

18+

АЛЕКСАНДР АНТОНОВ

МЕЖДУ
КРОНОСОМ И **КАЙРОСОМ**

КОГДА ВСЁ ПРИВЫЧНОЕ
ПЕРЕСТАЁТ РАБОТАТЬ

Александр Антонов

**Между Кроносом и Кайросом.
Когда всё привычное
перестает работать**

«Издательские решения»

Антонов А.

Между Кроносом и Кайросом. Когда всё привычное перестаёт работать / А. Антонов — «Издательские решения»,

Кандидатская, преподавание, международная бизнес-карьера. СССР, Россия, Норвегия, снова Россия, Германия. Руководящие роли, статус, выстроенная жизнь. И каждый раз всё рушится. История о том, как приходится заново искать свою ценность и начинать сначала. Даже когда кажется, что уже поздно.

© Антонов А.

© Издательские решения

Содержание

Часть 1. Компас	6
Первые шаги генерального	6
Доверие на проверку	9
Когда король остаётся голым	11
Бегущий за Кайросом	15
Пойманный ветер перемен	18
Мосты сожжены... и слава Богу	21
Хочешь рассмешить Бога...	23
Бизнес-театр без сценария	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Между Кроносом и Кайросом Когда всё привычное перестаёт работать

Александр Антонов

Редактор Влаго Братман

Редактор Татьяна Рамос

Дизайнер обложки Влаго Братман

© Александр Антонов, 2026

© Влаго Братман, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-4856-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть 1. Компас

Когда карта складывается из осколков прошлого

Первые шаги генерального

Коридор тянулся как длинный потрескавшийся шов в теле старого дома, освещаемый тусклым, дрожащим светом одиночных ламп. Пол был покрыт мозаикой пёстрых пятен, где высохшая грязь и старая краска складывались в хаотичные узоры, словно карты давно забытых, покинутых территорий. Стены, когда-то грязно-зелёные, теперь облезли и потрескались, обнажая следы ушедшей эпохи.

Эту серую картину запустения оживляла лишь покосившаяся доска почёта. Половина букв в надписи выцвела, остальные давно осыпались. Только бледные прямоугольники, следы от портретов, некогда торжественно взиравших на проходящих, смотрели на меня, как пустые окна в исчезнувший мир.

Как ни странно, это не тяготило, а, наоборот, подталкивало вперёд. Сделав несколько быстрых шагов, я распахнул дверь заводоуправления, недавно отремонтированной части этого обветшалого здания, и шагнул в новый мир, куда моя страна ворвалась семь лет назад.

Был конец августа 1999-го. Всего пару месяцев назад я вернулся из Норвегии, где шесть лет учился и работал. После короткой остановки в Москве снова оказался в родном Новгороде, чтобы взяться за работу, к которой, казалось, готовился последние годы. Мне не терпелось применить накопленные к тридцати семи годам знания и опыт. Верилось, что всё можно изменить, и этот коридор станет первым шагом к переменам.

Встречавшиеся мне люди здоровались вежливо, но взгляд у них был настороженный, сдержанный. Никто не улыбался, словно в памяти у всех отзывалось старое предостережение о том, что смех без причины — признак дурачины. Лишь девушка-секретарь, недавно окончившая ИНЯЗ по немецкому, поднялась со своего места и встретила меня улыбкой:

«Доброе утро, Александр Владимирович. Добро пожаловать в НовКом! Хотите чаю?»

Я вздрогнул не от вопроса, а от этого официального «Александр Владимирович», прозвучавшего как эхо из прошлого. Уже лет шесть ко мне никто так не обращался. За это время я успел отвыкнуть от собственного отчества. Оно резануло слух, как фальшивая нота в знакомой мелодии.

Пару лет назад мне посчастливилось оказаться на почти приватной лекции в Осло для небольшой группы человек в пятнадцать. Я тогда работал в компании Norsk Energo, и встречу устроили для тех сотрудников, кто пытался наладить связи с Россией. Выступал норвежец, специалист по русской культуре, читавший лекцию для своих соотечественников на родном языке. Как потом выяснилось, я был там единственным русским, о чьём присутствии он не подозревал.

Когда ты вырос и живёшь в одной стране, многое воспринимается как само собой разумеющееся, о чём даже не задумываешься. Чтобы увидеть это иначе, нужен свежий, незамысленный взгляд со стороны. Именно такую картину открыл для меня тот лектор. Его рассказ заставил меня по-новому взглянуть на собственную культуру, а некоторые идеи с тех пор я стал применять на практике.

Особенно врезался в память его рассказ о визите в Ленинскую библиотеку. Чтобы сделать копию пары страниц, нужно было заполнить замысловатую форму. Малейшая ошибка, и всё сначала. Трижды он её переписывал, пока, наконец, не получил одобрительный кивок

от девушки за окошком. Но тут она на мгновение замешкалась и вдруг, не моргнув глазом, заявила, что эту книгу копировать нельзя. Он признался, что в тот момент едва не полез через перегородку, чтобы её придушить.

Сосед по очереди тихо оттянул его в сторону и посоветовал: «Ну зачем же ты так! Тут по-человечески надо. Узнай, как её зовут, подари шоколадку и попроси по-дружески».

Норвежец не поверил. Но сделал, как сказали. И, к своему изумлению, получил копии даже большего количества страниц, чем просил.

Это наблюдение стало для него ключом к пониманию того, что в России существуют два параллельных мира. Один официальный, «на Вы» — с правилами, процедурами и глухими стенами. Другой неформальный, «на ты» — с доверием, дружбой и открытыми дверями. По его словам, искусство бизнеса в России заключается в умении перейти из первого мира во второй.

Тогда меня словно пронзила молния, и в её свете всё встало на свои места. С тех пор старался избегать отчества и быстрее переходить на «ты». Атмосфера сразу менялась: появлялось дружеское отношение, а за ним приходило доверие.

Но здесь, в НовКоме, придётся забыть об этом и вновь играть по правилам мира «на Вы».

Всё же улыбнулся и ответил:

«Спасибо, Света, не надо! Приготовь, пожалуйста, финансовые показатели компании за последние несколько лет. И ещё. Хочу встретиться со всеми сотрудниками заводоуправления и с каждым из бригадиров лично. Составь, пожалуйста, график встреч».

Кабинет генерального встретил меня тишиной и массивным столом, за которым, казалось, можно было вершить судьбы. Рядом стоял приставной столик поменьше, с четырьмя аккуратно расставленными стульями для посетителей. Всё выглядело так, будто кто-то очень хотел подчеркнуть, кто здесь начальник.

Я прошёл к «трону» и сел. Почувствовал, как спинка кресла мягко прогнулась подо мной, словно говоря: «Теперь ты здесь главный». Классика символов власти, усмехнулся про себя. И сразу решил, что для разговоров с людьми буду садиться за маленький столик. Чтобы убрать этот барьер. Чтобы не возвышаться. Чтобы дать место откровенности. И, может быть, со временем, несмотря на неизбежное «Вы», шаг за шагом создать атмосферу доверия и командного духа, которая царит в мире «на ты».

