

РОМАН КУБОВ

# ВСЁ *ПОД* КОНТРОЛЕМ

РОМАН О ТОМ, КАК МЫ ПЫТАЕМСЯ ВЫГЛЯДЕТЬ УСПЕШНЫМИ  
И ПОЧТИ УСПЕВАЕМ ЖИТЬ

**СОСЕД:**

Каждый у вас такой  
успешный. Смешно  
смотреть. 21:37

Элитный ЖК.  
Личный бренд.  
Аноним в чате.  
Что может пойти  
**не так?**



МАРКЕТИНГ  
ЛЮБВИ

ЭКСПЕРТ  
ПО ЖИЗНИ

НОВЫЙ  
ПРОЕКТ  
№ 67  
№ 57

ЖИЗНЬ  
КАК ОНА ЕСТЬ –  
БЕЗ ФИЛЬТРОВ

КОНТЕНТ  
НЕ СПИТ

УСПЕХ  
TO GO

ЛИЧНЫЙ БРЕНД  
ИНСТРУКЦИЯ

ДЕНЬГИ ЛЮБЯТ ТИШИНУ,  
НО Я НЕ МОГУ

КАК ЖИТЬ  
И ВЫГЛЯДЕТЬ ТАК,  
БУДТО УЖЕ ВСЕ ПОНЯЛ

7 ШАГОВ К УСПЕХУ

ЛУЧШИЙ  
ЭКСПЕРТ  
2023

ПО ВЕРСИИ  
САМ СЕБЕ

Роман Кубов  
**Все под контролем**

«Автор»

2026

## **Кубов Р.**

Все под контролем / Р. Кубов — «Автор», 2026

В ЖК «Горизонт» живут успешные люди. Коучи. Блогеры. Маркетологи. Предприниматели. Люди, которые знают, как заработать миллион, построить личный бренд, обрести гармонию и научить этому других. Во всяком случае, именно так они рассказывают о себе. Но однажды в чате дома появляется пользователь по имени «Сосед». Он задаёт всего один вопрос. Потом ещё один. И ещё. И очень скоро выясняется, что за красивыми фотографиями, уверенными советами и историями успеха скрываются ревность, маленькие секреты, большие заблуждения, любовные интриги и отчаянное желание выглядеть лучше, чем ты есть на самом деле. «Всё под контролем» — остроумный роман о людях, которые продают уверенность, но сами ежедневно её ищут.

© Кубов Р., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Глава 1. Сосед	5
Глава 2. Стратегия фокуса	9
Глава 3. Контент — это я	16
Глава 4. Встреча с реальностью	21
Глава 5. Личный бренд требует жертв	27
Глава 6. Нетворкинг как образ жизни	33
Глава 7. Четверг, который всё усложнил	40
Глава 8. Пятница, или Момент истины	45
Глава 9. Все хотят быть героями	52
Глава 10. «За кадром»	58
Конец ознакомительного фрагмента.	61

# Все под контролем

## Глава 1. Сосед

Есть такое место в Москве — ЖК «Горизонт». Тридцать два этажа стекла и бетона, подземная парковка на четыреста мест, фитнес-клуб с панорамными окнами, ресторан с меню на трёх языках и детский клуб, где воспитатели говорят только по-английски, пока дети всё равно дерутся на русском.

Жильцы «Горизонта» — люди занятые. Очень занятые. Настолько занятые, что у них едва хватает времени понять, чем именно они заняты. Зато у них всегда есть время сфотографировать завтрак, написать пост про «осознанность» и ответить в чате жильцов на вопрос о парковке.

Чат жильцов — это отдельная вселенная. Официально он называется «ЖК Горизонт | Официальный». Неофициально его можно было бы назвать «Место, где всё идёт не так, как планировалось».

Именно в этом чате в пятницу, 14 марта, в 23:47 появился новый участник.

Имя: **Сосед**.

Никакой аватарки. Никакой подписи. Просто — Сосед.

И первое его сообщение было таким:

*«Интересно, сколько жильцов этого дома действительно делают то, о чём рассказывают в своих соцсетях»*

Всё.

Больше ничего.

Сообщение пришло без знака вопроса, без смайлика, без контекста. Просто наблюдение, брошенное в чат, как камешек в тихий пруд.

Жильцы «Горизонта» не спали.

Жильцы «Горизонта» не спали.

Денис Лазарев прочитал сообщение в 23:48.

Он лежал в постели с телефоном, потому что «просматривал аналитику перед сном» — именно так он объяснил бы это жене, если бы она спросила. Жена не спросила, потому что её не было рядом: она уехала к родителям ещё в среду, сказав что-то про «мне нужно подышать».

Денис подышать не успевал. У него был вебинар в субботу утром — «Три стратегии, которые удвоят ваш доход за девяносто дней» — и он ещё не дописал вторую стратегию. Первая стратегия называлась «Фокус на главном». Денис очень любил эту стратегию. Особенно в теории.

Сообщение Соседа он перечитал дважды.

Потом закрыл чат.

Потом открыл снова.

Потом написал жене: «Не сплю, думаю о нас».

Жена ответила через двенадцать минут: «Поздно уже».

Денис отложил телефон и уставился в потолок. Потолки в «Горизонте» были высокие — три метра десять. Достаточно высокие, чтобы чувствовать себя успешным человеком даже в момент, когда смотришь в них и думаешь о том, что вторая стратегия пока звучит примерно как «делай больше хорошего, меньше плохого».

---

В соседнем крыле того же этажа Алина Громова сидела на кухне и монтировала видео.

Точнее — она сидела на кухне, ела холодные макароны прямо из кастрюли и смотрела, как её монтажёр Коля в три часа ночи по московскому времени (он работал из Новосибирска)

ска) монтировал видео в режиме совместного доступа. Алина только иногда тыкала в экран и писала в чат: «здесь чуть теплее по цвету» и «эту паузу убери, я там жую».

Видео называлось «Мой настоящий утренний ритуал | без фильтров». Снимали его три дня. Свет ставили два часа. Алина переодевалась четыре раза, пока не нашла пижаму, которая «выглядит как будто я просто встала». Кофемашина на заднем плане была арендована специально для этого ролика, потому что собственная была дешевле и «не давала нужного настроения».

Сообщение Соседа она увидела случайно — чат жильцов был открыт в соседней вкладке.

Алина дочитала до конца, хмыкнула и написала Коле: «слушай, а поставь в начале субтитр — "честно и без прикрас"».

Коля поставил. Алина осталась довольна. Макароны доела.

---

Максим Титов прочитал сообщение Соседа в туалете.

Это важная деталь, потому что Максим вообще большинство важных решений принимал в туалете — там не было жены, детей и необходимости немедленно что-то делать. Там можно было просто думать.

Максим думал так:

Кто это написал? Кто-то из наших? Или новый жилец? Или управляющая компания проверяет реакцию?

Максим был продюсером. Он «делал проекты». Какие именно проекты — зависело от того, с кем он разговаривал. С инвесторами — «масштабные медиапроекты». С друзьями — «ну, всякое». С женой — «сложно объяснить, но деньги будут».

Деньги иногда были.

Он вышел из туалета и сказал жене Лене, которая читала книгу в кресле:

— В чате жильцов появился какой-то провокатор.

Лена подняла глаза:

— Это тот, который написал про парковку в прошлый раз?

— Нет, другой. Философский.

— Философский провокатор в нашем чате, — повторила Лена без особого выражения и вернулась к книге. — Звучит как название плохого фильма.

— Или хорошего подкаста, — сказал Максим и начал набрасывать в заметках: «Сосед. Анонимный. Наблюдения. Формат?»

Идеи у Максима заканчивались быстро. Начинались — ещё быстрее.

---

На двадцать восьмом этаже Игорь Сафонов не спал по своей обычной причине: он смотрел в таблицу.

Таблица была большой, сложной и называлась «Финансовая модель Q2» — но если смотреть на неё достаточно долго, она начинала напоминать абстрактную живопись. Красивую, тревожную и непонятную.

Игорь владел IT-компанией. Точнее — он основал IT-компанию семь лет назад, и с тех пор она то росла, то не росла, и сейчас находилась в состоянии, которое Игорь описывал как «стратегическая пауза», а его финансовый директор — как «нам нужно поговорить».

Разговор был запланирован на понедельник.

Сообщение Соседа Игорь прочитал, потому что телефон лежал рядом с ноутбуком и уведомление выскочило само.

«Интересно, сколько жильцов этого дома действительно делают то, о чём рассказывают в своих соцсетях»

Игорь закрыл уведомление.

Открыл таблицу снова.

Закрыв таблицу.

Открыл уведомление снова.

— Кто это? — спросил он вслух, хотя в квартире никого не было.

Квартира не ответила. Квартира была дорогой и красивой, и Игорь очень любил её — особенно в те моменты, когда не думал о том, сколько она стоит в месяц.

---

Марина Белова прочитала сообщение, немедленно скопировала его и отправила мужу Сергею с подписью: «смотри, кто-то опять что-то знает».

Сергей ответил: «это просто философский вопрос, Марин».

Марина написала: «или это намёк».

Сергей написал: «намёк на что?»

Марина написала: «именно» — и выключила телефон.

Марина вела онлайн-школу английского языка и специализировалась на курсе «Уверенная коммуникация на английском». В рамках этого курса она учила студентов формулировать мысли чётко, без лишних эмоций и двусмысленностей.

В жизни у неё это получалось несколько хуже.

---

Артём Крылов прочитал сообщение и почти сразу написал в чат:

«Хороший вопрос кстати»

Потом подумал секунду и добавил:

«Я лично всегда честен о своих результатах»

Никто не ответил.

Артём подождал пять минут. Потом добавил:

«Кстати по маркетплейсам если кому интересно — завтра эфир в 19:00, ссылка в шапке профиля»

Это тоже осталось без ответа.

Артём убрал телефон и лёг спать с чувством человека, который сделал всё возможное.

---

Елена Воронцова сообщение прочитала позже всех — в час ночи, когда вернулась домой.

Она работала допоздна. Не потому что не умела расставлять приоритеты — она умела. Просто её приоритеты всегда оказывались расставлены так, что работа занимала первое место, а всё остальное терпеливо ждало на втором.

Елена занималась рекламой. Она писала тексты, которые заставляли людей кликать, покупать и чувствовать, что они приняли это решение сами. Коллеги называли её циником. Она не возражала — это звучало профессионально.

Сообщение Соседа она прочитала, усмехнулась и написала в личные заметки (у неё было три приложения для заметок, и все они были переполнены): «хорошая формулировка. украду».

Потом, уже засыпая, подумала: а сама-то?

Не ответила себе. Решила, что это подождёт до утра.

---

София Лебедева не просто прочитала сообщение — она его изучила.

Sofia была маркетологом, и у неё была привычка, от которой она никак не могла избавиться: она анализировала всё. Поведение покупателей, структуру постов конкурентов, динамику лайков, паттерны в переписке. Это делало её хорошим специалистом и немного невыносимым собеседником на свиданиях.

Последнее свидание было три месяца назад. Мужчина сказал, что ему «нужно время подумать». София проанализировала это высказывание и пришла к выводу, что он имел в виду «нет». Анализ занял неделю.

Сосед написал: «Интересно, сколько жильцов этого дома действительно делают то, о чём рассказывают в своих соцсетях»

Sofia открыла список участников чата. Там было сто семнадцать человек. «Сосед» появился в нём сегодня.

Она написала в поиск профиля: ничего.

Посмотрела на время сообщения: 23:47. Пятница.

Кто пишет такие вещи в пятницу в без тринадцати полночь?

Человек, который либо очень наблюдателен, либо очень одинок, либо — что в «Горизонте» было статистически наиболее вероятным — и то, и другое одновременно.

София закрыла телефон.

Открыла.

Закрыла снова.

И написала Денису — они познакомились на каком-то нетворкинге месяц назад и с тех пор вяло переписывались — просто: «ты видел чат?»

Денис ответил через тридцать секунд: «видел».

«И?»

«Интересно», — написал Денис.

«Мне тоже», — написала София.

На этом переписка остановилась — оба почувствовали, что сказали что-то чуть более честное, чем планировали, и испугались продолжать.

---

В субботу утром чат ЖК «Горизонт | Официальный» выглядел как обычно: несколько сообщений про лифт, один вопрос про уборку в подъезде, объявление от управляющей компании про плановое отключение воды.

Сосед больше ничего не написал.

Но в чате появилось ощущение, которое сложно описать точно — как будто кто-то тихо зашёл в комнату, где все делали вид, что заняты важными делами, посмотрел внимательно и вышел.

И теперь никто не был уверен: видел ли он что-то? Или просто проходил мимо?

Денис открыл ноутбук и написал первую строчку второй стратегии для субботнего вебинара: «Честность с собой — это тоже стратегия».

Подумал. Удалил.

Написал: «Фокус на результате».

Это звучало лучше.

## Глава 2. Стратегия фокуса

Субботнее утро в «Горизонте» начиналось одинаково для всех: лифт, фитнес, кофе. Или кофе, лифт, фитнес. Или кофе, телефон, кофе, телефон, осознание того, что уже одиннадцать, и фитнес откладывается на завтра.

Денис Лазарев принадлежал к третьей категории, но искренне считал себя первой.

В восемь утра он уже сидел за письменным столом в домашнем кабинете — отдельная комната, которую он называл «пространством для глубокой работы» — и смотрел на слайды вебинара. Слайдов было двадцать четыре. Хороших среди них было, если честно, слайдов восемь. Остальные были красивыми.

Вебинар начинался в одиннадцать.

Сейчас было восемь ноль три.

Денис открыл заметки и написал: «Стратегия 2: Управление энергией».

Подумал.

Стёр.

Написал: «Стратегия 2: Системное мышление».

Подумал ещё.

Стёр.

Написал: «Стратегия 2».

И оставил так. Придёт вдохновение — допишет. Денис верил во вдохновение. Особенно под давлением дедлайна — по его наблюдениям, именно тогда оно приходило лучше всего. Это он даже включил в первый модуль своего курса «Продуктивность без выгорания». Курс купили триста сорок два человека. Никто из них пока не написал, что стратегия работает, но никто и не пожаловался открыто, а в мире личного брендинга это считалось успехом.

Телефон завибрировал.

Сообщение от Максима: «Денис, привет. Ты видел чат вчера? Надо поговорить».

Денис написал: «Видел. Сегодня занят, вебинар».

Максим: «После?»

Денис: «Посмотрим».

Это означало «нет», но достаточно вежливо, чтобы не закрывать тему. Денис был хорош в таких формулировках. Он называл это «открытыми коммуникациями».

---

В фитнес-клубе на третьем этаже в восемь тридцать была только одна живая душа — Игорь Сафонов.

Игорь приходил в фитнес рано не потому что любил спорт. Он любил то, что в восемь тридцать здесь никого не было. Никаких разговоров. Никаких лиц, которые он должен был помнить. Никаких вопросов «как дела, как бизнес?» — вопроса, который Игорь в последнее время боялся больше всего остального, потому что честный ответ на него занял бы часа три и закончился бы чем-то неприличным.

Он делал жим лёжа и смотрел в потолок.

Потолок в фитнесе был ниже, чем в квартирах — два семьдесят. Всего на сорок сантиметров, но разница ощущалась.

Финансовая модель Q2.

Игорь выдохнул, поднял штангу.

Встреча в понедельник.

Опустил.

Сосед.

Поднял.

«Интересно, сколько жильцов этого дома действительно делают то, о чём рассказывают»  
Опустил. Положил штангу на стойку. Лежал так секунд десять.

Он рассказывал о своей компании как об успешной. В интервью — «мы масштабируемся». В разговорах с соседями — «сложный, но интересный период». В инстаграме — ничего, у него не было инстаграма, но если бы был, написал бы то же самое.

На самом деле компания не масштабировалась. Компания стояла. А некоторые её части — тихо, но настойчиво — сползали вниз.

Игорь встал, взял полотенце.

В дверях появился Максим Титов в новых кроссовках и футболке с надписью «Future is now» — Игорь точно помнил эту футболку, потому что видел её третий раз за неделю, что означало либо что у Максима их несколько, либо что он её не стирает, и оба варианта говорили о нём примерно одинаковое.

— О, Игорь! — Максим обрадовался так, как радуются люди, которым нужно что-то обсудить. — Ты про чат вчера видел?

— Видел.

— И что думаешь?

— Ничего особенного.

Максим прищурился:

— Ничего особенного — это когда сосед анонимно намекает, что все в доме притворяются?

