

Максимович Желько

БИЗНЕС, ДЕЛОВОЕ СОВЕЩАНИЕ



Желько Максимович

Бизнес, Деловое совещание

«Автор»

2026

Максимович Ж.

Бизнес, Деловое совещание / Ж. Максимович — «Автор», 2026

В центре повествования — история о подготовке к встрече с важным клиентом Борисом, где раскрываются типичные проблемы корпоративной культуры: непрофессиональное планирование, отсутствие должной подготовки, манипуляции с информацией и неготовность руководства признавать реальные проблемы. Основные сюжетные линии включают: Подготовку к встрече с клиентом в условиях острой нехватки времени Конфликт между формальными подходами руководства и реальной ситуацией Проблему корпоративной культуры и манипуляций Противостояние честного подхода к делу и формальных методов работы Ключевые темы произведения: Неэффективность корпоративного подхода к ведению бизнеса Проблема формализма в деловом общении Важность честности и профессионализма Конфликт между амбициями руководства и реальными возможностями команды

Желько Максимович

Бизнес, Деловое совещание

ГЛАВА 1: ПРИГЛАШЕНИЕ КАК ЛОВУШКА

14 октября, 13:45. Кабинет Вадима. За 15 минут до встречи.

Вот как это работает.

Ты сидишь за своим столом, допиваешь третий стакан воды за час (потому что в офисе отопление накрутили так, будто здесь разводят орхидеи, а не работают люди), и вдруг — письмо.

Оно приходит в 13:32.

ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ БОРИСОМ. 14:00. КАБИНЕТ ВАДИМА. ВАЖНО!!!

Четыре восклицательных знака.

В корпоративном мире существует строгая система градации восклицательных знаков. Я изучил её за годы работы. Позвольте мне поделиться этим знанием — оно когда-нибудь спасёт вам жизнь.

Таблица корпоративной классификации восклицательных знаков

Количество - Значение - Уровень опасности

0 - Мне всё равно, прочитаешь ты это или нет - Безопасно

1 - Это достаточно важно, чтобы я нажал Shift+1 - Легкое беспокойство

2 - Я зол, но не настолько, чтобы писать больше двух - Средняя тревога

3 - Срочно. Очень. Прямо сейчас. - Высокая опасность

4 - Вероятно, произойдёт что-то плохое, и виноват будешь ты - **КРИТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ**

5+ - Либо у человека эпилептический припадок, либо он ударился головой о клавиатуру - **Эвакуация**

Четыре восклицательных знака для письма о встрече с клиентом — это, как если бы пожарная сигнализация заиграла Калинку-Малинку. Ты понимаешь, что что-то горит, но не можешь понять, что именно и где выход.

Я посмотрел на экран. Потом на часы. 13:33. У меня есть 27 минут, чтобы подготовиться к встрече, о которой я узнал только, что, с клиентом, о котором я ничего не знаю, и с боссом, который, судя по тону письма, уже выбрал козла отпущения.

В корпоративном мире это называется про активное планирование рисков. В реальном мире это называется стратегическое подставленные сотрудников.

Я вздохнул. Вздох был глубоким. Настолько глубоким, что, вероятно, нарушил какие-то экологические нормы по выбросу CO₂. Но мне было плевать. Когда работаешь в компании, где

письма с четырьмя восклицательными знаками — это норма, экология — не самая большая проблема.

— Ну что, попали? — спросил я у монитора.

Монитор не ответил. Мониторы в нашем офисе вообще неразговорчивые. Они повидали многое. Сотни писем. Тысячи встреч. Десятки уволенных сотрудников, которые в последний день смотрели на свои мониторы так, будто те были виноваты в том, что Вадим — некомпетентный менеджер.

13:41. Открытое пространство офиса. За 19 минут до встречи.

Маша подошла ко мне.

Маша — менеджер проекта. Ей 29 лет, но выглядит она на 45, потому что работает в IT уже 7 лет, а каждый год в IT считается как два-три года обычной жизни, если ты не сидишь на антидепрессантах. У неё тёмные круги под глазами, которые она маскирует тональным кремом, но крем врёт, а глаза — нет.

Она выглядит как человек, который спал три часа и выпил семь чашек кофе. Это её стандартное состояние. Если бы Машу спросили: Как ты? — она ответила бы: Нормально. Но нормально в её исполнении означает, что она держится из последних сил и просто не хочет никого грузить.

Её глаза говорят: Мне нужна помощь.

Её улыбка говорит: Это профессионально.

Противоречие — это её естественное состояние. Она живёт в мире, где одновременно нужно быть честной с командой и лояльной к начальству, где нужно соблюдать дедлайны и при этом не убивать разработчиков, которые постоянно их срывают. Каждый день Маша балансирует на грани нервного срыва, и каждый день у неё это получается. Пока что.

— Вадим волнуется, — сказала Маша тихо, чтобы никто больше не услышал. В офисе стены были стеклянными, но это не имело значения — наши коллеги были слишком заняты своими проблемами, чтобы подслушивать чужие.

— А что такое волнуется в контексте Вадима? — спросил я. Это был не риторический вопрос. В компании существовала целая шкала состояний Вадима.

