
ГДЕ ВРЕМЯ СОВПАДАЕТ
РОМАН
ДАРЬЯ ВЕЛЬСКАЯ

Дарья Вельская

Где время совпадает

«Автор»
2026

Вельская Д.

Где время совпадает / Д. Вельская — «Автор», 2026

Марина Левина привыкла всё считать: данные, риски, чужие ходы. Когда её агентство входит в состав более крупного, кресло директора по развитию остаётся одно, а претендентов двое. Вторым оказывается Глеб Громов: человек, который двенадцать лет назад не пришёл на встречу в Праге, и она ждала два часа.Им поручают общий проект: двадцать недель, две команды, один бюджет и защита в марте. Она верит в методику и проверенные цифры, он - в людей, которых не посчитать. Чтобы выбрать площадку, придётся поехать в маленькую гостиницу на берегу залива, куда одни и те же семьи возвращаются десятилетиями.Это роман о работе, которая слишком много говорит о тех, кто её делает; о салфетках, на которых рождаются стратегии; о том, как трудно задать вопрос вместо того, чтобы проверять. И о времени, которое не всегда совпадает, но иногда всё-таки да.

© Вельская Д., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Понедельник, который всё меняет 5
Глава 2. Правила игры 9
Глава 3. Два метода 13
Глава 4. Расстановка сил 18
Глава 5. Что он помнит 22
Глава 6. Залив 25
Конец ознакомительного фрагмента. 30

Дарья Вельская
Где время совпадает

Глава 1. Понедельник, который всё меняет

Марина пришла в студию в семь сорок, когда на Петроградской ещё горели фонари, а уборщица домывала лестницу. Любимое время: никто не звонит, не заглядывает с «минуточкой» и не просит «пять минут по одному вопросу». Она включила свет, повесила пальто и положила на стол папку для клиента.

Вчерашняя салфетка лежала там, где она её оставила. Стратегии рождаются на салфетках, а не в презентациях, любила повторять Марина, и команда давно перестала спорить. На этой было три слова, подчёркнутых дважды: «Не продавать. Объяснять». Она разгладила салфетку ладонью и прижала кружкой, в которой остыл вчерашний кофе, подёрнувшийся плёнкой.

На двери висела табличка: «Марина Левина. Стратегия». Марина купила её сама, когда отдел из двух человек стал отделом из девяти. Тогда Аркадий Семёнович сказал: «Наконец-то у нас есть кто-то, кто всё считает». Теперь он стоял в дверях её кабинета в пиджаке, который надевал только на похороны и в налоговую.

— Марин, зайди, пожалуйста, в переговорную. Все уже там.

— Все — это кто?

— Все.

Он не смотрел ей в глаза. Это она заметила сразу. За одиннадцать лет Аркадий Семёнович ни разу не прятал взгляд, даже когда увольнял.

В переговорной сидели шестнадцать человек, и пахло чужим парфюмом. Двое незнакомцев в одинаковых тёмно-синих костюмах расположились по одну сторону стола, и Марина мгновенно отнесла их к юристам. Её команда сидела по другую. Лена из HR устроилась у окна и теребила ремешок часов. Марина села на свободный стул рядом с Игорем, лучшим аналитиком отдела, и он шепнул, не разжимая губ:

— Это не про премию.

— Друзья, — начал Аркадий Семёнович и кашлянул. — Я хотел сказать вам лично, раньше, чем это… — Он кашлянул опять. — С первого ноября «Ниорада» входит в состав агентства «Тарвель».

Никто не пошевелился. Игорь перестал дышать. Один из юристов аккуратно положил ручку на папку, как кладут нож после ужина.

Входит в состав. Не «объединяется» и не «партнёрство». Решение приняли давно, а они узнали последними.

— Все сотрудники сохраняют места, — продолжил он. — Структура подразделений будет пересмотрена. Подробности вам расскажут коллеги из «Тарвеля».

Коллеги из «Тарвеля» улыбнулись. Марина тоже улыбнулась, потому что лицо сделало это само, как лифт, который едет, пока ты решаешь, на какой этаж.

Структура будет пересмотрена. Она посмотрела на свои руки. Они лежали на столе спокойно, ногти были аккуратные. Девять человек. Два года. Методика, которую она собирала по кускам из собственных ошибок и которой её никто не учил в институте. «Пересмотрена» значит: кто-то уже нарисовал новую схему, и на ней её отдел всего лишь прямоугольник, который можно передвинуть.

— Вопросы? — спросил Аркадий Семёнович.

Марина подняла руку. Это было первое, что она за утро не решала заранее.

— Кто будет руководить стратегией?

Пауза затянулась. Юрист слева снова взял ручку.

— Этот вопрос, — сказал Аркадий Семёнович, глядя в окно, — решится в ближайшие дни.

Она кивнула и сложила руки. Подумала о салфетке на столе, о недопитом кофе, о табличке с её фамилией: придётся ли покупать новую.

Ну что ж, подумала Марина. Значит, будем объяснять. Не продавать.

—

К десяти тридцати кухня превратилась в штаб. Кто-то включил чайник и забыл про него, на подоконнике стояла ваза с мандаринами, которые никто не трогал, а у двери шептались два дизайнера, замолкая каждый раз, когда проходила Марина. Она налила себе кофе, не обернувшись ни на один шёпот.

Лена закрыла дверь и села на край стола. Они дружили одиннадцать лет, с тех пор как Лена пришла в студию стажёром и первым делом выяснила, что Марина не ест до обеда, но пьёт пять чашек кофе.

— Говори, — сказала Марина. — Всё, что знаешь.

— Я знаю только то, что мне положено знать.

— Значит, знаешь больше.

Лена вздохнула.

— Новая структура на согласовании у Виктора Павловича. Это тот, кто купил и «Тарвель», и нас. Директорских мест по развитию в объединённой компании будет одно. — Она сделала паузу. — Претендентов двое. Ты и руководитель клиентского департамента «Тарвеля».

Марина отпила кофе. Он был слишком горячий, и она всё равно сделала ещё глоток.

— Один на кресло. Двое в списке, — сказала она. — Понятно. Что про него?

— Я видела только карточку. Опыт девятнадцать лет, клиенты в основном крупные, команда сорок человек. Громов Глеб Андреевич.

Кружка остановилась на полпути ко рту.

Это длилось полсекунды. Кофе не расплескался, рука не дрогнула. Марина просто перестала двигаться, как человек, у которого за спиной хлопнула дверь. Лена уронила чайную ложку. Та звякнула о плитку и закатилась под холодильник.

— Только не говори, что ты его знаешь, — сказала Лена.

Марина поставила кружку. Аккуратно, в центр блюдца, словно это что-то решало.

— Пересекались, — сказала она. — Давно. Двенадцать лет назад.

— Марин…

— Это ничего не меняет.

— Ты сейчас сама себе поверила?

— Нет. Но так надо. — Марина улыбнулась. Улыбка получилась лёгкая, деловая — та, которой она открывала переговоры, когда за столом были люди, готовые её съесть. — Потом расскажу. Сейчас у нас другая задача.

Она развернулась к окну. За стеклом, на соседней крыше, ворона методично расклёвывала пакет из-под булки, и в этом было что-то успокаивающее: чья-та работа, которую можно довести до конца.

— Значит так. Мне нужны три вещи. Первое: список его клиентов за последние три года с оборотами, всё, что в открытом доступе и что ты можешь достать, не нарушая ничего. Второе: структура «Тарвеля», кто на ком, у кого настоящая власть, а у кого красивая табличка на двери. Третье: сроки решения.

— Марин, ты планируешь воевать?

— Я планирую быть лучше. Это дешевле, чем воевать, и действует дольше.

Лена нагнулась, достала ложку из-под холодильника и сунула в раковину.

— Ты же понимаешь, что он, возможно, умный человек и тоже что-то планирует.

— Я на это очень надеюсь. С умным человеком хотя бы не скучно проигрывать. — Марина поправила воротник. — Только я проигрывать не собираюсь.

— Они ждут нас сегодня в два, — сказала Лена. — В новом офисе. Общий сбор, обе команды, познакомиться, «сгладить острые углы».

— Тогда у нас четыре часа. — Марина забрала кружку и пошла к двери. У порога остановилась. — И, Лен. Пока никому ни слова про Громова. Мои люди должны видеть, что я спокойна. Я спокойна.

— Конечно.

Она вышла, не оглянувшись. В коридоре дизайнеры снова замолчали, а Игорь уже ждал у её кабинета с ноутбуком под мышкой и лицом человека, который готов был идти в бой, как только кто-нибудь скажет, в какой.

— Игорь, — сказала Марина, открывая дверь. — Закрой окна. Работаем.

—

Офис «Тарвеля» занимал два верхних этажа бизнес-центра у реки. Лифт поднимался так плавно, что Марина узнала о приезде только по тому, как дрогнули у Игоря плечи.

— Двадцать второй, — сказала Лена. — Без паники.

— Я не паникую, — сказала Марина. — Я оцениваю территорию.

