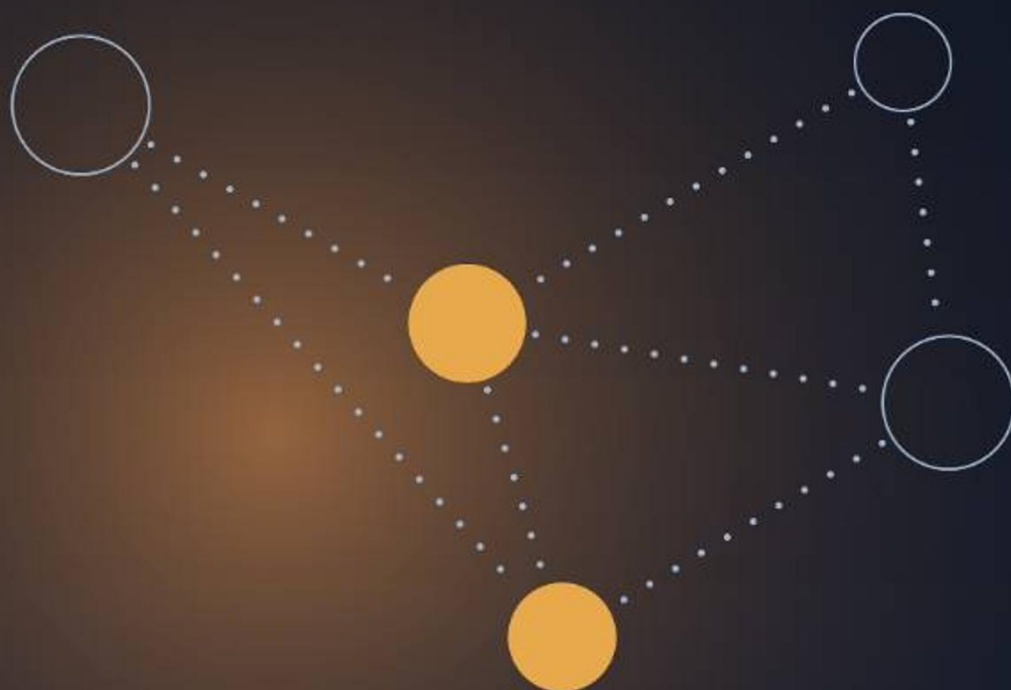


СЕРИЯ «ОТКРЫВАЯ ГЛАЗА»

КНИГА ПЯТАЯ

ПРАВО НА НЕСКОЛЬКО

Когда несколько «да» не помещаются
в одну жизнь



ИВАН ЗАЙЦЕВ

ИНСТРУМЕНТ · ЗОВ · ФОРМА · СОГЛАСИЕ · ЛИНИЯ

Иван Зайцев

Право на несколько

«Автор»

2026

Зайцев И. Н.

Право на несколько / И. Н. Зайцев — «Автор», 2026

Всю жизнь работал один приём: выбери главное, остальное отсеки. Матвей достаёт из ящика листок с четырьмя словами, написанный полтора года назад. Курс. Книга. Театр. Катя. За это время список не сократился — в нём прибавился пятый пункт. И впервые оказывается, что выбрать одно нельзя не потому что не хватает решимости, а потому что все четыре — настоящие. «Право на несколько» — пятая и последняя книга серии «Открывая глаза». О том, что происходит, когда направлений становится несколько и ни одно не лишнее: как услышать зов, который сам себя не называет; как найти форму, вмещающую больше одного; и почему за согласие жить сразу несколькими настоящими делами приходится платить необратимостью — тем, что прежний способ жить больше не соберётся. Как и предыдущие книги серии, здесь нет утверждений, что мир устроен как зеркало, а состояние человека притягивает события. Только то, что можно проверить: как поведение меняет то, что видят другие, и как они на это отвечают.

© Зайцев И. Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ОТ АВТОРА	5
ЧАСТЬ I. ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПЕРЕСТАЛ ОТВЕЧАТЬ	6
Глава 1. Та же осень	6
Глава 2. Четыре слова, которые не складываются в одно	8
Глава 3. Женщина, у которой никогда не было своей книги	10
Глава 4. Одно поле, разные игры	12
Глава 5. Три вопроса, которые не совпадают с прежними ответами	14
Глава 6. Всё, что держится на одном человеке	15
ЧАСТЬ II. ЗОВ, КОТОРЫЙ НЕ НАЗЫВАЕТ СЕБЯ	17
Глава 7. Тишина после шага	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Иван Зайцев

Право на несколько

ОТ АВТОРА

Первая часть этой книги ничего не решает.

Она называет то, что сломалось, и на этом останавливается: инструмент «выбрать одно», которым все трое пользовались книгу за книгой, перестаёт отвечать, как только рядом оказывается больше одного живого, настоящего дела. Дальше — не решение с первой попытки, а путь длиной в четыре части: услышать зов, который сам не называет себя; найти форму, вмещающую несколько; согласиться на необратимость выбора, который нельзя переиграть; и наконец — стать человеком новой линии, для которого несколько уже не противоречие, а просто то, как теперь устроена жизнь.

Как и в прошлых книгах, три главы намеренно выпадают из общего строя. Первая — монтаж, а не разбор: три сцены поставлены рядом без единого вывода, потому что вывод в этой точке было бы рано делать — даже автору. Одна из глав несёт свои пять вопросов не отдельным блоком в конце, а прямо внутри текста, обращёнными к герою и к вам одновременно, — здесь между вопросом и историей не осталось зазора. И последние страницы книги — проза без вопросов вовсе: у некоторых окончаний нет практики, только тишина после того, как всё уже сказано.

Эта книга — пятая и последняя в серии «Открывая глаза». Четыре книги назад разговор начинался с того, что вы открываете глаза не в идеальный мир, а в свою собственную жизнь — и этого достаточно, чтобы начать. Дальше был второй игрок рядом, который не подчиняется вашим ожиданиям. Потом — цена и право на большую форму дела, выросшего больше одного человека. Здесь эта линия заканчивается не выводом, а состоянием: жить сразу несколькими настоящими делами, ни одно из которых не пришлось предавать ради другого.

Как и раньше: здесь нет утверждений, что мир устроен как зеркало, а внутреннее состояние человека притягивает удачу или несчастье. Всё, что описано, устроено проще: то, что происходит внутри человека, меняет его поведение, поведение считают конкретные живые люди рядом — и отвечают иначе. Иногда этого достаточно, чтобы изменилась целая полоса жизни. Иногда — нет, потому что рядом есть обстоятельства, на которые никакая внутренняя работа не влияет.

И, как в каждой из четырёх предыдущих книг: ни одна из них не заменяет профессиональную помощь. Если то, что вы узнаете на этих страницах, отзывается не узнаванием, а болью, которая не отпускает, — это повод обратиться к специалисту, а не читать внимательнее.

* * *

ЧАСТЬ I. ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПЕРЕСТАЛ ОТВЕЧАТЬ

Глава 1. Та же осень

Матвей находит листок случайно, разбирая старую папку в поисках совсем другого документа — квитанции за курсы, которую просит бухгалтер. Папка та же, что и полтора года назад: туда же, где лежит первое письмо от незнакомого читателя, он тогда положил лист с четырьмя словами в столбик. С тех пор ни разу не открывал.

Бумага чуть пожелтела по краю. Почерк — его собственный, но торопливый, будто писал в темноте: курс. Книга. Театр. Катя.

Он смотрит на список секунд десять, прежде чем понимает, что рука сама остановилась над квитанцией, которую искал.

За полтора года список не сократился. Прибавился пятый пункт, который тогда ещё не существовал: письма от читателей, которых теперь приходит по три-четыре в неделю, и на каждое хочется отвечать не по шаблону.

Матвей откладывает листок в сторону — не в папку, на стол, — и идёт искать квитанцию заново.

* * *

Марине звонят в среду утром, когда она уже почти вышла из дома.

Организатор курса документальной фотографии — тот самый курс, на который она хотела попасть слушательницей ещё весной, — предлагает не место в группе, а вести один интенсив самой. Три занятия, разбор портфолио, три недели на подготовку.

— Почему я? — спрашивает она первое, что приходит в голову.

— Потому что мы видели твои работы у Матвея на странице. И потому что три человека из группы уже спрашивали, кто их снимал.

Марине стоит в прихожей, не разуваясь обратно, хотя уже взялась за ручку двери.

Ровно в этот же четверг ей нужно дать ответ по другому вопросу: начальник отдела уходит на повышение и на прошлой неделе спросил, готова ли она рассмотреть его место. Должность, стабильность, прибавка — всё то, что должно решаться легко, потому что давно понятно, как на это отвечать.

Раньше вопрос был бы один. Сейчас их два, и оба настоящие.

Она соглашается на интенсив раньше, чем успевает додумать вопрос про отдел до конца — соглашается быстро, почти торопливо, будто боится, что предложение исчезнет, если задержаться с ответом хоть на час.

Только вечером, рассказывая об этом Матвею, она ловит себя на вопросе, которого не задавала себе утром: а что она скажет про отдел, если оба «да» не помещаются в одну неделю жизни, как помещались раньше?

* * *

Дмитрию звонит партнёр, с которым они полтора года обсуждали идею вскользя, на бегу, между делом — и в этот раз звонит не вскользя.

— Я нашёл помещение. И человека, который готов войти деньгами, если мы вдвоём встанем во главе. Через месяц нужно решение — да или нет.

Дмитрий кладёт трубку и несколько секунд сидит, не двигаясь, хотя минуту назад собирался ехать на встречу.

Первое, что он чувствует, — не радость и не страх, а что-то вроде узнавания: то самое ощущение из машины на пустой стоянке, полтора года назад, когда чат жил без него и мир не рухнул. Тогда он выучил: можно не быть тем, кто держит всё, — можно доверить систему людям и не потерять её.

Второе, что он чувствует, приходит следом, тише, но настойчивее: это работало для одной системы. Что делать с той же верой, когда систем становится две, и обе — на старте, в том самом возрасте, когда, кажется, без личного присутствия не выживают?

Он открывает ежедневник, чтобы записать месяц на размышление, и вместо этого долго смотрит на разворот, где среди прочих встреч на этой неделе — три пункта с пометкой «срочно», ни один из которых пока не касается нового дела.

* * *

Три человека, три отдельных вторника той же осени. Ничто их не связывает, кроме того, что читатель видит их подряд.

Ни один из троих в этот момент ещё не задаёт себе вопрос, который через несколько месяцев станет главным. Пока — только листок, оставленный на столе вместо папки; согласие, данное быстрее, чем успел додуматься остальной вопрос; разворот ежедневника, где новое дело ещё даже не вписано.

Глава 2. Четыре слова, которые не складываются в одно

Листок остаётся на столе неделю, потом две. Матвей передвигает его по краю, чтобы не мешал ноутбуку, но не убирает — как будто, убери он его в папку, список исчезнет вместе с бумагой.

На третью неделю он всё-таки садится и делает то, что умеет лучше всего: раскладывает по важности. Курс — десять человек, которые платят и ждут; тут отступать нельзя. Книга — третья, издательская, с реальным сроком у редактора. Театр — пьеса, которую взяли, но которая пока лишь читка, не премьера, можно подвинуть. Катя — не обязательство, дружеская помощь, значит, тоже подвинуть.

Он честно выписывает список в этом порядке и через два дня понимает, что не может отправить Кате короткое «давай через месяц» — рука не пишет. Не потому, что боится её обидеть. Потому что сам факт, что он способен назвать её помощь менее важной, чем читку пьесы, которую ещё даже не отрепетировали, кажется ему неправдой о собственной жизни, а не решением.

Список важности он не выбрасывает — прячет в тот же ящик стола, где лежит листок. Пробует иначе.

Вторая попытка — расписание. Понедельник и вторник — курс, среда — книга, четверг — театр, пятница оставлена для Кати и для всего, что не поместилось. Схема держится одиннадцать дней.

На двенадцатый вечером в среду, отведённой книге, звонит режиссёр театра: без утреннего ответа на правку сцены репетицию срывать, а с утра, до звонка, редактор книги уже прислала письмо — просит переписать финал главы к завтрашнему обсуждению. Пятница ещё не наступила, а расписание уже требует от него две среды сразу.

Третий способ Матвей не записывает, просто начинает так жить: перед тем как ответить на очередной сигнал — сообщение от Кати, письмо редактора, вопрос студента в чате курса, — он спрашивает себя: подождёт ли это.

Несколько недель ответ почти всегда — да, подождёт. А потом наступает вечер, когда подождать не готово ни одно из четырёх.

* * *

В среду к восьми вечера у него на столе одновременно три сигнала: незакрытая методичка к завтрашнему занятию курса, где двое студентов уже написали в чат «а будут материалы?»; письмо от редактора с пометкой «жду к утру»; сообщение от режиссёра — «нужно решение сегодня, завтра поздно». А поверх всех трёх — голосовое от Кати, шесть минут, присланное час назад: она заканчивает рукопись и в пятницу впервые идёт с ней к настоящему редактору, не к нему, а туда, где текст либо возьмут, либо нет.

Он открывает голосовое, слушает первые двадцать секунд — Катя говорит быстро, нервно, как человек, который несколько раз откладывал разговор, прежде чем решился его записать, — и закрывает, не дослушав. Не потому что неинтересно. Потому что дальше в этот вечер помещается ровно одно из четырёх, а не два.

Он выбирает книгу. Не потому что она важнее — он давно перестал верить, что важнее хоть что-то из четырёх, — а потому, что у неё самый близкий и самый твёрдый срок.

Студентам он пишет короткое «материалы будут завтра днём, извините за задержку» — вежливо, но короче, чем обычно пишет им. Режиссёру — «ответчу утром, раньше не могу», зная, что «утром» для читки почти наверняка означает «поздно». Кате не пишет ничего: решает, что ответит, как только сдаст главу, и рукопись остаётся непрослушанной до конца.

Ответ приходит от неё раньше, чем он успевает вернуться к своему решению. Одно короткое сообщение: «Ладно, не срочно». Три слова, за которыми ничего не читается прямо,

— и именно потому, что за ними ничего не читается прямо, Матвей несколько раз возвращается к ним взглядом, пока пишет главу.

* * *

К полуночи глава переписана и отправлена. Способ сработал — в узком смысле: одно дело закрыто, к утру есть что показать редактору.

Матвей закрывает ноутбук и не чувствует ничего похожего на облегчение, которое раньше приходило вместе с готовым текстом. Только список, который снова не сократился, — просто на один вечер один из четырёх пунктов отодвинулся дальше остальных, и это не было выбором в старом смысле слова, где отброшенное действительно можно было списать в «неважное». Отброшенным сегодня оказалась Катя. Завтра, по той же логике «у кого срок ближе», может оказаться курс. Послезавтра — театр.

Марина застаёт его на кухне, где он стоит с чаем, который остыл, пока он не притронулся.

— Ты дописал?

— Дописал.

— А выглядишь так, будто проиграл.

Он не сразу находит слово для того, что чувствует, и когда наконец находит — оно звучит непривычно для человека, который несколько лет подряд умел выбирать одно и не оглядываться.

— Раньше, если я откладывал что-то ради книги, было понятно: книга важнее, значит, отложенное подождёт и не в обиде. Сегодня я откладывал не менее важное. Я откладывал такое же важное. И оно это почувствовало.

Список из четырёх слов остаётся лежать в ящике стола. Ни сортировка, ни расписание, ни вопрос «подождёт ли» не сделали список короче — они лишь честно показали Матвею, что инструмент, которым он выигрывал всё последние годы, требует, чтобы в списке было одно главное и несколько второстепенных. А в этом списке главных четыре.

* * *

Пять вопросов

Есть ли в вашей жизни сейчас несколько дел или людей, каждый из которых по-настоящему ваш, — и вы всё ещё пытаетесь тайно решить для себя, кто из них «главнее»?

Что вы говорите человеку, которого в очередной раз отодвигаете, — и слышите ли вы сами, что говорите это короче и суше, чем сказали бы, если бы это не повторялось так часто?

Бывает ли, что «сработавший» вечер — дело закрыто, срок выдержан — оставляет вас не с облегчением, а с ощущением, что вы кого-то предали?

Замечаете ли вы разницу между «это подождёт, потому что не так важно» и «это подождёт, потому что сегодня очередь не его»?

Что бы изменилось, если бы вы перестали искать способ выбрать одно — и признали, что задача сейчас другая?

Глава 3. Женщина, у которой никогда не было своей книги

Первую неделю Марина готовится к интенсиву так, что готовиться, по сути, не начинает.

Она сверяет даты с организатором, бронирует зал, составляет список того, что нужно принести, — штатив, удлинитель, распечатанные бланки для разбора портфолио. К пятнице у неё готово всё, кроме одного: она ни разу не открыла документ, где должна быть программа занятий — то, что она скажет студентам про их снимки.

Вторая неделя проходит так же. Папка на рабочем столе компьютера называется «Интенсив», в ней три файла: расписание, список материалов, форма обратной связи. Четвёртого файла — плана разбора — не существует.

* * *

За неделю до первого занятия Матвей спрашивает, может ли посмотреть программу.

— Она почти готова, — говорит Марина и открывает папку.

Он листает три файла, ищет четвёртый, не находит.

— А что ты будешь говорить, когда они покажут снимки?

Вопрос простой, но у неё нет на него ответа, и молчание длится дольше, чем должно бы для человека, который снимает три года и знает, чем хороший кадр отличается от случайного.

— Не знаю, — говорит она наконец. — Кто я такая, чтобы говорить людям, хорошо это или плохо? Я не преподаю фотографию. Я даже не профессионал — я самоучка, я иду туда почти как они.

— В отделе ты каждый день говоришь людям, хорошо они сделали работу или нет.

— Это другое. Там есть регламент, есть цифры, есть то, с чем можно свериться. А тут — только моё мнение.

Матвей не спорит. Он открывает на телефоне старую папку с её же снимками — те, что она делала два года назад, ещё до курса, — и молча кладёт телефон на стол между ними.

— Выбери три. Скажи, чем один лучше другого. Прямо сейчас.

Она смотрит на него с раздражением, которое быстро сменяется чем-то другим. Потом берёт телефон.

— Вот этот пересвечен, но композиция держит. Вот этот технически чище, но пустой — в нём никого нет, только правильная экспозиция. Вот этот — я его тогда не любила, а сейчас вижу: единственный, где случайность важнее, чем моё умение.

Она говорит это без запинки, минуты за полторы, — и замолкает, только когда слышит собственный голос со стороны.

— Ты сейчас сделала ровно то, что боишься делать через неделю, — говорит Матвей. — Только без свидетелей и без денег.

— Это другое, — повторяет она, но уже тише.

— Да. Другое. Там будут смотреть на тебя, а не на снимок. Это не значит, что мнения у тебя нет. Значит, что раньше у тебя не было причины произносить его вслух при тех, кто может не согласиться.

* * *

Марина не отвечает ему сразу, что он прав. Весь вечер она думает не про интенсив, а про четверг — про должность начальника отдела, которую всё ещё не приняла и не отклонила.

Она замечает разницу только к ночи: там, в отделе, за ней стоит регламент, инструкция, чей-то ещё авторитет, к которому всегда можно апеллировать, если решение окажется неверным. В интенсиве за ней не стоит никто. Оценка снимка — это она сама, без прикрытия, без «так положено».

В четверг она отвечает начальству «да» — спокойно, почти буднично, без того волнения, с которым тремя неделями раньше согласилась на интенсив по телефону, ещё не разувшись

в прихожей. Здесь страх не поднимается по-настоящему: место известное, правила знакомые заранее, и она справится тем же способом, каким справлялась с этим отделом уже который год.

В воскресенье вечером, за шесть дней до первого занятия, она наконец открывает четвёртый файл и пишет первую строчку плана — не про технику, а про то, что именно она скажет, увидев первый снимок, который ей не понравится. Страх никуда не девается, пока она печатает одну фразу за другой, медленно подбирая слова, которые будут значить именно то, что она думает, а не то, что прозвучит безопаснее. Просто впервые за две недели этот страх больше не решает за неё, что писать, а что нет.

* * *

Пять вопросов

Есть ли дело, к которому вы готовитесь так дотошно, что за подготовкой ни разу не подошли к сути того, что должны будете сказать или сделать?

Можете ли вы вспомнить момент, когда высказали своё мнение легко и точно — а потом испугались высказать точно такое же мнение там, где это будет иметь вес?

В чём разница между «у меня нет своего мнения» и «у меня есть мнение, но раньше не было повода произносить его вслух»?

Есть ли в вашей жизни область, где вы каждый день оцениваете чужую работу, опираясь на что-то внешнее, — регламент, должность, чужой авторитет? Что изменится, если вы уберёте эту опору?

Что стало бы возможным, если бы страх перед тем, что вы наконец делаете что-то полностью своё, вы читали не как знак «я не готова», а как знак, что дело действительно ваше?

Глава 4. Одно поле, разные игры

Дмитрий приходит по пятницам одиннадцать лет подряд — сначала к ним двоим в съёмную квартиру, потом сюда — и без предупреждения садится на своё обычное место, будто прошлая пятница не заканчивалась вовсе.

Ужин тот же, что и всегда: те же три тарелки, разговор ни о чём в первые полчаса. Но за этим «то же самое» в этот вечер сидят три человека, каждый из которых уже не тот, что неделю назад.

Матвей за столом дважды берёт телефон и дважды кладёт обратно, не ответив, — заметно, но не настолько, чтобы кто-то спросил вслух. Марина почти не ест, двигает вилкой одно и то же по тарелке, думает не про ужин, а про завтрашний интенсив и про первую фразу, которую она наконец написала в воскресенье. Дмитрий говорит больше обычного — про фильм, который никто из них не смотрел, — и ни разу не упоминает партнёра, помещение, месяц на размышление.

Марина замечает молчаливость Матвея и читает её как дистанцию — снова, как в те месяцы, когда он был занят Настей и разборами, а её вечера были пустыми. Матвей замечает разговорчивость Дмитрия и читает её как обычную усталость после рабочей недели — ничего личного, просто пятница. Дмитрий замечает, что Марина почти не участвует в разговоре, и читает это как раздражение — может быть, он что-то не то сказал, может быть, пришёл не вовремя.

Три прочтения одного и того же вечера. Ни одно не о том, что происходит на самом деле.
* * *

Уже к десерту Матвей от скуки на минуту включает трансляцию — просто фон, без звука. На экране вторая половина: одиннадцать игроков против одиннадцати, одно и то же поле, разделённое одной и той же разметкой.

— Смотри, — говорит он, не отрывая взгляда. — Вот этот отбегал уже полтора часа, у него сейчас одна игра — просто дожить до свистка. А вот этот, номер девять, всё ещё рвётся к воротам, у него совсем другая игра — забить, во что бы то ни стало. Поле одно. Игры разные.

— К чему это? — спрашивает Дмитрий, отвлекаясь от телефона, который держал под столом весь вечер.

— Ни к чему, — говорит Матвей. — Просто подумал.

Марина смотрит на экран, потом на обоих. И неожиданно для самой себя говорит то, что весь вечер держала при себе:

— Я весь ужин думаю про завтра, а не про вас. Простите. Первое занятие в девять утра, и я половину времени просто репетирую в голове первую фразу.

Пауза короче, чем она ожидала.

— А я всю неделю решаю, отвечать ли партнёру согласием, — говорит Дмитрий. — Через три недели срок. Не хотел портить пятницу этим разговором, вот и болтал про фильм, который даже не смотрел.

— А я весь вечер жду сообщения от Кати, — говорит Матвей. — Она в пятницу отдала рукопись редактору. Ещё не знаю, что там.

Никто из троих не решает в этот вечер ничего из того, что несёт с собой. Но за столом на секунду становится ясно то, что раньше требовалось бы объяснять словами: три человека могут сидеть за одним столом, есть один и тот же ужин — и всё это время играть в три совершенно разные игры, о которых остальные двое ничего не знают, пока кто-то не скажет вслух.

* * *

Пять вопросов

Бывает ли, что вы толкуете чьё-то молчание или короткий ответ через собственную тревогу, вместо того чтобы просто спросить, что происходит?

Есть ли в вашей жизни сейчас общий «стол» с близкими людьми — встреча, звонок, ужин, — за которым каждый на самом деле играет в свою игру, о которой остальные не догадываются?

Что мешает вам сказать вслух, что на самом деле занимает вас в эту минуту, вместо того чтобы держать это при себе и поддерживать обычный разговор?

Замечали ли вы, что чужую рассеянность или, наоборот, разговорчивость, которую истолковали как реакцию на себя, — а она вовсе не имела к вам отношения?

Что изменится в ваших ближайших отношениях, если вы позволите себе однажды сказать: «Я сейчас не совсем здесь — вот где я на самом деле»?

Глава 5. Три вопроса, которые не совпадают с прежними ответами

Задолго до первого письма от читателя, ещё когда рукопись лежала в четырёх издательских «нет», Матвей завёл привычку: в те вечера, когда не понимал, что делать дальше, он задавал себе три вопроса подряд, не пропуская ни одного, и не позволял себе закрыть блокнот, пока не ответит на все три письменно, а не в уме.

Вопросы были простые. Ответы на них годами были ещё проще.

Что сейчас важнее всего?

Раньше ответ приходил мгновенно и без сомнений: рукопись. Потом — курс. Потом — вторая книга. Всегда одно слово, всегда ясное, всегда достаточное, чтобы понять, куда девать вечер, отпуск, десять свободных минут между делами.

Сегодня, задавая себе тот же вопрос, Матвей впервые за годы держит ручку над бумагой дольше минуты и не пишет ничего. Курс важен — люди платят и ждут. Книга важна — у неё срок и читатели. Театр важен — это шанс, который может не повториться. Катя важна — она сейчас на пороге, на котором сам он стоял пять лет назад, и знает это.

Если у вас сейчас есть похожий список — не два пункта, а больше, — задайте себе этот вопрос честно, вслух или на бумаге, и заметьте не ответ, а то, сколько времени вы держите паузу, прежде чем понимаете: одного слова в этот раз не будет.

Куда я иду?

Пять лет назад ответ был линией: самиздат, потом первые читатели, потом форма и границы, потом курс, потом издательство. Прямая, понятная, с проверяемыми точками. Матвей мог в любой вечер сказать, на каком он шаге и что дальше.

Сейчас, отвечая на тот же вопрос, он ловит себя на том, что рисует не линию, а что-то похожее на несколько нитей, тянущихся из одной точки в разные стороны одновременно, — и ни одна не короче другой, ни одна не притворная.

Если вы годами могли назвать свою жизнь одной линией — карьеру, отношения, дело, — а сейчас пытаетесь и обнаруживаете вместо линии несколько живых направлений сразу, это не значит, что вы сбились с пути. Это значит, что путей в вашей жизни стало больше одного, а старый вопрос «куда я иду» ждёт ответа в единственном числе, которого больше нет.

Чем я готов пожертвовать ради этого?

Этот вопрос раньше был самым лёгким. Матвей знал ответ так же твёрдо, как своё имя: временем на всё остальное, стабильностью, одобрением тех, кто в него не верил. Знание того, чем жертвовать, делало решения простыми — жертва была ценой одной, ясно названной вещи.

Сейчас, произнося вопрос вслух, он замечает, что не может закончить фразу «ради этого» — потому что «это» больше не одно. Пожертвовать ради книги — значит подвести курс. Пожертвовать ради курса — значит подвести Катю. Ответ, который раньше называл одну потерю и одно приобретение, теперь называет только потери, без ясного адресата, ради которого они приносятся.

Если этот вопрос у вас тоже перестал заканчиваться словом, а начал заканчиваться списком без единого главного пункта, — вы там же, где сейчас Матвей. Не в тупике. На пороге вопроса, для которого старые три ещё не нашли новой формы.

Он закрывает блокнот, не дописав ни одного ответа до конца — впервые за пять лет этой привычки. Не потому что перестал в неё верить. Потому что вопросы остались честными, а ответы — впервые за долгое время — отказались быть простыми.

Глава 6. Всё, что держится на одном человеке

За две недели до срока, который партнёр назвал ещё в сентябре, Дмитрий назначает финальный осмотр помещения — тот самый, на котором нужно быть лично: инвестор летит из другого города, партнёр уже забронировал переговорную, дата дальше не двигается.

Четверг, одиннадцать утра.

В среду вечером звонит Юля — три года как руководит у него операционным отделом, звонит редко и только по делу.

— Сорокин грозит уйти. Говорит, что три недели ждал ответа по интеграции, ждать больше не будет, у него уже разговор с конкурентами.

Сорокин — клиент, с которым Дмитрий работает лично с самого начала: крупный контракт, обидчивый характер, привычка разговаривать только с первым лицом. За четыре года такие звонки решались одинаково: Дмитрий сам едет, сам сидит напротив, сам находит слова, которые ни один сотрудник найти не может, потому что вес слов — не в содержании, а в том, кто их произносит.

Разговор с Сорокиным нужен в четверг утром. Осмотр помещения — тоже в четверг утром.

* * *

Дмитрий смотрит на два пункта в календаре несколько минут, ожидая, что один из них окажется не таким твёрдым, как выглядит. Оба твёрдые. Инвестор специально прилетает ради помещения. Сорокин специально держит паузу до четверга, чтобы дать Дмитрию последний шанс.

Старый способ ответил бы мгновенно: важнее клиент, который платит уже сейчас, — значит, осмотр помещения переносится, а инвестор потерпит. Дмитрий даже начинает набирать сообщение партнёру с просьбой сдвинуть встречу.

Потом останавливается. Переносить помещение — значит откладывать решение, которое и так уже висит две недели. А клиент, к которому он выехал бы лично, — Юля работает с ним три года, ведёт его аккаунт каждый день, знает детали интеграции лучше, чем сам Дмитрий.

Он звонит ей вечером в среду, не откладывая до утра.

— Юля, мне нужна твоя помощь. Я не могу быть в двух местах одновременно, а Сорокин и помещение — оба в четверг в одиннадцать. Поедешь к нему ты.

На том конце — тишина, в которой слышно, как Юля перекладывает что-то на столе.

— Я? Одна?

— Ты знаешь интеграцию лучше меня. И два года назад ты сама предлагала решение, которое я тогда отклонил, — может, стоит вернуться к нему.

— А если он всё равно скажет, что хочет говорить только с тобой?

— Тогда скажи ему это прямо: сегодня со мной говоришь ты, потому что я физически не могу быть в двух местах. Это не понижение его статуса. Это факт моего календаря.

* * *

В четверг в одиннадцать Дмитрий стоит в пустом помещении с инвестором и партнёром, слушает про сроки ремонта и разводку электричества, и часть его внимания весь час остаётся в телефоне, который он не проверяет демонстративно, но чувствует в кармане, как чувствуют забытую на плите кастрюлю.

Сообщение от Юли приходит в двенадцать сорок: «Держится. Согласилась на пересмотр условий, но не ушла. Дала скидку на квартал больше, чем ты обычно даёшь — извини, показалось, что лучше так, чем потерять его совсем».

Дмитрий читает сообщение дважды. Первая реакция — не облегчение, а лёгкий укол: он бы не дал такую скидку, он нашёл бы другой ход. Вторая реакция приходит следом и ока-

зывается честнее первой: клиент остался, компания не рухнула, а решение, которое он сам не смог бы принять из другого города, приняла Юля — вслух, под своим именем, неидеально, но вовремя.

Вечером, дома, он выписывает для себя две строчки — не для партнёра, не для Юли, просто чтобы увидеть их рядом: помещение — да, продвигается; Сорокин — остался, но дороже, чем остался бы при мне. Оба пункта закрыты. Ни один не закрыт так, как закрыл бы он сам, если бы был там один.

Старое правило — делать самому, лично, пока не освоишь, — держалось много лет, потому что всегда был один человек и одна система, и он мог быть в нужном месте, если торопился. Сегодня система была уже не одна, и правило впервые не сработало не потому, что оказалось неверным, а потому, что для него не хватило второго Дмитрия.

Он не решает в этот вечер, соглашаться ли на второе дело. Срок ещё через две недели. Но впервые он замечает трещину не в цифрах и не в документах, а в собственной уверенности, что если постараться, можно, как раньше, успеть лично везде.

* * *

Пять вопросов

Есть ли в вашей жизни правило вроде «делаю сам, пока не научусь», которое годами работало — а сейчас начинает трещать, потому что дел, требующих вас лично, стало больше одного?

Можете ли вы вспомнить случай, когда прямо назвали кому-то свою нужду в помощи — не намёком, не через раздражение, а простыми словами «мне нужна твоя помощь»?

Что вы чувствуете, когда кто-то решает вашу задачу не так, как решили бы вы сами, — но решает, и мир не рушится?

Есть ли рядом с вами человек, чьи способности вы недооцениваете просто потому, что привыкли делать эту работу лично?

Что бы изменилось, если бы вы признали: система держится не только на вас — и это не поражение, а её взросление?

ЧАСТЬ II. ЗОВ, КОТОРЫЙ НЕ НАЗЫВАЕТ СЕБЯ

Глава 7. Тишина после шага

Третье, последнее занятие интенсива заканчивается в шесть вечера. Марина закрывает разбор финальных портфолио, жмёт руки, обещает написать письменный отзыв каждому в течение недели. Уходит из аудитории одной из последних — три студентки хотят сфотографироваться с ней у окна.

Дома, поднимаясь по лестнице, она понимает: получилось. Не идеально — на втором занятии она слишком резко разобрала работу одного парня, извинялась потом две недели самой себе внутри головы, — но получилось. Три вечера, двенадцать человек, ни одного, кто ушёл бы раньше времени.

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.