Шкала эмоциональных состояний Вадима Королькова

Термин - Реальность - Что делать

Спокоен- Ещё не знает о проблеме - Наслаждайся моментом

Задумчив - Только что узнал о проблеме - Готовь оправдания

Волнуется - Проблема большая, и он не знает, как её решить - Молись

Взволнован - Он придумал гениальное решение, которое сделает всё хуже - Спасайся

В ярости - Кто-то не сделал то, что Вадим забыл сказать - Вали всё на Колю

— Борис — большой клиент, — продолжила Маша. — Вся встреча зависит от того, как мы представим проект.

Она сказала слово проект с такой интонацией, будто это было проклятие. В какой-то степени так и было. Наш проект представлял собой странную смесь требований, которые менялись каждую неделю, дизайна, который переделывали восемь раз, и технической архитектуры, которую никто толком не утвердил.

— 30 минут для представления проекта? — спросил я, хотя уже знал ответ.

— Да. — Маша нервно поправила очки. — Вадим сказал, что 30 минут достаточно. Он выглядел очень уверенно.

Короткое отступление о корпоративной уверенности

Вадим — человек, который говорит. Всё будет хорошо! с такой интонацией, будто у него в кармане лежит план Б, план В и план Г на случай, если всё пойдёт не так. На самом деле у него в кармане лежит только телефон, и он надеется, что кто-то другой придумает план, пока он говорит Всё будет хорошо!

Уверенность Вадима в корпоративном мире — это как уверенность человека, который собирается прыгнуть с парашютом и забыл проверить, есть ли у него парашют. Он стоит у открытого люка самолёта, улыбается, машет рукой и говорит: Я профессионал, я занимаюсь этим 20 лет. А парашюта нет. Просто нет. Но он уверен, что всё будет хорошо, потому что он опытный специалист.

Корпоративный мир держится на такой уверенности. Если бы все знали правду — что никто толком не понимает, что происходит, что все импровизируют, что дедлайны сорваны, бюджеты превышены, а клиенты недовольны, — весь бизнес рухнул бы за один день. Поэтому мы создаём иллюзию контроля. Мы говорим. У нас всё под контролем, когда наш проект горит синим пламенем. Мы говорим, Мы проведём анализ, когда не знаем, что ответить. Мы говорим. Это требует дополнительного уточнения, когда хотим сказать: Мы понятия не имеем, о чём вы говорите, но признаться в этом — значит потерять лицо.

Корпоративная среда — это цирк, где все делают вид, что умеют жонглировать, даже если у них в руках ничего нет.

13:43. Та же локация. За 17 минут до встречи.

К Коле подошёл Коля.

Коля — дизайнер. Ему 26, и он всё ещё верит, что его дизайн изменит мир. Эта вера — одновременно самая трогательная и самая опасная вещь в нём. Трогательная, потому что она искренняя. Опасная, потому что она сталкивается с реальностью, и реальность каждый раз выигрывает.

Коля выглядит как человек, который верит, что его дизайн спасёт проект. Конечно, не спасёт. Дизайн никогда не спасает проекты. Проекты спасают деньги, сроки и умные политические манёвры. Дизайн — это просто вишенка на торте, который может оказаться картонным. Но Коля этого ещё не знает. Или знает, но отказывается принимать.

— Я переделал дизайн восемь раз, — сказал Коля. В его голосе слышалась такая усталость, будто он переделал его восемьдесят раз. — Вадим каждый раз говорил близко, но не то. Сейчас я не знаю, что-то на самом деле.

Я посмотрел на Колин макет. Он был прекрасен. Чистые линии, идеальные отступы, выверенная типографика. Это был дизайн, который любой уважающий себя креативный директор повесил бы на стену. Но проблема была в том, что наш креативный директор — Вадим — не был уважающим себя креативным директором. Он был менеджером по продажам, которого повысили до креативного директора, потому что он понимал бизнес.

Понимать бизнес в корпоративном мире означает: Я ничего не смыслю в твоей работе, но буду говорить тебе, как её делать, потому что у меня больше денег.

— А что именно ему не нравится? — спросил я, хотя знал, что ответ будет бесполезным.

— Он говорит: Цвета не те, — Коля развёл руками. — Но не может объяснить, какие именно те. Говорит: Сделай более премиальное. Что такое премиальное? Это золотые элементы? Это больше воздуха? Это другой шрифт? Это всё вместе? Я спрашиваю — он говорит: Ты дизайнер, ты должен знать.

О, этот бессмертный аргумент. Ты специалист, ты должен знать. Универсальная отмазка для любого менеджера, который не хочет признаваться, что у него нет видения. Ты программист, ты должен знать, как это сделать. Ты маркетолог, ты должен знать, как это продать. Ты дизайнер, ты должен знать, что такое премиальное.

Знать, что такое премиальное — это как знать, что такое любовь. Каждый понимает это по-своему, а если ты попросишь объяснить, тебя назовут бездушным циником.

— Я сделал семь вариантов, — продолжал Коля. — Минималистичный, яркий, тёмный, светлый, с градиентами, без градиентов, с фотографиями, с иллюстрациями. Он каждый раз говорил близко, но не то. Восьмой вариант я сделал наобум. Просто взял случайные цвета, случайные шрифты, случайное расположение элементов. И знаешь что?

— Что?

— Он сказал: Это почти то. Но давай ещё раз.