Двери раскрылись в просторный холл со стеклянными стенами и стойкой ресепшена из светлого дерева. Всё здесь стоило дорого и старалось выглядеть так, будто не стоило ничего. Марина запомнила эту манеру сразу, как запоминают чужой акцент. У «Ниорады» были старые диваны и стены, которые красила сама команда. У «Тарвеля» были деньги.

Их встретила девушка с планшетом и дежурной улыбкой.

— Добро пожаловать! Переговорная «Нева», прямо по коридору.

Марина шла первой. За ней вытянулась вся «Ниорада», девять человек из отдела стратегии, дизайнеры, Аркадий Семёнович в своём печальном пиджаке. Она слышала их шаги и дыхание и знала, что каждый смотрит ей в спину: куда она, туда и они. Это давало силы. И давило.

В коридоре пахло кофе. Не растворимым и не из капсулы, а настоящим, свежесмолотым, с тёмной горечью. Откуда-то из глубины офиса тянуло запахом, который она не могла назвать, но знала.

Переговорная «Нева» была с видом на реку, на длинный стол и сорок стульев. Люди «Тарвеля» уже собрались, и одно это говорило о многом: они пришли заранее и расселись на своей территории. Марина мгновенно пересчитала присутствующих, как считала всегда, входя в чужую комнату. Двадцать с лишним человек, мужчины и женщины в хороших, не кричащих вещах. Двое встали, чтобы поприветствовать их. Марина пожала руки, назвала каждого по имени, которое только что услышала, и заметила, как у одного из них приподнялись брови: запомнила.

Хорошо. Начинаем.

Она выбрала место по центру, спиной к стене и лицом к двери. Игорь сел справа, Лена слева. Дизайнеры расселись дальше, и один из них неуверенно оглянулся, словно мог занять чужой стул. Аркадий Семёнович остался стоять у окна, глядя на воду.

— Ну что же, — начала женщина с планшетом, и Марина перестала слушать. Она наблюдала за комнатой, и в этом наблюдении была её сила: пока другие слушают слова, она читает позы. Кто с кем держится рядом. Кто смотрит на дверь. Кто избегает смотреть на неё.

Она скользнула взглядом вдоль стола и остановилась.

Мужчина стоял у дальнего края стеклянной стены, чуть боком, как стоят люди, которые не хотят занимать центр, но всегда занимают его. Тёмный пиджак. Седина на висках, которой

двенадцать лет назад не было. Бумажный стакан в левой руке, правая спокойно лежала в кармане. Он слушал женщину с планшетом, чуть склонив голову, и этот наклон она узнала бы с закрытыми глазами.

Сердце сделало один удар и пропустило следующий.

Марина не пошевелилась. Не вдохнула глубже, не опустила глаза. Она сидела так, как сидела всю жизнь на переговорах: прямо, с лёгкой полуулыбкой, с руками на столе. Только пальцы под столешницей сжали колено так, что побелели костяшки.

Глеб Громов повернул голову.

Взгляд скользнул по комнате, по «Ниораде», по лицам, столам, стенам, по ней, и пошёл дальше. Без паузы, без заминки, как скользит свет по стеклу. Ничто в его лице не изменилось.

Марина продолжала смотреть.

Глава 2. Правила игры

Виктор Павлович вошёл без свиты. Люди, у которых есть власть, не нуждаются в сопровождении, а те, у кого её нет, приводят с собой целую комнату.

Он был немолод, высок и двигался неторопливо, как человек, которому давно перестали указывать, куда идти. Серый костюм, ни одного украшения. В руке тонкая кожаная папка, и Марина готова была поспорить, что внутри нет ни одной бумаги. Он не стал занимать место во главе стола. Постоял, оглядел обе команды по очереди, как хозяин осматривает двор, в котором теперь два дома, и только потом заговорил:

— Спасибо, что пришли. Я не люблю длинных речей, поэтому скажу коротко.

Он действительно сказал коротко.

— Мы с вами теперь одна компания. «Тарвель-Ниорада». Я купил обе не для того, чтобы собрать больше людей, а для того, чтобы собрать лучшее. Поэтому сейчас у нас одна общая задача, и начнём мы с неё.

Он повернулся к женщине с планшетом, и на экране за его спиной вспыхнуло название: «Вельбот».

— Сеть отелей на побережье. Одиннадцать площадок, три страны. Они ищут партнёра на стратегию и коммуникации на ближайшие три года. Тендер закрытый, участвуют четыре агентства, и мы войдём в него как одна команда. — Он сделал паузу. — Вместе.

Слово лёгко упало на стол и осталось лежать. Марина сложила его так же, как складывала подчёркнутое в чужом договоре.

— Проект возглавят двое. Марина Левина и Глеб Громов. — Виктор Павлович назвал имена ровно, без ударения. — От каждого по команде, общая рабочая группа, общий бюджет, общая защита перед советом «Вельбота» в марте. Я хочу, чтобы вы работали вместе и доверяли друг другу.

Он ни разу не сказал «или». Ни «кто-то из вас», ни «лучший», ни «победитель». Только «вместе». Марина сложила то, что слышала раньше от Лены, и то, что слышала сейчас, и получила уравнение, которое никто не собирался писать вслух.

Март. Она посчитала автоматически: двадцать недель, может, двадцать одна. Двадцать недель, чтобы выиграть тендер и кресло одновременно, делая вид, что кресла не существует.

Она подняла руку.

— Виктор Павлович, три вопроса.

Кто-то в «Тарвеле» выпрямился. Игорь рядом с ней перестал дышать.

— Слушаю.

— Первый. По каким критериям оценивается результат?

— По результату, который увидит клиент.

— Второй. Кто принимает финальное решение внутри компании, и когда?

— Я. После защиты в марте.

— Третий. — Она выдержала паузу, чтобы её услышал каждый в комнате. — Моя команда остаётся моей командой на время проекта. Состав, задачи, методика. Без пересмотра.

Виктор Павлович посмотрел на неё чуть дольше, чем на остальных. В глазах не было ни одобрения, ни досады, только интерес.

— Состав остаётся, — сказал он. — Методику вы выберете вместе.

— Вместе, — повторила Марина тем же тоном.

В углу, у стеклянной стены, никто не шевельнулся. Марина не повернула головы. Она чувствовала Глеба так, как чувствуют сквозняк: не глядя, всей кожей. Он стоял спокойно, слушал и ничего не говорил.

Контролируемая злость. Она называла это именно так, потому что неконтролируемой у неё не было. Злость была инструментом. Её можно было заточить, как карандаш, и писать ею.

— Отлично, — сказал Виктор Павлович. — Познакомьтесь поближе, вам придётся много времени проводить вместе.

Он кивнул обеим командам и вышел. Дверь закрылась без звука.

После ухода Виктора Павловича комната выдохнула. Заскрипели стулья, кто-то нервно рассмеялся, женщина с планшетом объявила, что в соседнем зале «небольшой фуршет, чтобы познакомиться неформально». В её опыте неформальные встречи были самыми формальными из всех.

Игорь наклонился к ней:

— Двадцать недель?

— Двадцать одна, — сказала она. — Март длинный. Соберёшь мне по нему график, все этапы, всё, что у «Вельбота» открыто в публичном поле.

— Уже собираю.

Он ушёл, и Марина осталась одна среди чужих людей. Она не пошла к фуршету. Подошла к окну и встала так, чтобы река была перед ней, а комната за спиной, и любой, кто захочет подойти, сделал бы это сам.

Шаги она услышала сразу. Негромкие, ровные, человека, который никуда не торопится и при этом ни на секунду не сомневается в направлении. Они остановились в двух шагах. Не слишком близко и не слишком далеко.

— Марина Левина?

Она обернулась.

Вблизи он был другим. Не хуже и не лучше, просто другим, как знакомая улица после ремонта: всё на месте, но углы стали резче. Серые глаза, морщинки у глаз, жёсткая линия челюсти. В левой руке он всё ещё держал бумажный стакан, смятый посередине: держал, видимо, давно и не помнил, что в нём. Правая была свободна.

— Глеб Громов, — сказал он и протянул ей руку. — Очень приятно познакомиться.

Фраза вышла ровной, без единой лишней интонации.

Познакомиться.

Марина смотрела на протянутую ладонь, и пауза была короткой, почти незаметной. Двенадцать лет. Чужой город, дождь, часы на площади, два часа, которые она простояла у стены, пока официант не начал смотреть на неё с вежливым сочувствием. И сейчас, в стеклянной комнате, он говорит ей «очень приятно познакомиться» тем же голосом, каким здоровался с незнакомыми клиентами.

Внутри что-то опустилось и осело, как гиря на дно озера. Снаружи не изменилось ничего.

— Марина Левина, — сказала она и пожала руку. — Взаимно.

Рукопожатие вышло сухим и коротким. Его ладонь была тёплая, жёсткая, и он убрал её так быстро, словно прикосновение требовало слишком много.

