

ПИРАМИДА СЛУЖЕНИЯ

Роман-инструкция о том, как построить
бизнес, в который возвращаются

Часть 1. Путь



Алексей Алексеев
18720169776

Александр Павленко

Александр Павленко

Пирамида служения.

Часть 1. Путь

<https://litres.ru/74614748>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему в одно место люди возвращаются годами, приводят друзей и прощают ошибки, а в другом не задерживаются даже после щедрой скидки?

Алексей только что получил диплом дизайнера интерьеров и мечтает помогать людям создавать дом, в котором хорошо. Но первая же работа учит его другому: продавать дороже, обещать больше и не задавать лишних вопросов. Уйти — значит признать, что мечта не сработала. Остаться — значит перестать быть собой.

Алексей встретит людей, которые по-разному отвечают на один вопрос: как сделать, чтобы человеческое отношение к клиенту не держалось на одном энтузиасте, а стало частью работы всей компании?

Это роман-инструкция. За каждой историей в нём стоит рабочий инструмент: миссия и ценности, которые помогают решать, а не висят на стене; система, которая поддерживает людей, а не заменяет их; путь клиента до результата, а не до кассы; цифры, которые показывают, получилось ли у человека.

Для владельцев, руководителей и всех, кто работает с клиентами.

Содержание

Об этой книге	6
Вступление	8
ГЛАВА 1. ПРАВИЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК НЕ В ТОМ МЕСТЕ	12
Часть 1. Ожидание и реальность	12
Знакомство с «ДомоМиром»	12
Моё отношение к мебели	14
Первый вдох. Погружение в мир грёз	15
Экскурсия	16
Знакомство с командным центром	18
Мир дома	22
Часть 2. Первые клиенты и циничные уроки	23
Явление капитана	24
У шкафа из красного дерева	27
Первый клиент	30
Разговор с Олегом	35
Часть 3. Задержка и разложение	39
Бюджетники-невидимки	39
Объявление	40
Паралич системы	42
Финальный разговор	46
Решение	49
ГЛАВА 2. КОФЕЙНЯ «У КАТЕРИНЫ»:	54

АЗБУКА ВНИМАНИЯ

Часть 1. Приглашение в другой мир	54
Ответ	56
Дорога	57
Разговор	61
Часть 2. Первые уроки: ритуалы и язык тишины	67
Первый гость	72
Язык маленьких жестов	74
Мой первый гость	75
Конец ознакомительного фрагмента.	77

Александр Павленко

Пирамида служения.

Часть 1. Путь

Об этой книге

Эта книга — художественное произведение. Алексей, его учителя и другие герои, а также компании и события их истории придуманы автором. Возможные совпадения с реальными людьми, организациями или событиями случайны. Но если что-то в переживаниях героев покажется вам знакомым — коллеги, ситуации, собственные сомнения, — это вполне естественно: вопросы, с которыми они сталкиваются, возникают в жизни многих из нас.

В основе книги — собственный опыт автора, его знания и наблюдения за тем, как работают компании и складываются отношения между людьми. Методология «Пирамида служения», её принципы и инструменты проверены на практике в разных отраслях и масштабах. История Алексея позволяет увидеть их в действии, почувствовать трудности и понять, что стоит за решениями, которые со стороны иногда кажутся простыми.

Художественная форма выбрана сознательно. Через исто-

рию легче приблизиться к чужому опыту: вместе с героем усомниться, ошибиться, что-то понять и попробовать снова. При этом у каждой настоящей компании — свои обстоятельства, а у каждого человека — свой путь. Опыт Алексея может помочь увидеть направление, но пройти собственную дорогу предстоит вам.

Вступление

Наверняка у вас есть место, куда вы возвращаетесь.

Кофейня, в которой вам рады. Мастер, которому можно спокойно оставить ключи. Магазин, где однажды помогли разобраться и выбрать то, что действительно подошло. Компания, название которой вы вспоминаете, когда близкий человек спрашивает: «Посоветуй, к кому обратиться».

Возможно, там немного дороже. Возможно, приходится ехать через весь город. Но вы возвращаетесь. За этим решением стоит что-то пережитое: вас выслушали, сдержали обещание, помогли в тот момент, когда вы уже приготовились справляться в одиночку, возможно, что-то ещё.

Для сотрудника это мог быть обычный рабочий день. Для вас — причина запомнить его на годы.

Из таких историй складывается жизнь компании. Люди возвращаются, приводят близких, постепенно становятся постоянными клиентами. А в другом месте каждый месяц снова начинается с тревоги: где искать покупателей? Реклама работает, акции сменяют друг друга, сотрудники стараются. Но почему-то мало кто приходит второй раз.

Особенно тяжело, когда в дело вложено столько сил. Когда руководитель помнит, ради чего всё начинал, но теперь почти каждый день занят проблемами, которые уже много раз пытался решить. Когда сотрудник ещё хочет помогать,

но всё чаще ловит себя на мысли: «Лишь бы закончился рабочий день».

Как мы оказываемся в таких местах? И что позволяет другим компаниям становиться частью нашей жизни — той, которую хочется сохранить?

Ответ на эти вопросы нельзя свести к удаче, обаянию хозяина или особому таланту одного сотрудника. За тем, что человек возвращается, стоит вполне понятное устройство. Компания не может заставить человека вернуться. Его выбор, доверие, желание рассказать о вас друзьям принадлежат только ему. Но компания может создать условия, в которых такое решение становится естественным. Или, наоборот, почти невозможным.

Из чего складываются эти условия? Из ясного обещания: в чём мы берёмся помочь человеку и за что отвечаем. Из ценностей, которые определяют, как мы относимся к нему, пока выполняем это обещание. Из системы: кто за что отвечает, что сотрудник вправе решить сам, как работа переходит из рук в руки, что происходит после ошибки. Из умения видеть путь человека не до кассы, а до результата, ради которого он к нам пришёл. И из цифр, которые показывают не только выручку, но и то, получилось ли у человека.

Поэтому эта книга — не только роман, но и инструкция. За каждой историей здесь стоит рабочий инструмент. Я старался, чтобы эти инструменты не лежали на странице отдельной методичкой, а жили в поступках и разговорах геро-

ев. Вы увидите, как они работают, где ломаются и что происходит, когда их нет совсем.

Проводником станет Алексей. Он недавно получил диплом дизайнера интерьеров и начинает свою трудовую жизнь. Ему хочется создавать пространство, в котором людям будет хорошо. Он верит в свою профессию, волнуется перед первым рабочим днём и очень надеется оказаться нужным.

В чём-то вы, возможно, узнаете себя. В чём-то будете с ним спорить. Иногда увидите его ошибку раньше, чем он сам её заметит. А иногда знакомая ситуация откроется вам с неожиданной стороны.

Его путь не будет прямым. Он встретит людей, которые по-разному отвечают на один и тот же вопрос. Каждый даст ему часть ответа. А сам вопрос окажется гораздо больше его первой профессии: как создать дело, в котором человеческое отношение сможет жить и крепнуть?

Мне хочется, чтобы вы тоже побыли рядом с этими людьми. Почувствовали тепло маленькой кофейни. Услышали тревогу в голосе незнакомого человека. Дождались вместе с ним простого «Получилось!»

Через такие встречи становится понятнее и слово «служение». Для меня оно начинается с желания быть полезным человеку и готовности отвечать за то, что ты взялся для него сделать. В этом есть место мастерству, достоинству, требовательности к себе и радости от своей работы.

У каждого из нас свой опыт. Кто-то прочитает эту книгу как руководитель, кто-то — как сотрудник, кто-то вспомнит себя в начале пути. Я надеюсь, что среди её страниц вы найдёте что-то своё. Возможно, давно забытое чувство. Возможно, новый вопрос. Или уверенность, что работать иначе всё-таки можно.

А пока Алексей стоит перед дверями своего первого места работы. В руках у него папка с документами. За стеклом — красивый мир, с которым он связывает столько надежд.

Давайте войдём вместе с ним.

ГЛАВА 1. ПРАВИЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК НЕ В ТОМ МЕСТЕ

Часть 1. Ожидание и реальность

Меня зовут Алексей. И если бы мне кто-то полгода назад сказал, что я буду с таким облегчением подписывать заявление «по собственному желанию», я бы рассмеялся. Потому что полгода назад я был полон надежд. Был уверен, что нашёл своё призвание.

А сейчас этот самый листок с заявлением — вот он, лежит передо мной на столе. И я смотрю на него с чувством, которое трудно описать. Это не радость. Это даже не облегчение, хотя оно есть. Это... опустошительная ясность. Как после долгой, изматывающей болезни, когда наконец понимаешь диагноз и знаешь, что единственное лекарство — это уйти. Уйти из места, которое эту болезнь в тебе и породило.

Но давайте вернёмся в тот день, когда всё начиналось. В день, когда я ещё верил.

Знакомство с «ДомоМиром»

Тот сентябрьский день был удивительно тёплым — будто

лето не хотело отпускать. На тротуаре лежали первые жёлтые листья, а я стоял перед стеклянными дверями мебельного центра «ДомоМир» и никак не решался войти. Мои ладони были чуть влажными. Но не от страха, а от волнения. От того, что всё было по-настоящему.

В руках я сжимал папку с документами: диплом дизайнера интерьеров — с отличием, между прочим, — резюме, паспорт, трудовую книжку с чистыми, ещё хрустящими страницами. Эта папка была моим пропуском во взрослую жизнь, моим доказательством, что я чего-то стою.

Собеседование я прошёл три дня назад. В объявлении должность называлась «менеджер-дизайнер», и мне обещали проекты интерьеров, работу с планировками и клиентами. Уже на встрече выяснилось, что официально я буду менеджером по продажам. Я не придавал этому значения. В конце концов, хороший проект всё равно нужно уметь продать.

Я стоял перед дверями и смотрел на отражение. Большие, стильные, чуть приземистые буквы логотипа «ДомоМир» отражались в идеально чистом, без единого развода, стекле. Они казались печатью. Печатью надёжности, основательности, причастности к чему-то большому и правильному.

Это был не очередной стоковый магазин на окраине. Это была цитадель. Крепость, в которой продавали не вещи, а уклад жизни.

Моё отношение к мебели

Я всегда относился к мебели иначе, чем мои однокурсники. Для многих дизайн — это игра в формы, цветовые палитры, тренды. Для меня мебель всегда была неммым участником человеческих драм.

У нас дома стоял старый кухонный стол с тёмным следом от горячего чайника. Мама долго пыталась вывести пятно, потом накрыла стол светлой клеёнкой. За ним я делал уроки, она проверяла мои первые чертежи, отец чинил розетки. Стол был самым обычным. Но, когда я вспоминал дом, почему-то первым видел именно его.

Мне хотелось делать вещи, возле которых будет происходить чья-то жизнь. Помочь семье выбрать диван, на котором всем хватит места. Найти письменный стол, за которым удобно работать, а не только красиво фотографироваться. Устроить маленькую кухню так, чтобы двое могли приготовить ужин и не поссориться у единственного свободного ящика.