Коля посмотрел на меня так, будто я должен был разделить его боль. Я разделял. Но сказать ему правду — что дизайн не имеет значения, что Вадиму нужно просто утвердить что-нибудь, чтобы было что показать клиенту, и что Вадим будет тянуть до последнего, потому что боится взять на себя ответственность за любое решение — было бы жестоко.

Поэтому я сказал:

— Может, в этот раз повезёт.

Коля грустно улыбнулся. Он знал, что не повезёт. Но иногда человеку нужно просто услышать, что всё будет хорошо, даже если это неправда.

13:47. Кофе-машина. За 13 минут до встречи.

Саша пришёл с ноутбуком. Саша — разработчик старший. Ему 31, и он уже не верит, что технологии спасут мир. Он видел слишком много проектов, которые начинались на React, а заканчивались на поддержке legacy-кода на jQuery. Он видел слишком много технических долгов, которые мы закроем в следующем спринте и которые не закрыли до сих пор.

Саша выглядит как человек, который только что узнал, что проект должен быть готов на неделю раньше, чем он думал. Вероятно, это правда.

— Вадим говорил мне, что на встречу нужно привести готовую техническую архитектуру, — сказал Саша, открывая ноутбук с такой скоростью, будто от этого зависела его жизнь. Возможно, так и было. — Я спросил: Вадим, мы знаем требования? Он ответил: Мы их обсудим на встрече.

Я закрыл глаза. На секунду. Этого было достаточно, чтобы представить всю картину.

Мы должны подготовить техническую архитектуру для проекта, которого мы не знаем. Для клиента, которого мы никогда не видели. Для решения проблем, которые мы не понимаем. И презентовать это за 30 минут, из которых, по расчётам Вадима, 10 минут уйдёт на обсуждение целей — то есть выяснение того, что клиент вообще хочет.

Такова логика корпоративного мира. Мы создаём решение для проблемы, которую мы не понимаем, для человека, который не знает, что ему нужно.

Я слышал, что в некоторых компаниях существует практика — discovery-фаза. Это когда ты сначала выясняешь, что нужно клиенту, а потом начинаешь работать. Звучит разумно, правда? У нас тоже есть discovery-фаза. Она называется встреча с Вадимом, и на ней выясняется, что мы уже всё должны были сделать, хотя ничего не знаем о проекте.

— И что ты будешь показывать? — спросил я.

— Я нарисовал архитектуру на салфетке, — ответил Саша. — Буквально. Вот. — Он достал из кармана мятую салфетку, на которой синей ручкой были нарисованы квадратики и стрелочки. — Если Вадим спросит — я скажу, что это высокоуровневая концептуальная схема.

— А если клиент спросит детали?

— Я скажу, что это первый итерационный подход, и детали будут уточнены после выявления ключевых бизнес-требований.

Саша говорил это с абсолютно серьёзным лицом. Он освоил корпоративный язык настолько хорошо, что мог перевести любую проблему в термины, которые звучат как работа, но ничего не значат на самом деле.

Краткий корпоративный разговорник Саши

Реальность - Перевод Саши

Я не знаю - Это требует дополнительного исследования
Мы не успеваем - Сроки требуют оптимизации
Всё сломалось - Мы столкнулись с техническими ограничениями
Я не понимаю, что вы хотите - Необходимо уточнить бизнес-контекст
Это невозможно - Это потребует нетривиального подхода
Салфетка с каракулями - Концептуальная архитектура высокого уровня

Я посмотрел на салфетку. Квадратики были нарисованы неровно. Одна стрелка вела в никуда. Другая стрелка выходила из квадратика, которого не существовало. Если архитектура на салфетке отражала состояние нашего проекта, то проект был мёртв ещё до того, как родился.

— Держись, — сказал я Саше.

— Я держусь. Но салфетка не держится. — Он аккуратно сложил салфетку и убрал обратно в карман.

13:51. Коридор. За 9 минут до встречи.

Мы слышали шаги.

Шаги Вадима были особенными. Они не были громкими — наш офис был застелен ковролином, который глушил звуки. Но шаги Вадима издавали особый резонанс. Это была не физическая вибрация — это была эмоциональная. Когда Вадим шёл по коридору, воздух вокруг него сгущался. Сотрудники инстинктивно прятали телефоны. Те, кто жевал — переставали жевать. Те, кто смеялся — замолкали.

Это не было страхом. Это было уважением, смешанным с осторожностью. Знаете, как собаки чувствуют приближение грозы? Вот так наши сотрудники чувствовали приближение Вадима. Они ещё не знали, что именно случится, но знали — случится что-то.

Вадим вышел из своего кабинета.

Он выглядел как СЕО, который только что посмотрел какой-то мотивационный ролик на YouTube. Вы знаете такие ролики. Как стать миллионером за 30 дней. Секреты успешных переговоров. 10 правил, которые изменят твою жизнь. Люди, которые смотрят такие ролики, потом приходят на работу и говорят: Сегодня мы изменим всё!

Спина Вадима была прямой. Настолько прямой, что, казалось, позвоночник вот-вот про ткнёт кожу. Его улыбка была алчной — не злой, а именно алчной. Улыбка человека, который видит впереди большой куш и уже считает проценты. Его уверенность дышала через стены.