Первая половина дня пролетела на одном дыхании: встречи, знакомства, первые впечатления о людях и производстве. Когда подошло время обеда, выяснилось, что столовая находится на территории соседнего завода, куда возит служебный автобус. Как всегда, мне хотелось пойти пешком. Для меня прогулка была не просто способом размяться и проветрить голову, но и возможностью подумать. Самые сложные решения, над которыми можно было ломать голову целыми днями, обычно приходили именно в такие моменты, неожиданно, словно сами собой. Оставалось лишь доработать детали.

К сожалению, в НовКоме от этой привычки пришлось отказаться. Завод стоял в промышленной зоне, где не было ни тротуаров, ни возможности просто пройти. Пешеходов здесь явно не ждали. Дойти пешком даже до соседнего завода оказалось невозможно, пришлось садиться в служебный автобус.

Столовая встретила меня тяжёлым, густым запахом — смесью кислых щей, пережаренного масла и компота из сухофруктов. Всё это было до боли знакомо и будто возвращало в прошлое. За шесть лет моего отсутствия в России заводские столовые, похоже, не изменились вовсе.

Комплексный обед оказался почти музейным экспонатом: суп с перловкой, липкая гречка с подливкой сомнительного происхождения, котлета, по виду пережившая не одну смену, и тот самый компот, мутный и тёплый. Я сидел за пластиковым столом, слушал гул

голосов и бряцание подносов и вдруг поймал себя на неприятном ощущении. Не из-за еды как таковой, а из-за того, что она символизировала.

В теории мотивации есть понятие гигиенических факторов. Пока они присутствуют, их не замечаешь, так же как чистый воздух или ровную дорогу под ногами. Но стоит им исчезнуть, и будто невидимый механизм даёт сбой. Их отсутствие ощущается сразу, как внезапный порыв холодного ветра в темноте. В тот день особенно остро почувствовалось, насколько важны эти невидимые детали. И как их нехватка начинает подтачивать тебя изнутри.

Нет, я не жалел о своём решении взяться за эту работу. Но в тот момент гора задач, нависшая надо мной, вдруг стала казаться выше и круче. Ладно, ничего страшного. Добавим ещё один пункт в список задач. Организация питания. Для себя и для всех сотрудников.

#

Доверие на проверку

Ничто в Норвегии не произвело на меня более сильного впечатления, чем уровень доверия между людьми. В России девяностых мы жили по простому правилу: оставил без присмотра — потерял. Бумажник, сумка, велосипед, всё приходилось держать при себе. В Норвегии всё оказалось с точностью до наоборот. Люди теряли кошельки, ключи, украшения, и вещи возвращались, словно сами находили дорогу домой.

Один случай поразил меня особенно сильно. Летом мы ехали всей семьёй по сельской дороге, увидели указатель: «Jordbægt — selvplukk¹» и свернули. На ферме не было ни фермера, ни продавца. Только сарай, корзинки, весы и... тазик с деньгами. На стене висела простая инструкция: собери, взвесь и рассчитайся. Всё на доверии. В тазике лежало больше полутора тысяч крон, примерно двести долларов, и ни души вокруг.

Тот случай со сбором клубники не только поразил меня, но и заставил задуматься уже как экономиста. Доверие — не про наивность. Это про эффективность. Когда люди верят друг другу, не нужны охранники, проверяющие, подписанты. Исчезают издержки, не создающие ценности. Всё начинает двигаться быстрее, проще и при этом работает лучше.

Именно такую атмосферу я стремился создать в НовКоме. Хотелось, чтобы сотрудники не прятались за формальности, а чувствовали себя частью одной команды, работающей на результат и получающей от этого удовольствие. Для этого и служили личные беседы с каждым, чтобы разговаривать, услышать и вовлечь. Первый шаг я делал сам, открывался и слушал, о чём думает человек напротив, стараясь узнать его чуть лучше. Конечно, хотелось разобраться и в текущих проблемах завода. Но прежде всего важно было заложить фундамент того, что однажды поразило меня на норвежской ферме: круга доверия, который работает так эффективно.

Разговоры с сотрудниками складывались легко. Кто-то делился тревогами, кто-то неожиданными идеями, и постепенно вырисовывалась картина, куда яснее любой официальной отчётности. Выяснилось, что на территории уже работает строительная фирма. Мы запросили у них расчёт на ремонт коридора, и уже через неделю там пахло свежей краской.

Хотелось сделать его светлым и простым: белые стены, ничего лишнего. Со временем на них должны были появиться крупные фотографии нашей продукции — навесного оборудования для комбайнов и другой сельхозтехники. Выразительные кадры, которые скажут о нас больше любых лозунгов. Чтобы каждый, кто входил в здание, будь то клиент или рабочий, сразу чувствовал: здесь делают что-то стоящее.

На кухне заводоуправления мы поставили микроволновку. Не бог весть какая инвестиция, но с её появлением обеды стали живее и теплее. Для рабочих получили предложения по горячему питанию и подготовили аргументы к предстоящему разговору с моим руководителем, Хансом из Германии. НовКом тогда был дочерним предприятием немецкой семейной компании.

Главным, однако, стало другое — запуск новой системы сдельной оплаты. Ещё до моего прихода для этого в Германии подготовили Excel-файл с формулами расчёта. Каждой бригаде устанавливалась недельная норма, а за её перевыполнение начислялась премия. Идея выглядела логично: хочешь зарабатывать больше, работай лучше. Часть дополнительной выработки доставалась компании, остальное шло рабочим. Классическая схема win-win. Я тщательно разобрался и в общей логике системы, и в ключевых механизмах Excel-модели. В личных раз-

¹ Клубника — самосбор (норв.)

говорах с бригадами старался убедиться, что каждый понял и принял новую схему. На словах все понимали, соглашались и даже считали её справедливой.

Через месяц стало ясно, что логика у рабочих была своя. Первую неделю они аккуратно не добирали до нормы, будто притормаживая, но создавая запас. Вторую резко «рвались вперёд». План превышался в полтора-два раза, премия капала. Третья неделя снова шла вхолостую. В итоге выработка за месяц оставалась той же, что и раньше, при тех же усилиях, но зарплата стала выше. По сути, общий «пирог» не увеличился, просто рабочим доставался от него больший кусок. Это было полной противоположностью тому, что служило целью внедрения этой системы.

Меня это сильно огорчило, поскольку по атмосфере доверия был нанесён серьёзный удар. В то же время не мог не восхититься: рабочие быстро уловили суть и подстроили систему под себя, проявив природную смекалку.

Да, путь к доверию не будет простым, а саму систему придётся серьёзно менять, чтобы закрыть эти лазейки. Именно это и хотелось обсудить с моим боссом, визита которого мы ожидали.

#

Когда король остаётся голым

Ханс вылез из машины, не сказав ни слова. В его взгляде плескалось столько ярости, что казалось: дотронься, и он взорвётся. Моё «доброе утро» и вопрос о дороге повисли в воздухе, обрубленные коротким: «Потом».