— Он не намекал, — сказал Игорь. — Он задал вопрос.

— Риторический вопрос — это и есть намёк.

Игорь посмотрел на него.

— Максим, ты продюсер. Ты везде видишь контент.

— Это профессиональная деформация, — согласился Максим без малейшего смущения.

— Слушай, а у тебя нет мыслей, кто это мог написать? Из наших, имею в виду.

— Из ста семнадцати жильцов?

— Ну, из тех, кого мы знаем.

Игорь помолчал.

— Нет, — сказал он. — Мыслей нет.

Это была правда. Хотя ночью он перебрал в голове несколько кандидатур — и каждый раз возвращался к одной и той же мысли: неважно, кто написал. Важно, что написанное — правда. А это уже совсем другой разговор, который Игорь не был готов вести ни с Максимом, ни с кем-либо ещё.

— Ладно, — сказал Максим, запрыгивая на беговую дорожку. — Я просто думаю, что это интересная история. Такой персонаж — наблюдатель внутри системы. Знаешь, это мог бы быть отличный формат для—

— Пока, Максим, — сказал Игорь и вышел.

---

В десять сорок пять Денис Лазарев надел наушники, открыл Zoom и проверил свет.

Свет был хороший. Кольцевая лампа стояла чуть левее, как советовал ютуб-ролик про «профессиональный образ коуча». За спиной у Дениса была полка с книгами — он лично отобрал для неё двадцать три тома, расставил по цвету корешков и добавил маленький кактус, потому что кактус, по мнению одного его коллеги, «создаёт живую атмосферу».

Большинство книг на полке Денис не дочитал.

Но они хорошо смотрелись.

В конференции начали появляться люди. Денис видел их маленькие квадраты: Юлия из Краснодара, Антон из Питера, Михаил — просто Михаил, без города. Всего зашло восемьдесят один человек. Регистрировалось сто четырнадцать. Это был нормальный показатель — Денис

давно привык к тому, что треть зарегистрировавшихся не приходит, и ещё треть присутствующих смотрит вполглаза, пока готовит еду.

— Всем привет! — сказал он с улыбкой, которая давалась ему легко, потому что он её тренировал. — Сегодня мы говорим о трёх стратегиях, которые реально меняют игру.

Реально меняют игру. Это он говорил всегда. Звучало сильно. Никто никогда не уточнял, какую именно игру и в каком направлении она меняется.

— Первая стратегия — фокус на главном, — начал Денис. — Я называю её «Принцип одного действия». Каждое утро вы определяете одно ключевое действие, которое сдвинет вашу жизнь вперёд. Одно. Не десять. Не пять. Одно.

Он сделал паузу. Паузы он тоже тренировал.

В чате конференции кто-то написал: «а если я не могу определить это одно действие?»

— Отличный вопрос, — сказал Денис. — Если вы не можете определить главное действие, значит, ваш приоритет сейчас — научиться определять приоритеты. Это и есть ваше одно действие.

Чат отреагировал лайками.

Денис почувствовал лёгкий укол гордости и лёгкое внутреннее замешательство одновременно — потому что сам он сегодня утром не смог определить своё одно главное действие и в итоге провёл два часа, переименовывая вторую стратегию.

Но семинар шёл своим ходом, и думать об этом было некогда.

---

В одиннадцать пятнадцать в коворкинге на четвёртом этаже появилась София Лебедева с ноутбуком, термосом и видом человека, который пришёл работать серьёзно.

Серьёзно поработать не получилось сразу же, потому что за соседним столом сидела Алина Громова и снимала рилс.

Алина снимала рилс о том, как она работает в коворкинге. Она поставила телефон на маленький штатив, открыла ноутбук (экран смотрел в камеру, и было видно, что на нём открыт тот же рилс, который она снимала прямо сейчас — эффект матрёшки, но эстетичный), и начала делать вид, что печатает.

— Привет, — сказала София.

— Привет! — Алина улыбнулась широко, как улыбаются людям, которых рады видеть, но лучше бы чуть позже. — Я сейчас быстро.

«Быстро» растянулось на двадцать минут. Алина снимала один и тот же кадр — она смотрит в ноутбук, потом поднимает взгляд, потом снова смотрит, потом улыбается чему-то на экране — семь раз. На третьем дубле поменяла угол. На пятом переставила термос. На седьмом осталась довольна.

— Всё, — сказала она наконец. — Извини.

— Всё в порядке, — сказала София.

Пауза.

— Ты видела вчера в чате? — спросила Алина.

— Про Соседа? Видела.

— Странно, да?

— Зависит от того, как смотреть.

Алина посмотрела на неё внимательно — тем взглядом, которым смотрят, когда пытаются понять, не является ли собеседник тем самым Соседом.

— Как ты думаешь, это кто из наших? — спросила Алина.

— Не знаю, — сказала София. — Может, вообще никто из наших. Может, просто человек, который здесь живёт и наблюдает.

— Но он написал именно в этот момент. В пятницу вечером. Это не случайно.

— Почему нет? Люди пишут что-то вечером в пятницу — это называется «настроение».

Алина помолчала.

— Ты маркетолог, да?

— Да.

— И ты анализируешь поведение аудитории?

— Да.

— Тогда ты понимаешь, что у любого сообщения есть цель.

— Понимаю, — согласилась София. — Но цель не всегда — навредить. Иногда цель — просто сказать что-то вслух.

Алина выглядела неубеждённой. Она привыкла думать о сообщениях в терминах охватов и реакций, и «просто сказать что-то вслух» звучало для неё как стратегия с нулевой конверсией.

Она открыла телефон и начала просматривать аналитику вчерашнего поста. Пост набрал хорошо. Комментарии были тёплые.

Один комментарий был: «А кофемашина у тебя новая? Красивая».

Алина закрыла приложение.

---

Вебинар Дениса закончился в двенадцать сорок. Восемьдесят один человек слушал, сорок три остались до конца, двенадцать написали в чат что-то положительное. Один написал: «А когда будет третья стратегия?»

Денис ответил: «В следующем эфире!» — с восклицательным знаком, который означал уверенность, а не то, что третья стратегия ещё не была написана.

Он закрыл ноутбук, встал, потянулся.

В квартире было тихо.

Это была та особенная тишина, которая бывает в субботу в полдень, когда ты один дома и снаружи что-то происходит, а внутри — ничего особенного.

Денис взял телефон и увидел, что жена не написала с утра. Он не написал тоже. Они оба не написали, и это само по себе было каким-то сообщением, смысл которого ни один из них пока не хотел расшифровывать.

Он открыл чат жильцов.

Сосед молчал.

Денис посмотрел на имя в списке участников: просто «Сосед». Без фамилии, без номера квартиры, без ничего.

Кто вообще может зайти в этот чат? — подумал Денис. — Управляющая компания выдаёт ссылку при заселении. Значит, это кто-то из жильцов. Сто семнадцать человек. Кто-то один из них смотрит на всех остальных и думает: интересно.

Денис поймал себя на том, что сам сейчас делает то же самое — смотрит на имена в списке и думает: интересно.

Он написал Софии: «Ты сейчас где?»

София ответила через минуту: «В коворкинге. Работаю».

«Я через двадцать минут спущусь», — написал Денис.

Пауза.

«Хорошо», — ответила София.

Это был короткий обмен. Ничего особенного. Но Денис поймал себя на том, что улыбается — той улыбкой, которую не надо тренировать.

---

В двенадцать пятьдесят Марина Белова сидела в ресторане «Горизонт» на первом этаже и пила кофе с миндальным молоком, глядя в окно на внутренний двор комплекса.

Сергей сказал утром, что поедет на встречу с партнёром.

В субботу.

В двенадцать дня.

С каким партнёром в субботу в двенадцать дня?

Марина взяла телефон и открыла приложение, которое Сергей не знал о её существовании. Не потому что она специально скрывала — просто не случилось повода сказать. Приложение называлось «Семейный геотрекинг» и изначально было куплено, чтобы следить за ребёнком Арсением, восьми лет, во время прогулок. Арсений сейчас был у бабушки. Сергей был виден как синяя точка.

Синяя точка находилась в районе «Флакона».

Марина знала, что там есть несколько кафе, один коворкинг и барбершоп, куда Сергей иногда ходил.

Встреча с партнёром или барбершоп? — подумала она.

Разница принципиальная, и при этом никакой разницы нет — в обоих случаях он не сказал, куда идёт. А значит, либо ему нечего скрывать и он просто не привык объяснять, либо ему есть что скрывать и он не привык объяснять.

Марина сделала глоток кофе.

За соседним столиком Артём Крылов ел яичницу и смотрел в телефон с видом человека, которому только что написали что-то интересное.

— Марина, привет, — сказал он, заметив её.

— Привет, Артём.

— Ты одна?

— Как видишь.

— Я тоже. — Он кивнул на свободный стул. — Составишь компанию?

Марина посмотрела на стул. Потом на телефон. Потом снова на стул.

— Почему нет, — сказала она.

---

Артём был одним из тех людей, с которыми легко разговаривается о чём угодно, кроме того, о чём он хочет говорить. А хотел он говорить о маркетплейсах.

— Слушай, у меня сейчас интересный кейс, — начал он, как только Марина пересела. — Три товара вывел на Wildberries, два из них уже в топ-50 своей ниши.

— Здорово, — сказала Марина без особого выражения.

— Ниша — автомобильные аксессуары. Там есть специфика, но я в принципе давно понял формулу: найти незанятую нишу, зайти с правильным позиционированием, прокачать карточку.

— Звучит просто.

— В теории просто, — согласился Артём. — На практике — нюансы.

Марина кивнула.

Артём продолжал. Марина слушала, одновременно поглядывая в телефон. Синяя точка не двигалась.

— А ты чем сейчас занимаешься? — спросил Артём в какой-то момент.

— Веду онлайн-школу. Английский язык.

— О, круто! Онлайн-образование — это вообще —

— Перспективная ниша, знаю, — сказала Марина.

— Сколько учеников?

— Достаточно.

Артём кивнул, принял это. Он понимал «достаточно» — сам так говорил, когда цифры были хуже, чем хотелось бы.

— Ты в чате видела вчера? Про Соседа?

— Видела.

— Интересная история. Я думаю, это кто-то молодой. Из новых жильцов. Старые бы не стали так — слишком прямо.

— Или слишком старые, — сказала Марина. — Которым уже нечего терять.

Артём засмеялся. Марина не улыбнулась — она говорила серьёзно.

Синяя точка наконец сдвинулась.

Марина взяла чашку, сделала последний глоток.

— Мне надо идти, — сказала она.

— Уже? — Артём выглядел разочарованным.

— Дела.

Она встала, убрала телефон в сумку, попрощалась и вышла.

Артём доел яичницу в одиночестве.

Через три минуты опубликовал в инстаграм фото завтрака с подписью: «Субботнее утро предпринимателя: кофе, идеи, цели Что у вас в планах на выходные?»

Кадр был хорошим. Яичница на нём выглядела лучше, чем в жизни.

---

В тринадцать ноль пять Денис вошёл в коворкинг и увидел Софию — она сидела у окна с ноутбуком и термосом и действительно работала, что его почему-то удивило, хотя она именно это и написала.

— Привет.

— Привет. Как вебинар?

— Хорошо. — Он сел напротив. — Восемьдесят один человек.

— Много?

— Нормально.

Помолчали.

— Ты что-нибудь выяснила про Соседа? — спросил Денис.

— Я не детектив, — сказала София.

— Я имею в виду — думала об этом?

— Думала. — Она закрыла ноутбук наполовину. — Знаешь, что меня больше интересует? Не кто написал. А почему это так всех зацепило. Одна фраза — и половина дома не спала.

— Потому что точно попал.

— Вот именно.

Денис посмотрел на неё.

— Ты ведёшь курс по маркетингу?

— По персональному брендингу, да.

— И что ты говоришь людям про аутентичность?

София помолчала секунду.

— Говорю, что аутентичность — это конкурентное преимущество.

— А сама веришь?

Пауза. Немного длиннее, чем нужна для ответа «да».

— Иногда, — сказала она. — А ты своим клиентам веришь, когда говоришь про три стратегии?

Денис открыл рот.

Закрыл.

— Иногда, — сказал он.

И они оба засмеялись — немного неловко, как смеются, когда сказали правду и не совсем понимают, что с этим теперь делать.

---

В четырнадцать часов чат жильцов снова ожил — кто-то написал про запах в лифте на восьмом этаже. Пошло обсуждение. Управляющая компания ответила, что разберётся.

Всё было как обычно.

Но в список участников чата Денис заходил ещё два раза за день. Просто смотрел на имя «Сосед» — оно было там, в середине алфавитного списка, между «Светланой Николаевной» и «Сулеймановым А.Р.».

Молчаливое. Присутствующее.

Когда ты напишешь снова? — думал Денис, хотя понимал, что думать об этом не стоит. Именно поэтому думал.

---

Вечером он всё-таки написал жене.

«Как ты?»

Она ответила через час: «Нормально. Ты?»

«Нормально».

Это была правда. И одновременно — нет.

### Глава 3. Контент — это я

Воскресенье в «Горизонте» начиналось медленно.

Не потому что жильцы отдыхали — жильцы «Горизонта» не умели отдыхать в классическом смысле слова. Они умели менять вид деятельности. Например, в воскресенье вместо рабочих задач они занимались «стратегическим планированием», «личными проектами» и «восстановлением ресурса» — последнее означало лежать на диване с телефоном вместо того, чтобы сидеть за столом с телефоном.

Алина Громова восстанавливала ресурс с восьми утра.

Она лежала в постели, листала ленту и испытывала то специфическое чувство, которое знакомо каждому, кто зарабатывает жизнью в интернете: смесь вдохновения, зависти, идей и лёгкой тошноты — всё одновременно, в одном скролле.

Вот Катя из Екатеринбурга выложила рилс про «честный понедельник без макияжа» — миллион просмотров.

Вот Дима снял видео как он «провалился в бизнесе и вот что понял» — восемьсот тысяч.

Вот кто-то из Дубая показал закат с балкона — триста тысяч просмотров, ноль смысла, идеальная экспозиция.

Алина остановилась на закате.

Посмотрела на свой балкон.

С её балкона открывался вид на соседний корпус «Горизонта» и кусок Третьего кольца. По вечерам там горели фонари и проезжали машины, и если снимать с правильным фильтром и под правильным углом, то выходило неплохо — почти городская эстетика, почти «я живу в моменте».

Она встала, вышла на балкон в пижаме, подняла телефон.

Холодно. Март.

Сделала кадр — серое небо, серый корпус, серая дорога.

Не то.

Зашла обратно, надела свитер, вышла снова. Подняла телефон под другим углом — теперь в кадр попал кусок неба без корпуса.

Чуть лучше.

Открыла редактор, подняла насыщенность, добавила тепло, убрала тени.

Теперь небо выглядело почти розовым, хотя на улице было пасмурно и плюс три.

«Воскресное утро. Тишина и кофе Такие моменты напоминают, зачем всё это» — написала она подпись.

Кофе у неё ещё не было — она только встала.

Опубликовала.

Поставила телефон и пошла варить кофе.

---

В коридоре у лифта она столкнулась с Еленой Воронцовой — та шла с пакетом из супермаркета и выглядела так, как выглядит человек, который сходил за хлебом и молоком и думал по дороге о чём-то совершенно другом.

— Привет, — сказала Алина.

— Привет, — сказала Елена.

Лифт не ехал. Они стояли и ждали.

— Ты уже видела? — спросила Алина. — Про Соседа в чате — до сих пор ничего нового.

— Видела.

— Странно, да? Написал одно сообщение и пропал.

— Может, сказал всё, что хотел, — пожала плечами Елена.

Алина посмотрела на неё:

— Ты не думаешь, что это кто-то конкретный?

— Думаю, что это неважно.

— Как это неважно? Человек анонимно комментирует жизнь жильцов.

— Один раз, — сказала Елена. — Одним вопросом. Без имён, без адресов, без обвинений. Если вас это так зацепило — может, дело не в нём.

Лифт наконец приехал. Двери открылись.

Алина зашла первой.

— Меня не зацепило, — сказала она. — Мне просто интересно.

— Угу, — сказала Елена, глядя на кнопки.

Они ехали молча. Алина смотрела в телефон — пост уже набрал сорок лайков. Елена смотрела в пакет с продуктами, как будто там было что-то важное.

На шестом этаже Елена вышла.

— Удачного воскресенья, — сказала она.

— И тебе, — сказала Алина.

Двери закрылись.

Алина написала в заметки: «идея: "честный разговор с соседкой в лифте" — формат?»