— Ребята! — сказал Вадим, и его голос разнёсся по опенспейсу так, будто он разговаривал не с тремя людьми, а с сотней. — Собрались! Подходите!

Мы подошли. Потому что, когда Вадим говорит подходите, тыходишь. Если Вадим скажет стойте на голове, ты встанешь на голову. И будешь стоять, пока он не скажет опустите.

Вадим остановился в центре опенспейса, как капитан на мостике корабля. Его команда — я, Маша, Коля и Саша — стояли вокруг него, как матросы, ожидающие приказа. Мимо проходили другие сотрудники, но они старались не смотреть в нашу сторону. Они знали: когда Вадим собирает команду в коридоре за 9 минут до встречи — это не предвещает ничего хорошего.

— Это важная встреча, — начал Вадим. — Борис может стать стратегическим клиентом.

Мы кивнули. Кивать — это безопасно. Кивать не требует слов.

— Нам нужно показать, что мы профессионалы, — продолжил Вадим.

А, вот оно. Профессионализм.

Что такое профессионализм по версии Вадима

Профессионализм в корпоративном мире означает, Мы будем врать красивой терминологией.

Это не я придумал. Это эмпирическое наблюдение, основанное на многолетнем опыте работы с людьми, которые используют слово профессионализм чаще всего перед тем, как попросить тебя сделать что-то непрофессиональное.

— Мы покажем им, что мы — команда, — продолжал Вадим. — Что мы знаем, что делаем. Что у нас есть опыт. Что мы можем решить любую задачу.

Мы можем решить любую задачу на корпоративном языке означает, У нас есть Google и кредитка.

— У нас 30 минут, — Вадим посмотрел на часы. Часы были дорогими. Он купил их, когда получил повышение. Часы показывали время правильно, но они не показывали, что 30 минут для встречи с клиентом, который ничего не знает о проекте, — это как 30 секунд на свидании: быстро, неловко и ничего не успеваешь. — Я рассчитал время.

Он достал из кармана листок бумаги. На нём были написаны цифры. Вадим любил цифры. Цифры создавали иллюзию контроля.

— Три минуты на приветствие. Пять минут на вводную презентацию. Десять минут на обсуждение целей. Пять минут на бюджет. Пять минут на сроки. Две минуты на вопросы. Итого: ровно 30 минут.

Я посмотрел на Машу. Маша посмотрела на Сашу. Саша посмотрел на Колю. Коля смотрел в пол — он переживал свой восьмой неудачный дизайн.

Математика Вадима была математически безупречна. Три плюс пять — восемь. Восемь плюс десять — восемнадцать. Восемнадцать плюс пять — двадцать три. Двадцать три плюс пять — двадцать восемь. Двадцать восемь плюс два — тридцать. Идеально.

Но математика не учитывает, что люди говорят, думают, задают вопросы, возражают и вообще существуют.

Вадим рассчитал время так, будто мы будем роботами. Будто клиент — это тоже робот. Будто встреча — это скрипт, который выполняется строго по расписанию, без сбоев, без заминок, без человеческого фактора.

Но встреча была не скриптом. Встреча была живой. Живые — это хаос. А хаос не подчиняется математике.

— А что если Борис возражает? — спросила Маша.

Голос Маши был тихим, но твёрдым. Она задала правильный вопрос. Клиенты всегда возражают. Это их работа. Если клиент не возражает — это значит, ему всё равно, и вы уже проиграли.

— Тогда мы скажем, что это требует дополнительного анализа, — ответил Вадим с улыбкой человека, который гордится своей находчивостью.

Требует дополнительного анализа — золотой стандарт корпоративного уклонения. Это означает, Я не знаю ответа, но признаваться в этом — не профессионально, поэтому я скажу, что мне нужно время подумать, и, возможно, за это время проблема решится сама, или клиент забудет о ней, или я свалю это на другого.

— А что, если он задаёт технические вопросы? — спросил Саша.

Саша держал ноутбук так, будто это был щит. Возможно, он надеялся, что сможет спрятаться за ним, если клиент спросит что-то, на что нет ответа на салфетке.

— Тогда Саша ответит, — сказал Вадим.

Он сказал это так, как если бы Саша был прибор, который автоматически производит правильные ответы. Вставил вопрос — получил ответ. Не работает? Перезагрузи. Всё ещё не работает? Вызови техподдержку. Техподдержки нет? Ну значит, бракованный прибор.

Саша побледнел. Он понял: если клиент задаст технический вопрос, Вадим не будет помогать. Вадим будет смотреть на Сашу с выражением. Ну давай, ты же специалист, покажи себя. И если Саша ошибётся — виноват будет Саша. Если Саша не ошибётся — молодец Вадим, потому что он собрал такую сильную команду.

Это называется корпоративное перекладывание ответственности. Искусство, доведённое до совершенства.

— А что, если ему не понравится дизайн? — спросил Коля.

Коля поднял глаза от пола. В них была надежда. Маленькая, хрупкая надежда на то, что Вадим скажет что-то ободряющее. Что Вадим скажет: Коля, твой дизайн прекрасен, если клиенту не понравится — это его проблемы, а не твои.

Вадим посмотрел на Колю с выражением человека, который услышал самый тупой вопрос в истории человечества.