Я верил, что мебель — это свидетели нашей жизни. И тот, кто помогает людям выбрать эти предметы, берёт на себя огромную ответственность.

Мне казалось, что в «ДомоМире» я буду проводником. Тем, кто поможет людям найти свой уголок счастья, создать свой собственный, неповторимый мир в стенах дома. Я буду

продавать решения, а не предметы. Эмоции, а не товар.

Глупо? Наивно? Возможно. Но именно с этим багажом я сделал глубокий вдох, расправил плечи в своём единственном хорошем пиджаке и толкнул тяжёлую и бесшумную дверь.

Первый вдох. Погружение в мир грёз

Первым был запах. Дерево, новая кожа, свежий текстиль и что-то ещё — тёплое, чуть сладковатое. Я невольно вдохнул глубже.

Потом посмотрел вверх и остановился.

Три этажа, объединённые атриумом с прозрачным потолком. Через него лился дневной свет, смешиваясь с тёплым сиянием софитов. Внизу стояли готовые гостинные с каминами — ненастоящими, но как искусно сделанными! Дальше виднелись столовые с хрустальными люстрами и спальни, похожие на комнаты из старых фильмов.

Всё сияло. Каждая поверхность была отполирована до зеркального блеска. Каждая подушка лежала под идеальным углом. Каждая ваза стояла точно в центре журнального столика. Я замер на месте, чувствуя себя путником, попавшим в волшебную страну. Мой внутренний дизайнер ликовал.

— Смотри, — шептал внутренний голос. — Вот оно. Место, где ценят красоту, порядок, стиль. Где твоё понимание пространства будет нужно. Где твои идеи обретут жизнь.

Я сделал несколько шагов вглубь, вдыхая этот удивительный воздух, рассматривая бесконечные ряды мебели. Диваны всех мыслимых оттенков бежевого, серого и шоколадного. Спальни, в которых хотелось немедленно лечь и уснуть. Кухни с глянцевыми фасадами, в которых хотелось готовить, даже если не умеешь.

— Алексей? — услышал я женский голос.

Ко мне подходила женщина лет сорока в элегантном костюме цвета тёмного шоколада. Она шла быстро, уверенно обходя мебель, и улыбалась так, будто мы уже были знакомы.

— Я Светлана, ваш наставник. Добро пожаловать в «ДомоМир»!

Я поспешно переложил папку в левую руку. Рукопожатие Светланы оказалось достаточно твёрдым и чуть затянутым.

— Очень приятно, — сказал я, стараясь, чтобы голос звучал уверенно. — Я очень рад быть здесь.

— Хорошо, если так, — сказала она с лёгкой иронией.

Она взглянула на часы, на секунду потёрла запястье и повела меня к лестнице.

Я пошёл следом, стараясь не отставать и одновременно рассматривать всё вокруг.

Экскурсия

Светлана вела меня по этажам, и я старался впитывать каждое слово.

— Это итальянская классика, — говорила она, обводя рукой ряды массивных шкафов из тёмного дерева с резными фасадами. — Основные покупатели — люди за пятьдесят, состоявшиеся, ценящие статус. Им важно, чтобы мебель «звучала». Ты должен говорить с ними на этом языке — языке традиций, качества, инвестиций в будущее.

Мы перешли в другой отдел.

— А это скандинавский минимализм. Светлое дерево, простые формы, функциональность. Здесь другая аудитория — молодые семьи, продвинутые, следящие за трендами. Им важна экологичность, компактность, возможность трансформации. С ними ты говоришь о стиле жизни, о свободе, о современных решениях.

Мы обошли ещё несколько композиций. Я уже узнавал некоторые ткани на ощупь и был этим нелепо доволен.

— А там что? — спросил я, кивнув в дальнюю часть зала.

За высокими стеллажами стояли простые диваны с яркой обивкой и небольшие шкафы из ДСП.

— Эконом-сегмент, — ответила Светлана. — Сюда отправляем «бюджетников». Быстро выясни, что нужно, покажи два-три варианта, назови цену и сроки доставки. Не води по трём этажам и не трать сорок минут на проект, если человек пришёл только сравнить цены. У нас есть план, и наше время тоже стоит денег.

Я кивнул. Конечно, время стоило денег. И человек мог действительно прийти только за ценой.

Но слово «бюджетники» почему-то зацепило.

Я ещё раз посмотрел в тот угол. Такие шкафы стояли у половины моих знакомых. Да и я сам сейчас вряд ли смог бы купить что-нибудь из той итальянской гостинной.

— А если им нужно разобраться? — спросил я.

Светлана обернулась.

— В чём?

— Ну, какой диван лучше подойдёт. Они ведь могут не знать.

— Для этого ты и покажешь им варианты. Подходящие под их бюджет.

Она сказала это спокойно, без раздражения. Потом поправила ценник на ближайшем кресле.

— Просто учись понимать, сколько времени нужно на разговор. Иначе к обеду у тебя будет один благодарный посетитель и ни одной продажи.

Я замялся. Возразить было нечего: я ещё никому ничего не продал.

Светлана уже шла дальше. Я догнал её и решил пока напоминать. Наверное, такие вещи становились понятны с опытом.

Знакомство с командным центром

Моё рабочее место находилось на втором этаже, в небольшом уголке с видом на торговый зал.

На столе стоял компьютер с двумя мониторами. Рядом — каталоги, альбомы с образцами тканей, эскизная бумага и стакан с рапидографами.

Я остановился.

До этого все мои проекты начинались за маленьким столом в съёмной квартире. Чтобы разложить большой лист, приходилось сначала убирать ноутбук, чашку и половину собственной жизни. А здесь для работы уже было приготовлено место.

Моё место.

— Вот твой командный центр, — сказала Светлана. — Здесь будешь создавать проекты.

Я положил папку на край стола и осторожно сел. Пододвинул к себе альбом, открыл. На каждой странице — образцы ткани, которые можно было поднять, сравнить, приложить друг к другу.

— Всё это можно использовать?

Светлана посмотрела на меня с улыбкой.

— Алексей, для этого оно здесь и лежит.

Я тоже улыбнулся. Вопрос действительно был странным. Но мне хотелось услышать ответ.

На правом мониторе была открыта таблица с фамилиями сотрудников. Напротив каждой стояли показатели: личный план, средний чек, конверсия. Строки были зелёными, жёлтыми и красными. В самом низу я увидел свою фамилию и три нуля.

— Это обновляется каждый час, — заметила Светлана. — Через неделю будешь смотреть сюда раньше, чем в почту.

Сказала она это без улыбки, и взгляд её на секунду стал серьёзным.

Я принял это за шутку.

Собственная фамилия в рабочей программе почему-то обрадовала меня. Меня уже внесли. Я здесь был.

— Запомни главное, Алексей, — продолжила Светлана, — мы продаём не диван, кухню или шкаф. Мы продаём образ жизни. Твоя задача — выслушать клиента, понять, каким он хочет видеть свой дом, и показать, как это может выглядеть. Чтобы он посмотрел на проект и узнал в нём себя.

Выслушать. Понять. Показать.

Именно этим я и хотел заниматься.

— То есть я смогу делать планировку? — спросил я. — Если человек придёт с размерами комнаты?

— Конечно. Подберёшь мебель, расставишь, покажешь варианты. Только помни: в этой комнате потом должна стоять наша мебель. Мы всё-таки магазин.

— Понимаю.

Мне это казалось совершенно естественным. Здесь было столько всего, что найти подходящее решение представлялось вопросом старания.

Светлана протянула мне визитку.

— Мой номер. Если сегодня вспомнишь какой-нибудь вопрос, напиши. Завтра в девять планёрка. Приходи пораньше,

познакомишься с командой и нашим капитаном.

— С директором?

— С Аркадием Семёновичем. Не опаздывай.

— Не опоздаю.

Она ещё раз оглядела стол, проверяя, всё ли на месте, и кивнула.

— Ну что, осваивайся. Каталоги посмотри. Мне пора в зал.

— Спасибо, Светлана.

Она уже повернулась, но остановилась.

— За что?

— Что всё показали.

— Завтра начнёшь благодарить по-настоящему своими продажами, — сказала она и ушла.

Я остался один.

Внизу разговаривали покупатели, где-то открывали и закрывали дверцы шкафа. Из динамиков негромко лилась музыка. Я провёл ладонью по столешнице, придвинул чистый лист и взял карандаш.

Несколько секунд просто держал его над бумагой.

Потом набросал прямоугольник комнаты. Поставил у окна стол, вдоль стены — диван. Пока ни для кого. Просто чтобы попробовать, как здесь рисуется.

Рисовалось хорошо.

Мир дома

Выйдя из «ДомоМира», я долго шёл пешком. Воздух был наполнен той особенной осенней свежестью, когда хочется дышать глубоко и думать о хорошем. Я думал о завтрашнем дне. О клиентах, которым помогу. Об интерьерах, которые создам. О том, как буду рассказывать людям про диваны и столы, которые станут частью их жизни.

В кармане лежала визитка Светланы с номером телефона. Я достал её, посмотрел на логотип. «ДомоМир». Мир дома. Какое красивое название.

Я достал телефон и написал маме: «Сегодня показали магазин. Он огромный. Завтра первый рабочий день. Кажется, это именно то, что я искал».

Ответ пришёл почти сразу: «Я рада. Только поешь нормально и не сиди до ночи».

Я ещё не понимал, почему взгляд Светланы на секунду стал серьёзным. Не понимал, зачем на рабочем экране нужны цветные строки и почему она так легко делила посетителей на тех, кому стоит уделять время, и всех остальных. Наверное, решил я, завтра многое станет понятнее. А пока я просто шёл по вечернему городу и улыбался. Впереди была новая жизнь.

Часть 2. Первые клиенты и циничные уроки

Утро первого рабочего дня началось для меня задолго до будильника. Я проснулся в шесть часов и больше не мог уснуть. Лежал с открытыми глазами, смотрел в потолок и прокручивал в голове предстоящий день. Волнение было приятным, почти сладким — как перед первым свиданием или важным экзаменом, к которому ты готовился всю жизнь.

Я тщательно погладил рубашку, надел единственный хороший галстук, проверил, хорошо ли вычищены туфли. Когда я выходил из дома, меня охватило такое чувство, будто я отправляюсь не на работу, а на сцену Большого театра. Сегодня мой дебют. Сегодня я покажу, чего стою.

В офис я пришёл за двадцать минут до начала планёрки. По пустым коридорам разлеталось эхо от моих шагов. Я прошёл к своему «командному центру», включил компьютер, разложил каталоги веером, подготовил чистые листы для эскизов. Всё должно было быть идеально.

Коллеги подтягивались по одному, по двое. Кто-то бодро здоровался, кто-то кивал, уткнувшись в телефон. В воздухе витала обычная офисная утренняя усталость — люди не выспались, добирались в пробках, думали о своих проблемах. Но я не обращал на это внимания. Я был заряжен, как батарея.

Ровно в 9:00 Светлана жестом собрала всех в небольшом зале для совещаний рядом с директорским кабинетом. Нас было человек пятнадцать: консультанты по разным секциям, менеджеры, администраторы. Я встал в сторонке, стараясь быть незаметным и внимательным.