— Левина, — повторил Глеб, и на втором слоге голос запнулся, едва заметно, как пальцы на незнакомой клавише. — Хорошо. Я читал про ваш отдел. Сильная работа.

— Мне про вас тоже говорили.

— Надеюсь, хорошее.

— Девятнадцать лет и сорок человек, — сказала Марина. — Факты. Оценок у меня пока нет.

На секунду в его глазах мелькнуло что-то, чего она не смогла прочитать. Не улыбка и не раздражение. Он слегка наклонил голову, как слушают, когда ждут, что собеседник скажет больше. Или как наклоняются, когда сам собирался сказать и передумал.

Она не сказала. Вместо этого сделала то, что делала всегда, когда нужно было взять разговор в свои руки:

— Предлагаю не тратить время на вежливость. Нам вместе работать двадцать недель, и лучше сразу договориться о формате. Завтра в девять, нейтральная переговорная. Каждый приносит свой взгляд на проект, на метод и на то, чего он боится. Без команд, только мы двое.

— В девять, — повторил Глеб. — Хорошо. Только без вопроса о страхах. Остальное принесу.

— Страхи обязательны.

— Тогда у меня будет короткий список.

— У меня тоже.

Он ничего больше не сказал, не попытался задержаться, пошёл обратно к фуршету, и смятый стакан в его руке слегка качнулся, как маятник. Она провожала его глазами, пока не поняла, что делает именно это.

— Ты в порядке? — Лена возникла рядом так тихо, что Марина вздрогнула.

— Я в рабочем состоянии, — сказала Марина. — Это лучше.

— Он тебя…

— Не узнал. Или сделал вид. Мне всё равно.

— Тебе не всё равно.

— Мне должно быть всё равно. — Марина взяла со стола бумажную салфетку и положила в карман. — Это тоже решение. Профессиональное. Завтра в девять мы начинаем.

—

Лена пришла к девяти с бутылкой красного и коробкой пирожных, которые никто не заказывал. Поставила всё на кухонный стол и сказала, не снимая пальто:

— Я не спрашиваю. Я просто здесь.

Марина открыла бутылку, потому что пустые руки в этот вечер были хуже любых действий. Кухня у неё была маленькая, тёплая, с окном во двор, где горел один фонарь и кто-то выгуливал собаку. Ипотека за эту квартиру закончилась в прошлом году. Марина тогда купила себе хорошие часы и ни разу не пожалела.

Они сели. Лена молчала, пока вино не успело стать ужином.

— Двенадцать лет назад, — начала Марина, глядя в бокал. — Прага. Конференция по коммуникациям, неделя. Я тогда была никем: двадцать шесть лет, первая командировка за границу, туфли, купленные в рассрочку.

— И?

— И там был он. Не докладчик, просто участник, на три года старше. Мы случайно оказались рядом на экскурсии по городу, и он весь день рассказывал мне, как туристы неправильно смотрят на астрономические часы. — Она усмехнулась. — Сказал, что все ждут, когда пройдут апостолы, а надо смотреть на циферблат: там написано, сколько времени осталось. Я тогда подумала, что это очень красиво.

Лена ничего не сказала. Подвинула к ней тарелку.

— Неделя, — продолжила Марина. — Одна. Мы ходили по городу, ели какую-то ерунду на набережной, спорили про рекламу, он смеялся над моими салфетками, а потом вдруг стал их собирать. Пустяки. Взрослые люди. В последний вечер договорились встретиться под часами в семь, перед моим рейсом. Я ночью вылетала.

— Он не пришёл.

— Он не пришёл. — Она отпила вина. — Я пришла без десяти. Шёл дождь, настоящий, не питерский, а такой, когда вода не капает, а стоит в воздухе. Зонта у меня не было. Туфли промокли в первые двадцать минут. Я стояла под часами и смотрела на циферблат, как он учил. Там написано, сколько времени осталось. — Она замолчала. — Я простояла два часа. Потом официант из кафе напротив вынес мне зонт и сказал что-то по-чешски, и я поняла, что он просто пожалел меня.

— Марин.

— Подожди. Я рассказываю, потому что хочу, чтобы это закончилось. — Она говорила спокойно, как читают отчёт, и только пальцы чуть сильнее сжали ножку бокала. — В аэропорту я написала ему одно сообщение: «Я ждала два часа». Он ответил через сутки: «Прости. Не смог». И всё. Ни «почему», ни «давай объясню». Три слова. Я тогда решила, что он струсил.

— А ты не позвонила.

— Нет. Я не люблю звонить людям, которые не пришли. Потом был Денис, брак, развод. Потом работа. Прага осталась в прошлом, на самой нижней полке.

Лена смотрела на неё внимательно.

— Ты его любила?

— Я знала его неделю. — Марина подняла глаза. — Это не любовь. Это обида, у которой был слишком длинный срок хранения.

Лена не стала спорить. Налила вина и подождала.

— А сегодня он протягивает тебе руку и говорит «очень приятно познакомиться», — сказала она.

— И запинается на фамилии.

— Это что-то значит?

— Не знаю. Может быть, он и правда не помнит. Может быть, делает вид. — Марина пожала плечами и взяла с подоконника салфетку и карандаш. — Я не собираюсь гадать. Я собираюсь победить на тендере, получить должность и посмотреть, что он будет делать дальше. В этом порядке.

Она рисовала, пока говорила, и только когда закончила, поняла, что нарисовала: круглый циферблат, римские цифры, две стрелки, маленькие фигурки по бокам. Двенадцать лет, а рука помнила каждую линию.

Марина смотрела на рисунок секунду, потом смяла салфетку в плотный шарик и бросила в мусорное ведро. Попала с первого раза.

— Страхи, — сказала она. — Завтра надо принести список.

— И что ты в него напишешь?

— Что-нибудь честное и не слишком личное. — Она взяла новую салфетку. — «Не успеть», «недооценить клиента», «упустить детали». Самое обычное.

— А про него?

— Про него там ничего не будет. — Марина подвинула бокал. — Мы работаем. Это всё.

Лена молча кивнула и подцепила вилкой пирожное. Оба понимали, что последняя фраза прозвучала как обещание, и оба решили не проверять, кому она адресована.

Глава 3. Два метода

Нейтральной оказалась маленькая переговорная на двадцать первом этаже: окно во двор-колодец, стол на шесть человек, магнитная доска с чьими-то забытыми стрелками. Ни одной таблички, ни одного логотипа. Марина пришла в восемь пятьдесят, стёрла чужие стрелки рукавом и начала рисовать.

К девяти на доске стояла схема. Четыре блока, стрелки между ними, под каждым три пункта. Этап первый: данные. Этап второй: гипотезы. Этап третий: проверка. Этап четвёртый: защита. Внизу таблица рисков с цветовой маркировкой. Марина сделала шаг назад, оглядела её критически и осталась довольна. Хорошая схема всегда выглядит так, будто ею можно управлять.

Глеб вошёл ровно в девять. Без ноутбука, без блокнота, без папки. Телефон он положил на стол экраном вниз, сел, откинулся на спинку и посмотрел на доску.

— Красиво, — сказал он.

— Это не для красоты.

— Я знаю. От этого ещё лучше.

Марина взяла маркер и начала:

— Двадцать недель. Три на данные: рынок, конкуренты, открытые отчёты «Вельбота», аудитория. Пять на гипотезы и тестирование. Шесть на разработку. Остальное на защиту и запас. Игорь уже собрал график, у нас есть всё, что клиент публикует о себе.

— Хорошо.

— Это всё, что вы хотите сказать?

— Я хочу дослушать.

Она дослушала себя до конца. Четыре блока, девять рисков, три сценария защиты. Говорила без пауз, и всё это время чувствовала на себе его взгляд: внимательный, неторопливый, без малейшей попытки её перебить.

Когда она закончила, Глеб не стал спорить. Просто спросил:

— Вы знаете, что у пяти из одиннадцати площадок больше сорока процентов гостей приезжают повторно?

— Знаю. Это в данных.

— Страница четырнадцать, сноска мелким шрифтом. И что приезжают они в одну и ту же неделю каждого года?

Марина промолчала. Этого в её сводке не было как вывода, хотя цифры там лежали.

— Это не клиенты, — сказал Глеб. — Это ритуал. Они едут туда не отдыхать, а возвращаться. И если мы напишем стратегию про привлечение новых гостей, для них она будет про чужих людей.

— Вы строите вывод на одной сноске.

— Я строю гипотезу. Проверить её можно за неделю: съездить на любую из этих площадок и посмотреть, кто сидит в лобби в семь утра.

— Съездить без данных.

— С данными. Просто сначала с глазами.

— Это называется «ехать вслепую».

— Это называется «спросить людей», пока они не успели придумать правильный ответ.

Они замолчали. За окном во дворе кто-то хлопнул дверью, и звук прокатился по бетонному колодцу. Марина смотрела на схему и пересчитывала в голове: три недели данных, и только потом поле. Он предлагал наоборот. И самое неприятное: у «наоборот» была логика.