— Коля, — сказал Вадим, и в его голосе появились нотки терпеливого учителя, объясняющего сложную концепцию трёхлетнему ребёнку. — Это психология продаж. Если дизайн не понравится, мы скажем, что это концепция, которую можно переделать. Переделывать и переделывать до тех пор, пока клиент не поймёт, что он должен согласиться, потому что переделывать больше нельзя.

Я смотрел на Вадима и понимал: он не шутит. Он абсолютно серьёзен. Он вывел теорию переделок на уровень метафизики.

Теория переделок Вадима

1. Исходное состояние: Дизайн не нравится клиенту.
2. Фаза 1 — Убеждение: Это всего лишь концепция. (Перевод: Вы не поняли нашей гениальной идеи).
3. Фаза 2 — Уступки: Внести минимальные правки, чтобы клиент чувствовал контроль. (Перевод: Поменяем цвет кнопки, но структуру оставим).
4. Фаза 3 — Усталость: Каждый раунд правок делаем дольше, чтобы клиент понял: время — деньги. (Перевод: Пятый раунд правок будет стоить вам две недели и нервный срыв дизайнера).
5. Фаза 4 — Капитуляция: Клиент соглашается на то, что было в Фазе 1, потому что устал.

С точки зрения психологии, Вадим был прав. С точки зрения дизайна, Колиных нервов и человеческого достоинства — это была чудовищная стратегия. Но в корпоративном мире побеждает тот, кто устал меньше.

— Понял? — спросил Вадим.

Коля не понял. Но кивнул. Кивать — безопасно.

13:58. Конференц-зал Сигма. За 2 минуты до встречи.

Боже.

Я стоял в конференц-зале и смотрел на экран проектора. На нём была заставка с логотипом нашей компании — огромная буква М в круге. М была синей. Круг был оранжевым. Цвета не сочетались, но Вадиму нравилось.

Я понял архитектуру встреч.

Встречи в корпоративном мире — это не коммуникация. Это спектакль. У каждого есть роль. Вадим — главный герой. Он говорит, убеждает, продаёт. Маша — ассистент. Она следит за временем, подаёт материалы и делает вид, что всё под контролем. Коля — художник. Он

сидит тихо и кивает, когда Вадим говорит Наш дизайнер приготовил потрясающие решения. Саша — технарь. Он отвечает только на технические вопросы и только когда его просят.

А клиент? Клиент — это зритель, который купил билет на этот спектакль. Он заплатил своим временем и ожиданиями. И если спектакль плохой, зритель уходит.

— Ровно 14:00, — сказал я, глядя на часы. — Где Борис?

— Бизнесмены опаздывают, — ответил Вадим. — Это показывает их статус.

— Или неуважение к чужому времени, — тихо сказал Коля.

Вадим сделал вид, что не услышал.

14:02. Конференц-зал Сигма. Борис прибыл.

Борис вошёл в конференц-зал в 14:02. Две минуты опоздания.

Две минуты. Казалось бы, ерунда. Но в корпоративном мире мелочи имеют значение.

Две минуты опоздания означают, что Борис не может потратить на нас ровно столько времени, сколько он обещал. Он уже отстаёт от графика. Он будет смотреть на часы. Он будет отвечать на сообщения под столом. Его голова будет уже на следующей встрече, когда мы будем говорить о бюджете.

Две минуты опоздания — это сигнал. Вы не настолько важны, чтобы я пришёл вовремя.

Две минуты опоздания — это смертный приговор математике Вадима. Теперь у нас не 30 минут. У нас 28. Или 25, если Борис захочет уйти пораньше. Или 20, если у него честные 30 минут, которые начались в 14:02.

Математика Вадима уже рушилась, а встреча ещё не началась.

Борис был мужчиной лет 50. Короткая стрижка, седина на висках, дорогой костюм, который сидел идеально — но не потому, что он был сшит на заказ, а потому что Борис купил его в хорошем магазине и подогнал по фигуре. Он не был миллиардером. Он был успешным бизнесменом, который знает цену деньгам и времени.

В руках у Бориса была папка. Кожаная. Толстая. В папке, вероятно, были документы, контракты, технические задания — всё то, что мы должны были изучить до встречи, но не изучили, потому что получили письмо за 28 минут до встречи.

— Здравствуйте, — сказал Борис. Голос был низким и спокойным. — Извините за опоздание. Пробки.

— Ничего страшного! — воскликнул Вадим. Его голос был на полтона выше, чем нужно. — Мы только начали. Присаживайтесь.

Борис сел напротив нас. Положил папку на стол. Открыл её. Достал ручку. Ручка была не шариковой — это была настоящая перьевая ручка. Человек с перьевой ручкой не подписывает контракты на ходу. Он читает каждый пункт. Он задаёт вопросы. Он не торопится.

А у нас 28 минут.

— Ну что ж, — сказал Вадим, вставая. Он любил говорить стоя. Это придавало ему веса. — Давайте начнём. Я хочу представить вам нашу команду...

Он указал на Машу. Маша улыбнулась профессиональной улыбкой. Потом на Колю. Коля поправил очки. Потом на Сашу. Саша положил ноутбук на стол.

— А это наш ведущий разработчик, — Вадим указал на меня.

Борис посмотрел на меня. Его взгляд был изучающим. Он видел десятки таких встреч. Он знал, что я — не лицо компании. Я — технический запасной. Я здесь, чтобы отвечать на вопросы, на которые Вадим не сможет ответить.