Здание администрации встретило нас белизной. Небольшой сюрприз. Первый штрих к новому облику компании. Свежевыкрашенные стены, аккуратные плиткусы. В планах — новые светильники и фотографии нашей продукции.

Ханс замер на пороге.

«Was für ein Scheiß ist das²?!» — рявкнул он. «Сколько это стоило?»

Я назвал сумму. На лице у него что-то дёрнулось, словно от зубной боли.

«Всё заводоуправление — на улицу. Сейчас», — отчеканил он.

Через минуту мы уже были во дворе, выстроившись в линию лицом к административному зданию. Клочок фасада белел свежими рамами окон, а остальное тянуло назад в прошлое: облезлые стены, мутные стёкла, через которые едва пробивался свет. Кое-где окна и вовсе были забиты фанерой.

Слева громоздилось производственное помещение, соединённое с администрацией узким коридором. Окна этого корпуса, огромные, как глаза великана, тоже потускнели под плёнкой грязи и местами были заколочены железом. Сквозь мутное стекло проглядывались силуэты прессов и машин, а изнутри доносился гул, похожий на далёкое рычание. Время от времени он прорывался скрежетом и металлическим стуком, будто кто-то бил молотком по пустым бочкам.

Справа тянулись склады и малярные мастерские, откуда несло тяжёлым запахом краски. По тёмным пятнам на окнах можно было угадать силуэты людей в комбинезонах и масках с распылителями в руках.

Тяжёлые тучи висели так низко, что будто давили сверху, прижимая нас к земле. Холодный ветер пробирался под куртку, подхватывал обрывки мусора и гнал их вдоль стен.

Ханс шагал перед нами, как офицер перед строем, и говорил — нет, рубил по-немецки, хлёстко, с яростью. Я понимал лишь обрывки:

Новая система — подарок.

Рабочие обманули.

Премии украли.

Мы, менеджеры, облажались.

Внедрить.

Без изменений.

Без поблажек.

Быстро.

Мы стояли молча. Большинство не понимало ни слова, но это и не было нужно — всё было ясно без перевода. Новая система оплаты была его детищем, его гордостью. И то, как её обошли, он воспринял не как хитрость, а как пощёчину. Личную. И умом я это понимал.

Но понимание ситуации не приносило облегчения. Внутри меня всё переворачивалось — и от смысла этой речи, и от формы, в которой она была произнесена. Она сметала всё: самооценку, уважение, ту тонкую ткань доверия, которую я так старался сплести.

Моя должность «Генеральный директор» в тот момент казалась всего лишь надписью на картонной короне. И осенний ветер, гулявший во дворе, будто срывал с неё буквы, как листья с деревьев.

² Что это еще за херня?!

Но это было ещё не всё. Мы с Хансом прошли в кабинет. Уже по привычке я сел за маленький столик — тот самый, за который обычно садился, чтобы говорить с людьми на равных. Почему-то ожидал, что Ханс сядет в кресло, подчёркивая дистанцию, но он опустился прямо напротив.

— Вернёмся к коридору, — сказал он без прелюдий.

— Ты же был согласен, что это нужно.

— С идеей — да. Но мы ведь не обсуждали ни сроки, ни способ. Ты провёл тендер? Советовался с замами? Со мной?

Каждое его слово отзывалось болью в голове, будто кто-то мерно бил молотком по черепу. Не потому, что он кричал — нет. В том-то и дело, что он говорил спокойно, точно, по делу. И внезапно меня накрыло осознание: он был прав. И дело было даже не в ремонте. Я провалился в более важном, в том, что считал своим, — в построении команды.

— Чем ты отличаешься от тех воришек-рабочих, которых ты ещё и решил накормить обедом? — продолжал Ханс. — Ты тоже взял деньги компании и потратил. Только сделал это неумело и неэффективно.

— Сорри... Думал, что мне делегированы эти полномочия...

— Делегированы? — он даже подавился этим словом.

Не думаю, что «делегирование» входило в его активный словарь. Но в этот момент и ко мне пришло осознание: доверие не прописывается в должностной инструкции. Оно приходит со временем. Его надо заслужить. Сам ведь поступаю так же! Почему же тогда ожидал иного от других?

Всё внутри сжалось — от стыда, от горького чувства вины, перехватившего дыхание. Я подвёл тех, кто оказал мне это доверие, назначив на высокую должность.

Ханс встал. Голос его прозвучал сухо, без эмоций — как приговор:

— С сегодняшнего дня я буду звонить тебе каждый вечер. И ты будешь мне докладывать, что сделал за этот день, чтобы исправить ситуацию. И что собираешься делать завтра.

Как выяснилось, под «концом рабочего дня» Ханс имел в виду вовсе не мой, а свой, немецкий. Разница во времени с Германией составляла два часа, и начиная с семи вечера мне приходилось оставаться в кабинете, ожидая звонка. Обычно он звонил ближе к восьми. С немецкой дотошностью расспрашивал о деталях и давал новые указания.

Одним из его настоятельных требований было найти и уволить зачинщиков схемы, придуманной рабочими. Меня передёргивало и от самого подхода, и от роли, которую он отводил мне.

Чтобы по-настоящему понять, какие чувства меня обуревали, нужно отмотать время назад — в мою юность, в эпоху прогнившего социализма, когда с трибун звучало одно, а на кухнях перешёптывались совсем о другом. По телевизору — про загнивающий капитализм, а в жизни — преклонение перед всем западным. Разрыв между словом и делом уже никого не удивлял. Он стал нормой.

Мы, мальчишки, выросшие на романтике книг, искали что-то настоящее, подлинное, на что можно было бы опереться. Многие из нас находили это в том, что тогда называли «блатным». Сегодня это слово почти исчезло, как и эпоха, которую оно отражало. Но тогда оно было заряжено смыслом.

В «блатном» причудливо переплетались криминальная сущность и некий романтический флёр. Эдакий советский Робин Гуд — вне системы, а иногда и вне закона, но с внутренним кодексом, вызывавшим уважение у пацанов со двора.

Один из главных принципов этого мира — не сдавать своих.

Особенно в школе, нашей точке соприкосновения с системой, где вся эта показная общественная активность казалась насквозь фальшивой, чуждой, навязанной сверху. Герой — это тот, кто молчит, даже когда прижмут. Кто не сдаст.

А если ты «заложил» товарища, значит, предал. Это клеймо. С тобой уже не играют в футбол, не зовут в компанию, не здороваются.

Этот код остался во мне, вьелся, как татуировка. Именно поэтому требование Ханса резало по живому. Я скорее сочувствовал рабочим, которые не выдавали своих, чем осуждал их. Из всех сил пытался убедить шефа отказаться от репрессий и искать другие пути.

Несмотря на все мои усилия, успехом это не увенчалось. Ханс оставался непреклонным. Более того, вскоре стало понятно, что мой вечерний отчёт был лишь частью картины. Прежде чем позвонить мне, он уже связывался с моими замами, выслушивал их версии, а потом свёрлял показания. И сомневаться не приходилось: в этом спектакле мне была отведена роль не свидетеля, а подозреваемого.

