

Новый день

Сборник рассказов.
Часть вторая.

18+

Максим Майоров

Новый день. Рассказы.

Часть вторая

«Автор»

2026

Майоров М.

Новый день. Рассказы. Часть вторая / М. Майоров — «Автор», 2026

Измениться — ещё не значит понять, куда теперь идти. Максим уже умеет замечать свои старые привычки: всё контролировать, исправлять, ускорять, брать ответственность на себя. Но жизнь задаёт ему новый вопрос: чего он действительно хочет? Во второй части «Нового дня» недостаточно просто не повторить прежнюю ошибку. Нужно понять, где его ответственность, а где чужая; что стоит исправлять, а что можно оставить несовершенным; когда действовать самому, а когда доверить часть пути другому. Появляются новые проекты, виноградник, попытка пожить в другом месте, чужие успехи и собственные планы. Некоторые возможности уходят, некоторые мечты меняются, а некоторые впервые становятся настоящими. Это всё ещё рассказы об обычных днях. Только теперь выбор становится сложнее. Потому что новый день — это уже не только возможность поступить иначе. Это возможность постепенно построить свою жизнь — не идеальную, но действительно свою.

Содержание

Середина	5
Гарантия	19
Трещина	33
Релиз	53
Конец ознакомительного фрагмента.	74

Новый день. Рассказы. Часть вторая

Середина



К середине осени «Камин» перестал быть красивой идеей. Это случилось не в один день и даже не после какого-нибудь особенно неудачного теста. Просто однажды утром я вошёл в переговорную и вместо красивой идеи и образа конечного продукта увидел обычную рутинную

работу. Ещё месяц назад стеклянная стена была заклеена листами почти до потолка: память, голос, история человека, практики, маршруты, переходы — целая страна, которую я каким-то образом уже успел обойти в голове и теперь собирался показать остальным. Тогда достаточно было отойти на несколько шагов, посмотреть на разноцветные стрелки, и внутри появлялось знакомое возбуждение: всё связывалось, одно тянуло другое, за каждым листом открывался следующий, и казалось, что главное уже произошло — мы поняли, что строим. Теперь половина этой страны лежала в прозрачной папке на шкафу. Несколько листов остались на стекле, один отклеился с угла и слегка подрагивал каждый раз, когда включался кондиционер. Под ними висела распечатанная таблица с результатами тестов: семь зелёных строк, двадцать одна жёлтая и девять красных. Красные почти не двигались.

В тот понедельник я приехал раньше остальных. За окном начинался дождь, ещё ленивый, не решивший, будет ли из него настоящий осенний ливень или он так и останется несколькими тёмными дорожками на стекле. В офисе было непривычно тихо; только кофемашина в коридоре долго прогревалась с таким низким металлическим гулом, будто ей предстояло не сварить четыре чашки, а запустить энергоблок. Я включил свет в переговорной, сел напротив таблицы и снова прочитал одну из красных строк: «Финальный итог звучит так, будто система лучше человека знает, что с ним произошло». Формулировка принадлежала Ане. В пятницу я хотел заменить её на что-нибудь профессиональное — про избыточную интерпретацию пользовательского контекста, — но потом оставил. Если четыре дня не можешь исправить проблему, по крайней мере полезно не прятать её за словами, которые делают её умнее.

Код открылся на том же месте, где я закрыл его в субботу. Я некоторое время смотрел на ветвление разговора и почти сразу увидел решение: мы слишком рано собирали итог, ещё до того, как становилось понятно, нужен ли он человеку вообще. Если сначала определить, появился ли у него собственный следующий шаг, потом проверить, хочет ли он что-то сохранить, и только после этого формировать финал, половина нашего навязчивого умничанья должна исчезнуть сама собой. Решение было настолько очевидным, что я даже испытал то короткое удовольствие, которое всегда испытываешь перед исправлением чужой — или вчерашней собственной — глупости. Уже положил пальцы на клавиатуру, когда за спиной открылась дверь. Илья вошёл с мокрым рюкзаком на одном плече; на тёмной куртке блестели мелкие капли. Он сделал несколько шагов, увидел мой экран и неожиданно замедлился.

— Максим, только ничего пока не трогай.

Фраза была произнесена спокойно, почти между делом, но внутри сразу поднялось старое, прекрасно отлаженное возражение: с какого именно утра разработчики начали запрещать мне трогать мой собственный продукт? Я повернулся. Илья уже снимал куртку и, кажется, по моему лицу понял всё, что я ещё не успел сказать.

— Не в смысле «не трогай вообще», — добавил он. — В смысле сначала посмотри.

Он кивнул на соседнюю переговорную. Там сидела Аня. Перед ней стоял кофе, рядом лежал телефон экраном вниз, а на ноутбуке был открыт тот самый участок, который я собирался сейчас переделывать. Пока я ехал через мокрый город и мысленно переставлял блоки, они уже сделали почти то же самое. Не идеально. В одном месте я сразу увидел лишнюю проверку, в другом, наоборот, не хватало ограничения. Потом дошёл до куска, который Илья вообще выкинул, и уже приготовился объяснить, зачем тот нужен, но перечитал входные условия и понял, что в новой версии он действительно больше ничего не меняет.

— Здесь почему убрал? — спросил я скорее по инерции.

Илья подкатил кресло, наклонился через моё плечо и показал две строки выше.

— Потому что после этого состояния проверка уже пустая. Раньше влияла, сейчас нет. Если вернуть, только ещё один проход добавим.

Я ещё раз посмотрел. Он был прав.

— Ладно.

Аня отпила кофе и подняла глаза.

— Это настоящее «ладно»?

— А какие ещё бывают?

— Бывает ваше рабочее: «ладно, сейчас все уйдут, и я верну как было».

Илья отвернулся к окну, но плечи у него дрогнули. Я тоже усмехнулся. Всё было нормально. Более того, всё было именно так, как должно быть в нормальной команде. Люди пришли раньше, увидели проблему и исправили её, не дожидаясь, пока я войду в комнату и решу миру двигаться дальше. Только где-то внутри ещё несколько секунд оставалось странное ощущение, словно я долго нёс тяжёлую сумку, её у меня наконец забрали, а рука всё равно продолжала помнить вес.

У каждого проекта, наверное, есть возраст, когда о нём особенно приятно рассказывать. Он ещё ничего толком не умеет, зато в нём видно всё, чем он может стать. Тогда любую недостающую функцию легко назвать будущим развитием, любую дыру — архитектурным решением, которое мы просто пока не успели реализовать, а слово «масштабирование» вообще способно прикрыть половину человеческих грехов. «Камин» этот возраст прошёл. Он уже существовал настолько, чтобы не позволять нам придумывать за него оправдания. Люди заходили внутрь, разговаривали, иногда возвращались. Один мужчина написал, что после нашего разговора впервые нормально поговорил с сыном. Другой спросил, зачем система трижды повторяет его собственные мысли другими словами. Женщина из Петербурга пользовалась два вечера, а потом прислала замечание: «В целом хорошо, но в одном месте хотелось сказать ему: отстань от меня». Мы минут десять обсуждали, считать ли это провалом или признаком того, что продукт стал достаточно живым, чтобы его можно было послать.

Потом появились таблицы. Сколько человек вошло. Сколько дошло до конца. На каком месте ушли. Что сохранили. Что удалили. Вернулись ли через день. Сначала каждое новое сообщение мы читали вслух почти торжественно, потом их стало достаточно много, чтобы превратиться в работу. А работа, как выяснилось, состояла не из больших решений. Мы второй день спорили, как назвать последнюю кнопку. Аня настаивала на «Оставить себе», потому что «Сохранить» напоминало ей браузер. Олег утверждал, что «Оставить себе» звучит так, будто мы предлагаем человеку бесплатно унести гостиничный халат. Илья говорил, что ему всё равно, лишь бы мы наконец выбрали хоть что-нибудь и больше к этому не возвращались.

Я не соглашался со всеми тремя и к концу сороковой минуты неожиданно поймал себя на том, что уже не слушаю разговор, а смотрю в окно.

Город за стеклом был мокрым и серым. Машины медленно расталкивали воду колёсами, внизу дворник длинной резиновой щёткой сгонял лужу к решётке, и мне вдруг отчаянно захотелось нормальной большой задачи — такой, которую можно увидеть целиком. Встать перед ней, развернуть чертёж, собрать людей и понять, где именно ошибка. Не угадывать по чужому сообщению, почему человеку «как-то не так», не спорить второй день о трёх словах на кнопке, а измерить, посчитать, принять решение. В этот момент телефон завибрировал. Сергей говорил с объекта, и первые несколько секунд вместо приветствия я слышал удары металла, визг дисковой пилы и чей-то далёкий голос, пытавшийся перекричать всё сразу.

— Ты где?

— В офисе.

— Приезжай. У нас опять проектирование победило строительство.

Я посмотрел на экран, где всё ещё висели два варианта последней кнопки.

— Что случилось?

— Потолок не помещается.

Это было почти облегчением.

На объекте под перекрытием сошлись сразу несколько человеческих амбиций. Прямоугольный воздуховод хотел пройти там, где уже лежал кабельный лоток. Электрики были уверены, что пришли первыми, вентиляционщики доказывали, что их отметки согласованы три месяца назад, дизайнер спокойно показывал письмо, из которого следовало, что декоративный карниз опустили ещё в сентябре и все, конечно же, об этом знали. На чертеже системы существовали в идеальном мире и прекрасно уживались друг с другом. В построенном доме они встретились физически и обнаружили, что место одно.

Я минуту слушал спор, потом поставил каску на голову, залез на стремянку и посмотрел сверху. Балка мешала вентиляции только на коротком участке. Лоток можно было прижать ближе к стене. Спринклер проходил между ними. Карниз вообще никому не мешал, если перестать считать его преступником только потому, что он оказался последним изменением. Проектировщик сначала спорил, потом открыл планшет и стал считать. Электрик держал рулетку. Сергей стоял внизу и светил телефоном не туда, куда просили, одновременно комментируя наши действия с видом человека, без которого инженерная мысль человечества остановилась бы ещё на римских акведуках. Через двадцать минут всё сошлось. Не идеально, не так красиво, как на первоначальной модели, зато в реальном потолке, который можно было закрывать и больше к нему не возвращаться.

Когда остальные разошлись, Сергей задержался у лестницы. Воздух здесь был холоднее, чем в офисе, и пах сырой древесиной, бетоном и металлической пылью; после нескольких часов перед монитором всё это воспринималось почти как возвращение в нормальный мир.

Я снял каску, провёл ладонью по волосам и ещё раз посмотрел наверх, где проектировщик фотографировал новый узел.

— Вот объясни мне одну вещь, — сказал Сергей.

— Только не про потолок. Я его уже простил.

Он усмехнулся, но не ушёл в шутку.

— Ты зачем всё это до сих пор делаешь на чужих объектах?

Я посмотрел на него, не понимая, куда он клонит.

Сергей говорил медленно, без обычной своей торопливости. Я всё равно собираю проектировщиков, всё равно проверяю инженерию, договариваюсь с подрядчиками, разговариваю с заказчиками и в конце отвечаю за чужие ошибки так, будто объект мой. Только решения принимаются в нескольких разных конторах, деньги распределяются в других местах, а ко мне всё равно приходят, когда то, что прекрасно существовало на бумаге, сталкивается в одном потолке.

— Очень вдохновляющая речь, — сказал я. — Осталось только поставить рядом кассу.

— Весной у меня Истра.

Я знал участок. Большой дом на сложном рельефе, хороший бюджет, заказчик без желания экономить на каждом кабеле.

— И?

— Проект ещё не начали. Если соберёшь нормальную команду, отдам тебе весь цикл.

Он произнёс это просто, словно предлагал встретиться на обед.

— Какой именно цикл?

— Рабочка, инженерия, комплектация, стройка. Архитектор останется заказчика. Всё остальное твоё.

На секунду лестничный пролёт действительно стал тише. Где-то наверху ещё работала пила, люди ходили, хлопали двери, но всё это отступило. Передо мной вдруг открылось пространство — не мечта, не разговор «когда-нибудь надо бы сделать своё», а вполне конкретная конструкция. Проектирование, инженерная координация, сметы, закупки, стройка, приёмка, пусконаладка. Один центр ответственности вместо вечной передачи вины из одной папки в другую. Я уже видел людей, которых можно было позвать. Одного — на инженерию. Другого — на стройку. Третьего давно хотел переманить, но до сих пор не понимал куда.

Сергей наблюдал за мной и наконец рассмеялся.

— Всё. Уехал.

— Куда?

Он постучал пальцем по своему виску.

— Уже компанию открыл.

В машине я не поехал сразу. Дождь почти закончился, но с мокрых деревьев ещё падали крупные тяжёлые капли, разбиваясь о крышу. За строительным забором двое рабочих пытались натянуть тент на пачку утеплителя; ветер подхватывал край, вырывал из рук, и они с каждым разом начинали сначала, ругаясь всё выразительнее. Я открыл телефон и написал в заметках: «СВОЯ КОМПАНИЯ». Ниже — «Проектирование + строительство». Потом ещё одну строку: «Один ответственный контур». Через несколько минут простой список начал разрастаться: рабочая документация, инженерия, координация разделов, сметы, закупки, контроль качества, пусконаладка, гарантия. Заметка быстро стала тесной, я открыл новый файл и начал двигать по экрану прямоугольники. Проектирование слева, стройка справа, между ними технический руководитель; ниже закупки, график, деньги. Всё вставало на свои места удивительно легко, словно система давно существовала где-то внутри, а Сергей всего лишь дал ей повод проявиться.

Чем больше становилась схема, тем сильнее возвращалось состояние, которого мне не хватало последние недели. Здесь всё снова было возможно. Ни одного сорванного срока. Ни одного сотрудника, которому приходится повторять очевидное. Ни одного заказчика, который в прошлом месяце утвердил один вариант, а сегодня уверенно объясняет, что всю жизнь хотел другой. На чистом листе никто ещё не успел испортить систему, а система — людей. Я видел путь целиком: первый звонок, встреча, техническое задание, проект, стройка, ключи от готового дома. Видел, где обычно исчезает ответственность и как её можно не отпускать. Видел даже кабинет, хотя офиса у компании ещё не было. Самое прекрасное в новом начале — оно некоторое время не сопротивляется. Ты двигаешь элементы, и они остаются там, куда поставил.

Телефон завибрировал в руке. Аня спрашивала: «Ты сегодня вернёшься? В 17:30 тест». Я посмотрел на часы — без четырнадцати пять. До офиса было минут сорок, если Москва вдруг решит проявить милосердие, и больше часа, если останется собой. На экране лежала чистая схема будущей компании. В офисе ждали девять красных строк, три спорных формулировки и кнопка, название которой четверо взрослых людей не могли выбрать второй день. Я написал: «Да. Еду». Отправил сообщение, убрал телефон на соседнее сиденье и только после этого понял, насколько сильно мне не хочется туда возвращаться.