— Коллеги, сейчас выйдет Аркадий Семёнович, — предупредила Светлана, и в её голосе появилась какая-то новая, напряжённая нота. — Будьте внимательны.

Явление капитана

Дверь кабинета не открылась, а распахнулась и с глухим стуком ударилась о стену, будто её выбил таран. И в проёме появился ОН.

Аркадий Семёнович Петров. Мужчина за пятьдесят, массивный, не толстый — мощный. Широкие плечи, крупная голова с короткими седыми волосами, гладко выбритое лицо с тяжёлым, решительным подбородком. На нём был идеально сидящий тёмно-синий костюм, и даже галстук казался не аксессуаром, а элементом брони.

Он не вошёл. Он вкатился в комнату. И пространство немедленно сжалось, будто выкачали воздух. Все разговоры стихли. Даже шёпот. Я почувствовал, как мои плечи сами собой напряглись, хотя я ещё не понимал, в чём дело.

Он подошёл к столу и упёрся в столешницу кулаками с короткими, сильными пальцами. Его глаза, серо-стального

цвета, медленно, как прожектора, прошлись по каждому из нас. Этот взгляд был физическим. Он не смотрел — он скакировал. Проверял на прочность.

— Коллеги, — начал он. Голос был низким, басовитым, и он не нуждался в микрофоне. Он резонировал где-то в груди и заполнял собой весь зал. В этом голосе не было ни капли приветливости. Была констатация факта и ожидание безусловного подчинения. — Продажи за прошлую неделю продолжают падать.

Он выдержал паузу. Никто не пошевелился.

— Средний чек просел на восемь процентов. ВОСЕМЬ!

Он ударил костяшкой пальца по столу. Звук был сухим и громким, как выстрел. Я вздрогнул. Несколько человек рядом со мной тоже.

— Это не статистическая погрешность, коллеги. Это — брак. Брак в вашей работе. Отвратительная, ленивая, бездарная работа!

Он начал расхаживать вдоль стола, и его тяжёлые шаги отдавались в тишине глухими ударами.

— Где продажи сопутствующих товаров? Клиент пришёл за столом — вы должны были продать ему стул, светильник, набор посуды! Где продажа страховки на мягкую мебель? Набора средств по уходу за деревом? Консультант, который не предложил этого, — это не консультант. Это болван, занимающий тёплое место!

Я перевёл взгляд на лица коллег. Некоторые смотрели в

свои блокноты, делая вид, что конспектируют эти «ценные указания». Другие просто смотрели в пустоту перед собой, отключившись. Никто не смотрел ему в глаза. Это была коллективная мимикрия: притвориться невидимкой, переждать грозу.

— Запоминаем раз и навсегда, — продолжил Аркадий Семёнович, выстукивая пальцем по воздуху, будто вбивая гвозди. — Алгоритм. Шаг первый: выявить ПРИЕМЛЕМЫЙ бюджет клиента. Не тот, который он тебе называет. Тот, до которого его можно аккуратно и ненавязчиво довести.

Он загнул палец.

— Шаг второй: показать товар на 20–30% дороже его плана. Создать образ «мечты». Дать ему помечтать.

Ещё один палец.

— Шаг третий, самый важный: «спасти» клиента. Сжалиться. Сказать: «Понимаю, это дорогоовато... давайте я подберу вам что-то более подходящее по вашей изначальной цене». Он будет чувствовать себя победителем, который обхитрил систему! И будет вам благодарен! А вы — сделаете план.

Он сделал театральную паузу, обводя нас торжествующим взглядом.

— Всё остальное... — он поморщился, будто проглотил что-то горькое, — ...лирика.

Он произнёс это слово — «лирика» — так, будто выплёвывал что-то гнилое и несъедобное. В этом слове для него заключалось всё ненужное, слабое, мешающее бизнесу: лиш-

ние вопросы клиента, его сомнения, его семейные истории, попытки понять его реальные потребности.

Всё то, что для меня и составляло суть работы дизайнера — «понять мечту».

У меня внутри что-то оборвалось. Тот самый трепет, с которым я шёл на работу, тот самый энтузиазм, что переполнял меня ещё час назад, — всё это сжалось в комок и затихло где-то в области солнечного сплетения. Я смотрел на этого человека и понимал, что между нами лежит пропасть. Не возрастная, не профессиональная. Мировоззренческая. Для него люди были не живыми существами с историями, а переменными в уравнении продаж. Для него «создать образ мечты» значило не понять чужую мечту, а навязать свою, более дорогую. И «спасти» означало манипулятивно обмануть, сыграв на чувстве облегчения.

Я почувствовал, как внутри закипает гнев. Но гнев этот был бессильным. Что я мог сказать? Кто я такой, чтобы спорить с директором в первый же день?

У шкафа из красного дерева

Планёрка закончилась так же внезапно, как и началась. Аркадий Семёнович развернулся и вышел, оставив после себя гробовую тишину, теперь уже отягощённую смущением и страхом. Люди медленно, не глядя друг на друга, стали расходиться. Ко мне подошла Светлана и взяла под локоть.

— Пойдём, — тихо сказала она и повела меня к огромному, роскошному шкафу из красного дерева в глубине зала. Мы встали так, будто изучали его фурнитуру.

— Не обращай внимания на пафос, — прошептала она, делая вид, что поправляет бирку с ценой. Голос её был совсем другим — уже не энергично-деловым, а усталым, почти материнским. — Аркадий Семёнович... он любит эффектные речи. Создаёт драйв. Напряжение. Это его стиль управления. Не принимай близко к сердцу.

Я молчал, не зная, что сказать.

— Просто делай, как я тебе говорила вчера: слушай клиента, предлагай варианты, будь вежлив. Ты же умный парень, с образованием. Всё у тебя получится.

Она сделала паузу и посмотрела на меня прямо. Её взгляд стал серьёзнее.

— Но, Алексей, есть одна важная вещь. Не забывай про страховку и средства по уходу. Всегда. С любого заказа. Это не прихоть. С них нам идёт хороший процент, и это напрямую влияет на твою премию. И на общие показатели отдела. Тут я не удержался.

— Светлана, а если... если человеку это не нужно? Ну вот, например, он покупает стол в кабинет. Офисный, солидный. Говорит, что там будут пользоваться аккуратно, только бумаги, ноутбук. Зачем ему страховка от механических повреждений?

Она посмотрела на меня с выражением, в котором смеша-

лись жалость, лёгкое раздражение и непоколебимая уверенность. Так смотрят на ребёнка, который спрашивает, почему небо синее, когда надо уже идти делать уроки.

— Алексей, милый, — сказала она, положив руку мне на плечо. — «Не нужно» — это не аргумент в нашем бизнесе. Страховка нужна. Всегда. Даже на этот стол. Твоя задача — не спрашивать «нужна ли», а объяснять, почему она нужна. Почему без неё его покупка неполноценна, уязвима, рискует быть испорченной первым же неловким движением, падением ручки, пролитым кофе.

Я открыл рот, чтобы возразить, но она перебила:

— Это не обман, Алексей. Это — активная забота о клиенте и его инвестиции. Ты же хочешь, чтобы его вещь служила долго? Вот и донеси до него. Понимаешь разницу?

В её тоне сквозила такая непоколебимая уверенность, что я лишь кивнул. Может, я и вправду ничего не понимал в продажах? Может, Аркадий Семёнович и Светлана знали какую-то суровую правду жизни, до которой мне, выпускнику-идеалисту, ещё нужно было дорасти?

— Не грусти, — улыбнулась Светлана, снова становясь бодрым наставником. — Всё придёт с опытом. Иди, осваивай своё место. Скоро пойдут клиенты. Удачи!

Она ушла, оставив меня одного у громадного, холодного и прекрасного шкафа из красного дерева. Я обернулся и посмотрел на торговый зал. Всё так же сияло. Всё так же пахло дорогой кожей и деревом. Музыка так же ненавязчиво ли-

лась сверху.

Но что-то изменилось. Блеск стал чуть более металлическим. Запах — чуть более синтетическим. А тихая музыка стала напоминать саундтрек к чужому, хорошо отрежиссированному спектаклю, в котором мне отводилась роль не творца, а статиста с чётко прописанными репликами.

Я медленно пошёл к своему «командному центру». По дороге увидел грузчика с татуировкой на шее. Он с неприязнью сгрёб в охапку несколько декоративных подушек, чтобы освободить диван для новых покупателей. Его движение было резким, почти агрессивным. Подушки, эти символы уюта, шлёпнулись на дно тележки, как мешки с картошкой.

Я отвёл взгляд. Трещина на идеальной картине мира только что стала чуть шире. И я смутно чувствовал, что это только начало.

Первый клиент

Первые два часа я в основном наблюдал.

Светлана работала быстро. Подхватывала вопрос ещё до того, как покупатель успевал договорить, находила нужную ткань среди десятков образцов, безошибочно помнила, какой диван раскладывается вперёд, а какой требует места у стены.

Я бы пока бегал за каталогом после каждого второго вопроса.

Однажды она, проходя мимо, негромко сказала:

— Не стой всё время за стойкой. Тебя отсюда почти не видно.

Я вышел в проход, потом решил, что загораживаю дорогу, отступил к креслам. Через минуту снова оказался возле стойки.

И тут пришёл он.

Мужчина лет сорока. Дорогие и слегка помятые после долгого утра брюки. Белая рубашка с расстёгнутым на две верхние пуговицы воротником. Пиджака не было — наверное, остался в машине или на спинке офисного кресла.

Он вошёл стремительно, не замедляя шаг, не оглядываясь с почтительным восхищением. Он шёл целеустремлённо, взглядом выискивая указатели. Его глаза выхватили меня возле стойки, и он направился прямо ко мне, не сбавляя шага.

— Мне нужен рабочий стол. Большой, простой, современный. И кресло. Чтобы не болела спина, — сказал он без предисловий.

Голос был низким, с лёгкой хрипотцой — голос человека, который много говорит по телефону. В нём не было раздражения, только констатация факта и усталость, под которой я уловил стальную пружину собранности.

Внутри у меня что-то ёкнуло, и по спине пробежал знакомый холодок адреналина. Вот он. Мой первый. Настоящий.

— Конечно, — кивнул я, подстраиваясь под его темп. —

Меня зовут Алексей. Проходите в секцию офисной мебели, там есть отличные решения. Пока идём, можно пару вопросов? Чтобы не тратить ваше время на лишнее.

Он удивлённо поднял бровь и кивнул.

— Вы человек порядка? Всё должно лежать на своих местах на столешнице? Или вам нужна чистая поверхность, пространство для мысли?

— Часто ли приходится параллельно работать с документами и цифрами? Может, пригодится мобильная тумба на колёсиках?

— Судя по росту, около 185. Важно, чтобы край стола не давил на локти при печати? Можно регулировать высоту.

Он сначала отвечал односложно, но постепенно, когда мы подошли к первому столу-трансформеру с электроприводом, лёд начал таять.