Обстановка в офисе становилась всё более гнетущей. Всё чаще ловил себя на мысли, что иду на работу с чувством отвращения. Двенадцатичасовые рабочие дни, полное отсутствие так необходимых мне прогулок, постоянный стресс — всё это начало сказываться на здоровье и выжигать меня изнутри.

Последней каплей стала вторая выплата зарплаты по новой системе. Уже при первой были странности, но теперь ошибки стали очевидными. Я влез в расчёты, покопался в программе и нашёл ошибку. Позвонил финансовому контроллеру, который её писал, и объяснил ситуацию. Он подтвердил: да, ошибка есть, но как её исправить, не знает.

Показал Хансу программные расчёты и свои. Автор программы сам признал первые некорректными, а правильность вторых была мной обоснована. Спросил, можем ли платить по корректным данным.

Ответ был однозначный: «Нет. Платите так, как рассчитала программа».

Постепенно становилось ясно, насколько подход компании к управлению далёк от того, чему учился и что всей душой принял в Норвегии. Ни о каком доверии речи не было. Его даже не пытались создать. Рабочих считали не партнёрами, а противниками, которых нужно контролировать, ограничивать и выжимать из них максимум.

В Германии такому подходу противостояли профсоюзы: система держалась на тонком балансе давления и сопротивления. В России же профсоюзы были смыты волной перемен, и, как следствие, диктат сверху доходил до абсурда.

Всё, чему научился в Норвегии и во что искренне поверил, здесь не работало, а мешало. Я оказался между трёх огней — долгом перед компанией, требованиями начальства и собственными убеждениями. Метался в поисках выхода и не находил.

В какой-то момент стало ясно: выход только один — уйти.

Написал заявление и отдал его Хансу лично, в руки.

Он не удивился. Кажется, уголок его губ дрогнул, то ли в знак молчаливого согласия, то ли от облегчения, что избавляется от досадной проблемы.

Я развернулся и вышел.

Коридор встретил полутьмой. Лампы под потолком тускло светили неровным светом. Всё вокруг казалось замершим.

Мне почудилось, будто за мной кто-то наблюдает.

На стенах проступали тени — не от света, а будто изнутри. Под свежей краской проступали контуры прошлого: растрескавшаяся штукатурка, ржавые пятна, покосившаяся доска почёта с пустыми, белёсыми глазницами на местах фотографий.

Будто стены помнили больше, чем люди.

Будто они смотрели мне вслед.

Я не оборачивался.

Но чувствовал: за спиной остались не только люди — остался и тот, кем я так и не стал.
#

Бегущий за Кайросом

Древние греки заметили, что течение времени воспринимается по-разному: иногда оно идёт плавно и равномерно, а иногда вдруг сжимается, и за короткий миг случается множество событий. Это наблюдение привело их к идее о двух богах, управляющих временем.

Кронос олицетворял его непрерывный, линейный ход, и от его имени произошло слово «хронология». Но в этот ровный поток вмешивался Кайрос, бог возможностей. Такие моменты возникают внезапно и так же быстро исчезают. Успеешь ухватить — и линия событий делает неожиданный поворот.

Кайрос изображался с длинным чубом и гладко выбритым затылком. Его можно было схватить за чуб в момент приближения, но, если упустить этот миг, поймать уже не удавалось. Оставалось лишь царапнуть бритый затылок. Так древние объясняли успех, который зависит от умения вовремя распознать шанс и воспользоваться им.

Думаю, со временем я научился ловить своего Кайроса. Это стало почти инстинктом. Чувствовал момент, когда время приоткрывает дверь, и хватался за шанс, не раздумывая. Знания и навыки догонял на ходу, уже держась за его чуб.

К концу 1991 года, за восемь лет до того, как пришлось покинуть НовКом, я мог с удовлетворением оглянуться назад: всё, к чему стремился после института, стало реальностью.

Защита кандидатской стала для меня не просто научным достижением, а важной вехой профессионального роста. Работа над диссертацией многому научила, прежде всего программированию и умению ясно формулировать мысли. Вскоре после защиты я получил должность доцента, и оклад удвоился. Но радость была не в цифрах. Настоящее удовольствие приносило преподавание, возможность вкладываться в каждую лекцию, оживлять материал историями, примерами и забавными случаями из практики.

Не меньше самой защиты меня вдохновило признание нашей работы. Осенью 1991 года Московский станкостроительный завод «Красный пролетарий», узнав о наших исследованиях, пригласил меня с коллегой выступить перед группой по автоматизации. Доклад произвёл хорошее впечатление, и нашу разработку включили в план научных договоров на 1992 год: предстояло доработать и внедрить наше ПО на все станки с ЧПУ³, выпускаемые заводом.

Кроме того, мне удалось применить свои навыки программирования и присоединиться к группе, которая разрабатывала системы автоматизации на базе персональных компьютеров. Эти машины тогда только появлялись на предприятиях и почти не имели нужного программного обеспечения. Мы и занялись тем, чтобы закрыть этот пробел. Сначала создали систему для механического производства Новгородского химкомбината, затем организовали кооператив и к концу 1991 года продали нашу разработку ещё одному крупному предприятию. Всё это ощущалось как движение в неизведанное, где каждый шаг становился небольшим, но настоящим открытием.

Пока работа открывала передо мной одну дверь за другой, дома ждала семья. Мы с Леной были одноклассниками, сидели за соседними партами, дружили и ссорились, а после школы снова потянулись друг к другу и уже остались вместе. Нам было по двадцать, когда дружба переросла в то самое «да». И мы были не первыми: две пары из нашего класса успели пожениться раньше.

Через год у нас родилась Оля, подвижная и шустрая девочка, которая внесла в дом бесконечное движение. Ещё через два года появился Славик, спокойный, улыбочивый, словно создан-

³ ЧПУ — числовое программное управление

ный уравнивать сестру. В 1991 году Оле исполнилось восемь, Славику — шесть, и дом жил их голосами, играми и первыми школьными тетрадками.

Рядом были друзья, совместные праздники, летний отдых в палатках, привычные радости и увлечения. Всё это складывалось в жизнь, которая ощущалась насыщенной и полной. Казалось, всё идёт как надо: позади был важный рывок, впереди открывалась ровная, светлая дорога. Путь был понятен, и будущее тоже.

1991 год стал переломным не только для меня, но и для всей страны. Экономика практически перестала функционировать, и любой привычный товар или услуга быстро превращались в дефицит. Талонная система, введённая как временная мера, только усугубляла ситуацию, и каждая покупка становилась испытанием многочасовой очередью. Запущенная правительством антиалкогольная кампания обернулась стремительным ростом преступных группировок, которые быстро прибрали к рукам доходы от подпольной торговли спиртным.

Декабрь 1991 года стал финальной точкой существования Советского Союза. События разворачивались стремительно. Республики объявляли о своей независимости одна за другой, а Беловежские соглашения окончательно закрепили распад СССР. Новый год страна встретила уже как Российская Федерация, с тревогой и ощущением, что привычный мир уходит безвозвратно.