Тест прошёл почти хорошо, а почти хороший тест оказался хуже провального. Если всё ломается, появляется авария. Аварии я понимал: у них есть границы, причина, точка приложения силы. Здесь человек разговаривал восемнадцать минут, не закрыл страницу, отвечал подробно, дошёл до самого конца и уже после написал: «До последней части было нормально. Потом как будто вы рассказали мне, что я должен был почувствовать». Аня прочитала сообщение дважды. Илья медленно провёл ладонью по лицу. Олег, ничего не говоря, поднялся за кофе. Я смотрел на вполне исправный разговор и чувствовал, как внутри накапливается раздражение — не на человека, конечно, а на саму вязкость работы, в которой нельзя подняться на стремянку, приложить рулетку и через двадцать минут показать всем конкретные восемьдесят миллиметров, из-за которых не сходится потолок.

— Значит, убираем итог, — сказал я.

Илья не возразил. Просто посмотрел на меня, и этого оказалось достаточно.

— Не весь, — добавил я уже спокойнее. — Только здесь.

Аня прокрутила разговор вверх.

— А если проблема не в итоге?

— Он же про последнюю часть пишет.

— Пишет. Но посмотри, как он отвечал до этого.

Мы стали читать заново. Не отдельные реплики — весь рисунок разговора. В начале человек писал длинно, потом ответы стали короче, ещё через несколько сообщений он начал только соглашаться. Система формально ничего не нарушала, не навязывала решения, не придумывала фактов, но где-то незаметно перестала идти рядом и начала вести. Финал просто сделал это очевидным. Через час мы нашли место, после которого разговор менял тон. Через два — поняли, что не знаем, чем его заменить.

Около девяти Аня закрыла ноутбук и некоторое время просто сидела, глядя на своё отражение в тёмном окне. Илья сложил провода в рюкзак. Олег давно перестал пить кофе и теперь грел ладони о пустой картонный стакан. Работа не закончилась; она просто дошла до того состояния, когда ещё один час перестаёт делать людей умнее.

— Завтра? — спросил Илья.

Ответ «я ещё посижу» уже почти вышел наружу. Так было проще. Они уйдут, станет тихо, никто не будет отвлекать, я ещё раз пройду всю ветку, найду точку, перепишу. Если понадобится — до ночи. Если понадобится — до утра. Старый рабочий механизм включался без усилий, как хорошо обслуженный двигатель.

Но перед глазами вдруг возникло утро: Илья, стоящий возле моего ноутбука, и исправленный без меня кусок. Потом Аня, которая первой увидела, где сегодня меняется тон разговора. Олег, договорившийся с новыми тестировщиками, пока я ездил на объект. Они не бросали работу. Они просто собирались продолжить её завтра.

Я закрыл ноутбук.

— Завтра.

Илья секунду смотрел на меня, потом на закрытый экран.

— Уверен?

— Не порть момент.

Он засмеялся, и мы выключили свет.

Дома Лариса сидела на кухне среди небольших металлических образцов. Под лампой лежали три прямоугольника почти одинакового оттенка, и я сначала даже не понял, чем они отличаются. Она брала один, прикладывала к другому, отходила немного в сторону и снова смотрела. На плите стоял суп. Я налил себе тарелку и сел напротив, а она, не отрываясь от своих образцов, сказала, что тот, который ей прислали как «тёплую бронзу», на самом деле жёлтый и жить с ним она не собирается.

— Это латунь, — заметил я.

Лариса подняла глаза.

— Ты сегодня пришёл раньше, чтобы объяснить мне свойства латуни?

— Я много чего умею.

— Я знаю. Иногда даже мешает.

Мы улыбнулись и снова занялись каждый своим. Я ел суп, она переставляла металл. Через несколько минут телефон загорелся сообщением Сергея: «Ну что, директор?» Лариса заметила раньше меня и спросила, куда меня уже назначили. Я рассказал про Истру, про полный цикл, про проектирование и стройку в одной компании, про людей, которых можно собрать, про то, что нормальная координация сама по себе сегодня почти становится отдельным продуктом. Говорил дольше, чем собирался, и, кажется, впервые за весь день снова почувствовал то же возбуждение, что в машине.

Лариса слушала спокойно. Не спрашивала о доходности, не интересовалась бизнес-планом, не стала объяснять мне, почему это правильно или неправильно. Когда я закончил, она взяла самый тёмный образец, повертела между пальцами и спросила:

— А ты хочешь?

Вопрос оказался настолько простым, что все приготовленные доводы мгновенно стали ненужными. Я хотел рассказать про опыт, рынок, людей, ошибки подрядчиков, про то, сколько лет уже фактически занимаюсь половиной этого бизнеса внутри чужих компаний. Но она спросила не об этом.

— Хочу.

— Тогда хорошо.

И снова вернулась к металлу.

— Этот спокойнее, да?

Я посмотрел на два образца.

— Этот.

— Вот и мне кажется.

На этом разговор о компании закончился. Не был решён, не получил плана действий и сроков. Просто закончился, оставив после себя одно короткое «хочу», которое почему-то весило больше всей схемы в телефоне.

Ночью я всё-таки открыл её. Не смог не открыть. Большой экран светился в тёмной комнате, и будущая компания выглядела ещё убедительнее, чем в машине. Я добавил этапы, разложил ответственность, начал вписывать людей. Под одними фамилиями сразу появились должности, возле других — знаки вопроса. В центре схемы поставил прямоугольник с собственным именем и протянул от него стрелки к проектированию, стройке, заказчику, закупкам, деньгам, контролю. Через несколько минут экран напоминал диспетчерский пульт: всё сходилось ко мне. Если проектировщик ошибётся — увижу. Если подрядчик задержится — узнаю. Если заказчик передумает — решение всё равно пройдёт через одну точку. Надёжно. Понятно. Красиво.

Я отодвинулся в кресле.

На соседнем экране оставался открытым «Камин». В его схеме моего имени не было вообще. Там был человек, разговор, система, команда, журнал ошибок. Утром Илья исправил кусок без меня. Днём Аня нашла то, чего я не заметил. Олег привёл следующих людей. Проект медленно учился жить так, чтобы не требовать моего присутствия в каждом движении.

Будущая компания предлагала обратное. Снова вернуться в центр. Снова быть человеком, через которого проходит всё. И это не делало идею плохой. На старте кто-то действительно должен собрать систему. Кто-то обязан принять первые решения, задать стандарт, найти людей. Проблема была не в стрелках.

Я смотрел на чистые прямоугольники и постепенно понимал, почему они так приятно действуют.

Начало ничего от тебя не помнит.

У него нет старых ошибок.

Нет вчерашних обещаний.

Нет решений, которые уже пришлось принять и теперь надо защищать или исправлять. Никто ещё не успел сделать твою идею немного своей, а значит — немного не такой, какой ты её придумал. В начале можно быть кем угодно.

Середина такой роскоши не даёт.

Она знает, что ты вчера ошибся.

Что часть красивых функций оказалась никому не нужна.

Что твои люди научились принимать решения без тебя.

Что человек на другом конце экрана имеет право сказать: «Мне не подходит», — и ты не можешь исправить его мнение.

В середине чистого листа больше нет.

Есть только то, что уже построено.

Я ещё некоторое время сидел перед схемой. Потом создал папку и назвал её просто: «ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СТРОИТЕЛЬСТВО». Перенёс туда всё, что успел сделать. Не написал «потом». Не поставил срок. Не удалил.

Закрыл.

Утром Сергей позвонил, когда я стоял возле кофемашины. За стеклянной стеной Аня уже развешивала результаты вчерашнего теста, а Илья сидел прямо на подоконнике и что-то показывал Олегу на ноутбуке. Увидев меня, он поднял палец, прося подождать минуту.

— Ну? — спросил Сергей.

— Что «ну»?

— Я вчера видел твоё лицо. Не делай вид, что ты ночью не нарисовал компанию.

Я посмотрел на кофемашину.

— Нарисовал.

— Вот. Значит, когда встречаемся?

Кофе тонкой струйкой тек в стакан.

— Я хочу её сделать.

— Я уже понял.

— Но сейчас не начинаю.

На том конце повисла пауза.

— Почему?

Я посмотрел через стекло. На стене всё ещё висела большая карта «Камина». Теперь она выглядела не как карта будущего, а как потрёпанный план реальной экспедиции: красные пометки, исправления, загнутые углы, новые листы поверх старых.

— Сначала хочу закончить это.

Сергей какое-то время молчал, потом спросил без насмешки:

— А параллельно?

Я улыбнулся.

— Параллельно я как раз умею.

Он тоже засмеялся.

— Это точно.

Потом голос изменился. Истра ждать не будет. Если я не захожу сейчас, объект он отдаст другой компании. Заказчик уже торопит проектирование. Решение нужно сегодня.

Я почувствовал потерю ещё до того, как ответил. Первый объект. Не идея, не потенциальный клиент, не разговор о будущем. Реальный дом, деньги, доверие, готовый вход в собственное дело. Потом такого удобного старта могло не быть.

— Отдавай.

Сергей не ответил сразу.

— Уверен?

В переговорной Илья наконец закончил что-то объяснять и махнул мне рукой.

— Да.

— Ладно. Тогда, когда закончишь свою компьютерную психологию, позвонишь.

— Это не психология.

— Тем более позвонишь.

— Позвоню.

— И компания от тебя не убежит.

— Дом убежит.

— Дом — да.

Я рассмеялся.

— Спасибо.

— Не за что. Я его другим отдаю.

Он отключился.

Мне было жалко. Не красиво жалко, не философски. Просто жалко первого объекта, денег, хорошего входа, возможности начать уже сейчас. Я несколько секунд смотрел на погасший экран телефона, потом убрал его в карман и пошёл в переговорную.

Оказалось, за утро они нашли ошибку.

Не ту, которую мы искали вчера.

Разговор не ломался на финале. Мы слишком рано начинали вести человека к результату. На пятом или шестом сообщении он ещё пытался разобраться сам, а мы уже чувствовали себя обязанными помочь ему прийти к чему-нибудь полезному. Аня поставила рядом два теста, и разница была видна почти физически: в одном человек ещё говорил, в другом уже отвечал нам.

— Вот здесь, — сказала она, проводя пальцем по экрану. — Здесь он ещё свой. А через два сообщения уже наш.

Фраза мне не понравилась именно потому, что была точной.

Мы убрали одну реплику. Потом ещё одну. Переписали вопрос. Запустили тест.

Первый человек прошёл лучше.

Второй написал: «Так легче. Но последняя фраза всё равно лишняя».

Илья откинулся в кресле и посмотрел в потолок.

— Я скоро начну видеть её во сне.

Олег поднял голову от круассана.

— Может, это и есть критерий готовности? Когда команда начинает ненавидеть продукт одинаково.

Аня засмеялась.

Я перечитал последнюю фразу.

Пять слов.

Мы меняли её уже шестой раз.

На телефоне лежала закрытая папка с собственной компанией. Там были дома, люди, деньги, решения, целая будущая жизнь.

Здесь было пять слов.

Пять несчастных слов, которые никак не хотели становиться правильными.

Я придвинул ноутбук.

Илья посмотрел на меня.

— Опять?

За окном снова начинался дождь. Капли появлялись на стекле редкими тёмными точками, постепенно соединялись и текли вниз, огибая старые высохшие следы. Я ещё раз прочитал фразу.

— Опять.

— Мы её уже шестой раз переписываем.

— Значит, будет шестой.

— Это был шестой.

— Тогда седьмой.

Он покачал головой.

— Никакого вдохновения.

— Кошмар.

— Никакого великого старта.

— Совсем плохо.

— Просто сидим и ковыряем пять слов.

Я взял его стакан и сделал глоток. Кофе оказался холодным.

— Похоже на работу.

— Верни.

— Поздно.

— Это мой кофе.

— Был твой.

Аня подвинула ко мне свой стакан.

— Возьми нормальный и оставь человека в покое.

Мы снова открыли разговор.

За стеклянной стеной висела большая схема будущего «Камина». Один лист в верхнем углу отклеился и тихо двигался под воздухом кондиционера. Никто не встал его поправлять.

Где-то в Истре другие люди, наверное, уже получали исходные данные на дом, который мог стать первым объектом моей компании.

Мне всё ещё было жалко.

Компания всё ещё была нужна.

«Камин» всё ещё был далёк от того, каким я его видел в самом начале.

Ничего не стало проще.

Ничего окончательно не решилось.

Мы просто продолжили.

Гарантия



Вода в готовом доме звучит совсем не так, как на стройке. На стройке она везде: в лужах возле ворот, в открытых трубах, в ведре под временной кровлей, в мокром бетоне, который ещё только собирается стать стеной. Там вода почти часть профессии. В готовом доме даже одна капля звучит как нарушение жизненного спокойствия. Я услышал её раньше, чем увидел пятно. Где-то за снятым плинтусом собиралась влага и с коротким щелчком падала на защит-

ную плёнку, которой Сергей утром застелил дубовый пол. Комната находилась на цокольном этаже, под большой террасой. Здесь уже стояли диван, низкий столик, стеллаж с книгами; в углу хозяин зачем-то оставил деревянного коня почти в человеческий рост, и тот теперь наблюдал за нами стеклянным глазом. От стены пахло влажной штукатуркой и тем особенным холодом, который появляется только у намокшего камня. Снаружи уже второй день шёл октябрьский дождь, сад блестел чёрными ветками и мокрым гранитом, а внутри дорогого, давно законченного дома четверо взрослых мужчин стояли перед тёмной полосой высотой сантиметров двадцать и молчали так, будто она могла первой объяснить, кто виноват.

Сергей позвонил мне в семь утра. Говорил тихо, потому что хозяева ещё спали, хотя сам был на объекте уже почти час. Ночью сработал датчик протечки в техническом коридоре, охрана вызвала управляющего, тот нашёл воду возле стены и начал обзванивать всех, чьи телефоны сохранились после стройки. К моему приезду мебель отодвинули, плинтус сняли, электрику в этой части помещения отключили, а возле мокрого участка стоял Александр Николаевич — хозяин дома, человек спокойный и обычно почти ироничный. Сегодня иронии не было. Он дождался, пока я сниму куртку, показал на стену и сказал без повышения голоса, что ему совершенно безразлично, как называется материал гидроизоляции, кто его укладывал и сколько подрядчиков участвовало в стройке. Дом сдавали мы. Дом мокрый. Всё остальное, по его мнению, было частью нашей профессиональности.

— Мне сейчас меньше всего хочется присутствовать при поиске виноватых, — сказал он и осторожно переступил через край плёнки. — Я потому и работал с вами, Максим, что вы всегда говорили: если возникает проблема, вы её решаете. Вот она возникла.

Фраза попала точно туда, куда должна была попасть. Не как обвинение — почти как доверие. Я посмотрел на мокрую стену, на Сергея, который уже приготовил папку с исполнительной документацией, и ответил совершенно привычно:

— Разберёмся.

Александр Николаевич кивнул, будто услышал именно то, за чем пришёл, и ушёл наверх завтракать.