— Приятно познакомиться, — сказал я.

— Взаимно, — ответил Борис.

Он не улыбнулся.

14:04. 26 минут до конца встречи.

Вадим начал презентацию.

Первые три минуты — приветствие. Вадим говорил о том, как он рад, как он ценит, как он уверен. Стандартный корпоративный эвфемизм на тему Дайте нам денег. Он использовал слова синергия, партнёрство, долгосрочное сотрудничество. Слова, которые звучат весомо, но не значат ничего без конкретики.

Борис слушал. Кивал. Записывал

— Записывал что-то в блокнот. Перьевая ручка оставляла аккуратные, ровные буквы. Вадим заметил это и, кажется, немного расслабился. Запись — это хорошо. Запись означает интерес.

— Мы предлагаем комплексный подход к цифровой трансформации вашего бизнеса, — говорил Вадим, переключая слайд.

На слайде была огромная стрелка, ведущая из точки. Где вы сейчас в точку. Где вы будете. Между ними было облако с надписью НАШ ПРОДУКТ. Облако было синим. Стрелка была зелёной. Визуально это напоминало иллюстрацию к детской книжке. Как кролик нашёл морковку.

— Комплексный подход — это... — начал Борис, поднимая ручку.

— Это синергия технологий, аналитики и дизайна, объединённых единой стратегией, — ответил Вадим так быстро, будто репетировал этот ответ всю ночь.

Он не репетировал. Просто любой менеджер по продажам знает эту фразу наизусть. Синергия технологий, аналитики и дизайна — это универсальный ответ на вопрос. Что вы конкретно делаете? Он звучит умно, но ничего не объясняет. Как междисциплинарный подход. Как холистическое решение. Как экосистема продуктов.

— Понятно, — сказал Борис. Он посмотрел на меня.

Я почувствовал этот взгляд. Он говорил: Я знаю, что ты знаешь, что это чушь. Но ты не скажешь, потому что у тебя зарплата.

Вадим переключил на следующий слайд. Там была диаграмма. Круги. Стрелки. Проценты. Типичный слайд, который рисуют за час до встречи, когда понимают, что содержания нет, но нужна иллюзия работы.

— Как видите, наше решение покрывает 94% бизнес-потребностей клиентов из вашего сегмента, — сказал Вадим. — Цифры основаны на анализе рынка за последние два квартала.

94%. Красивое число. Достаточно высокое, чтобы впечатлить. Достаточно специфическое, чтобы звучало правдоподобно. Вадим не стал уточнять, что анализ рынка — это опрос трёх знакомых в баре, а 94% получились потому, что 94 — это год его рождения.

Борис поднял бровь. Всего лишь бровь. Но я заметил. Я сидел напротив и видел каждую микро-реакцию. Борис не купился. Он видел слайды и раньше. Он сам их рисовал.

— А можно увидеть техническую архитектуру? — спросил Борис.

Саша напрягся. Я это почувствовал. Прямо физически. Он сидел справа от меня, и я ощутил, как его тело стало жёстким. Как будто он готовился к удару.

— Конечно! — Вадим щёлкнул пальцами в сторону Саши. — Саша, покажи.

Саша открыл ноутбук. Посмотрел на экран. Посмотрел на меня. Я кивнул. Не потому, что я знал, что он покажет. Просто, потому что кивок — это поддержка.

— У нас есть высокоуровневая концептуальная схема, — сказал Саша голосом человека, который продаёт подержанную машину с проблемным двигателем. — На данном этапе мы выделили ключевые модули.

Он повернул ноутбук к Борису. На экране был документ. В документе были квадратики и стрелочки. Они были нарисованы в PowerPoint. Саша перерисовал их с салфетки за 5 минут до встречи.

Борис посмотрел на экран. Молчание длилось три секунды. Для Саши эти три секунды были вечностью.

— А где слой интеграции с вашими текущими системами? — спросил Борис.

Саша открыл рот. Закрыл. Открыл снова.

— Слой интеграции... — начал он. — Он будет уточнён на этапе...

— Он есть на схеме, — перебил Вадим. — Вот здесь, смотрите.

Он ткнул пальцем в экран ноутбука. Палец Вадима указывал на пустое место между двумя квадратами.

— Это вторая итерация, — добавил Вадим. — Мы намеренно не детализируем её сейчас, чтобы не создавать, гм, когнитивную перегрузку.

Когнитивная перегрузка. Ещё один термин из корпоративного разговорника. Означает Мы не сделали это, и признаваться стыдно, поэтому я скажу, что это был осознанный дизайнерский выбор.

Борис молчал. Потом закрыл блокнот.

— Давайте сразу к делу, — сказал он. — Сколько?

Вадим улыбнулся. Это была улыбка акулы, которая почувствовала запах крови.

— Мы подготовили несколько вариантов, — сказал Вадим, доставая из портфеля ещё один листок. — Базовый — 2.5 миллиона. Оптимальный — 4.2 миллиона. Премияльный — 7.8 миллиона.

Он положил листок на стол перед Борисом. Борис даже не посмотрел на него.

— А что входит в каждый вариант? — спросил Борис.