Одной из первых экономических мер нового правительства стала либерализация цен, так называемая «шоковая терапия». 1 января 1992 года полки магазинов по-прежнему были пусты, но те немногие товары, что всё-таки попадали на прилавки, вдруг стали стоить в два, а то и в три раза дороже. Через неделю цены снова подскочили. Продукты, лекарства, одежда дорожали с такой скоростью, что рубли, ещё вчера казавшиеся деньгами, превращались в бесполезные фантики.

Особенно тяжело приходилось пожилым. Пенсии не менялись, а цены улетали в космос. На улицах стало привычным видеть стариков, роющихся в мусорных баках в поисках чего-то съестного. То, что раньше казалось страшилкой из советской пропаганды про загнивающий Запад, вдруг стало реальностью. Горькой, унижительной, нашей.

Инфляция 1992 года достигла безумных 2500%. Иными словами, в среднем всё подорожало в 25 раз! Для многих людей сейчас это просто цифры, но для нас тогда это было ежедневное выживание. Утром — одна цена на хлеб, вечером — уже другая. Зарплаты, если их вообще платили, приходили с задержками и не поспевали за этим безумием.

Вскоре стоимость многих промышленных товаров стали указывать не в рублях, а в «у.е.», условных единицах. В скобках сначала добавляли пояснение: «1 у.е. = 1 доллар». Однако вскоре эти пояснения исчезли как ненужные: все и так понимали, что это значит. Доллар ворвался в нашу жизнь и занял недостижимо высокое место на пьедестале. Он буквально стал универсальным языком экономики, диктуя свои правила и подтверждая, что старый порядок рухнул, уступив место новому миру, в котором всё измерялось в «зелёных».

Предприятия бились, как рыба на льду: без планов, без централизованных поставок, без заказов. Им приходилось самим искать клиентов, договариваться о закупках, изобретать новые способы выживания. У многих просто не осталось денег даже на зарплаты. А про развитие и говорить нечего. Договоры на разработки исчезли, будто их никогда и не существовало.

Жизнь менялась не только в экономике. Язык наполнялся новыми словами: «бизнес», «предприниматель», «коммерсант». Эти слова звучали заманчиво, но часто оставались за гранью закона, который, казалось, полностью растворился. Милиция, как и все остальные, пыталась выживать: зарплаты обесценились, и люди в форме начали «подрабатывать» у тех, кто мог заплатить. Страна погружалась в хаос.

Этажом ниже жила молодая семья с тремя детьми. Их старший сын дружил с нашим Славику, и мы часто общались, иногда даже вместе отмечали праздники.

Однажды супруги выбрались в ресторан, где один «бизнесмен», перебрав с алкоголем, выхватил пистолет и начал стрелять в потолок. В какой-то момент он пошатнулся и выстрелил в сторону. Пуля угодила нашему соседу в голову. На похоронах его жена стояла бледная, растерянная, с заплаканными глазами, а к ней прижимались трое детей.

Стрелявшему дали условный срок и обязали выплачивать пособие семье погибшего. Через пару лет выплаты прекратились: то ли его фирма лопнула, то ли он сам исчез.

Для нас это стало символом того времени: человеческая жизнь ничего не стоила, а закон и безопасность существовали где-то отдельно, в другой реальности.

* * *

Завод Красный пролетарий, с которым у нас были предварительные договорённости, первым сообщил об изменении планов по совместной работе. Более того, вскоре там и вовсе прекратили выпуск станков с ЧПУ: изделия были слишком дорогими и не находили покупателей.

В первой половине 1992 года мы пытались доработать нашу систему автоматизации и найти новых заказчиков, но к лету стало ясно, что предприятия не готовы к таким затратам. Они едва справлялись с текущими расходами. Кооператив пришлось закрыть.

Преподавание оставалось единственным стабильным источником дохода, но уже не обеспечивало даже базовых потребностей. Оставалось горькое ощущение, что всё, что я долго и упорно строил, стало никому не нужно. Прежняя система ценностей рухнула, а другая ещё не сложилась. Чтобы выжить и, если повезёт, найти своё место в этом новом, жёстком и непредсказуемом мире, нужно было отказаться от старого и искать то, что со временем можно было бы назвать своим.

Я продавал мясо на рынке, каждый раз съезжаясь под удивлёнными взглядами студентов, которые никак не ожидали увидеть своего преподавателя за прилавком, заваленным тушами. Договаривался как посредник с леспромхозом и сомнительной конторой, пытавшейся отправлять лес за границу. Когда пришли первые вагоны, вместо добротных брёвен там оказались только кривые, никому не нужные палки. В те времена и за меньшее могли жестоко свести счёты. После этого каждый вход в мой тёмный подъезд ощущался как шаг в ловушку. Такие места тогда нередко становились ареной расправ, и я невольно втягивал голову в плечи, ожидая расплаты за чужой обман.

Весной 1992 года я открыл свою компанию *Трай* (от англ. *try* — «попытка»). Как и многие в то время, занимался тем, что тогда называли бизнесом. Покупателей и продавцов находил через знакомых, платил посредникам комиссию и оставлял разницу себе. Продавал комбикорма, сахар и другие товары, сам вёл бухгалтерию и сдавал отчётность. Заработка хватало лишь на то, чтобы держаться на плаву.

В начале 1993 года я начал работать с Новгородским мебельным комбинатом: находил магазины, готовые брать их продукцию, организовывал поставки и даже сам грузил товар. Через какое-то время директор предложил сделку: если беру на работу его зятя, то он выделяет нам дефицитный товар. Согласился, и бизнес стал налаживаться. Пожалуй, это был мой первый маленький успех в те трудные годы.

#

Пойманный ветер перемен

Не всё тогда было окутано мраком. Временами на тёмном небосклоне вспыхивали отблески чего-то нового, светлого, манящего. Мир вокруг стремительно менялся. С падением железного занавеса вчерашние противники становились партнёрами. Запад не просто распахнул плотно закрытые двери, а сам шёл навстречу, протягивая руку сотрудничества.

Одним из первых таких «рукопожатий» стала бизнес-школа «Норман» — совместный проект Телемаркского колледжа и Новгородского университета, который финансировался норвежским МИДом.

Ещё в институте английский стал для меня чем-то большим, чем просто предмет. Полки заполняли словари и книги в оригинале, диплом защищал на этом языке. Потом в обществе российско-американской дружбы он впервые зазвучал в разговорах с иностранцами. То, что начиналось как хобби, вдруг стало пропуском в новый мир, дверью в который для меня стал Норман.

Мне сразу удалось включиться в работу. Помогал с организацией, переводил, участвовал в подготовке первой сессии. Когда бизнес-школа получила грант на четырёхмесячную стажировку в Норвегии для преподавателя из Новгородского университета, понял, что это шанс. Мой Кайрос. Не мимолётный, а настоящий, осязаемый.