Следующие два часа были хорошей работой. Именно хорошей — без кавычек. Мы сняли ещё метр плинтуса, вскрыли небольшой участок отделки, влагомером прошли стену от пола до перекрытия и довольно быстро поняли, что вода приходит не снизу. Если бы не работал горизонтальный контур или поднялись грунтовые воды, картина была бы другой. Здесь мокрое пятно начиналось почти на уровне наружной отмостки и уходило вниз, а выше стена оставалась сухой. Сергей принёс планшет с фотографиями скрытых работ. Я нашёл съёмку двухлетней давности: бетонная стена, праймер, гидроизоляция, прижимная планка, дренажная мембрана, затем утепление. Всё выглядело нормально. На следующей фотографии виден был проектный уровень грунта — примерно на ладонь ниже верхнего окончания гидроизоляции. Я посмотрел в окно. Сейчас земля снаружи подходила почти к нижнему краю фасадного камня.

— Ландшафт когда переделывали? — спросил я.

Сергей увеличил фотографию сада, сделанную уже после нашей сдачи.

— Весной. Они здесь полностью меняли уклоны. Потом ещё автополив добавляли.

Мы вышли наружу. Дождь стал мельче, но холоднее; капли висели на ветках, вода тонкими ручьями шла по дорожке к ливневой решётке. Возле нужной стены росли три старые сосны, привезённые уже взрослыми, а между ними плотной тёмной подушкой лежала кора. Землю действительно подняли. Не на два сантиметра и даже не на пять. Сергей взял нивелир, я поставил рейку у фасада, и через несколько минут мы получили разницу — сто сорок миллиметров относительно исполнительной отметки. Верхний край нашей гидроизоляции оказался почти в грунте. Чуть правее из земли выходила тонкая чёрная трубка капельного полива, уходившая прямо к стене.

— Копаем здесь, — сказал я.

Садовник посмотрел на нас так, будто мы предложили пересадить три сосны обратно в Германию, но принёс лопату. Под корой была мокрая земля, ниже — щебень. На глубине сантиметров тридцать показалась дренажная мембрана, потом место прохода трубки. Ландшафтники не стали обходить конструкцию. Они просверлили стену, провели гильзу и аккуратно замазали её сверху серым герметиком. Снаружи выглядело даже опрятно. Проблема была в том, что ради гильзы они прорезали наш гидроизоляционный слой, а восстановили его так, как будто имели дело с обычным фасадным швом.

Сергей присел возле ямы и некоторое время смотрел на серое кольцо вокруг трубы.

— Ну вот и приехали.

Мне тоже хотелось, чтобы на этом всё закончилось. Картина была удобная: чужая работа, позднее вмешательство, фотографии до и после, изменённый уровень грунта. Можно было собрать акт, приложить исполнительную съёмку и через час объяснить хозяину, что гарантийного случая у нас нет.

Но вода редко бывает настолько вежливой.

Я попросил открыть яму ещё на полметра влево. Там никакой трубы не было. Мембрана шла целая, уровень гидроизоляции оставался прежним, но под прижимной планкой оказалась тонкая тёмная дорожка. Я провёл пальцем. Герметик в одном месте почти не держался — отслоился от бетона и оставил щель длиной сантиметров пятнадцать. Не катастрофа. При исходном уровне земли вода туда почти никогда не дошла бы. При новом уровне, когда мокрый грунт постоянно лежал выше планки, щель превращалась в нормальный вход.

Сергей тоже увидел.

— Это наше.

— Наше.

Он некоторое время молчал, потом ткнул пальцем в гильзу полива.

— А это их.

— Их.

Получилось неудобно. А значит — похоже на правду.

К полудню за длинным кухонным столом собрались уже все. Александр Николаевич, его управляющий, Сергей, я и Павел — руководитель ландшафтной компании. Павел приехал в чистых ботинках, но после осмотра ямы успел вымазать один до щиколотки и теперь сидел, выставив ногу чуть в сторону, чтобы не испортить светлый каменный пол. Перед нами лежали фотографии, план благоустройства, исполнительная схема гидроизоляции и распечатка переписки, в которой ещё весной наш инженер предупреждал управляющего, что новый уровень грунта нельзя поднимать выше указанной отметки без дополнительной защиты стены. Предупреждение было. Ответ тоже был: «Принято». Дальше ландшафт всё равно сделали по-своему.

Павел сначала спорил спокойно. Объяснял, что подсыпка необходима для уклонов, что отметки у них согласовывались с дизайнером сада, что отверстие под полив находится выше основного потока воды и само по себе ничего не доказывает. Сергей уже начал раскладывать перед ним фотографии по датам, но Александр Николаевич поднял руку.

— Давайте без суда. Мне от вас троих нужен один ответ: что делать и кто это делает.

Я развернул план к себе. Решение уже было понятно. Снаружи придётся вскрыть участок вдоль стены, опустить грунт, восстановить гидроизоляцию вокруг гильзы, переделать ввод полива, проверить несколько соседних проходок. Наш участок с отслоением тоже нужно вскрыть и переделать полностью, не просто промазать сверху. Внутри — просушить стену, только потом восстанавливать отделку. Если делать нормально, недели две с сушкой. Если торопиться, красивую стену можно получить через три дня и повторно вскрыть весной.

Я объяснил всё это. Александр Николаевич слушал, постукивая пальцем по краю стола. Когда я закончил, он спросил:

— Хорошо. Кто платит?

В комнате стало тише.

— Наш участок мы делаем по гарантии, — сказал я. — Включая вскрытие, восстановление и внутреннюю отделку в зоне нашего дефекта. Проход полива и последствия изменения отметок — не наша гарантия.

Павел сразу выпрямился.

— Подождите. «Последствия изменения отметок» — это сейчас очень удобно звучит. Вы сами сказали, что у вас шов негерметичный.

— На одном участке.

— Вода же через него пошла.

— Через него тоже.

— Тогда откуда вы знаете, сколько воды пришло через нашу проходку, а сколько через ваш шов?

Он задал хороший вопрос. Именно тот, который я на его месте задал бы сам.

— Не знаю, — ответил я. — И никто точно не узнает. Поэтому я не делю ущерб по литрам. Мы за свой дефект отвечаем полностью. Вы — за выполненную вами проходку и изменение проектной отметки.

Александр Николаевич посмотрел сначала на Павла, потом на меня.

— То есть сейчас я должен стать арбитром между вами?

— Нет. Мы можем сами скоординировать работы.

— Я не про работы, Максим. Я про деньги.

Вот здесь начиналось знакомое место. Не техническое — человеческое. Я видел его много раз и обычно проходил без остановки. Заказчик не хотел разбираться в договорах, субподрядах и зонах ответственности. И в этом была своя справедливость: он строил дом не для того, чтобы после каждой поломки проводить следствие. Ему нужен был один взрослый человек, который возьмёт проблему, соберёт остальных и вернёт всё в рабочее состояние. Я много лет именно этим и занимался. Более того, умел делать это хорошо.

Александр Николаевич отодвинул от себя фотографии.

— Я скажу проще. Вы принимали этот дом. Я вам доверял. Когда здесь что-то происходило, вы никогда не начинали с того, чья это строка в смете. Вы говорили: «Сделаем», а потом уже разбирались со своими людьми. Поэтому я и хотел с вами делать гостевой дом весной. Мне не нужен руководитель, который объясняет, что находится в его прямоугольнике, а что в соседнем.

Слова про гостевой дом прозвучали почти небрежно. Я о нём знал. Архитектор уже делал концепцию: отдельное здание у дальнего края участка, бассейн, небольшая спа-зона, инженерии почти как в основном доме. Хорошая работа минимум на год. И хорошие деньги.

Сергей чуть повернул голову в мою сторону, но ничего не сказал.

Я смотрел на фотографии и чувствовал, как решение, которое ещё минуту назад казалось ясным, начинает медленно расползаться. Можно было действительно взять всё на себя. Общая стоимость внешнего ремонта вместе с благоустройством была неприятной, но не смертельной. Потом отдельно разбираться с Павлом. Половину, возможно, удалось бы вернуть. Что-то списать на гарантийный резерв. Зато хозяин получил бы тот самый сервис, за который нас ценил: не его проблема, кто где просверлил стену. Мы разберёмся.

И главное — я снова становился человеком, который способен сказать: «Я отвечаю».

От одной этой мысли внутри появлялась знакомая собранность.

Павел сидел напротив и ждал. Ему этот вариант тоже нравился бы. Александр Николаевич перестал бы спрашивать с него напрямую, а дальше можно месяцами спорить между компаниями. Сергей, наверное, тоже предпочёл бы закрыть вопрос быстро. Один человек берёт ответственность, остальные начинают работать.

Очень удобная конструкция.

Особенно если этот один человек — я.

Я провёл пальцем по фотографии вскрытой стены. На снимке хорошо было видно два места: наш отслоившийся шов и чужую гильзу чуть правее. Они существовали рядом и не становились одним дефектом только потому, что вода в итоге пришла в одну комнату.

— Александр Николаевич, — сказал я, — работы я соберу в один график. Вам не придётся координировать две бригады. Наш дефект устраним полностью за наш счёт. Но работы, которые появились после изменения благоустройства и проходки полива, я гарантийными не назову.

Он посмотрел на меня долго, без раздражения.

— Почему?

Можно было достать договор. Пункт про вмешательство третьих лиц находился на пятой странице гарантийных условий. Можно было показать письмо про отметки. Всё это было правильно и всё равно не отвечало на его вопрос.

— Потому что я этого не делал и не контролировал.

— Но можете исправить.

— Могу.

— Тогда в чём разница?

Я хотел ответить быстро, но не стал. За окном садовник сгребал мокрую кору обратно к соснам. Лопата царапала гранитный бордюр с неприятным сухим звуком.

— Если я сейчас скажу, что это наша гарантия, — произнёс я наконец, — я тем самым скажу, что отвечаю за любое изменение дома после сдачи, даже если его сделали без нас. Сегодня полив. Завтра кто-нибудь просверлит кровлю под антенну. Потом поменяет автоматику. Потом поднимет участок ещё на двадцать сантиметров. Я могу помогать со всем этим. Могу взять работы в управление. Но назвать своей ответственностью то, чем я не управляю, — не могу.

Александр Николаевич усмехнулся, но невесело.

— Раньше могли.

Вот теперь попал.

Несколько секунд никто не говорил.

Я мог возразить. Сказать, что раньше ситуации были другими. Что он сравнивает несравнимое. Что и раньше существовали исключения. Всё это было бы частично правдой.

Вместо этого я кивнул.

— Наверное.

Он явно не ожидал такого ответа.

— И что изменилось?

Я посмотрел на Сергея. Тот сразу отвёл глаза к плану, всем видом показывая, что никакого участия в этой части разговора принимать не собирается.

— Раньше я часто сначала говорил «решим», а уже потом выяснял, что именно пообещал.

— И разве это плохо? — спросил Александр Николаевич. — В итоге же решали.

— Часто решали.

— Вот.

— Иногда за счёт людей, которые к проблеме не имели отношения. Иногда за свой счёт. Иногда просто потому, что мне проще было забрать всё себе, чем объяснить, где заканчивается моя зона ответственности. Для заказчика это удобно. Для меня тоже, если честно.

— Почему для вас?

Я улыбнулся.

— Потому что тогда я точно нужен.

Александр Николаевич посмотрел внимательнее. На секунду мне показалось, что разговор ушёл слишком далеко от мокрой стены и гарантийного акта. Я уже пожалел о последней фразе, но забирать её обратно было поздно.

Павел кашлянул.

— Коллеги, может быть, всё-таки вернёмся к технической части?

Сергей тихо сказал:

— Очень своевременно, Павел.

Мы вернулись.

К вечеру у нас был график. Наш подрядчик по гидроизоляции выходил на следующий день. Павел обещал прислать свою бригаду и вскрыть остальные проходки. Сушку помещения мы брали на себя, чтобы не делить оборудование и ответственность за режим. Внутреннюю отделку восстанавливали тоже мы, но стоимость той части, которая относилась к чужому вмешательству, собирались выставить отдельно. Александр Николаевич ничего больше не спросил. Только перед тем как уйти, сказал управляющему:

— Все счета сначала мне.

Это означало, что вопрос не закрыт.

На следующий день вскрыли стену почти на четыре метра. Работать пришлось под временным навесом: дождь то прекращался, то снова начинал стучать по поликарбонату, а мокрая земля липла к сапогам тяжёлыми комьями. После снятия мембраны картина стала ещё менее красивой для распределения вины. Наш шов действительно был сделан плохо на участке примерно двадцать сантиметров. Не разрушен временем — плохо сделан изначально. Герметик лёг по пыльному бетону и местами вообще не имел нормального сцепления. Я стоял перед вскрытой стеной и чувствовал даже не злость, а то неприятное спокойствие, которое приходит, когда спорить уже не с кем.

— Переделываем весь участок до угла, — сказал я подрядчику.

Тот начал объяснять, что дефект локальный и достаточно восстановить только планку.

— Весь.

— Максим Викторович, там дальше всё нормально.

— Сегодня нормально. Я второй раз эту стену открывать не буду.

Он пожал плечами.

— За чей счёт?

— За ваш гарантийный. Если не согласны — потом обсудим. Сейчас делаем.

Вот здесь граница была простой. Наша ошибка — наша работа. Без переговоров о том, сколько дождей уже прошло и почему два года ничего не текло. Без попытки спрятаться за поднятым грунтом. При правильной отметке дефект мог ещё десять лет оставаться сухим, но от этого не становился качественной работой.

Чуть правее открылась гильза полива. Вокруг неё мембрана была разрезана крестом, края загнуты внутрь, сверху всё заполнено фасадным герметиком. Павел смотрел на конструкцию и постепенно переставал спорить.

— Это не мои делали, — сказал он наконец. — Субчики по поливу.

Сергей вытер перчатки о куртку.

— Ну слава Богу. А то я уже переживал, что виноват кто-то из присутствующих.

Павел посмотрел на него.

— Сергей, я не отказываюсь. Я говорю, кто конкретно делал.

— Я тоже люблю конкретику.

Я вмешался, пока разговор не превратился в отдельный вид спорта.

— Павел, мне всё равно, кто у вас был субподрядчиком. Контракт у заказчика с вами?

— С нами.

— Значит, ваша часть.

Он помолчал, потом кивнул.

В этот момент мне почти стало смешно. Полчаса назад я теми же словами объяснял хозяину, почему не хочу брать чужое. Теперь требовал от Павла отвечать за работу его субподрядчика. Противоречия не было, но грань оказалась тоньше, чем хотелось бы. Ответственность всё-таки проходит не там, где лично держал инструмент. Она проходит там, где ты действительно управлял работой и обещал результат.

Это различие мне понравилось.

Наверное, потому что его нельзя было написать одной фразой в договоре и больше не думать.

Через три дня вода перестала поступать. Сушильные машины гудели на цокольном этаже круглосуточно, собирая по несколько литров в сутки. Воздух в комнате стал тёплым и сухим, пах пластиком, штукатуркой и немного озоном. Деревянного коня перенесли в соседнее помещение. На его месте стояли две серые установки с прозрачными бачками, в которых медленно поднимался уровень воды.