Оказалось, его зовут Дмитрий. Он ушёл из крупной IT-компании и «поднимает» свой стартап. Этот стол должен был стать первым «официальным» столом его собственной компании. В этой простой фразе звучала сдержанная гордость, замешанная на колоссальном стрессе.

И я включился на все сто. Перестал быть «консультантом». Стал союзником. Будто мы вместе проектировали этот новый, хрупкий этап его жизни.

Я показывал идею: «Представьте, важный видеозвонок с клиентом или инвестором. В кадре — только вы, ноутбук и чашка кофе. Никаких проводов, никакого хаоса. Чистота.

Концентрация».

Я говорил о скрытых розетках, о выдвижной панели для клавиатуры не как о «функциях», а как о кирпичиках для его будущей эффективности.

С креслом была отдельная история. Я заставил Дмитрия сесть в каждое. Не присесть, а сесть по-рабочему — откинуться, покрутиться, найти положение. Сам садился рядом, объясняя: «Смотрите, здесь упор в пояснице регулируется не только по высоте, но и по жёсткости. Можно подстроить под себя сегодня, когда вы на нуле, и завтра, когда нужно взять гору дел».

Мы провели вместе почти час. Я забыл про время, про КРІ, про Светлану, которая то и дело бросала на нас взгляд из-за стойки — её бровь была чуть приподнята, в её молчаливом вопросе читалось: «Серьёзно? Целый час?»

Я жил в этом моменте. И когда Дмитрий, постучав костяшками пальцев по столешнице выбранного стола (самого дорогого в линейке, но не самого вычурного), сказал: «Берём. И это кресло», — в этот момент я почувствовал глубокое, почти физическое удовлетворение ремесленника, выполнившего работу безупречно.

Оформляя заказ, я, как и положено по внутреннему регламенту, мягко вставил фразу про страховку от механических повреждений и специальный спрей для ухода за деревом.

— Спасибо, не надо, — сказал Дмитрий. — Там буду я и техника. Танцы в грязных ботинках на столе пока не пла-

нируются.

— Даже после первого большого контракта?

Он поднял глаза.

— После первого большого контракта я вам позвоню.

Мы оба засмеялись.

Я убрал дополнительные позиции и повернул к нему за-
каз.

Когда всё было готово, Дмитрий сложил документы, но уходить сразу не стал. Он на секунду задержался и посмотрел мне прямо в глаза.

— Спасибо, Алексей. Вы действительно помогли разобраться. Я думал, сейчас начнётся: вот у нас коллекция, вот эксклюзивная модель... Я в таких местах обычно чувствую себя как на рынке — все пытаются всучить что подороже и побыстрее отвязаться. А вы как будто проектировали этот стол и кресло для меня лично.

Эти слова стали для меня валютой высшего сорта. Они стоили дороже, чем любой процент с продажи.

Я проводил его до лифта, пожал на прощание руку и вернулся на своё место. В груди было странное чувство — лёгкости и могучей, чистой радости. У меня получилось! Моя философия работает! Я могу делать это здесь, в этом сияющем храме. Нужно просто оставаться собой. Внимательным. Вдумчивым. Человечным.

Краем глаза я поймал взгляд Светланы. Она улыбнулась мне, одобрительно кивнув. Всё было правильно. Всё было

прекрасно.

Утренняя планёрка отодвинулась куда-то далеко. Может быть, к директору просто нужно привыкнуть. Может быть, здесь можно спокойно работать, если находишь подход к людям.

Мне не терпелось рассказать кому-нибудь про Дмитрия. До обеда оставалось совсем немного.

Разговор с Олегом

В комнате отдыха, за чашкой кофе из автомата (отвратительного, кстати), я поделился историей с коллегой Олегом.

Олег был ветераном «ДомоМира», проработавшим здесь пять лет. Человек с лицом, на котором усталость уже въелась в морщины вокруг глаз, и с вечной сигаретой в уголке рта, даже когда он её не курил.

— Молодец, — сказал Олег без тени энтузиазма, разминая плечи. — Только зря время терял.

— В каком смысле? — не понял я. — Клиент доволен, сумма чека хорошая.

— А страховку взял? Нет. Спрей взял? Нет. — Олег щёлкнул пальцами. — Значит, ты отработал в ноль. Ты целый час своей жизни, свой экспертный анализ, всю эту... эмпатию, — он произнёс слово с явным отвращением, — потратил на то, чтобы продать ему то, что он и так хотел купить. А мог за этот час обработать трёх бабулек — им впарить страховку

раз плюнуть. И твой средний чек был бы в два раза выше. А план по «сопутке» — выполнен.

Я смотрел на него, пытаюсь осмыслить эту чудовищную, с моей точки зрения, арифметику.

В его системе ценностей моё внимание к клиенту, моё стремление решить именно его задачу было не преимуществом, а статьёй неоправданных расходов — расходов времени.

— Дмитрий, может, ещё вернётся, — сказал я. — Они только открываются. Будут людей нанимать, офис обставлять.

— Может.

— Или кому-нибудь порекомендует.

— Может, — повторил Олег. — Ты это Светлане на разборе скажи. Что допродаж пока нет, зато когда-нибудь стар-тап разрастётся.

Он улыбнулся.

Я поставил стакан.

— То есть я плохо сработал?

Олег пожал плечами.

— Ты спрашиваешь, хороший ли ты человек, или сколько заработаешь?

Я почувствовал, как у меня нагреваются уши.

— Я вообще-то про заказ.

— А я про работу. Не обижайся. Я тоже вначале любил такие разговоры. Человек благодарит, ты довольный. Потом

приходит расчётный листок — и как-то меньше хочется рисовать.

Я не знал, что сказать. Моя победа вдруг померкла, окрасилась в тона сомнения.

Я допил отвратительный горький кофе и пошёл обратно в зал. Настроение было испорчено.

В следующие недели я продолжал работать по-своему: задавал вопросы, слушал, пытался вникнуть в образ жизни людей. Часто это работало: люди благодарили, покупали. Но внутреннее удовлетворение от работы начало разъедаться постоянным чувством, что я делаю что-то не так в глазах системы. Мои показатели по продаже «сопутки» были самыми низкими в отделе. На еженедельных разборах Светлана, уже без дружеских интонаций, тыкала пальцем в сводную таблицу:

— Алексей, посмотри. Клиентка Галина Ивановна купила у тебя угловой диван за 120 тысяч. И всё. Ни страховки, ни чехлов, ни освежителя для ткани. Почему?

— Она сказала, что у неё нет домашних животных и она очень аккуратная, — оправдывался я.

— Она сказала! — передразнивала меня Светлана. — А ты должен был сказать ей, что жизнь непредсказуема, что соседи могут затопить, что племянник с шоколадом может приехать! Ты должен был создать потребность!

— Но Галина Ивановна уже ответила на наши вопросы. Зачем придумывать ей соседей и племянника, которых мог-

ло не быть, только чтобы она испугалась?

— Это не манипуляция, Алексей. Это профессионализм. Мы знаем о мебели больше клиента, а значит, обязаны предупредить его о рисках. И предложить решение.

В одном Светлана была права: мы знали о мебели больше. Но назвать риск и оставить человеку право решить — одно. Пугать его ради продажи — совсем другое.

Я чувствовал, как во мне нарастает внутренний конфликт. С одной стороны — система, требующая быть винтиком в машине по выкачиванию денег. С другой — мои собственные представления о том, как надо работать с людьми.

Я не мог сказать, что во всём виновата только система. Аркадий Семёнович выбирал унижать людей. Светлана — называть давление заботой. Олег — смеяться над клиентами. Но премии, таблицы и еженедельные разборы каждый день подсказывали им, что их выбор был правильным. И мне тоже...

Этот конфликт не мог длиться вечно. Но закончился он не сразу. Я продолжал ходить на работу, пытался работать по-своему и с каждым днём уставал всё сильнее.

Часть 3. Задержка и разложение

Бюджетники-невидимки

Пять месяцев в «ДомоМире» превратили меня из восторженного новичка в уставшего, вымотанного человека. Я всё ещё пытался работать по-своему, но с каждым днём это становилось труднее. Система давила, перемалывала, засасывала.

Коллеги, поначалу казавшиеся просто уставшими, теперь открывались с новой стороны. Клиентов между собой называли не именами, а характеристиками: «Диванные стратеги» (те, кто ходил по пятому кругу и не мог определиться), «Шкафные дотошники» (мужчины, придирчиво изучающие фурнитуру), «Икеевские беглецы» (те, кто открыто сравнивал цены). Была даже категория «Бюджетники-невидимки» — люди, которые с порога спрашивали самое дешёвое; на них даже не тратили время, отправляя в дальний угол зала к стеллажам с товарами «эконом-линии».

Однажды я застал в курилке разговор двух грузчиков. Они обсуждали вчерашнюю доставку.

— Ну и клиентушка мне попался, — с усмешкой говорил один, широкоплечий мужик с татуировкой на шее. — Носильщика из себя строит, на чай дал сто рублей. Я ему этот

его хрустальный шкафчик так в лифт втиснул, он аж скрипнул. Пусть знает, как скупердяйничать.

Другой засмеялся.

У меня сжалось внутри. Этот «хрустальный шкафчик», наверное, был чьей-то долгожданной обновкой, может, подарком. А для этих людей он был просто обузой, весом в килограммах, который не окупился ожидаемыми чаевыми.

Мне стало физически плохо. Равнодушие, которое задавал сверху Аркадий Семёнович, здесь стало привычкой. Но грузчик сам решил наказать клиента за сто рублей чаевых. Система поощряла такое отношение, но выбор всё равно делал человек.

А через несколько дней задержали зарплату.

Объявление

Это случилось в обычный четверг. Обычный — до того момента, как в общем чате появилось сообщение. Оно пришло ровно в 15:00, когда до конца рабочего дня оставалось три часа.

«Уважаемые коллеги! В связи с временными затруднениями в проведении финансовых операций, выплата заработной платы за истёкший месяц будет произведена с задержкой в 5–7 рабочих дней. Администрация приносит извинения за доставленные неудобства и делает всё возможное для скорейшего решения вопроса».

Сообщение было подписано сухим «Администрация ООО „ДомоМир“». Ни имён, ни объяснений, ни даже намёка на человеческое сочувствие. Просто констатация факта.

По торговому залу сразу прошёл гул недовольства. Кто-то громко выругался, хлопнув крышкой ноутбука. Кто-то тут же начал названивать кому-то, выходя в стеклянный тамбур у входа. Кто-то просто замер, уставившись в одну точку.

Светлана, бледная как мел, пробежала мимо нас к кабинету Аркадия Семёновича и захлопнула за собой дверь. Мы слышали только приглушённые голоса, но слов разобрать не могли.

— Ну что, идеалист, — повернулся ко мне Олег. Голос его был злым, но в этой злости чувствовалась какая-то мрачная удовлетворённость. — Дошло теперь, какая у нас «дружная семья»?