— Допустим, — сказала она. — Допустим, вы правы насчёт ритуала. Откуда вы знаете, что остальные шесть площадок такие же?

— Не знаю.

— Значит, по ним нужны данные.

— Нужны. — Он кивнул. — Я не говорю, что ваша схема неправильная. Я говорю, что в ней не хватает одного квадрата в самом начале.

— Какого?

— «Увидеть своими глазами».

Марина посмотрела на доску. Потом на маркер у себя в руке. Не торопясь подошла и дописала над первым блоком, в левом углу, своим ровным почерком: «Неделя 0: поле». Стрелка от неё шла к блоку «Данные».

— Одна неделя, — сказала она. — Две площадки на выбор. Выезжаем вдвоём или раздельно, но результаты сводим в общий файл. И перед выездом мы всё-таки собираем данные по обеим площадкам. По тем, куда едем.

— Согласен.

Он не улыбнулся и не выглядел победителем. Просто кивнул.

— Страхи, — сказала Марина и отвернулась к доске, чтобы взять со стола листок. — Мой список: не успеть, недооценить клиента, упустить детали.

— Недооценить клиента — это, по-моему, мой.

— Нет. Мой.

— Тогда у меня другой. — Он помолчал. — Сделать красивую стратегию для людей, которых мы не услышали.

Это был тот же страх, сказанный другими словами. Марина положила листок обратно и ничего не сказала.

— Завтра в девять, — произнесла она. — Приносите то, что запомнили.

— Принесу.

Он встал, и перед уходом на секунду задержал взгляд на доске: на схеме, на стрелках, на строчке, которую она дописала. Потом вышел. Дверь закрылась мягко, без щелчка.

Марина осталась одна. «Неделя 0: поле» стояло в углу схемы, написанное её почерком. Идея принадлежала ему.

Она не стала стирать.

—

В два часа дня общая рабочая группа собралась в переговорной «Нева» впервые. Марина привела Игоря и ещё троих из стратегии, «Тарвель» выставил шестерых. Глеба не было: у него, как объяснила женщина с планшетом, совещание с юристами по передаче клиентских договоров.

Вместо него встречу открыл Кирилл Ермаков.

Ему было тридцать два, и он ни в чём не ошибался. Безупречная рубашка, безупречная улыбка, безупречная пауза перед каждым словом, словно он заранее проверил его на слух. Марина встречала таких. Они редко бывают плохими людьми, но почти всегда оказываются людьми с планом.

— Коллеги, очень рад, — начал он, обводя стол тёплым взглядом. — Давайте для начала всё упростим. Двадцать недель, две сильные команды, один проект. Самый разумный вариант, на мой взгляд, разделить зоны ответственности. Команда Марины Сергеевны берёт аналитику, исследования и первичные гипотезы. Мы берём клиентскую часть, взаимодействие с «Вельботом», разработку концепции и презентацию.

Он улыбнулся ей лично, с лёгким наклоном головы.

— Так никто не наступит друг другу на ноги.

Она уже видела конструкцию целиком: у неё остаются таблицы, у них — клиент, идея и сцена, на которой защищают проект. А кресло получает тот, кого видит клиент.

Она не успела ответить: на экране ноутбука Кирилла, развёрнутого к стене, мигнуло уведомление. Он потянулся закрыть, но заголовок чата успел показаться на секунду. «Вельбот / ядро». Четыре фамилии. Все из «Тарвеля». Последнее сообщение: «Роли раздал, она согласится, у неё нет выбора».

Кирилл захлопнул крышку. Улыбка осталась на месте, и в этом была вся его выучка.

— Прошу прощения, рабочие мелочи, — сказал он.

— Понимаю, — сказала Марина.

Она встала. Не резко, не для эффекта, просто чтобы её видели все. Взяла маркер и подошла к доске.

— Идея разделить зоны разумна по форме. Спасибо, Кирилл. — Она произнесла имя без отчества и заметила, как у него едва дрогнул уголок рта. — Но делить будем иначе. Не по командам, а по этапам.

Она нарисовала четыре колонки.

— Данные, гипотезы, проверка, защита. На каждом этапе есть ответственный от «Тарвеля» и ответственный от «Ниорады», пара. Пара подписывает результат вместе, и без двух подписей он не идёт дальше. Презентацию собираем совместно, защищаем тоже совместно. Так клиент увидит один проект, а не два лагеря.

— Звучит громоздко, — мягко сказал Кирилл.

— Звучит надёжно. Громоздкое, как правило, переживает проверку. — Она положила маркер. — И второе. У меня просьба. Рабочий чат один, общий, сегодня до конца дня. Я бы не хотела, чтобы кто-то из участников узнал о задачах из пересказа.

— У нас есть небольшой рабочий чат, черновой…

— Прекрасно. Тогда это будет ядро общего. Добавьте всех.

Пауза была такой короткой, что её заметил бы только тот, кто специально считал. Марина считала.

— Конечно, — сказал Кирилл. — Сегодня же.

— Спасибо.

Она села. Игорь рядом почти беззвучно выдохнул, а одна из девушек «Тарвеля» поспешно опустила глаза в блокнот, и по этому движению Марина поняла, что чат знала не только четвёрка.

После встречи Игорь догнал её в коридоре и вполголоса сказал:

— Я видел, когда чат создан. В понедельник, в семь утра.

— До объявления.

— До объявления.

Марина молча дошла до окна. Внизу река была серой и гладкой, и по ней медленно полз буксир, тянувший за собой баржу, как большое ленивое решение.

— Игорь. Со следующей встречи ведёшь лог. Дата, кто что сказал, кто что решил, кто что взял на себя. Без оценок, только факты. Отправляй мне в конце дня.

— Это нужно?

— Это защита. — Она повернулась. — Не от него. От недоразумений.

—

К семи вечера офис «Тарвеля» опустел. Уборщица катила тележку по коридору, в дальнем конце кто-то допивал остывший чай. Марина осталась в «Неве» одна, с логом Игоря на экране и тремя вкладками, в которых она сводила разрозненные данные «Вельбота» в один файл. Она не заметила, как стемнело. На реке зажглись огни, и стеклянная стена превратилась в зеркало, в котором сидела женщина с карандашом за ухом и слишком прямой спиной.

Дверь открылась без стука. Марина не обернулась, пока не увидела в отражении, кто это.

Глеб вошёл с двумя бумажными стаканами. Пиджак снят, рукава рубашки закатаны до локтей. Он выглядел как человек, который весь день провёл в переговорах с юристами и теперь не вполне помнит, как его зовут.

— Вы не обедали, — сказал он.

— Откуда вы знаете?

— Игорь сказал, что вы из переговорной не выходили. — Он поставил один стакан на стол рядом с её клавиатурой. Аккуратно, чуть в стороне от бумаг. — Это не подарок. Это профилактика. Человек, который не ест, принимает худшие решения.

— Спасибо, — сказала Марина.

Он кивнул, взял свой стакан и сел через два места от неё, как в первый день на фуршете: близко, но не слишком. Достал телефон и просто держал его в руке. Ждал.

Она посмотрела на стакан. Бумажная крышка, обычный рукав. Потом на то, что под ним: молочная пена, плотная и ровная, без рисунка. Кофе без сахара пах так, как пахнет кофе, который сделали правильно.

Капучино.

В студии она пила только чёрный. Год за годом, чашку за чашкой, и все это знали: Лена, Игорь, Аркадий Семёнович, даже уборщица оставляла ей на кухне турку на левой конфорке. Капучино без сахара она заказывала ровно одну неделю в жизни. Двенадцать лет назад. В кафе на набережной, где пена была такой же плотной, а человек напротив смеялся над тем, как она доливает молоко «по линейке».

Марина подняла голову. Глеб смотрел в окно. Не на неё. На реку, на огни, на что угодно в стороне от её лица, и челюсть у него была чуть напряжена, как у человека, который не хочет, чтобы его поймали.

— Любопытный выбор, — сказала она.

— Что именно?

— Капучино. Я пью чёрный.

— Тогда прошу прощения. — Он наконец повернул голову, но взгляд опустился на стакан, а не на неё. — В автомате на этаже закончилось всё, кроме молочных напитков. Я взял, что было.

Это было правдоподобно. Она бы поверила, если бы он не проговорил фразу на полсекунды быстрее обычного.

— Принято, — сказала Марина. — Спасибо.

— Я видел ваш регламент по парам, — сказал Глеб, вдруг перейдя на рабочий тон, как переходят через дорогу. — Мне переслали из общего чата. Я подпишусь под ним.

— Это не регламент. Это порядок.

— Тем лучше. Порядок переживает регламенты. — Он поднялся. — Не засиживайтесь. Завтра в девять.

— Завтра в девять, — повторила она.

Он вышел. Дверь закрылась с тихим щелчком, и в «Неве» стало слишком просторно. Марина смотрела на стакан несколько секунд. Потом взяла его, повернула в руке, и под рукавом проступила надпись маркером, которую она не заметила: «Без сахара».

Не «капучино». Без сахара.