Я приезжал каждый день, хотя необходимости уже не было. Сначала проверял влажность стены, потом фотографии наружного узла, потом график отделочников. На четвёртый день поймал себя на том, что снова открыл переписку по автополиву и читаю спецификацию контроллера, хотя к нашей проблеме он вообще не относился.

Закрыл.

После «Середины» такие моменты стали заметнее. Не исчезли — просто я начал видеть их раньше, чем успевал построить вокруг них новый рабочий день.

В пятницу бухгалтер прислал расчёт. Наша часть ремонта вместе с восстановлением отделки выходила почти в четыреста тысяч. Ещё около семисот относилось к благоустройству, проходкам и восстановлению внешнего участка. Павел соглашался принять только половину

— остальное считал последствиями нашего слабого шва. Если начинать доказывать, можно было уйти в экспертизу, акты, письма и пару месяцев переписки.

Я смотрел на цифры и думал о гостевом доме.

Миллион с небольшим на фоне будущего контракта был не той суммой, из-за которой стоило разрушать отношения. Такое решение легко защищалось даже экономически: принять всё на себя, сохранить клиента, заработать больше на следующем объекте. Никакой психологии. Чистая коммерция.

И именно поэтому оно было особенно убедительным.

Я позвонил Сергею.

— Что думаешь?

Он помолчал.

— Вы хотите моё мнение или чтобы я подтвердил ваше?

— Не начинай.

— Тогда моё. Своё платим. По остальному договариваемся с Павлом или выставаем заказчику. Если сейчас всё закроем собой, весной каждый косяк ландшафта, бассейна и мебели станет нашим гарантийным случаем.

— Гостевой дом можем потерять.

— Можем.

— Тебя это не беспокоит?

— Беспокоит. Я деньги люблю.

Я рассмеялся.

— И?

— Но ещё я люблю, когда слово «гарантия» означает что-нибудь конкретное.

Он замолчал, потом добавил:

— Вы сами меня этому учили. Правда, раньше не всегда на себе применяли.

В понедельник Александр Николаевич приехал специально на приёмку ремонта. Стена уже высохла, отделочники восстановили штукатурку, плинтус пока не ставили — ждали контрольного замера через два дня. Снаружи участок собрали обратно, но кора вокруг сосен была свежее и светлее старой, поэтому место вскрытия всё равно хорошо читалось. Мы прошли по

всей зоне, показали фотографии до и после, результаты влагомера, новый ввод полива и опущенную отметку грунта. Технических вопросов у него почти не осталось.

Разговор про деньги он отложил до самого конца.

Мы стояли уже в прихожей. Он надел куртку, но не застёгивал её, словно собирался сказать что-то короткое и уйти.

— Павел мне прислал свой счёт, — сказал он. — Вы свой тоже.

— Да.

— Я всё оплатил.

Я кивнул.

— По вашей гарантийной части счёта нет.

— Я заметил.

Он посмотрел на меня.

— А по гостевому дому мы, скорее всего, пойдём с другой компанией.

Фраза прозвучала ровно. Без угрозы. Решение, а не инструмент давления.

Внутри неприятно провалилось.

Я всё-таки надеялся, что не дойдёт до этого.

— Понял.

— Вы даже спорить не будете?

— А что мне сказать?

Он пожал плечами.

— Раньше нашли бы что сказать.

Я улыбнулся.

— Возможно.

Александр Николаевич застегнул куртку.

— Я не считаю, что вы неправы, Максим. Просто мне нужен человек, который забирает проблему целиком. Я за это готов платить.

— Понимаю.

— А вы теперь, похоже, хотите, чтобы каждый отвечал за своё.

Он произнёс это почти как диагноз, но без злобы.

Я посмотрел в сторону цокольного этажа. Оттуда доносился тихий гул последней сушильной машины.

— Хочу, чтобы тот, кто отвечает, мог реально на это влиять.

— Для заказчика разницы почти нет.

— Для результата иногда есть.

Он протянул руку.

— Посмотрим.

Мы попрощались.

Дверь закрылась.

Сергей всё это время стоял чуть дальше, возле шкафа, и делал вид, что изучает петлю на дверце. Когда машина хозяина отъехала от крыльца, он посмотрел на меня.

— Жалко?

— Очень.

— Хороший объект был бы.

— Очень хороший.

— Может, позвонить через неделю? Вдруг остынет.

Я подумал.

Соблазн был. Не унижительный, не слабый. Нормальный коммерческий ход: поговорить, предложить компромисс, снять напряжение, вернуть работу. Я даже примерно знал, какими словами.

— Нет.

Сергей кивнул.

Не одобрительно. Просто принял.

Мы спустились вниз проверить влажность. Стена была сухой. Прибор показывал нормальное значение. Подрядчик уже принёс новый дубовый плинтус, поставил его у стены и ждал, когда можно будет монтировать.

Управляющий догнал нас в коридоре.

— Максим Викторович, раз уж вы здесь, можете ещё посмотреть насос по поливу? Он после этих работ почему-то шумит. Павел говорит, что это не связано.

Я почти автоматически повернул к технической комнате.

Сделал два шага.

Остановился.

— Насос чей?

Управляющий удивился.

— В смысле?

— Кто его ставил?

— Ландшафтники.

— Тогда сначала Павлу. Если понадобится наше участие — пусть позвонит и скажет, что именно нужно.

Управляющий несколько секунд смотрел на меня, потом кивнул.

— Хорошо.

Сергей уже шёл к лестнице.

Я догнал его.

— Даже не скажешь ничего?

— Боюсь испортить момент.

Мы вышли наружу.

Дождя впервые за неделю не было. С мокрой хвои ещё срывались редкие капли, но между облаками появилось светлое холодное небо. Возле стены, которую несколько дней назад раскопали почти до фундамента, садовники разравнивали кору. Один из них стоял на коленях и ладонями подбирал мелкие кусочки с гранита обратно под сосны. Через час по этому месту уже нельзя будет понять, что здесь вообще что-то происходило.

Я остановился возле машины и посмотрел на дом.

Он снова был сухим.

Наш дефект мы исправили.

Чужой — не забрали себе.

Гостевой дом ушёл.

Ничего из этого не отменяло остального.

Сергей открыл дверь своей машины и крикнул через крышу:

— Вы едете?

— Еду.

— Или ещё найдём, что тут спасти?

Я посмотрел на дом ещё раз.

— Нет. Здесь закончили.

И сел в машину.

Трещина



К четырём часам переговорная на объекте выглядела так, будто в ней уже закончился один рабочий день, а люди почему-то продолжали второй. На столе стояли пустые стаканчики из-под кофе, несколько бутылок воды, открытые ноутбуки и две коробки с едой, которую привезли ещё в час и почти не тронули. За стеклянной стеной коридора постоянно кто-нибудь проходил в каске или сигнальном жилете, останавливался возле двери, видел занятый стол и

шёл дальше. На большом экране висела координационная модель первого этажа: серый бетон, синие воздуховоды, красные трубопроводы, зелёные кабельные лотки. Всё это красиво проходило друг сквозь друга до тех пор, пока программу не включали на проверку пересечений.

Утром обнаружилось одно такое пересечение, только назвать его обычной коллизией уже было трудно. В центральном холле вентиляционная магистраль попала в зону балки, ниже неё шёл крупный кабельный лоток, ещё ниже должен был остаться чистовой потолок. Проектировщики несколько месяцев двигали трассы каждый в своём разделе, архитекторы тем временем опустили отметку потолка, а строители уже заказали часть воздуховодов. Если ничего не менять, через две недели монтаж просто упрётся в бетон. Если менять сейчас — придётся срочно переделывать несколько разделов и часть заказа. Заказчик присоединился по видеосвязи и с первых минут хотел услышать только одно: кто даст решение сегодня и как это повлияет на срок.

Антон Сергеевич сидел через два человека от меня. Ему было около сорока, он отвечал за координацию инженерных разделов и последние два дня, судя по всему, почти не уходил с объекта. Обычно аккуратный, сегодня он пришёл в слегка мятой рубашке, рукава закатаны, на столе лежали три распечатанных варианта узла, исписанные карандашом. До начала совещания я успел посмотреть их краем глаза: человек явно не пришёл с пустыми руками. На одном варианте были пересчитаны отметки, на другом — смещён кабельный лоток, на третьем предлагалось опустить воздуховод ниже балки и локально изменить потолок.

— Давайте третий вариант покажу первым, — сказал Антон Сергеевич, когда дошла очередь до коллизии. — Он единственный не требует переделывать уже заказанный участок воздуховода. Здесь уходим вниз на сто восемьдесят миллиметров, кабельный лоток поднимаем ближе к перекрытию, а потолок на этом отрезке...

Я посмотрел на экран и почти сразу увидел проблему.

— Стоп. Потолок куда?

Антон Сергеевич повернулся ко мне.

— Локально опускаем примерно на сто двадцать.

— В центральном холле?

— На участке около четырёх метров. Если архитекторы нормально обыграют...

— Не обыграют, — ответил я, увеличивая на экране разрез. — У нас здесь уже чистая отметка два семьсот. Опустимся ещё на сто двадцать, добавим свет, ревизии — и вместо высокого холла получим коридор.

Архитектор наклонился ближе.

— Не обязательно. Можно собрать короб в геометрии потолка.

— Можно. Только тогда архитектуру будем подчинять ошибке инженерии.

Антон Сергеевич перелистнул распечатки.

— Хорошо. Второй вариант. Лоток смещаем сюда, воздуховод поднимаем на сорок миллиметров, но придётся переделать два ответвления.

— И второй раз пройти противопожарную перегородку.

— Да. Я это отметил.

— А кабельные радиусы?

— По данным электриков проходят.

Я развернул к себе ноутбук, приблизил участок и несколько секунд считал размеры.

— Не проходят. Они считали пустой лоток. Здесь силовой кабель на повороте физически не ляжет. Сколько у вас запаса?

Электрик заглянул в расчёт.

— Миллиметров семьдесят.

— А нужно минимум сто двадцать. И это без нормальной руки монтажника. Значит, второй тоже убираем.

На экране видеосвязи заказчик пошевелился.

— Коллеги, простите. У нас это уже третье совещание по одной точке. Я правильно понимаю, что решения опять нет?

В комнате сразу стало тише. Антон Сергеевич взял третью распечатку, потом положил её обратно.

— Есть первый вариант. Он технически самый чистый, но потребует отменить часть заказа и переделать участок вентиляции.

— Насколько задержка?

— Если производство быстро подтвердит изменение — дней пять-семь.

— Неделю мы не можем потерять.

— Тогда придётся выбирать компромисс.

Я смотрел на модель и вдруг увидел ещё один путь. Не красивый, но рабочий: разбить крупную магистраль раньше, пустить два меньших воздуховода по обе стороны балки, силовой лоток перенести в соседний коридор, автоматику оставить на прежней трассе. Понадобится новый аэродинамический расчёт, зато отметка потолка останется прежней и большую часть

уже заказанного можно будет сохранить. Самое неприятное заключалось в том, что после того, как решение появилось в голове, оно стало казаться почти очевидным.

— А если разделить магистраль до балки? — спросил я, ведя курсором по трассе. — Здесь расшириться раньше, потом два плоских канала с двух сторон и дальше снова собрать. Силовой лоток увести через соседнюю зону.

Антон Сергеевич несколько секунд смотрел на экран.

— Мы такой обход рассматривали.

— Почему не показываете?

— По первому расчёту не проходила скорость.

— На каком сечении?

Он назвал размер.

— А зачем вы держали эту высоту до самой балки? Ограничение начинается здесь. Раньше у вас есть место. Расширьте канал до узла, а сам проход делайте плоским.

Антон Сергеевич быстро открыл другую модель. Вентиляционщик придвинул стул, они вместе начали проверять размеры. Через несколько минут тот кивнул:

— Геометрически войдём. Надо пересчитать шум и сопротивление, но идея рабочая.

Заказчик сразу спросил:

— Почему этого варианта не было раньше?

Антон Сергеевич ответил спокойно:

— Мы исключили его по аэродинамике. Сейчас Максим Викторович предложил изменить геометрию ещё до балки. Так не считали.

Это был точный ответ. Честный. На нём можно было закончить.

Но во мне уже несколько часов складывалось всё сразу: третье совещание по одному вопросу, заказанные воздуховоды, люди, которые опять приносили компромиссы вместо решения, и заказчик на экране, которому совершенно справедливо было всё равно, кто вчера не успел получить исходные данные. А когда раздражение совпадает с профессиональной правотой, оно почему-то особенно легко начинает казаться принципиальностью.

— Антон Сергеевич, вот это и есть ваша работа, — сказал я. — Не принести три варианта, из которых два физически не собираются, а третий портит архитектуру, а найти решение до совещания.

Он посмотрел на меня.

— Максим Викторович, мы принесли варианты, которые успели проверить. Новый ещё нужно считать.

— Его надо было считать вчера.

— Вчера у нас не было финального заполнения кабельных лотков.

— Лотки существуют в проекте третий месяц.

— Вчера электрики поменяли заполнение.

Разговор уходил в знакомое место: каждый аргумент был по-своему справедлив, а результата всё ещё не было. Заказчик молчал на экране. Я почувствовал, что хочу закончить этот спор быстро.

— Мне сейчас не нужен список причин. Мне нужен результат.

— Я понимаю. Но если мы сейчас просто...

— Нет, — перебил я. — Вы не понимаете. Если после трёх недель координации на общее совещание выходит решение, в котором оборудование физически не обслуживается или после утверждённой архитектуры надо опускать потолок, у меня возникает простой вопрос: зачем тогда вообще нужна эта координация? Мы можем сами открыть каждый раздел и найти те же проблемы. От вас ждут не пересылки чужих ошибок по кругу, а инженерного решения.

В комнате стало очень тихо. Антон Сергеевич медленно положил карандаш на стол. Лицо у него почти не изменилось.

— Хорошо. Решение сейчас есть.

— Пока есть направление. Решение будет, когда появятся расчёт и схема.

— Будут к утру.

— К десяти.

Он кивнул.

— К десяти.

После этого совещание действительно пошло быстрее. Архитектор коротко подтвердил отметки, электрик взял новую трассу на проверку, вентиляционщик записал перерасчёт. Заказчик получил срок, поблагодарил всех и отключился. За оставшиеся двадцать минут мы закрыли ещё три вопроса, которые до этого тянулись почти неделю, и внешне всё выглядело так, будто жёсткий разговор наконец вернул встрече нужный темп.

Только когда люди начали расходиться, я заметил, как Антон Сергеевич собрал свои три распечатки. Ещё час назад они лежали веером, исписанные стрелками, размерами и помет-

ками; теперь он аккуратно выровнял края, сложил листы в папку, убрал карандаш и закрыл ноутбук. Ни с кем не обсуждая результат, первым вышел из комнаты. Андрей задержался возле двери, посмотрел вслед ему, потом на меня.

— Ты едешь?

— Ещё посижу.

— Ладно.

Он уже взялся за ручку, но я остановил его.