Рядом со мной работала мать-одиночка из отдела кухонь, Лена. У неё двое детей, ипотека. Я посмотрел в её сторону — она сидела, уткнувшись в телефон, и по её щекам текли слёзы. Я подошёл к ней и сказал:

— Лена, всё будет хорошо. Разберутся.

Она подняла на меня глаза, полные отчаяния.

— Хорошо? Мне нужно кредит завтра платить, Алексей! Детям заплатить за кружки надо! Я уже в минус ушла в этом месяце, надеялась зарплатой закрыть. А они... они даже не извинились нормально!

Я не знал, что ей ответить. Просто положил руку на плечо.

Она дёрнулась, но не отстранилась.

Паралич системы

Первыми «встали» грузчики. Они просто собрались в своей подсобке и объявили, что не будут грузить машины до тех пор, пока не получат хоть какую-то часть денег.

Бригадир, здоровенный мужик с татуировкой на всё предплечье, вышел к менеджерам и сказал коротко:

— Денег нет — работы нет. Идите к своему директору, пусть объясняет.

Менеджеры, включая меня, оказались в подвешенном состоянии. Клиенты периодически шли, вопросы задавали, а работать было невозможно. Доставки срывались, новые заказы не могли быть оформлены, потому что система бронирования заблокировала часть функций «до выяснения обстоятельств».

Через час из кабинета вышла Светлана. Лицо у неё было красное, злое и одновременно испуганное.

— Работаем в обычном режиме! — объявила она громко, но в её голосе не было уверенности. — Все вопросы по зарплате — к бухгалтерии, я ничего не знаю. Время идёт, клиенты ждут!

Её никто не слушал. Вернее, слушали, но не реагировали. Люди просто стояли у своих отделов и смотрели в пустоту. Какая-то женщина попыталась что-то спросить у Олега про

диван, но он рывкнул на неё так, что она отшатнулась и быстро ушла.

— Олег, ты чего? — спросил я.

— А ничего, — огрызнулся он. — Достали все. Клиенты, начальство, эта работа. Сидишь тут как дурак, улыбаешься, впариваешь, а в итоге — даже денег вовремя не дают.

Я отошёл, чувствуя, как внутри разрастается тревога. Ситуация выходила из-под контроля.

Через час вышел Аркадий Семёнович. Лицо у него было багровым, челюсти сжаты. Он созвал всех в зал возле главного входа.

— Я понимаю ваше беспокойство! — начал Аркадий Семёнович, но в его голосе не было ни капли понимания, только сдавленная ярость. — Ситуация временная! Но я не могу принять то, что происходит! Клиенты ходят, а вы стоите кучками и ноете!

Он обвёл нас тяжёлым взглядом.

— Вы что, думаете, что если вы будете ходить с постными лицами, деньги волшебным образом появятся? Деньги появятся, когда вы будете РАБОТАТЬ! Когда вы будете ВЫЖИМАТЬ из этой ситуации максимум для компании, а значит, и для себя!

Он говорил о «сплочении», о «командной ответственности», о том, что «мы вместе преодолеем трудности». Но каждое его слово лишь раскалывало коллектив дальше. В его риторике виноватыми оказывались мы, те, кто «ноет», а не те,

кто не может обеспечить своевременную выплату заработанного.

— Аркадий Семёнович, — робко подняла руку Лена из отдела кухонь. Голос её дрожал. — А можно хотя бы часть, аванс? У меня дети, ипотека...

— Нет, нельзя! — рявкнул он. — Не детский сад! Есть график выплат, он будет соблюдён с небольшой задержкой. Ваша задача — выполнять свои обязанности. Иначе, поверьте, найдётся много желающих занять ваши тёплые места, которым не нужно будет месяц платить заработную плату вперёд!

Все услышали угрозу. Лена опустила голову и заплакала. Но никто не подошёл к ней, никто не обнял, не поддержал. Каждый думал о себе.

— А теперь — работать! — рявкнул Аркадий Семёнович и, развернувшись, ушёл в свой кабинет, хлопнув дверью так, что люстра над нами качнулась.

Мы молча разошлись по местам. Работать никто не мог.

После этой «планёрки» магазин окончательно превратился в зону бедствия. Коллеги, ещё вчера сохранявшие видимость профессионализма, теперь вели себя откровенно похамски.

Олег, разговаривая по телефону с клиентом, который интересовался сроком доставки, сказал:

— У нас тут небольшие трудности, так что ваша кровать, возможно, поедет к вам не на нашей машине, а на попутной.

Если, конечно, водитель найдётся, которому заплатят.

Клиент, естественно, отменил заказ. Олег положил трубку и усмехнулся:

— Одной проблемой меньше.

Я смотрел на него и не узнавал. Куда делся тот циничный, но хотя бы профессиональный продавец? Передо мной сидел озлобленный, уставший человек, которому было плевать на всё.

Я пытался держаться своих принципов, но это становилось всё тяжелее.

На следующий день ко мне подошла пожилая пара, выбирающая кресло-качалку. Они были милыми, немного смущёнными размахом магазина. Я вёл с ними беседу, показывал модели, рассказывал о плюсах и минусах разных материалов.

И в этот момент ко мне подскочила Марина, моя коллега из соседнего отдела, с искажённым от злости лицом.

— Ты чего с ними нянчишься? — прошипела она мне в ухо так громко, что пара, должно быть, услышала. — Они полчасу тут торчат, а у них бюджет на табурет! Брось их, ко мне нормальные клиенты подошли, мне надо кредит оформлять!

Я покраснел от стыда и гнева — перед этими людьми, перед собой, перед ней.

— Извините, — сказал я паре, чувствуя, как горят щёки. — Меня срочно вызывают. Я сейчас позову другого консуль-

танта.

В их глазах я увидел разочарование. Они всё поняли. Кивнули и быстро ушли. Я чувствовал себя предателем.

Финальный разговор

Вечером того же дня началась история, после которой я уже не мог остаться.

Ко мне подошёл клиент — мужчина в дорогом пальто, с айпадом в руке. Он хотел полностью обставить кабинет в загородном доме. Большой заказ, как я понял — на несколько сотен тысяч.

Мы проработали с ним почти два часа. Я выкладывался на все сто: делал эскизы, подбирал комбинации дерева и металла, рассчитывал освещение, показывал образцы тканей. Он задавал много вопросов, вникал в детали. Я чувствовал, что ему важно создать пространство, в котором ему будет комфортно работать и жить.

Когда дело дошло до обсуждения сроков изготовления — часть мебели была на заказ, из Италии, — я замешкался. Внутренний голос, который я уже научился распознавать как голос системы, говорил: «Скажи 8 недель. Всегда говори на треть меньше реального срока. Потом, если что, сошлѐшься на форс-мажоры, на задержки на таможне. Клиент привык, что все врут». Но я посмотрел в глаза этому человеку. Он был серьёзным, деловым, явно строил планы. И я не смог.

— Реальный срок изготовления и доставки полного комплекта, — сказал я честно, — 12 недель.

Клиент задумался.

— 12? На сайте написано 8–10 для индивидуальных заказов.

— Это идеальный сценарий, — объяснил я. — Но чтобы не обнадёживать вас, я говорю максимально реалистичный срок, с учётом всех проверок, таможни и логистики. Если получится быстрее — будет приятный сюрприз. Если нет — вы будете готовы.

Он кивнул, поблагодарил за честность, сказал, что ему нужно посоветоваться с женой, и ушёл, взяв мои расчёты.

Я чувствовал себя хорошо. Правильно. По-человечески.

На следующее утро меня вызвал Аркадий Семёнович.

Его кабинет был огромным, с панорамным окном на парковку. Но от этого он не становился менее душным. В нём пахло дорогим табаком, кожей и страхом.

— Алексеев, — начал он, не предлагая присесть. — Вчерашний клиент. Кабинет. Почему ушёл?

— Он сказал, что посоветуется с женой, — ответил я. Это была правда.

— Не ври! — Аркадий Семёнович ударил ладонью по столу. — Он позвонил в службу контроля качества! Сказал, что консультант, то есть ты, назвал срок в 12 недель, тогда как на сайте — 8–10. И что это демотивирует его покупать! Четыреста тысяч, Алексеев! Четыреста тысяч ушло к конкурен-

там из-за твоей... честности!

Он выплюнул это слово, будто это было ругательство.

— Но я... Я просто не хотел его обманывать. Если бы я сказал 8, а пришло бы 12, он был бы в ярости. Он бы написал жалобу, вы бы меня уволили.

— А сейчас он просто купил у других! — завопил Аркадий Семёнович, вскакивая из-за стола. — Не твоё дело, что он будет чувствовать потом! Твоё дело — закрыть сделку СЕЙЧАС! Ты не психолог, а продажник! Каждая твоя честность стоит компании денег!

Он подошёл ко мне вплотную, нависая.

— А знаешь, на что эти деньги идут? На зарплату тебе, Алексеев! На аренду этого здания! На налоги! Из-за таких честных, как ты, у нас и задержки с зарплатой! Вы не приносите денег — откуда их брать? Завтра ты начинаешь работать по скриптам, — отчеканил он. — Точно по скриптам. Никакой самостоятельности. Никакой «честности». Ты понял меня? Или будешь искать работу, где можно быть святым Франциском! Всё! Иди!

Я вышел из кабинета. Руки дрожали, но не от страха. От гнева. Теперь я ясно видел, чего от меня хотят. Здесь вознаграждали сделку любой ценой. Аркадий Семёнович выбирал угрозы, Светлана — давление под видом заботы, Олег — цинизм. Каждый сам решал, как далеко зайти. Но правила и премии раз за разом толкали всех в одну сторону. Теперь такого же выбора требовали от меня: отказаться от своей ще-

петильности, перестать видеть в клиенте человека — и получить взамен стабильность и свой кусок пирога.

Я не мог принять эту сделку. Цена была для меня слишком высокой: моё самоуважение, моё представление о правильном и неправильном. Я не мог больше каждое утро приходить в это красивое, мёртвое место и участвовать в этом спектакле. Я устал сопротивляться. Силы заканчивались. Оставался один способ не проиграть — выйти из игры.

Решение

В ту ночь я почти не спал. Лежал, смотрел в потолок и прокручивал в голове события последних месяцев. Вспоминал свой первый день, полный надежд. Вспоминал Дмитрия, его благодарность. Вспоминал Лену, плачущую из-за задержки зарплаты. Вспоминал Олега, превратившегося в озлобленного циника. Вспоминал Аркадия Семёновича, орущего про «лирику».

Ближе к полуночи я всё-таки позвонил маме. Она ответила не сразу, сонным голосом.

— Мам, я тебя разбудил?

— Уже нет. Что случилось?

— Я думаю увольняться.

На том конце стало тихо.

— Лёша, у всех на работе что-нибудь не так, — сказала она наконец. — Начальники кричат, зарплату иногда задер-

живают. Может, тебе потерпеть? Ты не так давно устроился. Сейчас работу найти непросто.

Я рассказал ей про Аркадия Семёновича, про задержку зарплаты, про то, как нас заставляли обманывать со сроками и пугать клиентов.

— Я понимаю, — вздохнула мама. — Просто боюсь, что ты останешься без денег.