---

Елена вошла в квартиру, поставила пакет на кухонный стол и открыла ноутбук.

У неё была работа.

Не срочная. Но она делала её в воскресенье, потому что в понедельник придёт другая работа, и если не сделать эту сейчас, потом придётся делать обе сразу. Это называлось «система», хотя на самом деле называлось «я не умею останавливаться».

Задача была такая: написать текст для email-рассылки клиента. Клиент продавал онлайн-курс по инвестициям. Целевое действие — регистрация на бесплатный вебинар.

Елена открыла бриф.

«Текст должен быть мотивирующим, энергичным, про возможности. Целевая аудитория — люди 30–45, хотят финансовой свободы. Избегать негатива».

Она посмотрела на это.

Написала первую строчку: «Вы когда-нибудь чувствовали, что деньги утекают сквозь пальцы, как вода?»

Удалила.

Слишком драматично.

Написала: «Финансовая свобода — это не мечта. Это навык».

Посмотрела.

Три секунды.

Удалила.

Банально.

Написала: «Что если я скажу вам, что один час в неделю может изменить ваши отношения с деньгами?»

Сохранила.

Продолжила писать — быстро, почти без правок, как умеют писать люди, которые делали это тысячи раз. Слова ложились правильно: нужное напряжение в начале, нужная надежда в середине, нужный призыв в конце.

Через сорок минут текст был готов.

Елена перечитала его и почувствовала лёгкое раздражение — то раздражение, которое она чувствовала после каждого хорошо написанного текста для чужого продукта. Текст работал. Она знала, что он работает. И именно это её немного злило — она так хорошо писала для других, что на своё ничего не оставалось.

У неё была идея. Давно. Написать что-то своё. Не рекламный текст, не рассылку, не скрипт — что-то настоящее. Рассказ, может быть. Или просто заметки. О людях, которые хорошо умеют убеждать других и плохо умеют убеждать себя.

Она открыла новый документ.

Написала: «Есть такой тип людей».

Посмотрела.

Закрыла документ.

Потом, — сказала она себе, как говорила уже года три.

---

В полдень воскресенья Максим Титов устраивал встречу.

Встречи Максим любил почти так же, как идеи — потому что встречи создавали ощущение движения даже тогда, когда ничего не двигалось. Он позвонил Артёму Крылову ещё в субботу вечером: «Есть тема, надо обсудить, давай завтра в ресторане, я угощаю».

«Я угощаю» работало безотказно на большинство людей. На Артёма — особенно.

Они сидели в ресторане «Горизонта» за столиком у окна. Артём заказал стейк и смотрел на Максима с тем выражением, с которым смотрят на человека, пообещавшего интересную тему.

— Значит, смотри, — начал Максим, наклонившись вперёд — жест, который означал «сейчас будет что-то важное». — Сосед.

— Что Сосед?

— Это контент.

Артём жевал.

— В смысле?

— В прямом. — Максим открыл телефон, показал скриншот сообщения. — Анонимный наблюдатель внутри элитного жилого комплекса. Делает короткие наблюдения о жильцах. Люди реагируют. Это формат. Это можно развернуть в шоу.

— Какое шоу?

— Ну — документальное. Или псевдодокументальное. Находим людей, у которых есть публичный образ, смотрим на разрыв между образом и реальностью. Такой «Чёрное зеркало», только без технологий и с живыми людьми из нашего дома.

Артём положил нож.

— Ты хочешь снять шоу про жильцов нашего ЖК?

— Нет-нет, — быстро сказал Максим. — Не про конкретных жильцов. Про феномен. Про разрыв между брендом и личностью. Это же актуально, это же — посмотри, сколько людей строят себе образы в соцсетях и живут совсем иначе.

Артём посмотрел на него.

— Максим, ты сам строишь себе образ в соцсетях.

— Я продюсер, — сказал Максим без тени смущения. — Это другое.

— Чем другое?

— Я делаю это осознанно.

Артём засмеялся. Максим тоже засмеялся — чуть позже и чуть тише.

— Слушай, — сказал Артём, — ты хочешь, чтобы я что — вложилась?

— Нет. Пока нет. — Максим убрал телефон. — Я хочу, чтобы ты был соведущим.

— Я?

— У тебя есть аудитория маркетплейсников. Живая, лояльная. Если мы запустим что-то под совместным брендом—

— Максим, у меня восемь тысяч подписчиков.

— Восемь тысяч — это не ноль.

— Это также не аудитория для запуска шоу.

Максим замолчал на секунду. Потом сменил угол:

— Хорошо. Тогда просто подумай об этом как о нетворкинге. Мы делаем что-то вместе, нас замечают нужные люди, открываются двери.

— Какие двери?

— Разные двери.

Артём снова взял нож.

— Максим, — сказал он терпеливо, — у тебя есть конкретный план? Бюджет, платформа, сроки?

— Концепция ещё формируется.

— Понятно, — сказал Артём и вернулся к стейку.

Максим посмотрел на него. Потом достал блокнот — настоящий, бумажный, он носил его для впечатления — и начал что-то записывать с видом человека, у которого мысли идут быстрее, чем ручка.

На самом деле он написал: «соведущий — найти другого».

---

После обеда Алина выложила второй пост за день — это было редкостью, обычно она планировала всё заранее, но сегодня что-то сдвинулось.

Пост был другим.

Без постановочного кадра. Просто фотография её рабочего стола — ноутбук, стакан воды, блокнот, рядом стопка распечатанных договоров аренды.

Стоп.

Она посмотрела на фотографию ещё раз.

В правом углу, под блокнотом, краешком торчал листок. На нём было напечатано: «Договор аренды реквизита для съёмки — кофемашина DeLonghi Magnifica».

Алина уставилась в экран.

Шесть секунд.

Удалила фотографию.

Выдохнула.

Взяла новую фотографию — только ноутбук и стакан воды, без договора. Опубликовала с подписью: «Рабочее воскресенье. Иногда лучший контент — это просто честность».

Двести восемьдесят лайков за час.

«Вот это настоящее!» — написала одна подписчица.

«Наконец-то без фильтров» — написала вторая.

«Люблю тебя за честность» — написала третья.

Алина прочитала комментарии, поставила сердечки и закрыла телефон.

Через десять минут открыла снова.

Договор аренды кофемашины всё ещё лежал на столе.

Она убрала его в ящик стола.

---

Вечером в воскресенье чат жильцов молчал — только управляющая компания напомнила про оплату коммунальных услуг.

В двадцать три ноль девять — почти ровно сутки после первого сообщения — Сосед написал снова.

«Интересно наблюдать, как люди реагируют на чужую честность, но не спешат с собственной»

И снова — всё.

Никаких имён. Никаких адресов. Просто наблюдение, брошенное в общий чат, как будто кто-то думал вслух и случайно нажал «отправить».

Алина прочитала в двадцать три одиннадцать.

Потом посмотрела на договор аренды в ящике стола.  
Потом на телефон.  
Потом снова на ящик стола.  
Он не мог знать.  
Или мог?

---

Елена прочитала в двадцать три пятнадцать и написала в свой документ — тот самый, который закрыла утром:

«Есть такой тип людей, которые говорят правильные слова и чувствуют при этом что-то совершенно другое. Это не ложь. Это — профессионализм. Или привычка. Или одно и то же».

Не закрыла.  
Написала ещё строчку.  
Потом ещё.

---

Денис прочитал сообщение в постели и посмотрел в потолок.  
Три метра десять.

«Интересно наблюдать, как люди реагируют на чужую честность, но не спешат с собственной»

Он подумал о вебинаре. О трёх стратегиях, из которых третья ещё не была написана. О жене, которая «дышала» у родителей. О Софии, с которой они сегодня просидели в коворкинге ещё час после того, как оба сказали «мне надо работать». О разговоре, который был лёгким — неожиданно лёгким для первого нормального разговора за несколько месяцев.

Он открыл переписку с женой.  
Последнее сообщение: «Нормально».  
Написал: «Когда ты вернёшься?»

Долгая пауза. Потом:  
«Не знаю, День».

Он лежал и смотрел в три метра десять.  
Не знаю — это тоже честность. Просто не та, которую хочется получать.

---

Сосед снова замолчал.

Но на этот раз тишина в чате была другой — более напряжённой, как тишина в комнате, где только что сказали что-то важное и теперь все делают вид, что не слышали.

Завтра понедельник.

У Игоря — встреча с финансовым директором.

У Артёма — новая идея, которую он ещё не придумал, но уже решил, что она будет.

У Максима — список потенциальных соведущих.

У Марины — синяя точка, которая вчера остановилась у кафе «Воронёж» на сорок минут и потом вернулась домой.

У Алины — договор аренды в ящике стола.

У Елены — открытый документ.

У Дениса — жена, которая не знает, когда вернётся.

У Софии — вопрос, на который она дала правильный ответ, но только наполовину.

Всё под контролем.

## Глава 4. Встреча с реальностью

Понедельник в «Горизонте» начинался с лифтов.

Их было четыре — два пассажирских, один грузовой и один «премиальный», который отличался от обычных тем, что внутри было зеркало в полный рост и чуть тише музыка. Жильцы, как правило, ждали именно его — не потому что торопились хорошо выглядеть, а потому что в понедельник утром зеркало в полный рост создавало иллюзию, что ты собран, готов и вообще знаешь, что делаешь.

Игорь Сафонов вызвал премиальный лифт в восемь сорок пять, посмотрел на себя в зеркало и подумал, что выглядит примерно так же, как чувствует себя.

Это было плохо.

Встреча с финансовым директором была в десять. Игорь надел серый пиджак — серый казался ему нейтральным, неагрессивным, таким цветом, который не обещает лишнего. Взял ноутбук, папку с распечатками таблицы и термос с кофе. Посмотрел на себя ещё раз.

Нормально, — решил он.

Нет — плохо. Но нормально для плохо.

---

Финансовый директор Вадим Олегович работал в компании Игоря шесть лет. За шесть лет он научился одной вещи: говорить плохие новости медленно и спокойно, потому что иначе собеседник слышит только интонацию и пропускает содержание.

Они сидели в переговорной. Не в офисе Игоря — Игорь специально выбрал переговорную, нейтральное пространство. В офисе было бы ощущение, что тебя судят на твоей же территории.

Вадим Олегович открыл ноутбук.

— Игорь, я буду прямым, — начал он.

— Ценю, — сказал Игорь.

— Q1 закрылся с минусом восемь процентов к плану. Это само по себе не критично. Но вместе с Q4 прошлого года — это уже тренд.

— Я знаю про тренд.

— Три ключевых клиента не продлили контракты. Два ушли к конкурентам, один заморозил бюджет.

— Я знаю.

— Фонд оплаты труда вырос на двенадцать процентов, выручка упала на шесть. Это ножицы.

— Вадим, — сказал Игорь. — Я читал таблицу.

— Тогда вы знаете, что у нас есть примерно квартал до того момента, когда придётся принимать структурные решения.

Структурные решения. Красивая формулировка для того, что означало: сокращать людей, резать бюджеты или продавать что-то, что продавать не хотелось.

Игорь смотрел в таблицу. Цифры он знал наизусть — он смотрел на них каждую ночь, как смотрят на ссадину: знаешь, что больно, но всё равно трогаешь.

— Какие варианты? — спросил он.

— Три, — сказал Вадим Олегович. — Первый: оптимизация команды. Второй: привлечение инвестора или партнёра. Третий: пивот в более маржинальный сегмент.

— Пивот за квартал — это фантастика.

— Тогда первые два.

Игорь кивнул. Закрыл ноутбук. Открыл снова.

— Дайте мне неделю, — сказал он.

— Хорошо, — сказал Вадим Олегович тем тоном, которым говорят «хорошо», имея в виду «неделя ничего не изменит, но вы имеете право».

---

Игорь вышел из переговорной в одиннадцать двадцать и поехал домой.

Не потому что не надо было работать — надо. А потому что в офисе были люди, которые смотрели на него как на человека, у которого всё под контролем, и сегодня поддерживать этот взгляд было тяжелее обычного.

В лифте «Горизонта» он снова посмотрел на себя в зеркало.

Тот же серый пиджак. То же лицо.

Телефон завибрировал — уведомление из чата жильцов. Кто-то спрашивал про парковочное место.

Потом ещё одно уведомление — личное сообщение от Максима Титова: «Игорь, привет. Хочу обсудить один проект. Пять минут, без обязательств».

Игорь написал: «Занят».

Максим написал: «Завтра?»

Игорь написал: «Посмотрим».

Это означало «нет», но Максим, судя по всему, не понимал этого кода — или делал вид, что не понимает.

---

Пока Игорь смотрел в финансовую таблицу, Марина Белова проводила урок.

Урок был групповой — восемь человек, уровень В1, тема «Уверенная коммуникация на рабочем месте». Марина вела его в Zoom, сидя в своём домашнем кабинете с белой стеной, полкой с методичками и маленькой табличкой сзади, на которой было написано «Speak up. Be heard» — она купила её на маркетплейсе за четыреста рублей и считала, что она хорошо отражает её методологию.

— Итак, — говорила она по-английски, — когда вы не согласны с коллегой, как вы выражаете это конструктивно? Вика, давайте начнём с вас.

Вика из Казани неуверенно произнесла:

— I think... maybe you are... not right?

— Хорошо, — сказала Марина. — Но звучит немного агрессивно. Попробуем мягче: I see it a bit differently. Чувствуете разницу? Мы не отрицаем точку зрения другого человека — мы просто предлагаем альтернативный взгляд.

Вика кивнула.

— И самое важное, — продолжила Марина, — уверенная коммуникация — это не про громкость. Это про ясность. Вы должны точно знать, что хотите сказать, и говорить это прямо, без лишних извинений и оговорок.

Студенты записывали.

Марина говорила хорошо. Она всегда хорошо говорила на уроках — чётко, структурированно, уверенно. Студенты её любили именно за это: она знала, что делает, и это передавалось.

Урок закончился в двенадцать тридцать.

Марина закрыла Zoom, налила себе чай и открыла телефон.

Написала Сергею: «Ты где обедаешь?»

Сергей: «На работе. Там кафе открыли новое».

Марина посмотрела на это сообщение.

Ты должны точно знать, что хотите сказать, и говорить это прямо.

Она написала: «Сергей, мне нужно с тобой поговорить вечером».

Долгая пауза.

«Всё в порядке?»

«Да. Просто надо поговорить».

«Хорошо».

Марина убрала телефон. Взяла чашку. Поставила обратно.

Чётко и структурированно. Она умела это делать с чужими проблемами. Со своими — получалось хуже.

---

В это же время в коворкинге Артём Крылов разговаривал по телефону.

Точнее — он держал телефон у уха и слушал, иногда вставляя «угу», «понял», «хорошо». Разговор шёл с поставщиком — тем самым, который должен был закрыть партию автомобильных аксессуаров к концу марта.

Поставщик не закрывал партию к концу марта.

— Понимаю, — сказал Артём ровным голосом. — Понимаю ситуацию. Нет, я не давлю. Я просто уточняю сроки. — Пауза. — Апрель — это поздно. — Пауза. — Середина апреля — это очень поздно. — Пауза. — Хорошо. Хорошо. Договорились.

Он убрал телефон и некоторое время смотрел в экран ноутбука.

На экране был его кабинет продавца — статистика за последние тридцать дней. Красные стрелки, которые должны были быть зелёными. Позиции в топ-50, о которых он говорил Марине в субботу, — одна из них за выходные вылетела на пятьдесят шестое место.

Артём открыл инстаграм.

Написал: «Понедельник — день переговоров Решаем рабочие вопросы, движемся вперёд. Кто тоже в рабочем режиме — ставьте огонь »

Сорок два огня за двадцать минут.

Он закрыл инстаграм и открыл таблицу с поставщиками.

Середина апреля.

Ничего страшного, — сказал он себе. — Бывает.

Бывало часто. Настолько часто, что у него выработался особый навык: переживать провалы быстро. Не потому что не больно — больно. Просто если переживать каждый долго, времени на следующую попытку не останется. А следующая попытка — это единственное, что отличало его от человека, который сдался.

Или так он себе говорил.

---

В час дня Денис сидел в кофейне недалеко от «Горизонта» — не в ресторане комплекса, а в обычной кофейне через дорогу, где не было жильцов и можно было просто сидеть.

Напротив него сидела жена.

Ольга вернулась утром — без предупреждения, просто позвонила из такси: «Я еду». Денис успел убрать со стола распечатки вебинара, но не успел убрать ощущение того, что он не знает, о чём они будут разговаривать.