— Что?

Андрей повернулся.

— По узлу ты был прав.

— Я знаю.

— Я не про узел.

Больше он ничего не сказал и ушёл.

Я остался один среди пустых стаканчиков, проводов и отодвинутых стульев. На большом экране всё ещё висела модель: синие воздуховоды спокойно проходили сквозь серую балку, потому что программе было совершенно безразлично, кто в комнате прав и кто кого только что унизил.

* * *

В девять сорок две следующего утра пришло письмо Антона Сергеевича. Новый узел оказался лучше даже того варианта, который я предложил: магистраль разделили раньше, за счёт этого уменьшили скорость, два плоских канала спокойно прошли по сторонам балки, силовой лоток ушёл в соседнюю зону. Под схемой стояли короткие примечания: аэродинамика проверена, шум допустимый, архитектурные отметки сохранены, требуется корректировка двух монтажных листов и спецификации.

В десять мы снова собрались у экрана. Антон Сергеевич показал расчёт, ответил заказчику, затем архитектору. Говорил без вчерашней усталости, спокойно и профессионально, но теперь в его речи почти не было того привычного движения, когда один вариант вытаскивал за собой второй, а спор неожиданно рождал третий.

— Другие решения смотрели? — спросил я после доклада.

— Да.

— Какие?

— В приложении к письму.

— Почему сейчас не показываете?

— Этот рабочий. Остальные хуже.

Формально придаться было не к чему. Заказчик утвердил решение, совещание закончилось через двадцать минут, и все разошлись.

Днём я отправил Антону Сергеевичу вопрос по другому участку. Обычно он в такой ситуации звонил сам: открывал модель, начинал спорить ещё до того, как я успевал сформулировать замечание, предлагал два варианта, потом находил третий и иногда убеждал меня, что первоначально я смотрел не туда. На этот раз пришло письмо из четырёх строк со ссылкой на нужный лист. Я ответил замечанием, через двадцать минут получил исправленную редакцию. Работа не остановилась, сроки не сдвинулись, документы становились точнее — только из всей этой исправно работающей цепочки куда-то исчез живой разговор. Я это заметил и почти сразу нашёл удобное объяснение: человек обиделся, остынет. Все устают, взрослые люди иногда разговаривают жёстко, тем более ошибка действительно была и я её не придумал.

На следующей координации Антон Сергеевич сидел на прежнем месте, слушал, делал пометки и отвечал, когда к нему обращались. Дошли до насосной. Смежник предложил перенести шкаф автоматики ближе к входу; я машинально посмотрел на Антона Сергеевича — он поднял глаза на схему, задержался на ней секунду, но ничего не сказал. Через несколько минут решение приняли. Уже в коридоре Андрей догнал меня и спросил, видел ли я другой вариант по шкафу. Оказалось, утром Антон показывал ему схему: чуть сложнее в монтаже, зато значительно лучше по обслуживанию.

Я вернулся в переговорную. Антон Сергеевич ещё складывал ноутбук.

— У вас был другой вариант по автоматике?

— Был.

— Почему не показали?

— Текущий тоже рабочий.

— Я не это спрашиваю. Ваш лучше?

Он помолчал.

— На мой взгляд — да.

— Тогда почему промолчали?

Антон Сергеевич застегнул сумку и посмотрел на меня без раздражения.

— Максим Викторович, решение уже принято. Если хотите, я пришлю свою схему.

— Пришлите.

— Хорошо.

Через пять минут письмо лежало у меня в почте.

Схема действительно была лучше.

Я долго смотрел на неё, потом открыл общий протокол совещания. В строке напротив насосной уже стояло: «Решение принято».

* * *

В пятницу после обеда ко мне зашла Наталья, руководитель инженерной группы. Обычно она появлялась на ходу — открывала дверь, сообщала вопрос, получала ответ и исчезала дальше по коридору. На этот раз закрыла дверь, села напротив и положила на колени маленький блокнот.

— Максим Викторович, Антон попросил снять его с проекта.

Я сначала даже не сразу понял смысл фразы.

— Куда снять?

— Перевести на другой объект. У меня есть куда. Но по этому проекту нужно ваше подтверждение передачи.

— Из-за среды?

Наталья слегка повела плечом.

— Он сказал, что не хочет дальше работать в этой команде.

— То есть вот так просто?

— Не знаю, просто ему или нет.

Я встал и подошёл к окну. Внизу возле временного забора разгружали паллеты с кабелем.

— Наташ, человек ошибся. Я его поправил. Жёстко — согласен. Но мы всё-таки не в детском саду.

— Я не обсуждаю, кто прав по инженерии.

— А что тогда обсуждаешь?

— Передачу проекта.

Спокойствие, с которым она это сказала, начало раздражать сильнее, чем спор.

— Он четыре месяца здесь работает. Кто сейчас лучше него знает все стыки?

— Никто.

— И мы просто переводим человека потому, что ему не понравился один разговор?

Наталья закрыла блокнот.

— Максим Викторович, он не просит у нас разрешения на своё решение. Он попросил перевод. У меня есть место, куда его поставить.

Мы несколько секунд смотрели друг на друга.

— Когда?

— Со следующей недели. До среды всё передаст.

— Быстро.

— Он вчера вечером уже начал собирать материалы.

Вот это оказалось самым неприятным. Пока я мысленно давал ему время «остыть», человек спокойно принимал решение, сортировал документы, закрывал хвосты и готовился выйти из команды.

— Я с ним поговорю.

— Конечно.

Наталья уже поднялась, но я спросил:

— Ты считаешь, я был неправ?

Она задержалась у двери.

— По вентиляции?

— Не надо.

Наталья посмотрела на меня и ничего не ответила.

Ответ оказался достаточно ясным.

После её ухода я попытался вернуться к спецификации, которую проверял до разговора. Прочитал первую строку, потом вторую и понял, что уже не помню первую. В голове тем временем началось привычное следствие, и защитнику было из чего выбирать. Срок действительно горел. Заказчик действительно давил. Совещание действительно было третьим. Два варианта Антона действительно не работали. Я не кричал, не ругался, не назвал его дураком — только

потребовал то, за что он отвечает. Каждый аргумент отдельно выглядел вполне убедительно, но вместе они упорно не отвечали на один вопрос: зачем мне понадобилось при всех объяснять человеку, чего он стоит как специалист, если достаточно было разобрать плохое решение?

Я вспомнил три его распечатки. Два варианта оказались плохими, один слишком дорогим, но на каждом были расчёты, стрелки, пометки чужим почерком — следы нескольких часов работы и разговоров со смежниками. В тот момент я увидел только то, что не сработало, и использовал аудиторию как дополнительный рычаг. После этого совещание действительно стало быстрее. Никто больше почти не спорил.

Телефон лежал возле руки. Можно было позвонить Антону прямо сейчас, сказать, что я погорячился, объяснить давление со стороны заказчика, напомнить, что он всё-таки ошибся, а потом аккуратно привести разговор к главному: не надо уходить, проект сложный, команда хорошая, бывает всякое.

Я даже взял телефон.

И положил обратно.

Слишком уж хорошо я видел, какого результата хочу добиться этим разговором.

* * *

Домой я приехал раньше обычного. Лариса стояла на кухне, резала помидоры для салата; на столе лежала зелень, сыр, открытая бутылка вина. Увидев меня, посмотрела сначала на часы, потом на лицо.

— Тебя выгнали?

— Пока нет.

— Тогда что случилось?

Я снял пиджак, повесил его на спинку стула и сел.

— Один человек с проекта попросил перевод.

Лариса продолжала резать помидор.

— Из-за тебя?

— Похоже.

— Хочешь рассказать?

Я рассказал почти всё, начиная с балки, потому что без балки история казалась мне нечестной. Объяснил три варианта, сроки, заказчика, показал руками, как проходили воздуховоды, и только потом дошёл до разговора на совещании. Свою фразу повторил почти дословно.

Лариса положила нож на доску.

— И после этого он решил уйти?

— Не сразу. Наоборот, всё доделал. На следующее утро выдал хорошее решение. Потом просто перестал спорить.

— А ты с ним говорил?

— Нет.

— Почему?

Я посмотрел на разрезанный помидор. Из него медленно вытекал сок и собирался в маленькую лужицу на доске.

— Потому что сейчас я ему сначала объясню, почему был прав.

Лариса снова взяла нож.

— Скорее всего.

— Потом скажу, что форма была неправильная.

— Угу.

— Потом попрошу не делать из одного разговора выводов.

— Очень похоже на тебя.

Я посмотрел на неё.

— Ты могла бы хоть немного поддержать мужа.

— Я поддерживаю. Поэтому и не помогаю тебе сейчас придумать красивое оправдание.

Сказано было спокойно, почти буднично. Лариса переложила помидоры в миску, добавила зелень и через минуту уже спрашивала, буду ли я сыр и почему опять купил не тот, который она показывала на фотографии. Мы поужинали, поговорили о доме, о каких-то покупках, потом она ушла читать, а я ещё долго сидел в гостиной с выключенным телевизором.

Когда лёг, сна не было. Я вспоминал не собственную фразу, а секунду после неё: Антон Сергеевич смотрит на меня, потом кладёт карандаш на стол. Заказчик на экране ждёт продолжения. Остальные молчат. Тогда эта тишина показалась мне признаком того, что совещание наконец собрано и управляется.

Теперь она звучала иначе.

Я перевернулся на другой бок. Из коридора под дверью лежала тонкая полоска света. Я смотрел на неё, пока она не стала расплываться, вытягиваться, подниматься по стене — и в какой-то момент уже не понимал, сплю или всё ещё лежу с открытыми глазами.

Полоска света превратилась в трещину на стекле.

* * *

Стекло стояло вертикально в тяжёлой деревянной раме посреди мастерской. Высокое, почти в человеческий рост, совершенно прозрачное, если не считать тонкой линии от нижнего края к середине. За ним горела старая лампа с зелёным абажуром, и в этом боковом свете трещина казалась почти серебряной.

Разум сидел за верстаком и раскладывал инструменты с той аккуратностью, которая всегда означала, что работа ему понятна: шприц с прозрачным составом, маленькие зажимы, лезвие, спирт, мягкая ткань. Душа стояла у окна и ничего не делала. Только смотрела.

— Чинить будем? — спросил я.

Разум поднял стекло на свет.

— Оно ещё держится.

— Я вижу. Поэтому и надо сейчас, пока не пошло дальше.

Он протёр трещину и закрепил два зажима.

— Края не расходятся. Напряжение небольшое.

— Значит, можно сделать почти незаметно?

Разум посмотрел на меня поверх очков.

— Можно сделать так, чтобы держалось.

— Я спросил не это.

— Я ответил на вопрос, который относится к ремонту.

Душа тихо улыбнулась у окна.

— А второй к чему относится? — спросила она.

Я ничего не ответил.

Мы начали работать. Разум держал стекло, я медленно вводил прозрачный состав в трещину. Жидкость шла внутрь неохотно, пузырьки воздуха оставались в самых тонких ответвлениях, приходилось ждать, снова давить на поршень, промокать лишнее тканью. Несколько раз

мне казалось, что линия исчезает совсем, но стоило Душе передвинуть лампу чуть в сторону, и серебристый след снова появлялся.

— Не двигай свет, — сказал я.

— Почему?

— Мешает видеть результат.

— Мне казалось, наоборот.

Я посмотрел на неё.

— Если свет поставить прямо, почти ничего не заметно.

Душа вернула лампу.

Трещина исчезла.

Стекло стояло перед нами чистое, ровное, почти новое.

— Вот, — сказал я. — Так нормально.

Разум снял первый зажим, потом второй и легко надавил ладонью на край.

— Держится.

Я провёл пальцами по поверхности. Она была гладкой.

— Можно ещё отполировать.

— Можно.

— Тогда давай.

Разум не двинулся.

— Что?

— Полируй.

Я взял мягкий круг и начал проходить вдоль линии. Сначала медленно, потом сильнее. Под прямым светом след почти исчез. Я повернул стекло к окну — серебристая полоска снова проступила.

— Ещё раз.

Разум взял меня за запястье.

— Хватит.

— Там видно.

— Вижу.

— Значит, не закончили.

— Ремонт закончили.

— А трещина?

Разум отпустил мою руку.

— Она была.

Мне не понравился ответ.

Я снова взял круг.

— Можно сделать лучше.

— Можно сделать хуже, — сказал он. — Ещё немного давления, и стекло пойдёт дальше.

Я посмотрел на Душу.

Она подошла ближе и встала по другую сторону стекла. Серебристая линия прошла точно через её лицо, разделив отражение надвое.

— Красиво? — спросил я раздражённо.

— Нет.

— Тогда зачем оставлять?

Она приложила ладонь к стеклу. Я положил свою напротив. Между нашими руками осталась тонкая линия.

— Ты всё время спрашиваешь, можно ли сделать так, чтобы её не было видно.

— А что ещё спрашивать?

— Например, открывается ли окно.

Я оглянулся. Только теперь заметил, что рама стояла не на верстаке, а была частью стены.

Разум повернул ручку.

Створка открылась.

В мастерскую вошёл холодный ночной воздух. Где-то снаружи шумели деревья.

Стекло выдержало.

Я закрыл окно.

— Значит, всё в порядке?

Ни Разум, ни Душа не ответили.

Я снова посмотрел на серебристую линию.

— А если я хочу, чтобы было как раньше?

Разум начал убирать инструменты.

— Тогда нужен другой кусок стекла.

— Это уже будет не это.

— Да.

Душа выключила верхний свет. Осталась только зелёная лампа, и трещина снова стала отчётливо видна.

Я хотел попросить её переставить лампу.

Не попросил.

Она села на край верстака.

— Завтра что будешь делать?

— Не знаю.

Разум закрыл коробку с инструментами.

— Хороший ответ.

Я ещё раз открыл окно.

Холодный воздух прошёл через комнату, качнул занавеску.

Стекло осталось в раме.

Линия тоже.

* * *

Утром первым пришло не понимание, а простое нежелание торопиться. Я лежал, слушал, как на кухне включилась кофемашина, как Лариса открыла шкаф, как звякнула чашка, и вспоминал стекло. Оно не рассыпалось. Его можно было открыть, закрыть, оставить в раме. Только ни один инструмент не умел вернуть вчерашний кусок стекла.

За кофе я написал Антону Сергеевичу: «Доброе утро. Если сможете, хочу сегодня поговорить лично. Не по проекту. Время выберите сами». Он ответил через двадцать минут: «В 11:30 могу».

Я выбрал маленькую переговорную на втором этаже — без общего экрана, видеосвязи и длинного стола. Два кресла, круглый столик, окно во двор. Антон Сергеевич пришёл точно в половине двенадцатого и сел напротив. Я ещё дома придумал начало разговора, потом по дороге его переписал, а сейчас понял, что ни одна заготовка не нужна.

— Я хотел извиниться за среду, — сказал я. — Не за то, что остановил ваши варианты. По технической части я и сейчас считаю, что их нельзя было принимать. Я про другое. При заказчике и коллегах я перешёл с решения на вас. Фраза про то, зачем нужна ваша координация, была не критикой работы. Я публично поставил под сомнение вашу профессиональную состоятельность и сделал это специально, потому что хотел усилить давление. Это было неправильно.