— В базовый — минимальный функционал, — начал Вадим. — В оптимальный — расширенный. В премиальный — всё включено.

Я закрыл глаза. Минимальный функционал, расширенный функционал, всё включено. Это не ценовые категории. Это словесный мусор, которым заполняют пустоту, когда реальных отличий между вариантами нет.

— Конкретнее, — сказал Борис.

— Мне нужно согласовать детали с командой, — Вадим посмотрел на нас так, будто мы были виноваты в том, что он не подготовился. — Но в целом, каждый следующий уровень даёт больше возможностей.

— Каких именно возможностей?

— Разных.

Тишина. Неловкая. Густая. Такая тишина бывает, когда кто-то говорит глупость, и все это понимают, но никто не хочет признавать.

— Я думал, у вас есть готовое предложение, — сказал Борис. Он не злился. Он был разочарован. Разочарование хуже злости. Злость можно переубедить. Разочарование — это приговор.

— У нас есть! — Вадим говорил громче, чем нужно. — Всё готово. Просто... детали я держу в голове.

— Вы держите детали ценовой категории на 7.8 миллиона рублей в голове?

— Я опытный профессионал.

Борис посмотрел на Вадима. Потом на меня. Потом на часы.

— У нас осталось 15 минут, — сказал он. — Давайте по делу.

14:09. 21 минута с начала встречи. 9 минут до конца по плану Вадима.

Вадим нервничал. Это было видно. Он начал говорить быстрее. Он переключал слайды без остановки. Он использовал слова экосистема, синергия и инновации так часто, что они потеряли всякий смысл.

Я смотрел на Бориса. Он сидел спокойно. Руки сложены на столе. Ручка лежит рядом. Он больше не писал.

Борис принял решение. Я ещё не знал, какое, но он уже решил. Остальные 15 минут встречи — это просто формальность. Он ждал удобного момента, чтобы сказать нет и уйти.

И тут произошло неожиданное.

— А что вы думаете? — спросил Борис, глядя на меня.

Вадим замер. Он не ожидал этого вопроса. По его плану, я должен был молчать до технического вопроса. Но Борис спросил меня лично.

— Я думаю, что у нас отличная команда, — сказал я. — Но мы встретились слишком рано.

Тишина.

Вадим посмотрел на меня с ужасом. Маша побледнела. Коля уронил ручку. Саша задержал дыхание.

— Слишком рано? — переспросил Борис.

— Да. Чтобы сделать качественное предложение, нам нужно понять ваш бизнес. Не на встрече. А в процессе. Неделя интервью, анализа данных, погружения. Тогда мы вернёмся с предложением, где каждый пункт будет подтверждён фактами, а не синергией.

Борис смотрел на меня. Долго. Потом улыбнулся.

— Вы первый человек в этой комнате, который сказал правду, — сказал он.

Вадим открыл рот, чтобы что-то сказать, но Борис поднял руку.

— Я ценю честность, — продолжил Борис. — И я согласен. Давайте проведём неделю исследование. Если результаты устроят обе стороны — обсудим бюджет.

Он встал. Пожал мне руку.

— Свяжитесь со мной завтра. Мой ассистент пришлёт доступы к системам.

И вышел.

Через минуту после того, как Борис вышел, Вадим повернулся ко мне. Его лицо было красным.

— Ты... ты... — он не мог подобрать слова. — Ты только что чуть не убил сделку!

— Я её спас, — ответил я.

— Ты сказал клиенту, что мы не готовы!

— Мы действительно не готовы, Вадим. И он это знал. Я просто сказал это вслух.

— Так не работают продажи!

— А так работают отношения.

Вадим хотел ещё что-то сказать, но остановился. Он понимал, что я прав. Он ненавидел это. Но понимал.

Маша выдохнула. Коля улыбнулся. Саша закрыл ноутбук.

Встреча закончилась. И только началась.

Эпилог 1. 15:30. Кабинет Вадима.

Я зашёл к Вадиму через час. Он сидел за столом и смотрел в одну точку.

— Борис прислал письмо, — сказал он, не поднимая глаз.

— И?

— Он сказал, что доволен встречей. Сказал, что рад работать с компанией, где есть люди, которые говорят правду.

Вадим поднял глаза.

— В следующий раз, — сказал он, — предупреди меня, что будешь говорить правду. Я хотя бы подготовлюсь.

— Договорились.

Я вышел из кабинета. В коридоре стояла Маша.

— Ну что? — спросила она.

— Живём, — ответил я.

ГЛАВА 2: ПЕРВЫЙ СЛАЙД, ИЛИ КАК НАЗВАНИЕ СТАНОВИТСЯ ИСКУССТВОМ

14:03. Конференц-зал Сигма. На экране проектора — название проекта.

Я смотрел на экран.

Там было написано:

ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Четыре слова. Сорок четыре символа с пробелами. Бесконечное количество вранья.

Каждое слово в этой фразе врал на своём уровне. Я сидел и мысленно разбирал это предложение по косточкам, потому что это было единственное, что удерживало меня от желания провалиться сквозь пол, сквозь фундамент, сквозь земную кору прямо в раскалённую мантию.