— Я тоже боюсь.

— Тогда не торопись. Утро вечера мудренее.

— Спасибо, мам.

Я положил телефон. Мама не оправдывала Аркадия Семёновича. Она хотела уберечь меня — так, как умела. Но выбрать за меня она не могла. Это была моя жизнь. Если я останусь, это тоже будет моим решением. И отвечать за него придётся мне.

К утру я понял: проблема была не только во мне. Я слишком долго пытался приспособиться к правилам, которых не принимал. Один я не мог изменить эту систему. Но мог решить, останусь ли я её частью. Остаться означало согласиться с ценой. Уйти — принять неопределённость. Этот выбор был моим.

Утром я пришёл раньше всех. Сел за свой компьютер, открыл чистый документ и написал всего несколько строк.

«Директору ООО „ДомоМир“

Аркадию Семёновичу Петрову
от менеджера по продажам

Алексеева Алексея Дмитриевича

Заявление.

Прошу уволить меня по собственному желанию.

Алексеев А. Д.»

Никаких объяснений, никаких «благодарностей за опыт».

Только сухой, казённый текст. Распечатал. Подписал. Положил листок в папку и пошёл к кабинету директора.

Секретарша, увидев папку в моих руках, всё поняла и молча кивнула в сторону двери.

Аркадий Семёнович был уже на месте. Он посмотрел на заявление, потом на меня. В его взгляде не было ни удивления, ни злости. Была лишь холодная, деловая оценка. Ещё один винтик решил выпасть из механизма. Механизму было всё равно.

— Написал? — спросил он коротко.

— Да.

— Две недели отработки.

— Вас устраивает, если я отработаю одну?

Он на секунду задумался, видимо, подсчитывая риски и выгоды.

— Ладно. На неделю можешь остаться. Передашь дела Светлане. Документы в отделе кадров подпишешь в день расчёта.

И всё. Ни «жаль», ни «удачи», ни «может, передумаешь».

Я вышел. В отделе продаж меня уже ждали. Новость разлетелась мгновенно.

— Сдался, Лёх? — спросил Олег беззлобно, с какой-то даже усталой симпатией. — Ну что ж, искал свою правду, не нашёл. А она никому не нужна.

— Мне нужна, — тихо ответил я.

Олег пожал плечами, как бы говоря: «Ну и дурак».

Светлана пыталась меня удержать, говорила о перспективах, о том, что «просто надо привыкнуть к правилам игры». Но её слова звучали пусто. Игра, в которую я не хотел играть, была гнилой в самой своей основе.

Последняя неделя прошла в странном, отрешённом состоянии. Я формально показывал новому парню — вчерашнему студенту, такому же наивному, каким был я сам, — отделе, рассказывал про системы скидок и поставщиков, но сам чувствовал себя уже посторонним.

Я наблюдал за жизнью магазина как зритель в театре. Вот клиентка с горящими глазами показывает мужу диван, а менеджер уже думает, какую страховку ей впарить. Вот грузчик с ненавистью толкает тележку с коробками. Вот Аркадий Семёнович важно шествует по залу, и сотрудники замирают, как мыши при виде кота.

Всё это было не моё. Никогда не было моим.

В свой последний день я получил расчёт в бухгалтерии. Сдал бейдж и пропуск. Когда я выходил через главные стеклянные двери, мне вдруг захотелось обернуться. Я остановился и посмотрел на огромную, сияющую вывеску «Домо-Мир». Она больше не казалась мне ни серьёзной, ни обеща-

ющей. Она казалась пустой. Красивой, дорогой, но абсолютно пустой оболочкой. Местом, где продают предметы для дома, но где для самого Дома — с его теплом, доверием, человечностью — не оставалось места.

Я вышел на улицу.

Был тихий зимний вечер. Под ногами хрустел снег. Морозный воздух обжёг горло, и я вдруг заметил, как давно не дышал так спокойно. Впереди было страшно. Но этот страх был уже моим.

Я пошёл в сторону остановки. В кармане лежала карточка с последней зарплатой. В голове — полная неопределённость. Но впервые за долгие месяцы рядом со страхом появилась тихая, слабая надежда. Я сделал первый шаг прочь от мира, где всё было товаром, включая человеческое отношение. И я шёл на ощупь, в темноту, не зная, что ждёт впереди. Но теперь я знал точно: что бы ни случилось, это будет мой выбор. Мой путь. А не чужая игра, в которой мне отведена роль винтика.

Я ещё не знал, куда приведёт этот путь. Но я точно знал, что он начинается с первого правильного решения. И я выбираю его осознанно. Без сожаления.

ГЛАВА 2. КОФЕЙНЯ «У КАТЕРИНЫ»: АЗБУКА ВНИМАНИЯ

Часть 1. Приглашение в другой мир

Вечером того же дня, когда я покинул стены «ДомоМира», я сидел дома за своим ноутбуком и смотрел на сайты с вакансиями. Экран светился холодным синим светом, строчки объявлений мелькали перед глазами. Я хоть и видел их, но ничего не чувствовал.

«Менеджер по продажам (опыт от 1 года)».

«Консультант в салон элитной мебели».

«Специалист по активным продажам».

Каждое второе описание содержало фразы: «целеустремлённость», «нацеленность на результат», «умение работать в условиях высоких KPI». Я листал их, и мне становилось тошно. Те же слова, те же обещания, та же пустота.

И я понял, что не смогу так. Не смогу вернуться в этот круг, где человечность — брак, помеха, недостаток. Где план нужно выполнять любой ценой. Где самое важное в компании — это закрыть сделку. Это напоминало больше боевые действия. Где клиент и менеджер — соперники, враги,

а улыбки и вежливость — необходимое оружие для победы.

Я закрыл все вкладки с вакансиями и долго сидел перед пустым экраном.

Что я искал на самом деле? Конечно, мне нужна была работа. Нужны были деньги. Но я не хотел снова выбирать между правдой и выгодой. Хотел найти место, где можно оставаться собой.

Я открыл новую вкладку и начал листать странички маленьких частных заведений. В какой-то момент мне попалось одно объявление.

Это было в простом, почти кустарном тексте, набросанном, как будто от руки, на сайте местных объявлений.

«Требуется помощник в кофейню „У Катерины“. Работа за стойкой, общение с гостями. Опыт не обязателен. Ценим искренность, внимательность и умение слушать. Зарплата по договорённости».

Я перечитал объявление ещё раз.

В нём не было ни KPI, ни планов продаж, ни скриптов. Только простые и понятные слова.

В этом коротком тексте было больше человечности, чем во всех корпоративных миссиях «ДомоМира», вместе взятых.

Я не раздумывал. Моё резюме дизайнера и менеджера по продажам мебели было совершенно неподходящим для кофейни. Но я не стал его переделывать. Я просто написал короткое письмо.

«Катерина, здравствуйте. Меня зовут Алексей. Я прочитал ваше объявление. У меня нет опыта работы в кофейне, но я хочу научиться работать с людьми по-человечески. Я умею слушать. И мне очень нужно оказаться в месте, где ценят искренность. Буду рад возможности просто поговорить».

Я нажал «отправить» и закрыл ноутбук.

В комнате было темно, только свет уличного фонаря пробивался сквозь неплотно задёрнутые шторы. Я сидел и думал о том, что, возможно, только что совершил самый странный поступок в своей жизни. Послал резюме туда, где меня никто не ждёт, с опытом, который никому не нужен. Но почему-то на душе было легко.

Ответ

Ответ пришёл на следующее утро. Я проснулся от звука сообщения на телефоне и схватил его, ещё не открыв глаза.

«Приходи сегодня в 14:00. Адрес прилагается. Катерина».

Я посмотрел на часы. Было восемь утра. Впереди — шесть часов томительного ожидания. Я не знал, что надеть. В «До-моМир» я ходил в строгом костюме — это было частью униформы, частью игры. Но здесь? В кофейню?

Я перебрал весь свой скромный гардероб и остановился на простых джинсах, тёмном свитере и удобных ботинках. Без галстука. Без пиджака. Впервые за долгое время я одевался не для того, чтобы соответствовать ожиданиям, а для себя.

Вышел из дома за два часа — навигатор показывал, что дорога займёт чуть больше часа, но я боялся опоздать. Слишком важным казался этот разговор.

Дорога

Кофейня «У Катерины» оказалась не в центре, не на шумных туристических улицах, а в тихом переулке старого района. Я ехал на автобусе, потом на трамвае, потом шёл пешком мимо невысоких кирпичных домов.

Район был непарадным, но в нём чувствовалась жизнь. У подъезда, притоптывая от холода, о чём-то спорили две старушки. Дети с визгом катались с ледяной горки во дворе, из окон доносились запахи готовящегося обеда. Обычный городской район, в котором шла своя жизнь.

Я искал глазами вывеску, неоновые огни, кричащие «Эспresso за 60 рублей!» Но ничего такого не было. Только небольшая витрина с медовыми деревянными рамами, за которой угадывалось тёплое свечение. И неприметная дверь с кованой ручкой. Над дверью — металлическая вывеска с обычной надписью: «У Катерины». Всё. Никаких логотипов, никаких слоганов, никаких обещаний. Только имя.

Я постоял минуту, собираясь с духом. Потом толкнул дверь и вошёл.

Сначала я почувствовал запах. Не стерильный, синтетический аромат дорогого торгового центра и не резкий запах

дешёвого кофе из автомата. Пахло свежемолотым кофе, ванилью, корицей и выпечкой. И ещё чем-то домашним: может быть, тёплым деревом, старыми книгами или чистым льняным полотенцем.

Я вдохнул поглубже и почувствовал, как напряжение последних месяцев начинает потихоньку отпускать.

Пространство было маленьким. Крошечным по сравнению с гигантскими залами «ДомоМира». Несколько столиков вдоль стены — деревянных, со следами времени, но ухоженных. На каждом — живой цветок в маленьком горшочке и керамическая салфетница ручной работы. Барная стойка из тёмного массива, отполированная до мягкого блеска тысячами прикосновений. За ней возвышалась внушительная профессиональная кофемашина — не новомодная, сверкающая хромом, а добротная, основательная, явно любимая и ухоженная.

Вдоль стен — стеллажи с мешками зёрен, книгами и странными безделушками. Я разглядел старую медную турку, гербарий в рамке, коллекцию керамических кружек — все разные, непохожие друг на друга, будто собранные у разных людей.

За столиками сидели несколько человек. Девушка с ноутбуком, увлечённо печатающая что-то. Пожилой мужчина с газетой и чашкой дымящегося кофе. Две женщины, тихо беседующие о чём-то своём. Никто не кричал, не суетился, не смотрел в телефон с нервным видом. Было спокойно. По-до-

машинному.

За стойкой стояла женщина. Я сразу понял, что это Катерина.

Ей можно было дать и сорок пять, и пятьдесят пять — возраст прятался за энергией, живым блеском глаз, той особенной статью, которая бывает у людей, довольных своей жизнью. Двигалась она легко и уверенно. На ней было простое льняное платье цвета тёплой охры и фартук из грубого хлопка, перепачканный кофейной пылью. Тёмные волосы с проседью небрежно собраны в пучок.