Кто пишет такое на стакане, если автомат выдал случайное?

Она сделала глоток. Горячий, чуть горьковатый, с молочной сладостью, которой не должно было быть там, где нет сахара. Точно такой же, как тогда. Марина закрыла глаза на секунду, и перед ней возникли мокрые булыжники, звон трамвая и чей-то голос: «Смотри на циферблат».

Она открыла глаза.

— Совпадение, — сказала она вслух, пустой комнате. — Полгорода пьёт капучино без сахара.

Голос прозвучал убедительно. Для переговорной «Нева» этого хватало.

Марина собрала бумаги, выключила свет и пошла к лифту. Стакан она не выбросила. Донесла до самого выхода и только на улице, в холодном воздухе у реки, поняла, что допивает последний глоток.

Куда отнести этот вечер, она не знала.

Глава 4. Расстановка сил

К десяти утра стеклянная стена «Невы» была покрыта стикерами, и Марина смотрела на неё с тихим удовольствием человека, который вырастил порядок из ничего. Жёлтые — данные. Зелёные — гипотезы. Синие — проверка. Красные — защита. Под каждым цветом две фамилии, и ни одной без пары.

Игорь стоял у стены с тетрадью, в которой вёл лог, и делал вид, что не гордится. Он гордился.

Группа собралась почти полностью: девять человек «Ниорады» и десять «Тарвеля», а ещё Глеб, севший не во главе стола, а сбоку, у окна, словно пришёл посмотреть, а не руководить. Утром он коротко кивнул на её схему: «Подписываю». Больше ничего.

— Начнём, — сказала Марина. — Пары. Данные: Игорь и Кирилл.

Кирилл приподнял бровь так, что это выглядело вежливым удивлением.

— Я думал, аналитика пойдёт к Вере. Она же у вас исследователь.

— Вера на проверке. Данные — это основа всего, что мы будем защищать. Мне нужен человек из «Тарвеля», который отвечает за то, что клиент услышит. — Она улыбнулась так же, как улыбалась с первого дня. — Вы в этом сильны, Кирилл. Мне важно, чтобы цифры и подача никогда не расходились.

— С удовольствием, — сказал Кирилл. — Марина Сергеевна, я тоже хотел предложить оптимизацию. Раз мы работаем быстро, часть оперативных вопросов проще решать в нашем прежнем чате. Мелочи, согласования, без лишнего шума. Общий чат у нас уже под тридцать человек, там легко потеряться.

Марина вывела на экран общий чат: три тысячи сообщений за сутки, закреплённый регламент, закреплённый график. Счётчик непрочитанных показывал тридцать два.

— Понимаю, что потеряться можно, — сказала она. — Поэтому у нас лог. Он ведётся в одном месте, по датам и по решениям. — Она кивнула на Игоря, и тот чуть выпрямился. — Предложение простое. Любая договорённость, достигнутая вне общего чата, не считается состоявшейся. Не потому что мы не доверяем друг другу. А потому что если мы ошибёмся, мы должны точно знать, где и когда.

— Это бюрократия, — мягко сказал Кирилл.

— Это память, — сказала Марина. — У проекта на двадцать недель она должна быть общей.

Она не повысила голоса и просто перевела взгляд на группу.

— Возражения?

Возражений не было. Полина из «Тарвеля», та самая девушка, что в первый раз смотрела в блокнот, кивнула едва заметно, как кивают, когда боятся, что кивок увидят. Глеб молчал, сидя у окна, и на его лице не было ни одобрения, ни досады. Только внимание.

— Тогда фиксируем, — сказала Марина. — Игорь, запиши: общий чат единственный. Остальные каналы закрываются сегодня до восемнадцати ноль-ноль.

— Принято, — сказал Игорь.

— Принято, — сказал Кирилл. Через две минуты, когда она уже подумала, что он промолчит.

Ей не понравилось. Не слова, а скорость. Так отвечают люди, которые заранее знали, чем закончится разговор, и подготовили вторую линию.

Остальную часть встречи она провела в привычном ритме: этапы, сроки, ответственные. Стикеры на стекле постепенно обрастали датами, и каждая новая цифра делала проект чуть более настоящим.

Довольство было. Но поверх него лежала тонкая настороженность, и она знала, что это правильное сочетание: контроль без внимания превращается в самоуверенность, а с самоуверенностью она давно не дружила.

Когда все разошлись, она осталась у стеклянной стены. Игорь складывал ноутбук.

— Вы поставили его на данные, — сказал он. — Намеренно.

— Да.

— Мне держать его в поле зрения?

— Тебе работать нормально. Держать в поле зрения будет лог.

Марина достала красный стикер, написала на нём одну строчку и приклеила в самый низ стены, под защиту, там, где никто не смотрит: «Проверять, не доверять».

—

К семи вечера «Ниорада» опустела. Студия на Петроградской ещё пахла вчерашним кофе, но теперь в этом запахе было что-то прощальное. На кухне гудел холодильник, и только в кабинете Марины горела лампа.

Она сидела за столом и смотрела на табличку на двери. «Марина Левина. Стратегия». Пока ещё висит.

Лена вошла без стука, села в кресло для посетителей и положила на стол папку. Тонкую, ничем не примечательную, без грифов и без печатей.

— Только публичное, — сказала она сразу. — Структура из приказов, которые разосланы по всей компании, плюс то, что в «Тарвеле» знают все и обсуждают за обедом. Ничего из личных дел. Я проверяла.

— Верю. Показывай.

Лена развернула лист. Схема «Тарвеля» была нарисована от руки, аккуратно, её почерком: прямоугольники, линии подчинения, подписи. Два прямоугольника были обведены красным.

— Первый, — Лена ткнула пальцем в верхнюю строчку. — Виктор Павлович. Купил долю основателя полтора года назад и теперь решает всё. Не любит совещаний и не прощает, когда ему приносят проблемы без решения.

— Это я уже поняла.

— Второй. — Палец сдвинулся вниз. — Громов.

Марина придвинула лист ближе.

— У него сорок человек в клиентском департаменте, и они из него не уйдут. Он пришёл туда стажёром, прошёл все ступени, и… — Лена помолчала. — Говорят, что из «Тарвеля» за последние десять лет не ушёл ни один его человек по собственному желанию. Ни один.

— Это слухи.

— Это слухи, которые рассказывают люди, которые сами у него работают. — Лена достала из папки второй лист. — И вот ещё. По клиентской базе «Тарвеля» около шестидесяти процентов оборота завязано на нём лично. Основной контакт, доверие, договорённости на словах. Если он уйдёт, часть клиентов уйдёт с ним. Виктор Павлович это знает. Поэтому конкурс.

Марина молчала. В голове складывалась картина, но не та, которую она рисовала себе вчера. Вчера соперник был просто сильным менеджером с хорошей репутацией. Сегодня он оказывался человеком, на котором держится половина компании, и компания это понимает.

— Андрей Громов, — сказала она вслух. — Основатель. Он же его отец?

— Да. — Лена опустила глаза на схему. — Отошёл от дел два года назад, после болезни. Сначала передал дела, через полгода продал Виктору Павловичу долю и теперь почти не появляется в офисе. Номинально остался в совете.

— А Глеб?

— Глеб остался. — Лена пожала плечами. — Говорят, что отец хотел, чтобы он ушёл вместе с ним. Он отказался. Сказал, что не оставит людей. — Она подняла глаза на Марину. — Он не бросает людей, это все знают. Про него так и говорят.

Марина сняла очки, которые надевала для работы с бумагами, положила на стол и потёрла переносицу.

Не бросает людей.

В голове всплыл дождь, мокрые булыжники, часы на площади и два часа у стены.

— Что это значит для нас? — спросила Лена.

— Что кресло для него не только карьера. — Марина произнесла это спокойно, как диагноз. — Он держит компанию на своих плечах, а она может продать его работу кому-нибудь другому. Ему нужна не должность, ему нужно право решать, что будет с людьми.

— А тебе?

— А мне нужно то же самое. — Она надела очки. — Просто у меня людей девять, а у него сорок.

Лена посмотрела на неё внимательно.

— Только не начни его жалеть. Я знаю, как это бывает. Ты увидишь человека, у которого тяжёлый год, и вместо тендера начнёшь его спасать.

— Я его не жалею. — Марина взяла красную ручку. — Я его учитываю. Это разные вещи.

— Правда?

— В большинстве случаев.

Лена улыбнулась мягко, как улыбаются людям, которых давно знают. Она собрала бумаги, оставила схему на столе и вышла.

Марина осталась одна. Развернула схему к свету и посмотрела на два красных кружка. Потом достала из ящика салфетку и написала карандашом одну строчку, мелко, чтобы можно было смять:

«Он тоже играет не за себя».

Она перечитала. Смяла. Выбросила. И только потом, не позволяя себе думать об этом дольше секунды, достала новую салфетку и написала другое: «Выигрывать честно».

—

В восемь сорок утра Марина стояла на кухне «Тарвеля» с чашкой чёрного кофе и листала общий чат, как листают утреннюю сводку происшествий. Тридцать два участника, четыреста сообщений за ночь. Самое длинное было в 23:12.

Кирилл Ермаков, «Итоги вчерашней встречи».

Она прочитала один раз, не торопясь, по строчкам.

«По итогам обсуждения принято решение: этап „Поле“ (выезд на площадки „Вельбота“) перенести на шестую неделю, после завершения аналитического блока. Инициатор переноса: М. С. Левина, в связи с ограниченными ресурсами команды „Ниорады“ на раннем этапе. Глеб Андреевич согласен. Просьба подтвердить реакцией».

Под сообщением стояли три поднятых пальца. Одну поставила Полина.

Марина поставила кружку на стол.

«Ограниченные ресурсы». «Инициатор переноса». «Глеб Андреевич согласен». Три крючка в одном абзаце, и каждый был расставлен точно: слабость её команды, её инициатива в отказе от идеи, которую она сама вписала на доску, и чужая лояльность, которую никто не спрашивал.

Холодная злость пришла сразу, чистая и острая. Марина дала ей десять секунд, чтобы она осела и стала инструментом.

Она открыла лог Игоря.

Среда, 10:42. «График этапов подтверждён. Неделя 0 — поле: две площадки „Вельбота“, выезд Левина и Громов, предварительные данные по площадкам готовят Игорь и Кирилл.

Недели 1–3 — данные. Подписано: Левина, Громов». Ниже по времени: «Решение о переносе этапа „Поле“ не принималось. Вопрос о ресурсах „Ниорады“ не поднимался».

Она скопировала две строки и набрала ответ. Одну версию стёрла: в ней было слишком много слов.

«Уточнение к итогам. По логу встречи (среда, 10:42) график не менялся: неделя 0, поле, выезд на две площадки, ответственные Левина и Громов. Решение о переносе не принималось. Лог прилагаю. Предлагаю с этого дня публиковать итоги встреч тому, кто ведёт лог (Игорь), остальным дополнять в комментариях».

Прикрепила файл. Нажала «отправить».

Через две минуты она вышла из кухни в открытое пространство, где стояли столы клиентского департамента. Она не собиралась смотреть, но видела всё: Глеба за дальним столом с ноутбуком, склонённую голову, руку на тачпаде. Он читал.

Статус под её сообщением переключился: «прочитано, Громов Г. А.».

Ни реакции, ни ответа. Глеб поднял глаза, не на неё, а через весь зал, туда, где у окна сидел Кирилл. Взгляд был спокойный, тяжёлый и недолгий.

Кирилл в этот момент очень внимательно изучал экран.

Через шесть минут его сообщение в чате отредактировали. Пометка: «Исправлено по уточнению М. С. Левиной». Одна из трёх реакций под ним исчезла. Это была Полина.

Марина вернулась к себе и открыла график. Игорь уже стоял у стола с распечаткой лога и растерянным лицом человека, которому только что стало ясно, что его тетрадь — оружие.

— Я не думал, что она так быстро понадобится, — сказал он.

— Хорошие защиты всегда нужны раньше, чем кажется. — Марина взяла распечатку, положила в папку и написала на корешке: «4/1». — Теперь он будет аккуратнее. Или хитрее.

— Что из двух?

— Узнаем.

Она села и открыла следующую вкладку, но через минуту снова посмотрела в окно. «Прочитано, Громов Г. А.». Больше ничего.

Глава 5. Что он помнит

В четверг, в половине седьмого вечера, «Нева» была пуста, если не считать двоих людей и графика на экране. Предварительные данные по площадкам собрали Игорь и Кирилл, и Марина первым делом проверила цифры дважды, потом ещё раз вручную. Они оказались чистыми. Это её слегка разочаровало.

— Смотри, — сказала она, вставая у экрана. — «Залив»: сорок семь процентов повторных гостей. Девять из десяти приезжают в одну и ту же неделю. «Сосны»: двенадцать процентов повторных, сезонность размазана по году. Две площадки одной сети, и совершенно разные клиенты.

Глеб сидел за столом, откинувшись на спинку. Перед ним остывал стакан кофе, до половины недопитый.

— Значит, ритуал не универсален, — продолжила она. — Если мы построим стратегию на «Заливе», мы получим красивую концепцию для одной площадки из одиннадцати. Нужно сначала понять, что общего, а потом ехать смотреть.

— Или сначала поехать, — сказал Глеб, — а потом понять, почему «Сосны» другие.

— Это не метод. Это гадание.

— «Сосны» открылись три года назад. Их ещё не успели полюбить. Двенадцать процентов повторных — это не приговор, а возраст.

— Это гипотеза.

— Конечно. Все хорошие стратегии начинаются с гипотезы.

— Хорошие стратегии заканчиваются доказательством, — сказала Марина. — А ты предлагаешь мне защитить перед советом «Вельбота» красивую догадку.

— А ты предлагаешь безопасную. — Он не повысил голос. — Каждая твоя схема строится так, чтобы её нельзя было упрекнуть ни в чём. Два подписанта, три проверки, девять рисков. Это не стратегия, Марина, а страховка.

Её карандаш хрустнул в пальцах. Тонкий, хороший, которым она писала только схемы. Он переломился ровно посередине, и половинка с грифелем упала на стол.

Она положила вторую рядом.

— Безопасную, — повторила она. — Хорошо. Давай поговорим о безопасности.

Глеб молчал. Не отводил глаз, не пытался смягчить. Просто ждал.

— Ты приходишь на встречу и чувствуешь, что правильно, — продолжила Марина. — И тебе верят. Потому что ты Глеб Громов, девятнадцать лет, сорок человек, фамилия на двери. Тебе не нужно объяснять, почему ты прав. А я должна. Каждый раз. Потому что без цифр, без схем, без трёх подписей мне не поверят, а поверят первому, кто скажет, что у меня «ограниченные ресурсы». — Она кивнула в сторону экрана, в котором не было ничего, кроме графика, но он понял. — Некоторым нужны доказательства. Не потому что они не умеют чувствовать. А потому что им не дают права ошибиться.

Она замолчала. В переговорной стало слышно, как гудит ноутбук. Где-то в соседней комнате щёлкнул выключатель.

Слишком много слов, слишком честных, слишком близко к тому, о чём не говорят на работе. Марина выпрямилась и добавила:

— Это не личное. Это про метод.

— Нет, — сказал Глеб. — Это личное. И ты права.

Она не ожидала этого. Подняла глаза.

— Мне верят, — продолжил он. — Это правда. И мне это не всегда нравится, потому что это значит, что я могу ошибаться без последствий. Это плохо для дела. Я не говорю, что

твои схемы лишние. Я говорю, что в них нет места ничему, что нельзя посчитать. А клиент приезжает туда не за цифрами.

— Я знаю.

— Тогда давай поедем. Не вслепую. С графиками, с данными, со всем, что ты соберёшь. Но в семь утра я хочу посидеть в лобби «Залива» и посмотреть, кто туда приходит.

Она взглянула на экран. На последнем слайде была фотография лобби: широкая стойка, кирпичная кладка и большие часы над ней, круглые, с римскими цифрами. Глеб тоже смотрел на неё, и взгляд задержался на ней дольше, чем на графиках.

— Один раз, — сказал он. — Одно утро.

— Одно утро, — повторила Марина. — И список вопросов, которые я составлю заранее.

— Договорились.

Она взяла обломки карандаша, сложила их вместе и убрала в карман жакета. Не стала выбрасывать. Подумала, что завтра заточит оба и будет писать хотя бы остаток дня.

—

К девяти вечера этаж вымер. Где-то в глубине хлопнула дверь, и всё стихло. Пахло мокрой плиткой и лимонным средством. В коридоре погасили половину ламп, и «Нева» осталась островом света посреди тёмного стекла.

Марина вернулась к столу и села. Обломки карандаша лежали в кармане жакета, и она нащупала их пальцами, как проверяют, на месте ли ключи. Отчёт перед поездкой был готов на две трети: маршрут, сводные данные по «Заливу» и «Соснам», список людей, с которыми надо поговорить. Глеб сидел напротив и сверял логистику. Они молчали уже минут двадцать, но это было другое молчание, не похожее на прежние. Теперь они были на «ты», и она не помнила, кто первым это сделал.

— Вопросы управляющему, — сказала она, печатая. — Четыре блока: загрузка по неделям, повторные гости, жалобы, сезонные пики. Отдельно про лобби. Фото я уже вставила, там часы над стойкой.

— Хорошо видно?

— Хорошо. — Она развернула снимок на экране. — Они там первое, что видит человек, когда приезжает и ждёт ключи. Я хочу выяснить, на что гости смотрят в эти минуты. Все ждут, что что-то произойдёт, а смотреть надо…

Она остановилась.

Слова вышли сами, по привычной, давно проложенной колее, как выходит старая мелодия, которую не помнишь, где слышала. Марина не договорила и не успела. Не успела понять, что она сказала.