Они взяли кофе и сидели уже минут пятнадцать.

Говорили о дороге. О погоде. О том, что у родителей Ольги сломался смеситель и это отдельная история.

— Денис, — сказала Ольга.

— Да.

— Нам надо поговорить.

— Я знаю.

— Нет, по-настоящему.

Денис посмотрел на неё. Ольга была красивой — он всегда это думал и почему-то редко говорил. Сейчас она выглядела усталой, но не злой. Это было важно: не злой.

— Я слушаю, — сказал он.

— Я устала от того, что ты занят, — сказала она просто. — Не от тебя. От занятости. Ты постоянно что-то делаешь, куда-то движешься, что-то строишь. И я рядом, но не вместе.

— Я строю для нас.

— Я знаю, что ты так думаешь, — сказала Ольга. — Но меня не спрашивали, нужно ли мне это.

Денис открыл рот.

Закрыл.

Это был тот тип разговора, для которого у него не было заготовленных слайдов. Никакой структуры, никакого «принципа одного действия». Просто человек напротив, который говорит что-то важное, и ты либо слышишь — либо нет.

— Расскажи, — сказал он.

Ольга немного удивилась — она, видимо, ждала другого ответа.

— Что рассказать?

— Что тебе нужно. По-настоящему.

Пауза.

— Не знаю точно, — сказала она медленно. — Но, наверное, просто чтобы ты иногда был здесь. Не в телефоне, не на вебинаре, не в стратегии. Просто — здесь.

Денис кивнул.

Не потому что знал, что с этим делать. А потому что впервые за долгое время почувствовал, что слышит, а не слушает.

Разница небольшая. Но она есть.

---

В три часа дня София Лебедева получила письмо.

Не в мессенджере — по электронной почте. Это само по себе было необычно: нормальные люди писали в телеграме, по почте приходили счета и рассылки.

Отправитель: агентство «Медиалаб». Тема: «Предложение о сотрудничестве».

«Медиалаб» было средним агентством, которое делало контент для брендов. София знала их — не близко, по нескольким общим проектам. Они предлагали ей вести курс в рамках их образовательного направления — «Персональный бренд для предпринимателей», восемь модулей, фиксированный гонорар.

Сумма была хорошей.

София перечитала письмо дважды.

Предложение было логичным. Она вела похожий курс самостоятельно — небольшой, своими силами, с аудиторией в несколько сотен человек. Агентство давало масштаб: их база, их продвижение, их производство.

Всё правильно.

Кроме одного: в описании курса было написано «практические инструменты построения аутентичного личного бренда» — и Sofia поймала себя на том, что задержалась на слове «аутентичного».

Аутентичного.

Она преподавала аутентичность. Объясняла, как быть настоящим в соцсетях. У неё были хорошие тексты про «говори своим голосом» и «не копируй других».

И при этом — она только что поняла это с какой-то новой ясностью — сама последний год писала посты, которые звучали не совсем как она. Они звучали как «правильная версия неё» — отшлифованная, структурированная, без сомнений и без той паузы, которую она сделала, когда Денис спросил, верит ли она в то, что говорит.

Иногда, — сказала она тогда.

Она написала в агентство: «Спасибо за предложение. Дайте мне пару дней, чтобы ознакомиться подробнее».

Закрыла ноутбук.

Открыла свой собственный курс — страницу с программой, которую она составляла полтора года назад. Прочитала первый модуль.

«Урок 1: Кто вы на самом деле? Найдите свою настоящую точку зрения».

Хороший урок. Она хорошо его написала.

Сама его не проходила.

---

Вечером Сергей вернулся домой в половину восьмого.

Марина сидела на кухне с ноутбуком. На столе было две чашки — это означало, что она ждала разговора и хотела, чтобы он был за чаем, а не стоя в коридоре.

Сергей разулся, повесил куртку, зашёл на кухню.

— Привет, — сказал он.

— Привет. Садись.

Он сел.

Марина закрыла ноутбук. Налила ему чай.

— Сережа, — сказала она. — Я хочу спросить тебя кое-что, и я хочу, чтобы ты ответил честно.

— Хорошо, — сказал Сергей с тем выражением, с которым мужчины говорят «хорошо», когда на самом деле думают: что я сделал не так и как давно.

— Ты счастлив?

Сергей смотрел на неё.

— В смысле?

— В прямом. Ты счастлив — с работой, со мной, с жизнью в целом?

Долгая пауза.

— Марина, ты к чему?

— К тому, что мы давно не разговаривали по-настоящему. — Она обхватила чашку руками. — И мне кажется, что мы оба делаем вид, что всё нормально, а я не уверена, что это так.

Сергей смотрел на неё ещё секунду.

Потом сделал глоток чая.

— Со мной всё нормально, — сказал он.

— Сережа.

— Нормально, Марина. Просто устал. Работы много.

— А в субботу — ты был в кафе «Воронёж»?

Тишина.

Другая тишина — не та, что бывает, когда не знают, что сказать. Та, что бывает, когда знают — и именно поэтому молчат.

— Откуда ты знаешь? — спросил Сергей тихо.

— Это важно?

— Да, Марина. Это важно.

Пауза.

— Приложение, — сказала она. — Геотрекинг. Я поставила для Арсения.

Сергей смотрел на неё. Потом на стол. Потом снова на неё.

— Ты следишь за мной.

— Я не специально—

— Ты следишь за мной, — повторил он, и в голосе не было злости — только усталость.

— Марина, я был в кафе с другом. С Пашей. Мы не виделись полгода. Я не сказал тебе, потому что ты бы начала спрашивать про Пашу, его жену, их развод, и это был бы долгий разговор, а у меня не было сил.

Тишина.

— Ты мне не доверяешь, — сказал Сергей.

— Я тебе доверяю, — сказала Марина.

— Нет. Если бы доверяла — не следила.

Она хотела сказать что-то про уверенную коммуникацию. Про I see it a bit differently. Про то, что важно говорить прямо.

Не сказала ничего.

Потому что он был прав, и это была именно та честность, которой она боялась.

---

В двадцать три сорок один чат жильцов молчал.

Сосед не написал ничего.

Но день и без него был насыщенным.

Игорь лежал в темноте и думал о структурных решениях. Денис сидел рядом с Ольгой на диване — они смотрели какой-то сериал, который никто из них не смотрел на самом деле, но это было лучше, чем тишина. Марина мыла чашки и не включала музыку. Сергей читал в соседней комнате. Артём переписывал карточку товара на маркетплейсе. София смотрела в первый урок своего курса. Елена писала — медленно, но не останавливаясь.

Максим в это время звонил третьему потенциальному соведущему.

Первые два сказали «посмотрим».

Третий не взял трубку.

---

Понедельник закончился.

Каждый из них сделал что-то важное — некоторые даже поняли, что именно.

Остальные поймут позже.

## Глава 5. Личный бренд требует жертв

Вторник начался с того, что в чате жильцов кто-то написал про собаку.

Не про Соседа, не про философские наблюдения — просто: «Добрый день, кто-то потерял рыжую собаку? Нашли у второго подъезда, сидит, никуда не уходит».

Следующие сорок минут чат жил исключительно собакой. Фотографии, советы, контакты ветеринара, один человек написал «может лабрадор?» — собака на фото была явно не лабрадор — и три человека написали «какая милая». Управляющая компания сообщила, что «примет информацию к сведению», что ничего не означало, но создавало ощущение процесса.

Сосед молчал.

Собака, судя по всему, нашла хозяина — через час тема заглохла.

Жизнь продолжилась.

---

Алина Громова проснулась в семь сорок с ощущением, которое она про себя называла «контентная тревога» — смутное беспокойство о том, что сегодня нечего снимать, завтра тоже нечего, послезавтра надо что-то придумать, а вдохновения нет, и вообще все вокруг снимают лучше, интереснее, больше, и алгоритм, кажется, её не любит, и подписчики скоро забудут, что она существует.

Это чувство Алина испытывала примерно через день.

Она лежала в кровати и прокручивала в голове варианты.

Рилс про утреннюю рутину — снимала уже три раза.

Обзор нового кафе — надо ехать, долго.

«День из жизни» — требует оператора, Коля сейчас занят.

Честный пост про выгорание — популярно, но надо быть аккуратной.

Последнее она обдумывала уже давно. «Честные посты про выгорание» набирали хорошо — люди любили, когда блогер признавался в слабости, это создавало близость и доверие. Алина знала это. Алина этому учила на своём мини-курсе «Контент с душой».

Проблема была в том, что честный пост про выгорание требовал настоящего выгорания. А у Алины было не выгорание — у неё была обычная усталость и договор аренды кофемашины в ящике стола.

Это немного разные вещи.

Она встала, умылась, сварила кофе — настоящий, в своей кофемашине — и открыла ноутбук.

Написала первую строчку поста: «Хочу поговорить с вами честно».

Посмотрела.

Хочу поговорить с вами честно — так начинались все посты, которые заканчивались тем, что автор говорил примерно то же самое, что всегда, только с более грустным лицом на превью.

Она стёрла строчку.

Написала: «Знаете, что самое сложное в жизни блогера?»

Посмотрела.

Тоже нет.

Написала просто: «Я устала».

Остановилась.

Это было правдой. Не выгоранием, не кризисом — просто усталостью. Три года постоянного производства контента, постоянного присутствия, постоянного поиска угла, при котором обычная жизнь выглядит как достойная внимания.

«Я устала».

Она нажала «Опубликовать» — просто эти два слова, без фотографии, без контекста.

И пошла пить кофе.

---

Через двадцать минут под постом было двести комментариев.

«Обнимаю» «Ты не одна» «Это так важно — говорить об этом» «Ты молодец, что признаёшься» «Отдохни, мы никуда не денемся» «Спасибо за честность»

И один: «А что случилось?»

Алина читала комментарии и чувствовала что-то странное. Не радость от реакции — это она чувствовала обычно. Что-то другое, более неловкое: она написала правду, и правда сработала лучше, чем всё постановочное за последние месяцы.

Это было немного обидно.

Она написала ответный комментарий: «Спасибо, вы лучшие # Просто иногда нужно выдохнуть».

Потом открыла ящик стола.

Договор аренды кофемашины лежал там же.

Она взяла его, прошла на кухню и положила рядом с настоящей кофемашиной — маленькой, дешёвой, которая работала пять лет и никогда не ломалась.

Сфотографировала обе — арендованный договор и свою кофемашину рядом.

Посмотрела на кадр.

Не опубликовала.

Убрала телефон.

Не сегодня, — решила она.

Но кадр не удалила.

---

В десять утра в коворкинге «Горизонта» собрались трое: Максим, Артём и, неожиданно для всех, включая себя, Денис.

Денис шёл за кофе — кофемашина в квартире кончила капсулы, Ольга ещё спала, и он решил спуститься вниз. В коворкинге он планировал взять кофе и уйти. Вместо этого Максим поймал его у стойки.

— Денис! Отлично. Садись, у меня есть идея.

— Я просто за кофе.

— Одна минута.

Денис посмотрел на Артёма, который сидел с видом человека, которому тоже сказали «одна минута» — примерно двадцать минут назад.

— Хорошо, — сказал Денис и сел.

Максим открыл ноутбук.

— Смотрите. Я думал об этом с пятницы. Сосед написал две вещи — обе про разрыв между образом и реальностью. Это же не просто наблюдение соседа. Это — тема. Огромная тема, которая волнует буквально всех, кто строит личный бренд.

— Максим, — сказал Денис, — ты это уже говорил.

— Да, но теперь у меня есть формат. — Максим повернул ноутбук. На экране была таблица с заголовком «Проект Горизонт — концепция». — Подкаст. Не шоу, не видео — подкаст. Живые разговоры с людьми, которые строят личный бренд, про то, что за кадром. Без глянца, без успех-историй. Настоящее.

— Подкастов про личный бренд уже тысячи, — сказал Артём.

— Не таких. Смотри — наша уникальность в том, что мы все из одного места. Мы соседи.

У нас есть общий контекст, общая среда. Это создаёт доверие.

— Мы будем рассказывать про себя? — уточнил Денис.

— Про себя, про своих гостей — постепенно расширяем круг.

Денис взял кофе. Сделал глоток. Думал.

С одной стороны — это была типичная идея Максима: красивая, большая, с нулём конкритики. С другой стороны — подкаст про разрыв между образом и реальностью. Он сам думал об этом с пятницы. Не в терминах контента, но — думал.

— Кто ведущий? — спросил он.

— Я продюсирую, — сказал Максим. — Нужен человек с аудиторией и доверием. — Он посмотрел на Дениса. — У тебя есть и то, и другое.

— У меня есть аудитория, которая платит за курсы по продуктивности.

— Это и есть нужная аудитория.

Артём смотрел на Дениса с тем выражением, с которым смотрят на человека, которому предлагают то, что вам уже предложили и вы уже почти отказались.

— Я подумаю, — сказал Денис.

Максим расцвёл:

— Отлично. Я пришлю концепцию—

— Я сказал «подумаю», Максим.

— Конечно-конечно.

Денис встал. Взял кофе.

— Артём, ты участвуешь?

— Я в процессе рассмотрения, — сказал Артём дипломатично.

Денис кивнул и вышел.

В лифте он подумал: подкаст про разрыв между образом и реальностью, который делают люди с разрывом между образом и реальностью. Это было либо безнадежно, либо гениально, либо — что вероятнее всего — и то, и другое в равных пропорциях.

---

В полдень Игорь Сафонов сделал то, чего не делал давно — позвонил другу.

Не деловому партнёру, не инвестору, не финансовому директору. Другу — Мише, с которым они учились в университете и которого Игорь видел в среднем раз в полгода, потому что оба были «заняты».

— Привет, — сказал Игорь.

— О, — сказал Миша. — Живой. Что случилось?

— Почему сразу «что случилось»?

— Потому что ты звонишь в двенадцать дня в вторник. В последний раз ты звонил в двенадцать дня в вторник, когда у тебя угнали машину.

— Машину не угоняли.

— Ну, что-то в таком роде. Так что случилось?

Игорь помолчал.

— Дела не очень, — сказал он.

— С компанией?

— Да.

— Насколько не очень?

— Квартал, может два.

Миша помолчал секунду.

— Это серьёзно.

— Знаю.

— Ты кому-нибудь говорил?

— Финансовому директору.

— Я имею в виду — живым людям.

— Ты живой человек.

— Игорь.

— Никому не говорил, — сказал Игорь.

— Понятно. — Пауза. — Слушай, давай встретимся. Сегодня или завтра. Просто поговорим.

— Я не за советом звоню.

— Я понимаю. Я не за советом предлагаю встретиться. Просто поговорить.

Игорь смотрел в окно. Внизу был внутренний двор «Горизонта» — аккуратный, с лавочками и молодыми деревьями, которые посадили два года назад и которые пока больше напоминали прутьики, чем деревья.

— Завтра, — сказал он. — Вечером.

— Договорились.

Игорь убрал телефон. Подумал, что это было несложно — позвонить и сказать «дела не очень». Несложно, но он не делал этого несколько месяцев. Потому что пока не говоришь вслух — это как будто ещё не совсем правда.

Теперь это была правда.

Стало немного легче. Совсем немного.

---

После обеда у Софии Лебедевой был звонок с агентством «МедиаЛаб».

Звонок вёл Андрей — молодой, быстрый, говорил короткими предложениями как человек, у которого следующий звонок через двадцать минут.

— Отлично, что рассматриваете, — сказал он. — Курс запускаем в июне. Формат — восемь видеоуроков, практические задания, поддержка в чате. Ваша часть — съёмка и методология. Наша — продвижение, техническая часть, продажи.

— Какой объём съёмочных дней? — спросила София.

— Три дня. Студия у нас, всё включено.

— Хорошо. Я хотела уточнить один момент. В описании курса написано «аутентичный личный бренд». Я правильно понимаю, что концепция — про настоящесть, про снятие масок?

— Именно, — сказал Андрей. — Это очень актуально сейчас. Люди устали от идеальных картинок. Хотят живого.

— Понимаю. — Пауза. — А сам формат курса — насколько он живой? Или это всё равно будет красиво отснято, красиво смонтировано?

Небольшая пауза на той стороне.

— Ну, продакшн будет профессиональным, конечно. Это важно для доверия.

— Профессиональный продакшн и аутентичность — вы не видите в этом противоречия?

— Sofia, — сказал Андрей, — мы работаем с аудиторией, которой нужен качественный контент. Это не значит, что он неаутентичный. Это значит, что он сделан хорошо.