Антон Сергеевич выслушал и коротко кивнул.

— Спасибо.

Пауза после этого оказалась длиннее, чем мне хотелось. В прежнем режиме я уже заполнил бы её сроками, усталостью, заказчиком и обязательным «но вы же понимаете». Сейчас пришлось просто посидеть в ней.

— Наталья сказала, что вы попросили перевод.

— Да.

— Я не буду просить вас остаться.

В его лице что-то едва заметно изменилось — не облегчение, скорее удивление.

— Хорошо.

— Но если можете, скажите одну вещь. Не чтобы я спорил. Это решение из-за того совещания?

Антон Сергеевич отвёл взгляд к окну.

— Не только из-за него. Жёсткая работа меня не пугает, Максим Викторович. И ошибки тоже. По двум вариантам я ошибся, вы увидели быстрее — здесь у меня вопросов нет. Хуже то, что после той встречи перед каждым предложением я начал сначала думать не о проекте, а о том, как буду выглядеть, если опять что-нибудь не учёл.

Он говорил спокойно, подбирая слова без желания обвинить.

— В четверг у меня был вариант по шкафу. Он был лучше принятого. Я его не показал. Не потому, что вы запретили — вы вообще ничего не запрещали. Просто понял, что сейчас снова начнём обсуждение, я чего-нибудь не учту, и через пять минут разговор будет уже не про шкаф, а про то, умею ли я делать свою работу. Я выбрал промолчать.

— Я видел вашу схему. Она действительно лучше.

— Вот.

Он сказал это без удовлетворения и продолжил:

— Поэтому я и попросил перевод. Не потому, что хочу кого-то наказать или демонстративно уйти. Мне не нравится, как я здесь начал работать. Я всегда спорил, если видел другой вариант. А сейчас начал выбирать, где безопаснее промолчать. Для координатора это плохое состояние.

У меня почти автоматически возникла фраза: «Это больше не повторится». Ещё вчера я произнёс бы её уверенно и, скорее всего, искренне. Но вместе с ней перед глазами почему-то появилось стекло, которое я пытался полировать после того, как оно уже держалось.

— Понимаю, — сказал я.

— Думаю, да.

— Передачу сделаем спокойно. Сколько времени вам нужно?

— До среды всё соберу. Наталья уже знает.

— Если понадобится больше — скажите. Перевод из-за проекта задерживать не будем.

Он кивнул. Мне всё ещё хотелось чем-нибудь закончить разговор: получить прощение, услышать, что всё нормально, оставить человеку хотя бы возможность вернуться. Вместо этого спросил только:

— Есть что-то по проекту, что я должен знать до передачи?

Антон Сергеевич подумал.

— По пожарной автоматике между первым и вторым корпусом исходные данные расходятся. Пока это не ошибка, но я бы проверил до выпуска следующей версии. Я положил материалы в передачу.

Мы встали. Уже возле двери он остановился.

— Максим Викторович.

— Да?

— Вы тогда были правы по вентиляции.

Я посмотрел на него.

— Знаю.

Он слегка улыбнулся.

— Вот поэтому и было особенно неприятно.

И вышел.

* * *

Передача заняла четыре дня вместо двух. В процессе выяснилось, что на Антоне Сергеевиче висело больше мелких связей, чем было видно из реестра: часть переписки находилась только у него, по нескольким узлам история решений существовала главным образом в памяти, кому-то надо было заново объяснять, почему три недели назад отказались от одного производителя и при каких условиях можно к нему вернуться. Новый координатор Сергей был опытным и быстро входил в проект, но никакая передача папки не передавала четыре месяца разговоров вместе с папкой. Мы не потеряли миллионы и не сорвали стройку — просто получили несколько лишних совещаний, четыре дня ввода нового человека и десятки вопросов, на которые раньше Антон отвечал за минуту.

Наверное, именно будничность этой цены не позволяла спрятаться от неё за красивое раскание. Никакой катастрофы не произошло. Проект спокойно продолжался. Антон Сергеевич в среду передал материалы, попрощался с коллегами и на следующей неделе уже работал в другой команде. Его кресло в переговорной занял Сергей, а первые дни на месте Антона лежала толстая серая папка с распечатками, которую новый координатор постоянно открывал, пытаясь понять историю решений.

На одном из следующих совещаний мы разбирали узел водоснабжения. Сергей предложил поставить регулирующую арматуру в нише, где после установки двери к приводу практически невозможно было подлезть. Реплика появилась мгновенно — тяжёлая, удобная, привычная: «Вы вообще представляете, как это потом обслуживать?» Я уже собирался произнести её и вместо этого увеличил нишу на экране.

— Сергей, покажите, пожалуйста, как сервисный инженер после монтажа двери снимет отсюда привод.

Он начал объяснять, что дверь открывается полностью.

— Я вижу. А инструмент куда ставим?

Сергей помолчал, взял размер.

— Да. Здесь плохо.

— Какие варианты?

Он предложил перенести клапан, архитектор возразил, электрик обнаружил рядом собственную трассу, и довольно быстро начался тот самый разговор, который несколько недель назад я счёл бы плохо управляемым: люди перебивали друг друга, возвращались к уже отвергнутым решениям, открывали старые листы. Через десять минут Андрей не согласился уже со мной.

— Максим Викторович, если сделаем так, как вы предлагаете, потеряем доступ к соседнему узлу.

Внутри сразу поднялось желание ответить, что он просто не увидел смещение на плане.

Я посмотрел ещё раз.

— Покажи.

Андрей подошёл к экрану.

Он оказался прав только наполовину, я — тоже не полностью. Ещё минут двадцать мы спорили и закончили позже запланированного. Заказчику пришлось подождать решение до следующего утра.

Зато никто не замолчал.

Когда совещание закончилось, Андрей стоял возле лифта и листал телефон.

— Долго сегодня, — сказал он.

— Да.

— Раньше быстрее было.

Я посмотрел на него.

Андрей улыбался.

— Буду считать это комплиментом.

Двери открылись, и мы вошли в лифт.

* * *

Последнее письмо от Антона Сергеевича пришло на следующий день после завершения передачи. В нём не было ничего личного: схема пожарной автоматики, несколько ссылок и короткая строка — «Обратите внимание на расхождение исходных данных между корпусами 1 и 2. Не успел закрыть».

Я переслал материалы Сергею и поставил задачу проверить до следующего выпуска. Потом открыл письмо ещё раз и написал Антону Сергеевичу:

«Получил. Спасибо».

Курсор продолжал мигать после точки. Можно было добавить ещё многое: пожелать удачи, снова извиниться, написать, что дверь открыта, спросить, как новый проект. Всё это когда-нибудь можно было сказать — если действительно будет что сказать, а не чтобы мне стало легче от красивого окончания.

Я отправил две строки.

Через час пришёл ответ:

«Пожалуйста».

На следующем совещании в кресле Антона Сергеевича сидел Сергей и спорил с архитектором из-за места ревизионного люка. На краю стола лежала старая прозрачная линейка. Кто-то когда-то сильно согнул её, и поперёк пластика проходила тонкая белая линия. Под прямым светом она почти исчезала, а когда солнце из окна ложилось сбоку, становилась отчётливой.

Я некоторое время смотрел на неё, потом повернул обратно к чертежу.

— Продолжайте, — сказал я.

Сергей продолжил спорить.

Релиз



К девяти утра офис уже пах кофе и свежей выпечкой, хотя обычно раньше половины десятого никто особенно не спешил изображать начало трудового дня. Аня принесла большую коробку круассанов, Олег зачем-то купил маленькую бутылку шампанского и спрятал её в холодильнике за молоком, а Илья сидел у окна в наушниках и с таким выражением смотрел в монитор, будто именно от него зависело, продержится ли интернет ещё хотя бы несколько

часов. На большом экране в переговорной висела стартовая страница «Камина»: название, несколько спокойных строк о том, для чего он существует, и кнопка «Начать разговор». Ничего больше. Не было голоса, который когда-то занимал отдельную треть нашей стеклянной стены; не было большого путешествия по памяти, сложных маршрутов, десятка практик и половины того мира, который я уже успел прожить в голове в первые недели. Всё это по-прежнему существовало — в папке с будущими версиями, в заметках, в нескольких работающих, но выключенных модулях. Пользователь сегодня должен был увидеть только то, что мы действительно сделали, проверили и были готовы поставить перед совершенно незнакомым человеком без сопровождающего рассказа о том, каким прекрасным оно когда-нибудь станет.

До десяти оставалось тридцать семь минут. Я налил кофе и обнаружил Олега возле холодильника.

— Зачем шампанское? — спросил я, глядя, как он проверяет бутылку.

— Максим Викторович, вы серьёзно? Релиз.

— Сейчас девять утра.

— Это не алкоголь. Это символическое действие.

— Символическое действие лучше совершать после резервной копии, — не снимая наушников, отозвался от окна Илья.

Олег медленно закрыл холодильник.

— Вот поэтому программистов не зовут вести свадьбы.

Я засмеялся и вернулся в переговорную. В правом нижнем углу стартовой страницы стояло маленькое серое обозначение `1.0`, и именно оно раздражало меня сильнее всего. В единице было слишком много окончательности. Мы спорили о ней почти час. Я предлагал написать `beta`, Илья возражал, что, если дать нам такую возможность, мы через год будем брать деньги за продукт с надписью «тестовая версия», потому что так спокойнее. Аня тогда сказала ещё проще: пользователь не обязан участвовать в нашей тревоге и каждый раз расшифровывать, насколько сами авторы верят в сделанную вещь. В итоге единицу оставили, но теперь, за полчаса до запуска, мне снова захотелось вернуть себе хотя бы маленькую страховку.

— Может, всё-таки beta? — спросил я.

Илья снял один наушник и посмотрел на меня с усталостью человека, которому этот разговор уже снился.

— Максим, мы вчера обсуждали.

— Вчера были другие обстоятельства.

— Какие?

— Было вчера.

— Оставьте единицу, — улыбнулась Аня, раскладывая круассаны на салфетке. — Если будет плохо, хотя бы будет понятно, что именно было плохо.

— Очень поддержала.

— Я старалась.

На самом деле кнопку можно было нажать ещё в пятницу. Последние два дня мы почти ничего существенного не меняли: поправили несколько текстов, ещё раз проверили удаление данных, прошли восстановление после оборванной сессии, убедились, что без разрешения человека ничего не переносится дальше. Ночью Илья прогнал нагрузочный тест и прислал в общий чат короткое «Жив». Аня перечитала стартовые формулировки. Олег собрал список тех, кому уйдёт письмо, подготовил небольшой пост и договорился с несколькими знакомыми сообществами, что они дадут ссылку без рекламных восторгов — просто как на новый инструмент, который можно попробовать. Мы специально отказались от большого запуска, хотя именно большого мне и хотелось. Можно было снять видео, собрать знакомых, попросить нескольких известных людей дать первые отзывы, купить рекламу, получить к вечеру красивую тысячу регистраций и уже на следующий день рассказывать самому себе, что рынок заметил продукт. Вместо этого у нас было триста восемьдесят семь адресов людей, когда-то оставивших заявку на тест, один пост и несколько внешних ссылок. Я согласился именно на такой старт, потому что все аргументы против шума были правильными, и всё равно каждые пять минут мне казалось, что мы выпускаем слишком тихо вещь, которая несколько месяцев занимала слишком большую часть моей жизни.

Без пяти десять Илья пришёл в переговорную с ноутбуком. Олег открыл рассылку, Аня поставила телефон экраном вниз — наверное, заранее решила не превращать день в наблюдение за каждой цифрой.

— Всё готово? — спросил Олег.

— Готово всё. Люди — никогда, — ответил Илья, проверяя последний экран.

— Можно хотя бы сегодня без программистской философии?

— Можно. После десяти.

На экране Олега оставалась одна большая кнопка — «ОТПРАВИТЬ». Несколько месяцев работы, сотни решений, вычеркнутые функции, красные строки тестов, спор о пяти словах, закрытая папка будущей строительной компании — всё неожиданно уместилось в один небольшой прямоугольник. Я посмотрел на часы: без одной минуты десять.

— Давай, — сказал я.

Олег нажал.

Ничего не произошло. Не изменился свет. Не стало тише. Никто не почувствовал, что в мире появилась ещё одна вещь. Только вместо кнопки возникла спокойная надпись: «Рассылка отправлена».

— Всё, — сказал Илья.

Я почему-то ещё несколько секунд смотрел на экран.

— Вот так?

— Могу попробовать вернуть письма обратно.

— Не надо.

Олег уже отправил пост и пошёл за шампанским. Хлопок пробки оказался значительно громче самого релиза; пена полезла через горлышко, он выругался, подставил бумажный стакан, Аня засмеялась, а Илья поднял свой бокал одной рукой, продолжая второй что-то проверять в панели.

— За что? — спросил Олег.

Я по привычке начал искать подходящую фразу. За начало. За людей. За то, что мысль наконец стала настоящей. Потом решил не устраивать речь хотя бы среди четырёх человек.

— За то, что выпустили.

— Хорошо, что вы не занимаетесь свадебными тостами, — сказала Аня.

Мы стукнулись пластиковыми стаканами. На экране появился первый пользователь, через несколько секунд второй, потом ещё трое, и праздник закончился сам собой.

* * *

Первые два часа оказались одновременно значительно спокойнее страха и значительно скромнее ожидания. Самым приятным было то, что ничего не падало. Люди открывали ссылку, некоторые начинали разговор сразу, другие несколько секунд смотрели на стартовый экран и уходили. Один человек провёл внутри три минуты, другой — двадцать семь, ещё один разговаривал уже больше сорока, и мы с Олегом и Ильёй несколько раз подходили к монитору посмотреть на продолжительность его сессии так, будто незнакомый мужчина где-то далеко поднимался на Эверест и нам оставалось только ждать, вернётся ли он оттуда.

— Что случилось? — спросила Аня, обнаружив троих взрослых мужчин перед одной строкой таблицы.

— Сорок четыре минуты, — не оборачиваясь, ответил Олег.

— Может, он просто ушёл есть?

— Активен.

— Пишет, — показал Илья на индикатор.

Аня постояла рядом ещё несколько секунд.

— Сорок пять.

Мы рассмеялись.

Первый отзыв пришёл почти сразу после этого. Олег прочитал его вслух: «Спасибо. Не ожидал. Есть ощущение, что разговаривал не с сервисом, а просто наконец нормально сформулировал себе то, что давно знал». В комнате стало очень тихо, и я перечитал сообщение ещё раз. Первым движением было сохранить его. Даже не как отзыв для будущего сайта — себе. Я сделал снимок экрана и только потом заметил, что улыбаюсь.

— Один есть, — сказал Олег.

— Один кто? — повернулась к нему Аня.

— Довольный человек.

— А нам сколько нужно?

— Чтобы быть счастливыми?

— Чтобы перестать делать выводы по одному человеку.