— …не на апостолов, — сказал Глеб. Он не поднял головы от экрана. — На циферблат. Там написано, сколько времени осталось.

Лифт где-то далеко внизу загудел и затих. Его слышно было только потому, что в «Неве» перестали стучать клавиши.

Она посмотрела на его руки. Пальцы лежали над клавиатурой и замерли, как замирают руки пианиста за долю секунды до первой ноты. Он, видимо, понял, что сказал, одновременно с ней. Но не отдёрнул их и не нажал ни одной клавиши.

Подозрение, которое жило в ней с первого дня, с рукопожатия, со стакана и надписи «Без сахара», вдруг стало знанием. Тихий щелчок, с каким в замке встаёт на место нужный ключ.

И следом за этим, медленно, как вода поднимается в лодке, пришло то, чего она не планировала: растерянность. Двенадцать лет она готовила ответ на его молчание, на его ложь, на «я не помню» и «ты ошиблась». И ни разу не готовила ответ на «договорил».

— Ты помнишь, — сказала она. Это был не вопрос.

Глеб наконец поднял глаза. В них не было ни смущения, ни защиты. Только усталость, очень старая и очень спокойная.

— Не здесь, — сказал он. — И не сейчас.

— Это не ответ.

— Я знаю.

— Я не спрашиваю «почему». — Она заговорила чётко, не торопясь, и каждое слово ложилось на стол, как карта. — Я не требую объяснений, и мне не нужны оправдания через двенадцать лет. Но делать вид, что мы познакомились в понедельник на фуршете, я больше не буду. Это ты можешь продолжать, если хочешь. Но без меня.

Он смотрел на неё долго. Тот же серый взгляд, те же морщинки у глаз, которых тогда не было. Потом кивнул.

— Хорошо.

— Хорошо?

— Я не буду делать вид, — сказал Глеб. — Больше нет.

Она ждала, что он скажет ещё что-то. Не сказал. Опустил глаза на таблицу, и пальцы, наконец, ожили, опустились на клавиши, и по экрану побежали цифры маршрута.

Марина вернулась к списку вопросов. Прочитала первую строку три раза и не поняла ни слова. Потом поняла, что смотрит не на текст, а на часы в углу экрана: 21:47. Время, когда это закончилось.

— Выезд в шесть утра, — сказала она. — Я за рулём.

— Не возражаю.

— Тогда увидимся у выхода.

— Увидимся.

Она закрыла ноутбук, надела жакет и вышла, не оглядываясь. В лифте зеркальная стена показала ей женщину с прямой спиной, собранной причёской и руками, которые держали сумку слишком крепко. Марина разжала их по одному. Потом ещё раз.

Она не знала, что чувствует. Знала только одно: пока она ехала вниз, двадцать два этажа, она не думала ни о тендере, ни о кресле. Она отложила это на утро.

Глава 6. Залив

В пять пятьдесят пять Глеб уже стоял у выхода из бизнес-центра. Не в пиджаке: в тёмной куртке и толстом свитере, с рюкзаком на плече и двумя металлическими термосами в руках. Марина подъехала на минуту раньше срока и сидела в машине с включённым двигателем, глядя, как он ждёт. Он не смотрел на часы. Стоял спокойно.

Она открыла пассажирскую дверь изнутри.

— Доброе, — сказал Глеб, садясь. Подержал один термос в руках и протянул ей. — Чёрный. Без сахара. И про автомат.

— Что про автомат?

— Он работал. Я соврал.

Марина взяла термос, посмотрела на крышку, потом на дорогу за лобовым стеклом, где туман лежал на асфальте низким слоем.

— Я знаю, — сказала она.

— Знаю, что знаешь.

— Тогда зачем говоришь?

— Затем, что вчера обещал не делать вид.

Она промолчала. Отвинтила крышку и сделала глоток. Кофе был горячий, крепкий, без молока, именно такой, какой она пила в офисе, и именно сейчас это показалось ей почти бестактным: он всё запомнил и в этом тоже.

— В машине только работа, — сказала Марина, включая поворотник. — Всё остальное после поездки.

— Принято.

Они выехали на набережную, потом на шоссе. Фонари сменились темнотой, потом редкими огнями заправок, потом снова темнотой. Туман наползал клочьями, и в свете фар иней на обочине казался присыпанным солью. Марина вела уверенно, без лишнего напряжения, одной рукой, на второй лежал термос. Она любила водить затемно: дорога требовала внимания и не требовала разговоров.

— План такой, — начала она. — В шесть пятьдесят приезжаем. Паркуемся в стороне, чтобы не бросаться в глаза. В семь ноль-ноль сидим в лобби, как обычные гости. Ничего не фотографируем, никого не расспрашиваем. В одиннадцать встреча с управляющим. Игорь отправил список вопросов, он у меня в телефоне.

— Прекрасный план.

— Но?

— Но он наоборот.

Она бросила на него быстрый взгляд.

— Что значит наоборот?

— Ты хотела сначала управляющего, а лобби после. Я вижу это по тому, как ты рассказываешь про одиннадцать: «потом, потому что так надо». — Он говорил без насмешки, просто констатировал. — Ты собиралась прийти с готовыми вопросами и посмотреть на лобби как на подтверждение. Я прошу наоборот. Сначала глаза, потом вопросы.

— Я это уже приняла в четверг.

— Приняла. Но если бы я промолчал, ты бы всё равно поехала сначала к нему.

Марина выдохнула. Он был прав, и это раздражало, как раздражает точный диагноз у человека, которого ты не просила ставить диагноз.

— Ладно, — сказала она. — Утром лобби. Но с условием: вопросы управляющему мы пересмотрим после того, что увидим. Все, а не половину. И когда мы поговорим с управляющим, лидирую я. Он увидит агентство, которое пришло с гипотезой от людей, а не аналитику.

— То есть ты начнёшь с лобби.

— То есть я начну с того, что ты мне там покажешь. — Она включила дальний свет. — Не путай порядок с очередностью.

Глеб рассмеялся. Коротко, в сторону окна, и в этом смехе было что-то тёплое, лёгкое, чего она не ожидала услышать от человека в понедельничных пиджаках. Ей не хотелось на это реагировать. Она сжала руль чуть сильнее.

— Что ты знаешь про «Залив»? — спросила она, меняя тему.

— Открыт девяносто четвёртый год. Бывшая рыбацкая артель. Красный кирпич, четыре этажа, шестьдесят номеров. Управляющий один и тот же уже восемнадцать лет.

— Откуда?

— Прочитал.

— Это в моих данных не было.

— Это в архиве местной газеты. — Он отвернулся к окну. — Я люблю читать старые газеты. Из них видно, как люди сами говорят о себе до того, как об этом заговорят рекламщики.

За окном темнели сосны, и она думала о том, что эта привычка — читать старые газеты — говорит о нём больше, чем любой отчёт.

Туман вдруг расступился, и впереди открылась полоса воды, серая, неподвижная, с редкими пятнами света на горизонте. В воздухе появился запах: резкий, влажный, с примесью водорослей и холодного железа. Она не открывала окна, но запах пробрался внутрь сам.

Дом возник за поворотом: четыре этажа красного кирпича, вросшие в берег так, будто они там всегда были. Над входом горела вывеска «Залив», тёплая, неяркая, похожая на лампу в чьём-то окне. Через большие стёкла лобби виднелась стойка и над ней круглые часы с римскими цифрами.

Марина заглушила двигатель и убрала ключ.

— Шесть пятьдесят пять, — сказала она. — Лобби.

В лобби «Залива» пахло деревом, кофе и чем-то солёным, что не получалось отделить от самого воздуха. Часы над стойкой показывали шесть пятьдесят девять. Они сели на широкую кожаную банкетку у стены, откуда была видна вся комната: стойка, лестница, входная дверь, стеклянный столик с гостевой книгой. Глеб поставил рядом рюкзак и больше не шевелился. Марина достала бумажную салфетку и ручку.

Фотографировать они не договорились. Записывать можно.

Ровно в семь за стойкой появилась администратор, женщина лет пятидесяти с тяжёлой косой и бейджем «Валентина». Она включила кофемашину, поправила стопку журналов и подняла глаза на дверь ещё до того, как та открылась.

Вошли двое. Он высокий, сутулый, в вязаной шапке. Она маленькая, в бежевом пальто, с сумкой через плечо. Они не озирались, как озираются приезжие. Остановились у стойки, и она сказала почти по-домашнему:

— Здравствуйте, Валя.

— Нина Петровна, Анатолий Михайлович! — Администратор вышла из-за стойки, и они обнялись. — С приездом! Триста четвёртый, как всегда. Вещи сразу к вам.

— Семнадцатый год, — сказал мужчина с улыбкой, и в этом слове не было хвастовства, только констатация. — Опять приехали.

Марина пометила на салфетке: «7:02. Пара 70+. 17-й год. Узнают по имени».

Она не смотрела на Глеба. Но слышала его дыхание рядом: спокойное, без торжества. Вместо этого он осторожно подвинул подбородком в сторону лестницы, где уже спускались двое других: женщина лет сорока пяти с девочкой-подростком.