— Понимаю вашу логику, — сказала она.

— Вы готовы двигаться дальше?

— Дайте мне до четверга.

— Хорошо. — В голосе Андрея была лёгкая нотка «четверг — это поздно, но ладно». — До четверга.

Звонок закончился.

София смотрела в экран. Предложение было хорошим. Деньги были хорошими. Агентство было нормальным.

Всё было нормально.

Профессиональный продакшн и аутентичность — вы не видите в этом противоречия?

Она задала им вопрос, который следовало задать себе.

Открыла новый документ. Написала вверху: «Почему я учу тому, что сама не делаю?»

Смотрела на вопрос три минуты.

Не удалила.

---

Вечером во вторник в чате жильцов появилось новое сообщение.

Не от Соседа — от Артёма Крылова. Он написал в общий чат: «Коллеги, если кто занимается продажами на маркетплейсах или интересуется темой — завтра провожу бесплатный разбор, три места, пишите в личку».

Это был восьмой раз, когда Артём писал про маркетплейсы в общий чат жильцов.

Никто не ответил.

Через семь минут Максим написал в личку Артёму: «Артём, я готов взять одно место на разбор».

Артём написал: «Отлично! Завтра в 19:00».

Максим написал: «Договорились» — и сразу же в своих заметках добавил к имени Артёма пометку: «потенциальный герой эпизода 3».

---

В двадцать два тридцать, когда Денис уже почти засыпал, телефон завибрировал.

Чат жильцов.

Сосед написал:

«Наблюдение: когда человек говорит "я подумаю" — он обычно уже решил. Просто ещё не признался себе»

Денис прочитал.

Подумал о подкасте Максима.

Подумал о разговоре с Ольгой.

Подумал о Софии — они сегодня не виделись и не писали, и он заметил, что заметил это.

«Я подумаю» — сказал он Максиму утром.

Уже решил, — подумал он сейчас. Что именно решил — про подкаст или про что-то другое — он не уточнял для самого себя.

Иногда лучше не уточнять.

Пока.

---

В соседней квартире Ольга тоже не спала.

Она лежала и смотрела в темноту, и думала о разговоре в кофейне. О том, что Денис сказал «расскажи» вместо того, чтобы объяснять и защищаться. Это было неожиданно. Не плохо — просто неожиданно.

Она не знала, что из этого выйдет.

Но «не знаю» — это не то же самое, что «плохо».

Это она поняла только сейчас.

---

А Елена в эту ночь написала три страницы.

Не рекламный текст. Не скрипт. Просто — страницы. Про людей, которые умеют убеждать других и с трудом убеждают себя. Про разницу между тем, что говоришь, и тем, что чувствуешь. Про то, как профессионализм иногда становится способом не думать о личном.

Она писала и не редактировала — просто писала, как говорят, когда не думают о том, как звучат.

В час ночи она остановилась, перечитала и подумала: это хорошо.

Не «для черновика хорошо». Просто — хорошо.

Она сохранила документ.

Назвала его: «Пока без названия».

И впервые за долгое время пошла спать с ощущением, что день был прожит не зря — не потому что она много сделала, а потому что сделала что-то настоящее.

---

Сосед написал ещё одно сообщение в ту же ночь — в двадцать три пятьдесят восемь, почти в полночь:

«Спокойной ночи, соседи»

Это было странно и немного трогательно одновременно.

Марина написала в ответ: «И вам» — и удивилась себе.

Больше никто не ответил.

Но несколько человек прочитали и улыбнулись — каждый в своей квартире, в темноте, глядя в светящийся экран.

Что само по себе было немного смешно и немного грустно — как и большинство правдивых вещей.

## Глава 6. Нетворкинг как образ жизни

Среда в «Горизонте» началась с того, что сломался премиальный лифт.

Не сломался драматично — не упал, не застрял с людьми внутри, не издал тревожного звука. Просто перестал открывать двери на третьем этаже. Управляющая компания написала в чат: «Ведутся технические работы, приносим извинения за неудобства». Это означало, что до вечера всем предстояло пользоваться обычными лифтами.

Жильцы восприняли это по-разному.

Большинство — спокойно. Один написал в чат: «А почему нет резервного?» Управляющая компания ответила: «Информация принята». Что ничего не означало.

Артём Крылов написал: «Кстати, сдаётся мне, это хорошая метафора для бизнеса — когда основной канал падает, нужен запасной»

Четыре человека поставили смайлик.

Максим поставил огонь и написал в личку Артёму: «Кстати, про сегодняшний разбор — я буду в 19:00».

Артём написал: «Отлично».

---

К девяти утра в обычный лифт выстроилась маленькая очередь — три человека с рюкзаками, одна женщина с коляской и Игорь Сафонов, который пришёл последним и встал в хвост с видом человека, привыкшего к очередям меньше, чем очередь предполагает.

Рядом оказалась София.

— Привет, — сказала она.

— Привет, — сказал Игорь.

Они знали друг друга в том смысле, в котором знают соседи по дорожному жилому комплексу: видели несколько раз, здоровались, один раз разговаривали на каком-то общем мероприятии — открытии фитнеса или чём-то таком — но не более.

— Лифт, — сказала София, имея в виду ситуацию в целом.

— Лифт, — согласился Игорь.

Очередь двигалась медленно.

— Ты маркетолог, да? — спросил Игорь.

— Да. Персональный брендинг.

— Понятно.

— Ты IT?

— Да.

Лифт приехал, первые трое зашли, коляска не влезла, женщина осталась. Лифт уехал.

— Долго ждать, — сказала Sofia.

— Пешком? — предложил Игорь.

— Я на восьмом.

— Я на двадцать восьмом. Тебе пешком нормально.

— А тебе?

Он посмотрел на неё. Потом на лестницу.

— Тоже нормально, — сказал он.

Они пошли пешком. Женщина с коляской осталась ждать лифт.

На третьем этаже Игорь сказал:

— У тебя есть клиенты из IT?

— Несколько, да. А что?

— Просто интересно, как вы работаете с людьми, которые не хотят личный бренд.

— Таких не бывает.

— Бывают.

— Это им так кажется, — сказала Sofia. — На самом деле у всех уже есть личный бренд. Просто не все им управляют.

— Управление требует времени.

— Требуется.

На пятом этаже Игорь остановился — они дошли до её этажа.

— Слушай, — сказал он, — у тебя есть время на этой неделе? Хочу проконсультироваться. Не про бренд. Про другое. Про то, как объяснять сложную ситуацию в компании — партнёрам, потенциальным инвесторам. Без паники, но честно.

София посмотрела на него.

Это был странный запрос. Не «помоги мне выглядеть лучше» — а «помоги мне говорить честно о плохом». Таких запросов у неё было немного.

— Да, — сказала она. — Давай в четверг, если удобно.

— Удобно.

— Коворкинг, в три?

— Хорошо.

Она вышла на восьмом. Игорь пошёл дальше вверх — двадцать три этажа пешком, один, с мыслями о том, что разговор с незнакомым соседом на лестнице оказался проще, чем он ожидал.

Может, потому что на лестнице не было зеркала.

---

В десять утра Максим Титов проводил то, что он называл «стратегической сессией с собой».

Это означало: он сидел в коворкинге с двумя кофе — один выпитый, один остывающий — и большим листом бумаги, на котором были написаны имена, стрелки и слово «ПОДКАСТ» в центре, обведённое трижды.

Вокруг «ПОДКАСТА» было несколько имён.

Денис — с пометкой «почти да». Артём — с пометкой «материал есть, харизма под вопросом». Алина — с пометкой «аудитория хорошая, но осторожно». Игорь — с пометкой «нет, пробовал». Елена — с пометкой «?».

Последнее имя было написано не сразу — Максим добавил его после минуты раздумий. Елена Воронцова. Он видел её в коворкинге несколько раз, знал, что она занимается рекламой, что пишет хорошо. Один раз читал её пост — она публиковала редко, но когда публиковала, было интересно.

Он написал ей в мессенджер: «Лена, привет. Это Максим из восемнадцатой квартиры. Хочу поговорить об одном проекте. Есть пять минут?»

Елена ответила через двадцать минут: «Привет. Смотря что за проект».

Максим написал: «Подкаст про личный бренд и реальную жизнь за ним. Ты была бы идеальным соавтором — у тебя взгляд изнутри индустрии».

Елена: «Я не веду подкасты».

Максим: «Ещё не вела. Давай встретимся, расскажу».

Долгая пауза.

Елена: «Хорошо. Сегодня вечером, после восьми. Ресторан внизу».

Максим написал: «Отлично!» — и в листе бумаги поставил рядом с именем Елены галочку.

Потом зачеркнул галочку.

Написал: «посмотрим».

---

В два часа дня Марина Белова проводила индивидуальное занятие.

Студентка — Катерина, тридцать четыре года, менеджер по продажам — хотела научиться вести переговоры на английском. Она была старательной, но нервничала, и это делало её английский хуже, чем он был на самом деле.

— Катерина, — сказала Марина мягко, — вы говорите правильно. Просто слишком быстро. Замедлитесь.

— Я нервничаю, — призналась Катерина.

— Почему?

— Потому что... боюсь сказать не то.

— Не то — это лучше, чем ничего, — сказала Марина. — Молчание в переговорах хуже любой ошибки.

Катерина кивнула.

— Попробуем ещё раз. Вы предлагаете партнёру изменить условия договора. Начните.

Катерина начала. На этот раз медленнее, осторожнее — и лучше. Марина слушала и кивала.

Занятие закончилось в три.

Марина закрыла Zoom и откинулась на спинку кресла.

Молчание в переговорах хуже любой ошибки.

Вчерашний разговор с Сергеем закончился тем, что они оба замолчали и разошлись по разным комнатам. Сегодня утром он ушёл на работу, сказал «пока», она сказала «пока». Оба вежливо, оба тихо, оба как будто разговор вчера был просто разговором, а не чем-то, что теперь висело между ними, как непрочитанное сообщение.

Она открыла телефон.

Написала Сергею: «Прости за вчера. Ты был прав. Это было нечестно с моей стороны».

Отправила.

Смотрела на экран.

Три минуты.

Сергей написал: «Спасибо, что сказала. Поговорим вечером?»

«Да», — написала Марина.

И выдохнула — медленно, как учила студентов дышать перед сложным разговором.

---

В половине четвёртого Денис столкнулся с Алиной у почтовых ящиков.

Это был один из немногих моментов, когда жильцы «Горизонта» сталкивались без повода и без контекста — просто два человека у ящиков, один достаёт рекламный проспект, второй ищет ключ.

— Привет, — сказал Денис.

— О, привет! — Алина улыбнулась. — Ты читал мой пост сегодня утром?

— Какой?

— «Я устала». Два слова, без фотографии.

— Нет, не видел.

— Триста комментариев, — сказала Алина и сама немного удивилась, произнося это вслух. — За полдня.

— Серьёзно?

— Ага. Самый живой отклик за несколько месяцев. — Пауза. — Смешно, правда? Три года делаю красивый контент, а больше всего людям откликается «я устала».

Денис посмотрел на неё.

— Может, не смешно, — сказал он.

— В смысле?

— В смысле — может, это не смешно, а просто правда.

Алина задумалась.

— Ты коуч, — сказала она.

— Да.

— Ты должен сказать «вот твой инсайт, развивай его в контент-стратегию».

— Должен, — согласился Денис. — Но не скажу.

— Почему?

— Потому что иногда инсайт — это просто инсайт. Не каждую мысль надо монетизировать.

Алина смотрела на него.

— Ты это клиентам говоришь?

— Нет, — признался он.

Оба засмеялись.

Это был один из тех разговоров, которые случаются у почтовых ящиков и продолжаются дольше, чем планировалось.

— Слушай, — сказала Алина, — Максим зовёт тебя в подкаст, да? Он мне тоже написал.

— Знаю. Ты согласилась?

— Пока думаю. Ты?

— Тоже думаю.

— Интересно, — сказала Алина, — что он придумал подкаст про аутентичность и зовёт в него всех, кого знает, не спрашивая, аутентичны ли они.

— Это называется «нетворкинг», — сказал Денис серьёзно.

Алина фыркнула.

— Ладно, — сказала она. — Пойду работать. В смысле — пойду думать, что снимать завтра.

— Удачи.

— И тебе. Напиши третью стратегию наконец.

Денис остановился.

— Откуда ты знаешь про третью стратегию?

— Ты в субботу на вебинаре сказал «продолжение в следующем эфире». — Она пожала плечами. — Я была на вебинаре.

— Ты?

— Я. Хотела посмотреть, как ты строишь воронку.

— И как?

— Хорошо строишь, — сказала она честно. — Только третью стратегию придумай нормальную. Первые две были немного... одинаковые.

Она ушла.

Денис стоял у почтовых ящиков и держал рекламный проспект, который не собирался читать.

Первые две были немного одинаковые. Он это знал. Просто никто раньше не говорил вслух.

---

Вечером в ресторане «Горизонта» встретились Максим и Елена.

Максим пришёл с распечатанной концепцией — две страницы, крупный шрифт, много пробелов между абзацами, что создавало впечатление объёма при умеренном содержании.

Елена пришла с телефоном и кофе и читала что-то до последнего момента.

— Спасибо, что пришла, — сказал Максим.

— Посмотрим, — сказала Елена.

Максим рассказал концепцию. Елена слушала. Не перебивала — просто слушала, иногда кивала, один раз подняла руку, чтобы он замолчал, и он замолчал.

— Погоди, — сказала она. — Ты хочешь делать подкаст про разрыв между образом и реальностью.

— Да.

— И ты предлагаешь мне быть соавтором.

— Да.

— Максим, я видела твой инстаграм.

Он улыбнулся неуверенно:

— И?

— Ты описываешь себя как «серийный продюсер крупных медиапроектов». Можешь назвать три из них?

Пауза.

— Проекты разные по масштабу, — сказал Максим. — Некоторые были в формате пилота.

— Пилот — это не проект.

— Это часть проекта.

— Максим, — сказала Елена без злости, просто ровно, — я не атакую. Я уточняю. Потому что если мы делаем подкаст про честность — начать надо честно. Со своей стороны в том числе.

Максим смотрел на неё.

Это был неожиданный поворот встречи. Он привык к тому, что люди либо сразу отказывались, либо соглашались из вежливости и потом тихо исчезали. Елена делала что-то третье — она сидела и задавала неудобные вопросы, как будто на самом деле рассматривала предложение.

— Хорошо, — сказал он. — Честно: большинство моих проектов не вышли дальше концепции.

— Почему?

— Разные причины. Иногда деньги, иногда партнёры, иногда — я переключался на другую идею.

— Понятно. — Елена сделала глоток кофе. — Это не приговор. Это — данные. С этим можно работать.

— Ты участвуешь?

— Я думаю, — сказала она. — Мне нужно понять одну вещь: ты хочешь делать настоящий подкаст — или тебе нужен контент о том, что ты делаешь подкаст?

Максим открыл рот.

Закрыл.

Это был вопрос, на который честный ответ был неудобным.

— Хочу настоящий, — сказал он.

— Хорошо, — сказала Елена. — Тогда у меня есть условие.

— Какое?

— Первый эпизод — про тебя. Про то, что ты только что мне рассказал. Что большинство проектов не вышли дальше концепции. Это и есть честный старт.

Молчание.

— Это же... — начал Максим.

— Уязвимо? Да.

— Я хотел сказать «неудобно».

— Уязвимо и неудобно — это одно, — сказала Елена. — И именно поэтому это интересно слушать.

Максим смотрел на концепцию. Две страницы. Крупный шрифт. Красиво.

— Дай подумать до завтра, — сказал он.

— Конечно, — сказала Елена и допила кофе.

В двадцать один тридцать Артём провёл разбор.

Пришёл только Максим.

Не потому что больше никто не записался — трое написали «да» в личку. Просто двое в последний момент отменили: один «забыл», второй написал «что-то не то со здоровьем, перенесём?».

Артём сидел перед экраном с заготовленной таблицей, примерами, скриншотами кабинета — всем, что он подготовил для трёх человек — и смотрел на Максима.

— Ничего, — сказал Артём. — Бывает. Начнём?

— Начнём, — сказал Максим.

Разбор длился сорок минут. Артём рассказывал про аналитику, про нишевание, про работу с карточкой. Максим слушал внимательно — не потому что собирался торговать на маркетплейсах, а потому что профессионально умел слушать людей, которые хотят быть услышанными.

— Слушай, — сказал Максим в конце, — а у тебя самого сейчас как дела идут? Ты говоришь про топ-50, но в субботу в кафе сказал что-то про апрель.

Артём помолчал.

— Нормально, — сказал он. — Сложности есть, но это рабочее.

— И давно сложности?

— Периодически.

— Понятно. — Максим кивнул. — Слушай, а ты когда-нибудь рассказывал публично про то, когда не получается? Не в формате «я упал и встал» — а прямо в процессе?

— Нет.

— Почему?

— Потому что люди платят за курс, где я эксперт. Если я скажу «у меня сейчас не очень» — они спросят: зачем нам тогда твой курс?

— А может, — медленно сказал Максим, — именно поэтому и стоит сказать. Потому что это честно.

Артём смотрел на него.

— Ты сейчас меня вербуешь в подкаст?

— Немного, — признался Максим.

Артём засмеялся. Настоящим смехом — не тем, которым смеются для аудитории.

— Дай подумать, — сказал он.

— Все так говорят, — ответил Максим.

---

В одиннадцать вечера чат жильцов был тихим.

Денис лежал рядом с Ольгой — она уже спала, а он смотрел в потолок и думал о подкасте. Не о том, соглашаться ли. О том, что он бы рассказал в первом эпизоде, если бы согласился.

И понял, что знает.

В двадцать три сорок семь — ровно через неделю после первого сообщения — Сосед написал:

«Неделя прошла. Интересно, что изменилось»

Денис прочитал.

Подумал.

Написал в ответ — первый раз за всё время, первый из жильцов, кто ответил Соседу напрямую:

«Кое-что»

Сосед прочитал. Галочки появились мгновенно.

Но не ответил.

И это молчание было как-то красноречивее любого ответа.

## Глава 7. Четверг, который всё усложнил

Среда прошла тихо.

Это само по себе было подозрительно.

В «Горизонте» тихие дни случались редко и обычно означали одно из двух: либо все одновременно были заняты, либо все одновременно переваривали что-то, что произошло раньше. Среда была вторым вариантом.

Люди думали.

Каждый — о своём, каждый — в своей квартире, каждый — с телефоном в руках или без, но с тем особым выражением лица, которое бывает, когда внешне ничего не происходит, а внутри идёт довольно активная работа.

Сосед молчал.

Чат жил своей жизнью: кто-то нашёл хозяина рыжей собаки, управляющая компания починила лифт, Артём написал про маркетплейсы и на этот раз получил один ответ — от незнакомого жильца с восемнадцатого этажа, который спросил что-то конкретное про логистику. Артём ответил развёрнуто и профессионально, и это было приятно — не потому что это был лид, а потому что человек спросил по делу.

Мелочь. Но приятная.

---

Четверг начался с того, что Денис проснулся в шесть сорок и обнаружил, что думает о третьей стратегии.

Не потому что вебинар скоро — следующий был ещё через две недели. А потому что Алина сказала «первые две были немного одинаковые», и это засело. Как заседают честные слова, сказанные без злого умысла — просто берут и остаются, и ничего с ними не сделаешь.

Он лежал и думал.

Стратегия три.

У него было много вариантов названий. «Управление фокусом». «Принцип присутствия». «Энергия как ресурс». Все они звучали правильно и говорили примерно об одном — делай важное, не делай неважное, следи за собой. Это была хорошая стратегия. Рабочая. Проверенная.

И при этом — он понял это именно сейчас, в шесть сорок, лёжа рядом со спящей Ольгой — он сам её не применял. Последние полгода он делал много неважного и почти не делал важного. Важным была Ольга. Важным был разговор. Важным было сказать «расскажи» вместо «подожди, у меня вебинар».

Стратегия три: делай важное.

Он взял телефон и записал это в заметки.

Потом подумал, что это звучит слишком просто для платного курса.

Потом подумал, что, может, именно поэтому никто этого не делает.

Ольга повернулась во сне, и он убрал телефон.

---

В десять утра в коворкинге появилась Елена.

Она пришла раньше обычного — обычно начинала работу дома, в коворкинг спускалась к полудню, когда дома заканчивался кофе или терпение. Сегодня она пришла в десять с ноутбуком и тем особым видом, который бывает у людей, которые что-то решили.

Открыла документ «Пока без названия».

Перечитала три страницы, написанные во вторник ночью.

Хорошо. По-прежнему хорошо.

Она дописала ещё страницу — быстро, почти без пауз, как будто текст уже был написан где-то внутри и она просто переносила его на экран. Про человека, который пишет тексты для других так хорошо, что у него не остаётся слов для себя. Не грустно — просто точно. Как диагноз, который не болит, но объясняет многое.

В одиннадцать она остановилась, откинулась на спинку кресла и посмотрела в окно.

Максим написал ей утром: «Я согласен на условие. Первый эпизод — про меня. Давай встретимся обсудить формат?»

Она ответила: «Хорошо. Сегодня вечером».

Потом закрыла переписку и открыла почту.

Там было письмо — не от агентства, не от клиента. От подружки Насти, которая работала редактором в небольшом литературном журнале и писала раз в месяц что-нибудь вроде: «как ты, давно не виделись, я тут нашла смешное».

На этот раз Настя написала: «Привет. Мы открываем новую колонку — короткая проза о городской жизни. Думаю о тебе. Ты же пишешь? Пришли что-нибудь, если есть».

Елена прочитала это дважды.

Ты же пишешь?

Настя не знала про три страницы. Она помнила, что Елена когда-то, лет шесть назад, писала что-то для себя — и перестала. Или не перестала, просто перестала рассказывать.

Она посмотрела на документ.

Три страницы плюс одна.

Написала Насте: «Есть кое-что. Пришлю до конца недели».

Отправила и почти сразу захотела отозвать — но не стала.

Пусть, — решила она. — Посмотрим.

---

В три часа дня в коворкинге состоялась встреча, которую ни Игорь, ни София не называли встречей — это была «консультация», нейтральное слово, которое не предполагало ничего личного.

Игорь пришёл точно в три. С ноутбуком, папкой и термосом — своим обычным комплектом, как будто это была рабочая встреча, а не разговор о том, что дела плохи.

София пришла за пять минут до трёх и успела занять стол у окна — подальше от общей зоны, где иногда сидел Артём и мог слышать.

— Привет, — сказал Игорь.

— Привет. Садись. Кофе?

— У меня есть, — он показал термос.

— Тогда начнём.

Игорь открыл ноутбук. Показал ей таблицу.

— Вот ситуация. Q1 минус восемь к плану. Три клиента не продлили. Финансовый директор говорит — квартал, может два. Мне нужно разговаривать с потенциальными партнёрами и инвесторами. Вопрос: как это делать, не врав, но и не пугая людей.

София смотрела на таблицу.

— Подожди, — сказала она. — Прежде чем думать, как говорить — нужно понять, что говорить. Ты хочешь привлечь инвестора или найти партнёра?

— Разница?

— Принципиальная. Инвестор покупает долю и хочет видеть потенциал роста. Партнёр ищет синергию и хочет видеть надёжность. Это разные истории о компании.

Игорь смотрел на неё.

— Я не думал в этих терминах.

— Большинство не думает. Идут на встречу и рассказывают компанию целиком — и инвестору, и партнёру одинаково. Это ошибка.

— Хорошо. — Он закрыл ноутбук немного. — Скорее всего — партнёр. Кто-то, кто войдёт в проект и поможет развернуть новый сегмент.

— Тогда история звучит так: у вас есть работающая база, опыт и конкретная проблема — клиенты уходят в сегмент, где вы пока не представлены. Вы ищете партнёра, который закрывает эту недостающую часть. Это не «у нас кризис». Это «у нас есть очевидная точка роста, и мы ищем правильного человека».

— Но это немного... приукрашено.

— Нет, — сказала София. — Это другой угол. Те же факты — другая рамка. Главное, что это правда. Три клиента ушли — значит, есть сегмент, который они выбрали вместо вас. Это реальная точка роста.

Игорь смотрел на неё.

— Ты хорошо это делаешь, — сказал он.

— Это моя работа.

— Нет, я имею в виду — ты сразу видишь, как перестроить. Большинство людей в такой ситуации говорят «всё будет хорошо» или молчат.

— «Всё будет хорошо» — это не коммуникация, — сказала она. — Это шум.

Они работали ещё час. Игорь рассказывал, Sofia задавала вопросы, иногда останавливала его и просила переформулировать — «скажи это как будто объясняешь другу, не инвестору». Постепенно из таблицы с красными стрелками начала складываться история — не радостная, не рекламная, но живая и логичная.

В конце Игорь закрыл ноутбук.

— Спасибо, — сказал он. — Это было... полезно.

— Пожалуйста.

Пауза.

— Можно личный вопрос? — спросил он.

— Можно.

— Ты сама так делаешь? Находишь правильный угол для своей истории?

Sofia помолчала секунду.

— Пытаюсь, — сказала она.

— Получается?

— Иногда, — сказала она — и они оба чуть улыбнулись, потому что это слово уже звучало между ними раньше, в похожем контексте.

---

В пять вечера Максим позвонил Денису.

— Денис, ты думал?

— Думал.

— И?

— Максим, давай встретимся завтра. Поговорим нормально.

— Завтра утром?

— Утром не могу. В два?

— В два отлично. — Пауза. — Лена согласилась, кстати.

— Елена?

— Да. С условием, но согласилась.

— Каким условием?

— Первый эпизод — про меня. Про то, что у меня мало реализованных проектов.

Денис молчал секунду.

— Это... смелое условие.

— Я знаю. Но она права. Если делать про честность — начать надо честно.

— Максим, — сказал Денис медленно, — ты понимаешь, что это значит? Ты выйдешь и скажешь публично, что большинство твоих проектов не вышли за рамки концепции.

— Понимаю.

— И ты готов?

Пауза.

— Нет, — сказал Максим. — Но Лена говорит, что именно поэтому надо.

— Она умная, — сказал Денис.

— Знаю. Это немного пугает.

— Завтра в два, — сказал Денис. — Обсудим.

---

В половине восьмого вечера Марина и Сергей сидели на кухне.

Не с чаем — на этот раз Марина поставила вино. Небольшое, домашнее. Это означало другой разговор — не «давай разберёмся», а «давай просто поговорим».

— Я хочу объяснить, — начала она.

— Не надо объяснять, — сказал Сергей.

— Сережа—

— Марина. — Он посмотрел на неё. — Я понимаю, откуда это. Ты контролируешь всё — курсы, студентов, расписание. Это твоё. Я просто однажды попал в зону контроля.

— Это нечестно по отношению к тебе.

— Да, — согласился он просто. — Нечестно.

Пауза.

— Я не знаю, как перестать, — сказала Марина. — Это... привычка. Я даже не всегда замечаю.

— Знаю, — сказал Сергей. — Поэтому и говорю — не объясняй. Просто замечай, когда начинается.

— И что?

— И скажи мне. Вместо того чтобы молча проверять геотрекер.

Марина смотрела на него.

— Это сложнее, чем геотрекер.

— Намного, — согласился он.

Они сидели тихо. Не неловко — просто тихо. Тем тихим молчанием, которое бывает между людьми, которые знают друг друга достаточно долго, чтобы молчать без тревоги.

— Паша как? — спросила Марина наконец.

— Тяжело, — сказал Сергей. — Развод, раздел, всё сложно. Он держится, но видно, что устал.

— Ты мог бы сказать.

— Мог бы, — согласился Сергей. — В следующий раз скажу.

Это не было обещанием исправиться. Это было просто — в следующий раз скажу.

Иногда этого достаточно.

---

В девять вечера Алина опубликовала новый пост.

Не рилс, не карусель — просто фотография. Её настоящая кофемашина. Маленькая, немного потёртая, с налётом от воды на боку. Рядом — чашка кофе и телефон экраном вниз.

Подпись: «Пять лет. Ни разу не подводила. Иногда лучшее — это просто то, что работает».

Никаких хэштегов. Никакого призыва. Просто фотография.

Через час — четыреста восемьдесят лайков.

Комментарии были разными, но один повторялся в разных формулировках: «наконец-то».

Алина читала их и думала о кадре, который не опубликовала — договор аренды рядом с настоящей кофемашиной. Это был бы лучший пост. Самый честный.

Пока не готова.

Но кадр всё ещё лежал в телефоне.

---

В двадцать три тридцать чат жильцов оживился.

Не от Соседа — от управляющей компании, которая написала про плановое отключение горячей воды в субботу с восьми до четырнадцати.

Жильцы отреагировали предсказуемо: несколько огорчённых смайликов, один вопрос «а почему так долго», управляющая компания ответила «технические работы», что опять ничего не означало.

Артём написал: «Хороший повод сходить в спа »

Никто не ответил.

Потом, через пять минут после всеобщего успокоения, Сосед написал:

«Замечаю: люди охотнее обсуждают отключение воды, чем то, что действительно их беспокоит. Отключение воды проще»

Чат замолчал.

Это была другая тишина — не равнодушная, а такая, в которой люди читают сообщение, смотрят на него, и каждый думает о своём «действительно беспокоит».

Игорь — о квартале до структурных решений. Денис — о третьей стратегии и о том, что завтра в два скажет Максиму. Марина — о геотрекере и о том, как перестать контролировать то, что не нужно контролировать. Алина — о кадре в телефоне. Елена — о письме Насте, которое уже отправлено и которое теперь предполагает, что придётся прислать текст. Артём — о поставщике, апреле и о том, что «бывает» работает всё хуже как объяснение. София — о документе с вопросом «Почему я учу тому, что сама не делаю?» и о том, что ответа пока нет, но вопрос остаётся.

И Максим — о первом эпизоде подкаста, который будет про него, про провалы, про то, что большинство проектов не вышло дальше концепции. И о том, что Елена права, и это пугает, и именно поэтому надо.

Денис написал в чат:

«Согласен»

Просто так. Ответ Соседу.

Сосед не ответил.

Но через минуту Денис заметил, что ещё несколько человек поставили реакцию на его сообщение. Сердечко. Огонь. Плюс один.

Он не знал, кто именно.

Но это было что-то — маленькое, тихое, похожее на то, как люди кивают незнакомцу, когда понимают, что он сказал то, что сами думали.

---

Четверг закончился.

Завтра в два — Максим и Денис.

Завтра вечером — Максим и Елена, финальный разговор о формате.

В четверг вечером — у Игоря встреча с Мишей.

До конца недели — Елена должна прислать текст Насте.

До четверга — то есть уже сегодня истёк срок — София должна была ответить агентству. Она не ответила.

Это тоже был ответ, просто она пока не решила, какой именно.

## Глава 8. Пятница, или Момент истины

Пятница в «Горизонте» была особенной.

Не потому что произошло что-то из ряда вон. А потому что прошла ровно неделя с первого сообщения Соседа — и жильцы, не сговариваясь, это чувствовали. Как чувствуют годовщину чего-то, что не является праздником, но всё равно отмечается внутри.

Неделя.

За неделю: Ольга вернулась и сказала правду. Игорь позвонил другу. Марина написала «ты был прав». Алина опубликовала две честных вещи и одну спрятала. Елена пообещала прислать текст. Денис написал Соседу «кое-что» и «согласен». София не ответила агентству. Артём провёл разбор для одного человека и засмеялся по-настоящему. Максим согласился на условие, которое его пугало.

Мелкие сдвиги. Почти незаметные.

Но в механизмах именно мелкие сдвиги потом дают большое движение.

---

Утро началось со звонка.

Не в чат — настоящего звонка, голосом. Денису позвонил клиент — Роман, сорок один год, владелец небольшой сети кофеен, который купил курс «Продуктивность без выгорания» три месяца назад и с тех пор периодически писал вопросы.

— Денис, привет. У меня вопрос.

— Привет, Роман. Слушаю.

— Я прошёл курс. Три раза.

— Серьёзно? — Денис почувствовал привычное удовлетворение.

— Три раза. И знаешь, что я понял?

— Что?

— Что я применяю все стратегии — и мне всё равно плохо. Я продуктивен, у меня фокус, у меня система. Но я несчастен. Это нормально?

Денис молчал.

Это был тот вопрос, которого он боялся больше всего — не потому что не знал ответа, а потому что знал его слишком хорошо.

— Роман, — сказал он медленно, — продуктивность — это инструмент. Не цель.

— Я понимаю. Но ты продаёшь её как цель.

Пауза.

— Как именно?

— «Удвоить доход за девяносто дней». «Достичь максимума». «Выйти на новый уровень». Это всё про результат, не про то, зачем он нужен.

Денис сидел у стола и смотрел в экран ноутбука — там были открыты слайды будущего вебинара.