— Больше одного, — сказал я и положил телефон.

Через двадцать минут пришёл второй отзыв: «Слишком много уточнений. В какой-то момент хотелось сказать: да отстань уже». Мы засмеялись ещё громче — почти такую же фразу получали на тестах.

— Стабильность, — заметил Илья. — Это уже качество.

Потом появился человек, которому всё понравилось, но он спросил, где обещанный голос; следующий закрыл страницу через две минуты; кто-то дошёл до конца и ничего не сохранил; ещё один сохранил результат; кто-то вернулся через час. Очень быстро живые люди начали превращаться в строки таблицы, и к обеду перед нами уже стояли цифры: триста восемьдесят семь отправленных писем, двести девяносто четыре открытия, сто восемьдесят один переход, сто двенадцать начатых разговоров, сорок три сессии длиннее десяти минут, двадцать семь естественных завершений, одиннадцать сохранённых результатов, семь повторных входов.

Я смотрел на числа и пытался заставить их сказать, хорошо это или плохо. Они не хотели.

— Сто двенадцать начали. Мало.

— По сравнению с чем? — спросил Олег, продолжая есть круассан и листать статистику.

— Сто восемьдесят один перешёл. Почти треть потеряли до разговора.

— Может, они посмотрели и ушли.

— Значит, первый экран не убедил.

— А может, человеку просто не нужен разговор в эту секунду, — заметила Аня, повернувшись от окна. — Я сегодня утром открыла интернет-магазин, потому что увидела платье. Платье не купила. Это не значит, что первый экран магазина меня подвёл.

— С платьями всё проще.

— Конечно, — улыбнулась она. — Особенно если спросить женщину.

Это было сказано легко, без спора, и я снова посмотрел на таблицу. Мне хотелось получить от неё хотя бы одно честное «да» или «нет», а вместо этого она предлагала десятки возможных объяснений.

Зато у Ильи была настоящая ошибка: два раза после обновления страницы терялись последние сообщения. Я почти с облегчением подошёл к нему. Вот это был знакомый мир. Ошибка существовала. Причину можно было найти. Исправление можно было проверить.

— Покажи.

— Максим, отойди от Ильи, — окликнула меня Аня.

— Я только посмотрю.

Илья молча повернул ноутбук так, чтобы экран оказался от меня дальше.

— Предательство.

— Идите изучать человечество.

Я вернулся к таблице.

К трём часам поток отзывов стал спокойнее и неприятнее своей обычностью. «Интересно». «Не понял, зачем возвращаться». «Хороший вопрос задал». «Слишком правильный». «На телефоне неудобно прокручивать». «Почему нельзя удалить один кусок истории?» «Не хочу ничего сохранять». «Прикольно». «Стало легче». «Не моё».

Особенно меня раздражало последнее. «Не моё» невозможно было исправить. В нём не было задачи. Человек просто брал созданную нами вещь, некоторое время держал её в руках и возвращал без объяснения причин.

Около четырёх Олег нашёл первый внешний разбор. Небольшой канал, несколько тысяч подписчиков, никакого громкого имени. Заголовок был почти равнодушным: «Потестировал новый разговорный сервис “Камин”». Я увидел по лицу Олега, что текст не восторженный, ещё до того, как подошёл.

— Что?

— Нормально.

— Это плохое слово.

— Почему?

— Когда хорошо, ты говоришь «хорошо».

Он развернул монитор.

Начало было вполне приятным. Автору понравился интерфейс, отсутствие навязчивой регистрации, то, что сервис не изображает врача и честно обозначает ограничения. Он писал, что местами разговор действительно помог остановиться и услышать собственную мысль. Потом начиналось то, ради чего, собственно, стоило читать весь текст.

«Главная проблема “Камина” для меня в том, что он слишком хочет оказаться полезным. Пока у меня был конкретный вопрос, всё работало хорошо. Но когда я написал, что сам не понимаю, чего хочу и просто устал, сервис несколько реплик держался рядом, а потом всё равно начал искать, что с этим делать. Будто неопределённость, молчание или отсутствие следующего шага сами по себе являются ошибкой».

Я перечитал.

Ниже была фраза ещё неприятнее:

«В какой-то момент возникло ощущение очень умного собеседника, который внимательно слушает, но заранее уверен, что к концу разговора мы обязательно должны куда-нибудь прийти. Возможно, многим это подойдёт. Мне хотелось, чтобы он чуть дольше не знал вместе со мной».

Под постом уже шли комментарии. Кто-то соглашался. Кому-то, наоборот, именно эта собранность понравилась. Один человек написал, что не собирается разговаривать о жизни с нейросетью. Другой ответил, что «Камин» приятнее обычного ChatGPT. Кто-то спросил, зачем вообще делать отдельный сервис. Несколько человек спорили между собой о том, может ли машина «слушать».

Я почувствовал почти физическое желание объяснить автору, что он неверно понял продукт. Мы не обещали молчать рядом. У человека всегда оставался выбор. Система не заставляла его принимать решение. Мы специально несколько недель вычищали места, где начинали вести человека раньше, чем он сам выбрал направление.

Я уже открыл историю его разговора, когда Аня заметила это.

— Это он? — спросила она, придвигая кресло.

— Да.

— Давайте посмотрим.

Мы сели втроём. Первые семь-восемь минут действительно выглядели хорошо. Человек рассказывал про усталость, работу, которая внешне складывалась удачно и почему-то перестала радовать, про отпуск, после которого ничего не изменилось. «Камин» не советовал, не спорил, не придумывал причин. Потом человек написал: «Если честно, я даже не хочу сейчас решать, увольняться мне или нет. Надоело всё время что-то решать».

Ответ системы звучал мягко и почти безупречно:

«Тогда, возможно, сейчас важнее ничего не решать. Давайте посмотрим, что могло бы дать вам хотя бы немного пространства на ближайшие несколько дней».

— Нормальная реплика, — сказал я.

Аня ничего не ответила. Дальше «Камин» спросил, что можно отменить, перенести или не делать, потом предложил выбрать одну вещь, ещё через несколько сообщений подвёл небольшой итог и спросил, хочет ли человек его сохранить. Когда мы дочитали, я посмотрел на Аню.

— Ну?

— Он прав, — сказала она, продолжая крутить ручку между пальцами.

— В чём конкретно?

— Человек написал: «Я не хочу сейчас ничего решать». А мы очень мягко ответили: «Хорошо. Тогда давайте решим, как вам ничего не решать».

Олег тихо усмехнулся. Мне было не смешно.

— Но разгрузить несколько дней ему могло быть полезно.

— Конечно.

— Мы не толкали его увольняться.

— Нет.

— Не говорили, что знаем, что с ним происходит.

— Нет.

Я услышал собственное раздражение.

— Тогда что именно мы сделали неправильно?

Аня подняла глаза.

— Максим, я не знаю, неправильно ли это вообще. Он же не написал, что сервис плохой. Он рассказал, где ему стало тесно.

Я снова посмотрел на две реплики. Наша была хорошей. Бережной. Правильной. Наверное, именно поэтому её недостаток так трудно было увидеть.

— И что надо было ответить?

— Может быть, ничего особенного, — сказала Аня после небольшой паузы. — Может быть: «Хорошо. Тогда сегодня можно ничего не решать». И ещё немного побыть там.

— То есть делать ничего?

Она улыбнулась.

— Иногда женщина приходит домой и рассказывает мужчине, что у неё отвратительный день. Мужчина тут же предлагает три способа решить проблему. Женщина злится, мужчина искренне не понимает почему, потому что он же помогал.

Олег рассмеялся.

— Это сейчас про продукт? — спросил я.

— Конечно про продукт.

— А всё остальное?

— Совершенно случайное сходство.

Даже Илья улыбнулся своему экрану.

Я снова перечитал отзыв и в какой-то момент понял, что уже не ишу, почему его автор неправ. Это не сделало его правым во всём. Просто его опыт действительно произошёл.

И нам теперь с этим жить.

* * *

К вечеру новая версия продукта почти сама нарисовалась у меня на экране. Я не собирался её делать: открыл старую папку только для того, чтобы проверить одну идею, потом увидел лист с голосом, рядом память, старый вход в разговор, который когда-то вычеркнули из первого контура, и минут через двадцать рядом с действующим «Камином» уже лежал продукт значительно свободнее и, как мне казалось, значительно умнее. Несколько режимов вместо одного. Возможность начать вообще без вопроса «Что тебе сейчас нужно?». Отдельный разговор без обязательного результата. Более глубокая память. Голос. Другое завершение.

Чем больше блоков появлялось на экране, тем легче становилось внутри.

Настоящий «Камин» будет таким.

Сегодня мы просто выпустили первый слой. Рабочий, полезный, но слишком узкий. Можно быстро исправить очевидные ошибки, оставить нынешнюю версию тем, кому она уже подошла, а командой уйти в следующую архитектуру. Через пару месяцев сделать настоящий запуск — уже с голосом, памятью, несколькими режимами, новым позиционированием. Возможно, даже название станет тесным. «Камин» всегда предполагал, что человек приходит посидеть у огня; будущая вещь могла оказаться гораздо шире.

Я создал новый файл, написал сверху `КАМИН 2.0`, посмотрел, стёр, попробовал `NEXT`, стёр и его, оставив наконец нейтральное `НОВАЯ АРХИТЕКТУРА`.

На чистом листе всё снова было прекрасно. Здесь ещё не существовало слабой конверсии. Никто не писал «не моё». Не было человека, которому хотелось, чтобы мы чуть дольше ничего вместе с ним не знали. Ни один пользователь не ушёл после двух минут. Всё, что сегодня оказалось неловким, в новом продукте уже можно было заранее сделать правильно.

Аня вошла тихо, остановилась у двери и несколько секунд смотрела на экран.

— Нет, — сказала она.

— Что нет?

— Вот это.

— Ты даже не знаешь, что здесь.

Подойдя ближе, она прочитала заголовок и улыбнулась:

— Новый прекрасный «Камин», который ещё никого не расстроил?

— Это не новый продукт. Следующая версия.

— В день релиза?

— Именно сегодня мы получили первые нормальные данные.

— Шесть часов данных.

— Уже достаточно, чтобы увидеть архитектурную проблему.

Аня присела на край стола, ещё раз посмотрела на схему и взяла лежавший рядом старый лист, перевернув его чистой стороной вверх.

— Я не спорю с идеями, Максим. Мне половина нравится. Просто здесь очень приятно.

— Где?

— На чистом листе. Никто ещё ничего не сломал, никому не стало тесно, ни один человек не написал «не моё». Вы снова заранее знаете, каким всё будет.

Сказано это было не жёстко, а почти задумчиво, словно она сама только сейчас заметила знакомое движение, и именно поэтому фраза попала точнее.

Илья вошёл с ноутбуком, увидел экран и тяжело вздохнул:

— Эту стену я уже видел.

— Какую стену?

— На первом модуле. Только тогда она была на стекле.

— Теперь мы что, вообще не имеем права развивать продукт?

— Имеем, — ответил он, садясь. — Но можно хотя бы дожидаться завтра?

Олег появился в дверях уже в куртке, перевёл взгляд с нас на экран и спросил:

— Я правильно понимаю, утреннее шампанское официально сменилось похоронами?

— Никто ничего не хоронит.

— Пока, — заметила Аня, посмотрев на меня.

Я выдержал её взгляд. Олег постоял секунду, потом снял куртку и повесил обратно.

— Понял. Домой сегодня никто не идёт.

* * *

Мы заказали еду и ещё часа два сидели вокруг большого стола. Никакой аварии не было — это делало вечер особенно странным. Система продолжала работать: люди заходили, разговаривали, уходили, иногда возвращались. Технический канал молчал. Не было ни срочного звонка, ни красного экрана, ни понятной точки приложения силы. Нужно было всего лишь выдержать продукт, который жил недостаточно хорошо для восторга и недостаточно плохо для спасения.

Олег вывел статистику. Внешний пост привёл новых людей, и к восьми вечера ссылку открыли уже почти пятьсот человек. Сто девяносто восемь начали разговор. Семьдесят один провёл внутри больше десяти минут. Тридцать девять дошли до естественного завершения. Двадцать два что-то сохранили. Двадцать шесть вернулись второй раз.

— Неплохо, — сказал Олег.

— Почему?

Он засмеялся.

— Потому что двадцать шесть незнакомых людей в первый же день вернулись в продукт, о котором вчера не знали.

— А сто семьдесят два не вернулись.

— Они ещё даже не все успели не вернуться, — заметила Аня, откладывая вилку.

— Я понимаю.

— По вашему лицу — нет.

Илья подтянул к себе коробку с лапшой, а Олег тем временем переключил экран и предложил перестать гадать, хорошо всё или плохо, и сначала вспомнить, что именно мы собирались проверить.

— Не доказать, — уточнил он, когда я уже начал отвечать. — Проверить.

Разница оказалась неприятной. Мы хотели увидеть, поймёт ли человек сам, зачем сюда заходить. Частично понял, частично нет. Хотели проверить, удержится ли разговор без ручного наблюдения команды — в основном удерживался, а конкретные технические ошибки можно было исправить. Захочет ли человек вернуться — пока рано. Нужен ли ему сохранённый результат — двадцать два человека решили, что нужен.

— И ещё сегодня выяснилось, — добавила Аня, — что, когда человек приходит без задачи, нам самим очень трудно не придумать задачу за него.

— Уже записали.

— Тогда день был полезный.

Олег показал места выхода, насколько их вообще можно было восстановить. Большинство людей просто закрывали страницу. Кто-то уходил после первого вопроса, кто-то посреди длинного разговора. У пяти человек был похожий момент: вскоре после предложения сформулировать следующий шаг.

— Пять ещё не закономерность, — сказал я.

— Нет, — согласился Олег. — Но уже место, куда стоит смотреть.

— То есть сегодня не перестраиваем весь продукт? — спросил Илья, указав вилкой на мою новую схему.

Трое посмотрели на меня.

Я снова открыл файл. Он всё ещё казался хорошим. Часть идей стоило реализовать независимо от сегодняшних цифр. Голос действительно был нужен. Память давно планировалась. Несколько режимов разговора вполне могли оказаться правильным направлением.

Но теперь я увидел разницу между самой схемой и причиной, по которой она появилась именно сегодня.

Она была не ответом на данные.

Она была ответом на моё состояние после данных.

Я закрыл файл.

— Неделю основную архитектуру не трогаем.

Илья даже перестал есть.

— Повтори.

— Не наглей.

— А что тогда делаем? — спросила Аня, улыбнувшись.

— Всё скучное. Восстановление сессии. Мобильная прокрутка. Собираем разговоры без ясной задачи. Отдельно смотрим места, где начинаем толкать к действию. Через неделю сравниваем.

— Рекламу добавляем? — спросил Олег.

Можно было дать больше трафика и значительно быстрее получить красивую выборку, но тогда мы одновременно изменили бы слишком многое.

— Пока нет. Пусть живёт на том потоке, который уже идёт.

— А если цифры будут плохие?

Я посмотрел на таблицу.