После защиты кандидатской и всех потрясений начала девяностых хотелось одного — вырваться за границу, пожить там, вдохнуть другой воздух. Ради этого я даже учил два языка сразу: немецкий по чётным дням, французский по нечётным. И вот возможность появилась. Не думал, не взвешивал. Просто схватил её обеими руками.

#

* * *

В норвежском языке есть слово *tettsted*, буквально «плотно заселённое место». Оно как нельзя лучше подходит для описания Бё (Bø), где проходила моя стажировка. Городок раскинулся в узкой долине, частично забравшись на склоны гор, — живописное, почти игрушечное место. В нём жило около пяти тысяч человек, но с началом семестров на улицах появлялись велосипеды, рюкзаки, студенты, и тихий Бё оживал.

Стажировка началась в первый день ноября 1993 года, как раз когда Бё укрыло первым снегом. Та зима выдалась ранней и щедрой: даже выросший в северной части России, я не помнил таких сугробов, местами поднимавшихся до второго этажа. За окном — белая тишина, а в моём маленьком офисе — мягкое жужжание компьютера и стопка книг. Моей задачей была подготовка и помощь в проведении курса по экономике предприятия: конспекты, таблицы, задачи, поиск примеров, близких и понятных студентам Нормана.

Когда начались занятия, которые мы проводили вместе с норвежским преподавателем в России, вопросы посыпались один за другим, глаза студентов горели. В какой-то момент поймал себя на мысли, что просто наслаждаюсь процессом. Успешная сессия принесла отличные отзывы и продление стажировки ещё на полгода для разработки новых курсов и дальнейшего развития программы.

Почти сразу после приезда записался на курсы норвежского для иностранных студентов. Проблема всплыла сразу, поскольку группа занималась уже более двух месяцев. Преподаватель качала головой, мол, разрыв слишком большой. Пришлось уговаривать и обещать, что догоню. После короткой паузы она вздохнула и сказала: «Ладно, попробуем. Но вернёмся к этому разговору через пару месяцев».

Это меня только подстегнуло. Занимался каждый день по несколько часов. Через четыре месяца на вечеринке решился заговорить с норвежцами на их языке. Запинался, говорил коряво, вставлял английские слова, но разговор пошёл. Смех, жесты, одобрителные кивки. И вдруг почувствовал, как внутренний барьер, тот самый, что всегда мешает заговорить на новом языке, дал трещину.

К концу года выпускной экзамен был позади — важный шаг к следующему этапу. Оставаться в Норвегии можно было только одним способом: поступить на первый курс как обычный студент.

Решение далось непросто. После кандидатской и преподавания в университете снова оказаться первокурсником было странно и даже немного обидно. Но желание остаться перевесило всё. Ставка была на совмещение учёбы и работы в Нормане и на других проектах. Одному из них суждено было стать началом новой мечты.

Всемирный банк реконструкции и развития проводил семинар о том, как российской промышленности минеральных удобрений адаптироваться к новым рыночным условиям. Тендер на его организацию выиграла норвежская фирма, привлекавшая Телемаркский колледж в качестве субподрядчика. Мне поручили подготовку бизнес-кейса на примере одного химического завода. Хотелось не просто описать предприятие, а понять суть его проблем и показать возможные решения, соединив теорию с реальностью.

Когда материал передали клиенту, реакция оказалась неожиданной. По дороге на семинар две сотрудницы Всемирного банка вежливо выразили соболезнования по поводу «неудачно подготовленного кейса», словно между делом поставив на мне клеймо неудачника.

Однако на семинаре всё перевернулось. После моего рассказа о заводе, его проблемах и возможных решениях по залу словно прошла волна: руки потянулись вверх, один вопрос цеплялся за другой, в разговор втягивались всё новые люди. Обсуждение быстро переросло в спор и не утихло даже на следующий день. Моё детище, которое многие уже мысленно проводили в последний путь, вдруг ожило и начало жить собственной жизнью.

Когда всё закончилось, ко мне подошёл директор одного из предприятий и предложил помочь с реструктуризацией. Проект не состоялся, но тогда впервые мелькнула мысль о карьере в консалтинге.

Середина 1990-х была временем, когда многие западные компании, в том числе норвежские, присматривались к России. Осенью 1994 года я подключился к проекту, который округ Телемарк и компания Norsk Energo запустили, чтобы оценить потенциал для совместного бизнеса на Северо-Западе страны. Когда работа завершилась, руководитель проекта порекомендовал меня в энергетическое подразделение компании, где как раз играли с идеей импорта ночной электроэнергии из России. С осени 1995-го я словно вёл сразу две машины: вместо обычных двух лет укладывал второй и третий курсы в один и раз в неделю ездил в Осло работать в Norsk Energo.

На тот момент компания входила в число пятисот крупнейших в мире. Её деятельность охватывала алюминий, нефть и газ, удобрения и электроэнергетику. Контрольный пакет принадлежал норвежскому государству.

Год, когда работа и учёба шли рука об руку, стал настоящей школой. Впервые удалось увидеть изнутри, как живёт крупная западная компания, и заглянуть за кулисы энергетической отрасли. Работа над планом реструктуризации российского предприятия, где Norsk Energo имела миноритарную долю, стала хорошим испытательным полигоном. Там весь академический лоск слетал довольно быстро. Оставалось то, что работало.

Позже эти материалы легли в основу дипломного проекта. Главное же осталось не на бумаге. Это точно выразил Курт Левин, один из основателей современной организационной психологии: «Нет ничего практичнее хорошей теории».

#

Мосты сожжены... и слава Богу

За те два года учёбы в Телемаркском колледже мне удалось войти в новый для себя ритм, и он мне пришёлся по душе. Занятия словно приоткрывали двери в мир знаний, не только полезных, но и по-настоящему увлекательных. Всё яснее ощущалось, что есть большая разница между учёбой сразу после школы, когда это скорее обязанность, и обучением после опыта работы, когда уже понимаешь, зачем всё это и куда это можно прикрутить. К концу второго года у меня появилась цель — завершить этот этап образования на том же уровне, что и первый. Тот завершился защитой кандидатской в Питере. Здесь тоже хотелось получить степень в престижном университете.

Выбор пал на MBA (магистр управления бизнесом) в одной из лучших бизнес-школ Скандинавии — Norwegian School of Management BI в Осло, рядом с офисом Norsk Energo. Совмещать учёбу и работу казалось вполне реальным. Программа была платной, но стипендия, накопления и подработка давали уверенность, что справлюсь.

Учёба на MBA разительно отличалась от привычного формата обучения. Занятия шли с девяти до полудня, и каждый день был посвящён одному предмету. В аудитории нас было около тридцати, мы сидели полукругом, как в амфитеатре, и все видели друг друга. Вместо лекций — обсуждения, к которым требовалась серьёзная подготовка. Прежде чем выполнить задание, нужно было прочитать не главу, а целую книгу и в довесок кейс страниц на двадцать.