«Стратегия три: делай важное».

— Ты прав, — сказал Денис.

Тишина.

— Что? — сказал Роман.

— Ты прав. Я продаю инструмент как цель. Это неправильно.

Долгая пауза.

— Это... неожиданно честно, — сказал Роман.

— Я сам это понял недавно, — сказал Денис. — Буквально на этой неделе.

— И что ты будешь делать?

— Менять. Не курс — подход. Инструменты те же, но разговор другой. Продуктивность — это не финал. Это способ добраться до того, что важно.

— А что важно?

— Это у каждого своё, — сказал Денис. — И вот это — то, что нужно найти сначала. До всяких стратегий.

Роман помолчал.

— Ладно, — сказал он наконец. — Тогда жду четвёртый вебинар.

— Он будет другим.

— Надеюсь, — сказал Роман и положил трубку.

Денис сидел с телефоном в руке ещё минуту.

Потом открыл слайды и начал переписывать первый из них.

---

В одиннадцать утра Елена Воронцова нажала «Отправить».

Не клиенту. Насте.

К письму был прикреплен документ «Пока без названия» — четыре страницы, которые она написала за три ночи. Она переименовала его перед отправкой. Назвала: «Профессионализм».

Потом написала Насте: «Вот. Это сырое, может, не то, что ты ищешь. Но другого пока нет».

Настя ответила через восемь минут: «Читаю».

Потом через двенадцать минут: «Лена».

Потом через одну минуту: «Это хорошо. По-настоящему».

Елена смотрела на экран.

По-настоящему.

Она написала: «Правда?»

Настя: «Правда. Мы берём. Выйдет в следующем номере, если ты не против».

Елена написала: «Не против» — и убрала телефон.

Потом достала снова.

Посмотрела на переписку.

Убрала.

Встала, сделала кофе, вернулась за стол, открыла ноутбук и минут десять просто сидела с кофе, не открывая ни одного рабочего документа.

Это было приятно — то особое ощущение, когда что-то, что долго откладывалось, наконец сделано. Не грандиозно, не громко. Просто — сделано.

Потом она открыла почту и написала клиенту про email-рассылку.

Жизнь продолжалась. Но что-то в ней стало чуть по-другому.

---

В час дня Артём Крылов сидел в коворкинге и смотрел в таблицу поставщиков.

Апрель.

Он уже три дня думал об этом и пришёл к выводу, который ему не нравился, но который был единственным честным: апрельская задержка накладывалась на февральскую задержку другого поставщика, и вместе это давало картину, которую он давно не хотел видеть. Он строил на ненадёжных основаниях. Снова.

Не потому что был глупым — потому что был оптимистом. Оптимизм — хорошее качество для старта. Плохое для оценки рисков.

Он открыл новый документ и написал вверху: «Что реально работает».

Начал писать список. Честный список — не для инстаграма, не для клиентов, просто для себя.

Написал три пункта. Один зачеркнул — при ближайшем рассмотрении он работал хуже, чем казалось. Остались два.

Два — это немного. Но это настоящие два.

Он смотрел на список.

Потом написал внизу: «Строить на этом. Не на остальном».

Сохранил документ. Назвал «База». Не поделился ни с кем. Просто сохранил.

Это был маленький, никому не видимый поступок.

Иногда именно такие меняют направление.

---

В два часа дня Денис и Максим встретились в ресторане.

Максим пришёл с концепцией — уже третьей версией, переработанной после разговора с Еленой. Денис пришёл с кофе и тем выражением, которое бывает у людей, принявших решение, но ещё не назвавших его вслух.

— Читал? — спросил Максим, протягивая распечатку.

— Читал. — Денис взял листы, но не стал смотреть. — Максим, я хочу спросить тебя кое-что.

— Давай.

— Зачем тебе этот подкаст?

Максим открыл рот. Потом закрыл.

— В смысле?

— В прямом. Не «что это даст», не «какая аудитория». Зачем лично тебе. Что ты хочешь из этого получить.

Максим смотрел на него.

Это был нечестный вопрос в том смысле, что честный ответ на него был неудобным. А неудобный ответ означал либо что Максим скажет правду, либо что он скажет красивую версию правды, и Денис, скорее всего, поймёт разницу.

— Хочу сделать что-то настоящее, — сказал Максим медленно.

— Это красивый ответ.

— Я знаю. — Пауза. — Настоящий ответ: я устал от проектов, которые ни во что не превращаются. Устал придумывать и не доводить. Хочу один раз взять и сделать до конца. Неважно, большой или маленький — просто до конца.

Денис кивнул.

— Вот это я понимаю, — сказал он.

— Поэтому ты участвуешь?

— Поэтому рассматриваю, — поправил Денис. — У меня тоже условие.

— Какое?

— Я веду только если мы говорим честно. Не «я коуч, у меня всё правильно». А — я коуч, у меня тоже бывает хаос, и вот как с этим.

Максим смотрел на него.

— Это противоречит твоему личному бренду.

— Может, мой личный бренд должен измениться, — сказал Денис.

— Это рискованно.

— Знаю.

— Клиенты могут уйти.

— Некоторые, может, и уйдут. Но те, кто останется, останутся по-настоящему.

Максим молчал секунду. Потом улыбнулся — той улыбкой, которая не была заготовленной.

— Денис, ты понимаешь, что это звучит как первый эпизод подкаста?

— Понимаю, — сказал Денис. — Именно поэтому я участвую.

В три тридцать в коворкинге неожиданно оказались все трое — Денис, который вернулся после встречи с Максимом, София, которая работала там с утра, и Игорь, который зашёл взять кофе и задержался.

Не было никакого повода для разговора. Просто три человека у кофемашины — той настоящей, коворкингской, которая делала эспрессо за двадцать секунд и иногда шумела.

— Как встреча? — спросила София Дениса.

— Согласился, — сказал Денис.

— На подкаст?

— Да. — Он налил кофе. — Со своим условием.

— Каким?

— Говорить честно.

София улыбнулась:

— Революционная концепция.

— В нашем кругу — немного да.

Игорь взял кофе, хотел уйти, но что-то его остановило. Он стоял и смотрел на них — двух людей, которые разговаривали легко, без усилий, о том, о чём обычно не говорят в коворкинге элитного жилого комплекса.

— Вы оба будете в подкасте? — спросил он.

— Я да, — сказал Денис. — София?

— Не знаю ещё, — сказала она.

— Игорь? — спросил Денис.

— Нет, — сказал Игорь.

— Уверен?

— Да.

Денис кивнул:

— Ладно. Но если передумаешь — скажи.

Игорь собирался сказать «не передумаю». Но почему-то не сказал.

Просто взял кофе и сел за соседний стол.

Не ушёл.

---

В шесть вечера Игорь встретился с Мишей.

Не в «Горизонте» — снаружи, в обычном ресторане неподалёку, где не было соседей и где можно было говорить не думая о том, кто рядом.

Миша пришёл с опозданием на восемь минут и с той особой лёгкостью, которая бывает у людей, не занятых управлением собственным образом.

— Рассказывай, — сказал он, открывая меню.

— Ты уже знаешь в общем.

— В общем знаю. Подробности давай.

Игорь рассказал. Подробно, цифрами, хронологией — так, как привык объяснять финансовому директору, только без профессиональной дистанции. Миша слушал, иногда задавал вопросы — не умные стратегические вопросы, а простые: а почему именно тогда? а этот клиент — он вообще кто был? а ты сам что чувствовал, когда увидел цифры?

Последний вопрос застал Игоря врасплох.

— Что чувствовал? — переспросил он.

— Ну да. Не что думал — что чувствовал.

Игорь взял стакан. Поставил.

— Страх, наверное, — сказал он. — Не сразу. Сначала — отрицание. Потом — страх.

— Страх чего?

— Что всё рухнет. Что я построил семь лет, и это... — Он остановился.  
— Что это может оказаться не тем, чем казалось? — подсказал Миша тихо.

Игорь смотрел на него.

— Да, — сказал он.

— Это честно, — сказал Миша.

— Это страшно.

— Это одно и то же, — сказал Миша.

Они заказали ужин. Говорили долго — не только о компании, о разном. О том, как Миша сменил работу два года назад и полгода чувствовал себя идиотом, а потом понял, что это была лучшая вещь за десятилетие. О том, что у страха перед провалом есть одно свойство: пока не смотришь на него прямо, он больше.

— Тебе нужен не инвестор, — сказал Миша в какой-то момент.

— А что?

— Тебе нужно решить, чего ты сам хочешь от этой компании. Не что будет правильно, не что спасёт цифры — а чего ты хочешь. Потому что из того, что ты рассказываешь, не очень понятно, любишь ли ты то, что делаешь.

Игорь молчал.

— Любил, — сказал он наконец.

— А сейчас?

Долгая пауза.

— Не знаю.

Это был важный ответ. Не потому что приятный — потому что честный.

— Тогда это первый вопрос, — сказал Миша. — Не стратегия. Не пивот. Это.

---

В девять вечера Максим и Елена встретились снова — в коворкинге, уже почти пустом. Максим принёс четвёртую версию концепции. Елена не стала её читать.

— Расскажи мне про первый эпизод, — сказала она. — Не концепцию — что конкретно ты скажешь.

Максим открыл рот.

Закрыл.

— Начни с самого неудобного, — сказала Елена.

— С чего именно?

— С того, о чём ты не рассказываешь в инстаграме.

Максим посмотрел на стол. На кофе. На окно.

— Год назад я почти закрыл сделку на крупный медиапроект, — начал он медленно. — Всё было готово. Инвестор был. Команда была. Я три месяца говорил всем, что это случится. Жене, друзьям, в соцсетях. «Серьёзный проект, скоро расскажу».

— И?

— Инвестор в последний момент вышел. Личные обстоятельства, ничего личного. Проект не случился.

— Ты рассказал об этом публично?

— Нет.

— Что написал?

— «Проект на паузе. Работаем над следующим этапом». — Пауза. — Следующего этапа не было.

Елена кивнула.

— Вот это и есть первый эпизод, — сказала она.

— Это звучит как провал.

— Это и есть провал. Маленький, человеческий, понятный каждому, кто хоть раз что-то пытался сделать. Именно поэтому это интересно слушать.

Максим смотрел на неё.

— Ты не жалеешь людей, — сказал он.

— Жалею, — возразила Елена. — Именно поэтому говорю правду.

Пауза.

— Ладно, — сказал Максим. — Записываем первый эпизод на следующей неделе?

— На следующей неделе, — согласилась Елена.

Они ещё немного поговорили — о формате, о длине, о том, нужна ли музыка. Елена была конкретной и быстрой. Максим — идейным и немного рассеянным. Вместе это работало лучше, чем каждый по отдельности, хотя ни один из них этого вслух не сказал.

---

В одиннадцать сорок семь — ровно неделя и одна минута с первого сообщения Соседа — в чате появилось новое сообщение.

Не от Соседа.

От Дениса Лазарева — с настоящим именем, в общий чат, там, где обычно обсуждали лифты и горячую воду:

«Запускаем подкаст. Про жизнь за личным брендом — настоящую, не отфильтрованную. Если интересно участвовать как герой — пишите в личку»

Чат молчал секунд тридцать.

Потом Артём написал: «Я хочу».

Потом незнакомый жилец с восемнадцатого — тот самый, который спрашивал про логику — написал: «Интересно, подпишусь».

Потом Марина написала: «А о чём именно будете говорить?»

Денис ответил: «О том, что действительно беспокоит».

Чат снова замолчал.

А потом — в двадцать три пятьдесят один — Сосед написал последнее сообщение недели:

«Хорошая неделя»

Просто так. Без вопроса. Без наблюдения.

Просто — хорошая неделя.

Денис прочитал и улыбнулся.

Ольга лежала рядом и читала книгу.

— Что? — спросила она, заметив улыбку.

— Сосед говорит, что неделя хорошая.

— Какой сосед?

— Из чата.

Ольга посмотрела на него.

— Ты улыбаешься из-за сообщения в чате жильцов?

— Да.

— Это новый уровень, — сказала она.

— Или старый, — сказал Денис. — Когда мелкие вещи снова начинают иметь значение.

Ольга посмотрела на него немного дольше, чем обычно.

Потом вернулась к книге.

Но уголки губ чуть поднялись.

---

Неделя прошла.

Что-то изменилось. Не всё — большинство вещей остались на своих местах: Игорь всё ещё смотрел в таблицу, Артём всё ещё ждал апреля, Алина всё ещё держала кадр в телефоне. Марина всё ещё контролировала больше, чем нужно. София всё ещё не ответила агентству.

Но что-то сдвинулось — у каждого своё, чуть-чуть, незаметно, как двигаются стрелки часов.

И Сосед это заметил.

## Глава 9. Все хотят быть героями

Суббота в «Горизонте» началась без горячей воды.

Управляющая компания честно предупредила — плановые работы с восьми до четырнадцати — но это не помогло. Плановое неудобство всё равно остаётся неудобством, и жильцы реагировали на него так, как реагируют на всё запланированное, но неприятное: с раздражением, которое ищет адрес.

В чате написали семь сообщений про воду.

Три — «когда включат?» (управляющая компания ответила «по плану в 14:00»). Два — «это безобразие» (без конкретики). Один — «а нельзя было в ночь?» (риторически). И один от Артёма: «Хороший повод сходить в спа» — ровно то же, что он написал вчера, потому что Артём иногда повторял шутки, не замечая этого.

Реакций не было.

Сосед молчал.

Жизнь шла своим ходом.

---

Денис проснулся в восемь тридцать и обнаружил, что у него в телефоне семь новых сообщений.

Не из чата жильцов — личных. После вчерашнего объявления про подкаст.

Он лежал и читал.

Артём — «Я серьёзно, хочу участвовать. Есть что рассказать». Незнакомый жилец Кирилл, двадцать девятый этаж — «Привет, я тоже строю личный бренд, интересно поговорить». Ещё один незнакомый — Светлана, третий этаж — «А это платно?» Максим — «Видел? Уже отклики. Говорил же». Алина — «Денис, я думаю. Можно мне подумать до понедельника?» София — просто смайлик с огнём. И последнее, пришедшее в час ночи, пока Денис уже спал — от номера, которого не было в контактах: «Привет. Это Игорь. Подожди меня включать, я ещё думаю. Но, может, да».

Денис перечитал последнее дважды.

Игорь.

Может, да.

Это было неожиданно. Нет — это было именно то, что бывает, когда люди делают то, чего от них не ждут, и именно поэтому это важно.

Он написал Игорю: «Понял. Никуда не тороплю».

Игорь ответил через двадцать минут, хотя был ранний час субботы: «Хорошо».

---

В десять утра в фитнес-клубе третьего этажа встретились Максим и Артём.

Не по договорённости — просто оба пришли на беговые дорожки примерно в одно время. В «Горизонте» такие случайные встречи случались регулярно, потому что замкнутая экосистема рано или поздно сводит людей в одном помещении.

— Видел отклики? — сказал Максим, запрыгивая на дорожку.

— Видел, — сказал Артём на соседней. — Ты доволен?

— Очень. Денис молодец, что написал в общий чат. Я бы не решился.

— Почему?

— Потому что тогда это становится публичным обязательством. Уже нельзя тихо не сделать.

Артём посмотрел на него:

— Максим, ты только что описал свою основную проблему.

— Знаю, — сказал Максим без паузы. — Именно поэтому Денис написал, а не я.

Они бежали молча секунд двадцать.

— Слушай, — сказал Артём, — а ты серьёзно хочешь, чтобы я участвовал? Или ты просто собираешь всех подряд?

— Серьёзно, — сказал Максим. — У тебя интересная история.

— Какая история? У меня нет истории успеха.

— Именно, — сказал Максим. — У тебя есть история человека, который продолжает, несмотря на то что успех всё время немного не получается. Это честнее, чем большинство историй успеха.

Артём бежал.

— Ты умеешь делать из любого человека интересного персонажа, — сказал он.

— Это моя работа.

— Но со мной ты говоришь правду? Не просто упаковываешь?

Максим чуть замедлился.

— Говорю правду, — сказал он. — Потому что Лена велела.

Артём засмеялся.

— Елена Воронцова — это серьёзная женщина.

— Очень, — согласился Максим. — Страшновато, но в хорошем смысле.

---

В полдень Алина сидела у себя на кухне с телефоном и смотрела на кадр.

Тот самый — настоящая кофемашина и договор аренды рядом.

За прошедшие несколько дней она открывала его раз десять. Смотрела. Закрывала. Снова открывала.