Лингвистический разъёб названия проекта

Слово Перевод с корпоративного Реальность

Инновационное - Мы не знаем, что делаем, но это звучит ново - Ничего инновационного. Будет CRUD-приложение с авторизацией и формой обратной связи

Решение - Проблема, которую мы создадим, если её раньше не было - Сейчас у клиента всё работает. После нас — либо лучше, либо ад

Трансформация - Что-то изменится, но не факт, что в лучшую сторону - Поменяем цвет кнопок. Может быть, перенесём данные в новую БД

Клиентский опыт - Мы надеемся, что клиент оставит нас в покое - Это про людей, которые будут звонить в поддержку и плакать

Четыре слова. Четыре слоя самообмана. В одном названии — вся философия современного IT-консалтинга.

Вадим стоял перед экраном. Он смотрел на название так, будто сам его только что увидел. Возможно, так и было. Возможно, ему сказали: Вадим, у тебя встреча через 20 минут, придумай название проекта, и он написал первое, что пришло в голову. А в голову пришло это — набор слов, который он где-то слышал. Может, на конференции. Может, в рекламе. Может, на помойке корпоративного жаргона.

Он молчал.

Пять секунд.

Это было странное молчание. В конференц-зале повисла тишина, но не та тишина, когда люди обдумывают глубокую мысль. И не та тишина, когда уважают момент. И не та тишина, когда все ждут продолжения.

Это было молчание человека, который забыл, что хотел сказать.

Вадим открыл рот. Закрыл. Открыл снова.

— Итак, — наконец произнёс он.

И замолчал.

Снова.

Борис сидел напротив и смотрел на Вадима с выражением человека, который пришёл в ресторан, заказал стейк, а вместо стейка ему принесли пустую тарелку и сказали - Подождите, повар ищет корову.

Вадим посмотрел на экран. Словно экран мог дать ему ответ. Экран молчал. Проекторы не умеют подсказывать. Единственное, что умеют проекторы — это гореть ярко-синим светом и выгорать через полгода.

— Название проекта... — начал Вадим. Он произносил название медленно, как если бы он открывал гроб с сокровищем. — Называется...

Он произнёс название ещё раз. Медленнее. С большим ударением на каждое слово. Будто если говорить громче и медленнее, слова станут правдой.

ИН-НО-ВА-ЦИ-ОН-НОЕ РЕ-ШЕ-НИ-Е ДЛЯ ТРАНС-ФОР-МА-ЦИ-И КЛИ-ЕНТ-СКО-ГО О-ПЫ-ТА

Каждый слог отдавался в пустом зале эхом. Слова звенели в воздухе, как фальшивые монеты, брошенные на мраморный пол.

Я посмотрел на Бориса. Борис смотрел на слайд так, как смотрят на картину в музее, когда не знаешь, хорошая ли это картина, но делаешь вид, что понимаешь. Голова чуть наклонена. Брови слегка приподняты. Губы сжаты в линию, которая может означать и одобрение, и сомнение, и то, что человек просто пытается не чихнуть.

— Красиво, — сказал Борис.

Он сказал красиво, а не понятно. Он сказал красиво, а не интересно. Он сказал красиво, а не расскажите подробнее.

Красиво — это вежливый синоним Я ничего не понял, но не хочу вас обижать.

В корпоративной лингвистике слово красиво занимает особое место. Это слово-парашют. Когда ты не знаешь, что сказать, но сказать что-то нужно, ты говоришь красиво. Это безопасно. Это не обязывает. Это не требует продолжения.

Но Вадим воспринял это как комплимент.

— Это стратегическое название, — объяснил Вадим. — Оно отражает суть проекта.

Суть проекта.

Мы ещё не знали суть проекта. У нас не было сути проекта. У нас было имя без человека. У нас была упаковка без подарка. У нас был заголовок, за которым ничего не стояло, кроме надежды, что кто-то заплатит деньги, а потом мы как-нибудь разберёмся.

Вадим нажал кнопку на пульте.

Слайд переключился.

На экране появилось:

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Под заголовком — два пункта. Ровно два. Маркированный список. Каждый пункт — одна строка. Без деталей. Без цифр. Без сроков. Без ответственных.

Выглядело это примерно так:

- Повысить качество обслуживания
- Снизить затраты

Две строчки. На весь проект. На несколько миллионов рублей. На месяцы работы. На жизнь команды.

Если бы врач сказал: У вас будет операция. Цели: улучшить здоровье и снизить боль — вы бы попросили другого врача. Если бы пилот сказал: Мы летим. Цели: переместиться в пространстве и не упасть — вы бы вышли из самолёта.

Но в IT-проектах это считается нормальным.

Борис наклонился вперёд. Он вглядывался в слайд, как археолог в древнюю надпись. Потом он посмотрел на Вадима. Потом снова на слайд. Потом — на меня.

Глаза Бориса говорили: Это всё?

Вадим улыбнулся. Улыбка была широкая. Улыбка человека, который собирается нырять в пустой бассейн, но делает вид, что там полно воды.

— Первая цель — повышение качества обслуживания клиентов на 50%, — сказал Вадим. Тон — уверенный. Голос — громкий. Слова — твёрдые.

— На сколько процентов? — спросил Борис.

— На 50%.

Вадим повторил это с интонацией, которая должна была означать Я уверен в этой цифре на все 100%. Но вместо этого звучало как Я придумал эту цифру 10 секунд назад и очень надеюсь, что вы не будете проверять.

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.