Но главное было в лице. Спокойное, внимательное, без следов усталой покорности, которую я так часто видел у менеджеров «ДомоМира». И глаза — серые, лучистые, с мелкими морщинками в уголках.

Она подняла взгляд и на мгновение задержала его на мне. Не оценивала и не разглядывала. Просто смотрела внимательно, будто старалась понять, с каким настроением я вошёл.

— Алексей? — спросила она. Голос был низким, с лёгкой хрипотцой. В нём не было дежурной бодрости или профессиональной приветливости. Он звучал так, будто мы были знакомы давно и просто встретились после небольшой разлуки.

— Да, здравствуйте, — кивнул я, чувствуя себя немного не в своей тарелке.

— Проходи, снимай верхнюю одежду. Чай или кофе?

Вопрос был задан так естественно, что я не сразу сообразил: это же собеседование. Я пришёл устраиваться на работу. А меня спрашивают, что я буду пить.

— Кофе, — сказал я. — Если можно.

— Какой?

Я растерялся. В «ДомоМире» кофе был только один — из автомата, отвратительный. Здесь же я понятия не имел, какой бывает кофе.

— Я не очень разбираюсь, — честно признался я. — Доверюсь вашему вкусу.

Она чуть заметно улыбнулась.

— Тогда эспresso. Короткий, крепкий, честный. С него хорошо начинать знакомство.

Она отвернулась к машине, и я наблюдал за её движениями. Они были точными, экономными, почти ритуальными. Вот она берёт зёрна, насыпает в кофемолку, слушает звук, контролируя степень помола. Вот утрамбовывает молотый кофе в холдере, проводит пальцем по краю, снимает лишнее. Вот включает пролив — и тонкая тёмная струйка с золотистой пенкой начинает заполнять маленькую чашку.

Весь процесс занял не больше минуты. Катерина не сделала ни одного лишнего движения. Я засмотрелся.

Она поставила передо мной чашку на маленьком блюде, рядом — ложечку и стакан воды.

— Пей. Не торопись. Эспresso не терпит спешки.

Я сделал глоток. Кофе был крепким, горьковатым, но не

обжигаящим. Во рту оставалось приятное, чуть шоколадное послевкусие.

— Вкусно, — сказал я удивлённо. — Я и не знал, что кофе может быть таким.

— Конечно, вкусно, — кивнула Катерина. — Я плохого не держу. Присаживайся у окна. Я сейчас подойду.

Она кивнула на свободный столик, а сама начала готовить кофе для пожилого мужчины с газетой — тот уже допил свою чашку и поднял руку, привлекая внимание.

Я сел, оглядываясь. С этого ракурса кофейня открывалась по-новому. Я видел, как Катерина общается с мужчиной — негромко, уважительно, спрашивает о здоровье, о новостях. Как девушка с ноутбуком поднимает голову и просит ещё один капучино — и Катерина кивает, хотя та ещё не допила первый. Как две женщины, закончив беседу, встают и, проходя мимо стойки, благодарят за «чудесное время».

Пока я наблюдал за ней, мне становилось спокойнее. Здесь действительно всё было по-другому.

Разговор

Через десять минут Катерина подошла к моему столику с двумя чашками. В одной был эспрессо для неё, в другой — золотисто-янтарный напиток.

— Это чай, — сказала она, ставя передо мной. — Ромашка с мятой и чуть-чуть мёда. Ты выглядишь так, будто тебе

нужно успокоиться, а не взбодриться. Эспрессо был для знакомства. А это — для разговора.

Я взял чашку, вдохнул аромат — травяной, уютный, домашний. Сделал глоток. Тепло разлилось по груди.

— Спасибо, — сказал я. И почувствовал, что это «спасибо» вышло не дежурным, а настоящим.

Катерина села напротив, обхватив свою чашку ладонями.

— Рассказывай. Почему откликнулся на моё объявление? Что ищешь?

И я рассказал. Всё. С самого начала. О «ДомоМире», о своих иллюзиях и разочаровании. О том, как мечтал быть дизайнером и помогать людям создавать уют, а оказался в машине по выкачиванию денег. О цинизме коллег, о давлении системы, о страхе и равнодушии. О задержке зарплаты, о Лене с её слезами, о последнем разговоре с Аркадием Семёновичем.

Я говорил сбивчиво, перескакивая с одного на другое, боясь, что она сочтёт меня нытиком или неудачником. Иногда замолкал, подбирая слова. Но Катерина слушала и не перебивала. Смотрела внимательно, иногда кивала, иногда делала маленький глоток из своей чашки.

Когда я закончил, в кофейне наступила тишина, нарушаемая только тихим шипением парового крана да приглушёнными голосами других гостей.

— Мне жаль, что тебе пришлось через это пройти, — наконец сказала она. — Ты правильно сделал, что ушёл. Там,

где человек — расходный материал или инструмент для извлечения прибыли, не может быть ни хорошего сервиса, ни человеческого счастья. Просто законы физики.

Она посмотрела в сторону стойки.

— Здесь всё по-другому. Здесь нет «клиентов». Здесь есть гости. И я не просто продаю напитки. Моя задача — подарить человеку пятнадцать минут хорошего дня. Почувствуй разницу.

Я кивнул.

— Продать — это взять деньги, отдать товар, закрыть сделку. Подарить время — это создать атмосферу, в которой человек забудет о суете за дверью. Если у меня получится это сделать, он вернётся. Не из-за скидки. А потому что здесь ему хорошо.

Она сделала паузу.

— Люди устали от проблем и стресса. Весь день они — функции. В банке — номер счёта. В поликлинике — номер полиса. В магазине — номер карты лояльности.

Она обвела рукой кофейню.

— Это место, где люди забывают о суете за дверью. Хотя бы на пятнадцать минут. На время, пока пьют кофе.

— А что требуется от меня? — спросил я.

— В кофейне две главные ценности — забота и внимание. Они помогают нам решать, как поступить, чтобы выполнить наше обещание гостю.

Она отпила эспрессо.

— Первое — забота. Настоящая. Когда ты искренне хочешь, чтобы человеку стало хоть чуточку лучше. Не потому, что это принесёт деньги. А потому что иначе не можешь.

— Второе — внимание. Умение видеть. Не только то, что говорят, но и то, о чём молчат. Замечать, когда человек устал, когда торопится, когда ему плохо. Иногда человеку нужен разговор, а иногда — чтобы его спокойно оставили с чашкой кофе.

— Мы хотим, чтобы гость чувствовал себя здесь комфортно. Чтобы ему было удобно, спокойно и он чувствовал, что здесь ему рады, что он в безопасности.

— Поэтому всё, что ты делаешь за этой стойкой — от того, как ты подаёшь чашку, до того, как отвечаешь на вопрос, — должно быть пропитано заботой. Но без внимания забота слепа — ты не поймёшь, что человеку на самом деле нужно. А когда забота встречается с вниманием, рождается то самое чувство, ради которого люди сюда идут — душевный комфорт. Ощущение, что они не одни. Что о них помнят. Что их ценят.

Она помолчала.

— И как этому научиться? — спросил я.

— Сначала нужно принять эти ценности как свои. И нести их вместе со мной. Это и есть моё главное требование. Если ты их примешь, сразу начнёшь понимать, как строить работу. Начнёшь больше наблюдать, чувствовать, думать о человеке. Всему остальному — работать на машине, знать сорта

кофе, вести кассу — я научу.

— Если не примешь, тогда ты сам не сможешь здесь работать. Будешь чувствовать, что не на своём месте. И сам примешь решение уйти.

Она допила свой эспрессо и поставила чашку на стол.

— Готов попробовать?

Она посмотрела на меня внимательно. Потом назвала сумму. Для небольшой кофейни оплата была вполне достойной. В конце добавила:

— И здесь ты не продаёшь свою душу. Ты её... применяешь. Если хочешь, конечно. Если нет — я пойму. Это не для всех.

Я посмотрел в окно, на тихий переулок, на прохожих, неторопливо идущих по своим делам. Потом перевёл взгляд на Катерину, на её спокойное, доброе лицо. Вспомнил обычную утреннюю суету, стеклянные двери «ДомоМира», напряжённые лица коллег.

— Я хочу попробовать, — сказал я. И в душе понял, что это правда.

Катерина кивнула, будто другого ответа и не ждала.

— Завтра в семь утра. Форма одежды — удобная, чтобы не жала и не мешала. Фартук дам.

Она посмотрела на меня серьёзно, впервые за весь разговор без тени улыбки.

— И ещё один важный момент. У каждого бывают плохие дни. Гость не должен расплачиваться за нашу усталость или

раздражение, но делать вид, что с тобой всё хорошо, тоже не нужно. Если почувствуешь, что сегодня не справишься, скажи мне. Поговорим и решим, можешь ли ты работать за стойкой, нужно ли немного передохнуть или заняться чем-то другим. Главное — не молчать и не изображать героя. Договорились?

— Договорились, — сказал я.

— Тогда до завтра. Иди, отдыхай. Завтра будет трудный день.

Я встал, надел куртку. Обернулся перед выходом. Катерина уже убирала со столиков, готовясь к вечернему наплыву. Она поймала мой взгляд и чуть заметно кивнула — мол, иди, всё хорошо.

Я вышел на улицу. Воздух был свежим, пахло печным дымом и свободой. Я глубоко вдохнул и пошёл к остановке, чувствуя, как в груди разгорается предчувствие. Предчувствие, что завтра начнётся что-то, что изменит всю мою жизнь.

Я не знал тогда, что кофейня Катерины станет для меня настоящей школой. Школой заботы, внимания и человечности. Что именно здесь я получу первые настоящие уроки сервиса — не по учебникам и скриптам, а по живому, дышащему опыту.

Но это будет завтра. А пока я просто шёл и улыбался. Впервые за долгое время — искренне.

Часть 2. Первые уроки: ритуалы и язык тишины

На следующее утро я пришёл в кофейню без пятнадцати семь. Город только просыпался, над крышами едва начинало светлеть, воздух был прозрачным и звонким. Я шёл по пустым утренним улицам и чувствовал непривычное для себя спокойствие — никакой утренней спешки, никакого страха опоздать, никакого внутреннего зажима перед рабочим днём.

Кофейня уже светила тёплым светом изнутри. Сквозь большое окно я увидел Катерину — она двигалась между столиками, протирая их влажной тряпкой, поправляя цветы, расставляя салфетницы. В её движениях не было суеты, только плавный, устоявшийся ритм.

Я толкнул дверь, звякнул колокольчик.

— Доброе утро, — сказала Катерина, оборачиваясь. — Ты рано. Это хорошо. У меня будет время спокойно всё показать, пока гости не пошли.

Она протянула мне фартук из грубого хлопка — такой же, как у неё, только чистый, пахнувший крахмалом и свежестью.

— Помнишь, мы вчера говорили о заботе и внимании? — спросила Катерина, помогая мне завязать фартук. — Сегодня покажу, как это выглядит в работе.

— А пятнадцать минут хорошего дня?