Преподаватели не диктовали готовых истин, а направляли ход дискуссии, расставляли акценты и помогали глубже погрузиться в тему. Экзаменов не было. Оценки ставились за участие в обсуждениях, качество презентаций и письменных заданий, как индивидуальных, так и групповых. Умение ясно выражать мысли и отстаивать свою точку зрения становилось ключевым.

Групповая работа стала настоящим испытанием. Бывало, готовишься целый день, а в ходе обсуждения твоё мнение просто игнорируют. Наше первое собрание растянулось с десяти утра до четырёх дня, и разошлись мы ни с чем, выжатые, раздражённые и разочарованные.

К концу первого месяца я чувствовал себя опустошённым и раздавленным. Причём было непонятно, что пошло не так. Ещё в прошлом учебном году удавалось проходить два курса за один, совмещая учёбу с работой в Norsk Energo и на проектах. Теперь же, отказавшись от работы и полностью сосредоточившись на занятиях, всё равно не справлялся.

Учёба всегда была моей стихией, подход к делу был выработан годами, но происходящее выбивалось из привычной схемы. К этому добавился переезд, долгие поиски квартиры и бессонные ночи: месяц назад у нас родился третий ребёнок. К концу сентября нервы были уже на пределе. Иногда ловил себя на мысли бросить всё к чёрту, пока не сорвало крышу.

Работу в Norsk Energo пришлось приостановить, а проситься обратно казалось унижительным. Возвращаться назад в Россию тоже не вариант, слишком это напоминало побег. Оставалось одно — стиснуть зубы и двигаться дальше. Иначе пришлось бы не только признать поражение, но и потерять веру в себя.

Выяснилось, что переживал не я один. Почти все участники были на грани — усталость, раздражение, стресс. Позже нам объяснили, что так и было задумано. Программа специально доводила до предела, чтобы увидеть, как каждый поведёт себя под давлением и что будет делать, когда конфликты начнут раздирать группы.

Каждую команду закрепили за психологом. На встречах говорили начистоту о том, что злит, где буксует и почему не ладим. Постепенно напряжение стало спадать, и мы нашли свой ритм. Давление никуда не делось, и выкладываться приходилось по полной. Но теперь оно подталкивало вперёд, а не ломало. И главное, появилось ощущение плеча: если попросишь,

то тебе помогут, не задумываясь. Это была учёба на каком-то новом, заоблачном уровне и потрясающее чувство команды.

В качестве дипломного проекта нас отправили в «настоящий бой»: консалтинг для реальной компании, которая платила бизнес-школе за нашу работу. Мне удалось договориться о проекте с подразделением Norsk Energo, с которым я сотрудничал годом раньше и продолжал поддерживать связь.

Тогда энергетический рынок Скандинавии только начинал открываться для конкуренции, и компания как раз присматривалась к розничному сегменту. Мы погрузились в данные, пообщались с игроками рынка и разобрали внутренние процессы. Вскоре стало понятно, что Norsk Energo слишком громоздка и неповоротлива для динамичного потребительского рынка. Пауза после выступления перед руководством была красноречивее любых слов. Но вывод приняли и с ним согласились.

Погружение в скандинавскую деловую культуру оказалось не менее важным, чем сами знания. Там вошло в привычку говорить прямо, даже когда это было неприятно руководству, и держаться своей позиции.

#

Хочешь рассмешить Бога...

С Norsk Energo, куда меня взяли на работу после МВА, была предварительная договорённость: после периода адаптации и знакомства с бизнесом меня переведут в Россию. Поэтому мы отправили нашего старшего сына Славика к моим родителям. Последние два года он жил с нами и говорил по-норвежски как на родном, даже с телемаркским акцентом, который приобрёл в городе Бё. Он присоединился к сестре Оле, которая уехала на год раньше.

Но когда я вышел на работу, меня ждал сюрприз. Вместо быстрого возвращения в Россию мне предложили провести первый год в Норвегии, назначив на позицию менеджера по развитию бизнеса и оформив экспатский контракт. Это означало, что жильё оплачивалось, зарплата была выше ожиданий, но договор был рассчитан всего на год, после чего компания принимала решение о продлении. Тогда я не придавал этому значения. Заряженный знаниями, с огромным энтузиазмом приступил к работе, готовый свернуть горы.

Проектов хватало, но многие шли по инерции, без глубины и реальных шансов на воплощение, словно ради галочки. На совещаниях звучали бодрые отчёты, все кивали, но внутри всё сильнее ощущалось, что машина буксует. Знания, полученные на МВА, быстро вышли за рамки учебных кейсов. В итоге записка с конкретными предложениями по улучшению процессов пошла дальше по инстанциям и обсуждалась на совете директоров. Вскоре последовал мой перевод сначала в финансы для оценки проектов, а затем в отдел стратегии, где появилась возможность участвовать в изменении этих самых процессов.

В новой роли меня привлекал широкий охват задач: анализ новых возможностей, рыночных трендов, корректировка стратегий для текущих проектов. Кроме того, через меня продолжались переговоры с РАО ЕЭС, которые позже завершились договором об экспорте российской ночной электроэнергии на рынок Северной Европы. В общем, не сказать, что это была работа мечты, но и жаловаться было бы грех. Контракт продлили ещё на год.

Не раз бывало, что всё идёт как по маслу, от успеха начинает кружиться голова и появляется вера в собственную непогрешимость. Ошибки не заставляют себя ждать, и жизнь быстро ставит всё на свои места. В этот раз оплеуха прилетела совсем не оттуда, откуда её можно было ждать.

Летом мы приехали в Новгород, чтобы снова забрать старших детей в Норвегию. Оля встретила нас холодно. В этом возрасте друзья становятся центром мира, а всё остальное — помехой. Норвегия казалась ей ссылкой. Она спорила по каждому поводу, грубила, умела уколоть точно и больно.

За несколько дней до отъезда мы снова поссорились. Я сорвался и дал ей пощёчину. Рука ещё не опустилась, а внутри уже всё оборвалось. Тут же начал извиняться, сбивчиво и неловко, повторяя, что такого больше не будет. Оставшиеся дни дочь словно проверяла меня на прочность: резкими словами, демонстративным молчанием, холодным взглядом.

На российско-финской границе она вдруг сказала: «Пап, после вчерашней вечеринки голова трещит. Купишь пивка?»

Ей было пятнадцать.

Я выбрал самое крепкое и горькое пиво и молча протянул ей банку. Она сделала пару глотков, поморщилась, но не выпускала банку из рук до следующей остановки. Там, не глядя на меня, вылила остатки пива в траву.

Это был звоночек. Старшие дети выросли, и моё мнение уже не имело прежнего веса. Пришлось искать другой способ быть услышанным. Стал учиться говорить с ними как со взрослыми и всерьёз слушать, что они думают.

В Норвегии Оля пошла в британскую школу, а Славик вернулся в норвежскую словно и не уезжал.

После учёбы на МВА меня переполняли идеи, как применить новые знания к российской реальности. Так появились несколько статей, отправленных в новгородскую областную газету. Их не опубликовали, зато у меня взяли интервью под заголовком *«Наши „мозги“ дорого стоят в Норвегии»*, где я рассказывал о жизни в этой стране.