Она записала: «7:09. Мать и дочь. Администратор называет девочку по имени. Девочка: „Мы здесь с тех пор, как мне было четыре“».

К половине восьмого в лобби перебывало одиннадцать человек. Марина считала. Из них восемь поздоровались с Валентиной как с родственницей. Один молодой мужчина спросил, на месте ли «тот самый плед», который ему оставляли в прошлый раз. Двое подошли к гостевой книге, пролистали и вписали что-то от руки. Одна женщина постояла у стены, на которой висели открытки, приколотые кнопками в несколько рядов, и аккуратно добавила свою, придавив угол чьей-то старой.

Открыток было, наверное, под сотню. Выгоревшие, глянцевые, самодельные. Марина встала, подошла и прочитала несколько, не касаясь.

«Вернёмся в ту же неделю, как всегда».

«Валя, спасибо за плед. Видимся через год».

«Детей привезла впервые. Пусть тоже будет их место».

Она вернулась на банкетку и села. Рука с ручкой на секунду зависла над салфеткой. На ней было четырнадцать строк, и ни в одной не стояло слова «клиент» или «гость». Везде стояло «приехали», «вернулись», «опять».

Потом мужчина в вязаной шапке, получив ключ, не пошёл к лифту. Он подошёл к часам, достал из кармана старые наручные, сверил, подвёл колёсико и сказал вслух, ни к кому не обращаясь:

— Каждый год сверяю здесь. Они тут самые точные.

— Только здесь? — не удержалась Марина.

Он повернулся и посмотрел на неё с интересом, не подозрительно, а по-хорошему, как смотрят на человека, который задал правильный вопрос.

— Только здесь, — сказал он. — Дома у меня везде разные.

Он ушёл к лифту. Марина осталась сидеть с ручкой в руке и ощущением, что только что ей рассказали то, о чём в отчётах «Вельбота» не напишут никогда.

Валентина вернулась за стойку, налила себе кофе и, заметив их взгляды, добавила:

— Вы не пугайтесь, у нас тут так. К вечеру обещают шторм, но они всё равно приедут. Эти не отменяют.

— Давно у вас так? — спросил Глеб. Первый раз за сорок минут.

— Всегда, — сказала она просто. — Это не отель, а место, куда возвращаются.

Марина посмотрела на салфетку. Потом на Глеба. Он смотрел на часы над стойкой, и в его лице не было ничего, кроме внимания.

Она хотела, чтобы он ошибся. Ошибка была бы удобнее: можно было бы строить стратегию по всем площадкам сразу, на красивых универсальных цифрах, без поездок и без утренних лобби.

— Ты прав, — сказала она. Без паузы, чтобы не было времени передумать. — Ритуал. Не клиенты, а ритуал. Я бы предпочла ошибиться, потому что с этим сложнее работать. Но это сильная гипотеза.

Глеб медленно повернул голову.

— Спасибо, — сказал он.

— Это не комплимент, а рабочая формулировка. — Она сложила салфетку и положила в папку. — Берём «ритуал возвращения» как основную гипотезу. Остальное проверяем на «Соснах». Если там то же самое, то это закономерность. Если нет, то мы поймём, чем отличаются площадки, которые становятся ритуалом, от тех, которые ещё нет. И перед одиннадцатью переписываю вопросы управляющему. Все. Не половину.

— Я помогу.

За окном, над серой водой, ветер впервые за утро сдвинул туман, и вдалеке показалась тёмная полоса: то ли облако, то ли грядущая погода.

—

Встреча с управляющим закончилась в двенадцать сорок. Николай Ильич, седой, неторопливый, с руками человека, который сам когда-то красил эти стены, ответил на все вопросы, а потом сам задал один: «А что вы будете делать, если они вам скажут, что ничего менять не надо?» Марина записала его на салфетку и подчеркнула дважды.

К трём часам небо над заливом потемнело, как перед занавесом. К четырём ветер ударил в окно так, что звякнули чашки на стойке.

— Выезжаем, — сказала Марина, вставая. — Сейчас или никогда.

Они успели проехать четыре километра. За поворотом, там, где шоссе уходило в сосновую рощу, дорогу перегородило дерево. Не ветка, а ствол в два обхвата, упавший поперёк обеих полос, с вывернутым корнем и перекошенной кроной. Марина остановила машину, включила аварийку и вышла. Ветер вырвал дверь из рук и швырнул в лицо ледяные брызги.

Глеб уже стоял рядом, прикрывая глаза ладонью.

— Не объехать, — сказал он, перекрикивая шум. — Обочины нет.

— Дорожная служба?

— Звоню.

Он звонил двадцать минут под навесом остановки, куда они вдвоём втиснулись, прижавшись плечами. Дождь превратился в сплошную стену. Марина набирала Игоря, потом Лену, потом снова диспетчера. Через полчаса картина сложилась: пилить будут до утра, а то и дольше, весь участок обесточен, техника застряла на другой дороге.

— До утра мы здесь, — сказала она, убирая телефон. — Возвращаемся в «Залив». Я договорюсь о номерах. Ты звони Виктору Павловичу, а то он узнает от кого-нибудь другого.

— Звонить мне?

— Ты старше по сроку службы. — Она сухо улыбнулась. — Мне позвонить Игорю: нужно переставить всё, что стояло на утро.

Они вернулись в гостиницу в шесть. Валентина встретила их у двери с пледами и двумя кружками горячего чая, не задавая вопросов.

— Свободных две комнаты, — сказала она, пока они стряхивали воду. — Двести десятый и двести одиннадцатый. На втором этаже, рядом. Остальные заняты, у нас сегодня весь дом при ключах, никто не уезжает. Света, правда, может не быть. Генератор есть, но на лобби и кухню.

— Рядом, — повторила Марина.

— Вы же коллеги, — мягко сказала Валентина, и в этом слове не было никакого вопроса. — Стены у нас толстые.

Марина взяла ключ с деревянной грушей. На ней была выжжена цифра 210.

Наверху она сняла мокрый жакет, повесила на спинку стула и встала у окна. Залив бушевал: белые гребни, серые клочья, чайка, висящая в воздухе без движения. Она открыла ноутбук, написала в общий чат два предложения, а потом, подумав, добавила в лог: «Пятница, 17:42. Дорога закрыта упавшим деревом, выезд возможен не ранее утра. Левина и Громов на ночёвке в „Заливе“. Рабочий план на субботу пересматривается».

—

Ужин был в восемь. Ресторан пустовал: почти все остались в номерах. За окном ломались ветки и грохотала жесть. Повар, молчаливый парень по имени Тимофей, поставил на их стол ароматную уху, чёрный хлеб и бутылку тёмного пива, не спрашивая, чего они хотят.

Марина ела молча. В голове было непривычно пусто. Ни таблиц, ни этапов, ни графиков. Просто ложка, суп, хлеб и мужчина напротив, который отламывал корочку неторопливо, как будто в этом было какое-то правило.

— Откуда у тебя это? — спросила она. — Газеты.

— От отца. — Он не поднял головы. — Он говорил: «Хочешь понять место, читай то, что про него писали, когда никто не ждал, что прочтут». Читали вслух по субботам, и я ненавидел это лет до четырнадцати.

— А потом?

— Потом стало интересно. Я обнаружил, что люди врут в мелочах и говорят правду в объявлениях. «Продам лодку, тоскую по морю». Про лодку это шутка, но про «тоску» нет.

Она хотела улыбнуться, но улыбка всё равно получилась.

Свет погас без предупреждения. Не мигнул, не затрещал, а просто исчез, как исчезает звук. Ресторан провалился в чернильную темноту, и в ней стали слышны ветер, море и собственное дыхание.

— Всё в порядке, — сказал голос Тимофея откуда-то со стороны кухни. — Сейчас.

Через минуту на стол поставили свечу в низком стеклянном подсвечнике. Пламя дрожало, откидывая на стены огромные неуверенные тени. Лицо Глеба в этом свете было другим: резче, моложе, и седина на висках тоже казалась свечным отсветом.

— Я обещала разговор после поездки, — сказала Марина. Глядя на пламя. — Это не про сегодня.

— Я знаю.

— Хорошо.

— Я не тороплю. — Он помолчал. — Мне достаточно, что ты сказала «после».

Больше они не говорили. Ели остывающую уху, слушали шторм и по очереди пили пиво из тяжёлых кружек.

В десять они разошлись по номерам.

Спать она не могла. Лежала на жёсткой кровати под тяжёлым одеялом и слушала дом. Ветер выл в трубах. Где-то хлопнула ставня. Потом, после полуночи, за стеной, там, где был двести одиннадцатый, раздались шаги. Медленные, неровные: кто-то прошёл от окна к двери, остановился, вернулся обратно.

Она села. Босые ступни коснулись холодного пола. Сердце глупо и громко стучало.

Марина подошла к двери. Взялась за ручку. Повернула.

Дверь напротив открылась в ту же секунду.

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.