— Ради них и стараемся. Только подарить их по заказу нельзя. Мы можем хорошо приготовить кофе, встретить человека без давления, дать ему немного выдохнуть. А каким окажется для него это время — узнаем от него самого.

Она поправила салфетницу на ближайшем столике.

— Люди платят нам за кофе, и кофе должен быть хорошим. Иначе никакая душевность не поможет. Но мне важно, чтобы здесь к человеку относились по-человечески. Так мы и выполняем наше обещание.

Она говорила просто, без красивых слов.

— Знаешь, что я заметила? В большинстве компаний миссия — просто слова на стене. Красивые, правильные, но мёртвые. Их повесили. Все кивнули и забыли. А люди работают сами по себе, миссия — сама по себе.

Она помолчала.

— Миссия — это не лозунг. Это ответ на вопрос: «Зачем мы всё это делаем?» Не «как заработать деньги?», а именно — зачем. Что мы обещаем человеку, который переступает наш порог? На что он может здесь рассчитывать?

Она обвела рукой зал.

— Если бы я открыла кофейню просто чтобы продавать кофе, меня бы уже давно задавили конкуренты. У них кофе тоже хороший, а может, даже где-то и лучше. Но люди идут ко мне. Почему? Потому что я даю им не только кофе. Я даю им пятнадцать минут, когда они могут выдохнуть, забыть о проблемах, почувствовать себя человеком. Значит, нам важ-

но сохранить это.

Она посмотрела на меня внимательно.

— Понимаешь, о чём я? Миссия — это уникальность. Это то, чего нет у других. И она работает только тогда, когда каждый, кто здесь работает, живёт ею. Не только знает слова, а дышит ими. Когда ты за стойкой, ты не «обслуживаешь гостя». Ты даришь ему эти пятнадцать минут. И если ты это чувствуешь — ты делаешь всё правильно. Если нет — ты просто наливаешь кофе. А таких мест вокруг полно.

Она помолчала.

— Это как в жизни. Если человек знает, зачем он живёт, куда идёт, — каждый его шаг имеет смысл, даже самый маленький. А если не знает — он просто существует. Плывёт по течению. И мало чем отличается от других. Так и в бизнесе. Миссия и ценности — это компас. От них рождаются все правила, все ритуалы. Но начинается всё с одного вопроса: ради чего мы здесь?

Она посмотрела на меня.

— Итак, начнём с самого обычного. С чистоты.

Она провела пальцем по краю стойки и показала мне чистую ладонь.

— Чистыми должны быть не только кружки и столики. Но и мысли. Когда ты за этой стойкой, ты оставляешь за порогом все свои личные проблемы, тревоги, плохое настроение. Ты — проводник хорошего дня. Если не можешь отключиться, как я говорила вчера — лучше скажи мне. Мы это обсудим.

Личные проблемы не исчезнут. Но срываться на госте нельзя. Поэтому перед сменой нужно честно понять, в каком ты состоянии, и сказать, если нужна помощь.

Она протянула мне чистое полотенце.

— Теперь внешний вид. Опрятность — это уважение к гостю. Но без пафоса. Представь, что принимаешь гостей у себя дома. Фартук должен быть чистым, руки — чистыми. Длинные волосы убраны, тебе не нужно — у тебя нормально.

Я проверил, заправлена ли рубашка, одёрнул фартук.

Следующий час я знакомился с территорией. Катерина показывала, где что лежит, как устроена кофемашина, где хранятся зёрна, как включается музыка, где запасные салфетки и как открывать кассу.

— Смотри, — говорила она, открывая мешок с зёрнами. — Это Бразилия Сантос. У него мягкий, шоколадный вкус, мало кислоты. Его часто выбирают те, кто пьёт кофе с молоком. А это Эфиопия Иргачеффе. Здесь цветочный аромат, ягодные нотки, высокая кислотность. Для эспresso и чёрного кофе. Твоя задача — не только знать названия. Ты должен чувствовать разницу. Потому что, когда гость спросит «что посоветуете?», ты будешь советовать не то, что выгоднее, а то, что ему действительно понравится.

Она дала мне попробовать оба сорта — сначала по отдельности, потом в смеси. Я закрывал глаза и пытался уловить оттенки, о которых она говорила. Шоколад. Ягоды. Цветы. Поначалу всё казалось просто кофе, но постепенно я начал

чувствовать разницу.

— Хорошо, — кивнула Катерина. — Есть способность. Потом её разовьёшь.

Потом была кофемашина. Катерина показывала, как правильно молоть зёрна для разных способов приготовления, как ровно утрамбовывать таблетку в холдере. Как взбивать молоко, чтобы получилась не обычная пена, а шелковистая, сладковатая микропена, которая делает капучино не напитком, а десертом.

— Молоко — это отдельная история, — говорила она, ловко орудуя паровой трубкой. — Оно должно быть холодным, свежим, с правильным процентом жирности. Здесь важно следить и за температурой, и за текстурой. Сейчас покажу, потом попробуешь сам. У каждой машины свой характер, свои нюансы.

Я смотрел и запоминал. В «ДомоМире» меня учили продавать, убеждать, закрывать сделки. Здесь меня учили делать свою работу хорошо.

— А теперь посмотри на улицу, — сказала Катерина, когда мы закончили с кофемашиной. — Видишь тех людей?

По улице шли первые прохожие — кто-то спешил на работу, кто-то выгуливал собаку, кто-то просто шёл не торопясь.

— Твоя задача — не ждать, когда они войдут и сделают заказ. Твоя задача — позаботиться о них ещё до того, как они откроют дверь. Понять, кто сегодня придёт, что им нужно,

с каким настроением.

Она повернулась ко мне.

— Сервис начинается не у стойки. Он начинается там, за дверью. Когда человек ещё не знает, что хочет кофе, но уже подсознательно ищет место, где ему будет хорошо. Наша кофейня должна стать таким местом.

Первый гость

Ровно в восемь дверь открылась, и вошёл первый гость. Мужчина в очках, с портфелем, в пальто, которое явно видало лучшие времена. Он был небрит, под глазами тёмные круги — похоже, ночь была тяжёлой.

Катерина встретила его с тёплой и ненавязчивой улыбкой.

— Доброе утро, Сергей! — сказала она узнающим тоном.

— Как обычно? Двойной эспрессо в дорогу?

— Угу, — буркнул мужчина, не поднимая глаз от телефона.

Катерина взяла стаканчик.

— Сегодня есть новый сорт, из Эфиопии. Больше ягодных нот. Попробуете или оставить привычный?

Сергей поднял на неё взгляд — чуть удивлённый. Кивнул.

— Давайте новый.

Когда кофе был готов, Катерина поставила стаканчик на стойку. Не как обычно. Она аккуратно повернула его так, чтобы логотип кофейни смотрел на гостя, и легонько под-

толкнула в его сторону.

— Хорошего дня, Сергей. Постарайтесь сегодня выкроить хоть полчаса на обед, а не есть сэндвич за компьютером.

Мужчина взял кофе, задержал на ней взгляд. Впервые за всё время на его лице появилось подобие улыбки.

— Постараюсь, Катя. Спасибо.

Он ушёл, а я стоял за стойкой и чувствовал, как у меня самого челюсть отвисает.

Это была магия. Настоящая магия. Никакого «унижения», никакого «преклонения», никаких скриптов. Было точное, почти невидимое вмешательство в чужой день. Капля заботы в море городского равнодушия.

— Заметил? — спросила Катерина, подходя ко мне.

— Он даже не сказал, что ему нужно, — выдохнул я. — А вы уже знали.

— Я знаю не «что ему нужно». Я знаю его. Сергей приходит ко мне три года. Почти каждый будний день. Я знаю, что у него проблемы с желудком, но он любит крепкий кофе. Знаю, что он разведён и живёт один, поэтому не завтракает дома. Знаю, что у него ответственная работа, и он часто пропускает обед. Моя задача — не просто дать ему порцию кофеина. Моя задача — напомнить, что он человек. Что о нём кто-то думает.

Она помолчала.

— Это и есть сервис, Алексей. Не выполнение заказа, а забота о человеке. Кофе — просто повод.

Язык маленьких жестов

В следующие несколько часов я наблюдал, как Катерина работает с разными гостями. И каждый раз это был уникальный танец.

Мама с коляской — ей Катерина без вопросов придерживала дверь и ставила чашку подальше от края. Курьер, который забегал погреться, — ему она наливала стакан воды, даже если он ничего не заказывал. Пара туристов с картой — с ними она разговаривала медленнее и сама показывала, что есть в меню.

— Всегда помни про внимание к гостю. Только внимание ко всему, особенно к мелочам, позволяет проявить заботу правильно. Смотри, — говорила она, показывая на очередного гостя. — Видишь, как он вошёл? Быстро, резко, смотрит на часы. Он торопится. Ему не нужен разговор, ему нужен кофе. Моя задача — сделать максимально быстро, но при этом не создать ощущение спешки. Парадокс, да?

Я смотрел и учился. Учился вниманию. Учился видеть то, что не видно сразу. Учился читать людей по их движениям, по взглядам, по тому, как они держат чашку.

Катерина объясняла мне язык маленьких жестов:

— Всегда поворачивай ручку чашки к правой руке гостя. Большинство людей — правши. Мелочь? Да. Но из мелочей складывается комфорт.

— Подавай воду без льда, если на улице холодно. И с лимоном, если гость выглядит уставшим — лимон бодрит.

— Никогда не говори «чего изволите?» Это ставит человека в тупик. Лучше: «Что сегодня порадует?» или «Что приготовим?» Разница огромна. Первое — это услуга, второе — соучастие в создании момента.

— Если гость сидит с ноутбуком и не делает заказ больше часа — не подходи с вопросом «будете ли ещё что-то?» Это намёк, что ему пора уходить. Просто поставь рядом стакан воды — молча. Он поймёт, что о нём помнят, но не давят.

Я слушал и записывал в блокнот, который специально купил для этих уроков. Всё это было так далеко от скриптов «ДомоМира», от инструкций по продажам, от КРП и планов. Это был другой мир. Мир, где главным инструментом были не слова, а внимание.

Мой первый гость

Ближе к обеду Катерина сказала:

— Всё, теперь ты сам. Я рядом, но заказ принимаешь ты. У меня внутри всё сжалось. А если я ошибусь? Если сделаю не так? Если гость уйдёт недовольным?

Катерина заметила моё состояние.

— Помни две основные ценности: забота и внимание. Чтобы правильно позаботиться, нужно быть внимательным, особенно к мелочам. Выслушай человека, не торопи. Если

чего-то не знаешь — спроси меня. Не нужно с первого раза уметь всё.

После этих слов мне стало спокойнее. Я понял, что Катерина только что проявила ко мне внимание и заботу. Поэтому мне стало комфортно даже в новой, непривычной ситуации.

К стойке подошла девушка. Лет двадцать пять, симпатичная, но с красными глазами — похоже, недавно плакала. Она долго смотрела в меню, хотя там было всего несколько позиций, потом подняла на меня взгляд — растерянный, усталый.

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.