Пост «Я устала» всё ещё собирал комментарии — почти пятьсот, что для её аккаунта было много. Пост с настоящей кофемашиной тоже держался хорошо.

Аудитория реагировала на честность.

Это Алина знала профессионально. Она учила этому на своём курсе «Контент с душой» — модуль три, «Уязвимость как инструмент». Она объясняла студентам: покажите настоящее, и люди откликнутся. Это работает.

Она просто не ожидала, что это будет так неудобно — с другой стороны.

Договор аренды кофемашины лежал в ящике стола. Кадр был в телефоне.

Алина написала Денису: «Можно мне подумать до понедельника?»

Денис ответил: «Конечно».

Она убрала телефон. Встала. Открыла ящик стола, взяла договор, посмотрела на него — «Аренда реквизита для съёмки: кофемашина DeLonghi Magnifica, срок аренды 3 дня, стоимость 4500 руб.» — и положила обратно.

Закрыла ящик.

Не сегодня.

Хотя с каждым разом «не сегодня» становилось всё менее убедительным.

---

В час дня в ресторане «Горизонта» случилось то, чего никто не планировал.

За соседними столиками оказались Марина и Игорь — оба пришли пообедать, оба были одни, оба сделали вид, что не заметили друг друга, потом поздоровались, потом Марина сказала «ты один?», Игорь сказал «да», и они оказались за одним столиком — не потому что хотели, а потому что так бывает в замкнутых экосистемах.

Они не были близко знакомы. Марина знала, что он IT, Игорь знал, что она школа английского.

Заказали. Молчали.

— Как бизнес? — спросила Марина — это был стандартный вопрос, который задают соседям по ЖК, не ожидая честного ответа.

— Сложный период, — сказал Игорь.

Это тоже был стандартный ответ. Но что-то в том, как он это сказал — без улыбки, без добавления «но справляемся» — было немного другим.

— У меня тоже, — сказала Марина.

— Бизнес?

— Нет. Всё остальное.

Игорь посмотрел на неё.

— Понятно, — сказал он.

— Ты слышал про подкаст? — спросила Марина.

— Слышал.

— Будешь участвовать?

— Не знаю, — сказал Игорь.

— Я думаю об этом, — сказала Марина.

— Ты? — Игорь немного удивился. — Ты же не строишь личный бренд.

— Нет. Но я веду онлайн-школу. Преподаю уверенную коммуникацию. — Пауза. — Последние дни думаю о том, что умею хорошо говорить на английском о сложных вещах, но на русском о своих — так себе.

Игорь посмотрел на неё.

— Это честно.

— Это неудобно.

— Это одно и то же, — сказал Игорь — и сам удивился, что повторяет слова Миши, которые тот сказал ему вчера вечером.

Марина чуть улыбнулась.

— Слушай, а у тебя был опыт — говорить публично о том, что не получается?

— Нет, — сказал Игорь.

— Страшно?

— Очень.

— Но ты написал Денису «может, да».

Игорь остановился.

— Откуда ты знаешь?

— Я не знаю, — сказала Марина. — Просто догадалась по тому, как ты говоришь.

Игорь смотрел на неё.

— Ты хороший специалист, — сказал он.

— Иногда, — сказала Марина.

Это слово снова прозвучало — «иногда». Оно явно жило в «Горизонте» отдельной жизнью.

---

В три часа дня Денис позвонил Максиму.

— Максим, нам нужно поговорить про формат.

— Давай.

— Я думал всё утро. Если мы делаем подкаст про честность — нам нельзя готовить ответы заранее.

— В каком смысле?

— В прямом. Без скриптов, без заготовленных историй. Приходит человек, мы разговариваем — и всё. Что выйдет, то выйдет.

Максим помолчал.

— Это опасно, — сказал он.

— Именно.

— Люди могут сказать лишнее.

— Или нужное.  
— Денис, с точки зрения продакшна—  
— Максим. — Денис остановил его. — Ты сам сказал — хочешь сделать что-то настоящее. Настоящее — это не отрепетированное.  
Долгая пауза.  
— Лена так же говорит, — сказал Максим.  
— Лена умная женщина.  
— Я знаю. Это до сих пор пугает.  
— Привыкай, — сказал Денис. — И так — без скриптов?  
— Без скриптов, — согласился Максим.  
— Хорошо. И ещё одно.  
— Что?  
— Название. «Подкаст про личный бренд» — это скучно. Нам нужно что-то другое.  
— Я думал об этом.  
— И?  
— «За кадром», — сказал Максим.  
Денис помолчал.  
— Хорошо, — сказал он. — Просто и точно.  
— Лена придумала.  
— Конечно она.

---

В пять вечера горячую воду включили раньше срока — в тринадцать сорок, на двадцать минут раньше четырнадцати.

Управляющая компания написала в чат: «Горячее водоснабжение восстановлено. Спасибо за понимание».

Жильцы отреагировали равнодушно — неудобство закончилось, интерес к теме тоже. Только Артём написал: «Отлично, успею сходить в спа до вечера »

Никто не ответил.

Артём не пошёл в спа.

Он сидел дома и переписывал карточку товара — той самой позиции, которая вылетела из топ-50. Переписывал методично, по пунктам: заголовок, описание, характеристики, ключевые слова. Это была рутинная работа, не вдохновляющая и не фотогеничная. Никакого огня, никакого «понедельник предпринимателя».

Просто работа.

Он сделал её за два часа, сохранил изменения и закрыл кабинет.

Не написал про это в инстаграм.

Это тоже было кое-что.

---

Вечером Сергей предложил Марине сходить куда-нибудь поужинать — не в ресторан «Горизонта», а куда-нибудь снаружи.

— Куда хочешь, — сказал он.

— Давай ты выберешь, — сказала Марина.

Он выбрал небольшое место в соседнем квартале — простое, с деревянными столами и меню на доске. Марина такие места обычно не выбирала — она предпочитала что-то более контролируемое по качеству. Но сегодня она решила не говорить этого вслух.

Они сидели и разговаривали. Не о геотрекере, не о доверии, не о том, что произошло в среду. Просто разговаривали — о разном, о том, что Арсений написал из лагеря и просил купить ему новые наушники, о том, что лето скоро, о том, что надо куда-то съездить.

В какой-то момент Марина поняла, что сидит и просто ест суп, не думая о том, правильно ли выбрала место.

Это было небольшое, почти смешное открытие.

Но настоящее.

---

В половине одиннадцатого Денис сидел у стола и смотрел на слайды.

Он переписал первый. Потом второй. Потом понял, что переписывает весь вебинар — не по форме, по сути. Убирал всё, что звучало как «делай это — будет результат», и добавлял то, о чём говорил с Романом: инструменты — средство, не цель. Сначала — зачем.

Это был другой разговор.

Более рискованный.

Менее продающий, возможно.

Но — его.

Он работал, пока Ольга не зашла с чашкой чая и не поставила рядом молча.

— Спасибо, — сказал он.

— Поздно, — сказала она. — Надолго ещё?

— Час, может.

Она кивнула и ушла. Не с укором — просто ушла спать.

Денис посмотрел на чай.

Потом на слайды.

Работал ещё полчаса — потом закрыл ноутбук, пока не сделал всё, что планировал. Это было необычно. Обычно он работал до конца или до падения с усталости.

Стратегия три: делай важное.

Чай с Ольгой по утрам — важное. Присутствие — важное. Незаконченный слайд подождёт до утра.

Он пошёл в спальню.

---

В одиннадцать сорок пять чат ожил.

Не от Соседа — от неожиданного источника.

Алина Громова написала в общий чат:

«Всем привет. Я тут думала. Буду участвовать в подкасте. И ещё — хочу сказать кое-что честное, пока не передумала: часть моих "настоящих" постов не такие уж настоящие. Снимаю по несколько дублей, арендую иногда реквизит. Это не секрет индустрии, но я никогда не говорила об этом вслух. Теперь сказала. Спокойной ночи»

Чат молчал десять секунд.

Потом Артём написал: «Уважаю».

Потом незнакомая Светлана с третьего этажа написала: «Это нормально, ты молодец».

Потом ещё кто-то написал просто: «#».

Потом — неожиданно — Игорь написал: «Денис, я участвую».

Потом тишина.

Денис читал это уже лёжа в темноте, и телефон светил в потолок.

Алина призналась. Игорь согласился.

За одну ночь.

Он написал в чат: «Принято. Оба. Спасибо».

И добавил: «Спокойной ночи, соседи».

Это было то же, что писал Сосед в прошлую пятницу.

Он это заметил только после отправки.

Или — заметил, но отправил.

---

В полночь Сосед написал одно слово:

«Начинается»

И больше ничего.

Денис прочитал, улыбнулся и выключил телефон.

Ольга спала рядом.

За окном был март, «Горизонт», тридцать два этажа и сто семнадцать квартир, в которых люди жили между тем, кем хотели казаться, и тем, кем были на самом деле.

Расстояние между этими двумя точками было разным у каждого.

Но у нескольких из них — именно сейчас, именно этой ночью — оно стало чуть меньше.

## Глава 10. «За кадром»

Воскресенье после той субботы было другим.

Не внешне — внешне всё было как обычно: лифт работал, горячая вода шла, в чате обсуждали что-то про парковку. Но что-то в воздухе «Горизонта» изменилось — то неуловимое «что-то», которое чувствуется, когда несколько людей одновременно решили что-то важное, даже если не договаривались об этом.

Рассказчик отметил бы это как момент, когда история перестаёт быть набором параллельных монологов и начинает становиться разговором.

Но рассказчик воздержится от пафоса.

Просто — воскресенье было другим.

---

Первым проснулся Максим.

Это было необычно — Максим не просыпался первым никогда. Он был из тех людей, которые утром медленно набирают скорость, как старый автомобиль в холода: сначала кряхтит, потом чихает, потом всё-таки едет.

Но сегодня он проснулся в семь сорок с мыслью, которая была такой отчётливой, что, кажется, разбудила его сама.

Первый эпизод — про меня. Про провал.

Он лежал и обдумывал это.

Не с ужасом — с тем спокойным любопытством, которое иногда приходит после того, как решение принято и паниковать уже поздно. Что будет? Люди услышат, что у него не получилось. Что большинство его проектов умерли, не родившись. Что он три месяца говорил «скоро расскажу» про проект, который не случился.

И что?

Он попробовал представить худшее. Не «меня засмеют» — это детский страх. Настоящее худшее: люди скажут «ну и зачем нам это слушать?». Зачем слушать человека, у которого не получается?

Максим лежал и думал.

А потом подумал вот что: он сам охотнее слушает людей, у которых что-то не получается, чем тех, у кого всё идеально. Потому что в первых — правда. А правда, даже неудобная — интереснее красивой лжи.

Он встал, сделал кофе и открыл ноутбук.

Написал первую строчку будущего эпизода — не скрипт, просто заметку для себя: «Я продюсер, у которого мало реализованных проектов. Это странно звучит. Но именно поэтому я делаю подкаст про честность — потому что, кажется, устал врать в первую очередь себе».

Перечитал.

Сохранил.

Лена, когда прочитает, скажет: вот оно.

---

В девять утра Игорь Сафонов стоял у окна с кофе.

Он делал это каждое утро — стоял у панорамного окна двадцать восьмого этажа и смотрел на город. С такой высоты Москва выглядела аккуратной и управляемой: дороги, здания, движение — всё по схеме, всё на своих местах.

С земли, конечно, всё было иначе. Но с двадцать восьмого этажа всё казалось под контролем.

Я участвую.

Он написал это в чат вчера ночью — спонтанно, после того как прочитал пост Алины. Что-то в её признании — простое, без трагедии, без большого жеста — щёлкнуло. Она просто написала правду. И мир не рухнул.

Игорь сделал глоток кофе.

Что я скажу в подкасте?

Не про провал проекта — у него не было такой истории, как у Максима. У него была другая история: история человека, который семь лет строил что-то, называл это успехом, и только сейчас — в разговоре с Мишей, в ночных таблицах, в вопросе «любишь ли ты ещё то, что делаешь?» — обнаружил, что не уверен в ответе.

Это не катастрофа. Но это — настоящее.

Он написал Денису: «Денис, вопрос: в подкасте нужно говорить про успех или можно говорить про то, что ещё непонятно?»

Денис ответил быстро — видимо, тоже не спал: «Именно про то, что непонятно. Это и есть самое интересное».

Игорь смотрел на ответ.

Именно про то, что непонятно.

Хорошо. Потому что непонятного у него сейчас было достаточно.

---

В десять утра Елена Воронцова сидела в коворкинге — в воскресенье, что само по себе говорило о чём-то.

У неё был клиентский дедлайн на понедельник. Но она не открывала клиентский документ. Она открыла свой — «Профессионализм» — и читала его снова, уже зная, что Настя возьмёт текст в журнал.

По-настоящему хорошо, — сказала Настя.

Елена читала и пыталась понять, что именно она написала — не по содержанию, это она знала. По смыслу. Почему именно это, почему именно сейчас.

Текст был про профессионализм как защиту. Про то, как умение делать что-то хорошо становится способом не думать о том, зачем ты это делаешь. Про человека, который настолько освоил язык убеждения, что разучился говорить без него.

Это про меня, — написала бы Елена на полях, если бы писала на бумаге.

Она закрыла документ. Открыла клиентский. Написала две строчки рассылки — хорошие, рабочие строчки — и остановилась.

Открыла новый документ.

Написала: «Второй текст» вверху.

Начала.

---

В половине одиннадцатого в детском клубе на втором этаже закончилось воскресное занятие. Марина забирала Арсения — он вернулся вчера из краткосрочного лагеря, загорелый, шумный, с новой царапиной на локте и историей про «мы с Лёхой нашли землянку, но взрослые сказали что это просто яма».

— Мам, а мы в выходные куда-нибудь поедим?

— Куда хочешь?

— В парк. С папой. И ты тоже.

Марина посмотрела на сына.

— Договоримся с папой, — сказала она.

— Ты позвонишь?

— Напишу.

— Мам, позвони. Когда ты пишешь, вы долго договариваетесь.

Восьмилетние дети иногда говорят вещи, от которых нечем крыть.

Марина достала телефон и позвонила Сергею.

— Привет. Арсений хочет в парк. Сегодня все вместе. — Пауза. — Да. — Пауза. — Хорошо, в два.

Убрала телефон.

— Договорились, — сказала она Арсению.

— Вот видишь, — сказал он и побежал к лифту.

---

В полдень Алина получила первое сообщение от незнакомого аккаунта.

Не злое — удивительно. Просто: «Алина, вы написали про арендованный реквизит. Я тоже блогер, небольшой совсем, и тоже так делаю иногда. Думала, что я одна такая. Спасибо».

Алина прочитала.

Потом ещё раз.

Думала, что одна такая.

Она написала ответ — короткий, без смайликов: «Нет, не одна. Нас много».

Это был не контент. Это был просто ответ человеку.

Но что-то в нём было более настоящим, чем большинство постов за последний год.

Она открыла телефон — тот кадр всё ещё был там. Договор аренды и кофемашина.

Она написала к нему подпись. Долго писала — раза четыре переделывала. В итоге вышло просто:

«Это договор аренды кофемашины для съёмки ролика "без фильтров". Мне смешно и немного стыдно. Но в основном — смешно. Это не разоблачение и не драма — просто жизнь блогера, которую я давно хотела показать честно. Вот, показываю».

Она смотрела на текст.

Палец завис над кнопкой «Опубликовать».

Пять секунд.

Десять.

Нажала.

---

Следующие два часа Алина не открывала телефон.

Не потому что забыла — потому что боялась. Это тоже было честно: она написала правду и теперь боялась реакции на неё. Парадокс, который она сама объясняла студентам в третьем модуле.

В два часа она всё-таки открыла.

Восемьсот шестьдесят лайков.

Семьсот тридцать комментариев.

Она читала их минут двадцать. Реакции были разными — большинство тёплых, несколько «разочарована», одно «всегда знала», два «это нечестно по отношению к аудитории» и одно длинное про «инфлюенсеры и их манипуляции».

Но больше всего было таких: «Спасибо за честность». «Наконец-то». «Это нормально, ты молодец». И много таких, как первое сообщение от незнакомого блогера: «Я тоже так делаю. Думала, что одна».

Алина читала и думала: значит, этого не хватало. Не идеальных кадров — этого.

---

В три часа в коворкинге «Горизонта» собрались Денис, Максим и Елена.

Не случайно — Максим написал утром: «Давайте сегодня обсудим детали записи. Первый эпизод на следующей неделе».

## **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.