— Значит, неделю у нас будут плохие цифры.

Никто не пошутил. Наверное, потому что для меня самого эта фраза прозвучала достаточно странно.

* * *

Лариса уже собиралась спать, когда я приехал домой. Она сидела перед зеркалом в спальне, снимала серьги и складывала их в маленькую коробку. На тумбочке лежала книга, рядом стояла чашка, от которой ещё шёл слабый пар. Поймав мой взгляд в зеркале, она спросила:

— Ну как? Люди пришли к твоему камину погреться?

Я сел на край кровати.

— Некоторые.

— Уже неплохо.

— Некоторые зашли и сразу ушли.

Сняв вторую серьгу, Лариса улыбнулась своему отражению:

— Значит, им было не холодно.

— Очень смешно.

— А кому-то понравилось?

— Да.

— Тебе это понравилось?

— Очень.

— А кто-то поругал?

— Тоже.

Она закрыла коробочку.

— И вот это понравилось меньше.

Я рассказал про отзыв. Не весь, только главное: человек пришёл уставшим, не хотел ничего решать, а мы всё равно, очень мягко и правильно, начали помогать ему придумать следующий шаг. Лариса выслушала, повернулась ко мне уже полностью и немного задумалась.

— Знаешь, на что похоже? Представь, я прихожу вечером домой, сажусь возле тебя и говорю: «Я устала. Ничего не хочу». А ты сразу встаёшь, приносишь блокнот и отвечаешь: «Хорошо. Давай определим три действия, которые помогут тебе сегодня ничего не хотеть».

Я рассмеялся.

— Я настолько плох?

— Нет. Ты ещё чай сделаешь.

— Уже лучше.

— И плед принесёшь. И будешь совершенно искренне считать, что просто заботишься.

Она легла, поправила подушку и уже тише добавила:

— Иногда человеку возле камина не надо ничего делать с огнём, Максим. Он просто сидит.

Фраза повисла между нами без всякого вывода. Лариса взяла книгу, открыла на заложенной странице, но почти сразу снова закрыла.

— Ты уже придумал новый продукт?

Я посмотрел на неё.

— Откуда ты знаешь?

— Потому что ты приехал с тем лицом, с которым обычно возвращаешься после неприятности и очень хорошей новой идеи.

— Это разные лица.

— Для тебя.

— Идея правда хорошая.

— Тогда запиши и оставь до завтра.

— До следующей недели.

Лариса приподнялась на локте и внимательно посмотрела на меня.

— Ты заболел?

— Спи.

Она рассмеялась, выключила лампу и через несколько минут затихла. Я ещё долго лежал с открытыми глазами. Новая архитектура продолжала собираться сама: голос, память, другое начало, режим, в котором система просто остаётся рядом. Всё можно было сделать чище, шире, умнее. Мысль была настолько приятной, что я вдруг понял: именно поэтому сейчас ей нельзя доверять без проверки.

Слабый свет из коридора лежал на потолке. Постепенно полоска стала расплываться, дрогнула, словно отражённая водой, и комната незаметно потеряла границы. Где-то совсем рядом уже тихо плескалась река.

* * *

Я стоял на деревянном причале, уходившем на несколько метров в широкую тёмную воду. Было то странное время, когда невозможно понять, закончилась ночь или только начинается: небо уже посветлело, но солнца ещё не было, дальний берег прятался в тумане, от мокрых досок пахло речной водой, смолой и сырой древесиной. У самого причала покачивалась небольшая свежевывкрашенная лодка с тёмно-зелёным бортом и светлым деревянным сиденьем. На носу белыми буквами было написано «КАМИН». Возле кормы по колено в воде

стоял Разум. Брюки у него промокли, он водил пальцем по одному из швов и выглядел человеком, которого раздражает не столько неисправность, сколько необходимость работать в мокрой одежде.

— Подтекает, — сказал он наконец, поставив на дно металлическую кружку.

Я сразу потянулся к привязанной к свае верёвке.

— Тогда вытаскиваем.

— Зачем? — Разум сделал карандашом отметку на внутренней стенке кружки и только после этого поднял голову.

— Потому что ты только что сказал: лодка течёт.

— Я сказал: подтекает шов. Это разные сведения. Сначала посмотрим, сколько воды набирается за десять минут.

— Для человека в лодке разница очень утешительная.

С причала донёлся тихий смех. Душа сидела на самом краю, босая, свесив ноги к воде, и смотрела не на лодку, а куда-то вверх по реке. Проследив за её взглядом, я увидел в тумане несколько приближающихся силуэтов. Один мужчина грёб один, в другой лодке сидела женщина с ребёнком, чуть дальше двое людей спорили между собой, пытаясь одновременно задавать направление.

— Они зачем сюда? — спросил я.

— Наверное, хотят посмотреть нашу лодку, — ответила Душа так, будто ничего странного в этом не было.

— Сейчас?

— А когда? Ты вчера её спустил на воду.

Мне стало неприятно от простой очевидности её ответа. Я обернулся к берегу и только тогда заметил за небольшим сараем другой корпус. Он стоял на деревянных козлах под большим серым брезентом. Я подошёл, откинул край — и внутри сразу стало легче. Новая лодка была длиннее, шире и значительно красивее первой: высокий нос, гладкие светлые доски, два ряда сидений, широкие борта. Дерево ещё не успели покрыть лаком, и от него шёл чистый свежий запах. На корме лежали новые инструменты, возле корпуса — заготовки для длинных вёсел.

— Вот такую надо было делать, — сказал я подошедшему Разуму.

Он провёл ладонью по борту.

— Хорошая.

— Не просто хорошая. Лучше. Посмотри: борт удобнее, второй ряд сидений, нормальные вёсла. И швы можно сразу собрать иначе. Она даже не течёт.

Разум перевёл взгляд с сухого корпуса на меня.

— Она ещё не была в воде.

Я хотел возразить, но с причала позвала Душа: первые люди уже подошли. Мужчина перебрался в «Камин», поставил ногу на дно и сразу заметил мокрое место. Я объяснил про шов. Он покачал лодку, взял весло, попробовал длину и сказал, что оно коротковато. Проверив, я вынужден был согласиться.

— Сделаем другое.

Мужчина пожал плечами.

— Пока и это пойдёт.

Он оттолкнулся от причала и медленно пошёл вдоль берега. Лодку сначала чуть повело носом в сторону, потом она выровнялась. Женщина с ребёнком проводила его взглядом, попробовала поставить ногу на борт и передумала.

— Мне неудобно садиться. Высоко.

— Добавим ступеньку.

— Тогда попробую потом.

Она отошла к краю причала ждать. Следующий мужчина даже внутрь не заглянул: посмотрел несколько секунд, провёл взглядом по зелёному борту и пошёл обратно к дороге.

— Подождите, — окликнул я его. — Что не так?

Мужчина остановился.

— Ничего.

— Тогда почему не хотите попробовать?

Он немного подумал.

— Просто не хочу.

И пошёл дальше.

Я смотрел ему вслед значительно дольше, чем он заслуживал. В замечаниях первого мужчины уже были работа и понятный следующий шаг: длиннее весло. В словах женщины — ступенька. Даже вода в лодке имела шов, который можно найти. А здесь не было ничего. Человек просто увидел нашу вещь и решил, что она ему не нужна.

— Он даже не попробовал, — сказал я подошедшей Душе.

— Не попробовал.

— Тогда откуда знает, что не понравится?

— Он и не говорил, что не понравится, — мягко ответила она. — Сказал, что не хочет.

Я собирался объяснить, что это почти одно и то же, но Разум уже звал к лодке. За десять минут уровень воды в кружке поднялся совсем немного. Он показал отметку и сказал, что корпус держит, хотя шов всё равно нужно заделать.

— Значит, можно пускать людей?

— Недалеко от берега — можно. После ремонта посмотрим снова.

— С течью?

Разум устало посмотрел на меня.

— Максим, если хочешь лодку без истории эксплуатации, вон она стоит под брезентом.

Я обернулся. Новый корпус был прекрасен в сером утреннем свете. По нему ещё не прошёл ни один грязный ботинок. Никто не пожаловался на высоту борта, никому не оказалось коротко весло. Даже дерево выглядело почти золотым рядом с мокрым зелёным «Камином».

— У неё хотя бы всё можно сделать правильно.

— У неё есть ещё одно большое преимущество, — сказал Разум, проследив за моим взглядом. — Про неё пока невозможно сказать ничего плохого.

— Потому что она лучше.

— Потому что её ещё нет на воде.

Мы вернулись к причалу. Первый мужчина был уже далеко, но лодка держалась и понемногу двигалась вверх по реке. Женщина с ребёнком сидела на досках и ждала ступеньку. К берегу приближались ещё люди. Один, заметив надпись «КАМИН», направился прямо к нам, другой проплыл мимо.

— А если эту вытащить? — спросил я у Души. — Сделаем новую и через время спустим уже нормальную.

Она посмотрела на мужчину в зелёной лодке, потом на женщину с ребёнком.

— А этих куда?

— Подождут.

— Может быть.

— Новая будет лучше.

— Может быть.

Меня начинало раздражать, что оба сегодня разговаривают одним словом. Я хотел вернуться к новому корпусу, открыть брезент и начать с чистой доски, но Разум уже стоял по колено в воде с паклей и небольшим молотком.

— Держи, — сказал он, протягивая инструмент. — Здесь надо подбить. Только не слишком сильно: древесина набухнет, и шов поведёт.

Я опустился рядом. Вода оказалась ледяной и сразу прошла через ткань брюк.

— Я знаю.

Разум посмотрел на меня поверх очков.

— Ты всегда знаешь до первого удара.

С причала снова засмеялась Душа. Я хотел ответить, но увидел, как по воде возвращается тот самый мужчина. Он грёб коротким веслом, немного неловко, зато вполне уверенно. Подойдя к причалу, поднял голову.

— Нормальная лодка. Весло только поменяйте.

И больше ничего.

Ни благодарности.

Ни восторга.

Он выбрался на берег и пошёл своей дорогой.

Я посмотрел на мокрый шов, на кружку с водой, на женщину, ожидавшую ступеньку, потом на новый идеальный корпус под брезентом. Впервые он показался мне не будущим, а просто другой лодкой, которую однажды тоже придётся спустить на воду.

Я взял молоток.

Мы продолжили чинить ту, которая уже плавала.

* * *

Утром я проснулся с ощущением холода в ладонях и несколько секунд лежал неподвижно, ещё слыша тихие удары воды о сваи. Потом из кухни донёсся металлический щелчок кофемашины, Лариса открыла шкаф, звякнула чашкой, и причал окончательно исчез. На теле-

фоне было сорок четыре повторных входа. Обычно я уже потянул бы экран вниз, обновляя статистику, но вместо этого положил телефон на тумбочку и пошёл за кофе.

Пока машина прогревалась, я открыл вчерашний документ `НОВАЯ АРХИТЕКТУРА`. Схема за ночь не стала хуже. Наоборот, несколько идей по-прежнему казались очень сильными, и именно это было важно не перепутать: желание немедленно уйти в новую версию не превращало саму новую версию в ошибку. Я добавил сверху одну строку — `НЕ ОТВЕТ НА РЕЛИЗ. БАНК БУДУЩИХ ГИПОТЕЗ` — посмотрел на неё, закрыл файл и впервые за несколько дней не почувствовал необходимости тут же открыть его снова.

В офисе Аня уже сидела со своим кофе и что-то отмечала в таблице. Увидев меня, она внимательно посмотрела на лицо, словно проверяла, не вырос ли за ночь ещё один продукт.

— Новая прекрасная архитектура? — спросила Аня с улыбкой.

— Сегодня мобильная прокрутка.

Она отложила ручку.

— Простите, кто вы и где Максим Викторович?

— Не начинай.

— Я просто хочу убедиться, что вчерашняя встреча мне не приснилась.

Илья вошёл почти сразу следом, бросил рюкзак возле стола и сообщил, что восстановление сессии исправлено.

— Когда выкатываем? — спросил я.

— Уже выкатил.

— Почему без меня?

— Проверяю новую теорию о самостоятельности команды.

— И как?

— Первые тридцать секунд полёт нормальный.

Разговор продолжился уже у экрана. Никто не устраивал совещание по поводу моего ночного прозрения; более того, никто о нём не знал. Мы просто открыли реальные ошибки и начали разбирать их одну за другой. Олег пришёл ближе к десяти, вывел статистику и сразу предупредил, что ночной всплеск закончился: внешний пост дал хороший поток вечером, потом люди легли спать и интернет снова стал похож на интернет. За сутки «Камин» попробовали двести сорок семь человек; семьдесят восемь провели внутри больше десяти минут, сорок четыре дошли до естественного завершения, тридцать один сохранил результат, сорок семь вернулись хотя бы один раз, девять человек успели зайти уже несколько раз.

Цифры не складывались ни в провал, ни в победу. Они просто появились, и впервые этого было достаточно.

Мы начали делить замечания не на хорошие и плохие, а на разные по природе. На телефоне действительно неудобно прокручивался длинный разговор — это надо исправлять. После восстановления сессии иногда повторялась последняя реплика — исправлять. Двое пользователей не поняли, сохраняется ли история автоматически, хотя перед входом это было написано; значит, написано так, что человек не понял, и спорить с ним бессмысленно. Исправлять. А возле четырёх похожих замечаний о слишком быстром движении к следующему шагу я уже собирался поставить ту же отметку, когда Аня придержала лист ладонью.

— Здесь, может быть, не «исправлять», а сначала «смотреть», — сказала она.

Я посмотрел на четыре строки. Вчера разница показалась бы почти бюрократической, сегодня вдруг оказалась существенной. Исправление предполагает, что ты уже знаешь, где неисправность. Наблюдение допускает, что пока увидел только повторяющийся след.

— Хорошо, — сказал я и написал рядом крупными буквами: `СМОТРЕТЬ`.

Аня ничего не прокомментировала, только чуть улыбнулась.

Потом мы вернулись к тому самому внешнему отзыву. Она предложила ответить автору: человек потратил время и написал по делу. Я почти автоматически начал собирать в голове объяснение — рассказать, что мы имели в виду, почему архитектура разговора устроена именно так, где он точно заметил проблему, а где, возможно, сделал вывод слишком быстро. Через несколько секунд услышал сам себя ещё до того, как успел что-нибудь сказать, и остановился.

— Давай коротко, — сказал я. — «Спасибо. Вы точно поймали место, которое мы сами недостаточно видели на тестах: иногда “Камин” слишком быстро пытается превратить неопределённость в следующий шаг. Смотрим на это отдельно».

Аня набрала текст, перечитала и повернула ко мне ноутбук.

— «Смотрим» оставляем? Не «исправим»?

— Оставляем. Мы пока не знаем, что именно там надо исправлять.

Она отправила.

Никакого правильного литературного завершения у этого действия не случилось. Автор не написал в ответ, какие мы зрелые разработчики. Его подписчики не бросились обратно пробовать продукт. Примерно через полчаса под нашим комментарием появилась обычная реакция, и разговор на этом закончился.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.