

ИГОРЬ ГУТИН

ЛЁГКИЙ ПУТЬ

КНИГА II

ЦЕНА ПОРЯДКА

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РОМАН
О ВЫБОРЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И НАСТОЯЩЕЙ СВОБОДЕ

Квартал.
Утверждение.

Игорь Гутин
Лёгкий путь II

«Автор»

2026

Гутин И.

Лёгкий путь II / И. Гутин — «Автор», 2026

После многих лет полного контроля Ури сталкивается с тем, что компания может жить и без его постоянного участия. Но передать полномочия оказывается сложнее, чем принимать решения самому. Привычный порядок меняется, сотрудники обретают самостоятельность, а каждое новое испытание заставляет Ури пересматривать собственные убеждения. Где проходит граница между ответственностью и стремлением всё контролировать? Можно ли доверять другим, не отказываясь от своих принципов? И какую цену приходится платить за порядок, который когда-то казался единственно правильным? «Лёгкий путь II. Цена порядка» — психологический роман о доверии, власти, переменах и способности человека признать, что настоящая сила заключается не только в умении руководить, но и в готовности отпустить.

© Гутин И., 2026

© Автор, 2026

Игорь Гутин

Лёгкий путь II

КНИГА II

ЧАСТЬ I. ЦЕНА ПОРЯДКА

Глава 1. Без меня

В понедельник я приехал в офис на двадцать минут позже обычного.

Никто не заметил.

По крайней мере, никто не показал.

На стойке лежала стопка курьерских конвертов. В переговорной кто-то смеялся. Телефон у администратора звонил, потом перестал. Дверь бухгалтерии открылась, оттуда вышла девушка с папкой и прошла мимо меня.

— Доброе утро, Ури.

— Доброе.

Она не остановилась.

Я снял пиджак.

Когда-то двадцать минут моего отсутствия означали бы три звонка и сообщение от Дора: Ты где?

Сегодня от него ничего не было.

Я открыл кабинет.

На столе лежала папка.

Квартал. Утверждение.

Четыре подписи уже стояли.

Моей не было.

Я ещё не успел сесть, когда за стеклом появился Дор.

Постучал костяшками по двери и вошёл.

— Есть минута?

— Заходи.

Он положил передо мной телефон.

На экране был договор с одним из крупных клиентов.

— Они хотят отсрочку ещё на тридцать дней.

— Почему?

— Кассовый разрыв.

— И?

— Я отказал.

Я посмотрел на него.

— Ты отказал?

— Да.

— Не обсудив со мной?

Дор чуть отодвинул телефон.

— Мы обсуждали такие случаи.

— Такие — да. Этот клиент другой.

— Чем?

Я назвал сумму.

Дор кивнул.

— Именно поэтому я предложил им разбить платёж на две части.

— И они согласились?

— Пока нет.
— Значит, ты не решил проблему.
— Значит, они ещё не решили, подходит ли им наше предложение.
Я откинулся в кресле.
Дор не сел.
— А если уйдут?
— Тогда уйдут.
— Хороший ответ.
— Ты сам утвердил лимиты.
Я посмотрел на папку с четырьмя подписями.
— Лимиты — не Библия.
— Согласен.
— Тогда почему ты говоришь со мной так, будто всё уже решено?
Дор помолчал.
— Потому что решение уже принято.
В комнате стало очень тихо.
Он забрал телефон.
— Если хочешь отменить — отмени.
— Я этого не говорил.
— Хорошо.
— Дор.
Он остановился.
— Что?
— В следующий раз скажи мне заранее.
— Зачем?
Я не сразу ответил.
— Чтобы я знал.
Дор посмотрел на меня ещё секунду.
— Хорошо.
И вышел.
• • •
Через пятнадцать минут я открыл историю клиента.
Платежи.
Оборот.
Маржу.
Просрочки за два года.
Потом договор.
Потом переписку Дора.
Он не ошибся.
Это раздражало сильнее всего.
Я закрыл файл.
Через минуту открыл снова.
• • •
До обеда мне никто не позвонил.
Я сам позвонил Ноа.
— Ты где?
— Внизу.
— Внизу где?
— В нашем офисе, Ури.

Я посмотрел через стекло.
— Зайди ко мне.
— Что случилось?
— Ничего.
— Тогда через десять минут.
Она отключилась.
Я посмотрел на телефон.
Перезвонил.
Ноа не ответила.
Через девять минут дверь открылась.
— Ты засекал?
— Нет.
— Конечно.
Она села напротив.
— Что произошло?
— На юге подрядчик сорвал срок.
— Вчера.
— Почему я узнаю сегодня?
— Потому что вчера это уже исправили.
— Кто?
— Руководитель региона.
— Как?
Ноа открыла планшет.
— Другой подрядчик вышел утром. Два клиента перенесены. Ещё двум дали компенсацию. Потери в пределах лимита.
— Кто утвердил компенсацию?
— Руководитель региона.
— Без Дора?
— В пределах суммы ему не нужен Дор.
— Без тебя?
— Удивительно, но тоже можно.
Я посмотрел на неё.
Она улыбнулась.
— Это была шутка.
— Не очень смешная.
— Тогда почему ты почти улыбаешься?
Я отвернулся к окну.
Внизу разгружали машину.
Двое сотрудников спорили, куда поставить коробки.
Третий подошёл, что-то сказал, и коробки понесли в другую сторону.
Никто не поднял голову к моему окну.
— Кто выбрал нового подрядчика? — спросил я.
Ноа закрыла планшет.
— Ты хочешь знать или проверить?
— А это теперь разные вещи?
— Уже давно.
— Для тебя.
— Для компании.
Она встала.

— Если хочешь, я пришлю тебе весь отчёт.

— Пришли.

Ноа дошла до двери.

— Ури.

— Что?

— Ты его прочитаешь?

— Конечно.

— Вот поэтому я и спросила.

Дверь закрылась.

Отчёт пришёл через две минуты.

Двадцать семь страниц.

Я прочитал все.

• • •

После трёх Дор принёс бюджет следующего квартала.

Тот самый, который лежал на моём столе с утра.

— Здесь аренда выросла на семь процентов.

— Да.

— Почему?

— Собственник хотел двенадцать.

— Кто вёл переговоры?

— Я.

— И остановился на семи?

— Да.

— Почему не на пяти?

— Потому что на пяти он предложил нам освободить помещение.

Я поднял глаза.

— И ты поверил?

— Я попросил проект нового договора и параллельно проверил три других помещения.

Он положил на стол ещё один лист.

Три адреса.

Три цены.

Расстояние.

Парковка.

Площадь.

Стоимость переезда.

Я пробежал глазами таблицу.

Наше помещение оставалось лучшим вариантом.

— Можно было ещё надавить.

— Можно.

— Я бы надавил.

— Знаю.

Он сказал это без насмешки.

Я взял ручку.

Не подписал.

— Когда встреча с владельцем?

— Её не будет.

— Почему?

— Договор уже согласован.

Я положил ручку.

— Ты подписал?
— Нет. Юрист подготовил финальную версию. Подписываешь ты.
Он придвинул документ.
Последняя страница была отмечена жёлтым стикером.
Я посмотрел на цифру.
Семь процентов.
— Тебя устраивает?
— Да.
— Но пять было бы лучше.
— Четыре тоже.
— Очень смешно.
— Я не шучу.
Я снова посмотрел на договор.
Потом подписал.
Дор забрал его.
— Всё?
— Всё.
Он пошёл к двери.
— Дор.
— Да?
Я хотел спросить, почему он не позвал меня на переговоры.
Вместо этого сказал:
— Ничего.
Он кивнул и вышел.
• • •
К семи офис опустел.
Раньше я любил оставаться последним.
В пустом помещении всё снова принадлежало мне.
Столы.
Экраны.
Переговорные.
Даже тишина.
Телефон завибрировал.
Эла.
Ты едешь?
Я посмотрел на время.
Написал:
Через десять минут.
Потом открыл отчёт Ноа.
Двадцать семь страниц.
Я уже прочитал его целиком.
Открыл снова на странице четырнадцать.
Там была таблица расходов по южному региону.
Всё сходилось.
Я закрыл файл.
На столе лежала копия бюджета.
Открыл аренду.
Семь процентов.
Закрыл.

Телефон снова завибрировал.
Ури?
Я взял ключи.
Вышел из кабинета.
На полпути к лифту вернулся.
Проверил, выключен ли свет.
Выключен.
Я постоял в дверях ещё секунду.
Потом закрыл офис.
В лифте пришло сообщение от Дора.
Клиент принял два платежа. Договор не меняем.
Я прочитал.
Убрал телефон в карман.
На первом этаже двери открылись.
Охранник поднял голову.
— Спокойной ночи, Ури.
— Спокойной.
Я вышел на улицу.
Ответ Дора оказался правильным.
И от этого мне было не легче.

Глава 2. Четыре подписи

Утром папка снова лежала на столе.
Та же.
Я узнал её по загнутому углу.
Только теперь сверху появилась записка Дора:
Нужна твоя подпись до 12:00.
Я посмотрел на часы.
Восемь сорок семь.
Подписывать не стал.
Сначала открыл первую страницу.
Потом вторую.
На шестой нашёл расходы на дополнительный регион Дора.
На девятой — новый лимит для подрядчиков.
На двенадцатой — найм двух сотрудников.
На четырнадцатой остановился.
Ноа увеличивала расходы на автоматизацию.
Я взял телефон.
Положил обратно.
Открыл приложение календаря.
В десять у меня была встреча.
В десять сорок пять — ещё одна.
В одиннадцать тридцать — звонок.
В двенадцать Дору нужна была подпись.
Я снова посмотрел на строку.
Потом всё-таки позвонил Ноа.
— Доброе утро.
— Уже?
— Что значит «уже»?

— Восемь пятьдесят.
— Ты на работе.
— Именно поэтому я знаю, который час.
— У тебя в бюджете выросла автоматизация.
На другом конце стало тихо.
— Доброе утро, Ури.
— Я сказал.
— Нет. Ты начал с бюджета.
Я посмотрел на дверь.
— Доброе утро, Ноа.
— Вот теперь можно.
— Почему сумма выросла?
— Потому что выросла компания.
— Это не ответ.
— Тогда приходи в одиннадцать.
— У меня звонок.
— В одиннадцать пятнадцать.
— Ноа.
— В одиннадцать двадцать?
— Пришли расчёт.
— Он в приложении к бюджету.
Я перелистнул страницы.
— Где?
— После двадцать второй.
Я дошёл до двадцать третьей.
Таблица.
Стоимость.
Экономия часов.
Срок внедрения.
Риски.
Я молчал.
— Нашёл? — спросила Ноа.
— Да.
— Хорошего дня.
Она отключилась.
Я ещё некоторое время держал телефон возле уха.

• • •

В десять пришли люди из компании, которая хотела работать с нами в двух городах.
Раньше на такую встречу я позвал бы Дора.
На этот раз он уже сидел там, когда я вошёл.
Рядом с ним была Шира.
На экране висела презентация.
Моей презентацией она не была.
— Начинаем? — спросил Дор.
Я сел.
— Начинайте.
Первые двадцать минут говорил он.
Потом Шира.
Клиенты задавали вопросы.

Я отвечал только дважды.
Один раз — о цене.
Второй — когда мужчина напротив спросил:
— А если через полгода объём удвоится?
Я наклонился вперёд.
— Тогда—
— Тогда включается второй уровень тарифа, — сказал Дор. — Он уже заложен в предложение.
Я посмотрел на него.
Он не заметил.
Или сделал вид.
Мужчина кивнул.
— Хорошо.
Встреча продолжилась.
Через несколько минут я перестал слушать цифры.
Смотрел, как Дор перелистывает слайды.
Не торопится.
Не пытается понравиться.
Не обещает лишнего.
Когда клиент попросил скидку, Дор ответил:
— Нет.
Точно так же, как вчера.
— Совсем? — спросил клиент.
— Если уменьшите объём услуг — да. За тот же объём — нет.
Мужчина улыбнулся.
— Жёстко.
— Прозрачно.
Я опустил взгляд.
Передо мной лежал блокнот.
На чистой странице я написал:
5%
Посмотрел.
Зачеркнул.
• • •
После встречи Шира задержалась.
— Нормально прошло?
— Да.
— Только нормально?
— Хорошо.
Она собрала бумаги.
— Дор нервничал.
— Не заметил.
— Значит, хорошо нервничал.
Я улыбнулся.
Она направилась к двери.
— Шира.
— Да?
— Кто готовил презентацию?
— Я.

— Всю?
— Почти. Финансовый блок дал Дор.
— Почему мне не прислали?
Она замерла.
— Тебе прислали.
— Когда?
— В пятницу.
Я открыл почту.
Письмо было.
Пятница, 14:16.
Материалы к встрече в понедельник.
Не открыто.
— Нашёл? — спросила Шира.
— Да.
Она ничего не сказала.
Это было хуже, чем если бы сказала.

• • •

В одиннадцать пятьдесят две Дор вошёл без папки.

— Подписал?
— Почти.
— Что значит «почти»?
— Я смотрю автоматизацию Ноа.
— Ноа смотрела её три недели.
— Я знаю.
— Финансы смотрели неделю.
— Знаю.
— Я смотрел.
— Поздравляю.
Дор засмеялся.
Я нет.
Он перестал.
— Что не так?
— Почему четыре подписи стоят раньше моей?
— Потому что твоя последняя.
— Я вижу.
— Ты сам так построил процесс.
Я посмотрел на него.

— Не помню, чтобы я говорил, что мне должны приносить всё, когда уже невозможно ничего изменить.

Дор сел.
— Изменить можно.
— Тогда зачем ваши подписи?
— Чтобы ты знал: каждый из нас отвечает за свою часть.
— А если я не подпишу?
— Не подпишешь.
— И?
— Переделаем.
— И ты спокойно к этому относишься?
— Нет.

— Не похоже.
Он провёл ладонью по подбородку.
— Ури, чего ты хочешь?
Я закрыл папку.
— Убедиться.
— В чём?
Ответ пришёл слишком быстро.
Я его не произнёс.
Вместо этого открыл страницу двадцать три.
— Здесь экономия рассчитана на двенадцать месяцев. Почему не на восемнадцать?
Дор посмотрел на таблицу.
Потом на меня.
— Это вопрос к Ноа.
— Я знаю.
— Тогда спроси Ноа.
— Уже спросил.
— И?
— Она сказала прочитать приложение.
Уголок его рта дёрнулся.
— Не смей.
— Я ничего.
— Я тебя знаю.
— Вот именно.
Я взял ручку.
Подписал.
11:58.
Дор посмотрел на время.
— Две минуты осталось.
— Я видел.
Он взял папку.
— Спасибо.
— За что?
— За подпись.
— Это моя работа.
Дор задержался у двери.
— Не только твоя.
И вышел.
• • •
Вечером Эла пришла позже меня.
Такое случалось всё чаще.
Я услышал ключ в двери, пока резал помидоры.
Она вошла с сумкой через плечо и телефоном в руке.
— Ты готовишь?
— Не привыкай.
— Уже поздно.
Она поцеловала меня в щёку и заглянула на кухню.
— Что это?
— Салат.
— Я вижу. Почему его столько?

Я посмотрел на миску.
— Ошибся в расчётах.
— Ты?
— Бывает.
Она рассмеялась.
Поставила сумку.
— День?
— Нормальный.
— Это значит плохой или ты не хочешь рассказывать?
— Дор провёл встречу.
— И?
— Хорошо провёл.
Эла достала воду из холодильника.
— Отлично.
— Да.
Она сделала несколько глотков.
— Но?
— Никакого «но».
— Ури.
Я продолжил резать огурец.
— Компания работает.
— Я знаю.
— Даже очень хорошо.
— Тоже знаю.
Нож ударил по доске чуть сильнее, чем нужно.
Эла посмотрела на мою руку.
Потом на меня.
Ничего не сказала.
Я переложил огурец в миску.
— У тебя как?
Она начала рассказывать про свою работу.
Про нового сотрудника.
Про спор на совещании.
Про решение, которое приняла сама, не дожидаясь начальника.
Я слушал.
На словах «сама решила» чуть не улыбнулся.
Эла заметила.
— Что?
— Ничего.
— У тебя сегодня много «ничего».
— Просто день такой.
Она взяла кусок огурца из миски.
— Вкусный день.
— Не трогай.
— Уже поздно.
• • •
Перед сном я открыл рабочую почту.
Ответ от клиента после утренней встречи.
Предложение принимаем. Просим подготовить договор.

Ниже стояли получатели.
Дор.
Шира.
Я.
Именно в таком порядке.
Я перечитал письмо.
Потом закрыл телефон.
Через несколько секунд открыл снова.
Порядок не изменился.

Глава 3. Два распоряжения

В девять двадцать мне позвонил Итай.
Он не звонил мне по рабочим вопросам уже несколько месяцев.
— Ты занят?
— Говори.
— У нас проблема с поставкой в Хайфе.
Я перестал печатать.
— Какая?
— Машина не пришла.
— Почему?
— Подрядчик говорит, водитель заболел.
— Когда должны были быть?
— В восемь.
Я посмотрел на часы.
— Сейчас девять двадцать.
— Я знаю.
— Дор в курсе?
Пауза.
— Я написал ему.
— Когда?
— Минут десять назад.
— Ответил?
— Пока нет.
Я встал.
— Адрес пришли.
— Ури, я не—
— Адрес.
Он прислал.
Я открыл список подрядчиков.
Старый номер всё ещё был у меня в контактах.
Позвонил.
— Орен?
— Да.
— Ури.
— Какой Ури?
— Из компании Дора.
На секунду стало неприятно.
— А. Да. Привет.
— Нужна машина в Хайфу. Сегодня. Сейчас.

— Сейчас сложно.
— Насколько сложно?
Он назвал цену.
Я помолчал.
— Отправляй.
— Кому счёт?
— Нам.
— Есть заказ?
— Я тебе сейчас отправлю данные.
— Хорошо.
Я положил трубку.
Через две минуты Итай прислал:
Дор ответил. Решают.
Я написал:
Уже решил. Машина едет.
Три точки появились почти сразу.
Исчезли.
Появились снова.
Потом пришло:
Ок.

• • •

В десять пятнадцать в кабинет вошёл Дор.
Дверь за собой не закрыл.
— Ты заказывал машину в Хайфу?
— Да.
— Через Орена?
— Да.
— Отмени.
— Почему?
— Потому что там уже есть машина.
Я посмотрел на него.
— Какая?
— Та, которую заказал регион.
— Когда?
— В девять двадцать восемь.
Я повернул монитор.
— Итай позвонил мне в девять двадцать.
— Я знаю.
— Ты ему не ответил.
— Ответил через восемнадцать минут.
— За восемнадцать минут клиент мог—
— Клиент получил уведомление в девять двенадцать.
Я замолчал.
— Какое уведомление?
— Что поставка задерживается примерно на час и что мы ищем замену.
— Кто отправил?
— Руководитель региона.
— Итай этого не сказал.
— Потому что Итай не руководитель региона.

Дор наконец закрыл дверь.
— Где твоя машина?
Я взял телефон.
Позвонил Орену.
Он ответил не сразу.
— Да?
— Где водитель?
— Уже возле Йокнеама.
Я посмотрел на Дора.
— Разворачивай.
— Ури, он уже вышел на маршрут.
— Я заплачу выезд.
Орен назвал сумму.
Она была меньше полной поездки.
Но не маленькая.
— Хорошо.
Я отключился.
Дор ничего не сказал.
— Сколько ваша машина? — спросил я.
Он назвал цену.
Она была ниже.
— Отлично.
— Ури—
— Я понял.
— Нет.
Я посмотрел на него.
— Что «нет»?
— Ты понял, что заказал лишнюю машину. Это не то же самое.
Я откинулся в кресле.
— Тогда объясни.
Дор положил телефон на стол.
— Итай позвонил тебе, потому что знает: ты решаешь быстро.
— И?
— Ты решил быстро.
— И?
— Теперь он знает, что в следующий раз можно снова обойти регион.
— Он никого не обходил. У него была проблема.
— У всех есть проблемы.
— Поэтому мы здесь.
— Поэтому у нас есть система.
Я усмехнулся.
— Вчера тебе система нравилась больше.
— Вчера она работала.
— Сегодня тоже?
Дор посмотрел на мой телефон.
— Две машины на одну поставку. Как думаешь?
Я ничего не ответил.

• • •

В одиннадцать пришло сообщение от Итая.

Извини. Не знал, что они уже заказали.
Я набрал:
Всё нормально.
Не отправил.
Удалил.
Написал:
В следующий раз сначала работай через руководителя региона. Если ситуация не решается — поднимай выше.
Прочитал.
Слишком официально.
Удалил.
Написал снова:
В следующий раз дай региону закончить работу. Если застрянет — звони.
Отправил.
Ответ пришёл:
Понял.
Через минуту:
Но твоя машина была бы быстрее
Я посмотрел на сообщение.
Улыбнулся.
Потом перестал.
• • •
После обеда Ноа вошла с распечаткой.
Положила её на стол.
— Что это?
— Твой утренний подвиг.
Я посмотрел.
Счёт Орена.
Выезд.
Отмена.
Компенсация водителю.
— Быстро.
— Автоматизация.
— Очень смешно.
— Мне смешно.
Я взял лист.
— Это проведут как операционные расходы?
— Нет.
— Почему?
— Потому что это не операционный расход.
— А какой?
Она села.
— Пока думаю между «ностальгией» и «личным развитием руководителя».
Я посмотрел на неё.
— Ноа.
— Финансы поставят в внеплановые транспортные расходы.
— Вот и всё.
— Вот и всё.
Она не вставала.

— Что ещё?
— Ничего.
— Тогда почему ты сидишь?
— Хочу посмотреть, спросишь ли ты.
— Что?
Она указала на сумму.
— Насколько это дороже решения региона.
Я уже знал.
Но всё равно спросил:
— Насколько?
— В два с половиной раза.
Я положил бумагу.
— С учётом отмены.
— Конечно.
— Если бы машина доехала, было бы больше.
— Намного.
— Спасибо.
Ноа поднялась.
— Пожалуйста.
У двери остановилась.
— Кстати, поставка пришла на сорок семь минут позже.
— Знаю.
— Клиент пожаловался?
— Нет.
— Потребовал компенсацию?
— Нет.
— Тогда ужасный день.
Она вышла.
Я ещё раз посмотрел на счёт.
В правом верхнем углу стояла моя фамилия.
Заказчик: Ури.
Я сложил лист пополам.
Потом расправил.
• • •
В четыре Дор собрал короткое совещание.
Я узнал о нём из календаря.
Операционные исключения — 20 минут.
Приглашены:
Дор.
Ноа.
Шира.
Руководители регионов.
Я.
В переговорной свободным оставалось место во главе стола.
Я сел сбоку.
Дор посмотрел.
Ничего не сказал.
— Начнём.
На экране появилось:

ЭСКАЛАЦИЯ: КОГДА И КОМУ

Ни одного слова про Хайфу.

Ни одного про Орена.

Ни одного про меня.

Дор прошёл по схеме.

Пятнадцать минут.

Если подрядчик срывает срок — регион.

Если регион не решает в установленное время — операционный директор.

Если возникает финансовый или репутационный риск выше лимита — руководство.

Просто.

Ясно.

Знакомо.

В конце один из руководителей спросил:

— А если клиент звонит напрямую кому-то из руководства?

Дор на секунду замолчал.

Я посмотрел на экран.

— Возвращаем вопрос ответственному человеку, — сказал я.

Несколько человек повернулись ко мне.

— Даже если можем решить сами? — спросил руководитель.

Я посмотрел на Дора.

Потом на него.

— Особенно если можем.

Дор переключил слайд.

— Хорошо. Дальше.

• • •

Дома Эла сидела за столом с ноутбуком.

Я положил ключи.

— Ты сегодня поздно.

— Совещание.

— Всё нормально?

— Потратил деньги.

Она подняла глаза.

— Сколько?

Я назвал сумму.

— На что?

— На машину, которая была не нужна.

Она закрыла ноутбук.

— Купил машину?

— Было бы легче объяснить.

Я рассказал.

Не всё.

Достаточно.

Эла слушала, положив подбородок на ладонь.

Когда я закончил, спросила:

— И кто был прав?

— Все.

— Так не бывает.

— Сегодня было.

— А ты?

Я открыл холодильник.
— Я был быстрее.
— Я не это спросила.
Я достал воду.
— Знаю.
Она снова открыла ноутбук.
Я налил стакан.
— Дор потом провёл совещание.
— Про тебя?
— Нет.
— Значит, про тебя.
Я посмотрел на неё.
Она уже читала что-то на экране.
— Очень смешно.
— Я не шутила.

• • •

Перед сном я открыл банковское приложение компании.
Нашёл расход.
Сумма была смешной рядом с оборотом за месяц.
Почти незаметной.
Я мог бы не смотреть.
Закрыв приложение.
Через минуту открыл снова.
Не сумму.
Историю операции.
Заказчик: Ури.
На этот раз ничего не исправлял.

Глава 4. Красная кнопка

В десять утра система остановила заказ на сто восемьдесят четыре тысячи шекелей.
Я узнал об этом не от Дора.
И не от Ноа.

На экране появилась красная строка:
ОПЕРАЦИЯ ЗАБЛОКИРОВАНА. РИСК ОПЛАТЫ.

Я перечитал название клиента.

Потом ещё раз.

— Нет.

Нажал на карточку.

Компания работала с нами почти три года.

Платили не идеально.

Но платили.

Последняя задержка — четыре дня.

До неё — два.

До неё — вовремя.

Красный статус выглядел как человек, который вызвал пожарных из-за подгоревшего тоста.

Я открыл внутренний чат.

Ноа, зайди.

Ответ появился почти сразу.

Через 15 минут.
Я написал:
Сейчас.
Три точки.
Через 10.
Я посмотрел на часы.
Не ответил.
Через семь минут она вошла.
— Видишь? Могу быстрее.
Я повернул монитор.
— Это что?
Ноа посмотрела.
— Красный статус.
— Я умею читать.
— Сегодня хороший день.
— Почему его заблокировали?
Она села.
Открыла карточку.
— Новый модуль риска.
— Он ошибся.
— Возможно.
— Не возможно. Ошибся.
Ноа пролистала данные.
— За последние девяносто дней у них две задержки.
— Четыре дня и два дня.
— Да.
— И поэтому мы блокируем заказ на сто восемьдесят четыре тысячи?
— Не мы. Система.
Я посмотрел на неё.
Она даже не улыбнулась.
— Это должно было меня успокоить?
— Нет.
— Разблокируй.
— Я не могу.
— Ты написала эту систему.
— Именно поэтому не могу.
Я откинулся.
— Очень удобно.
— Удобнее было бы, если бы я могла менять собственные правила каждый раз, когда мне не нравится результат?
— Но результат неправильный.
— Может быть.
— Ноа.
— Я проверю.
Она встала.
— Сколько?
— Что сколько?
— Времени.
— Полчаса.

— У нас клиент ждёт.
— Тогда двадцать минут.
— Десять.
Она посмотрела на меня.
— Пятнадцать.
— Хорошо.
— Вот теперь переговоры.

Она вышла.
Я снова открыл карточку.
Внизу была кнопка.
РУЧНОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ

Серая.
Я навёл курсор.
Стала активной.

• • •

Через пять минут позвонил клиент.
Конечно.
— Ури, у нас заказ не проходит.
— Вижу.
— Проблема у нас?
— Проверяем.
— Нам нужно сегодня.
— Знаю.
— Если до одиннадцати не подтвердим, моя логистика переносит отгрузку.
Я посмотрел на часы.
10:19.

— Я разберусь.
— Хорошо.
Он отключился.
Я снова посмотрел на кнопку.

РУЧНОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ
Нажал.

Открылось окно.
Причина обхода автоматического решения:
Пустое поле.

Я написал:
Клиент надёжный.
Под ним появилась новая строка:
Требуется второе подтверждение.
Я нахмурился.

Выбор:

Дор.

Ноа.

Финансы.

Я выбрал Дора.

Нажал отправить.

Через несколько секунд телефон зазвонил.

— Что ты мне прислал?
— Исключение.

- Вижу. Почему?
- Система заблокировала нормального клиента.
- Ноа знает?
- Проверяет.
- Тогда почему я должен подтверждать?
- Потому что клиент ждёт.
- И?

Я посмотрел на экран.

- Дор.
- Я спрашиваю серьёзно.
- Потому что я уверен, что блокировка ошибочная.

Пауза.

- Хорошо.
- Подтверди.
- Нет.

Я выпрямился.

- Что значит нет?
- Подожду Ноа.
- До одиннадцати клиент переносит отгрузку.
- Сейчас десять двадцать две.
- Именно.
- Значит, у нас есть время.
- Дор—

— Ты сам вчера сказал: если можем решить сами, особенно тогда возвращаем вопрос ответственному человеку.

Я молчал.

- Ненавижу, когда ты запоминаешь мои слова.
- Это профессиональное.

Он отключился.

• • •

Ноа вернулась в десять тридцать одну.

Села.

- Ты прав.

Я ничего не сказал.

- Можешь наслаждаться.
- Уже.

Она повернула экран ноутбука.

— Модель считает две задержки подряд сильнее, чем должна. Особенно если оборот клиента вырос.

- То есть?

— То есть алгоритм увидел ухудшение поведения там, где на самом деле вырос объём операций.

- Я сказал.
- Ты сказал «клиент надёжный». Это не анализ.
- Но оказался прав.
- Случается.

Я показал ей кнопку.

- Разблокируй.

Ноа посмотрела на запрос.

— Ты уже отправил Дору.

— Он не подтвердил.

Она рассмеялась.

— Что?

— Ничего.

— Ноа.

— Просто хороший день.

Она открыла детали.

— Я могу подтвердить.

— Подтверждай.

Но не нажала.

— Что?

— Хочу поменять причину.

— Какую причину?

Она указала на моё:

Клиент надёжный.

— Это никуда не годится.

— Всем всё понятно.

— А через полгода?

— Что через полгода?

— Кто-нибудь откроет журнал исключений и увидит: «клиент надёжный». Почему? На основании чего?

Я вздохнул.

— Напиши сама.

— Нет.

— Почему?

— Исключение запросил ты.

Я посмотрел на поле.

Удалил.

Написал:

Две краткосрочные задержки при росте оборота не соответствуют фактическому уровню риска. История оплаты — 34 месяца. Критических просрочек нет.

Ноа прочитала.

— Уже похоже на человека, который руководит компанией.

— Спасибо.

— Не порть момент.

Она нажала:

ПОДТВЕРДИТЬ

Красная строка исчезла.

10:36.

Через минуту заказ прошёл.

• • •

В одиннадцать клиент написал:

Получили. Спасибо.

Я переслал Дору.

Он ответил:

Я написал:

Мог бы и подтвердить.

Он ответил:
Мог бы.
Я ждал продолжения.
Не было.
Написал:
Я был прав.
Ответ пришёл сразу:
Да.
Я посмотрел.
Это почему-то не доставило ожидаемого удовольствия.
Через минуту ещё одно сообщение:
Но если бы я подтвердил в 10:22, Ноа не нашла бы ошибку модели.
Я набрал:
Нашла бы потом.
Не отправил.
Возможно.
А возможно, красная кнопка стала бы зелёной каждый раз, когда я уверен.
Я удалил сообщение.

• • •

После обеда Ноа собрала Дора и человека из финансов.
Меня не приглашали.
Через стекло я видел их экран.
Графики.
Таблицы.
Какие-то проценты.
В два сорок пять пришло уведомление:
Изменение политики ручных исключений.
Я открыл.
Теперь для обхода автоматической блокировки требовалось:
1. письменное основание;
2. второе подтверждение;
3. автоматическая проверка причины в течение 24 часов.
Внизу:
Инициатор изменения: Ноа.
Я дочитал.
Закрыл.
Через секунду открыл снова.
Там ничего не было про меня.
Я поймал себя на этом раньше, чем успел разозлиться.
Закрыл окончательно.

• • •

Вечером Дор зашёл в кабинет.
— Ты уходишь?
— Да.
Он посмотрел на пиджак, который всё ещё висел на кресле.
— Вижу.
Я снял его.
— Что?
— Ничего.

— У вас с Элой сегодня заговор?
— Я с Элой не разговаривал.
— Тогда ещё хуже.
Дор сел на край стола.
— По клиенту ты действительно был прав.
— Уже второй раз говоришь.
— Чтобы ты не решил, что я завидую.
— Ты завидуешь.
— Конечно. Особенно твоему счёту за вчерашнюю машину.
Я засмеялся.
Он тоже.
Потом встал.
— Кстати, Ноа прогнала новую настройку по прошлым данным.
— И?
— Было ещё три клиента, которых она бы заблокировала неправильно.
Я перестал застёгивать пиджак.
— Три?
— Да.
— На какую сумму?
Дор назвал.
Намного больше сегодняшнего заказа.
— Значит, хорошо, что я увидел.
— Да.
Он пошёл к двери.
— Дор.
— Что?
— Если бы я просто разблокировал заказ без вас, что бы произошло?
Он подумал.
— Сегодня?
— Да.
— Ничего.
— А потом?
Дор пожал плечами.
— Ты бы снова оказался самым умным человеком в компании.
Он вышел.
Я остался стоять с одной застёгнутой пуговицей.
• • •
Дома Элы ещё не было.
Я разогрел еду.
Поставил тарелку на стол.
Телефон завибрировал.
Ноа.
Скриншот.
Новая версия экрана блокировки.
Под красной кнопкой теперь мелким шрифтом:
Ручное исключение не отменяет проверку причины блокировки.
Ниже её сообщение:
Чтобы некоторые не расслаблялись.
Я написал:

Некоторые сегодня спасли заказ.
Она ответила:
Некоторые сегодня нашли баг. Заказ был побочным эффектом.
Я улыбнулся.
Написал:
Спокойной ночи.
Через несколько секунд:
Ещё 14 минут рабочего дня по твоим стандартам.
Посмотрел на часы.
Закрыв телефон.
Не ответил.

Глава 5. Девяносто шесть

Таблица пришла в четверг утром.
КВАРТАЛЬНЫЕ БОНУСЫ — ФИНАЛЬНАЯ ВЕРСИЯ
Я открыл её между двумя звонками.
Двадцать три имени.
Суммы.
Проценты.
Показатели.
Напротив каждого — итоговый балл.
Дор — 96.
Ноа — 94.
Шира — 92.
Я пролистал вниз.
Потом вернулся.
Шира — 92.
Сумма бонуса была хорошая.
Не маленькая.
Но ниже, чем у двух руководителей отделов, результаты которых я считал слабее.
Я открыл детали.
Выручка по проектам — 100%.
Удержание клиентов — 98%.
Сроки — 97%.
Командное взаимодействие — 95%.
Доступность руководителя — 71%.
Я остановился.
Нажал на строку.
Под ней открылось пояснение:
Доступность рассчитывается по присутствию в согласованное рабочее окно, скорости ответа и количеству внеплановых включений.
Я прочитал ещё раз.
Потом посмотрел на часы.
9:12.
Шира обычно приходила раньше меня.
Уходила раньше тоже.
Я набрал Дору.
— У тебя таблица бонусов открыта?
— Да.

— Почему у Ширы семьдесят один за доступность?
— Потому что у неё семьдесят один.
— Очень полезно.
— Спасибо.
— Я серьёзно.
— Я тоже. Это формула.
— Кто её утвердил?
Пауза.
— Мы.
— Кто «мы»?
— Ты, я, финансы и Ноа.
Я откинулся.
— Когда?
— Четыре месяца назад.
Я открыл папку с регламентами.
Нашёл документ.
Внизу действительно стояла моя подпись.
— Я не помню.
— Это не отменяет подпись.
— Не умничай.
— Поздно.
Я снова посмотрел на 71.
— Ты видел результат Ширы?
— Да.
— Тебя устраивает?
— Нет.
— И?
— И таблица финальная.
— Тогда почему ты её прислал?
— Потому что ты утверждаешь бонусный фонд.
— То есть ты хочешь, чтобы я исправил?
— Нет.
— А чего ты хочешь?
Дор помолчал.
— Посмотреть, что ты сделаешь.
— Очень взросло.
— Я стараюсь.
Он отключился.
• • •
Через полчаса Шира вошла с клиентским отчётом.
— У тебя две минуты?
— Есть.
Она положила бумаги.
— Они хотят расширить договор с октября.
— Хорошо.
— Но просят отдельного человека на сопровождение.
— Потянем?
— Если наймём.
— Кого?

— У меня два кандидата.
Она открыла планшет.
Говорила быстро.
Без лишних слов.
Один кандидат дороже, но готов выйти через неделю.
Второй дешевле и сильнее технически, но сможет только через месяц.
— Я бы брала второго, — сказала она. — Клиент готов подождать три недели, если первые две мы перекроем сами.
— Кто «мы»?
— Я и Рои.
— Ты сможешь?
— Да.
— До скольких?
Она посмотрела на меня.
— До четырёх двадцати пяти.
Я улыбнулся.
— Очень смешно.
— Я не шучу.
Я тоже перестал улыбаться.
— А если клиенту понадобится позже?
— Тогда Рои.
— А если Рои занят?
— Дежурный менеджер.
— А если—
Шира подняла ладонь.
— Ури.
Я замолчал.
— Мы уже это построили.
Я посмотрел на неё.
— Что?
— Чтобы не было десяти «а если», после которых один человек остаётся до девяти вечера.
Она забрала планшет.
— Если хочешь первого кандидата, я тоже сделаю.
— Нет. Второго.
— Хорошо.
Она пошла к двери.
— Шира.
— Да?
Я хотел спросить, видела ли она таблицу бонусов.
Не спросил.
— Ничего.
Она кивнула.
— Сегодня у всех что-то с этим словом.
И вышла.
• • •
В одиннадцать я позвал Ноа.
Она вошла с кофе.
— Если опять красная кнопка, я ухожу.

— Бонусы.

— Ещё хуже.

Я повернул экран.

— Шира.

Ноа посмотрела на строку.

— Видела.

— Семьдесят один.

— Умеешь читать второй день подряд.

— Почему ты не сказала?

— Кому?

— Мне.

— А зачем?

Я посмотрел на неё.

— Потому что это неправильно.

— Что именно?

— Она получает меньше из-за того, что уходит за ребёнком.

— Нет.

— Именно так.

Ноа поставила кофе.

— Она получает меньше, потому что показатель «доступность» считает часы и внеплановые включения.

— И когда она уходит за Майей—

— Это влияет на часы.

— То есть из-за ребёнка.

— Нет, Ури. Если сотрудник каждый день уходит в четыре по любой причине, формула видит одно и то же.

— Отлично. Значит, формула одинаково несправедлива ко всем.

Ноа усмехнулась.

— Уже лучше.

— Что лучше?

— Ты злишься на формулу, а не на человека.

Я не ответил.

Она подвинула ноутбук к себе.

— Проблема не в Шире.

— Я знаю.

— Не уверен.

— Ноа.

— Если сейчас просто поднимешь ей бонус, проблема будет именно в Шире.

Я посмотрел на таблицу.

— Потому что сделаю исключение.

— Да.

— А если не сделаю?

— Тогда заплатишь по правилу, которое сам подписал.

— Очень хороший выбор.

— Руководящая должность.

Она взяла кофе.

— За это тебе, кажется, тоже платят.

• • •

Я попросил финансы выгрузить результаты за четыре предыдущих квартала.

Не только Ширы.
Всех.
Через час у меня было восемьдесят семь строк.
Сотрудники.
Баллы.
Часы.
Бонусы.
Я сначала искал подтверждение тому, что Ширу наказали.
Нашёл другое.
У пяти сотрудников показатель доступности заметно тянул итог вниз.
Шира.
Один отец, который дважды в неделю уходил раньше.
Сотрудница, учившаяся вечером.
Менеджер из северного региона с долгой дорогой домой.
И ещё один человек, имя которого я почти не знал.
Я открыл его карточку.
Ави.
Поддержка.
Средняя скорость ответа — одна из лучших.
Ошибок мало.
Клиентские оценки высокие.
Но он почти никогда не отвечал после шести.
Я позвонил руководителю поддержки.
— Ави хороший сотрудник?
— Очень.
— Почему он недоступен вечером?
— Не знаю.
— Не спрашивал?
— А должен?
Я посмотрел на таблицу.
— Нет.
— Что-то случилось?
— Пока нет.
Я отключился.
• • •
В два мы сидели в переговорной.
Я.
Дор.
Ноа.
Финансовый директор.
Шира не знала, зачем нас собрали.
И я не хотел, чтобы знала.
На экране — восемьдесят семь строк.
— Убираем показатель доступности, — сказал я.
Финансовый директор сразу покачал головой.
— Тогда люди перестанут отвечать после рабочего времени.
— Может, и должны.
Дор посмотрел на меня.
Ноа — тоже.

Я поднял руку.
— Не начинайте.
— Я ничего, — сказал Дор.
— Лицо у тебя говорит.
— Это врождённое.
Финансовый директор пролистал таблицу.
— Без показателя у нас несколько руководителей получают больше, хотя реально на них нельзя рассчитывать вечером.
— Тогда нам нужно измерять не вечер, — сказала Ноа.
— А что?
— Выполнение функции.
— Это очень широко.
— Потому что работа широкая.
Дор встал и подошёл к экрану.
— Смотрите.
Он открыл строку одного регионального менеджера.
Доступность — 99.
Результат по проектам — 83.
— Он отвечает всегда, — сказал Дор. — Потому что ничего не делегирует.
Перешёл к Шире.
Доступность — 71.
Результат — 97.
— Она отвечает меньше. Потому что у неё есть Рои, дежурный и нормальная передача работы.
Я посмотрел на цифры.
— То есть мы платим больше за зависимость от человека.
— Иногда, — сказала Ноа.
Финансовый директор нахмурился.
— Но если убрать показатель полностью, получим другую проблему.
— Не убираем, — сказал я.
Все посмотрели на меня.
Я снова открыл описание.
ДОСТУПНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
— Меняем смысл.
— На какой? — спросил Дор.
Я подумал.
— Не «сколько часов человек доступен».
Ноа ждала.
— А «насколько функция доступна, когда его нет».
Никто не ответил сразу.
Финансовый директор взял ручку.
— Это сложнее измерять.
— Да.
— Нам придётся менять методику.
— Да.
— И пересчитать текущий квартал.
— Да.
Он посмотрел на часы.
— Бонусы должны уйти завтра.

— Значит, не уйдут завтра.

Дор медленно сел.

— Сколько задержка?

— Два дня, — сказал финансовый директор. — Может, три.

Я кивнул.

— Два.

— Почему два?

— Потому что три мне не нравится.

Ноа засмеялась.

— Вот это уже настоящая методология.

• • •

В половине пятого Шира заглянула в кабинет.

С сумкой на плече.

— Я ухожу.

— Знаю.

— Нужно что-то?

Я посмотрел на часы.

16:27.

— Нет.

Она уже повернулась.

— Шира.

— Что?

— Если после пяти сегодня что-то случится по новому клиенту?

— Рои до семи.

— А после семи?

— Дежурный.

— А если проблема большая?

— Мне позвонят.

— И ты ответишь?

Она посмотрела внимательно.

— Если надо.

— А если не надо?

— Тогда не отвечу.

Я кивнул.

— Хорошо.

— Ты уверен?

— В чём?

— Что не хочешь добавить ещё три «а если»?

— Иди.

Она улыбнулась.

— Пока.

Через стекло я видел, как она почти бегом прошла к лифту.

В 16:29 дверь закрылась.

Телефон на её столе не зазвонил.

Мир не остановился.

• • •

Вечером я приехал к Йотаму.

Он попросил помочь переставить небольшой шкаф.

Когда я вошёл, шкаф уже стоял у другой стены.

— А я зачем?
— Проверить качество.
— Очень смешно.
Яэль была на кухне.
— Не слушай его. Он не мог дожидаться и передвинул сам.
— Тогда зачем позвал?
Йотам пожал плечами.
— Хотел увидеть.
Я посмотрел на него.
— Это уже звучит хуже.
— Чай?

Мы сели.
Он спросил про работу.
Я рассказал про бонусы.
Не про Ширу.
Про систему.
Йотам слушал.
Потом сказал:
— У нас на складе был парень. Всегда приходил первым.
— И?
— Работал хуже всех.
— Полезная история.
— Подожди. Он ещё и уходил последним.
— Теперь совсем полезная.
Йотам улыбнулся.
— Начальник его обожал.
— За что?
— Он его видел.
Я перестал улыбаться.
Йотам налил чай.
— А тех, кто всё делал и уходил вовремя, не видел.
Я посмотрел на чашку.
— Ты сейчас специально?
— Что?
— Ничего.
— У вас семейное.

• • •

На следующий день новая таблица пришла в 17:06.
Шира — 96.
Но не только она.
У Ави вырос балл.
У двух других тоже.
У одного руководителя — упал.
Того самого, который отвечал всегда.
Я открыл пояснение.
НАДЁЖНОСТЬ ФУНКЦИИ ПРИ ОТСУТСТВИИ РУКОВОДИТЕЛЯ
Под ним стояло:
передача ответственности;
качество дежурной схемы;

скорость решения без личного вмешательства;
критические эскалации.
Я просмотрел список.
Потом написал финансовому директору:
УТВЕРЖДАЮ.
Он ответил:
БОНУСЫ УЙДУТ В ВОСКРЕСЕНЬЕ.
Я посмотрел на дату.
На два дня позже.
Закрыв таблицу.
Через несколько минут пришло сообщение от Ширы:
Почему бонус больше, чем в предварительном расчёте?
Я набрал:
Исправили формулу.
Удалил.
Написал:
Пересчитали один показатель для всех.
Отправил.
Она ответила:
Поняла. Спасибо.
Я ничего не написал.
На экране оставалась цифра:
96
Впервые за неделю я не открыл её второй раз.

Глава 6. Одиннадцать минут

В понедельник в 8:41 Дор положил передо мной один лист.
— Подпиши.
Я посмотрел на него.
— Доброе утро.
— Доброе.
— Теперь лучше.
Он сел.
На листе было три строки.
Северный регион.
Руководитель: Эрез Бен-Ами.
Рекомендация: расторжение договора.
Я поднял глаза.
— Что случилось?
— Ничего.
— Тогда зачем увольнять?
— Потому что ничего и не случилось.
Я снова посмотрел на лист.
— Объясни нормально.
Дор положил рядом второй документ.
Показатели за шесть месяцев.
Выручка — 91%.
Маржа — 87%.
Удержание клиентов — 96%.

Рост — 72%.
Операционная дисциплина — 98%.
Жалобы — две.
Просроченные платежи — ноль.
— Где проблема?
Дор ткнул пальцем в последнюю строку.
Новые контракты — 54%.
— И?
— Третий квартал подряд.
— Но регион прибыльный.
— Пока.
Я откинулся.
— Кто принял решение?
— Комитет.
— Какой ещё комитет?
Дор посмотрел на меня.
— Тот, который ты утвердил в феврале.
Я ничего не сказал.
— Финансы, я, Шира и руководитель продаж.
— Ноа?
— Нет.
— Почему?
— Потому что это не технология.
— Очень смешно.
— Я не шучу.
Я снова посмотрел на фамилию.
Эрез Бен-Ами.
Имя было знакомо.
Не близко.
Но знакомо.
— Я его знаю.
— Знаешь.
— Он с нами давно.
— Почти четыре года.
— И ты хочешь его убрать из-за одного показателя?
— Не одного.
Дор перевернул страницу.
Там были три предложения.
1. Перевести в операционное управление.
2. Снизить уровень ответственности и оклад.
3. Завершить сотрудничество.
— Он отказался от первых двух, — сказал Дор.
— Когда вы успели с ним поговорить?
— Вчера.
— В воскресенье?
— Он сам попросил.
— И что сказал?
Дор помолчал.

— Что не хочет должность, которую ему придумали потому, что он перестал подходить для своей.

Я провёл пальцем по краю листа.

— А ты?

— Что я?

— Что ты ему сказал?

— Что понимаю.

— И всё?

— А что я должен был сказать?

Я не ответил.

Дор подвинул ко мне ручку.

— Он просил, чтобы решение не затягивали.

— Когда последний день?

— Конец месяца.

Я посмотрел на подпись Дора.

Потом на пустую строку под ней.

— Оставь.

— Ури.

— Я сказал, оставь.

Он не двинулся.

— Что?

— Ты собираешься искать способ его оставить.

— Возможно.

— Тогда скажи сразу.

— Тебе мешает?

— Мне — нет.

— А кому?

— Эрезу.

Я поднял голову.

— Он уже прошёл этот разговор.

Дор встал.

— Не заставляй его проходить второй только потому, что первый не понравился тебе.

Он вышел.

Лист остался на столе.

Я его не подписал.

• • •

В 9:17 я открыл отчёты северного региона.

За год.

Потом за два.

Эрез действительно не рос.

Но и не падал.

Когда другие регионы прибавляли пятнадцать, двадцать, двадцать восемь процентов, север давал шесть.

Потом четыре.

Потом два.

Зато клиенты почти не уходили.

Люди тоже.

У него была самая низкая текучесть среди региональных команд.

Я открыл комментарии клиентов.

Всегда отвечает.
Закрыл.
После пятой главы эта фраза уже звучала подозрительно.
Следующий:
Не обещает того, чего не может сделать.
Ещё один:
С ним спокойно.
Я остановился.
Не лучший комплимент для человека, который должен продавать.
Но и не худший.
Я позвонил Шире.
— Эрез.
— Что Эрез?
— Ты голосовала за увольнение?
— Да.
Ответ пришёл слишком быстро.
— Почему?
— Потому что он не выполняет роль.
— Девяносто шесть процентов удержания.
— Да.
— Восемьдесят семь маржи.
— Да.
— Две жалобы.
— Ури.
— Что?
— Ты хочешь, чтобы я изменила ответ?
— Нет.
— Тогда зачем перечисляешь цифры, которые я видела?
Я замолчал.
Шира продолжила:
— Он отличный операционный руководитель.
— Но не хочет операционную должность.
— Знаю.
— Почему?
— Спроси его.
— Я спрашиваю тебя.
— Тогда получишь мой ответ, а не его.
Я посмотрел на часы.
— Он сегодня здесь?
— В одиннадцать встречается с HR.
— Отмени.
Тишина.
— Что?
— Встречу. Отмени.
— Зачем?
— Я хочу с ним поговорить.
— Он знает?
— Пока нет.
— Тогда я ничего не отменяю.

Я медленно выдохнул.

— Шира.

— Ури.

Я почти улыбнулся.

— Передай ему, что хочу десять минут до встречи.

— Сам передай.

Она отключилась.

Я посмотрел на телефон.

В последнее время люди слишком часто так делали.

• • •

Эрез вошёл в 10:46.

Невысокий.

Седина у висков.

Рубашка без пиджака.

Он закрыл дверь.

— Ты хотел поговорить.

Не «Ури».

Не «доброе утро».

Я показал на кресло.

— Садись.

— У меня HR через четырнадцать минут.

— Успеем.

Он сел.

Я положил перед ним документ.

— Ты действительно отказался от операционной должности?

— Да.

— Почему?

— Потому что это не моя должность.

— Но у тебя хорошо получается.

— Получается.

— Зарплату можно оставить.

Он улыбнулся.

Не весело.

— Дор сказал то же самое.

— Тогда в чём проблема?

— Ни в чём.

Я подождал.

— Эрез.

— Ты хочешь оставить мне зарплату, убрать половину полномочий и назвать это новой возможностью.

— Не половину.

— Хорошо. Сорок процентов.

— Дело не в процентах.

— Именно.

Он посмотрел на документ.

— Я пришёл к вам руководить регионом.

— И руководил.

— Четыре года.

— Почти.

— Я его построил.
— Вместе с компанией.
Он кивнул.
— Вот.
— Что «вот»?
— Раньше ты бы сказал: «Да. Ты его построил».
Я ничего не ответил.
Эрез посмотрел на часы.
— Одиннадцать минут.
— Ты считаешь?
— Сегодня — да.
— Почему не растут продажи?
Он снова посмотрел на меня.
— Потому что я не беру клиентов, которых мы плохо обслужим.
— Это решает не только региональный руководитель.
— Теперь — не только.
— Что значит «теперь»?
— Раньше решал.
— И сколько контрактов ты отклонил?
— За год?
— Да.
— Девять.
Я выпрямился.
— Девять?
— Да.
— На какую сумму?
— Не помню точно.
— Примерно.
Он назвал цифру.
Я замолчал.
Это было много.
Очень много.
— Ты понимаешь, сколько мы потеряли?
— Нет.
— Эрез.
— Чтобы потерять, сначала надо иметь.
Я почувствовал раздражение.
— Не играй словами.
— Я не играю.
— Девять клиентов.
— Девять потенциальных клиентов.
— Которые хотели подписать.
— И хотели сроки, которые мы не могли гарантировать.
— Кто решил, что не могли?
— Я.
— Вот проблема.
Он кивнул.
— Знаю.
Это обезоружило сильнее спора.

— И ты считаешь, что поступил правильно?
— В восьми случаях — да.
— А в девятом?
Эрез посмотрел в окно.
— В девятом испугался.
Я не ожидал.
— Чего?
— Что не справимся.
— И?
— Справились бы.
В комнате стало тихо.
— Почему ты этого не написал в отчёте?
— Написал.
Я открыл ноутбук.
— Где?
— Апрель. Потерянные возможности.
Нашёл.
Три страницы.
На второй:
Причина отказа: недостаточная операционная ёмкость региона.
Последующая оценка: решение чрезмерно консервативное.
Я читал.
— Ты сам это указал.
— Да.
— И ничего не сделал?
— Сделал.
— Что?
— Следующие два месяца взял три контракта, которые раньше бы не взял.
— И?
— Один оказался плохим.
— Два хорошими.
— Да.
Я посмотрел на него.
— Тогда почему пятьдесят четыре процента?
— Потому что ваша цель — сто.
Не «наша».
Ваша.
Я услышал.
— Ты не согласен с целью?
— Уже неважно.
— Для меня важно.
— Поэтому мы и сидим здесь.
Он посмотрел на часы.
— Семь минут.
• • •
Я не пытался его убедить ещё минуту.
Потом всё-таки попытался.
— А если оставить тебе регион и добавить коммерческого руководителя?
Эрез улыбнулся.

— Вот.
— Что?
— Ты нашёл четвёртый вариант.
— Возможно.
— Чтобы не подписывать третий.
— Если вариант хороший, какая разница?
— Для тебя — никакой.
— А для тебя?
— Мне придётся каждый день объяснять человеку, которого поставили продавать вместо меня, почему я всё ещё его начальник.
— Он может подчиняться Дору.
— Тогда я уже не руководитель региона.
Я замолчал.
— Можно разделить—
— Ури.
Он сказал тихо.
Я остановился.
— Я не хочу, чтобы ты спасал мою должность.
— Я не спасаю.
— Спасает.
— Я пытаюсь не потерять хорошего человека.
— Тогда не делай из хорошего человека плохого руководителя.
Эта фраза осталась между нами.
Я посмотрел на лист.
— Ты хочешь уйти?
— Нет.
— Тогда почему—
— Потому что иногда это разные вопросы.
Я поднял глаза.
Он встал.
— Мне пора.
— Подожди.
— HR в одиннадцать.
— Они подождут.
— Я не хочу.
Он дошёл до двери.
— Эрез.
Он обернулся.
— Если бы я сказал: оставайся ещё на полгода?
Он подумал.
— Я бы остался.
— Тогда оставайся.
— И через полгода?
Я не ответил.
Эрез кивнул.
Не зло.
Будто именно этого и ждал.
— Вот поэтому нет.
Он вышел.

На часах было 10:57.

Мы использовали одиннадцать минут.

• • •

После обеда Дор зашёл.

Посмотрел на документ.

Подписи всё ещё не было.

— Ну?

— Он хороший.

— Я знаю.

— Очень хороший.

— Знаю.

— И ты спокойно его отпускаешь?

Дор сел.

— Нет.

— Не похоже.

— А как должно выглядеть?

Я ничего не сказал.

Он взял лист.

— Ури, система не обязана оставлять всех хороших людей.

— Удобная фраза.

— Мне она тоже не нравится.

— Тогда не говори.

Дор положил лист обратно.

— Хочешь отменить решение — отмени.

Та же фраза.

Как в первый день.

Только теперь она звучала иначе.

— Комитет проголосовал единогласно?

— Три против одного.

— Кто был против?

— Я.

Я посмотрел на него.

— Ты?

— Да.

— И сейчас приносишь мне увольнение?

— Да.

— Почему?

— Потому что после голосования я поговорил с Эрезом.

— И?

— Он убедил меня.

— В том, что его надо уволить?

— В том, что он больше не хочет выигрывать эту работу.

Я посмотрел на пустую строку.

— Это не одно и то же.

— Нет.

— Тогда почему—

Дор поднялся.

— Потому что иногда человек имеет право не ждать, пока мы придумаем для него ещё одну правильную систему.

Он вышел.

Я остался с листом.

• • •

В 18:38 я всё ещё был в кабинете.

Эла написала:

Ты сегодня дома?

Я ответил:

Да. Скоро.

Лист лежал передо мной.

Я взял ручку.

Подписал.

Посмотрел на подпись.

Ничего не изменилось.

Компьютеры работали.

Телефоны звонили за стеклом.

На севере оставались клиенты.

Команда.

Контракты.

Маржа.

Всё продолжало существовать.

Я отправил документ HR.

Через минуту пришло подтверждение.

Получено.

Ещё через три минуты — письмо от Эреза.

Тема:

Передача региона

Я открыл.

Внутри была таблица.

Двадцать семь активных клиентов.

Ответственные.

Риски.

Даты продления.

Три сотрудника, которых он рекомендовал повысить.

Два контракта, которые советовал не брать.

И один — взять, хотя маржа в первый год будет ниже цели.

Внизу было одно предложение:

Если будут вопросы, я доступен до последнего рабочего дня.

Я перечитал.

Потом закрыл письмо.

В 18:46 телефон зазвонил.

Незнакомый номер.

— Ури?

— Да.

— Эйтан Леви. Мы раньше не разговаривали. Я из «Таль-Групп».

Название я знал.

Крупный клиент на севере.

— Да, Амир.

— Эрез сказал, что уходит.

Я выпрямился.

— Он уже сообщил?

— Мне — да.

Пауза.

— Я хотел понять, кто теперь будет вести нас.

— Мы назначим человека.

— Кого?

— Решение будет завтра.

Амир молчал.

— Есть проблема? — спросил я.

— Пока не знаю.

— Что значит?

— Наш договор заканчивается через два месяца.

Я посмотрел на таблицу Эреза.

«Таль-Групп» была третьей строкой.

Продление — высокий приоритет.

— Я знаю.

— Хорошо.

— Амир, мы—

— Ури.

Я замолчал.

— Мы пришли к вам из-за Эреза.

Линия стала очень тихой.

— Я понимаю.

— Не уверен.

— Компания не зависит от одного человека.

Слова вышли быстрее, чем я успел подумать.

Амир ничего не сказал.

Потом:

— Надеюсь.

Он попрощался.

Я положил телефон.

Открыл таблицу.

Третья строка.

Таль-Групп.

Годовой договор.

Продление: октябрь.

Рядом стояла сумма.

Я посмотрел на неё.

Потом на подписанный документ.

Впервые за день мне захотелось вернуть подпись.

Было поздно.

Глава 7. Третья строка

В восемь девять утра я уже смотрел на третью строку.

Таль-Групп.

Годовой договор.

Продление: октябрь.

За ночь сумма рядом не изменилась.

Я знал, что не изменится.

Всё равно проверил.
Открыл историю клиента.
Первый договор — три года назад.
Подписал Эрез.
Первое расширение — через семь месяцев.
Эрез.
Изменение условий оплаты.
Эрез.
Претензия по срокам.
Эрез.
Компенсация.
Эрез.
Последнее продление.
Эрез.
Я пролистал дальше.
Практически возле каждого важного события стояло одно имя.
Я позвонил Дору.
— Ты где?
— Парковка.
— Поднимайся.
— Доброе утро.
— Доброе утро. Поднимайся.
— Уже лучше.
Я отключился.
Через четыре минуты он вошёл.
— Если сейчас скажешь, что надо вернуть Эреза, я уйду обратно.
— Сядь.
— Значит, скажешь.
Я повернул монитор.
— Таль-Групп.
Дор посмотрел.
— Знаю.
— Вся история на Эрезе.
— Почти.
— Не почти.
Я открыл карточку.
— Смотри.
Дор не сел.
— Я смотрел вчера.
— Тогда почему никто не перенёс отношения раньше?
— Куда?
— На компанию.
Он наконец посмотрел на меня.
— Как именно?
— Не знаю. Встречи. Второй контакт. Ещё один руководитель.
— То есть клиент должен был дружить с нами по расписанию?
— Не передёргивай.
— Я не передёргиваю.
Я встал.

— Три года у нас клиент на такую сумму, а если один человек уходит, клиент спрашивает, останется ли вообще.

— Да.

— Это нормально?

— Нет.

— Тогда где ошибка?

Дор вздохнул.

— Ты опять хочешь найти место в системе, которое можно исправить.

— Потому что оно есть.

— Возможно.

— Не возможно.

Он улыбнулся.

Я посмотрел на него.

— Не начинай.

— Я ничего.

— У тебя лицо.

— Врождённое.

Я закрыл карточку.

— Кто сейчас ведёт Таль?

— До конца месяца — Эрез.

— После?

— Решим сегодня.

— Кто кандидаты?

— Три.

— Покажи.

Дор сел.

На экране появились имена.

Первый — руководитель одной из северных команд.

Второй — менеджер по крупным клиентам из центра.

Третья — женщина, которую я видел раза два.

— Кто это?

— Дана Коэн.

— Откуда?

— Север.

— Должность?

— Заместитель Эреза.

Я посмотрел на него.

— У Эреза есть заместитель?

— Уже два года.

— Почему я её почти не знаю?

— Потому что она делает работу.

Я медленно повернулся к нему.

— Сегодня у всех очень хорошее настроение.

— Восемь утра.

— Кто из трёх лучший?

— Для региона?

— Да.

— Пока Дана.

— Для Таль-Групп?

Дор помолчал.

— Эрез.

— Очень полезно.

— Ты спросил.

• • •

В девять тридцать мы сидели впятером.

Я.

Дор.

Шира.

Дана.

Эрез.

Эрез пришёл последним.

Сел рядом с Даной.

Не рядом со мной.

Дор открыл встречу.

— Нам нужно решить переход по северу.

Эрез посмотрел на часы.

Я заметил.

— Не начинай, — сказал я.

Он чуть улыбнулся.

— Ничего не сказал.

Дор продолжил:

— Дана принимает текущие операции до назначения постоянного руководителя.

Я посмотрел на неё.

— Ты готова?

— Да.

— Просто да?

— А что нужно сказать?

Шира опустила взгляд, пряча улыбку.

— Хорошо. Таль-Групп.

Дана открыла блокнот.

— Эйтан Леви. Контракт до конца октября. Два объекта. Основной риск — продление после ухода Эреза.

Я посмотрел на неё.

— Ты знаешь клиента?

— Да.

— Насколько?

— Я веду их операционную часть последние полтора года.

Я перевёл взгляд на Эреза.

— Вчера Амир сказал, что пришёл к нам из-за тебя.

— Он и пришёл из-за меня.

— А она?

Эрез посмотрел на Дану.

— Она сделала так, чтобы он остался.

В комнате стало тихо.

Я вернулся к Данае.

— Сколько раз ты встречалась с Амиром?

— Лично? Четыре.

— По телефону?

— Не считала.
— Он знает, что ты можешь принять регион?
— Нет.
— Почему?
— Потому что пока я его не приняла.
Логично.
Мне не понравилось.
— Я сегодня встречаюсь с ним, — сказал я.
Эрез поднял глаза.
— Зачем?
— Потому что вчера он позвонил мне.
— Он позвонил владельцу компании.
— И?
— Именно.
Я посмотрел на него.
— Что ты предлагаешь?
— Пусть Дана позвонит.
— Он её не просил.
— Поэтому и надо.
Дор молчал.
Шира тоже.
Я понял, что они ждут.
— Дана, ты хочешь позвонить?
Она подумала.
Не торопясь.
— Да.
— Что скажешь?
— Что до конца месяца Эрез остаётся контактом. Что я отвечаю за переход. Что в течение недели сообщим постоянную структуру.
— И если он спросит, остаётся ли цена?
— Цена по договору не меняется.
— Если спросит, почему Эрез уходит?
— Это не его кадровое решение.
Я посмотрел на Эреза.
Он кивнул.
— Если скажет, что без Эреза не продлевает?
Дана впервые задержалась.
— Спрошу, что именно в работе Эреза ему нужно сохранить.
Я перестал крутить ручку.
— Почему?
— Потому что обещать Эреза я не могу.
— А обещать то же качество можешь?
— Нет.
Я нахмурился.
— Почему нет?
— Я ещё не знаю, что именно он считает качеством.
Эрез посмотрел на неё.
Почти незаметно.
Но я увидел.

— Хорошо, — сказал я. — Звони.

Дана достала телефон.

Я поднял руку.

— Не здесь.

— Почему?

Я не сразу нашёл ответ.

— Потому что это твой разговор.

Она встала.

— Хорошо.

И вышла.

• • •

Я выдержал две минуты.

Потом встал.

Дор даже не посмотрел на меня.

— Сиди, — сказал он.

— Я просто—

— Сиди.

— Я хочу кофе.

— Кофе справа.

Я посмотрел на кофемашину.

Она действительно стояла справа.

Шира засмеялась.

— Очень смешно.

Эрез сидел молча.

— Ты тоже? — спросил я.

— Что я?

— Сейчас скажешь, что это профессионально.

— Нет.

Он посмотрел на дверь.

— Я бы тоже хотел услышать.

Я сел.

Это немного помогло.

Через девять минут Дана вернулась.

Не улыбалась.

— Ну?

Она села.

— Он не принял решение.

— Что значит?

— Значит, не принял.

— Что сказал?

— Что хочет встретиться.

— Со мной?

— Со мной.

Я замолчал.

Дор опустил взгляд к планшету.

Очень вовремя.

— Когда?

— В четверг.

— Где?

— У них.
— Я поеду.
Дана посмотрела на меня.
— Зачем?
— Потому что контракт большой.
— Я знаю.
— Тогда—
Эрез перебил:
— Не езжай.
Я повернулся.
— Почему?
— Потому что тогда ты сразу ответишь на вопрос Амира.
— Какой?
— Кто на самом деле отвечает за него после моего ухода.
Я посмотрел на Дану.
Она ничего не сказала.
— И если встречу провалят?
— Тогда провалят, — сказал Эрез.
— Очень легко тебе говорить. Ты уходишь.
В комнате стало тихо.
Эрез смотрел на меня несколько секунд.
— Именно поэтому мне легче говорить правду.
Я почувствовал, что сказал лишнее.
Но не забрал.
— Если Таль уйдёт, это будет серьёзно.
— Да.
— И тебя это не беспокоит?
— Беспокоит.
— Не видно.
— Ты часто это говоришь людям.
Я замолчал.
Дор поднял голову.
— В четверг едет Дана.
Я посмотрел на него.
— Решил?
— Да.
— Без меня?
— Нет. При тебе.
Шира кашлянула, скрывая смехок.
— Хорошо.
Я закрыл ноутбук.
— Дана едет.
...
После встречи Эрез задержался.
Остальные вышли.
Он стоял у окна.
— Вчера Амир позвонил тебе до того, как я успел предупредить Дану.
— Знаю.
— Я должен был сначала сказать ей.

— Почему не сказал?

— Привычка.

Я посмотрел на него.

— Какая?

— Три года я звонил клиенту сам.

Он улыбнулся краем рта.

— Видимо, система добралась и до меня.

Я не улыбнулся.

— Ты действительно считаешь, что Дана готова?

— Да.

— Почему раньше не предложил её на своё место?

— Предложил.

— Кому?

— Дору.

Я медленно повернул голову.

— Когда?

— До голосования.

— И он мне не сказал.

— А должен был?

— Да.

Эрез пожал плечами.

— Спроси его.

— Ты сегодня уже второй человек, который так говорит.

— Значит, работает.

Он взял папку.

— Ури.

— Что?

— Не делай из Таль экзамен для Даны.

— Я не делаю.

— Уже делаешь.

— Контракт реально под угрозой.

— Именно поэтому.

Он открыл дверь.

— Если она должна доказать тебе, что способна заменить меня, она проиграет ещё до встречи.

— А что она должна доказать?

Эрез посмотрел на меня.

— Амиру — достаточно.

Он ушёл.

• • •

Я нашёл Дора через двадцать минут.

Он был в маленькой переговорной.

Один.

— Почему ты не сказал про Дану?

— Что именно?

— Что Эрез предложил её вместо себя.

— Потому что я её проверял.

— Как?

— Как обычно.

— Что значит обычно?

— Результаты. Люди. Клиенты. Финансы.

— И?

— Поэтому она сегодня сидела за столом.

— Ты уже решил?

— Нет.

— А мне когда собирался сказать?

Дор отложил телефон.

— Сейчас.

— После того как я спросил.

— Ури, мы с первого дня обсуждаем одну и ту же вещь.

— Какую?

— Ты хочешь, чтобы люди принимали решения сами, но хочешь первым знать, какие решения они собираются принять.

Я открыл рот.

Закрыл.

— Это разные вещи.

— Конечно.

— Не издевайся.

— Я не издеваюсь.

Он подвинул мне папку.

Дана Коэн — оценка на должность руководителя региона.

Двенадцать страниц.

Я открыл.

— Когда это готовили?

— Последние три недели.

Я поднял глаза.

— Три недели?

— Эрез предупредил меня раньше, чем комитет принял решение.

— Он уже тогда собирался уйти?

— Он уже тогда понимал, что может уйти.

Я перелистнул несколько страниц.

— И вы три недели ничего мне не говорили?

— Ничего?

Дор наклонился.

— У тебя стояли подписи в бюджете. Ты спрашивал про аренду. Потом про автоматизацию. Потом про бонусы. Ты лично утверждал новый показатель. Ты был внутри компании каждый день.

Он постучал пальцем по папке.

— Просто не внутри этого.

Я посмотрел на документ.

Не нашёл ответа.

— Заберу.

— Для этого и принёс.

• • •

Дома Эла смотрела сериал.

Я сел рядом.

Через минуту она поставила на паузу.

— Что?

— Ничего.
— Ты сел и уже минуту не смотришь телевизор.
— Я и обычно не смотрю.
— Тогда зачем сел?
— Рядом с тобой.
Она посмотрела подозрительно.
— Что случилось?
Я рассказал про Таль.
Про Дану.
Про встречу.
Про три недели.
Эла выслушала.
— Ты поедешь в четверг?
— Нет.
— Хочешь?
— Да.
— Тогда поедешь?
— Нет.
Она улыбнулась.
— Сложный вечер.
— Очень.
Сериал оставался на паузе.
— А если они потеряют клиента?
Я посмотрел на экран.
Застывший человек держал чашку в воздухе.
— Не знаю.
— Ты раньше знал бы.
— Раньше я бы поехал.
— Я это и имею в виду.
Я посмотрел на неё.
— И, возможно, сохранил бы контракт.
— Возможно.
— А если Дана не сохранит?
Эла пожала плечами.
— Тогда узнаешь что-то про Дану.
— Дорогой способ.
— У вас всё дорого.
Она включила сериал.
Через несколько секунд я снова сказал:
— Но если я могу помочь—
Она нажала паузу.
— Ури.
— Что?
— Я вообще ничего тебе не советую.
— Я знаю.
— Тогда перестань со мной спорить.
Я засмеялся.
Она тоже.
Сериал включили в третий раз.

• • •

В четверг в 10:03 Дана написала:

Вошла.

Я сидел у себя.

Телефон лежал экраном вверх.

В 10:17 ничего.

В 10:31 ничего.

В 10:46 ничего.

Я открыл её календарь.

Встреча была назначена до одиннадцати.

В 10:52 позвонил Дору.

Сбросил до первого гудка.

Он сразу написал:

Нет.

Я посмотрел.

Написал:

Я ничего не спросил.

Ответ:

Именно.

В 11:07 пришло сообщение от Даны.

Вышла. Позвоню через 20 минут.

Я прочитал.

Двадцать минут.

Посмотрел на часы.

В 11:19 телефон зазвонил.

Дана.

На восемь минут раньше.

— Да?

— Он не подписывает сейчас.

Я встал.

— Почему?

— Хочет увидеть переход.

— Что именно?

— Кто отвечает. Как быстро. Что будет с людьми Эреза. Кто имеет право обещать сроки.

— И?

— Я предложила месяц перехода, потом встречу снова.

— Он согласился?

— Да.

Я прошёл к окну.

— То есть контракт не продлён.

— Нет.

— И не потерян.

— Нет.

— Что он сказал про Эреза?

Пауза.

— Много.

— Что именно?

— Что Эрез однажды отказался брать их третий объект, потому что мы не могли выдержать срок.

Я остановился.
— И?
— Они разозлились.
— Я представляю.
— Через два месяца их другой подрядчик сорвал тот же срок.
Я ничего не сказал.
— Амир это запомнил.
Я вспомнил девять отклонённых контрактов.
Восемь правильных.
Один из страха.
— Что ты ему ответила?
— Что я не Эрез.
Я закрыл глаза.
— Дана—
— Подожди.
Я замолчал.
— Сказала, что не собираюсь обещать быть Эрезом. Но если система, которую он оставил, работает только пока он здесь, тогда у нас действительно проблема.
Я открыл глаза.
— И Амир?
— Сказал: «Вот это я и хочу проверить».
Тишина.
— Когда следующая встреча?
— Через месяц.
— Хорошо.
— Ури.
— Да?
— Теперь плохая часть.
Я перестал смотреть в окно.
— Какая?
— Он замораживает расширение третьего объекта до решения о продлении.
Я медленно сел.
— Сумма?
Она назвала.
Не смертельная.
Но достаточно большая.
— Понятно.
— Я внесу в прогноз.
— Хорошо.
Она помолчала.
— Ты не спросишь, почему я не позвонила из машины сразу?
Я посмотрел на часы.
11:22.
— Почему?
— Хотела сама подумать, прежде чем услышать, что думаете вы.
Я улыбнулся.
— И?
— Помогло.
— Хорошо.

— Пока.
Она отключилась.
Я открыл таблицу Таль-Групп.
Третья строка.
Рядом с ней теперь появился новый комментарий:
Расширение — приостановлено.
Продление — решение через месяц.
Я мог позвонить Амиру.
Номер уже был в истории.
Я смотрел на него несколько секунд.
Потом закрыл карточку.
Впервые это оказалось труднее, чем позвонить.

Глава 8. Без приставки

В пятницу в 8:34 Дор прислал мне один вопрос.
Дана — временно или постоянно?
Я прочитал.
Положил телефон.
Через минуту открыл снова.
Вопрос не стал проще.
Я написал:
До решения Таль — временно.
Не отправил.
Стер.
Написал:
Обсудим утром.
Отправил.
Ответ:
Уже утро.
Я посмотрел на время.
8:35.
Набрал:
В 9:00.
Через секунду:
Вот теперь похоже на систему.
Я не ответил.
• • •
В девять в переговорной были только мы с Дором.
Он положил передо мной две бумаги.
Первая:
Дана Коэн
исполняющая обязанности руководителя северного региона
срок — 30 дней
Вторая:
Дана Коэн
руководитель северного региона
Я посмотрел на него.
— Очень тонко.
— Я старался.

— Ты за второй вариант.

— Да.

— Даже после Таль?

— Особенно после Таль.

— Контракт не продлён.

— Не продлён.

— Расширение заморожено.

— Да.

— И это для тебя аргумент назначить её?

— Нет.

— Тогда что?

Дор откинулся.

— Работа.

— Какая работа?

— Последние два года.

Я взял папку с её оценкой.

Она всё ещё лежала у меня в кабинете с четверга.

— Она была заместителем.

— Да.

— Это не то же самое.

— Конечно.

— Тогда почему месяц нельзя посмотреть?

— Можно.

— Вот.

— Только месяц будет смотреть не только ты.

Я поднял глаза.

— Кто ещё?

— Весь север.

Я ничего не сказал.

— Если написать «исполняющая обязанности», — продолжил Дор, — каждый руководитель команды будет ждать, кого поставят через месяц.

— И?

— И прежде чем выполнять неприятное решение Даны, будет думать: а вдруг следующий руководитель его отменит?

— Если решение хорошее, не отменит.

Дор посмотрел на меня.

— Ты серьёзно?

Я понял раньше, чем он успел сказать.

— Ладно.

— Вот именно.

— Но назначить человека только чтобы остальные его слушались — тоже плохая причина.

— Согласен.

— Тогда?

Он придвинул вторую бумагу.

— Поэтому здесь нет слова «Таль».

Я посмотрел на документ.

Не подписал.

— Дана знает?

— Что мы обсуждаем? Да.
— Что ты рекомендуешь постоянное назначение?
— Да.
— И?

— Сказала, что поговорит с тобой.
— Когда?

Стук в дверь.
Дор улыбнулся.
— Сейчас.

• • •

Дана вошла с блокнотом.
Села напротив.
На столе лежали оба документа.
Она прочитала заголовки.

— Понятно.
— Что тебе понятно? — спросил я.
— Почему Дор выглядел довольным.
— Я всегда так выгляжу, — сказал он.
— Нет.

Я посмотрел на Дану.

— Что предпочитаешь?
— Постоянное назначение.

Ответ был мгновенным.

— Почему?

— Потому что я не хочу месяц работать руководителем, пока все ждут другого руководителя.

— То есть проблема в статусе?
— В полномочиях.
— Полномочия можно прописать одинаковые.
— На бумаге.
— А где ещё?

— В голове у людей.

Я откинулся.

— Очень абстрактно.

— Хорошо.

Она открыла блокнот.

— Вчера в 15:40 один из руководителей команд спросил меня, может ли он отложить изменение графика до назначения постоянного руководителя.

— Какое изменение?

— Перераспределение двух сотрудников между объектами.

— Что ты ответила?

— Что постоянного руководителя он уже видит перед собой.

Я посмотрел на Дору.

Он поднял руки.

— Первый раз слышу.

— И он?

— Сделал.

— Значит, сработало.

— Вчера — да.

— Тогда в чём проблема?
Дана закрыла блокнот.
— Сегодня он узнает, что я временная.
Я ничего не сказал.
Она продолжила:
— И завтра следующий человек попробует ещё раз.
— Можно просто разослать письмо, что у тебя все полномочия.
— Можно.
— Тогда—
— А через тридцать дней?
Я остановился.
— Через тридцать дней решим.
— Вот именно.
Дор молчал.
Дана посмотрела на первый лист.
— Если вы хотите проверить меня — проверяйте.
— Мы и должны.
— Конечно.
— Тогда почему ты возражаешь против месяца?
— Потому что проверка должности и временная должность — не одно и то же.
Я посмотрел на неё внимательнее.
— Объясни.
— Если назначите меня руководителем и через месяц решите, что я не справляюсь, снимете.
— Просто.
— Не просто.
— Но возможно.
— Да.
Она указала на лист.
— А если назначаете меня временно, вы с первого дня говорите всем, что сами ещё не уверены.
В комнате стало тихо.
Я взял ручку.
Покрутил.
— А если Таль уйдёт?
Дана не ответила сразу.
— Тогда Таль уйдёт.
— Это крупный контракт.
— Я знаю сумму.
— И это никак не влияет на твою оценку самой себя?
— Влияет.
— Как?
— Я уже второй день думаю, что могла сказать Амиру иначе.
— Что именно?
— Не знаю.
— Удобно.
— Нет.
Она посмотрела прямо на меня.
— Неудобно было бы сказать, что я всё сделала идеально.

Я положил ручку.

— Если Таль уйдёт, ты будешь считать это своей ошибкой?

— Если они уйдут из-за перехода, который я провела плохо — да.

— А если из-за Эреза?

— Тогда нет.

— Как поймёшь разницу?

— Не знаю.

Я почти улыбнулся.

— Сегодня очень много «не знаю».

— Зато ни одного «клиент надёжный».

Дор рассмеялся.

Я посмотрел на него.

— Выйди.

— Почему?

— Потому что тебе слишком хорошо.

Он не вышел.

• • •

В 9:42 я подписал второй лист.

Дана Коэн.

Руководитель северного региона.

Без «исполняющая обязанности».

Дана посмотрела на подпись.

Не улыбнулась.

— Всё?

— Тебе мало?

— Нет.

Она взяла документ.

— Спасибо.

— За что?

— За решение.

— Если ошиблись, через месяц спасибо заберу.

— Хорошо.

Она встала.

— Дана.

— Да?

— Таль не должен знать, что это назначение связано с их решением.

Она остановилась.

— Оно связано?

Я посмотрел на Дора.

Потом на неё.

— Нет.

— Тогда и объяснять нечего.

Она вышла.

Дор остался.

— Нравится мне она.

— Поэтому ты её и проталкиваешь?

— Нет.

— А почему?

— Потому что когда ты задаёшь ей неприятный вопрос, она не начинает угадывать правильный ответ.

Я посмотрел на закрытую дверь.

— Иногда это тоже раздражает.

— Именно.

• • •

В 10:15 по компании ушло сообщение.

Дана Коэн назначена руководителем северного региона.

Без «временно».

Без испытательного срока.

Без упоминания Эреза.

Через восемь минут появилось первое поздравление в общем чате.

Потом второе.

Потом ещё двадцать.

Я не писал.

Через двадцать минут Дана прислала мне:

Спасибо, но можешь не ставить.

Я ответил:

Не собирался.

Она:

Знаю.

Я всё-таки улыбнулся.

• • •

В 11:03 Дор снова вошёл.

На этот раз без улыбки.

— Есть проблема.

— Таль?

— Нет.

Я выпрямился.

— Какая?

Он закрыл дверь.

— Нир Шалев.

Имя было в числе трёх кандидатов на север.

Руководитель одной из команд.

— Что с ним?

— Подал заявление.

Я посмотрел на Дора.

— Сейчас?

— Десять минут назад.

— Почему?

Дор положил телефон передо мной.

Сообщение Нира:

После назначения Даны я не вижу для себя следующего шага в регионе. Хочу закончить корректно и передать дела.

Я перечитал.

— Он рассчитывал на должность?

— Да.

— Кто ему обещал?

— Никто.

— Тогда почему—
Я остановился.
Дор ждал.
— Он был кандидатом, — сказал я.
— Да.
— Он знал?
— Что его рассматривают — да.
— Кто сказал?
— Я.
Я посмотрел на него.
— Зачем?
— Потому что проводил с ним интервью на должность.
— И ты не подумал, что после отказа он может уйти?
— Подумал.
— И?
— Поэтому я не хотел назначать Дану временно.
Я замолчал.
— Нир сильный?
— Да.
— Насколько?
— Один из лучших командных руководителей на севере.
— Можно его удержать?
— Наверное.
— Чем?
— Должностью.
— Какой?
Дор ничего не сказал.
Я усмехнулся без радости.
— Отлично.
— Именно.
— Позови его.
— Уже попросил прийти в двенадцать.
— Вместе поговорим.
Дор посмотрел на меня.
— Зачем вместе?
— Потому что—
Я остановился.
— Потому что он уходит из компании.
— Да.
— И?
— И его руководитель теперь Дана.
Я посмотрел на него.
— Ты предлагаешь, чтобы она разговаривала?
— Я ничего не предлагаю.
— Дор.
— Я просто проверяю, сколько минут продержится сегодняшнее назначение.
Я хотел ответить.
Не нашёл чем.
— Позови Дану.

• • •

В двенадцать в переговорной сидели трое.

Дана.

Нир.

Я.

Дор не пришёл.

Сказал, что это не его разговор.

Очень удобно.

Нир был лет тридцати пяти.

Крупный.

Спокойный.

Он сел напротив Даны.

На меня почти не посмотрел.

— Я не хотел устраивать драму, — сказал он.

— Ты и не устраиваешь, — ответила Дана.

— Я просто понял.

— Что?

— Что дальше мне здесь некуда.

— Почему?

Он впервые улыбнулся.

— Ты серьёзно?

— Да.

— Мы оба были кандидатами.

— Да.

— Выбрали тебя.

— Да.

— Тогда что я должен ждать?

Дана открыла блокнот.

— А чего ты хотел?

Нир нахмурился.

— В смысле?

— Должность Эреза или больше ответственности?

— Это одно и то же.

— Нет.

Он посмотрел на меня.

Я ничего не сказал.

Дана продолжила:

— Если тебе нужен кабинет Эреза, он занят.

Нир усмехнулся.

— Спасибо.

— Если тебе нужна работа больше той, что у тебя сейчас, это другой разговор.

— Какой?

— У нас две команды растут быстрее остальных.

— Знаю.

— Через квартал их нельзя будет вести как сейчас.

— И?

— Я собиралась предложить разделить север на три операционных блока.

Я посмотрел на неё.

Впервые слышал.

Нир тоже.

— Когда собиралась?

— На следующей неделе.

— После того как заняла должность?

— После того как получила право менять структуру.

Он помолчал.

— И один блок мой?

— Если захочешь.

— Это повышение?

— Ответственности — да.

— Денег?

— Обсудим.

— Должности?

— Скорее всего.

Нир откинулся.

— Скорее всего?

— Я не буду придумывать название прямо сейчас только чтобы ты не ушёл.

Я посмотрел на неё.

Нир тоже.

— Очень мотивирует, — сказал он.

— Зато правда.

Тишина.

Он провёл ладонью по столу.

— А если через три месяца ничего не будет?

— Тогда уйдёшь через три месяца.

— И потеряю предложение, которое есть сейчас.

Дана закрыла блокнот.

— Тогда, возможно, тебе надо брать предложение сейчас.

Я повернул голову.

— Дана—

Она посмотрела на меня.

Я замолчал.

Нир заметил.

— То есть вы меня не удерживаете?

— Я хочу, чтобы ты остался, — сказала она. — Но не любой ценой.

— Хорошая фраза.

— Не фраза.

— А что?

— У меня нет должности, которая существует только потому, что сегодня ты написал заявление.

Нир смотрел на неё долго.

Потом спросил:

— Можно до воскресенья?

— Конечно.

— Заявление?

— Останется.

— Хорошо.

Он встал.

У двери повернулся ко мне.

— Ури.

— Да?

— Я думал, ты будешь говорить больше.

Я посмотрел на Дану.

— Я тоже.

Нир улыбнулся и вышел.

• • •

Когда дверь закрылась, я спросил:

— Три блока?

— Да.

— И когда ты собиралась мне сказать?

Дана посмотрела на часы.

12:26.

— Сегодня.

Я засмеялся.

— Что?

— Ничего.

— Это слово действительно заразное.

Я встал.

— Почему ты отпустила его думать? Можно было дать ему название должности.

— Какое?

— Не знаю. Руководитель блока.

— Блока, которого ещё нет?

Я ничего не ответил.

— Вот поэтому.

Она собрала бумаги.

— А если он уйдёт?

— Будет плохо.

— Очень?

— Да.

— И всё?

Дана посмотрела на меня.

— Что ещё должно быть?

Я узнал фразу.

Не её.

Дора.

Эреза.

Мою.

Я отвернулся к окну.

— Ничего.

• • •

В воскресенье в 8:02 пришло письмо Нира.

Тема:

Заявление

Я не открыл.

Переслал Дане.

Через минуту она ответила:

Уже видела.

Я написал:

И?

Она не отвечала четыре минуты.

Потом:

Он остаётся.

Я открыл письмо.

Первая строка:

Прошу считать заявление об увольнении отозванным.

Я дочитал.

В конце:

С Даной договорились вернуться к вопросу новой структуры северного региона до конца квартала.

Я выдохнул.

Через минуту написал ей:

Хорошая работа.

Не отправил.

Посмотрел.

Удалил.

Написал:

Принято.

Отправил.

Она ответила:

Я рассмеялся.

Дор заглянул в кабинет.

— Что?

Я показал экран.

Он прочитал.

— Видишь.

— Что вижу?

— Ты умеешь не ставить палец.

— Она поставила.

— Поэтому и смешно?

— Да.

Он уже собирался выйти.

— Дор.

— Да?

— Мы назначили Дану в пятницу.

— Я помню.

— А сегодня уже собираемся менять структуру севера.

— Возможно.

— Ты понимаешь, что всё опять усложняется?

Дор посмотрел на меня.

— Компания выросла.

И вышел.

Я остался перед экраном.

Открыл таблицу Таль-Групп.

Третья строка была на месте.

Расширение — приостановлено.

Продление — решение через месяц.

Ничего там не улучшилось.
Но рядом в системе уже стояло другое имя.
Руководитель региона: Дана Коэн.
Я закрыл таблицу.
На этот раз — с первого раза.

Глава 9. Один город

В понедельник в 8:18 у меня на столе лежали две папки.
ИЕРУСАЛИМ

и
БЕЭР-ШЕВА
Я открыл первую.
Аренда.
Персонал.
Склад.
Транспорт.
Прогноз на восемнадцать месяцев.
Открыл вторую.
Почти то же самое.
Только цифры были чуть лучше.
Я позвонил Дору.
— Зайди.
— Я у Ноа.
— Оба зайдите.
— Что случилось?
— Ничего.
Пауза.
— Тогда через десять минут.
— Дор.
— Семь.
Он отключился.
Я посмотрел на папки.
Раньше я бы уже звонил собственнику помещения.
Возможно, обоим.
Теперь я ждал семь минут.
Это раздражало больше, чем должно было.

• • •

Ноа вошла первой.
— Если это опять про то, почему тебе никто ничего не рассказал—
— Нет.
— Тогда хороший день.
Дор появился следом.
Увидел папки.
— А.
— Что «а»?
— Нашёл.
— Что именно?
— Масштабирование.
Я посмотрел на него.

— Ты знал?
— Конечно.
— И когда собирался сказать?
Ноа села.
— Не начинайте.
Я повернул к ней голову.
— Ты тоже знала?
— Я делала модель.
— Какую модель?
Она взяла папку Беэр-Шевы.
— Эту.
Я открыл рот.
Потом закрыл.
Дор сел напротив.
— В четверг собирались обсуждать.
— Сегодня понедельник.
— Верно.
— Почему папки у меня сегодня?
— Потому что финансам нужен твой предварительный лимит.
— То есть решение уже готово?
— Нет.
— Но цифры готовы?
— Да.
— Помещения нашли?
— Да.
— Людей посчитали?
— Да.
— А я узнаю сейчас?
Дор посмотрел на Ноа.
— Ты хочешь?
— Нет, — сказала она.
— Хорошо.
Он посмотрел на меня.
— Да.
Я откинулся.
— Очень смешно.
— Мы не скрывали.
— Я не сказал, что скрывали.
— Пока.
Ноа открыла ноутбук.
— Можно про города?
Я махнул рукой.
— Давай.
На экране появилась таблица.
Иерусалим.
Беэр-Шева.
Ожидаемый объём.
Стоимость открытия.
Точка безубыточности.

Резерв.

Риск найма.

Логистика.

Первые двенадцать клиентов в воронке.

— Почему двенадцать? — спросил я.

— Не двенадцать, — сказала Ноа. — Семь в Иерусалиме, пять в Беэр-Шеве.

— Они знают, что мы открываемся?

Дор покачал головой.

— Они знают, что мы рассматриваем локальное присутствие.

— То есть продаж ещё нет.

— Нет.

— Тогда это не клиенты.

— Поэтому написано «воронка».

Я посмотрел на таблицу.

— Мне нравится Беэр-Шева.

Дор ничего не сказал.

— Что?

— Ничего.

— У тебя лицо.

— Врождённое.

— Говори.

— Нам нравится Иерусалим.

— «Нам» — это кому?

— Мне. Ноа. Финансам. Шире.

— Четыре против одного?

— Пока ты ещё не проголосовал.

— Почему Иерусалим?

Ноа переключила экран.

— Более высокая стоимость открытия, но ниже зависимость от двух крупных клиентов.

— А Беэр-Шева?

— Дешевле.

— Значит?

— И опаснее.

— Почему?

Она показала диаграмму.

Два клиента давали почти сорок процентов предполагаемой выручки первого года.

— Если один не приходит, — сказала она, — срок выхода на безубыточность уезжает примерно на пять месяцев.

— Если оба приходят?

— Тогда Беэр-Шева лучше.

— Насколько?

Она назвала цифру.

Я присвистнул.

— И вы выбираете Иерусалим?

— Да.

— Потому что там меньше можно заработать?

— Потому что там меньше можно ошибиться, — сказал Дор.

Я посмотрел на него.

— Это почти то, за что вы уволили Эреза.

Тишина.

Ноа медленно закрыла ноутбук наполовину.

Дор не отвёл взгляд.

— Нет.

— Очень похоже.

— Эрез три квартала не выполнял план.

— Потому что не хотел брать риск.

— Иногда.

— А сейчас мы что делаем?

Дор подался вперёд.

— Выбираем один город вместо двух.

— Я говорю про Беэр-Шеву.

— А я тоже.

— Там выше прибыль.

— Если два клиента подпишут.

— Подпишут.

Ноа подняла бровь.

Я посмотрел на неё.

— Что?

— «Клиент надёжный».

Я выдохнул.

— Это уже становится издевательством.

— Немного.

• • •

В 9:06 пришёл финансовый директор.

В руках у него была третья папка.

Я посмотрел.

— Что ещё?

Он положил её на стол.

ЛИМИТ РАСШИРЕНИЯ

— Отлично.

Открыл.

Первая строка:

Одновременно — один новый операционный центр.

— Кто это придумал?

— Мы, — сказал финансовый директор.

— Опять «мы».

— Ты тоже.

Я поднял глаза.

Он пролистал до последней страницы.

Подпись.

Моя.

Дата — три месяца назад.

Я посмотрел на Дора.

Он улыбнулся.

— Не надо.

— Я ничего не сказал.

— У тебя лицо.

— Врождённое.

Я снова прочитал документ.
Резерв ликвидности.
Минимальная маржа.
Лимит капитальных затрат.
Один центр до достижения трёх контрольных показателей.
— Когда мы это утверждали?
— После пересмотра рисков, — сказал финансовый директор.
Я вспомнил.
Не детали.
Но вспомнил встречу.
Тогда «один новый центр одновременно» выглядело как разумная строчка среди двадцати других.
Теперь передо мной лежали два реальных города.
— Можно изменить лимит?
— Конечно, — сказал он.
Дор посмотрел на меня.
Я его проигнорировал.
— Сколько будет стоить открыть оба?
Финансовый директор назвал сумму.
— Резерв?
Назвал.
— После открытия?
Назвал другую.
Мне не понравилась.
— А если Таль продлевает?
— Лучше.
— Если не продлевает?
— Намного хуже.
В комнате стало тише.
Таль снова оказался на столе, хотя его папки здесь не было.
— Когда нужно решить по помещениям? — спросил я.
Дор ответил:
— Иерусалим — до пятницы.
— Беэр-Шева?
Он посмотрел на часы.
— Сегодня до четырёх.
— Почему сегодня?
— Собственник дал нам эксклюзив до четырёх.
— А после?
— Есть другой претендент.
— Кто?
— Не говорит.
— Конкурент?
— Возможно.
Я посмотрел на папку.
— Условия хорошие?
— Очень, — сказал финансовый директор.
— Насколько очень?
Он показал.

Я перечитал дважды.

— И вы всё равно предлагаете отказаться?

— Не отказаться, — сказал Дор. — Не подписывать сегодня.

— После четырёх помещение уйдёт.

— Может уйти.

— Это называется отказаться.

Никто не спорил.

• • •

В десять я позвонил собственнику помещения в Беэр-Шеве.

Сам.

— Ави?

— Да.

— Ури.

— Доброе утро. Решили?

— Почти.

— Почти сегодня не очень помогает.

— Мне нужно до завтра.

— Не могу.

— Почему?

— Я уже дал вам три дня.

— Дай ещё один.

— У меня люди ждут.

— Кто?

Он засмеялся.

— Хорошая попытка.

— Ави.

— Ури, я серьёзно. До четырёх помещение ваше. После четырёх я свободен.

Я посмотрел на Дора.

Он стоял возле окна.

— Если мы подпишем сегодня, первый платёж через тридцать дней?

— Как договорились.

— И два месяца льготного периода?

— Да.

— И склад включён?

— Да.

Условия действительно были отличные.

— Хорошо.

Ави оживился.

— Значит, подписываем?

Я посмотрел на папку ЛИМИТ РАСШИРЕНИЯ.

— перезвоню до четырёх.

— Только не в 15:59.

— Почему?

— Потому что тогда я специально не отвечу.

Я улыбнулся.

— Договорились.

Отключился.

Дор всё ещё стоял у окна.

— Что?

— Ничего.
— Говори.
— Ты уже торгуешься.
— Я собираю информацию.
— Конечно.
— Ты предпочитаешь, чтобы я не знал условия?
— Нет.
— Тогда?

Дор вернулся к столу.

— Я хочу понять, для чего ты позвонил.
— Для решения.
— Какого?
— Которое мы ещё не приняли.

Он кивнул.

— Хорошо.

И сел.

Почему-то это раздражило ещё сильнее.

• • •

В 11:20 к нам присоединилась Шира.

Она выбрала Иерусалим за четыре минуты.

— Почему так быстро?
— Потому что я смотрела неделю.
— Все смотрели неделю?
— Похоже.

Я вздохнул.

— Хорошо. Почему Иерусалим?
— Люди.
— Какие люди?
— Нанимать проще.
— В Беэр-Шеве дешевле.
— Я не сказала дешевле. Я сказала проще.

Она показала вакансии.

В Иерусалиме было больше подходящих кандидатов на стартовые руководящие позиции.

— И это перевешивает аренду?
— Для меня — да.
— А два крупных клиента на юге?
— Они пока не наши.
— Один почти наш.
— «Почти» ты сегодня уже слышал.

Я посмотрел на неё.

— У вас общий чат без меня?

Ноа ответила:

— Есть идея.

Я даже не улыбнулся.

• • •

В полдень мы проголосовали.

Иерусалим — четыре.

Беэр-Шева — один.

Мой.

Дор посмотрел на меня.

— И?

— Что «и»?

— Ты утверждаешь?

На столе лежали оба проекта.

Я открыл Беэр-Шеву.

Закрыл.

Открыл Иерусалим.

— Да.

Финансовый директор сделал пометку.

— Тогда готовим письмо о намерениях по Иерусалиму.

— А Беэр-Шева?

— Закрываем проект?

Я слишком быстро сказал:

— Нет.

Все посмотрели.

Я поправился:

— Не закрываем. Оставляем расчёты. Ищем другое помещение.

Дор кивнул.

— Согласен.

— Но не открываем, пока Иерусалим не проходит контрольные точки.

Никто не ответил.

Я посмотрел на них.

— Что?

Ноа улыбнулась.

— Ничего.

— Прекратите.

• • •

В 15:41 папка Беэр-Шевы всё ещё лежала на моём столе.

Я открыл номер Ави.

Не позвонил.

15:47.

Открыл договор.

Закрыл.

15:52.

Эла написала:

Ты сегодня будешь дома вовремя?

Я ответил:

Да.

Посмотрел на часы.

15:55.

Можно было подписать.

Одной электронной подписью.

Лимит не закон.

Мы сами его придумали.

Можно было открыть два центра.

Можно было сократить что-то позже.

Взять кредит.

Перенести часть расходов.

Договориться с банком.

Я знал минимум пять способов.

15:58.

Телефон был в руке.

В 16:00 экран погас.

Я положил его на стол.

В 16:04 позвонил Ави.

Сам.

Я ответил сразу.

— Да.

— Ури, я обещал дать вам до четырёх.

— Знаю.

— Я только что подтвердил другому.

Я молчал.

— Понял.

— Извини.

— Не за что.

— Если у них сорвётся, позвоню тебе первому.

— Хорошо.

Он отключился.

Я посмотрел на папку.

На обложке всё ещё было написано:

БЕЭР-ШЕВА

Я убрал её в ящик.

Не выбросил.

• • •

На следующий день в 9:12 Дор вошёл без стука.

— Ты видел?

— Что?

Он положил телефон.

Новость в отраслевом чате.

Компания “Шахар Логистик” арендует новый операционный объект в Беэр-Шеве.

Адрес.

Тот самый.

Я прочитал.

— Они конкурент по тому южному клиенту?

— По одному из двух.

Я перечитал новость.

— Когда объявили?

— Восемь сорок.

— Быстро.

— Да.

— Значит, это они ждали.

— Похоже.

Дор сел.

— Хочешь сказать?

— Что?

— Что надо было подписать.

Я посмотрел на него.

— Надо было подписать?

Он подумал.

— Не знаю.

— Очень полезно.

— Учусь у Даны.

Я вернул ему телефон.

— Условия были отличные.

— Да.

— Теперь конкурент там.

— Да.

— И ты всё равно не знаешь?

— Нет.

Я усмехнулся.

— Ненавижу эту компанию.

— Поздно.

• • •

В 10:30 позвонил руководитель продаж.

— У нас проблема по “Негев Медикал”.

Один из двух крупных клиентов Беэр-Шевы.

Я выпрямился.

— Какая?

— Они увидели новость про “Шахар”.

— И?

— Спрашивают, будет ли у нас локальный центр.

Я посмотрел на закрытый ящик.

— Что ты ответил?

— Что планируем расширение на юге, но дат пока нет.

— Хорошо.

— Они хотят решение до следующей недели.

— По контракту?

— Да.

Я замолчал.

— Если у нас нет центра?

— Не автоматически проигрываем.

— А практически?

Он помолчал.

— Нам будет сложнее.

— Насколько?

— Не знаю.

Ещё одно «не знаю».

— Хорошо. Не обещай дату.

— Понял.

Он отключился.

Через минуту Дор снова появился в дверях.

— Что?

— Ничего.

— Ты уже знаешь?

— Продажи написали.

Я открыл ящик.

Достал папку Беэр-Шевы.

Положил обратно на стол.

— Мы приняли правильное решение?

Дор посмотрел на папку.

— Мы приняли решение по правилу.

— Я спросил другое.

— Знаю.

— И?

Он пожал плечами.

— Через год будет легче ответить.

— Очень удобно.

— Нет.

Он вышел.

Я снова открыл расчёты.

Цифры были те же.

Только теперь рядом с ними существовал конкурент, которого вчера там не было.

• • •

Вечером Эла поставила передо мной тарелку.

— Ты вовремя.

— Обещал.

— И даже телефон не держишь.

Телефон лежал экраном вниз.

— Был сложный день.

— Работа?

— Да.

Я рассказал про два города.

Про голосование.

Про помещение.

Про конкурента.

Она слушала.

— Ты хотел Беэр-Шеву?

— Да.

— Остальные Иерусалим?

— Да.

— И ты сделал как они?

— Мы сделали как решили.

— Хорошо.

Я посмотрел на неё.

— Это всё?

— А что?

— Я думал, ты скажешь, правильно это или нет.

— Откуда я знаю?

Я рассмеялся.

— Ещё одна.

— Что?

— Ничего.

Она начала есть.

Через минуту спросила:

— Если бы ты подписал оба, что было бы?

— Возможно, ничего.
— А возможно?
— Возможно, через полгода пришлось бы закрывать один.
— И тогда ты бы сейчас рассказывал мне другую историю.
Я не ответил.
Эла пожала плечами.
— Ешь.
Я взял вилку.
Телефон завибрировал.
Не перевернул.
Через несколько секунд снова.
Эла посмотрела.
— Не будешь?
— Потом.
— Ты заболел?
— Очень смешно.

• • •

В среду мы подписали письмо о намерениях по Иерусалиму.
Я поставил подпись последним.
Дор рядом поставил дату.
Ноа проверила цифры.
Шира уже начала подбор людей.
Финансовый директор обновил прогноз.
Всё выглядело правильно.
Аккуратно.
В пределах лимита.
После встречи я вернулся в кабинет.
На экране было письмо от продаж.
Тема:
НЕГЕВ МЕДИКАЛ — ОБНОВЛЕНИЕ
Открыл.
Одна строка:
Клиент переносит финальное решение на две недели и просит подтвердить план локального присутствия в Беэр-Шеве.
Я прочитал.
Не ответил сразу.
Открыл папку Иерусалима.
Там уже стояла моя подпись.
Потом достал из ящика вторую.
БЕЭР-ШЕВА
Положил рядом.
Две папки.
Как в понедельник.
Только теперь выбрать одну уже было недостаточно.

Глава 10. Четырнадцать дней

В четверг в 8:07 руководитель продаж положил передо мной лист.
Не папку.
Один лист.

— Это всё?

— Пока да.

Наверху:

НЕГЕВ МЕДИКАЛ

Ниже — четыре пункта.

Локальный склад.

Время доставки.

Аварийный резерв.

Ответственный на юге.

Я дочитал.

— Они просили центр.

— Вчера — да.

— А сегодня?

— Сегодня они объяснили, что им от него нужно.

Я снова посмотрел на лист.

— То есть им не нужен наш логотип на здании.

— Я бы им этого не говорил.

— Я серьёзно.

— Я тоже.

Он сел.

— Им нужна гарантия, что при сбое они не будут ждать машину из центра страны.

— Сколько максимум?

— Девяносто минут по критическим позициям.

Я поднял глаза.

— Девяносто?

— Да.

— Из Иерусалима не получится.

— Поэтому я здесь.

Я постучал пальцем по листу.

— А «Шахар»?

— Обещают шестьдесят.

— Уже?

— Уже.

Я откинулся.

Вчера у них было помещение.

Сегодня — обещание.

Завтра, видимо, будет всё остальное.

— Они могут выполнить шестьдесят?

Руководитель продаж пожал плечами.

— Не знаю.

— Прекрасно.

— Но клиент спрашивает не это.

— А что?

— Что можем выполнить мы.

• • •

В 8:40 пришли Дор, Ноа и финансовый директор.

Шира подключилась через пять минут.

Я положил лист в середину стола.

— У нас четырнадцать дней.

Ноа прочитала.

— На что?

— Убедить Negev Medical, что юг для нас существует.

Дор посмотрел на меня.

— Не открывая центр.

— Именно.

Финансовый директор взял лист.

— Локальный склад уже почти центр.

— Нет.

— Если склад с персоналом — да.

— Тогда без персонала.

— Кто будет выдавать товар?

— Партнёр.

Ноа подняла голову.

— Какой?

— Пока никакой.

— Хороший партнёр.

— Я только что придумал модель.

— Это заметно.

Дор улыбнулся.

— Продолжай.

Я подошёл к доске.

Написал:

90 МИНУТ

Ниже:

БЕЗ НОВОГО ЦЕНТРА

— Нам нужен резерв товара на юге, — сказал я. — Не филиал. Не операционный центр.

Резерв.

Финансовый директор покачал головой.

— Если мы начнём переименовывать вещи, чтобы обойти собственное правило, правило можно сразу выбросить.

Я положил маркер.

Он был прав слишком быстро.

— Хорошо. Тогда не переименовываем.

Ноа повернула ноутбук.

— Можно использовать чужую инфраструктуру.

Я посмотрел на неё.

— Трёхсторонняя логистика?

— Да. Маленький объём. Только критические позиции.

Дор нахмурился.

— Контроль?

— Через нашу систему.

— SLA?

— Жёсткий.

— Ответственность?

— Их физическая операция, наша видимость.

Финансовый директор спросил:

— Цена?

Ноа назвала предварительный диапазон.

Он поморщился.

— Дорого.

— Дешевле центра, — сказала она.

— И хуже маржа.

— На одном клиенте.

— Пока на одном.

Я посмотрел на доску.

Девяносто минут.

Без нового центра.

Вчера у нас было две папки.

Сегодня — задача, которой в них не было.

— Кто есть на юге? — спросил я.

Дор открыл телефон.

— Три оператора, которым я бы хотя бы позвонил.

— Почему хотя бы?

— Потому что одного я не знаю, второго не люблю, а третий любит деньги больше, чем клиентов.

— Отличный рынок.

— Добро пожаловать.

• • •

К одиннадцати осталось двое.

Первый мог дать склад.

Не мог гарантировать девяносто минут ночью.

Второй мог гарантировать.

Но хотел эксклюзив.

— Какой эксклюзив? — спросил я.

Дор включил громкую связь.

Голос из телефона ответил:

— Все ваши медицинские доставки южнее Кирьят-Гата.

Я посмотрел на Дора.

Он покачал головой.

— Нет, — сказал я.

— Тогда цена другая.

— Какая?

Он назвал.

Финансовый директор написал цифру на бумаге и подвинул ко мне.

Я посмотрел.

— Вы серьёзно?

— Абсолютно.

— За резерв на нескольких палетах?

— За резерв, машину, водителя, ночное дежурство и девяносто минут.

— Шестьдесят сможете?

Пауза.

— Иногда.

— Мне не нужно иногда.

— Тогда девяносто.

— С гарантией?

— С исключениями.

— Какими?

Он начал перечислять.

Дор на третьем остановил.

— Спасибо. Мы вернёмся.

Отключил.

Я посмотрел на него.

— Почему?

— Потому что через пять минут он продаст тебе погоду в Негеве как форс-мажор.

Ноа засмеялась.

Финансовый директор — нет.

— У нас четырнадцать дней, — сказал он. — Не четырнадцать часов.

Я посмотрел на часы.

11:17.

— Уже тринадцать с половиной.

— Вот поэтому с тобой тяжело работать.

• • •

В 12:03 позвонила Дана.

— У тебя две минуты?

— Если скажешь, что на севере всё спокойно.

— На севере всё спокойно.

— Тогда пять.

— Мне нужен ответ по резервной машине.

Я закрыл глаза.

— Какой машине?

— Которую мы обсуждали на прошлой неделе.

Я не помнил.

И это было хуже, чем если бы помнил и забыл сделать.

— Напомни.

Она напомнила.

Нир предложил убрать одну резервную машину из старой схемы и перевести бюджет в ночное покрытие.

— Что ты думаешь?

— Я думаю, что это надо сделать.

— Тогда зачем спрашиваешь?

— Потому что сумма выше моего лимита.

Я открыл финансовую систему.

— Насколько?

Она сказала.

Немного.

Раньше я бы просто подтвердил.

— Отправь финансам.

— Уже.

— Что они сказали?

— Нужна твоя подпись.

На экране действительно висело согласование.

Я прочитал.

— Нир согласен?

— Это его предложение.

— Хорошо.

Подписал.

— Всё.
— Спасибо.
Она не отключилась.
— Что?
— Ничего.
— Дана.
— Ты даже не спросил, почему Нир передумал.
Я посмотрел на доску с надписью 90 МИНУТ.
— А должен?
— Нет.
— Тогда почему говоришь?
— Проверяла.
— Что?
— Неважно.
Она отключилась.
Я ещё секунду смотрел на телефон.
Потом вернулся к Беэр-Шеве.

• • •

В 14:20 Ноа нашла четвёртый вариант.
Не логистическую компанию.
Сеть частных медицинских складов.
— Они не возят, — сказала она.
— Тогда зачем они нам?
— Хранят.
— А возить кто будет?
— Мы.
Дор посмотрел на неё.
— У нас нет локальной машины.
— Будет не локальная.
Она показала карту.
Небольшой резерв — на складе в Беэр-Шеве.
Обычные поставки — как раньше.
При критическом запросе ближайшая наша машина меняет маршрут и забирает резерв.
Я посмотрел на время.
— Сколько?
— В среднем семьдесят две минуты.
— Среднее меня не интересует.
— Девяносто первая перцентиль — восемьдесят восемь.
Я посмотрел на неё.
— Ты специально говоришь так, чтобы я согласился?
— Обычно работает наоборот.
Дор приблизил карту.
— А ночью?
— Нужен дежурный водитель.
Финансовый директор спросил:
— Наш?
— Контрактный.
— Тогда опять партнёр.
— Только водитель. Не операция.

Я посмотрел на схему.
Она была некрасивой.
Два договора.
Отдельный склад.
Отдельный водитель.
Интеграция Ноа.
Страховой резерв.
Дополнительный контроль.
И маржа Negev Medical становилась хуже.
— Сколько мы на них заработаем? — спросил я.
Финансовый директор назвал цифру.
— После этой схемы?
Назвал вторую.
Я посмотрел на него.
— Это уже почти благотворительность.
— Нет. Благотворительность налогово приятнее.
Дор усмехнулся.
Я снова посмотрел на цифру.
— А если через шесть месяцев открываем нормальный центр?
— Тогда экономика выправляется, — сказал финансовый директор.
— Если контракт остаётся.
— Если.
Опять это слово.

• • •

В 16:10 мы отправили Negev Medical предложение.
Не обещание центра.
План.
Локальный резерв критических позиций.
Девяностоминутное SLA.
Контрактное ночное покрытие.
Полная цифровая видимость.
Переход к собственному южному центру после прохождения внутренних контрольных показателей.

Руководитель продаж перечитал.
— Последнюю строку оставить?
— Да.
— Конкурент скажет, что у него центр уже есть.
— У него есть здание.
— Ури.
— Что?
— Не начинай.
Я улыбнулся.
— Отправляй.
Он нажал.
Письмо ушло.
Никто не хлопал.
Мне это понравилось.

• • •

Ответ пришёл утром.

Спасибо. Просим провести рабочую демонстрацию модели в течение семи дней.

Ниже:

SLA должен быть подтверждён фактическим тестом.

Я перечитал.

Позвонил Ноа.

— Они хотят тест.

— Видела.

— Мы можем?

— Конечно.

— Почему мне не нравится твоё «конечно»?

— Потому что ты уже знаешь следующий вопрос.

— Какой?

— Сможем ли мы за семь дней собрать то, чего пока не существует.

— И?

— Не знаю.

Я закрыл глаза.

— Вы все договорились?

— О чём?

— Отвечать мне «не знаю».

— Нет. Просто компания стала достаточно большой, чтобы это иногда было правильным ответом.

Я ничего не сказал.

— Ури?

— Да.

— Это была шутка.

— Плохая.

— Знаю.

• • •

Следующие четыре дня у проекта не было названия.

Ноа называла его «Юг».

Дор — «временная схема».

Финансы — «дорогая ошибка».

Продажи — «Negev».

Я никак.

В субботу вечером Ноа прислала сообщение:

Тест в понедельник, 10:00.

Через минуту:

Не приезжай раньше 9:30.

Я написал:

Почему?

Ответ:

Потому что тогда приедешь в 8:00.

Я убрал телефон.

Эла посмотрела на меня.

— Что?

— Мне запрещают приезжать на работу.

— Наконец-то нормальная компания.

• • •

В понедельник в 9:27 я был у временного склада в Беэр-Шеве.

Ноа посмотрела на часы.
— Три минуты.
— Я соблюдаю правила.
— Это пугает.
Дор приехал в 9:34.
— Он давно здесь?
— Три минуты до разрешённого времени, — сказала Ноа.
— Прогресс.
В 10:00 представитель Negev Medical нажал кнопку в тестовой системе.
Критическая заявка: комплект М-14.
Таймер пошёл.
00:00.
На экране появилась задача.
00:43.
Дежурный водитель подтвердил.
03:12.
Он выехал.
Я стоял возле Ноа.
— Где машина?
— На экране.
— Я вижу.
— Тогда зачем спрашиваешь?
— Для атмосферы.
17:40.
Машина остановилась.
Я посмотрел на неё.
— Почему?
Ноа приблизила карту.
— Светофор.
— Семнадцать минут?
— Нет. Остановка сорок секунд.
Машина снова поехала.
— Дыши, — сказал Дор.
Я посмотрел на него.
— Не начинай.
42:18.
Водитель был на складе.
48:06.
Груз подтверждён.
Снова выехал.
Представитель клиента ничего не говорил.
67:31.
Пробка.
Красная линия появилась почти сразу на двух улицах.
Я посмотрел на Ноа.
— Альтернатива?
— Система уже пересчитала.
Маршрут изменился.
74:20.

79:11.

83:47.

Машина свернула к объекту клиента.

86:02.

Остановилась.

На экране:

ДОСТАВЛЕНО

Никто не сказал ничего секунды три.

Потом Дор:

— Четыре минуты.

Представитель Negev Medical посмотрел на меня.

— Не четыре.

— Что?

— У вас осталось три минуты пятьдесят восемь секунд.

Дор кивнул.

— Люблю точных клиентов.

Тот не улыбнулся.

Я тоже.

— Этого достаточно? — спросил я.

Он посмотрел на экран.

— Для теста — да.

— А для контракта?

— Решит комитет.

— Когда?

— В пятницу.

Конечно.

• • •

В машине обратно я сидел рядом с Дором.

Ноа ехала впереди.

Минут десять мы молчали.

Потом Дор сказал:

— Восемьдесят шесть минут.

— Видел.

— Если бы пробка была на пять минут хуже—

— Знаю.

— Если водитель опоздал—

— Знаю.

— Если склад—

— Дор.

Он замолчал.

Через минуту:

— Хочешь открыть центр ещё сильнее?

Я посмотрел в окно.

Беэр-Шева уходила назад.

— Да.

— А откроешь?

— Нет.

Он повернул голову.

— Пока.

Я посмотрел на него.

— Пока.

• • •

В пятницу в 11:36 пришло письмо.

Руководитель продаж уже стоял у меня в кабинете.

— Открывай.

— Это мой компьютер.

— Поэтому и говорю тебе.

Я открыл.

Прочитал первую строку.

Потом вторую.

Дор вошёл без стука.

Ноа за ним.

— Ну? — спросила она.

Я развернул экран.

Negev Medical подтверждает выбор нашей компании в качестве поставщика при условии выполнения согласованного SLA в течение первых шести месяцев.

Руководитель продаж выдохнул.

Дор улыбнулся.

Ноа сказала:

— Хорошо.

Я продолжил читать.

И остановился.

— Что? — спросил Дор.

Я показал ниже.

В связи с дополнительными операционными затратами клиент не принимает предложенную индексацию тарифа.

Финансовый директор, которого ещё не было в комнате, словно почувствовал это изда-
лека.

— То есть? — спросила Ноа.

— Контракт наш, — сказал я.

— Но?

Я назвал маржу.

Дор перестал улыбаться.

Руководитель продаж сел.

— Это всё ещё прибыльно.

— Да.

— Тогда мы выиграли.

Я посмотрел на него.

Потом на Ноа.

На Дора.

На письмо.

— Да.

Никто не спорил.

Но слово прозвучало иначе, чем я ожидал.

• • •

Вечером я приехал домой раньше.

Эла была на кухне.

— Ну?

— Получили контракт.
Она повернулась.
— Поздравляю.
— Спасибо.
— Почему лицо как будто потеряли?
— Потому что заработаем меньше, чем планировали.
— Насколько меньше?
Я сказал.
Она подумала.
— Но заработаете?
— Да.
— Клиент останется?
— Если выдержим полгода.
— Людей не придётся увольнять?
— Нет.
— И второй центр сейчас не открываете?
— Нет.
Она пожала плечами.
— Тогда я не понимаю твоё лицо.
— Я тоже.
Она вернулась к столу.
Я достал телефон.
Открыл письмо ещё раз.
Контракт был наш.
Иерусалим оставался в графике.
Правило не нарушили.
Резерв не тронули.
Всё, что мы решили, выдержало.
Почти.
Внизу письма стояла цифра.
Маржа.
Я смотрел на неё дольше, чем на слово «подтверждает».
Потом закрыл письмо.

Глава 11. Девяносто семь минут

В 2:14 ночи зазвонил телефон.
Я проснулся не от звонка.
От вибрации на тумбочке.
Эла пошевелилась рядом.
— Что?
Я уже смотрел на экран.
Ноа.
В 2:14 ночи Ноа не звонила спросить, как дела.
— Да.
— У нас Negev.
Я сел.
— Что случилось?
— Критическая заявка.
Я посмотрел на часы.

2:14.

— Когда?

— В 1:03.

Я окончательно проснулся.

— Уже семьдесят одна минута.

— Знаю.

— Где машина?

— В пути.

— Где именно?

— Девять километров до объекта.

— Сколько?

— По навигации восемнадцать минут.

Я встал с кровати.

— Значит, восемьдесят девять.

— По навигации.

— Ноа.

— Я поэтому и звоню.

Эла включила лампу.

Я вышел в коридор.

— Что произошло?

— Первый водитель не подтвердил вызов.

— Почему?

— Не отвечает.

— А резервный?

— Вышел через одиннадцать минут.

— Почему через одиннадцать?

— Сначала система ждала первого.

Я замолчал.

— Сколько она должна ждать?

— Четыре минуты.

— Почему ждала одиннадцать?

— Не знаю.

Вот оно.

Снова.

Только в два ночи это слово звучало хуже.

— Ты где?

— Дома.

— Дор?

— Уже едет на объект.

— Я тоже.

— Нет.

— Что значит нет?

— Именно это.

— Ноа—

— Ури, ты ничего не ускоришь.

Я посмотрел на дверь спальни.

— Перезвони через пять минут.

— Хорошо.

Она отключилась.

Я уже натягивал брюки.
Эла стояла в дверях.
— Ты куда?
— На работу.
— Сейчас?
— Проблема с клиентом.
Она посмотрела на часы.
Потом на меня.
— Ты можешь её решить там?
Я застегнул ремень.
— Не знаю.
— Тогда зачем едешь?
Я остановился.
Телефон снова завибрировал.
Ноа.
— Да?
— Пробка на въезде.
— В два двадцать ночи?
— Авария.
— Сколько теперь?
Пауза.
— Девяносто четыре.
Я закрыл глаза.
— Еду.
— Ури—
Я отключился.

• • •

На парковке я остановился возле машины.
Ключ был в руке.
Телефон снова зазвонил.
Дор.
— Не приезжай.
— Сегодня все решили командовать мной?
— Да.
— Где ты?
— У клиента.
— Уже?
— Был ближе.
— Что там?
— Ждут.
— Кто?
— Дежурный инженер и начальник смены.
— Они злые?
— Пока заняты.
— Это хуже.
— Да.
Я открыл дверь машины.
— Сколько времени?
— Восемьдесят восемь минут.

— Где водитель?
— Семь минут.
— Тогда—
— Если семь.
Я сел.
Не завёл.
На экране часов было 2:31.
В 2:33 Дор сказал:
— Он приехал.
Я выдохнул.
— Доставил?
— Поднимает.
— Дор.
— Не могу ускорить лифт.
Я сжал руль.
В 2:36 он сказал:
— Подтверждают получение.
Я посмотрел на часы.
1:03.
2:36.
Считал дважды.
— Девяносто три.
Тишина.
— У меня девяносто семь, — сказал Дор.
— Почему?
— Система считает с момента создания медицинского события.
— Оно было в 0:59?
— Да.
Я ничего не сказал.
— Ури?
— Сколько?
— Девяносто семь минут.
Четыре минуты сверх SLA.
— С пациентом всё нормально?
Пауза.
— Насколько я понимаю, да.
Я закрыл глаза.
Только после этого понял, что до этого спрашивал не о том.
— Хорошо.
— Да.
— Кто от клиента там?
— Орен Бар.
— Тот, кто был на тесте?
— Нет.
— Что сказал?
— Пока ничего.
— Дор.
— Что?
— Не объясняй им ничего до утра.

— Я и не собирался.
— Не обещай компенсацию.
— Ури.
— Что?
— Я знаю.

Я положил голову на подголовник.
Машина осталась выключенной.
Через минуту вернулся домой.

• • •

Эла не спала.
Я лёг.
Она спросила:
— Решили?
— Доставили.
— Тогда спи.
— Опоздали.
— Насколько?
— Семь минут.
— Это много?
— По договору — да.

Она отвернулась к подушке.

— А по жизни?

Я не ответил.

Через несколько минут она уже дышала ровно.

Я смотрел в потолок.

В 3:08 открыл почту.

Никаких писем.

В 3:22 ещё раз.

Ничего.

В 3:47.

Ничего.

В 4:11 Эла, не открывая глаз, сказала:

— Если письмо не пришло первые три раза, в четвёртый оно тоже не появится быстрее.

Я положил телефон.

— Ты не спишь?

— Уже нет.

• • •

В 7:38 Ноа была в кабинете раньше меня.

На экране — журнал событий.

Дор стоял у окна.

Финансовый директор сидел с кофе.

Руководитель продаж листал договор.

Я вошёл.

— Сколько?

Ноа посмотрела на экран.

— Девяносто семь минут и двенадцать секунд.

— Красиво.

— Нет.

— Причина?

Она переключила окно.

01:00:14 — событие создано.

01:03:02 — заявка поступила в нашу систему.

01:03:11 — назначен водитель А.

01:07:11 — истёк норматив подтверждения.

01:14:36 — система переназначила водителя Б.

Я остановился.

— Семь минут между истечением и переназначением.

— Семь двадцать пять.

— Почему?

Ноа помолчала.

— Ошибка в правиле эскалации.

— Наша?

— Да.

— Твоя система?

— Да.

Она сказала это без защиты.

Мне от этого не стало легче.

— Почему тест не показал?

— В тесте водитель подтвердил через сорок три секунды.

— То есть мы проверили счастливый путь.

— Да.

— А плохой?

— Недостаточно.

Дор посмотрел на меня.

— Дальше была авария на въезде.

— Это форс-мажор?

Финансовый директор поднял голову.

Я услышал собственный вопрос.

— Забудь.

Он снова посмотрел в чашку.

Руководитель продаж сказал:

— Есть ещё одна вещь.

— Какая?

Он повернул ноутбук.

Карточка клиента.

Поле:

Тип заявки: URGENT

Я посмотрел.

— Но это была критическая.

— Медицински — да.

— Тогда почему urgent?

— Их оператор выбрал неправильный код.

Дор перестал смотреть в окно.

— И?

Руководитель продаж открыл приложение к договору.

— Девяностоминутный SLA распространяется на заявки, зарегистрированные как CRITICAL.

В комнате стало очень тихо.

Я перечитал.
Потом ещё раз.
— То есть формально—
Никто не закончил.
Ноа закрыла журнал.
— Нет.
Я посмотрел на неё.
— Что нет?
— Не делай этого.
— Я ничего не сделал.
— Ты уже считаешь.
— Я читаю договор.
— Нет. Ты ищешь дверь.
Дор сказал:
— Ноа.
— Что?
— Пусть дочитает.
Я дочитал.
CRITICAL.
Не URGENT.
На экране было чёрным по белому.
— Клиент сам ошибся при регистрации, — сказал руководитель продаж.
— Да.
— Если считать по договору, нарушения нет.
— Да.
Финансовый директор спросил:
— Они знают?
— Пока нет.
— Что именно?
— Что у нас девяносто семь минут.
— Не знают время доставки?
— Знают.
— Тогда—
— Они могут не знать, что внутренняя система считает событие от 0:59.
Я посмотрел на Ноа.
— Почему четыре минуты разницы?
— Их медицинское событие появилось раньше, чем заявка пришла в интеграцию.
— В договоре откуда считается SLA?
Руководитель продаж нашёл строку.
— От регистрации CRITICAL-заявки в нашей системе.
Я медленно сел.
Если использовать договор буквально, у нас не было нарушения вообще.
Urgent.
Не critical.
В нашей системе заявка появилась в 1:03.
Даже тогда — девяносто три минуты до получения.
Но SLA на неё формально не распространялся.
Финансовый директор сказал:
— Нам надо решить, что мы сообщаем.

Никто не ответил.

• • •

В 8:12 позвонил представитель Negev Medical.

Руководитель продаж включил громкую связь.

— Ури?

— Да.

— Доброе утро. Видел ночной случай?

— Да.

— Получили в 2:36.

— Знаю.

Пауза.

— У нас вопрос по SLA.

Я посмотрел на экран.

URGENT.

Рядом Ноа сидела неподвижно.

— Слушаю.

— Наша смена говорит, что запрос ушёл примерно в час.

— Да.

— Ваш отчёт пока не пришёл.

— Готовим.

— По вашим данным уложились?

Я молчал секунды две.

Этого хватило, чтобы услышать, как легко могла бы прозвучать другая фраза.

«Заявка была зарегистрирована как urgent».

Правда.

Полностью.

И почти бесполезно.

— Нет, — сказал я.

Ноа подняла глаза.

— Сколько?

— Девяносто семь минут от медицинского события.

Тишина.

— В вашей системе?

— Заявка пришла позже и была ошибочно помечена как urgent.

— То есть по договору SLA вообще не применим.

Я посмотрел на руководителя продаж.

— Формально — да.

— Но ты говоришь, что нарушили.

— Да.

Ещё пауза.

— Почему?

Я посмотрел на журнал.

Семь минут двадцать пять секунд.

— Потому что ваша ошибка в коде не заставила нашу систему семь минут ждать резервного водителя.

На линии стало тихо.

— Понятно.

— Мы пришлём полный отчёт сегодня.

— И корректирующие меры.

— Да.

— Хорошо.

Он отключился.

Никто в комнате не говорил.

Потом финансовый директор:

— Дорогой звонок.

— Пока не знаем.

— Именно поэтому дорогой.

• • •

В 9:30 Ноа принесла исправление.

— Семь минут больше не существует.

— Быстро.

— Исправить правило было легко.

— А проверить?

— Вот это не быстро.

Она положила план.

Первичный водитель — четыре минуты.

Нет подтверждения — мгновенная эскалация.

Одновременно уведомляется резервный.

После восьми минут — второй резерв.

Ночной контроль — живой человек, не только система.

Я прочитал.

— Живой человек стоит денег.

— Да.

— Сколько?

Она показала.

Я поморщился.

— Ещё ниже маржа.

— Да.

— Тебе сегодня нравится это слово.

— Какое?

— Да.

— Нормальное слово.

— Сомневаюсь.

Дор вошёл.

— Negev хотят встречу в одиннадцать.

— Кто?

— Их операционный директор, закупки и Орен Бар.

— Трое?

— Да.

— У нас?

— Ты, я, Ноа, продажи.

Я посмотрел на финансового директора.

— А он?

— Если хочешь испортить настроение окончательно, позовём.

Тот поднял кофе.

— Я всё слышу.

• • •

В одиннадцать на экране появились три лица.

Орен Бар начал первым.
— Пациент не пострадал.
Я заметил, как все у нас расслабились примерно на два сантиметра.
— Хорошо, — сказал я.
— Но нам пришлось использовать резерв внутри объекта.
— Понимаю.
— Для этого резерв и существует.
Он говорил спокойно.
Это было хуже крика.
Операционный директор спросил:
— Что произошло?
Ноа объяснила.
Не сокращая.
Не перекладывая на их код.
На экране появилась временная линия.
Семь минут двадцать пять секунд.
Авария.
Фактическая доставка.
Потом корректирующие меры.
Когда она закончила, закупки спросили:
— Почему вы считаете это нарушением? По приложению urgent не входит в девяносто минут.
Ноа посмотрела на меня.
Я ответил:
— Потому что это был критический медицинский запрос, неправильно зарегистрированный вашим оператором.
— Это наша ошибка.
— Код — ваша.
— Тогда почему вы берёте нарушение на себя?
Я посмотрел на Дора.
Он не помог.
Правильно.
— Потому что если завтра ваш оператор снова нажмёт не ту кнопку, я не хочу, чтобы наша система использовала это как дополнительные семь минут.
Орен впервые слегка улыбнулся.
— Хороший ответ.
Закупки — нет.
— Хороший ответ обычно стоит денег.
Финансовый директор должен был быть здесь.
Я почти почувствовал его отсутствие физически.
— Что вы хотите? — спросил я.
— Сервисный кредит за месяц.
Руководитель продаж напрягся.
— Это несоразмерно.
— Вы сами признали breach.
— Один случай.
— Первый реальный critical case.
— Ошибочно зарегистрированный как urgent.
Я повернул голову к нему.

Он остановился.

Закупки заметили.

Конечно заметили.

— Вот поэтому я и предлагаю месяц, — сказал он.

— Нет.

Сказал слишком быстро.

Дор посмотрел на меня.

— Что предлагаете вы?

Я посмотрел на Ноа.

Она открыла план.

— Семь дней усиленного мониторинга за наш счёт. Двойной ночной резерв на первые тридцать дней. Если в течение этого периода будет ещё один выход за девяносто минут по критическому медицинскому событию — полный месячный сервисный кредит.

Закупки подумали.

— Независимо от кода?

— Независимо от кода, — сказала Ноа.

Я посмотрел на неё.

Она не посмотрела на меня.

Орен спросил:

— Можете технически определять критичность не только по выбранному полю?

Ноа ответила:

— Не всегда. Но можем добавить вторичную проверку по типу комплекта и объекту.

— За сколько?

— Две недели.

— Неделя.

— Десять дней.

— Хорошо.

Я слушал.

Они уже договаривались без меня.

И почему-то впервые за утро это не раздражало.

• • •

После звонка руководитель продаж закрыл ноутбук.

— Мы могли не признавать breach.

— Могли.

— И они это знают.

— Теперь знают.

— На переговорах это подарок.

Дор сказал:

— Не подарок. Цена.

— Спасибо, философ.

— Пожалуйста.

Я посмотрел на продажи.

— Ты считаешь, надо было держаться договора?

Он подумал.

— Моя работа — защищать контракт.

— А моя?

Он улыбнулся без веселья.

— Иногда мешать мне.

— Отлично.

Ноа собирала бумаги.

— А моя — чтобы больше не было семи минут.

Я посмотрел на неё.

— Точно.

Она остановилась.

— Ури.

— Что?

— У меня будет ещё одна статья расходов.

— Конечно.

— Я серьёзно.

— Я тоже.

Она назвала сумму.

Я закрыл глаза.

Дор рассмеялся.

— Теперь это точно наша компания.

• • •

Через два дня пришёл обновлённый прогноз.

Negev Medical.

Маржа стала ещё ниже.

Не опасной.

Но уже достаточно низкой, чтобы любой красивый отчёт выглядел чуть менее красиво.

Я открыл первоначальную модель.

Потом новую.

Разница была неприятной.

Финансовый директор вошёл.

— Хочешь хорошую новость?

— Очень.

— Иерусалим идёт по бюджету.

— Это хорошая новость?

— В нашей компании сейчас — отличная.

Он положил отчёт.

— И ещё.

— Что?

— Negev всё равно прибыльный.

— Я знаю.

— Нет. Ты смотришь так, будто мы платим им.

— Почти.

— Не почти.

Он указал на строку.

— Вот прибыль.

Я посмотрел.

Она была.

Меньше.

Но была.

— Тогда почему мне не нравится?

Он пожал плечами.

— Потому что раньше ты любил цифры, которые быстро становились больше.

— А сейчас?

— Сейчас некоторые хорошие цифры сначала становятся меньше.

Он ушёл прежде, чем я успел обвинить его в философии.

• • •

Вечером Эла сидела на диване с книгой.

Я сел рядом.

— Мы сегодня официально признали нарушение договора, которого формально не было.

Она подняла глаза.

— Это возможно?

— Оказывается.

Я рассказал.

Про urgent.

Про critical.

Про семь минут.

Про месячный кредит, которого пока не будет.

Про дополнительного человека ночью.

Эла закрыла книгу.

— Ты мог ничего не говорить?

— Мог сказать, что по договору нарушения нет.

— И это было бы неправдой?

Я подумал.

— Нет.

— Тогда почему не сказал?

Я посмотрел на неё.

— Потому что доставка всё равно была поздней.

Она подождала.

Я знал, что сейчас она спросит ещё что-нибудь.

Не спросила.

Открыла книгу.

— Всё?

— А что ты хочешь услышать?

— Ничего.

— Совсем?

— Ты же уже решил.

— Да.

— Тогда зачем тебе моя оценка?

Я улыбнулся.

— Не знаю.

Она посмотрела поверх книги.

— Осторожно. Это слово у вас на работе заразное.

• • •

Через десять дней Ноа прислала новый отчёт.

NEGEV — 10 ДНЕЙ

Критических событий — шесть.

Максимальное время — восемьдесят одна минута.

Среднее — шестьдесят четыре.

Эскалации — две.

Пропущенных подтверждений — ноль.

Я дочитал.

Внизу было:

Дополнительные расходы — согласно утверждённому бюджету.

Конечно.
Я написал Ноа:
81 — хорошо.
Она ответила:
Нет. 89 тоже было бы хорошо.
Я смотрел на сообщение.
Потом написал:
Не портить момент.
Ответ пришёл сразу:
Не моя должность. Это Дор.
Я рассмеялся.
Через минуту пришло письмо от Negev Medical.
Тема:
SLA — статус
Открыл.
Две строки.
Корректирующие меры приняты. Инцидент считаем закрытым.
Продолжаем работу в соответствии с договором.
Я перечитал.
Не было поздравления.
Не было новой сделки.
Не было денег.
Просто проблема, которая могла стать большой, перестала расти.
Я закрыл письмо.
Потом открыл финансовый отчёт.
Маржа всё ещё была ниже.
Я его тоже закрыл.
На этот раз оба окна остались закрыты.

Глава 12. Всё зелёное

В понедельник в 8:26 на экране было зелёным всё.
Иерусалим.
Помещение — зелёный.
Найм — зелёный.
Оборудование — зелёный.
Интеграция — зелёный.
Первые поставки — зелёный.
Обучение — зелёный.
Дата запуска — зелёный.
Я смотрел на таблицу и впервые за несколько недель не хотел ничего открывать.
Потом всё-таки открыл.
Просто посмотреть.
Не проверять.
Посмотреть.
По каждому разделу стояла фамилия ответственного.
Шира.
Ноа.
Финансы.
Гиль Барак.

Последнее имя я видел уже несколько раз.
Гиль пришёл к нам полтора месяца назад руководить запуском Иерусалима.
Тридцать семь лет.
До нас — две логистические компании.
Рекомендации хорошие.
Шира была довольна.
Дор тоже.
Я пока почти не вмешивался.
Наверное, именно поэтому всё и было зелёным.
Я закрыл таблицу.
В 8:31 снова открыл.

• • •

В девять десять вошла Шира.
Без папки.
Это уже было подозрительно.
— У тебя пять минут?
— Если скажешь что-то хорошее.
— Тогда нет.
Я отодвинул ноутбук.
— Что?
Она села.
— Иерусалим.
Я посмотрел на экран.
— Зелёный.
— Знаю.
— Что не так?

Шира положила на стол телефон.
На экране было сообщение.
От сотрудницы.

Привет, Шира. Извини, что пишу поздно. Я хотела уточнить: часы после 19:00 тоже вносить или Гиль потом отдельно передаст?

Время сообщения:
23:48.

Я перечитал.
— Когда это?
— Вчера.
— Кто она?
— Лиор Шахам. Новая координатор.
— Сколько она работает?
— В компании? Две недели.
— Почему пишет тебе почти в полночь?
— Вот поэтому я здесь.
Я ещё раз прочитал.
— Что значит «часы после семи отдельно»?
— Тоже хочу узнать.
— Ты спросила?
— Да.
— И?

Шира провела пальцем.

Следующее сообщение:

Гиль сказал пока в системе ставить обычную смену, а переработку потом закроют после запуска.

Я поднял глаза.

— «Закроют» как?

— Не знаю.

— Деньгами?

— Не знаю.

— Отгулом?

— Не знаю.

— Почему никто—

Я остановился.

Шира ждала.

— Сколько человек?

— Пока нашла шестерых.

— Шестерых?

— Да.

— Сколько дней?

— По-разному.

— Часы?

Она назвала.

Я посмотрел на неё.

— Это много.

— Да.

— Они не внесены?

— Не полностью.

— Почему?

— Гиль попросил не вносить до запуска.

— Зачем?

Шира ничего не сказала.

Мне ответ уже не нравился.

— Где Гиль?

— В Иерусалиме.

— Позвони.

• • •

Гиль подключился через четыре минуты.

На заднем плане были коробки.

Кто-то проходил за ним.

— Доброе утро.

— Доброе.

Я не ответил на приветствие.

Шира посмотрела на меня.

Я вздохнул.

— Доброе утро, Гиль.

Она почти улыбнулась.

— По часам сотрудников.

Гиль сразу стал серьезнее.

— Что именно?

— Почему часть переработок не внесена?

Он помолчал.

Недолго.

Но достаточно.

— Мы договорились закрыть всё после запуска.

— Кто «мы»?

— Я с командой.

— Ши́ра в этом «мы» была?

— Нет.

— Финансы?

— Нет.

— Тогда кто?

— Сотрудники.

Я посмотрел на Ши́ру.

— Они согласились?

— Да, — сказал Гиль.

Ши́ра спросила:

— Все?

— Насколько я знаю.

— Лиор не знает, как ей оформят часы.

— Значит, я плохо объяснил.

— Значит, она не согласилась, — сказала Ши́ра.

Гиль замолчал.

Я повернул ноутбук.

На экране оставался зелёный статус.

— Почему не внести часы сейчас?

— Потому что тогда проект выходит за лимит по сверхурочным.

Вот оно.

— На сколько?

Он назвал.

Сумма была неприятной.

Не катастрофической.

— И что происходит с запуском?

— Ничего.

— Если внести реальные часы.

— По бюджету будет красный.

— Я спрашиваю не цвет.

— По дате ничего.

— Тогда в чём проблема?

Гиль посмотрел прямо в камеру.

— Ури, мы заканчиваем запуск вовремя.

— Я вижу.

— Люди тянут.

— Я тоже вижу.

— Ещё пять дней.

Ши́ра спросила:

— И потом?

— Потом выровняем график.

— Как?

— Дадим отгулы. Где нужно — оплатим.

— Где нужно?
Гиль потёр лицо.
— Я не бухгалтер.
— Именно, — сказала Шира.
Я посмотрел на неё.
Она не отвела глаза.
— Гиль, кто сказал тебе, что можно не заносить реальные часы?
— Никто.
— Тогда почему сделал?
Он посмотрел куда-то в сторону.
— Потому что если я занесу всё как есть, на совещании будет красный статус.
Я ничего не сказал.
Он продолжил:
— И первое, что меня спросят: почему запуск выходит за план.
В комнате стало тихо.
Я посмотрел на зелёную таблицу.
Потом на него.
— Кто спросит?
Гиль пожал плечами.
— Все.
— Я?
Он не ответил сразу.
Это и было ответом.
• • •
В 10:05 Дор вошёл.
Шира уже успела собрать данные.
Одиннадцать сотрудников.
Не шесть.
У двоих переработка была небольшая.
У троих — неприятная.
У остальных — слишком большая для проекта, который числился полностью зелёным.
Дор прочитал таблицу.
— Гиль?
— Да.
— Он скрывал?
Шира покачала головой.
— Не совсем.
— Что значит не совсем?
— Часы существуют. Сотрудники знают. Он собирался провести их позже.
— Почему позже?
Я ответил:
— Чтобы сейчас проект был зелёным.
Дор посмотрел на меня.
Потом снова в таблицу.
— Хорошо.
— Что здесь хорошего?
— Ничего.
— Ты сказал «хорошо».
— Это значит, что я понял.

— Найди другое слово.

Он сел.

— Что предлагаешь?

— Сначала внести все часы.

Шира кивнула.

— Уже делаю.

— Потом?

Я посмотрел на Дора.

— Запуск через пять дней.

— Да.

— Если люди продолжают в таком режиме?

Шира ответила:

— Я не согласна.

— Я спросил не это.

— А я именно это отвечаю.

Я повернулся к ней.

— Если сократить нагрузку?

— Не успеем часть подготовки.

— Насколько?

— Пока не знаю.

Дор открыл календарь.

— Клиентские старты?

— Три на первый день, — сказала Шира. — Ещё два через неделю.

— Можно сдвинуть?

— Можно всё.

— Цена?

Она посмотрела на меня.

— Вот это уже к продажам.

Я встал.

— Собираем всех.

• • •

В десять сорок в переговорной сидели семеро.

Я.

Дор.

Ноа.

Шира.

Финансы.

Продажи.

Гиль — на экране.

Финансовый директор начал не с людей.

Конечно.

— После полного внесения часов Иерусалим выходит за бюджет запуска на—

Он назвал процент.

— Понятно, — сказал я.

— И ещё не всё.

— Что ещё?

— Если мы ограничиваем переработку с сегодняшнего дня, понадобится дополнительная временная бригада.

— Сколько?

Он назвал сумму.
Я посмотрел на Дора.
— Не улыбайся.
— Я не улыбаюсь.
— У тебя лицо.
— Врождённое.
Ноа спросила:
— Если оставить всё как есть?
Шира посмотрела на неё.
— Не оставляем.
— Я спрашиваю для модели.
— Тогда говори «модель».
Ноа подняла руки.
— Если модель остаётся как сейчас?
Финансовый директор ответил:
— Самый дешёвый вариант.
— И дата?
— Сохраняется.
— Риски?
Шира перечислила.
Ошибки.
Больничные.
Уход людей сразу после запуска.
Ошибки обучения.
Переработка, которую потом придётся компенсировать.
Я слушал.
— Второй вариант?
— Добавить временных людей, — сказала Шира. — Снизить часы основной команды.
— Дата?
— Можно удержать.
— Риски?
Ноа ответила:
— Новые люди в процессе за пять дней.
— То есть ошибки.
— Возможно.
— Третий?
Продажи сказал:
— Перенести запуск.
Я посмотрел на него.
— На сколько?
— Неделя.
— Клиенты?
— Два переживут.
— А третий?
Он назвал клиента.
Харель Медикал Сервис.
— У них дата в договоре.
— Да.
— Штраф?

— Не штраф. Сервисный кредит.
— Сколько?
Он назвал.
Финансовый директор закрыл глаза.
— Прекрасный месяц.
— Ещё не месяц, — сказал Дор.
— Не помогай.
Гиль молчал.
Я посмотрел на экран.
— Что ты предлагаешь?
— Временную бригаду.
— Почему?
— Мы сохраним дату.
— И?
— Сотрудники получают нормальные часы.
— А новые люди за пять дней?
— Я возьму только простые операции.
Шира покачала головой.
— Ты опять хочешь решить всё нагрузкой.
— Я хочу закончить запуск.
— Это одно и то же.
— Нет.
Они посмотрели друг на друга.
Я не вмешался.
Пока.
Гиль сказал:
— Шира, люди сами хотят закончить.
— Некоторые.
— Большинство.
— Даже если все, это не делает график хорошим.
— Они взрослые.
— И работают в компании, которая должна знать, сколько они работают.
Гиль сжал губы.
— Я не украл у них часы.
— Я этого не говорила.
— Но звучит именно так.
Я поднял руку.
— Хватит.
Оба замолчали.
— Гиль, почему ты не поднял вопрос раньше?
— Потому что думал, что справимся.
— Когда понял, что не справляемся в нормальном графике?
Он задумался.
— В прошлую среду.
Я посмотрел на календарь.
Пять дней назад.
— И пять дней ты ничего не сказал?
— Мы справлялись.
— Нет.

Я повернул к нему экран с таблицей.

— Ты пять дней делал так, чтобы в отчёте было написано, что вы справляетесь.

Он ничего не ответил.

• • •

После совещания Дор остался.

Конечно.

— Не говори.

— Я ничего.

— Ты собираешься.

— Да.

Я сел.

— Говори.

— Почему у нас вообще есть зелёный и красный?

— Чтобы видеть статус.

— Видим?

Я посмотрел на экран.

Всё ещё зелёный.

Шира ещё не обновила данные.

— Не начинай.

— Я не начинаю.

Он сел напротив.

— Гиль ошибся.

— Да.

— Но он не придумал, что красный — это плохо.

— Красный и должен быть плохо.

— Почему?

Я посмотрел на него.

— Потому что это отклонение.

— От плана.

— Да.

— А если план был неправильный?

Я ничего не сказал.

— Или если реальность изменилась?

— Тогда статус должен стать красным.

— И что происходит потом?

— Мы разбираемся.

— Как?

— Что «как»?

— Когда кто-то приносит тебе красный проект, что ты первым спрашиваешь?

Я уже знал.

Не хотел отвечать.

— Почему.

Дор кивнул.

— Именно.

— Нормальный вопрос.

— Нормальный.

— Тогда что не так?

— Ничего.

Он встал.

— Просто иногда человек хочет сначала принести тебе решение.

— И?

— А пока решения нет, держит красный у себя.

Он пошёл к двери.

— Дор.

— Да?

— Ты сейчас обвиняешь меня?

Он подумал.

— Нет.

— Очень убедительно.

— Я обвиняю зелёный цвет.

И вышел.

• • •

В 12:20 Шира обновила систему.

Я увидел это сразу.

ИЕРУСАЛИМ

Персонал — красный.

Бюджет запуска — красный.

Дата — жёлтый.

Обучение — жёлтый.

Три красных уведомления появились сверху.

Я смотрел.

Потом сделал снимок экрана.

Не знаю зачем.

Через несколько минут в общий руководящий чат написал финансовый директор:

Теперь похоже на правду.

Ноа поставила.

Дор написал:

Не привыкай.

Я ничего.

• • •

В час дня мы снова собрались.

На этот раз без презентации.

Шира предложила график.

Временная бригада — четыре человека.

Не восемь.

Два дня часть операций вообще не готовим заранее.

Один из клиентских стартов переносим на четыре дня.

Не неделю.

Narel Medical Service остаётся в дату.

Два других клиента — один вовремя, один +4 дня.

Продажи договорятся без компенсации, если предупредить сегодня.

Финансы пересчитали.

Бюджет всё равно красный.

Но меньше.

— Сколько сверх? — спросил я.

Финансовый директор назвал.

— Выдержим?

— Да.

— Без резерва?

— Из резерва запуска.

— Тогда зачем он?

Он посмотрел на меня.

— Наконец-то хороший вопрос.

Дор засмеялся.

— Выйди оба.

— Нас двое, — сказал финансовый директор.

— Тем более.

Шира сказала:

— И ещё.

— Что?

— Все часы вносим сегодня.

— Конечно.

— Не «конечно». Я хочу это зафиксировать.

Я посмотрел на неё.

— Хорошо.

Она записала.

— В системе не должно быть неоплаченной или отложенной переработки ради статуса проекта.

— Слишком длинно.

— Юристы любят длинно.

— Хорошо.

Гиль на экране спросил:

— А если сотрудник сам хочет остаться?

Шира ответила:

— Тогда часы всё равно фиксируются.

— Даже если потом отгул?

— Сначала фиксируются. Потом решаем.

Он кивнул.

Я посмотрел на него.

— Гиль.

— Да.

— Ты остаёшься руководителем запуска.

Он явно не ожидал.

Шира посмотрела на меня.

Дор тоже.

— Но, — продолжил я, — если ещё раз показатель будет красивее реальности, я буду считать это не ошибкой в отчёте.

Гиль ждал продолжения.

Я не продолжил.

— Понял.

— Хорошо.

• • •

В 17:40 я приехал в Иерусалим.

Не предупредил.

Потом понял, что именно это и сделал.

Снова.

Гиль увидел меня у входа.

— Ты чего здесь?
— Посмотреть.
Он улыбнулся.
— Не проверить?
— Пока не решил.
Внутри работало человек пятнадцать.
Коробки.
Стеллажи.
Маркировка.
Ноа была на видеосвязи у одного из экранов.
Шира сидела за временным столом.
Я посмотрел на неё.
— Ты тоже?
— Я хотя бы внесла часы.
— Очень смешно.
— Я серьёзно.
На стене висел распечатанный план запуска.
Напротив двух пунктов стояло:
ПЕРЕНЕСЕНО
Красным маркером.
Не аккуратно.
Не красиво.
Но видно из другого конца помещения.
Гиль подошёл.
— Раньше я бы это снял перед твоим приездом.
Я посмотрел на лист.
— Почему?
— Некрасиво.
— А сейчас?
Он пожал плечами.
— Теперь ты уже видел систему.
Я улыбнулся.
— Это не ответ.
— Другого нет.
В 18:15 несколько человек собрались уходить.
Я заметил.
Одна девушка продолжала работать.
Шира подошла к ней.
— Лиор.
Она подняла голову.
— Да?
— У тебя смена закончилась.
— Я ещё коробки—
— Завтра.
— Там двадцать минут.
— Завтра.
Лиор посмотрела на Гиля.
Тот кивнул.
Она сняла жилет.

Ушла.

Я посмотрел на часы.

18:17.

— Она обычно оставалась?

Гиль ответил:

— Последние дни — да.

— По сколько?

Он назвал.

Я ничего не сказал.

— Ури.

— Что?

— Я реально собирался всё закрыть после запуска.

— Я знаю.

— Люди не потеряли бы деньги.

— Возможно.

— Не возможно.

— Хорошо.

Я посмотрел на него.

— Тогда почему Лиор не знала, как ей оформят часы?

Он опустил глаза.

— Потому что я не успел объяснить.

— Пять дней?

— Да.

— Хорошо.

Он посмотрел.

— Что хорошего?

— Ничего. Я просто понял.

Гиль засмеялся.

— Это Дор тебя заразил?

— Все вы.

• • •

Домой я приехал в девять.

Эла сидела на кухне.

— Ты обещал сегодня рано.

Я остановился.

— Обещал?

— Утром.

Я вспомнил.

Точно.

— Извини.

— Что случилось?

Я поставил ключи.

— Всё было зелёное.

Она подождала.

— Это плохо?

— Сегодня оказалось да.

Я рассказал.

Про часы.

Про Гиля.

Про красный статус.
Про перенос клиента.
Про временную бригаду.
Эла слушала.
Потом спросила:
— Ты его уволил?
— Нет.
— Почему?
— Думаю, он сделал плохую вещь по причине, которая у нас считается хорошей.
Она нахмурилась.
— Это как?
Я хотел объяснить.
Не получилось коротко.
— Он хотел закончить вовремя.
— А.
Она открыла холодильник.
— Ты бы раньше его уволил?
Я подумал.
— Возможно.
— А сейчас?
— Сейчас тоже могу.
— Но не уволил.
— Нет.
Она достала воду.
— Значит, решил.
— Пока.
Она посмотрела на меня.
— Вы на работе очень любите это слово.
— Какое?
— Пока.
Я улыбнулся.

• • •

Через четыре дня Harel Medical Service начал работу по графику.
Второй клиент тоже.
Третий — на четыре дня позже.
Никакой катастрофы не произошло.
Никакого письма с угрозой расторжения.
Никакого штрафа.
Я почти разочаровался.
В 9:20 Шира прислала фотографию из Иерусалима.
Команда стояла возле входа.
Не вся.
Кто-то смотрел в сторону.
Один мужчина разговаривал по телефону.
Лиор держала стакан кофе.
Гиль стоял с краю.
Под фотографией:
Первый день. Все живы.
Я написал:

А статус?

Ответ:

Хочешь правду?

Я посмотрел на сообщение.

Написал:

Да.

Через минуту таблица обновилась.

ИЕРУСАЛИМ.

Помещение — зелёный.

Оборудование — зелёный.

Интеграция — зелёный.

Клиенты — жёлтый.

Бюджет — красный.

Персонал — жёлтый.

Дата запуска — зелёный.

Я смотрел на экран.

Три цвета.

Намного хуже прежнего.

И почему-то впервые таблица выглядела нормально.

Глава 13. Пустая строка

В среду в 8:03 третья строка снова была открыта.

ТАЛЬ-ГРУПП

Годовой договор.

Продление — сегодня.

Расширение — заморожено.

Рядом стояла сумма.

Та же самая, на которую я смотрел месяц назад.

Только теперь она казалась меньше.

Не потому, что изменилась.

Просто вокруг появились другие цифры.

Иерусалим.

Negev Medical.

Новые сотрудники.

Ночной резерв.

Красный бюджет запуска.

Компания выросла достаточно, чтобы одна строка больше не определяла всё.

Я смотрел на неё уже десять минут.

Дор вошёл в 8:13.

— Ты опять?

— Что опять?

Он посмотрел на экран.

— Третья строка.

— Сегодня решение.

— Знаю.

— В десять.

— Знаю.

— Ты почему всё знаешь?

— Потому что я работаю здесь.

Я закрыл карточку.

— Дана едет?

— Уже в пути.

— Амир?

— С финансовым директором.

— Их?

— Их.

— Наш финансовый?

— Тоже.

— Продажи?

— Тоже.

Я посмотрел на него.

— Сколько человек нужно, чтобы продлить один договор?

— Судя по твоему лицу — больше.

— У меня нормальное лицо.

— Врождённое.

Он сел.

— Есть новый расчёт.

— Какой?

Дор открыл файл.

— Реальная себестоимость Таль за последние двенадцать месяцев.

Я посмотрел на него.

— У нас она и раньше была.

— Не совсем.

— Что значит не совсем?

— После Иерусалима Шира попросила проверить, где ещё часы и ресурсы не полностью привязаны к клиентам.

Я уже понял, куда идёт разговор.

Мне не понравилось.

— И?

— Север.

— Конкретнее.

— Таль.

Он повернул экран.

Транспорт.

Срочные перестановки.

Дежурные машины.

Переработка.

Ручная обработка исключений.

Я смотрел на строки.

— Это всё их?

— Не всё.

— Тогда почему здесь?

— Потому что раньше часть расходов сидела на регионе.

— А теперь?

— Теперь мы распределили по фактическому использованию.

Я нашёл итог.

— Это ошибка.

— Нет.

— Маржа не могла быть такой.

— Могла.

— Мы три года—

Я остановился.

Дор ждал.

— Эрез знал?

— Не знаю.

— Дана?

— Она увидела расчёт вчера.

— И?

— Сказала то же, что ты.

— Что это ошибка?

— Нет.

Я посмотрел на него.

— Что тогда?

— «Теперь понятно».

Я снова посмотрел на цифры.

— Что ей понятно?

— Спроси.

• • •

Дана приехала в 8:47.

Поставила кофе.

Села.

— Что тебе стало понятно?

Она даже не спросила, о чём я.

— Почему Таль всегда казался легче остальных.

— Они хороший клиент.

— Да.

— Платят вовремя.

— Да.

— Объём стабильный.

— Да.

— Тогда?

Она открыла свой ноутбук.

— Потому что часть сложности никогда не жила в карточке клиента.

— Какая сложность?

— Например, если Таль звонил Эрезу в шесть вечера и просил машину на утро, он находил машину.

— Это плохо?

— Нет.

— Тогда—

— Он снимал её с другого маршрута.

— Если там можно было сдвинуть.

— Иногда.

— Дана.

— Ты спросил.

Я замолчал.

Она продолжила:

— Если у Таль был срочный запрос, команда оставалась.

— И им платили.
— Конечно.
— Тогда в чём проблема?
— В том, что переработка считалась расходом региона.
— А должна?
— Частично — клиента.
Я посмотрел на Дора.
— Очень удобно выяснить это перед продлением.
— Я тоже так сказала, — ответила Дана.
— И?
— Потом проверила.
— И?
Она показала три месяца выборки.
Каждый срочный запрос.
Каждая смена маршрута.
Каждая дополнительная машина.
— Чёрт.
— Да.
— Сколько реальная маржа?
Она показала.
Я уже видел.
Не хотел видеть второй раз.
— Всё равно положительная.
— Да.
— Значит, не катастрофа.
— Нет.
— Тогда зачем все так смотрят?
Дор ответил:
— Потому что Амир хочет старую цену.
Я повернулся.
— Откуда знаешь?
— Вчера подтвердил продажам.
— И старую модель?
Дана ответила:
— Именно.
...
В 9:15 пришли продажи и финансовый директор.
Финансовый директор увидел кофе Даны.
— Есть ещё?
— Нет.
— Прекрасное начало переговоров.
Он сел.
Руководитель продаж положил на стол предложение.
Продление — 12 месяцев.
Ниже:
Корректировка тарифа.
Я посмотрел на процент.
— Семь?
— Да.

— Они это видели?

— Предварительно.

— Реакция?

— Нет.

— Нет реакции?

— Нет повышению.

— Сразу?

— Сразу.

Финансовый директор открыл расчёт.

— При старой цене контракт остаётся прибыльным.

— Я знаю.

— Но—

— Вот это «но» мне уже надоело.

— Тогда без но. Он прибыльный плохо.

Дор рассмеялся.

— Очень профессионально.

— Зато понятно.

Я посмотрел на продажи.

— Что хочет Амир?

— Сохранить цену и операционную гибкость.

— Что значит гибкость?

Продажи посмотрел на Дану.

Она ответила:

— Возможность менять приоритеты напрямую через меня.

— Это и сейчас есть.

— Нет.

— Почему?

— Сейчас срочный запрос проходит через очередь и критерии.

— А он хочет?

— Чтобы если звонит Амир — мы ставили выше.

— Насколько выше?

— Выше других.

Я откинулся.

— Он так сказал?

— Другими словами.

— Какими?

Продажи открыл письмо.

Прочитал:

— «Для нас важно сохранить тот уровень оперативного доступа, который был при Эрезе, без необходимости каждый раз проходить общую процедуру эскалации».

Я посмотрел на Дора.

— Красиво.

— Очень.

— Что ответили?

— Что обсудим сегодня.

Финансовый директор сказал:

— Мы можем оставить старую цену.

Дана посмотрела на него.

— Если?

— Если убрать гарантированную приоритетность.

— Они не согласятся.

— Тогда семь процентов.

Продажи покачал головой.

— На семь тоже не согласятся.

— Тогда сколько?

— Возможно, три.

Финансовый директор сделал лицо.

Я показал на него.

— Вот. Это лицо не врождённое.

Дор засмеялся.

• • •

В 10:02 на экране появились Амир Леви и мужчина, которого я раньше не видел.

— Доброе утро, — сказал Амир.

— Доброе.

Он посмотрел на Дану.

— Дана.

— Амир.

— Как север?

— На месте.

— Уже достижение.

Она улыбнулась.

Новый мужчина представился:

— Ронен. Финансы.

Наш финансовый директор тихо сказал:

— Уже не люблю.

Я посмотрел на него.

Он замолчал.

Амир начал без презентации.

— Мы готовы продлить.

Я заметил, как продажи рядом со мной немного расслабился.

Слишком рано.

— Хорошо, — сказал я.

— При двух условиях.

Конечно.

— Слушаю.

— Цена остаётся.

Я ничего.

— И?

— Операционная модель тоже.

Дана спросила:

— Что именно вы называете моделью?

Амир посмотрел на неё.

— Если у нас проблема, мы звоним тебе.

— Вы и сейчас звоните мне.

— И ты решаешь.

— Да.

— Тогда всё просто.

Дана сложила руки.

— Не совсем.

Амир улыбнулся.

— Я знал, что будет «не совсем».

— Если запрос критический, он получает приоритет.

— А если для нас критический?

— Тогда мы проверяем по критериям.

— Вот.

— Что «вот»?

— Раньше Эрез не проверял критерии, когда я звонил.

В комнате стало тихо.

Я спросил:

— И это вы хотите сохранить?

— Я хочу сохранить сервис, за который мы пришли к вам.

— Вы пришли к нам из-за Эреза.

— Да.

— Эреза больше нет.

Амир посмотрел на меня.

— Люди уходят. Сервис не должен.

Хорошая фраза.

Слишком хорошая.

Дана ответила:

— Сервис остался.

— Не тот.

— Какой именно вы потеряли?

Амир не обиделся.

— Возможность решить вопрос без внутренней бюрократии вашей компании.

— То есть без очереди.

— Иногда.

— За счёт другой очереди.

Он посмотрел на неё внимательнее.

— Возможно.

— Не возможно.

Я повернул голову к Дана.

Она продолжила:

— Мы подняли год.

— Зачем?

— Потому что обсуждаем продление.

— И что нашли?

Я мог остановить её.

Не остановил.

— Что часть срочных запросов Таль выполнялась за счёт перестановки ресурсов других клиентов.

Амир откинулся.

— Они пострадали?

— Иногда задерживались.

— В рамках SLA?

Дана помолчала.

— В основном да.

— Тогда где проблема?

Она посмотрела на меня.

Я ответил:

— В том, что мы продавали вам приоритет, не называя его приоритетом.

Амир улыбнулся.

— И теперь хотите назвать и взять семь процентов?

Наш финансовый директор сказал:

— Именно так.

Я посмотрел на него.

— Можно было мягче.

— Зато понятно.

Ронен впервые заговорил:

— Семь процентов не рассматриваем.

— Три? — спросил продажи.

Наш финансовый директор повернулся к нему так медленно, что мне стало интересно.

Ронен ответил:

— Ноль.

• • •

Переговоры продолжались сорок семь минут.

Семь процентов.

Три.

Пять.

Ноль.

Ограниченное количество приоритетных вызовов.

Неограниченное.

Отдельный тариф на исключения.

Фиксированная цена.

Амир был спокойным.

Дана тоже.

Продажи становился всё менее спокойным.

Наш финансовый директор — всё менее человеком.

В 10:51 Амир сказал:

— Давайте уберём цифры.

Наш финансовый директор тихо выдохнул:

— Наконец-то.

Амир услышал.

— Не волнуйтесь. Вернём.

— Я не сомневался.

Я поднял руку.

— Продолжай, Амир.

Он посмотрел на меня.

— Ури, если завтра у меня критическая проблема и одновременно критическая проблема у другого вашего клиента, кто получает машину?

— Зависит от критичности.

— Одинаковая.

Я посмотрел на Дану.

Она не помогла.

Правильно.

— По доступности и маршруту.

— То есть не обязательно мы.

— Не обязательно.
Амир кивнул.
— Тогда это другой сервис.
— Да.
Слово вышло быстрее, чем я собирался.
Все замолчали.
Амир спросил:
— Другой — хуже?
Я подумал.
— Для вас иногда хуже.
— А для кого лучше?
Я посмотрел на таблицу Даны.
— Для клиента, у которого раньше забирали машину.
Амир медленно кивнул.
— Честно.
— Да.
— Не очень продающе.
— Продажи сидит рядом и страдает.
Руководитель продаж закрыл лицо ладонью.
Амир рассмеялся.
Напряжение на секунду исчезло.
Потом вернулось.
— У нас есть предложение другого оператора, — сказал Амир.
Вот оно.
— Цена?
— Ниже вашей новой.
— Выше старой?
— Немного.
— Приоритет?
— Да.
Дана спросила:
— Письменно?
Амир посмотрел на неё.
— Да.
— Без исключений?
— Есть условия.
— Какие?
— Дана.
— Что?
— Ты сейчас работаешь против себя.
— Я работаю.
Он улыбнулся.
— Именно это мне в тебе и нравится.
Потом посмотрел на меня.
— Мы готовы остаться у вас по старой цене. Без семи процентов. И с прямой эскалацией через Дану.
Наш финансовый директор открыл рот.
Я поднял руку.
— Подожди.

Он закрыл.
Амир продолжил:
— Не прошу незаконного. Не прошу невозможного. Просто тот уровень, который у нас был.
Я посмотрел на Дану.
— Можем?
Она ответила не сразу.
— Можем.
Продажи выдохнул.
Финансовый директор посмотрел на неё.
Дор тоже.
Я спросил:
— Цена?
Дана поняла.
— Для команды?
— Да.
— Постоянный резерв.
— Сколько?
Она назвала.
Я пересчитал в голове.
— И остальные клиенты?
— Будут ждать иногда дольше.
— В SLA?
— Скорее всего.
— Не люблю «скорее всего».
— Тогда не спрашивай, если хочешь красивый ответ.
Амир слышал всё.
Я посмотрел на экран.
— Нам нужно пять минут.
— Конечно.
Связь отключили.
• • •
Первым заговорил продажи.
— Мы можем их сохранить.
Финансовый директор ответил:
— Конечно можем.
— Тогда?
— Тогда через год снова будем сидеть здесь.
— Через год можно пересмотреть цену.
— Через год Амир скажет то же самое.
Дана молчала.
Я посмотрел на неё.
— Что думаешь?
— Ты спрашиваешь как руководителя региона или человека, который ведёт Таль?
— Оба.
— Как человек, который ведёт Таль, я хочу их оставить.
— А как руководитель?
Она посмотрела на расчёты.
— Не на этих условиях.

Продажи сказал:

— Это наш третий по размеру клиент на севере.

— Знаю.

— После ухода Эреза потерять его—

— Я тоже это знаю.

Дор впервые вмешался:

— Мы не теряем из-за Эреза.

Продажи повернулся.

— А из-за чего?

Дор пожал плечами.

— Потому что теперь видим, сколько он стоит.

Финансовый директор сказал:

— Спасибо.

— За что?

— За то, что хоть кто-то сегодня говорит приятно.

Я смотрел на третью строку.

Сумма была большая.

Всё ещё большая.

— Если согласимся на старую цену без приоритета?

Продажи:

— Они уйдут.

— Три процента с приоритетом?

Финансовый директор:

— Плохо.

— Пять?

— Терпимо.

— Амир?

— Не возьмёт, — сказала Дана.

— Откуда знаешь?

— Я с ним полтора года работаю.

— Может, блефует.

— Может.

— Ненавижу это слово.

Дана слегка улыбнулась.

— Нет. Ты ненавидишь «не знаю».

— Тоже.

Я посмотрел на часы.

Пять минут закончились.

• • •

Амир появился снова.

— Ну?

Я не открывал таблицу.

Она и так была перед глазами.

— Старая цена без специального приоритета.

Он покачал головой.

— Нет.

— Пять процентов с отдельным приоритетным уровнем и ограниченным количеством исключений.

Ронен сразу:

— Нет.

Амир поднял руку.

Посмотрел на него.

Потом на меня.

— Три.

Наш финансовый директор едва заметно качнул головой.

Я видел.

— Четыре.

Амир улыбнулся.

— Мы рынок покупаем или договор продлеваем?

— Сегодня не уверен.

— Три.

Я посмотрел на Дану.

Она не двигалась.

— Без безусловного приоритета, — сказал я. — Три процента. Критические случаи — по общей матрице. Отдельная эскалация через Дану, но она не гарантирует, что вы встанете выше другого критического клиента.

Амир замолчал.

— Тогда зачем мне эскалация?

— Чтобы решение принимал человек, а не только система.

— Но человек может сказать нет.

— Да.

Он усмехнулся.

— Очень привлекательный сервис.

— Другого не будет.

Продажи рядом со мной перестал писать.

Ронен что-то сказал Амиру без звука.

Тот прочитал.

Потом посмотрел на меня.

— Ури, я не хочу устраивать драму.

— Я тоже.

— Мы три года вместе.

— Знаю.

— Платежи вовремя.

— Всегда.

— Никаких судов. Никаких грязных историй.

— Знаю.

— И ты готов потерять договор из-за того, кто получит машину в ситуации, которая может вообще не случиться?

Я подумал.

Вот так вопрос звучал хуже.

Намного хуже.

— Не из-за машины.

— А из-за чего?

Я чуть не ответил.

Остановился.

Не было смысла объяснять ему книгу.

— Это условия, на которых мы можем работать.

Амир смотрел несколько секунд.

Потом кивнул.

— Тогда не продлеваем.

Никто не пошевелился.

Я ожидал, что внутри что-нибудь произойдёт.

Не произошло.

— Переходный период? — спросила Дана.

Амир посмотрел на неё.

— Три недели.

— Мало.

— Месяц.

— Хорошо.

— Данные передадим по протоколу.

— Контакты?

— Сегодня.

Они уже работали.

Ронен сказал:

— Финансовое закрытие отдельно.

Наш финансовый директор ответил:

— Пришлю сегодня.

Амир посмотрел на меня.

— Без обид?

— Нет.

— Жалко.

— Да.

— Если у нового оператора всё рухнет, позвоню.

Дор тихо сказал:

— Это очень романтично.

Я ударил его коленом под столом.

Амир услышал смех.

— Дор там?

— Нет.

— Передай, что он идиот.

— Обязательно.

Дор кивнул.

Связь отключилась.

• • •

Первой сказала Шира.

Она всё это время сидела тихо у стены.

— Значит, всё?

Я посмотрел на экран.

— Всё.

Руководитель продаж встал.

— Я пойду пересчитаю прогноз.

Финансовый директор тоже поднялся.

— Я с тобой.

— Чтобы помочь?

— Чтобы ты случайно не сделал его зелёным.

Шира улыбнулась.

Я — нет.

Дана закрыла ноутбук.

— Мне сегодня сказать команде?

— Да.

— Что сказать?

— Правду.

Она посмотрела на меня.

— Какую именно?

Я понял, что слово стало слишком широким.

— Клиент не продлевает. Работаем месяц перехода. Никто не скрывает проблемы. Никто не пытается вернуть их обещаниями, которых нет в договоре.

Дана кивнула.

— Люди спросят почему.

— Скажи, что не договорились по условиям.

— И всё?

— А что ещё?

Она улыбнулась.

— Ничего.

И вышла.

• • •

В 12:30 пришёл новый прогноз.

Я открыл.

Выручка следующего квартала — ниже.

Север — ниже.

Маржа региона — странно, но почти без изменений.

Я позвонил финансовому директору.

— Почему маржа почти та же?

— Потому что освобождается резерв.

— Но выручка падает.

— Да.

— Значительно.

— Да.

— А прибыль?

— Меньше.

— Насколько?

Он сказал.

Я помолчал.

Неприятно.

Но не смертельно.

— И что с людьми?

— Пока ничего.

— Почему?

— Иерусалим нанимает. Юг растёт. На севере есть два новых контракта в воронке.

— То есть не увольняем?

— Сейчас нет оснований.

Я выдохнул.

— Это хорошая новость.

— Да.

— Почему ты не начал с неё?

— Потому что ты спросил про маржу.

— Невыносимый человек.

— Финансы.

Он отключился.

• • •

В 14:05 Дор пришёл с распечаткой.

— Что это?

— История третьей строки.

Я посмотрел.

Три года.

Контракты.

Рост.

Выручка.

Расширения.

И внизу:

Завершение обслуживания — 31 октября.

— Зачем распечатал?

— Не знаю.

— Ты заразился.

— Видимо.

Он положил лист.

— Жалеешь?

— Уже?

— Да.

Я посмотрел на него.

— Спроси завтра.

— Завтра ответ будет другой?

— Не знаю.

Дор улыбнулся.

— Прогресс.

— Выйди.

Он не вышел.

— Я серьёзно.

— Я тоже.

Сел.

— Ури.

— Что?

— Можно было оставить их.

— Знаю.

— Даже финансово.

— Знаю.

— Это не была невозможная сделка.

— Знаю.

— Тогда почему—

— Дор.

Он замолчал.

Я смотрел на строку.

— Я не знаю, правильно ли мы сделали.

Он кивнул.

— Хорошо.

Я поднял глаза.

— Опять?

— На этот раз действительно хорошо.

— Почему?

— Потому что если бы ты был уверен, я бы начал волноваться.

Я бросил в него ручку.

Он поймал.

• • •

Вечером Эла готовила чай.

Я сказал:

— Таль уходит.

Она повернулась.

— Совсем?

— Через месяц.

— Та большая компания?

— Да.

— Из-за тебя?

Хороший вопрос.

— Частично.

— Что случилось?

Я рассказал.

Не все цифры.

Но достаточно.

Старая цена.

Приоритет.

Дана.

Другие клиенты.

Эла поставила чашку.

— Они хотели, чтобы вы каждый раз ставили их первыми?

— Не каждый.

— Когда им надо.

— Да.

— И раньше ставили?

— Иногда.

— А теперь нет.

— Теперь хотим понимать, почему.

Она посмотрела на меня.

— Они платили за это?

— Нет.

— Тогда почему ты так переживаешь?

— Потому что платили много вообще.

— А.

Она села.

— Можно было согласиться?

— Да.

— И ничего ужасного бы не произошло?

— Возможно.

— Тогда понятно.

— Что понятно?

— Почему переживаешь.
Я ждал продолжения.
Его не было.
— И всё?
— Да.
— Ты не скажешь, что мы сделали правильно?
— Откуда я знаю?
Я рассмеялся.
— Я скоро запрещу эту фразу дома.
— Тогда разговаривать будешь один.

• • •

Через три недели Таль вывез последнюю часть запасов.
Переход прошёл спокойно.
Дана отправила:
Передача завершена. Без открытых инцидентов.
Я ответил:
Принято.
Она:
И всё?
Я посмотрел на сообщение.
Написал:
Хорошая работа.
Подумал.
Отправил.
Через секунду:
Сохраняю скриншот.
Я улыбнулся.
Открыл клиентскую таблицу.
Третья строка.
Таль-Групп больше не было.
Следующая компания автоматически поднялась вверх.
Я посмотрел.
Мне это не понравилось.
Потом заметил маленькую серую кнопку:
Показать завершённые
Нажал.
Таль появился снова.
Серым.
Без суммы будущего периода.
Без красного предупреждения.
Без задачи.
Просто история.
Я закрыл завершённые.
Третья строка снова принадлежала другому клиенту.
Не пустая.
Но я всё равно ещё несколько секунд видел на её месте пустоту.
Потом закрыл таблицу.

Глава 14. Девяносто дней

Через одиннадцать дней после ухода Таль на моём столе лежал договор, который был больше Таль.

Не толще.

Больше.

На первой странице стояло:

КЕШЕТ ФАРМ

Сорок семь точек.

Север.

Центр.

Иерусалим.

Юг.

Запуск — три этапа.

Первый платёж — через девяносто дней.

Я дочитал последнюю строку.

Потом вернулся к ней.

Net 90.

— Нет.

Руководитель продаж сидел напротив.

— Ты ещё ничего не спросил.

— Спросил глазами.

— Это не считается.

— Девяносто дней?

— Да.

— Нет.

— Ури.

— Что?

— Контракт больше Таль.

— Именно поэтому нет.

Он посмотрел на меня.

— Это новая логика?

— Старая. Чем больше сумма, тем дороже ждать.

— Они платят всем через девяносто.

— Пусть всем и платят.

— Ты сейчас серьёзно собираешься отказаться?

Я закрыл договор.

— Пока я серьёзно собираюсь не финансировать их бизнес.

— Это не финансирование.

— Мы платим зарплаты сегодня. Машины сегодня. