

ТРИ РОЛИ ЗА ОДИН ГОД



ВЛАД ВЕЛИРСКИЙ

Влад Велирский

Три роли за один год

<https://litres.ru/74351987>

SelfPub; 2026

Аннотация

После публичного увольнения Марина Крылова вступает в городскую программу «Три смены» и за один год пробует три дефицитные профессии: работает в центре временного размещения, трамвайном депо и районной службе соглашений. Каждая роль обещает новый старт, но оставляет реальные долги перед людьми, чьи судьбы нельзя закрыть красивым отчётом. Когда разработанная Мариной система контроля начинает автоматически лишать жильцов комнат, ей приходится выбирать между успешной аттестацией и признанием собственной ошибки. Современный психологический роман о работе, ответственности и перемене, которая измеряется не впечатлением, а тем, кому и как переданы твои обещания.

Содержание

От автора	4
Глава 1. Последний круг оценки	6
Глава 2. Год без резюме	21
Глава 3. Комната на одну ночь	40
Глава 4. Двадцать семь коек	54
Глава 5. Обещание в графе	64
Глава 6. Тот, кто не переезжает	79
Глава 7. Письмо следующему	96
Глава 8. Стрелка в шесть десять	117
Конец ознакомительного фрагмента.	121

Влад Велирский

Три роли за один год

От автора

Эта история начинается там, где обычно заканчивается рассказ о переменах: после решения попробовать другую жизнь. Новая роль может дать человеку форму, язык и временную смелость, но она не отменяет сделанного накануне. Люди, которым мы что-то обещали, не исчезают при смене пропуска, кабинета или подписи под письмом.

Марина Крылова проведёт один год в одном городе. У неё не будет дороги, позволяющей оставить прежнюю версию себя за горизонтом. Вместо неё будут три вида ответственности: принять срочное решение за ограниченное время, удерживать систему по общему правилу и помочь другим договориться, не присваивая себе их выбор. Каждая роль закончится раньше, чем её последствия.

Городские службы, программа и профессиональные процедуры в романе вымышлены. Они нужны не как точная инструкция, а как пространство выбора, где хорошее намерение приходится проверять сроком, передачей и ценой для другого человека.

Эту книгу лучше читать последовательно. Детали, похо-

жие сначала на служебную мелочь, возвращаются через месяцы уже не как символы, а как чьи-то жильё, работа, безопасность и право отказаться от участия в чужой истории успеха.

Глава 1. Последний круг оценки

В девять утра Марина Крылова положила на стол тридцать семь серых папок и попросила руководителей отделов перевернуть телефоны экраном вниз.

Никто не спросил зачем. В переговорной на одиннадцатом этаже люди уже две недели старались выполнять её просьбы до того, как она закончит фразу. Так было проще не замечать, что сегодня кто-то из них уйдёт без служебного пропуска.

За стеклом висел мартовский Яровск: река под рыхлым льдом, две трамвайные линии, крыши складов и новая вывеска универмага «Северный ряд». Буквы включили ещё до рассвета. На фотографии для годового отчёта они должны были светиться над городом как доказательство устойчивости сети.

Марина встала у экрана.

— Мы не обсуждаем ценность людей, — сказала она. — Мы сравниваем соответствие ролей новой операционной модели.

Директор третьего этажа Быстров повёл плечом. Он всегда так делал, когда слышал выражение, которое сам собирался повторить подчинённым.

На экране появилась таблица. Слева — фамилии, скрытые номерами. Справа — четыре показателя: универсаль-

ность, дисциплина, обучаемость, стоимость замены. Последний столбец Марина не любила. Она дважды предлагала назвать его «устойчивость позиции», но финансовый директор настоял на ясности.

Красная линия проходила под числом шестьдесят два.

— Ниже порога пятнадцать позиций, — продолжила Марина. — По каждой есть пакет поддержки: две консультации, доступ к внутренней витрине вакансий и компенсация обучения в пределах утверждённой суммы.

— А решение уже принято? — спросила начальница клиентской службы Лариса Мельник.

— Совет утвердил модель. Сегодня мы проверяем исключения.

Слово «исключения» вернуло людям способность дышать. Папки зашуршали. Каждый руководитель искал знакомую деталь, которая поднимет нужного сотрудника над красной линией и не столкнёт вниз другого человека из собственного отдела.

Марина знала этот ритуал. Она сама его придумала после первого закрытия магазина в Заречье, когда решения принимали в коридоре по памяти и громкости заступника. Номер вместо фамилии, одинаковые критерии, письменное основание исключения — всё должно было защитить слабого от чужой симпатии. Система не обещала милосердия. Она обещала, что произвол будет виден.

Быстров поднял папку 14-Б.

— Здесь обучаемость тридцать шесть. У человека сертификат по новой кассовой системе.

— Сертификат учтён, — сказала Марина. — Но итоговая проверка не пройдена.

— Он её не проходил. Был на больничном.

— Повторная назначалась на февраль.

— В феврале он закрывал две чужие смены.

Марина нашла строку в приложении. Две смены стояли в графе дисциплины, но не влияли на обучаемость. Она почувствовала знакомое раздражение не на человека, а на плохо размещённый факт.

— Основание для исключения есть, — сказала она. — Поднимите результат проверки после обучения в течение пяти рабочих дней. До этого решение по позиции приостанавливаем.

Секретарь совета поставил синюю отметку. Быстров выдохнул. Кто-то напротив него, не открывая папки, провёл ногтем по красной линии.

Так они двигались почти час. Одного сотрудника подняли из-за документированной подмены наставника, другому не помогли благодарности покупателей, потому что в модели не было проверяемой связи между благодарностью и будущей ролью. Марина говорила ровно, делала паузы после каждого решения и ни разу не произнесла слово «увольнение».

В десять восемнадцать дверь переговорной открылась.

Вошла Вера Сучкова из отдела оформления витрин. На

ней был рабочий жилет с карманами для ножа, рулетки и белого карандаша. За Верой стоял охранник, но не касался её.

— У нас закрытое совещание, — сказал секретарь.

— У меня открытое увольнение, — ответила Вера.

Она положила на стол лист. Не папку — обычную распечатку письма, сложенную вчетверо. Марина узнала верхнюю строку раньше, чем прочитала дату.

«Вера, подтверждаю: участие в монтаже весенних витрин будет засчитано как завершение внутренней программы универсальности».

Под письмом стояла подпись Марины.

В переговорной стало тихо. За стеклом трамвай повернул к мосту и исчез за рекламным щитом.

— Это было в прошлом апреле, — сказала Марина.

— Да.

— Программа универсальности потом изменилась. Монтаж витрин перестал считаться смежной функцией после перехода подрядчику.

— Вы написали «будет засчитано».

Марина посмотрела на номер Веры в таблице. Пятьдесят девять. Не хватало трёх баллов. Завершённая программа дала бы четыре.

— Почему письма нет в личном деле? — спросила она.

Вера усмехнулась без улыбки.

— Я приносила. Мне сказали, личная переписка с дирек-

тором не документ.

Марина повернулась к начальнице обучения.

— Проверяли?

— В реестре основания нет. По положению нужен итоговый лист программы.

— Итоговый лист должна была оформить ваша служба.

— Если бы получила заявку.

Каждая фраза была правильной и потому не соединялась со следующей. Марина прочла собственное письмо ещё раз. Она помнила тот апрель: ночной монтаж, подрядчик, не вышедший на объект, Вера на стремянке под потолком атриума. Марина попросила её взять две дополнительные зоны и пообещала зачесть работу. Потом сеть купила новую систему обучения. Старые модули переносили автоматически, кроме тех, что подтверждались письмами.

Вера не напомнила. Марина не проверила.

— Мы можем приостановить решение, — сказала Марина.

— Мне уже отключили почту.

Секретарь совета наклонился к микрофону, хотя микрофоны не включали.

— Техническое отключение производится по списку позиций. Оно обратимо.

— А сегодняшняя смена тоже обратима? — спросила Вера. — Меня вывели от витрины при всей бригаде.

Марина взяла синюю ручку.

— Я фиксирую исключение. Обещание подтверждаю лично.

— Мне не нужно ваше исключение.

Вера сказала это спокойно. Марина не сразу поняла, что именно оказалось отвергнуто.

— Четыре балла меняют решение.

— Сегодня — меняют. А год назад я отказалась от курса по свету, потому что вы сказали: программа закрыта. Тот курс оплачивал город. Сейчас я могла бы уйти к подрядчику, а не доказывать, что заслужила остаться у вас.

Быстров опустил глаза в папку. Лариса Мельник перевернула телефон экраном вверх, но не коснулась его.

— Чего вы хотите? — спросила Марина.

— Чтобы вы не называли это моделью без произвола.

Секретарь совета встал.

— Вера, разговор продолжится с вашим руководителем. Сейчас вы нарушаете режим конфиденциальности.

— Какой? Мне прислали мою оценку вместе с чужой фамилией. Могу показать.

Она достала второй лист. На нём действительно стоял номер Веры, а в строке комментария — «Сучков А. П., склад, повторное опоздание». Ошибка копирования не меняла балл, но уничтожала аккуратный вид всей процедуры.

Марина почувствовала, как переговорная перестраивается вокруг двух листов. Ещё минуту назад она управляла исключениями. Теперь каждый вспоминал письмо, обещание

или чужую строчку, которые могли не попасть в правильную графу.

— Объявляю перерыв, — сказала она.

— Совещание продолжим, — возразил секретарь.

— Нельзя продолжать на данных с нарушенной привязкой.

— Ошибка в комментарии, не в расчёте.

— Мы этого пока не знаем.

Марина закрыла таблицу. Красная линия исчезла, оставив на экране фотографию ночного универсама. Вера забрала первый лист, второй оставила.

— Копия у меня есть, — сказала она охраннику и вышла сама.

После двери никто не заговорил сразу. Секретарь совета собрал серые папки в две стопки, будто освобождал стол для другого разговора.

— Марина, останьтесь, — сказал он.

Руководители вышли, не глядя друг на друга. Быстров унёс папку 14-Б и вернулся с порога, чтобы положить её на край стола. Последней задержалась Лариса.

— Ты правда обещала? — спросила она.

— Да.

— Почему не внесла?

Марина хотела ответить, что тогда не существовало нужного поля. Вместо этого сказала:

— Не проверила передачу.

Лариса кивнула так, будто услышала не признание, а диагноз, и вышла.

В переговорную вошли председатель совета и финансовый директор. Председатель не сел на место во главе стола. Он выбрал обычный стул напротив Марины и развернул к ней планшет.

На экране была та же таблица. Только теперь фамилии не скрывали номерами.

Первая строка: «Крылова Марина Олеговна».

Универсальность — восемьдесят четыре. Дисциплина — девяносто один. Обучаемость — семьдесят восемь. Стоимость замены — тридцать семь.

Итог: шестьдесят одна целая восемь.

Марина посмотрела на красную линию. Шестьдесят два.

— Вы оценивали мою позицию по моей модели?

— Все позиции управляющей компании, — сказал председатель. — Совет утвердил это в январе.

— Мне не сообщили.

— Чтобы исключить влияние автора методики.

Финансовый директор приблизил таблицу двумя пальцами.

— После централизации обучение руководителей переходит подрядчику. Развитие персонала объединяется с операционным блоком. Ваша функция дорога в замене и недостаточно универсальна.

Марина почти улыбнулась. Формулировка была составле-

на из её презентации. Даже порядок слов сохранился.

— У меня действующий контракт на два года.

— С возможностью прекращения при изменении структуры. Компенсация указана здесь.

На экране появилась сумма. Потом пакет поддержки: две консультации, внутренняя витрина вакансий, обучение в утверждённом пределе.

— Исключения рассматриваются? — спросила Марина.

Председатель взглянул на оставленный Верой лист.

— Вы сами только что остановили процедуру.

— Значит, и решение по моей позиции должно быть приостановлено.

— Расчёт вашей позиции проверяли отдельно. Ошибка привязки к нему не относится.

— Пока аудит не завершён, вы не можете это утверждать.

Она услышала свой голос со стороны: ровный, терпеливый, предназначенный для людей, которые ещё думают, что спорят о процедуре. Председатель сцепил пальцы.

— Совет не готов поручить аудит человеку, чьё незарегистрированное обещание стало причиной инцидента.

— Причиной инцидента стала не моя переписка, а провал передачи между службами.

— Обещание дали вы.

Марина посмотрела на фотографию ночного фасада. Когда-то она настояла, чтобы в отчётах у каждого решения был владелец. Не отдел, не процесс, не совещание — фамилия

человека, который мог проверить исполнение. Это казалось ей способом не дать руководителям раствориться в коллективном согласовании.

Теперь фамилия была её.

— Вера останется? — спросила она.

— Решение пересмотрят после проверки.

— Кто отвечает за проверку?

Финансовый директор назвал начальницу обучения.

— А за смену, с которой Веру сняли сегодня?

— Её руководитель.

— А за потерянный год назад курс?

Ответа не было. Не потому, что вопрос оказался сложным. Для него не назначили владельца.

Марина взяла планшет и пролистала документ до строки подписи. Рука двигалась автоматически, как на сотнях кадровых согласований. Она остановилась перед экранной кнопкой.

— Мне нужен бумажный экземпляр.

— Пришлём с курьером.

— И копия решения совета о применении модели к управляющей компании.

Председатель кивнул. Он выглядел усталым, а не торжествующим. Марине было бы легче, если бы кто-нибудь здесь хотел её наказать.

— Служебную квартиру нужно освободить в течение тридцати дней, — добавил он. — Мы можем оплатить хра-

нение вещей ещё на месяц.

Вот тогда она впервые испугалась. Не из-за денег и не из-за должности. Квартира находилась в доме через два квартала, и почти всё в ней выбирала не Марина, а административный стандарт сети: светлые стены, серый диван, посуда на шесть персон. Она часто жаловалась, что живёт в каталоге. Но другого адреса в Яровске у неё не было.

— Понятно, — сказала она.

Финансовый директор подвинул к себе одну из серых папок.

— Совещание по сокращению перенесём. Вам не нужно его завершать.

Эта фраза задела сильнее решения. Марина собрала ручку, блокнот и зарядный провод. На столе осталась её кружка с надписью «Люди — не ресурс». Её подарили сотрудники отдела в год, когда она переименовала управление человеческими ресурсами в управление развитием. Забрать кружку при председателе означало признать последний день. Оставить — превратить надпись в чужую шутку.

Она взяла кружку.

У кабинета её ждали двое сотрудников службы безопасности. Один держал пустой пластиковый ящик. Марина передала пропуск, но отказалась складывать вещи при них.

— Мне нужно двадцать минут на передачу дел.

— Доступ к системе прекращён, — сказал охранник.

— У меня назначены три встречи.

— Их перенесли.

По коридору шла Вера Сучкова. Рабочего жилета на ней уже не было. Она несла рулетку и белый карандаш в прозрачном пакете, словно предметы изъяли, пересчитали и разрешили забрать.

Марина шагнула к ней.

— Вера. Проверка остановлена. Я оставила письменное подтверждение.

Вера не замедлилась.

— Кому?

Марина назвала начальницу обучения.

— А если её сократят следующей?

— Решение внесено в протокол.

— Я не про решение. Кто проверит, что оно сделано?

Охранники смотрели в сторону. Марина могла сказать, что больше не уполномочена. Это было правдой уже семь минут.

— Не знаю, — ответила она.

Вера остановилась у лифта.

— Вот и я год не знала.

Двери открылись. Вера вошла, не предложив Марине ехать вместе. Марина осталась с кружкой и зарядным проводом в руках.

На первом этаже табло показывало вакансии сети. Система ещё помнила её как сотрудника и предлагала должность наставника торгового зала в другом городе. Под вакансией

стояла зелёная плашка: «Соответствие профилю — 81%».

Марина нажала «Подробнее». Требовался переезд в течение двух недель, предоставлялось общежитие, прежний управленческий стаж не учитывался. Внизу мелким шрифтом было написано: «Результат сформирован автоматически и не является обещанием трудоустройства».

Она закрыла страницу.

На улице снег проваливался под каблуками в воду. Над входом горели буквы «Северного ряда». Днём их почти не было видно.

Телефон завибрировал. Неизвестный номер прислал ссылку на прямую трансляцию. Вера стояла на остановке напротив универмага и показывала зрителям два листа: обещание Марины и чужую фамилию в своей оценке. Число зрителей росло, комментарии двигались быстрее, чем Марина успевала читать.

Вера не называла её мошенницей. Это было хуже. Она спокойно объясняла, как выполнила дополнительную работу, отказалась от городского курса и через год узнала, что обещание не существует для системы.

Потом подняла глаза от листа и посмотрела через дорогу. Марина не знала, увидела ли Вера её среди прохожих.

— Они говорят, что ошибку исправят, — сказала Вера в телефон. — Но я хочу знать, кто останется рядом с исправлением после того, как все сменяют должности.

Марина выключила трансляцию.

До служебного дома было две остановки. Она пошла пешком, прижимая кружку к боку, чтобы не уронить. На середине моста позвонила начальница обучения.

— Марина, совет возобновил проверку. Письмо подлинное. Вере добавят баллы.

— Она остаётся?

— Получается шестьдесят три. Да, если не будет дисциплинарного решения за трансляцию.

— Кто его принимает?

— Быстров. Но он просит позицию совета.

— А совет?

— Ждёт заключение безопасности.

Обещание снова двигалось между людьми, каждый из которых отвечал за следующий документ и ни один — за итог.

— Запишите в протокол, что трансляция стала следствием ошибки данных и отсутствия ответа на обращение, — сказала Марина.

На другом конце помолчали.

— Ты уже не участник процедуры.

— Тогда зачем позвонила?

— Не знаю. Наверное, чтобы сказать, что ты была права насчёт приостановки.

Марина посмотрела вниз. Под мостом трамвай медленно шёл вдоль реки. В каждом освещённом окне сидели люди, которых кто-то посчитал достаточным потоком для этого часа.

— Я была права слишком поздно, — сказала она.

Начальница обучения ничего не ответила.

Дома Марина поставила кружку на пустую полку и открыла ноутбук. Корпоративная почта не работала. В личной лежало автоматическое письмо с темой «Ваш следующий профессиональный шаг». Сервис предлагал обновить резюме, выбрать желаемую роль и скрыть периоды короче трёх месяцев.

Марина удалила письмо.

Через минуту восстановила из корзины.

Она ещё не знала, что будет писать в графе «желаемая должность». Но впервые заметила другую графу, которую раньше пролистывала: «Обязательства, требующие передачи».

Поле было необязательным и ограничивалось пятьюстами знаками.

Глава 2. Год без резюме

На первом собеседовании Марину попросили рассказать о профессиональной ошибке.

Она выбрала ошибку безопасную, почти образцовую: два года назад запустила обучение продавцов одновременно в семи филиалах, не оставив запаса на сезонные больничные. Проект задержался на три недели. Марина пересобрала график, ввела резерв наставников, и следующий поток закончил программу в срок.

Женщина напротив слушала, не делая записей. На столе между ними лежала распечатка резюме, хотя Марина отправляла его через форму и отдельно заполняла те же поля на сайте.

— А сокращение в «Северном ряду» вы ошибкой не считаете?

Вопрос прозвучал без нажима. Так спрашивают, есть ли у кандидата водительские права.

— Решение о централизации принимал совет. Я отвечала за методику оценки и остановила процедуру, когда обнаружилось нарушение данных.

— После трансляции сотрудницы?

— Во время заседания. До публикации.

Женщина кивнула и наконец взяла карандаш.

— В публикациях другая последовательность.

Марина знала все публикации. В первой, городской, кадр с Верой стоял над заголовком «Людей сократили по ошибочной таблице». Во второй пересказали заявление сети и называли Марину автором модели. Третья оказалась перепечаткой первой, но там уже утверждали, что она руководила увольнением семидесяти человек. На самом деле в первоначальном списке было тридцать восемь позиций, после пересмотра осталось тридцать две. Эта точность никому не помогала.

— Я могу предоставить протокол, — сказала Марина.

— Конечно. Пришлите рекрутеру. И ещё рекомендацию непосредственного руководителя.

Непосредственным руководителем формально был председатель совета. Его помощница ответила на первое письмо: «Запрос передан». На второе не ответила. В личном кабинете бывшего сотрудника появилась стандартная справка без оценки работы.

— Есть рекомендации руководителей филиалов и коллег по отрасли.

— Нам важно мнение человека, которому вы подчинялись.

Марина посмотрела на карандаш. Женщина провела им короткую черту рядом со словом «репутация» — не зачеркнула, не подчеркнула, просто отделила слово от остального листа.

— Я вас понимаю, — сказала Марина.

Раньше эту фразу она произносила кандидатам перед тем, как объяснить, почему решение ещё не принято.

После встречи пришло письмо: команда выбрала соискателя, чей опыт точнее соответствует текущим задачам. Вакансия директора по развитию оставалась открытой ещё двадцать три дня.

На втором собеседовании резюме не распечатывали. Молодой руководитель логистической компании листал его на большом экране, развернутом так, что Марина видела собственные достижения вверх ногами.

— Сто сорок процентов к внутренней мобильности, — прочитал он. — Это как?

— Количество закрытых внутренними кандидатами вакансий выросло с двадцати до сорока восьми за год.

— Тогда двести сорок процентов.

— Рост составил сто сорок. Итог — двести сорок процентов от исходного значения.

Он улыбнулся.

— Люблю, когда человек защищает цифры.

Через десять минут он спросил, смогла бы Марина за испытательный срок сократить стоимость складской смены на пятнадцать процентов.

— Сначала нужно увидеть состав затрат и ограничения по выпуску.

— Представим, что увидели.

— Тогда мне всё равно нужны причины текущей стоимо-

сти.

— Вы осторожная после той истории, да?

Марина могла сказать «да» и превратить осторожность в приобретённую компетенцию. Могла сказать «нет» и доказать, что не сломалась. Оба ответа казались заготовками для чужой оценки.

— Я не хочу обещать процент до диагностики.

Руководитель погасил экран.

— Нам нужен человек с энергией результата.

На третьем собеседовании её не спросили о сокращении. Директор частной учебной платформы предложил возглавить отдел методологии, показал кабинет и познакомил с будущей командой. Марина позволила себе выбрать стол у окна. Только в конце, когда оставалось обсудить дату выхода, директор сложил ладони на животе и сказал:

— Есть маленькая формальность. Первые четыре месяца договор с вами будет как с консультантом. Платим за принятый модуль.

— Сколько модулей гарантировано?

— Это зависит от качества.

— Кто принимает?

— Я или операционный директор.

— Есть срок ответа?

— Мы же не будем друг друга душить регламентом.

На стене висели фотографии выпускников с картонными сертификатами. Под ними стоял лозунг: «Навык принадле-

жит тебе».

— А работа над модулем до приёмки принадлежит кому?
— спросила Марина.

Директор рассмеялся, решив, что она шутит.

Домой она вернулась с пакетом из магазина. Крупа, молоко, яблоки, средство для мытья посуды. У подъезда стоял белый фургон административной службы «Северного ряда». Двое грузчиков выносили из соседнего подъезда тумбу, обёрнутую серым одеялом.

Марина прошла мимо, но один окликнул:

— Крылова?

В руках у него был планшет со списком квартир.

— Третий подъезд, сорок седьмая. Съезд подтверждаете на двадцать восьмое?

До двадцать восьмого оставалось одиннадцать дней.

— Я подала запрос на продление.

— У нас дата освобождения.

— Запрос рассматривает административный директор.

— Нам передали дату.

Он развернул планшет. В таблице напротив её фамилии стояло: «Доступ согласовать — 28-е, 10:00–14:00». Марина узнала форму. Такую же использовали при переездах руководителей филиалов: человек мог ещё вести переговоры, просить отсрочку, искать обмен, но для грузчиков существовал только утверждённый день.

— Не входите в квартиру без моего присутствия.

— Мы и не войдём. Ключ сдадите администратору.

— Если дата изменится, кто вам сообщит?

Грузчик пожал плечами и назвал диспетчерскую. Марина записала номер. Потом спросила фамилию диспетчера. Грузчик посмотрел на неё с подозрением.

— Там кто трубку возьмёт.

В квартире всё внезапно оказалось промаркировано невидимыми ценниками. Серый диван принадлежал сети. Стол, четыре стула, холодильник, шторы — сети. Кровать числилась в описи, матрас Марина покупала сама. Книжные полки были её, но их требовалось разобрать, а коробки стоили денег и занимали место, которого пока не существовало.

Она открыла сайты аренды. Квартиры в центре стоили почти как её предполагаемое пособие вместе с компенсацией. На окраине было дешевле, но владельцы просили залог и оплату за два месяца. В одном объявлении честно написали: «Без детей, животных и временно безработных».

Марина изменила в резюме заголовок «Директор по развитию персонала» на «Эксперт по организационному развитию». Потом на «Руководитель проектов изменений». Потом вернула прежний. Каждое название объясняло, кем она была, и ни одно — что она может сделать завтра.

Внизу оставалось поле «Обязательства, требующие передачи».

Она внесла туда проверку решения по Вере Сучковой, указала имя начальницы обучения и срок. Получилось две-

сти семьдесят восемь знаков. Марина перечитала запись, добавила номер протокола и убрала оценочное слово «несправедливое». Сохранила.

Сервис сообщил: профиль заполнен на девяносто два процента. Для ста процентов не хватало желаемой зарплаты и фотографии.

Телефон зазвонил, когда она фотографировала корешки книг, чтобы решить, какие отдать.

— Марина Олеговна? Денис Корбут, городская программа занятости. Вам удобно говорить?

— Если это предложение пройти тест, пришлите ссылку.

— Ссылку пришлю. Но звоню из-за поля о передаче обязательств. Его почти никто не заполняет.

Марина села на пол между двумя стопками.

— Вы покупаете данные у сервиса резюме?

— Нет. Мы размещаем там специальный набор в программу, и система предлагает открытые профили по согласию пользователей. Ваш профиль открыт работодателям.

— Я не откликнулась на вашу вакансию.

— Это не вакансия в обычном смысле.

— Тогда в каком?

— Три оплачиваемые ротации по сто двадцать дней. Город закрывает дефицитные позиции, участник получает практику, жильё и итоговую рекомендацию.

Слово «жильё» Денис произнёс в середине фразы, не выделив. Марина переспросила условия. Он назвал сумму вы-

платы — меньше половины её прежней зарплаты, но достаточно, чтобы не тратить компенсацию целиком. Жильё предоставлялось на срок участия. Первая роль начиналась через неделю.

— Какие позиции?

— Определяются после отбора. Работа с размещением, транспортом, районными соглашениями. Это не стажировка и не экскурсия. Полномочия настоящие, в пределах должностной карты.

— Почему вы позвонили мне?

— Вы управляли изменениями и, судя по профилю, умеете описывать передачу. Нам нужны люди, которые выдерживают смену контекста.

Марина посмотрела на раскрытую коробку. На дне лежала кружка «Люди — не ресурс», завернутая в старый шарф.

— Вы видели новости?

— Да.

— И всё равно считаете, что я подхожу?

— Новости показывают, что вы разработали работающий инструмент, остановили его применение при ошибке и оказались внутри собственного критерия. Для отбора это информативнее рекомендации.

Ей не понравилось, как легко он превратил худший день её жизни в набор признаков. И понравилась точность, с которой он это сделал.

— Пришлите документы, — сказала она.

— Отбор завтра в девять. Документы лучше прочитать до встречи.

Письмо пришло через минуту. В теме стояло: «Три сме- ны: приглашение на оценочную сессию». Марина откры- ла вложение и сразу нашла таблицу критериев. Гибкость — двадцать процентов. Переносимые навыки — двадцать пять. Устойчивость к неопределённости — пятнадцать. Гото- вность к дефицитной роли — двадцать. Качество переда- чи обязательств — двадцать.

Под таблицей мелко указывалось: итоговый балл не гаран- тирует зачисление.

Она позвонила Денису.

— Кто принимает решение помимо балла?

— Комиссия программы.

— Тогда таблица декоративная.

— Нет. Она ограничивает комиссию, но не заменяет её.

— Каким правилом ограничивает?

— При расхождении больше чем на десять баллов комис- сия пишет обоснование в паспорт отбора.

— Паспорт можно увидеть?

— Свой — да. Чужие данные — нет.

— А оспорить?

— Можно потребовать повторную оценку другим соста- вом. Марина Олеговна, вы сейчас проходите половину зав- трашнего интервью по телефону.

— А вы половину собеседования работодателя.

Денис помолчал, затем сказал:

— Справедливо. До завтра.

Оценочная сессия проходила в бывшем речном училище.

На первом этаже пахло мокрыми пальто и столярной мастерской. В аудитории сидели двенадцать человек: водитель автобуса после травмы, библиотекарь, закрывший частный клуб, женщина из банка, двое выпускников колледжа, мужчина, который представился просто Ильёй и не назвал прежнюю работу. Их попросили не продавать себя, а разобрать три ситуации передачи.

В первой нужно было уйти со смены, когда обещанный посетителю документ ещё не подписан. Во второй — принять участок с показателями без первичных записей. В третьей — отменить решение предшественника, не имея возможности с ним связаться.

Марина быстро разложила первую ситуацию на владельца, срок и канал контроля. Эксперт спросил:

— А посетителю что сказать?

— Имя нового ответственного и время следующего контакта.

— Что документ будет подписан?

— Этого новый ответственный пока не подтвердил.

— Значит, вы уйдёте, не выполнив обещание?

— Я уйду, признав, что оно не выполнено.

Ответ показался ей сильным, пока Илья не спросил:

— А зачем тогда обещать передачу? Может, надо оставь-

ся?

— В некоторых службах нельзя самовольно продлевать смену.

— А в этой можно?

В условии об этом не говорилось. Марина перечитала карточку и впервые увидела не задачу на правильное оформление, а дыру, через которую можно было уйти от решения в обе стороны.

— Нужно спросить дежурного руководителя, — сказала она.

— Его телефон не отвечает, — добавил эксперт.

— Тогда фиксирую попытки связи, передаю следующему и сообщаю посетителю.

Илья покачал головой.

— Я бы остался.

— Возможно, нарушив другой регламент.

— Возможно. Зато человек с документом.

Они не договорились. Эксперт записал что-то обоим.

После обеда Марину вызвали в кабинет Дениса. Он оказался моложе, чем она представляла по голосу, и носил серый свитер под пиджаком. На подоконнике стояли три одинаковых лотка с надписями «Вход», «Передача», «Возврат». Лоток «Возврат» был полон.

— У вас второй результат, — сказал Денис. — Комиссия рекомендует зачисление.

— Кто первый?

— Чужие данные.

— Илья?

Денис не ответил. Он развернул к ней договор и отдельную тонкую тетрадь в синей обложке.

— Это паспорт ответственности. Договор регулирует участие, паспорт — ваши решения внутри ролей.

На первой странице были четыре графы: «Решение или обещание», «Кого затрагивает», «Состояние на дату ротации», «Следующий ответственный». Ниже — место для подписи участника и координатора.

— Следующий ответственный принимает подписью? — спросила Марина.

— Принимает факт передачи, не обязан соглашаться с решением.

— Если он откажется?

— Записываете отказ, сообщаете наставнику. Обязательство не исчезает.

— Кто отвечает после передачи?

— За новое действие — новый сотрудник. За качество исходного решения и полноту сведений — вы.

— Даже после ротации?

— Да.

— А полномочий исправить у меня уже не будет.

— Поэтому паспорт не даёт вам права вмешиваться. Он сохраняет авторство и позволяет вызвать вас на разбор.

Марина перелистнула тетрадь. На последней страни-

це стояла формулировка: «Окончание ротации прекращает полномочия участника, но не отменяет авторство принятых им решений, данных обещаний и сведений, переданных либо не переданных преемнику».

— Красиво, — сказала она. — Кто отвечает за итог, если автор один, исполнитель другой, а ресурс утверждает третий?

— Тот, у кого на каждом этапе было доступное действие. Мы не назначаем одного виноватого за всю цепочку.

— Тогда ответственность снова дробится.

— Дробится работа. Цепочка остаётся видимой.

Денис говорил без раздражения, будто этот спор уже был встроен в программу как ещё один этап отбора.

— Паспорт влияет на итоговую рекомендацию?

— Сильнее личных отзывов. Невыполненное обязательство само по себе не провал. Скрытое — провал почти всегда.

— Почти?

— Бывают угрозы, медицинская тайна, чужие защищённые сведения. Универсальное правило обычно означает, что мы забыли редкий случай.

Марина закрыла тетрадь.

— Жильё где?

Денис назвал общежитие программы в Заречье. От центра сорок минут с пересадкой, отдельная комната, кухня на этаж. Заселиться можно было за два дня до первой смены. При

досрочном выходе комнату требовалось освободить за семь суток.

— То есть если комиссия прекращает моё участие, я теряю и работу, и жильё.

— Да.

— Хорошая мотивация не спорить с комиссией.

— Плохая конструкция, — согласился Денис. — Я просил разделить договор найма и участие. Финансовый комитет отказал. Это записано в рисках программы.

Он открыл на компьютере реестр. Напротив строки «Зависимость проживания от статуса участника» стояли дата, фамилия Дениса и решение комитета: «Принять риск на пилотный период».

Марина ожидала защиты, объяснения, хотя бы слова «временно». Вместо этого он показал ей собственное проигранное возражение.

— И вы всё равно набираете людей?

— Да. Городу нужны сотрудники, участникам — оплачиваемая практика. Плохое условие не делает остальные условия вымысленными. Но о нём нельзя сообщать после подписи.

На столе лежали две ручки, чёрная и синяя. Марина взяла синюю и открыла договор на странице о проживании. Одиннадцать дней до выезда. Три отказа. Компенсация, которой хватит на несколько месяцев осторожной жизни или на один хороший старт с залогом и переездом. Она понимала, что

жильё толкает её сильнее интереса к ролям.

— Мне нужно время до вечера.

— Договор можно забрать. Место держим до шести.

— А потом?

— Предлагаем следующему кандидату.

У двери Марина остановилась.

— Поле в резюме. Вы позвонили бы, если бы там было написано только «проверить решение по бывшей сотруднице»?

— Возможно. Но вы указали следующего ответственного, срок и номер протокола. Большинство пишет туда «текущие проекты переданы в рабочем порядке».

— Это стандартная формулировка.

— Поэтому она ничего не передаёт.

Марина вышла с договором и синим паспортом. В коридоре Илья стоял у автомата с кофе. Увидев тетрадь, поднял свою — зелёную.

— Подписали? — спросил он.

— Думаю.

— Значит, не подписали.

— А вы?

— Я сначала подписал. Теперь думаю.

Они выпили кофе у окна. За стеклом по реке шёл мелкий лёд, серый и плотный у опор моста. Илья оказался мастером сцены из закрывшегося дворца культуры. Ему не предоставляли жильё: он жил с матерью и выбирал программу ради

постоянной рекомендации.

— Вы правда остались бы после смены? — спросила Марина.

— Смотря какой документ.

— В карточке не было сказано.

— Вот и я теперь думаю. Удобно быть хорошим в пустом условии.

В четыре часа административный директор «Северного ряда» отказал в продлении. Письмо содержало шесть строк: квартира нужна для нового руководителя финансового блока, дата освобождения соответствует соглашению, хранение вещей оплачивается тридцать дней. В последней строке Марину просили подтвердить получение.

Она могла снять комнату сама. Могла продолжать собеседования, пока скандал не опустится ниже в поисковой выдаче. Могла принять программу как временную меру и через месяц уйти при первом подходящем предложении.

Именно третья версия звучала разумнее всего.

Марина вернулась в училище без пяти шесть. Денис уже собирал документы. Она положила договор на стол, но паспорт оставила перед собой.

— Если я найду постоянную работу через месяц, могу выйти?

— С уведомлением за четырнадцать дней.

— Обязательства переходят преемнику?

— Полномочия и текущая работа — да. Авторство ваших

решений — нет.

— Даже если я уйду потому, что программа временная по определению?

— Именно поэтому.

Она представила, как будет объяснять на будущем собеседовании: муниципальный эксперимент, одна короткая ротация, неподходящий формат. В резюме этот отрезок можно будет спрятать под проектной работой. Но тетрадь останется в архиве с её подписью и именами людей, для которых месяц не станет пробным.

— Вы используете паспорта в отчётности?

— В обезличенной статистике. Число открытых обязательств, сроки передачи, возвраты.

— И хотите доказать, что ротация работает.

— Хочу получить финансирование ещё на два года.

— Тогда вам выгодно, чтобы открытых обязательств было меньше.

— Да.

— И вы оцениваете, насколько честно я их записываю.

— Да.

— Это конфликт.

— Да.

Денис не отвёл глаза и не попытался улучшить ответ.

Марина взяла чёрную ручку, потом вернула её и выбрала синюю. На обороте первой страницы она написала от руки: «На дату вступления в программу открыто обязательство

проверить исполнение решения по Вере Сучковой, переданное начальнице обучения “Северного ряда”, срок — до конца месяца, номер протокола указан в приложении».

— Это было до первой роли, — сказал Денис.

— Но не до меня.

Он прочитал запись и поставил рядом инициалы координатора.

Марина подписала договор. Затем отдельно — положение о паспорте. Подпись получилась слишком крупной и задела напечатанную строку о прекращении полномочий.

Денис выдал ей направление. Первая ротация: ночной администратор центра временного размещения «Маяк». Начало в понедельник, девятнадцать ноль-ноль. Наставник — Тамара Юдина.

— У меня нет опыта социальной работы.

— У вас есть четыре дня на вводный модуль.

— Это не опыт.

— Нет.

— Почему тогда администратор?

— Потому что вы хорошо принимаете решения при неполных данных.

Марина посмотрела на синий паспорт.

— По сегодняшнему упражнению я передала решение следующему.

— По сегодняшнему упражнению вы сначала искали, кому его передать. Для первой роли этого достаточно, чтобы

начать.

Вечером она подтвердила грузчикам дату выезда и заказала коробки. В поле «новый адрес» написала: «общежитие программы, Заречье». Система потребовала номер комнаты, которого ещё не было, и не позволила сохранить заявку.

Марина позвонила в диспетчерскую. Ответила женщина, не назвавшаяся. Сказала поставить нули, потом исправить на месте.

— А если на месте не исправят?

— Девушка, все так переезжают.

Марина поставила три нуля. Перед сохранением открыла синий паспорт и внесла первую запись после подписи: «Грузчикам передан неполный адрес; уточнить номер комнаты до двадцать восьмого; ответственная до передачи — М. Крылова».

Она едва не дописала: «риск низкий».

Вместо этого указала, кого затрагивает ошибка: её саму и бригаду, которая приедет за вещами.

Запись выглядела смешно рядом с потерей должности, квартирой и обещанием Вере. Марина уже хотела зачеркнуть её, но вспомнила полный лоток с надписью «Возврат».

Она закрыла паспорт и продолжила складывать книги.

Глава 3. Комната на одну ночь

В «Маяке» не было маяка.

Центр занимал бывшее общежитие речного техникума, длинное пятиэтажное здание за товарной станцией. Над входом горела одна жёлтая лампа. Из-за мокрого снега свет расплывался по стене, и название на синей табличке можно было прочесть только с крыльца.

Марина пришла в половине седьмого, за тридцать минут до смены. В коридоре пахло хлоркой, варёной капустой и одеждой, которую сушили слишком близко к батарее. За стойкой дежурной лежали три журнала, связка ключей и коробка прозрачных пакетов. На стене висела схема этажей. Несколько комнат были закрашены красным карандашом.

— Красное — занято? — спросила Марина.

Женщина у шкафа обернулась. Ей было около пятидесяти, короткие волосы поседели на висках, на синем халате не было бейджа.

— Красное — нельзя заселять. Трубы, проводка, клопы. Занятое отмечено в журнале. Я Тамара Юдина.

Она не протянула руку: держала две простыни и полотенце.

— Марина Крылова. По программе.

— Знаю. У вас ботинки текут?

Марина посмотрела вниз. На носке правого ботинка тем-

нела вода.

— Пока нет.

— Тогда поставьте сумку в дежурке. Если потекут — в сушильной есть сапоги. Сороковой и сорок третий размер.

На вводном модуле центр существовал в виде схемы: двадцать семь доступных мест, три категории размещения, четыре основания для приёма, список запретов. Семейные комнаты отделялись от общего зала дверью с кодовым замком. Несовершеннолетнего нельзя было поселить отдельно от сопровождающего взрослого. Одинокого человека можно было временно разместить в общем зале, если имелась свободная койка. Людей в состоянии, требующем медицинской помощи, центр не принимал до осмотра.

В схеме не было запахов, мокрых ботинок и красного карандаша.

Тамара провела Марину по первому этажу. В общей комнате стояли восемь кроватей, разделённых серыми шкафчиками. На одной спал мужчина в куртке. Другая была застелена, но подушка отсутствовала.

— Почему семь комплектов? — спросила Марина.

— Восьмая койка занята до утра. Человек на работе.

— В журнале это должно быть видно.

— В журнале видно. Я вам показываю комнату.

Вторая дверь вела в семейное крыло. Три комнаты: две на первом этаже и одна наверху. В первой тихо работал телевизор. Из-за двери второй доносился кашель. На третьей висе-

ла табличка «Санитарная обработка».

— Значит, семейных мест сегодня нет.

— Эта освободится, — Тамара указала на вторую дверь.

— Женщина с девочкой уезжают ночным поездом. В девять сорок заберут вещи, после них уборка. Если поезд не отменят.

— Комната кому-то обещана?

— Пока направлен мужчина. Сергей Берд. У него отдельное размещение по состоянию после операции, справка есть. Вчера спал в общем зале, ночью сосед задел шов. Сегодня должен получить комнату.

— Семейную?

— У нас нет мужской одиночной. Есть дверь, кровать и возможность не получить локтем в бок.

Марина открыла журнал. Напротив фамилии Сергея стояло: «Комната 103 после выбытия, ориентир 22:30». Под записью подписалась дневная администратор.

— Это обязательство смены.

— Это план, — сказала Тамара. — Обязательством станет, когда вы ему скажете.

— Ему уже сказали, иначе откуда ориентир?

Тамара положила бельё на стойку.

— Хорошо. Значит, обязательство.

В семь они приняли смену. Дневная администратор торопилась на автобус и перечисляла незакрытое, глядя на часы: в комнате 212 не работает розетка, у двух жителей завтра

истекают направления, продукты для диабетического стола привезут утром, Сергей должен вернуться после девяти. Марина записывала каждое имя и срок. Тамара слушала, не перебивая, потом спросила:

— А Галина с девочкой?

— Такси заказано на девять двадцать.

— Если не приедет?

— Вызовут другое.

— Кто?

Дневная администратор уже надела куртку.

— Они сами. У Галины телефон есть.

Тамара внесла в журнал номер городской диспетчерской такси.

— Теперь передача закончена, — сказала она.

Первые два часа Марина оформляла продления. Люди подходили со сложенными справками, фотографиями документов, направлениями разного цвета. В каждой бумаге был срок, но почти нигде не было человека, который отвечал бы после этого срока. Один мужчина просил оставить его до понедельника, потому что контора, выдавшая направление, не работала в выходные. Марина нашла пункт об исключении и позвала Тамару.

— Вы можете решить сами, — сказала та.

— На вводном модуле говорили согласовывать спорные продления.

— Там говорили не прятать их. Если будете звать меня на

каждое, ночью нас окажется две, а решений — ни одного.

Марина продлила размещение на двое суток и вписала основание. Мужчина не поблагодарил, только спросил, нужно ли утром снова занимать очередь.

В девять десять пришёл Сергей Берд. Он был высоким, сутулился не от возраста, а словно берег правый бок. Под курткой виднелась форменная рубашка с эмблемой ремонтной компании.

— Сто третья освободилась? — спросил он вместо приветствия.

— Жильцы выезжают через десять минут. Потом уборка.

— Мне к пяти на смену.

— Постараемся закончить к десяти тридцати.

Марина произнесла это и сразу услышала слово «постараемся» — удобное, не подлежащее учёту.

— Комната будет готова к десяти тридцати, если прежние жильцы выедут по плану, — исправилась она. — Если задержатся, я сообщу вам до десяти.

Сергей кивнул.

— В общем зале мои вещи.

Он не сел, остался у стойки. Тамара попросила показать справку. Сергей молча достал сложенный лист. После операции прошло три недели, тяжести поднимать было нельзя, требовался покой. Марина сверила дату и вернула документ.

В девять двадцать такси не приехало. Галина стояла в коридоре с девочкой лет десяти, двумя клетчатыми сумками и

клеткой без птицы. Девочка держала на коленях зимние ботинки, обуты на ней были тапочки.

— Поезд в десять сорок пять, — сказала Галина. — До вокзала пятнадцать минут.

— Сейчас позвоним диспетчеру.

— Я звонила. Машину ищут.

Тамара набрала другой номер. Марина посмотрела на Сергея. Тот сидел у стены и читал объявления на телефоне.

В девять тридцать входная дверь открылась, и охранник выпустил женщину с мальчиком. На женщине был тонкий пуховик, промокший до плеч. Мальчик нёс школьный рюкзак и пакет с оранжевой каской.

— Направление из ночной службы, — сказал охранник. — Семья, срочно.

Женщину звали Инга Ланская, мальчика — Кирилл, ему было девять. В направлении стояла текущая дата и отметка «совместное размещение обязательно». Предыдущий адрес признали небезопасным после аварии отопления и конфликта с владельцем. Подробностей документ не содержал.

— Свободная семейная комната есть? — спросила Инга.

Марина ответила не сразу.

— Освобождается одна. На неё есть более раннее направление.

— Для семьи?

— Для мужчины после операции.

Инга притянула мальчика ближе. Кирилл смотрел на

красные квадраты схемы.

— Мы можем в общем зале, — сказала она. — Вместе.

— В мужском общем зале несовершеннолетнего разместить нельзя.

— Тогда где?

По правилам Марина должна была связаться с городской дежурной службой и запросить место в другом центре. Она позвонила. Оператор попросил подождать, потом сообщил: женские и семейные места заняты, ближайшее подтверждённое освобождение — после полудня следующего дня. Можно было направить Ингу с ребёнком в приёмное отделение партнёрской организации, но только после личной регистрации на другом конце города. Машины для перевозки не было.

— Доехать можете? — спросила Марина.

Инга показала телефон с тремя процентами заряда.

— На автобусе? Ночью? У меня денег сто восемьдесят рублей.

— Проезд оплатит центр, — сказала Тамара.

— Там нас примут?

Марина повторила вопрос оператору.

— Гарантировать не могу, — ответил тот. — Они проводят свою оценку на месте.

— То есть мы можем отправить мать с ребёнком через город и получить отказ.

— Я сообщил доступный маршрут.

— Назовите себя и номер обращения.

Оператор назвал только номер. Имя, по его словам, фиксировалось в системе.

Когда Марина положила трубку, Сергей стоял рядом.

— Отдавайте им сто третью, — сказал он.

— У вас медицинское основание и более раннее направление.

— Я слышал.

— Это ваше решение, но я должна зафиксировать отказ.

— Я не отказываюсь. Я говорю: отдавайте им сегодня. А меня заселите следующим.

Разница была ясной. Отказ закрывал бы его направление. Уступка сохраняла долг центра.

— Следующая отдельная комната может освободиться не завтра, — сказала Тамара.

Сергей посмотрел на неё.

— Вчера вы говорили, сегодня.

— Говорила дневная смена, — ответила Марина.

Он повернулся к ней всем корпусом, осторожно, чтобы не задеть бок.

— А вы теперь какая?

— Ночная.

— Значит, обещание тоже дневное?

Марина открыла журнал. Рядом лежал её синий паспорт. Можно было оформить решение как экстренное размещение семьи при отсутствии альтернатив. Это соответствовало пра-

вилам. Можно было записать Сергея первым в очередь на отдельную комнату. Но слово «первым» не создавало комнаты и не называло дату.

В девять пятьдесят приехало такси Галины. Пока водитель укладывал сумки, девочка вернулась за забытым зарядным устройством. В десять ноль две дверь комнаты 103 закрылась за уборщицей.

— Дайте мне десять минут, — сказала Марина.

— На что? — спросила Инга.

— Проверить варианты.

— Мы уже час варианты?

— Вы пришли тридцать две минуты назад.

Инга посмотрела на неё так, что Марина пожалела о точности.

Она снова позвонила в дежурную службу, затем в два центра по внутреннему списку. В одном трубку не взяли. Во втором предложили кресло в проходной до утра, но ребёнок должен был находиться рядом со взрослым без отдельного спального места. Тамара покачала головой ещё до конца разговора.

— Это не размещение, — сказала она.

— В списке они указаны как резерв.

— В списке много чего указано.

Марина почувствовала знакомое желание открыть таблицу и увидеть все двадцать семь мест одновременно. Не людей в коридоре, а варианты. Сергей: более раннее направление,

медицинское основание, работа в пять. Инга и Кирилл: совместное размещение, ночь, отсутствие безопасной альтернативы. Любая шкала дала бы семье больше баллов срочности. Именно так начиналась модель «Северного ряда»: не с желания сократить людей, а с попытки сравнить несравнимое без личного произвола.

— У нас есть раскладушка? — спросила она.

— В семейную не поместится, — сказала Тамара. — В общем зале нарушит проход.

— Кабинет?

— Здесь ночью принимают людей. И дверь без замка.

— Я могу уступить дежурку Сергею.

— Вы не можете селить в служебном помещении. И где будете хранить лекарства и ключи?

Каждый придуманный выход переносил риск на место, которое пока молчало.

Уборщица принесла ключ от сто третьей.

— Готово.

Марина положила ключ между Ингой и Сергеем.

— Я размещаю Ингу Ланскую с сыном в комнате 103 на одну ночь с пересмотром завтра до полудня. Основание — отсутствие безопасного совместного места и невозможность подтвердить приём в другом центре.

Инга взяла ключ не сразу.

— А завтра?

— Завтра социальный работник проверит дальнейшее

размещение.

— Вы будете?

— Моя смена закончится в семь утра.

Инга убрала руку.

— Тогда кто?

Марина посмотрела на Тамару.

— Я буду с восьми, — сказала та. — В семь придёт дневной администратор. Запись передадим обеим.

— А если никто ничего не найдёт?

— Тогда вы останетесь до решения, — сказала Марина.

Тамара резко повернула голову.

— У вас нет полномочий обещать срок без ограничения.

— Я не могу выселить семью утром в неизвестность.

— Не можете. Но «до решения» иногда длится три месяца.

Кирилл переминался рядом, обнимая рюкзак. Марина увидела, что спор уже происходит над их головами так же, как совет говорил о Вере, пока Вера сидела у двери.

— Сегодня вы размещены, — сказала она Инге. — Завтра до двенадцати Тамара сообщит, какое действие возможно дальше. Если решения не будет, центр отдельно зафиксирует продление или отказ с ответственным. Этого я могу требовать от передачи.

Инга взяла ключ.

— Простыни где?

Тамара выдала комплект и проводила их до комнаты. Ки-

рилл оглянулся на Сергея, будто понял, что ключ предназначен не им.

Сергей остался у стойки.

— Место в общем зале за вами, — сказала Марина. — Нижняя койка. Я запишу приоритет на следующую отдельную комнату.

— Когда?

— Пока не могу назвать дату.

— А утром на работу как?

— Разбудим в четыре пятнадцать. В зале установим тихий режим.

Сергей усмехнулся.

— Тихий режим у вас на стене висит. Вчера человек во сне дрался.

— Мы можем переставить вашу койку дальше от двери.

— Шов от этого не заживёт.

Марина открыла паспорт.

— Я фиксирую, что отдала предназначенную вам комнату семье. Ваше направление остаётся действующим. Следующее отдельное место сначала предлагаем вам, если оно подходит по условиям.

— По каким условиям?

— Отдельная комната и возможность добраться до работы.

— Это вы сейчас добавили.

— Да.

— Потому что красиво звучит?

— Потому что комната за городом не поможет, если вы потеряете работу.

— Я работаю у депо. Ночная уборка вагонов. В пять надо отметиться.

Марина внесла место работы и время начала смены.

— Телефон оставьте.

— Он в журнале.

— Я проверю.

— Вы до семи. Потом будет другая.

— Запись останется.

Сергей посмотрел на синий паспорт.

— Таких записей тут много?

— Это моя первая смена.

— Тогда свободного места ещё много.

Он забрал пакет с вещами и ушёл в общий зал.

В одиннадцать Тамара вернулась к стойке. Марина показала запись. Там были решение по Инге, причины, имя Сергея, медицинское основание, работа у депо, обещание первого подходящего отдельного места и срок следующей проверки — полдень.

— Вы дважды написали «первое», — сказала Тамара.

— Чтобы не потерялось.

— От повторения место не появится.

— Что ещё нужно?

— Кто утром проверит освобождения.

Марина вписала Тамару.

— А если вы заболете?

— Тогда дневной администратор. Но не пишите две фамилии через дробь. Напишите меня, а передачу я оформлю сама.

Марина добавила номер журнала и страницу. Тамара поставила подпись в графе ознакомления, но рядом написала: «Приняла проверку наличия, не обещание размещения».

— Это оговорка?

— Это правда.

За стеной кто-то включил воду. В общем зале Сергей попросил соседа убрать сумку с прохода. Из комнаты 103 донёсся короткий смех Кирилла, затем голос Инги: «Тише, люди спят».

Марина посмотрела на время — двадцать три семнадцать. До конца смены оставалось почти восемь часов. Она уже приняла решение, которое нельзя было выполнить целиком: одна дверь закрылась за Ингой, а обязательство перед Сергеем осталось по эту сторону.

В паспорте для него существовала строка. В здании для него существовала только койка в общем зале.

Глава 4. Двадцать семь коек

К концу второй недели Марина научилась видеть центр сверху, хотя ни разу не поднималась выше второго этажа.

Двадцать семь коек помещались на одном экране: зелёные — заняты по действующему сроку, жёлтые — требовали решения в ближайшие трое суток, красные — срок уже истёк. Утром красных было девять. Вечером стало десять: у Виктора Нечая закончилась справка из больницы.

— Значит, у нас занято не двадцать семь мест, — сказала Марина, поворачивая ноутбук к Тамаре. — У нас занято семнадцать и ещё десять решений, которые никто не принял.

Тамара не посмотрела на экран. Она разбирала пакет документов, принесённый женщиной из комнаты 106: свидетельства, отказы, две квитанции и листок с номером, написанным наискось.

— На кровати лежат не решения, — сказала она. — На кровати лежит человек.

— Я не об этом.

— Вы именно об этом, только сверху.

Марина закрыла таблицу. За дверью кабинета кто-то дважды нажал кнопку электрического чайника, хотя вода уже кипела. На стене висела схема эвакуации, и двадцать семь прямоугольников на ней казались честнее электронной разметки: ни один не менял цвет сам.

За двенадцать дней через «Маяк» прошли шесть человек. Двое уехали к родственникам, один вернулся в общежитие при стройке, троим нашли места в других центрах. За тот же срок поступили восемь. Отдельная комната не освободилась ни одна.

Сергей Берд спрашивал о ней после каждой второй смены. Не требовал, не напоминал об операции — просто подходил к стойке и говорил:

— Первая выписка была?

Марина отвечала: «Нет».

В первый раз ей удалось произнести это спокойно. На четвёртый она стала заранее искать объяснение.

Утром Денис Корбут назначил разбор первого месяца. Он пришёл без пальто, с тонкой папкой и двумя бумажными стаканами кофе. Один поставил перед Мариной, второй оставил себе. Тамаре не предложил — не из невежливости, решила Марина, а потому что считал её частью помещения, которое уже обеспечено всем необходимым.

— Девяносто три процента заполнения, — сказал он. — Это хорошо. Среднее время первичного решения снизилось. Это тоже хорошо. Но выбытие ниже расчётного почти вдвое.

— «Выбытие» — это когда человек уехал? — спросила Тамара.

— Когда место освободилось законно и с зафиксированным маршрутом.

— Тогда говорите «место освободилось».

Денис исправил слово в заметках.

— Почему не освобождается?

Марина развернула свою таблицу. Она добавила к цветам даты следующего действия и фамилии ответственных. В половине красных строк стояло «ожидается ответ».

— Нет единого ритма пересмотра. По одному делу звонят каждый день, по другому вспоминают после окончания срока. Предлагаю контрольную точку каждые семь дней. Не новый срок проживания, а обязательную проверку: что изменилось, что сделано, кто отвечает за следующий шаг.

Денис придвинул ноутбук.

— Можно считать долю проведённых проверок?

— Можно.

— И связывать с длительностью размещения?

— Можно увидеть зависимость.

Тамара положила документы женщины из 106-й между ним и экраном.

— У Нины Савельевой будет шестая контрольная точка. Что вы на ней обнаружите нового?

Марина открыла строку 106. Нина ждала восстановления документа, без которого её не ставили в очередь на ведомственное общежитие. Запрос отправили трижды.

— Проверим статус запроса.

— Проверяли вчера. Ответ: до тридцати дней.

— Тогда зафиксируем отсутствие движения и поднимем уровень обращения.

— Куда?

Марина посмотрела на Дениса. Тот не вмешался.

— Руководителю службы, которая держит запрос.

— Подняли неделю назад. Ответ тот же, только с подписью руководителя.

Тамара вытащила второй лист.

— У Виктора Нечая закончилась медицинская справка. Новую дадут после осмотра во вторник. Сегодня четверг. Контрольная точка скажет ему четыре дня не болеть?

— Исключения должны быть частью системы.

— Все долгие случаи состоят из исключений. Поэтому они долгие.

Денис поднял ладонь, словно между ними началось совещание, которое следовало вернуть в повестку.

— Методика не обязана решать внешнюю проблему. Она должна не позволять нам забыть человека внутри неё.

Марина услышала собственную мысль, только сказанную увереннее. Ей стало легче и одновременно неловко.

— Именно, — сказала она. — Через семь дней нельзя оставить запись без следующего действия.

— А если следующего действия нет? — спросила Тамара.

— Тогда это тоже фиксируется.

— Нет действия — это не действие.

Денис записал ещё одну фразу.

— Нужен проект на одну страницу. Без баллов пока. Контрольная дата, результат, ответственное лицо, основание

продления. Испытаем на текущих двадцати семи местах две недели.

— На людях, — сказала Тамара.

— На делах людей, — поправил Денис.

— Дела домой ночевать не уходят.

После разбора Марина обошла комнаты. Это не входило в её ночную смену, но до начала оставалось сорок минут, и она решила проверить красные строки не по журналу.

В 106-й Нина Савельева пришивала пуговицу к детскому пальто, хотя жила одна. Пальто принадлежало соседке: та ушла на собеседование.

— Вам объясняли, почему задерживается документ? — спросила Марина.

— Потому что я его потеряла, — ответила Нина.

— Я спрашиваю про нынешнюю задержку.

— А они — про старую. Каждый раз.

На подоконнике стояли три банки с крупой, подписанные датами. Марина заметила, что крайняя дата была через пять дней.

— Если документ не придёт до следующего четверга, что вы будете делать?

— Ждать пятницу.

— А если место не продлят?

Нина откусила нитку.

— Тогда вы мне скажете, куда идти.

Марина записала: «До четверга получить письменный ста-

тус; при отсутствии ответа — подготовить основание продления». Формулировка выглядела законченной. Нина прочитала её вверх ногами.

— А документ от этого появится?

— Нет. Но решение не зависнет.

— Решение о чём?

Марина не ответила сразу. О продлении места или о его прекращении — таблице было всё равно, если клетка переставала быть красной.

В общем зале Сергей застилал нижнюю койку. Он складывал одеяло узкой полосой, чтобы сосед сверху не наступал на край ботинком.

— Первая выписка была? — спросил он.

— Пока нет. Мы вводим еженедельную проверку всех сроков. Это должно ускорить решения.

— Моё тоже?

— Ваше не забыто.

— Я не спрашивал, забыто ли.

Он сел осторожно, опираясь ладонью о раму кровати. На тумбочке лежал новый пластырь и смятая упаковка обезболивающего.

— После первой выписки отдельная комната ваша, — сказала Марина.

Сергей посмотрел на неё снизу.

— Любая?

— Подходящая: отдельная и с возможностью доехать до

депо.

— Это уже записано.

— Да.

— А «после первой выписки» запишете?

Марина открыла паспорт. В строке оставалось место, если писать мелко.

— Запишу.

— Тогда пишите не «постараться».

Она внесла: «После первого подтверждённого освобождения подходящей отдельной комнаты предложить Сергею Берду до передачи другому заявителю». Показала ему.

— Теперь понятно, — сказал Сергей. — Если первая будет неподходящая, обещание останется.

— Останется.

Он кивнул, но благодарить не стал.

К полуночи Марина составила карточку семидневной точки. В ней было пять полей: препятствие, сделанное действие, результат, основание дальнейшего размещения, следующий ответственный и дата. Полей оказалось шесть; она перечитала и не стала объединять результат с действием. Именно между ними чаще всего помещалась пустота.

Тамара взяла лист и зачеркнула заголовок «Причина задержки».

— Почему?

— Потому что задержка предполагает, что нормальный человек уже должен был уйти. Пишите «текущее препят-

ствие».

Марина исправила.

— А графу «основание дальнейшего размещения» оставляете?

— Без неё проверка бессмысленна.

— С ней каждую неделю человек доказывает право на ту же кровать.

— Центр временный.

— Временный — не значит, что выход существует по расписанию.

Они прошли все двадцать семь карточек. У четырёх людей следующего ответственного не было: внешняя служба принимала запрос, но не называла исполнителя. У троих препятствием значилось отсутствие денег на дорогу к месту, которое формально было найдено. У Инги Ланской не хватало подтверждения прежнего адреса; собственник не отвечал, а без его ответа дело не признавали окончательно закрытым. Комната 103 оставалась семейной и потому не подходила Сергею, пока Инга с Кириллом жили там.

— Видите? — сказала Марина. — Без карточек мы бы не увидели семь дел без владельца.

— Увидели бы, — ответила Тамара. — Мы их по именам знаем.

— Но программа не знает.

— Теперь программа узнает, кого считать задержавшимся.

В два часа Денис прислал утверждённый файл. В названии стояло: «Методика повышения оборачиваемости мест». Марина перечитала свою одностороннюю форму. Все поля сохранились. Внизу добавилась строка: «При отсутствии подтверждённого действия два контрольных периода подряд дело подлежит управленческому пересмотру».

Она позвонила Денису.

— Что значит управленческий пересмотр?

— Разбор руководителем. Возможно продление, смена маршрута, запрос исключения.

— Или прекращение размещения?

— Если нет основания для продления — да. Но это уже предусмотрено правилами.

— Тамара считает, что форма превратит отсутствие внешнего ответа в вину жильца.

— Поэтому решение принимает человек, а не форма. Нам нужен работающий цикл, Марина. Сейчас красные строки могут лежать месяцами, потому что никто не обязан к ним вернуться в конкретный день.

Это было правдой. Она посмотрела на карточку Нины: следующий четверг, письменный статус, ответственная — Марина Крылова. Без даты запрос мог снова исчезнуть среди других.

— Оставляем пилот на две недели? — спросила она.

— Оставляем. Если увидите автоматизм, зафиксируйте в паспорте.

Марина внесла название методики и свою фамилию в графу автора предложения. Потом записала риск: «Контрольная точка не должна считаться основанием для прекращения сама по себе». Строка получилась тесной, последние слова поднялись над линейкой.

Утром на стенде появились двадцать семь дат — по одной напротив каждого номера места. Красных клеток больше не было: просроченные стали фиолетовыми и получили день пересмотра. Экран выглядел лучше.

Тамара стояла рядом, держа кнопки в ладони.

— Удобно, — сказала она.

Марина не поняла, согласие это или предупреждение.

В общем зале Сергей собирался на смену. Комната 103 оставалась закрытой. За дверью Кирилл кашлянул, и Инга включила воду.

Марина провела пальцем по первой дате. Через семь дней каждому обещали вернуться к его делу. Пока это означало, что ни одного человека не забудут.

На утверждённом бланке мелким шрифтом уже было написано, что произойдёт, если возвращаться придётся слишком много раз.

Глава 5. Обещание в графе

Первая подходящая комната освободилась в среду в восемь сорок утра.

Марина уже сняла бейдж и застегнула пальто, когда Тамара догнала её у выхода из «Маяка».

— Сто четырнадцатая, — сказала она. — Павла забрал брат. Акт подписан, ключ у меня.

Комната была на первом этаже, с одним окном во двор и кроватью, которую не требовалось поднимать по лестнице. От остановки до депо Сергей мог доехать без пересадки. Марина проверила это ещё ночью, когда обновляла карточки семидневных точек. Напротив его фамилии стояло: «Первое подтверждённое освобождение подходящей отдельной комнаты».

Восемь слов, которые теперь совпали с реальностью.

— Он на смене до девяти, — сказала Марина. — Позвоним сейчас. Если не ответит, оставим сообщение и придержим ключ.

— До какого времени?

— До его возвращения.

Тамара не спросила, есть ли у них право держать пустое место весь день. Она открыла журнал и провела ладонью по чистой строке 114.

Марина набрала Сергея. После шестого гудка включил-

ся механический голос. Она сказала, что комната освободилась, назвала номер и попросила вернуться после смены, не заезжая в дальний корпус за вещами: их перенесут позже. Потом продублировала сообщение. В паспорте роли записала время звонка.

— Всё, — сказала она.

— Нет, — ответила Тамара. — Всё будет, когда он получит ключ.

Марина сняла пальто.

В комнате 114 пахло влажной древесиной и чужим мылом. Павел оставил на подоконнике пластиковый стаканчик с тремя засохшими луковицами. Тамара выбросила его в мешок, Марина достала обратно.

— Это мусор.

— Пока не спросили — вещь.

Она поставила стаканчик в пакет с забытым зарядным устройством и двумя квитанциями. На дверную ручку повесила карточку «Подготовка». Слово «занято» использовать было нельзя, пока новый жилец не подписал размещение.

К девяти пришла уборщица. К половине десятого сменили бельё. Марина пропустила автобус к программе и написала Денису, что задержится ради передачи комнаты. Он ответил одним словом: «Зафиксируй».

В девять пятьдесят две Сергей перезвонил.

За его голосом лязгал металл.

— Сто четырнадцатая? — переспросил он.

— Первый этаж, отдельная. До депо двадцать две минуты с учётом прохода от остановки. Подходит?

— Я её видел. Там Павел жил.

— Он выехал к брату. Освобождение подтверждено.

Сергей молчал так долго, что Марина посмотрела на экран.

— Вы слышите?

— Слышу. Я до десяти закончу, потом душ. В одиннадцать буду.

— Ключ придерживаем за вами.

— Не придерживаете. Передаёте. Так было записано.

— Передаём, — исправилась Марина.

После разговора она внесла в паспорт: «Сергей подтвердил согласие, прибытие к 11:00». Рядом поставила свою подпись. Строка обязательства впервые выглядела почти закрытой.

В десять восемь к воротам подъехала машина без опознавательных знаков. Водитель открыл боковую дверь, и наружу сначала выставили складное кресло, потом два чёрных мешка, перевязанных бельевой верёвкой. Последней вышла женщина в мужской куртке поверх ночной рубашки. На одной ноге у неё был ботинок, на другой — резиновая тапка.

Сопровождавшая её сотрудница городской дежурной службы положила на стойку лист с размокшим углом.

— Зоя Михайловна Сапрыкина. Пожар в доме на Береговой. Подъезд закрыт до обследования. Родственников в го-

роде нет, телефон остался внутри.

— Медицинская помощь нужна? — спросила Тамара.

— Осмотрена. Дымом надышалась, но от поездки в стационар отказалась. Наблюдать, при ухудшении вызывать помощь.

Зоя стояла у батареи и не снимала куртку. На правом рукаве ткань оплавилась и затвердела волной. Она держала в кулаке связку ключей.

— Там замок уже срезали, — сказала сопровождавшая тихо. — Но ключи не отдаёт.

Марина проверила экран. Женских мест в общем зале не было. В 106-й Нина жила одна, но подселение без подготовки запрещала внутренняя договорённость: у Нины случались ночные приступы, и ей требовался свободный проход. Семейная 103-я была занята Ингой и Кириллом. Единственная готовая отдельная комната — 114.

— Сколько времени займёт обследование дома? — спросила Марина.

— Сегодня туда никого не пустят. Дальше не знаю.

— Есть резерв после пожаров?

— Был. Два места заняли ночью.

Сопровождавшая посмотрела на часы. Машина ждала других вызовов, и вопрос уже передавали «Маяку» вместе с мокрым листом.

Марина позвонила в два соседних центра. В первом предложили кресло в проходной комнате, но только после меди-

цинского подтверждения, что женщина может сама подниматься на третий этаж. Во втором попросили перезвонить после четырнадцати: до этого не было администратора с правом принимать решение.

— Я могу посидеть, — сказала Зоя. — Не маленькая.

Она опустила на край стула у стойки. Куртка распахнулась, на ночной рубашке темнело пятно воды. Тамара принесла плед и чай. Зоя взяла стакан обеими руками, но пить не стала.

Марина посмотрела на дверь 114. На ручке ещё висела карточка «Подготовка».

— Комната свободна? — спросила сопровождавшая.

— Передаётся другому человеку.

— Он уже здесь?

— Будет через час.

— А она здесь сейчас.

Это была самая короткая версия решения. Её можно было поместить в одну клетку: текущая срочность выше будущей. Именно так Марина прежде объясняла распределение бюджета, вакансий и мест на обучении. Настоящая потребность всегда предъявляла себя в комнате, а обещание отсутствующему человеку казалось отложенным.

Тамара не вмешивалась. Она складывала оплавленные вещи Зои в новый пакет, не выбрасывая даже мокрую расчёску.

— Сергей после операции, — сказала Марина. — Он две недели ждёт отдельную комнату. И работает ночью.

— Тогда куда её? — спросила сопровождавшая.

Зоя подняла голову.

— Не надо из-за меня больного выгонять.

— Его никто не выгоняет, — сказала Марина слишком быстро.

В общем зале Сергей сохранял койку. Формально у него оставалось место. Формально обещание касалось предложения комнаты, а предложение уже прозвучало по телефону. Можно было записать, что обстоятельства изменились до оформления. Можно было найти новое слово, при котором нарушение выглядело пересмотром.

Марина набрала Дениса. Он ответил не сразу.

— У нас экстренное поступление после пожара и одно свободное отдельное место, — сказала она. — Но место письменно обещано Сергею Берду. Он подтвердил и едет.

— Есть безопасная альтернатива женщине?

— Пока нет.

— Сергею?

— Койка в общем зале остаётся.

— Решение принимает дежурный администратор.

— Я спрашиваю про паспорт.

— Сначала реши, потом запиши.

Она рассердилась на него за эту свободу, хотя именно её требовала от прежних руководителей. Если бы Денис приказал, в паспорте появился бы внешний ответственный. Теперь оставалась её фамилия.

Марина сняла с ручки карточку «Подготовка».

— Оформляем Зою Михайловну в сто четырнадцатую на одну ночь, — сказала она. — До двенадцати завтра проверяем состояние дома и все доступные места. Сергею я сообщу сама.

Тамара вынула ключ из кармана, но не отдала.

— Что вы ему сообщите?

— Что возникло экстренное обстоятельство.

— Это обстоятельство для нас. Для него — нарушенное обещание.

Сопровождавшая перестала смотреть на часы.

— Запишу и это.

Только после этих слов Тамара положила ключ на стойку.

Оформление заняло девятнадцать минут. Зоя дважды назвала адрес сгоревшего дома вместо прежнего адреса регистрации и в конце спросила, нужно ли платить за постель. Когда ей сказали, что не нужно, она достала из кармана связку ключей и пересчитала их.

— Один от почтового ящика, — объяснила она. — Ящик-то цел, наверное.

Марина проводила её в комнату. Новое бельё лежало ровно, пакет Павла стоял под столом, на подоконнике осталось светлое кольцо от стаканчика с луком.

— Это надолго? — спросила Зоя.

— На ночь точно. Завтра будет новая проверка.

— А потом домой?

Марина уже знала цену словам, которые произносят, чтобы человеку стало тише.

— Завтра мы узнаем, можно ли возвращаться в дом. Если нельзя, будем искать следующий безопасный вариант. Сейчас я не могу обещать, какой.

Зоя села на кровать, не снимая единственного ботинка.

— Хорошо, что не можете, — сказала она. — Сегодня все чего-то не могут.

Сергей вошёл в одиннадцать семь. Он был в рабочей куртке с серыми полосами на локтях, волосы после душа ещё не высохли. В правой руке он нёс бумажный пакет из магазина. Из него торчала кружка в заводской коробке.

Он увидел Марину и поднял пакет.

— Для комнаты. В общем зале оставлять нельзя: разобьют.

Марина вышла из-за стойки, чтобы между ними не было компьютера.

— Сергей, утром поступила женщина после пожара. У неё не оказалось безопасного места. Я передала сто четырнадцатую ей на одну ночь.

Он не переспросил. Посмотрел на ключевую доску: крючок 114 был пуст.

— Когда решили?

— В десять двадцать семь.

— После моего звонка.

— Да.

— Я сказал, что согласен.

— Да.

Он поставил пакет на стойку. Картонная ручка порвалась, но коробка с кружкой не выпала.

— Значит, первая подходящая была не мне.

— Она была предложена вам, но возникла чрезвычайная ситуация.

— Не говорите «была предложена». Я не отказался.

— Я знаю.

— Тогда что записали?

Марина открыла паспорт роли. После строки с его подтверждением оставалось четыре пустых сантиметра. Она написала: «Комната 114 передана экстренно поступившей З. С. после пожара; обязательство перед С. Бердом не исполнено, сохраняется до следующего подходящего освобождения».

Сергей прочитал.

— Нет.

— Что нет?

— Здесь пожар записан. А кто нарушил — нет.

— Моя подпись будет внизу.

— Подпись значит, что вы записали. Пишите: «Марина Крылова приняла решение».

У стойки стало тихо. Уборщица выключила пылесос в коридоре, хотя была за закрытой дверью. Зоя в 114-й двигала стул по полу.

— Это не меняет содержание, — сказала Марина.

— Тогда вам легко дописать.

Она вспомнила Веру Сучкову с распечатанным письмом. Вера тоже требовала не объяснить обстоятельства, а вернуть обещанию автора. Тогда Марина считала это борьбой за правильное поле в чужом личном деле. Сейчас поле было её.

Она дописала: «Решение об изменении получателя после подтверждения Сергея приняла Марина Крылова». Подписалась и поставила время.

— Теперь обещание опять первое? — спросил Сергей.

— Да. Следующая подходящая отдельная комната — вам до передачи другому заявителю.

— Это вы уже писали.

— Что вы хотите, чтобы я написала иначе?

— Ничего. Я хочу, чтобы вы не думали, будто новая строчка сильнее старой.

Он взял пакет. Порванная ручка болталась сбоку.

— Женщина правда после пожара?

— Да.

— Я не прошу её переселять.

— Понимаю.

— Нет. Вы сейчас решили, что я понял ваше решение. Я только сказал, что не стану делать ей хуже, чтобы вы выполнили обещание мне.

Он ушёл в общий зал. Коробка с кружкой ударялась о его колено.

Тамара стояла у шкафа с чистым бельём.

— Вы бы поступили иначе? — спросила Марина.

— Сегодня — нет.

— Тогда почему вы всё время разговариваете так, будто я выбрала удобное?

— Потому что неудобное решение тоже может быть долгом. Если оно трудное, это не делает его оплаченным.

В полдень Денис приехал лично. Марина ожидала разбора нарушения, но он попросил показать паспорт и сфотографировал две строки: утреннее обещание и запись о передаче комнаты Зое.

— Что вы делаете? — спросил Сергей из дверей общего зала.

Денис опустил телефон.

— Фиксирую случай изменения обязательства из-за экстренного приоритета.

— Для чего?

— Чтобы такие решения не исчезали из статистики после смены администратора.

— Я теперь статистика нарушенных обещаний?

— Нет. Обязательство программы перед вами — измеримый незакрытый долг.

Сергей усмехнулся.

— Долг измерили. Комната от этого появилась?

— Нет, — сказал Денис.

Марина посмотрела на него. Он не добавил ни «пока», ни «мы постараемся».

— Но если мы не отличаем отказ человека от нашего нарушения, — продолжил он, — следующий администратор увидит только свободную койку в общем зале. Для отчёта вы будете размещены. Для программы вопрос будет закрыт неправильно.

— А правильно закрыт — это когда галочка другая?

— Когда вы получили подходящую комнату или сами отказались от конкретного подходящего варианта. Не раньше.

Сергей посмотрел на Марину.

— Это запишите тоже. Особенно про конкретный вариант.

Денис открыл приложение к паспорту и добавил новый тип записи: «Нарушение обязательства без согласия получателя». Система потребовала указать срок исправления. Он оставил поле пустым, но сохранить не удалось.

— Вот, — сказала Тамара. — Даже долг нельзя признать, пока не пообещаешь дату.

Денис попробовал поставить «при первом подходящем освобождении». Поле принимало только календарное число.

— Ставьте неделю, — сказала Марина.

— У нас нет основания обещать неделю.

— Тогда месяц.

— Основания нет и для месяца.

На экране краснела рамка обязательного поля. Марина вдруг увидела всю программу в этой рамке: чтобы признать неопределённость, система требовала выдумать определённый

ность.

— Создайте техническую заявку на изменение формы, — сказала она. — А до этого оставьте запись в бумажном паспорте.

Денис закрыл приложение.

— Если долг нельзя внести без ложного срока, он не должен считаться внесённым. Согласен.

Он написал заявку при них. В теме указал: «Срок, зависящий от события, а не даты». Ответственным поставил себя.

— Теперь у вас тоже обещание в графе, — сказал Сергей.

— Да.

— Посмотрим, что окажется первым: моя комната или ваше изменение формы.

После его ухода Денис сел за стойку и просмотрел карточки семидневных точек. У Нины оставалось два дня до управленческого пересмотра. У Зои появился новый цикл, хотя она прожила в центре меньше двух часов. Комната 114 снова стала зелёной на экране, а Сергей числился размещённым без отдельного индикатора нарушения.

— Нужен показатель незакрытых обещаний, — сказал Денис. — Отдельно от занятости мест.

— Вы хотите считать, сколько раз мы подвели людей?

— Я хочу, чтобы программа не могла показать улучшение, оставив это за пределами отчёта.

— И что будет считаться хорошим числом? Ноль?

— Если ноль при полной загрузке, значит, скорее всего,

обещания не записывают.

Марина ожидала от него формулы, которую можно оптимизировать. Вместо неё он предложил показатель, плохой при любом значении: большой означал много долгов, слишком маленький — их сокращение.

— Финансирующему совету это не понравится, — сказала она.

— Поэтому показатель должен появиться до совета. Потом его назовут лишним.

Он уехал, забрав копию страницы и оставив оригинал. Марина перечитала записи. В девять пятьдесят две она подтвердила передачу комнаты. В десять двадцать семь изменила получателя. Между двумя решениями прошло тридцать пять минут. Никакая новая информация о Сергее не появилась. Изменилась только близость чужой беды.

К вечеру Зоя уснула, положив ключи от сгоревшей квартиры под подушку. Сергей ушёл на следующую смену раньше обычного и не взял коробку с кружкой. Она осталась под его койкой.

Марина внесла в свою карточку семидневной точки не «экстренное поступление», а два разных препятствия. Первое: подходящие отдельные места отсутствуют. Второе: обещание может быть отменено тем же человеком, который его дал, если получатель физически не присутствует при новом выборе.

В графе «следующий ответственный» она написала соб-

ственную фамилию.

В графе «следующее действие» — проверить каждое освобождение до передачи.

В графе «результат» писать было нечего.

Она не поставила прочерк.

Глава 6. Тот, кто не переезжает

На третий день после пожара Зою Сапрыкину забрала племянница. Она приехала на маленькой машине, трижды сложила заднее сиденье, чтобы поместились пакеты, и всё равно оставила у стойки оплавленный табурет.

— Не наш, — сказала Зоя, погладив чёрную ножку. — Из подъезда вынесли вместе с моим.

Комната 114 освободилась в четырнадцать двадцать. Марина не позволила Тамаре сменить бельё, пока сама не позвонила Сергею. Телефон отвечал длинными гудками. Ночная смена у него закончилась в одиннадцать, после неё он обычно спал до четырёх.

В четырнадцать тридцать семь позвонила администратор центра «Берег».

— Ваш Берд ещё нуждается в отдельном? — спросила она. — У нас мужчина выбыл, комната на одного. Если направите до шести, придержу.

Марина сжала трубку сильнее.

— Где вы находитесь?

— Посёлок Светлый, конечная сорок второго.

Это была окраина за старым кирпичным заводом. По внутренней таблице «Берег» считался городским центром: административная граница не различала три остановки и двадцать три.

— Санитарные условия?

— Комната после обработки, первый этаж, душ через коридор. У нас тихо. Документы пришлю.

— Резервируйте до восемнадцати.

Марина произнесла это прежде, чем посмотрела на карту. От «Берега» до депо приложение показывало час семь минут: автобус, пересадка на трамвай, ещё девять минут пешком. Для человека, который должен прибыть к пяти утра, расчёт был декоративным. Первый автобус отходил в пять двадцать.

Но отдельная комната существовала. После двух нарушенных обещаний она наконец могла написать в паспорте слово «исполнено».

Сергей перезвонил в пятнадцать четыре. Голос был сонный, настороженность — нет.

— Освободилось отдельное место, — сказала Марина. — Центр «Берег», первый этаж, комната на одного. Нужно сегодня приехать на оформление до шести.

— В Светлом?

— Да.

Он молчал несколько секунд.

— Я оттуда к смене не доеду.

— До депо шестьдесят семь минут.

— На чём?

— Сорок второй автобус, потом третий трамвай.

— Первый сорок второй когда?

Марина открыла расписание, хотя уже видела ответ.

— В пять двадцать.

— А смена?

— В пять.

— Значит, не доеду.

— Возможно, у вас есть коллега, с которым можно договориться о подвозе.

— Возможно, у вас есть комната, которую мне обещали.

За дверью 114 Тамара встряхивала простыню. Воздух хлопнул о стену.

— Эта комната снова свободна, — сказала Марина. — Но по экстренному фонду мы обязаны сначала проверить, нет ли нового поступления после пожара.

— До какого часа проверять будете?

— До конца дня.

— А «Берег» держит до шести.

— Да.

— Значит, мне предлагают уехать туда, чтобы здесь не ждать.

— Вам предлагают отдельную комнату, соответствующую медицинскому основанию.

— Мне после операции нельзя спать в общем зале. Работать мне можно. Если соглашусь, спать буду отдельно и потеряю работу. Если останусь, сохраню работу и буду спать под телевизором. Что из этого вы называете подходящим?

Марина посмотрела на строку в методике: «отдельное ме-

сто, исключаящее противопоказанные условия». Транспорт там упоминался в примечании к анкете, не в критериях предложения.

— Я фиксирую отказ от конкретного варианта, — сказала она.

— Фиксируйте, что вариант не довозит меня до работы.

— Я назову причину отказа.

— Нет. Причина отказа — это будто место подходило, а причина у меня. Пишите причину, почему оно не подходит.

Марина почувствовала ту же злость, что у ключевой доски. Каждое слово, которое должно было закрыть случай, Сергей возвращал ей с незаполненной оборотной стороной.

— Вы понимаете, что отдельные комнаты появляются редко? — спросила она. — Если вы отказываетесь от одной из-за маршрута, я не могу гарантировать следующую.

— Вы и эту не гарантировали. Я не переезжаю в Светлый. Он отключился.

Марина положила телефон на стойку.

— Саботирует, — сказала она.

Тамара вышла из комнаты с грязным бельём.

— Что?

— Ему нашли то, чего он требовал. Отдельное место, первый этаж. Он отказался.

— Во сколько оттуда первый автобус?

— В пять двадцать.

— Тогда что он саботирует?

— Решение. Можно искать варианты: коллега, такси, обмен сменами.

— Такси за чей счёт?

— Я не знаю его доход.

— А слово уже знаете.

Марина открыла форму отказа. В ней были готовые основания: «не устраивают бытовые условия», «не устраивает район», «личные обстоятельства», «отказ без объяснения». Она выбрала «личные обстоятельства», но не сохранила.

— Если каждое место оценивать вместе с работой, поликлиникой, школой и всеми привычками, — сказала она, — свободное никогда не станет подходящим.

— Работа у него не привычка.

— Тогда почему он не просит другую смену?

— Потому что вы не предложили ему другую смену. Вы предложили другую кровать.

В пятнадцать сорок позвонили из координационного отдела и спросили, состоялось ли направление. Марина сказала, что получатель отказался. Слово легло в разговор без сопротивления.

— Освобождаем место? — спросила администратор «Берега».

Марина посмотрела на комнату 114. На подоконнике уже не было светлого кольца от Зоиного стакана. Кровать ждала нового решения, и это ожидание почему-то выглядело обвинением.

— Дайте мне час, — сказала она.

— До шестнадцати сорока. Потом у нас своё поступление.

Она позвонила Денису.

— Нашли Сергею отдельную комнату в Светлом. Он отказался, потому что первый автобус позже начала его смены.

— В паспорте транспортная доступность была частью обещания.

— В паспорте — да. В утверждённых критериях размещения — нет.

— Тогда по паспорту долг не закрыт.

— А по месячному отчёту?

— Предложение сделано, отказ получен.

— То есть два разных результата.

— Пока да.

— Это нелепо.

— Что именно?

— Я могу выполнить показатель, не выполнив обещание. Или выполнить обещание, если буду держать пустую комнату 114 до его ответа, и провалить показатель использования мест.

Денис помолчал.

— Комнату 114 нельзя держать пустой без срока.

— Он ответил. Он готов въехать сюда.

— Тогда оформляйте, если нет экстренного приоритета.

— А если он появится через час?

— Решение принимает дежурный администратор.

Марина едва не сказала, что уже слышала это. В прошлый раз свобода решения оставила её фамилию под нарушением; сейчас Денис снова не забирал у неё ни полномочие, ни цену.

— Я хочу изменить критерий, — сказала она. — Чтобы для работающего человека место считалось подходящим только при реальной возможности прибывать к началу подтверждённой смены.

— Тогда Светлый не закроет случай Сергея, а доля принятых предложений снизится.

— Я понимаю.

— Нет. Пока ты понимаешь это как строку в отчёте. Совет через три недели. Они уже спрашивают, почему за первую половину месяца четыре предложения и только два переезда.

— Потому что предложение не равно возможности жить.

— Это хорошая фраза. На совете её спросят в рублях.

— И что мне делать?

— Проверить, права ли ты насчёт маршрута. Не по приложению.

После разговора Марина позвонила Сергею снова.

— Комната 114 свободна. Я могу оформить передачу сегодня до семи, если не будет экстренного поступления с более высоким приоритетом.

— Вы опять обещаете с условием, которое сами определите.

— Я называю условие заранее.

— Это лучше. Не то же самое, что комната.

— Вы приедете?

— После смены. В одиннадцать.

— До одиннадцати мы не можем держать её пустой.

— Моя смена уже началась.

Марина взглянула на часы. Он вышел на дополнительную уборку дневного выпуска; об этом в карточке не было.

— Можете отпроситься на оформление?

— Могу спросить. Потом вы запишете, что я сам потерял часы ради комнаты, которую снова отдали?

— Я не собираюсь снова её отдавать.

— В прошлый раз тоже не собирались.

Он всё же обещал приехать к половине шестого. В семнадцать двадцать две вошёл в рабочей куртке, пахнувшей влажной резиной и средством для пола. Коробка с кружкой была прижата к боку. Он не поставил её на стойку.

Марина положила перед ним два листа: направление в «Берег» и акт передачи комнаты 114.

— Направление закрываю как неподходящее по транспортной доступности, — сказала она. — Не как ваш отказ.

— Кому неподходящее? Любому?

— Вам, при подтверждённой ночной работе у депо.

— Тогда пишите так.

Она написала. В акте передачи указала время выдачи ключа — семнадцать двадцать девять. Сергей прочитал каждую строку, затем поставил подпись.

— Теперь можно? — спросил он.

Тамара отдала ему ключ. Он не улыбнулся. Сначала отнёс в комнату коробку с кружкой, потом вернулся за пакетом с одеждой из общего зала. Всё имущество уместилось в два прохода.

— В шесть утра пойдёте со мной, — сказал он Марине.

— Куда?

— В «Берег». Проверять, права ли вы насчёт маршрута.

— Моя смена заканчивается в восемь.

— Значит, не можете.

Он сказал это без насмешки, как готовый пункт формы.

— Приду завтра к четырём, — ответила Марина.

— Первый автобус в пять двадцать.

— Я знаю.

— Пока только прочитали.

На следующее утро в три сорок пять Яровск был похож на помещение после эвакуации: свет оставили, людей вывели. Марина доехала на дежурном такси до «Берега» и отдала четыреста восемьдесят рублей — почти столько же, сколько тратила на продукты за два дня. Водитель спросил, ждать ли её. Она отказалась: обратная дорога должна была начаться так, как началась бы у Сергея.

Центр стоял за рядами гаражей. До остановки Марина шла девять минут по дороге без тротуара. Два фонаря не горели. В лужах отражались окна кирпичного завода, давно переоборудованного под склады.

На остановке висело новое расписание поверх старого.

Первый рейс значился в 5:20 по будням и в 5:50 по выходным. Сегодня была среда.

Марина пришла в четыре двенадцать. До автобуса оставался час и восемь минут. Она села на холодную металлическую лавку и открыла паспорт роли.

«Возможные альтернативы: подвоз коллегой, такси, изменение смены».

Фраза, которую она вчера не успела записать, теперь выглядела особенно аккуратно. У неё самой были деньги на такси, телефон с приложением и возможность назвать утреннюю поездку рабочей проверкой. У Сергея не было ни одного из этих преимуществ, подтверждённого программой. Коллега с машиной существовал только в её предложении. Другая смена — тоже.

В четыре тридцать семь подъехал грузовой фургон. Водитель не остановился у павильона. В четыре пятьдесят мимо прошла женщина в форме хлебозавода. Она свернула к проходной за гаражами. Марина спросила, как та добирается на раннюю смену.

— Развозка от площади, — ответила женщина. — Сюда сама не ходит.

— А до площади?

— Муж довозит. Когда не может — ночью у сестры.

Это тоже был маршрут, только его половина лежала вне расписания и держалась на чужом браке, машине и свободной комнате.

Автобус пришёл в пять двадцать восемь. Водитель не извинился: на конечной опоздание ещё не считалось опозданием. Марина приложила карту. Списалось сорок два рубля.

До пересадки ехали двадцать шесть минут. В салоне было семь человек, пятеро спали. У рынка автобус встал за мусоровозом, и Марина пропустила трамвай, который приложение считало пересадочным. Следующий пришёл через одиннадцать минут.

В шесть двадцать три она вышла у депо. До служебной проходной было ещё восемь минут. Если бы смена Сергея начиналась не в пять, а в шесть тридцать, он успел бы с минутой запаса. При фактическом расписании опоздание составляло час тридцать одну минуту.

Она записала время и стоимость: сорок два рубля автобус, тридцать восемь трамвай. Обратный путь после смены стоил бы столько же. Тридцать рабочих дней давали четыре тысячи восемьсот рублей только на общественный транспорт, без поездок по другим делам. Такси до начала смены стоило четыреста восемьдесят в одну сторону: при регулярной работе — больше двадцати восьми тысяч в месяц.

Марина не знала зарплату Сергея и не стала превращать эти суммы в процент. Достаточно было того, что дешёвый маршрут не существовал ко времени начала работы, а существующий был дороже комнаты, которую программа называла бесплатной.

Сергей ждал у проходной. Его рабочая куртка потемнела

на плечах от мелкого дождя.

— Успели? — спросил он.

— К шести тридцати одной.

— Сегодня быстро.

Она показала записи.

— Почему смена в пять? — спросила Марина. — Первые пассажирские вагоны выходят позже.

— До выхода их моют. Если люди видят чистый вагон в шесть, кто-то пришёл до них.

— Можно попросить начальника сдвинуть вашу смену?

— Можно попросить. Кто будет мыть первые вагоны?

— Другой сотрудник.

— Тогда почему его жизнь подходит для пяти утра больше моей?

Марина закрыла паспорт.

— Вчера я назвала ваш отказ саботажем.

— Мне Тамара сказала.

— Она не должна была.

— А вы не должны были называть.

— Да.

Он посмотрел на неё внимательнее, будто ждал второй части, где признание превратится в объяснение.

— Я хотела закрыть обязательство, — продолжила Марина. — Ваш переезд давал мне выполненное обещание и принятый вариант. Когда вы отказались, я решила, что вы мешаете решению.

— Я мешал вашему числу.

— Да.

— Теперь число будет хуже?

— Если критерий изменяют — да.

— Тогда, может, не изменяют.

— Может быть.

Сергей кивнул в сторону остановки.

— Третий трамвай обратно через семь минут. Если пропустите, следующий через восемнадцать.

— Вы не хотите спросить про комнату?

— Ключ у меня. Спал четыре часа. Телевизора не слышно. Остальное посмотрим, когда кому-нибудь снова станет нужнее.

Он ушёл через проходную. Марина успела на трамвай.

В «Маяке» Денис уже сидел за стойкой с ноутбуком. Тамара поставила перед ним чай и оставила пакетик в стакане: знак, что разговор будет долгим.

Марина положила рядом лист с хронометражем.

— От двери «Берега» до проходной депо — два часа девятнадцать минут ожидания и дороги. Прибытие в шесть тридцать одну. Общественный транспорт — восемьдесят рублей в одну сторону. Такси к началу смены — четыреста восемьдесят.

Денис просмотрел цифры.

— Ждала больше часа?

— Да.

— Это не время в пути.

— Для человека, который не может выйти позже, это часть маршрута.

Он перевернул лист и написал три заголовка: «географически доступно», «транспортно доступно», «доступно при конкретном графике».

— Если примем третий уровень, — сказал он, — каждый случай потребует ручной проверки.

— Не каждый. Только если сохранение работы записано как условие устойчивого размещения.

— Кто подтверждает график?

— Работодатель или паспорт роли с источником.

— А если смена меняется каждую неделю?

— Проверяем самый ранний обязательный выход в ближайшие тридцать дней.

— А если человек может сменить работу?

— Тогда это отдельное предложенное действие, а не скрытая цена кровати.

Денис провёл линию под третьим заголовком.

— Совет увидит пять предложений, два переезда и три неподходящих варианта. Раньше увидел бы четыре предложения, два переезда и один отказ. Коэффициент станет хуже.

— Зато он перестанет улучшаться от предложений, которые нельзя принять без потери работы.

— Финансирование зависит от улучшения.

— Размещение тоже.

— Без финансирования не будет размещения.

— Если ради финансирования мы называем размещением выбор между сном и работой, что именно сохраняем?

Тамара вынула пакетик из стакана Дениса и положила на блюде. Он не заметил.

— Пилот до конца месяца, — сказал он. — Только для подтверждённой занятости с началом или окончанием смены вне работы обычного транспорта. В отчёте покажем оба коэффициента: старый и скорректированный. Я не обещаю, что совет примет новый основным.

— Тогда старый продолжит решать.

— Пока да.

— Сергей останется отказавшимся в старом?

— Нет. Его предложение переклассифицируем до сдачи месяца. Иначе сравнение будет нечестным даже по нашим правилам.

Марина открыла электронную карточку Сергея. Вчерашняя запись «предложение отклонено получателем» уже попала в сводку. Она изменила результат на «вариант не соответствует подтверждённой транспортной доступности». Система потребовала комментарий руководителя. Денис ввёл пароль и подписал изменение.

Число принятых предложений на экране упало с пятидесяти до сорока процентов. Красная стрелка появилась сразу, будто система не сомневалась, что правда всегда движется вниз.

— Комнату 114 оформили? — спросил Денис.

Марина показала акт.

— В семнадцать двадцать девять. Сергей живёт там.

— Тогда долг по комнате закрыт.

— Первый — да.

— Какой остался?

Она вспомнила его слова у проходной: «Остальное посмотрим, когда кому-нибудь снова станет нужнее».

— Доверие к сроку владения нельзя закрыть актом передачи, — сказала она.

— Это не показатель программы.

— Знаю.

В бумажном паспорте она провела одну линию через слово «отказ», не замазывая его, и рядом указала новое основание. Ниже записала: «Критерий изменён после личной проверки маршрута; ухудшает месячный показатель принятых предложений. Автор первоначальной квалификации — Марина Крылова».

Тамара прочитала через её плечо.

— А саботаж?

Марина добавила: «Первоначально назвала отказ саботажем до проверки фактической доступности».

— Это кому поможет? — спросил Денис.

— Следующему администратору не начинать с мысли, что человек мешает, если не принимает наше решение.

Из комнаты 114 донёсся короткий звон: Сергей поставил

кружку на металлический подоконник. В общем зале включили телевизор, и звук впервые не имел к нему отношения.

Марина открыла свою семидневную карточку. В графе «результат» написала: «Человек переехал не туда, куда его направляли, а туда, что было обещано». Потом зачеркнула. Фраза делала Сергея дополнением к её уроку.

Она написала проще: «Сергей получил комнату 114. Вариант в Светлом признан неподходящим».

Красная стрелка на экране осталась.

На этот раз Марина не стала искать способ повернуть её вверх.

Глава 7. Письмо следующему

За четыре дня до ротации Марина распечатала отчёт на двадцати двух страницах.

На первой странице стояли три числа: средний срок первичного размещения сократился на одиннадцать процентов, доля карточек с назначенным действием выросла до восьмидесяти семи, число решений без указанного ответственного снизилось с девяти до двух. Красная стрелка по принятым предложениям исчезла из верхнего блока и переехала в приложение. Там она выглядела не поражением, а примечанием к новой методике.

Марина не спрятала её. Она сказала себе именно так.

В разделе «Качественные изменения» были семидневные точки, критерий транспортной доступности и отдельный учёт нарушенных обещаний. Фамилий не было. Вместо Инги, Сергея и Зои стояли «семья с ребёнком», «получатель с подтверждённой занятостью» и «экстренное поступление». Люди превращались в категории ровно настолько, насколько требовал отчёт.

Марина перечитала вывод:

«Разработанные инструменты обеспечивают воспроизводимость решений независимо от личности администратора».

Фраза была хорошая. Её можно было вынести на слайд. Она обещала, что после ухода Марины всё продолжит рабо-

тать, а значит, её работа состоялась.

Тамара взяла отчёт перед утренней пересменкой, положила в синюю папку и унесла в комнату персонала. Вернулась через девять минут. Папка была закрыта.

— Быстро, — сказала Марина.

— Я не читала отчёт.

— Тогда зачем забирала?

— Сравнила с тетрадью у телефона.

Тамара положила сверху листок в клетку. На нём были три строки без номеров карточек:

«Инга — донести справку после ответа комиссии».

«Сергей — не отдавать 114 без разговора».

«Зоя — узнать про лекарства в день перевода».

— Это не решения, — сказала Марина. — Первое относится к жилищной заявке, второе невозможно гарантировать, третье вообще личное напоминание дневной смены.

— Поэтому их нет в паспорте?

— Поэтому они должны быть в рабочих заметках по случаям.

— Покажи.

Марина открыла электронную карточку Инги. Заявка на следующий этап жилищного рассмотрения была отмечена жёлтым значком. В поле «ожидаемое действие» значилось: «получить ответ комиссии». Ответ пришёл вчера вечером и лежал в общей почте. В приложении требовалась справка о фактическом проживании Кирилла вместе с матерью после

экстренного заселения. Срока в письме не было.

— Вот, — сказала Марина. — Ответ получен. Следующее действие теперь можно назначить.

— А если бы пришёл послезавтра?

— Назначил бы следующий администратор.

— Откуда бы он узнал, что Инга ждёт не просто ответа?

Марина раскрыла письмо комиссии. Устное обещание возникло три недели назад, когда Инга принесла папку с документами и спросила, что будет после решения. Марина тогда ответила: «Если попросят дополнение, мы не дадим письму залежаться». Она помнила стол, надломленный угол папки и Кирилла, который считал синие плитки на полу. Самой фразы в карточке не было.

— Из переписки, — сказала Марина.

— В переписке её нет.

— Там есть дата входящего.

— Входящее письмо не знает, что ты обещала.

Тамара подвинула к ней клетчатый листок.

— Я сказала обычную вещь, — возразила Марина. — Не персональное обязательство.

— Инга слышала персональное.

— Она не может считать обещанием каждую фразу сотрудника.

— Не может. Поэтому сотрудник должен сам отличать вежливость от срока и действия.

Марина посмотрела на красивую формулировку о воспро-

изводимости решений. Чтобы воспроизвести её обещание Инге, сменщику понадобилась бы память Тамары.

— Хорошо. Первое добавлю.

— Их три.

— Сергею я не обещала неприкосновенность комнаты. У нас нет такого полномочия.

— Что ты сказала, когда отдала ключ?

— Что не собираюсь снова её отдавать.

— Он услышал?

— Да.

— Ты знала, что не можешь гарантировать?

— Я знала порядок экстренного размещения.

— Тогда зачем сказала?

Марина вспомнила коробку с кружкой, которую Сергей не поставил на стойку. В тот момент ей нужно было, чтобы он приехал до семи и подписал акт. Фраза не описывала правило. Она убеждала его действовать.

— Чтобы он поверил, что комната будет ждать до оформления.

— Поверил?

— Настолько, чтобы приехать.

Тамара кивнула.

— Значит, фраза работу сделала. Теперь ты хочешь, чтобы после этого она перестала существовать.

Марина открыла карточку Сергея. Комната 114 была закреплена за ним. Основания для пересмотра перечислялись

в положении центра, но ни одно не требовало предварительного разговора. Администратор мог принять экстренное решение и уведомить после.

— Я могу записать не запрет на передачу комнаты, а обязанность поговорить с ним до изменения, если нет угрозы безопасности и время позволяет.

— Уже точнее.

— Это создаст преимущество перед другими проживающими.

— Тогда запиши риск и предел. Не делай вид, что разговора не было.

Третья строка казалась Марине самой слабой.

— Про лекарства Зое обещала Надя с дневной смены.

— При тебе?

— Да.

— Кто сказал: «Я проверю, чтобы это не потерялось при переводе»?

Марина вспомнила. Сказала она. Надя собиралась позвонить в новый центр, Марина увидела, как Зоя держит пакет с обгоревшими краями, и добавила уверенности. Потом перевод отложили, потому что не пришла выписка. Лекарства лежали у медсестры в отдельном контейнере.

— Я не отвечаю за медицинскую часть.

— Ты отвечаешь за свою фразу.

— Тамара, если включать в паспорт всё, что человек говорит за смену, получится стенограмма.

— Нет. Получится меньше обещаний.

В комнате персонала закипел чайник. Дежурная из прачечной заглянула, увидела закрытую синюю папку и вышла, не спросив воды.

Марина взяла листок.

— Почему ты не сказала раньше?

— Говорила. Про Ингу — у шкафа. Про Сергея — когда спросила про саботаж. Про Зою написала в тетради.

— Почему не внесла сама?

— Потому что это твой паспорт.

— Следующему человеку какая разница, чьей рукой записано?

— Если я за тобой соберу обещания, он решит, что собирать их должна Тамара. А Тамара однажды уйдёт домой.

Марина хотела ответить, что система не может зависеть от нравственного урока для одного участника. Потом увидела, что её отчёт как раз утверждает независимость от личности администратора. Пока независимость обеспечивалась личностью Тамары.

Она сняла синюю папку со стола.

— Я перепишу раздел передачи.

— Не раздел. Сначала три случая.

— Отчёт Денису нужен к трём.

— Людям раньше.

Инга была в комнате 208 и пришивала Кириллу пуговицу к школьной рубашке. Сам Кирилл сидел на подоконнике и

читал вслух условия задачи, каждый раз меняя скорость поезда на скорость теплохода.

— Пришёл ответ по заявке, — сказала Марина.

Инга сразу отложила иглу.

— Отказ?

— Не отказ. Запросили справку, что Кирилл проживает с вами после заселения. Я могу подготовить подтверждение центра сегодня. Вам нужно будет проверить даты и передать комплект.

— Куда?

Марина открыла письмо. Адрес приёмного окна был указан внизу, часы — на отдельной странице сайта. Она чуть не сказала «я всё отмечу», но остановилась.

— Приёмное окно на Садовой. По этому письму срок не указан. Это проблема: без срока следующий сотрудник может решить, что дело терпит. Я поставлю внутреннюю дату передачи на завтра, а в сопроводительном листе отмечу, что официальный срок надо уточнить.

— Вы же будете здесь завтра?

— Завтра да. Через четыре дня меня сменит другой администратор.

Инга посмотрела на синюю папку у неё под мышкой.

— Совсем?

— Мои полномочия закончатся. Заявка останется.

— Вы говорили, что не дадите письму залежаться.

— Говорила. Но не записала. Тамара сохранила это в сво-

ей тетради, а не система. Сейчас исправлю.

— Мне расписаться?

— Не за мою ошибку. Только потом проверите справку о проживании.

Кирилл перестал читать задачу.

— А новый тоже будет всё менять? — спросил он.

— Что именно?

— Таблички. Сначала были дни, потом препятствия, потом опять дни.

Марина посмотрела на карточку у двери. Семидневная точка действительно пережила уже три варианта заголовков.

— Новый сможет менять рабочую форму, — сказала она.

— Но не должен потерять то, что уже сделано и обещано.

— А если потеряет?

Инга взяла сына за локоть.

— Решай задачу.

Марина ответила всё равно:

— Тогда запись поможет спросить с него. И со мной, если я плохо передам.

В служебной комнате она подготовила подтверждение, не подменяя им справку комиссии, указала источник дат и отдала Инге на проверку. Инга исправила день первого заселения: Марина поставила дату оформления комнаты, а до этого была ночь в экстренном зале. Разница составляла сутки.

— Для вас это один случай, — сказала Инга. — Для нас две ночи в разных местах.

Марина исправила дату и внесла в паспорт: «Получено требование о дополнении. Подготовлено подтверждение центра, проверено Ингой Ланской. Следующий ответственный обязан уточнить внешний срок и проконтролировать фактическую подачу; внутренняя контрольная дата — пятница, 12:00. Устное обещание автора записи не дать входящему письму остаться без действия дано ранее и зафиксировано с опозданием».

У Сергея заканчивалась ночная смена. Он вошёл в «Маяк» в восемь семнадцать, когда Марина уже дважды набрала его номер и оба раза сбросила до соединения. На плече висела сумка, в руке был бумажный стакан без крышки.

— Комнату отдают? — спросил он вместо приветствия.

— Нет.

— Тогда что случилось?

— Я готовлю передачу следующему администратору. Нужно записать наш разговор при выдаче ключа.

— Какой из?

— Я сказала, что не собираюсь снова отдавать комнату.

— Передумали?

— Я не имею права гарантировать комнату при любых обстоятельствах. Если возникнет угроза безопасности или экстренный случай, решение может измениться.

— Это я уже проверил.

— Но до неэкстренного пересмотра с вами должны поговорить. Я хочу внести это как обязательство, возникшее из

МОИХ СЛОВ.

Сергей поставил стакан на стойку.

— Зачем?

— Чтобы Артём знал.

— Кто такой Артём?

— Мой сменщик.

— А он согласился?

Марина задержала ручку над паспортом.

— Мы проведём передачу завтра.

— Значит, пока вы обещаете за него.

— Я записываю обязательство роли.

— Роль со мной не разговаривала. Вы разговаривали.

— Тогда как правильно?

— Не знаю. Я полы мою.

Он произнёс это без унижения, но Марина слышала собственную привычку считать, что точная формулировка должна прийти от человека, которому причинено неудобство.

— Я запишу, что обещание дала я, — сказала она. — Артёму передам просьбу предупредить до пересмотра, если это возможно. Он должен отдельно сказать, принимает ли её как рабочее обязательство. Если не принимает, вам сообщат при передаче, а авторство моего обещания останется за мной.

— И что вы сделаете, если он не примет?

— Спрошу основание. Зафиксирую отказ. Но приказать

не смогу.

— Вот это похоже на правду.

Марина внесла запись и развернула паспорт к нему. Сергей прочитал дважды.

— «При отсутствии непосредственной угрозы», — произнёс он. — Кто определяет угрозу?

— Дежурный администратор.

— Тогда он всегда сможет написать, что была.

— Сможет. Но должен будет написать.

— Бумага не держит дверь.

— Нет.

Сергей вернул паспорт.

— Оставляйте.

Он забрал стакан и пошёл к лестнице.

— Сергей, — окликнула Марина. — Я перехожу в депо.

Он остановился на второй ступеньке.

— Кем?

— Пока не знаю. Денис скажет после передачи.

— У нас много работ, которые начинаются до первого автобуса.

— Теперь знаю.

— Знать маршрут один раз и ездить каждый день — не одно и то же.

— Знаю и это.

— Нет, — сказал Сергей. — Пока только слышали.

Он поднялся в комнату 114.

С Зоей пришлось говорить по телефону. Её перевод назначили на понедельник, уже после ротации Марины. Контейнер с лекарствами находился у медсестры, список вложений — в бумажной карте, но в транспортной заявке о нём не было ни слова.

— Я думала, Надя договорилась, — сказала Зоя.

— Надя подготовила передачу, но подтверждения от принимающей стороны нет.

— Вы сказали, что проверите.

— Да. И не проверила вовремя.

— Мне теперь самой звонить?

— Вы можете, но это не заменит подтверждение между сотрудниками. Я запрошу его сегодня и внесу результат в транспортный лист.

— А если опять пожар кто-нибудь устроит?

Марина не сразу поняла.

— В смысле?

— Если опять будет кто-то срочнее меня.

Зоя говорила о комнате, которую получила вместо Сергея, но теперь срочность возвращалась к ней угрозой. В центре она была основанием отодвинуть другого. При переводе боялась стать той, кого отодвинут.

— Лекарства не должны ехать отдельно от вас, — сказала Марина. — Если принимающая сторона не подтвердит хранение, перевод нельзя считать подготовленным. Я именно это запишу. Но решение о самом переводе принимает не

только наш центр.

— Запишите так, чтобы они не забыли пакет.

— Запишу контейнер, ответственное лицо и подтверждение. Пакет могут забыть. Эти три пункта позволят увидеть это до отъезда.

— Очень утешает.

— Нет, — согласилась Марина. — Это проверка, не утешение.

К двум часам все три строки клетчатого листка появились в паспорте. Отчёт вырос до двадцати пяти страниц. Красная стрелка вернулась в основной текст: Марина добавила таблицу решений, переквалифицированных после жалобы или личной проверки. Таких было четыре, два принадлежали ей.

Вывод о воспроизводимости она заменила:

«Инструменты снижают зависимость от памяти отдельных сотрудников, но не заменяют очную передачу смысла незавершённых обязательств».

Фраза стала хуже для слайда. Зато не обещала того, чего система ещё не умела.

Артём Сомов пришёл на передачу на двенадцать минут раньше. Ему было сорок с небольшим; он носил серый свитер с заплатой на локте и записывал всё в телефон большим пальцем. До программы работал заведующим хозяйством в частной школе, закрывшейся после смены владельца. Марина знала это из его анкеты и заранее решила, что он склонен сводить социальную работу к учёту имущества. Через мину-

ту поймала себя на готовой оценке и зачеркнула в своём листе слово «хозяйственник».

Денис сел у окна. Тамара осталась стоять у шкафа.

— Два часа на передачу, — сказал Денис. — Сначала показатели, потом открытые обязательства, потом подписи.

— Наоборот, — сказала Тамара.

— Почему?

— Если времени не хватит, показатели он прочитает. Людей — нет.

Артём поднял глаза от телефона.

— Я могу остаться дольше.

— Программа оплачивает два часа, — сказал Денис.

— Я спросил не про оплату.

— А следовало бы, — ответила Тамара. — Иначе через неделю будешь злиться на тех, ради кого остался.

Они договорились о двух часах и ещё одной оплачиваемой пересменке завтра. Марина начала с Инги. Показала входящее письмо, подтверждение центра, исправленную дату и внутренний срок.

— Вопросы? — спросила она.

— Нет, — сказал Артём.

Тамара постучала ногтем по шкафу.

Марина закрыла папку.

— Повтори, что сделаешь первым.

— Проверю подачу справки.

— До этого?

— Уточню официальный срок.

— У кого?

Артём пролистал письмо.

— У приёмного окна по номеру исходящего.

— Если скажут, что справка нужна через месяц?

— Перенесу внутреннюю дату.

— Сам?

— Обсужу с Ингой. Возможно, ранняя подача ей неудобна.

Марина собиралась поправить: ранняя подача не может быть неудобной. Но Инга работала по вызовам в прачечной, а поездка на Садовую занимала половину дня. Артём увидел цену, которой в её плане не было.

— Хорошо, — сказала она. — И отметь фактическую подачу, не только подготовку.

Случай Сергея занял дольше.

— То есть комната его, пока не понадобится кому-то более срочному? — спросил Артём.

— Нет. В правилах нет автоматического сравнения каждой занятой комнаты с каждым новым поступлением. Пересмотр возможен по основаниям. Моя ошибка была в том, что я дважды превратила возможность пересмотра в своё право переиграть обещание.

— А что именно я принимаю?

— До неэкстренного изменения поговорить с Сергеем, назвать основание и записать решение до действия. При экс-

тренингом — уведомить сразу после обеспечения безопасности. Отдельно проверить, что пилот транспортной доступности не исчез из месячного отчёта.

— Это два обязательства.

— Да.

— Первое принимаю. Второе кто ведёт?

Денис ответил:

— Аналитик программы.

Артём повернул к нему экран телефона.

— Тогда почему Марина передаёт его мне?

— Потому что источник данных — центр.

— Источник данных не отвечает за место строки в вашем отчёте.

В комнате стало тихо. Марина чувствовала почти профессиональное удовольствие: Артём за пять минут нашёл разрыв, который она считала аккуратно переданным.

— Верно, — сказал Денис. — Я принимаю обязательство сохранить оба коэффициента до решения совета. Артём подтверждает графики и результаты предложений.

Марина внесла имя Дениса рядом со своим. Он прочитал и подписал.

— Теперь повтори случай Сергея, — сказала она Артёму.

— Не отдавать комнату без разговора.

— Недостаточно.

— Неэкстренный пересмотр — разговор, основание, запись до действия. Экстренный — безопасность сначала, уве-

домление и запись после. По новым предложениям сверяю транспорт с подтверждённым графиком. Статистику несёт Денис.

— А моё обещание?

Артём посмотрел в паспорт.

— Остаётся вашим. Я принимаю не его, а перечисленный порядок.

Марина кивнула. Именно этого она не смогла сформулировать утром.

По Зое Артём нашёл ещё один пробел: в контейнере был список, но не было отметки, кто сверяет его при выезде. Тамара назвала медсестру дневной смены; Марина позвонила ей при всех и получила согласие. Артём повторил цепочку: подтверждение принимающей стороны, сверка контейнера, отметка в транспортном листе, совместный выезд.

— Если перевод сорвётся? — спросила Марина.

— Не закрываю действие как выполненное. Назначаю новую дату только после разговора с Зоей и принимающей стороной.

— Почему с Зоей?

— Потому что новая дата меняет её жизнь.

Тамара впервые за встречу села.

Оставшиеся случаи прошли быстрее. Семидневные точки Артём принял как пилот, а не как постоянное правило. В двух карточках он отказался наследовать формулировку «отсутствует мотивация» без описания предложенного дей-

ствия. Марина исправила их сама. В одной речь шла о мужчине, который не пришёл на встречу в девять утра после ночной разгрузки фур. В другой — о женщине, отказавшейся ехать в центр, где нельзя было оставить кошку. Мотивация присутствовала у обоих. Она просто не совпадала с расписанием учреждения.

В конце Денис достал акт передачи роли. Там были четыре графы: документы переданы, доступы переданы, материальные ценности сверены, незавершённые решения перечислены.

— Подписи, — сказал он.

— Ещё проверка, — ответила Марина.

Она закрыла все папки и попросила Артёма без записей назвать три обязательства, которые нельзя отложить до следующей недельной точки.

— Инга: завтра уточнить внешний срок и согласовать с ней подачу, потом отметить не подготовку, а факт. Зоя: до понедельника получить подтверждение и назначить сверяющего контейнер. Сергей: при неэкстренном пересмотре комнаты сначала разговор и запись; отдельно учитывать его график при предложении другого места.

— Кто держит статистический критерий?

— Денис. Я даю данные.

— Чего ты не принимаешь?

Артём задумался.

— Вашего обещания, что комната никуда не денется. У

меня нет такого полномочия.

— Верно.

— И вашего отчёта как доказательства, что система работает.

Денис усмехнулся:

— Это уже лишнее.

— Вы просили проверку понимания.

Они подписали акт в шестнадцать сорок три. Марина передала связку служебных ключей. Артём пересчитал их и спросил, почему от кладовой два одинаковых. Один оказался от старого замка, заменённого месяц назад. Ключ всё это время носили как полномочие, которого больше не существовало.

Марина сняла его с кольца и положила в коробку списанного имущества.

Вечером она ещё оставалась в «Маяке», но уже не могла открыть электронную карточку без временного разрешения Артёма. Он выдал его на тридцать минут, чтобы она загрузила окончательный отчёт. В строке автора стояло её имя, в строке принимающего — его.

Тамара принесла клетчатый листок с тремя зачёркнутыми строками.

— Оставь себе, — сказала Марина.

— Зачем?

— На память.

— Память как раз была проблемой.

Тамара разорвала листок пополам и выбросила. Все три записи теперь находились там, где их мог увидеть человек без доступа к её тетради.

— Я думала, передача — это письмо следующему, — сказала Марина. — Написал достаточно ясно, и тебя поняли.

— Письмо не может переспросить.

— Поэтому очно?

— Поэтому следующий должен вернуть тебе смысл своими словами. И иметь право не принять то, что ты ему подсовываешь.

— А если он понимает неправильно?

— Тогда у тебя ещё есть время услышать.

Денис ждал Марину у выхода. На улице впервые за неделю было сухо; над рекой стоял свет, похожий на продолжение дня, хотя солнце уже опустилось за склады.

Он протянул ей новый временный пропуск. На лицевой стороне под фотографией было напечатано: «Помощник диспетчера движения. Учебная ротация № 2». Ниже — «Трамвайное депо Яровска».

— Завтра вводный день, — сказал Денис. — Послезавтра первая смена. Наставник Ольга Ченцова.

— Почему депо?

— Оно было в твоём маршруте с самого начала. Три роли назначены до старта программы.

— Ты знал, где работает Сергей.

— Узнал после его заселения. Менять ротацию было бы

как раз персональной льготой.

— Я не прошу менять.

— Пока нет.

Марина перевернула пропуск. На обороте были правила прохода и номер диспетчерской.

— Сергей моет вагоны. Я буду помощником диспетчера. Мы можем вообще не пересечься.

— Можете.

— Тогда почему ты говоришь об этом так, будто это проверка?

— Я ничего не говорил о проверке.

Он забрал подписанный акт и пошёл к остановке. Марина осталась у дверей «Маяка» с пропуском в руке.

В 18:06 из-за поворота показался трамвай. Он шёл к депо. На электронном табло остановки рядом с номером маршрута мигало: «Интервал увеличен».

Марина открыла приложение. Следующий вагон ожидался через девять минут, потом время изменилось на двенадцать. Для неё это означало, что можно постоять у двери ещё немного. Для кого-то в городе двенадцать минут уже становились опозданием, которое нельзя было передать следующей смене.

Она убрала пропуск в паспорт роли — не вместо старых страниц, а после них — и села в подошедший трамвай.

Глава 8. Стрелка в шесть десять

В диспетчерской было четыре часа сорок две минуты, хотя часы над дверью показывали без девяти пять.

— Спешат на семь минут, — сказала Ольга Ченцова. — Третий месяц. Заявка у механика есть, менять часы нельзя. Поэтому запомните: здесь время не висит на стене.

Она положила перед Мариной лист выпуска. В первой колонке стояли номера вагонов, во второй — фамилии водителей, дальше шли минуты выхода из ворот, оборота у речного вокзала и возвращения в депо. Строки были расчерчены так тесно, будто город можно было удержать тонкой синей клеткой.

Ольге было около пятидесяти. Она носила короткую стрижку, тёмно-зелёный жилет поверх форменной рубашки и говорила негромко, из-за чего в помещении быстро переставали стучать кружками. При знакомстве она не спросила Марину о прежней работе. Проверила пропуск, показала аварийный выход и сказала, где нельзя ставить сумку.

— Зачем спешат? — спросила Марина, глядя на часы.

— Чтобы люди, которые верят стене, приходили раньше.

— Я серьёзно.

— И я. Настоящее время на мониторе. Эти часы — неисправное оборудование. Не делайте из него характер коллектива.

На центральном экране две зелёные точки стояли внутри серого прямоугольника депо. Ещё шесть двигались по схеме Яровска. Первая линия тянулась от промзоны вдоль реки, пересекала площадь и уходила в Светлый. У каждой точки были номер вагона, фамилия водителя и отклонение: минус одна, ноль, плюс две.

Ольга указала на промежутки между точками.

— Что видите?

— Восемь вагонов.

— Вагоны я и без вас вижу.

Марина присмотрелась. Между третьей и четвёртой точками было заметно больше пустого серого пути.

— Разрыв.

— Семь минут вместо пяти. А здесь?

— Три минуты.

— Сцепление. Для пассажира это выглядит так: сначала долго ничего, потом два вагона подряд. Второй везёт воздух, первый собирает всех и задерживается ещё сильнее. Наша работа — не двигать точки. Наша работа — удерживать расстояние между людьми, которых мы не видим.

Последнюю фразу Марина записала в блокнот.

Ольга перевернула его к себе и прочитала.

— Звучит хорошо. Теперь зачеркните.

— Почему?

— Потому что через час вы начнёте любоваться формулировкой и пропустите отклонение. Пишите действие: «при

разрыве больше семи минут доложить диспетчеру». Остальное запомните ногами.

Марина зачеркнула фразу. Рядом написала правило.

В пять ноль-ноль загорелась первая строка выпуска. Дежурный мастер подтвердил готовность вагона номер шестнадцать. Водитель ответил по связи. Ольга назвала путь и время. На экране зелёная точка выползла из прямоугольника депо.

— Почему не выпустить следующий раньше, если впереди разрыв? — спросила Марина.

— Иногда выпускаем. Если путь свободен, водитель готов, а ранний выход не создаст новый разрыв сзади. У каждой спасённой минуты должен быть адрес, откуда вы её взяли.

Второй вагон задержался у ворот: стрелка не дала контроль. Ольга не повысила голос. Вызвала мастера пути, перенесла выпуск на соседний путь, предупредила водителя третьего вагона держать две минуты и отметила причину в журнале. Через семь минут точки снова легли на схему почти равномерно.

— Вы задержали исправный третий, — сказала Марина.

— Да.

— Из-за неисправности второго.

— Из-за интервала. Неисправность уже устраняет другой человек.

— Пассажиры третьего потеряли две минуты.

— А пассажиры первого не получили следом пустой вагон, после которого десять минут ничего. Мы не раздаём каждой группе её идеальную поездку. Держим линию целиком.

Марине не понравилось слово «целиком». Им легко было прикрыть конкретного человека. В «Маяке» целым называли фонд мест, пока Сергей спал в общем зале. Но здесь на экране действительно не было отдельных судебных, только расстояния. Она решила пока не спорить.

К шести диспетчерская наполнилась голосами. Водители подтверждали отправления, стрелочник называл пути, мастер просил окно на осмотр контактной вставки. Телефон звонил почти без пауз. Ольга посадила Марину за вспомогательный пульт и разрешила принимать отметки с двух конечных, не отдавая команд.

— Слышите «принято», повторяете время и номер. Не поняли — переспрашиваете. Не додумываете фамилию по голосу.

Марина приняла четыре сообщения без ошибки. На пятом водитель произнёс номер так быстро, что ей послышалось «двенадцать».

— Повторите номер вагона, — сказала она.

В трубке вздохнули.

— Двадцать, Крылова. На табличке у вас написано.

Марина нашла строку двадцатого и внесла прибытие.

— Он мог сказать нормально.

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.