Спустя год редакция обратилась снова, поскольку первое интервью вызвало большой отклик у читателей. Вторая публикация вышла в марте 1999 года под заголовком *«Поэтом можешь здесь ты быть, а гражданином не обязан»*. На этот раз удалось поделиться уже своими мыслями и идеями.

Статья заканчивалась так:

Срок, по которому по ходатайству компании меня оставили в стране, заканчивается этим летом. Станет ли Норск Энерго снова ходатайствовать обо мне, не знаю. Если станет, то останусь здесь и дальше, нет — прощаюсь со страной, в которой многому научился.

На самом деле я немного лукавил: в глубине души был уверен, что останусь.

#

* * *

К началу шестого года жизни в Норвегии мы сменили семь квартир. Каждый предыдущий год казался последним, и не покидало чувство, что всё вокруг временное. Лишь к концу 1998-го всё наконец встало на свои места. Моя работа наладилась и больше не была завязана на Россию. Мы обросли друзьями и знакомыми. Старшие дети быстро освоились в школах, подружились и нашли свои интересы. Младшему сыну Володе шёл третий год, и каждый день открывал для него и для нас что-то новое. Когда нам наконец подтвердили для него место в детском саду, это воспринималось как знак, что наша жизнь здесь имеет продолжение.

Однако вскоре нас ждал неприятный сюрприз.

В 1998-м нефть рухнула до десяти долларов за баррель, и вместе с ней зашатался весь энергетический сектор. В Норвегии одна из крупных нефтяных компаний, утонувшая в долгах, оказалась на грани банкротства и стала лёгкой мишенью. Чтобы активы не ушли за границу, власти инициировали её поглощение Norsk Energo. Но и наша компания была не в лучшей форме. Началась жёсткая экономия. По старой корпоративной традиции первыми сократили тех, кого на презентациях называли своим «главным активом» — сотрудников.

Норвежцев с постоянными контрактами увольнять было почти невозможно, поэтому им предложили уйти добровольно, с годовой компенсацией. С экспатами всё оказалось проще: всем нам сообщили, что по окончании срока контракты продлеваться не будут, без исключений.

В один момент всё изменилось. Как раз тогда, когда в жизни подул лёгкий бриз стабильности. С комом в горле нам пришлось снова паковать вещи и возвращаться в бурлящую и беспокойную Россию. С тех пор на вопрос о долгосрочных планах я лишь улыбаюсь, вспоминая, как легко «рассмешить Бога».

Переезд состоялся в июне 1999 года. Семья обосновалась в Новгороде, а я работал в московском офисе Norsk Energo, приезжая домой только на выходные.

После кризиса 1998 года, обвала рубля и череды банкротств большинство западных компаний в России заняли выжидательную позицию. В московском офисе Norsk Energo мне поручили административные задачи и написание никому не нужных отчётов. Работа тянулась вяло

и бесцельно. Зарплата оставалась высокой, по российским меркам даже фантастической, но никакой радости мне не приносила. Было полное ощущение, что оказался в «золотой клетке».

Поезд Новгород — Москва, вечер, купе на двоих. Мы с попутчиком, немцем, разговаривали за бутылочкой пива. Им оказался тот самый Ханс, который недавно уволил прежнего директора завода НовКом. Мы проговорили полночи, он больше слушал, задавал вопросы. В конце обменялись телефонами. Вежливый, ни к чему не обязывающий жест, как мне тогда показалось.

Через три дня Ханс позвонил в мой московский офис. Пригласил в Новгород, на завод. И там, без лишних вступлений, прямо с порога предложил мне должность генерального директора, с той же зарплатой в условных единицах, что и в Енерго. Правда, позже выяснилось, что в НовКоме под ними подразумевались не доллары, а немецкие марки, курс которых был почти вдвое ниже. Но даже при таком раскладе, эта сумма была космической по новгородским меркам.

Это казалось невероятным — реальное дело с ответственностью, движением и смыслом. Никаких пустых отчётов и бессмысленных поездок между городами. Ни минуты не колеблясь, я принял это предложение, решив, что снова поймал своего Кайроса. Но отрезвление пришло быстро.

В марте 1999 года в областной газете вышло моё интервью, а уже к концу того же года я оказался безработным. Да ещё и в Новгороде, где МВА оставалось всего лишь тремя непонятными буквами, а мои знания и идеи вызывали не интерес, а недоумение. Их воспринимали как чужое, ненужное, а то и вредное в российских реалиях того времени.

Что дальше?

Отказаться от убеждений или всё-таки попытаться найти им применение?

Если второе, к чему я склонялся, то где и как?

И вообще, верен ли мой подход — не раздумывая хвататься за каждый более-менее подходящий Кайрос и набирать знания и навыки уже на ходу?

Из этих мыслей меня вырвал звонок. Звонили из первого и тогда единственного агентства по трудоустройству в Новгороде, куда накануне было отправлено моё резюме. Предложили встретиться. Как оказалось, у них был мандат на поиск директора обувной фабрики Мухина «Нована». Владельца ждали со дня на день, и мне предложили съездить на предприятие, чтобы разобраться в обстановке.

#

Бизнес-театр без сценария

Когда я подъехал к Новане, меня поразил контраст с НовКомом. За городом, на окраине только начинавшего застраиваться коттеджного посёлка, стояло здание из красного кирпича с зеркальными окнами. Не фабрика, а загородная усадьба, окружённая высоким металлическим забором. Ни вывески, ни охраны, только двое рабочих курили у крыльца. Завидев мою машину, они переглянулись, быстро затушили сигареты и скрылись за дверью.

Внутри пахло свежей побелкой. Под ногами — пыльная плитка, в углах громоздились нераспакованные коробки, из стен торчали кабели, а отделка местами ещё оставалась незавершённой. Просторный зал с высоким потолком был превращён в производственный цех, но пока больше напоминал выставочный павильон: итальянские станки выстроились в два ряда, аккуратные, словно музейные экспонаты. Вокруг них сутились рабочие, и среди них сразу выделялись двое в фирменных комбинезонах, явно иностранцы.

При моём приближении один из них поднял голову, пристально всмотрелся, будто сверяясь с фотографией, потом вытер лоб рукавом и негромко сказал с характерным итальянским акцентом:

— You new direttore⁴?

— Пока нет, просто осматриваюсь, — ответил я по-английски.

Он вздохнул, позвал второго:

— Marco, vieni qui. Direttore russo⁵.

Лица — серые, как пыль под ногами. В глазах — ни злости, ни раздражения, только застывшее бессилие, словно внутри что-то погасло. Мы шли вдоль ряда станков, сиявших, словно только что сошли с конвейера. Линия выглядела образцовой. Ей можно было гордиться. Хотелось бы. Но плечи итальянцев были опущены, спины согнуты, будто невидимая тяжесть давила их к земле.

⁴ Вы новый директор?

⁵ Марко, иди сюда. Русский директор.

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.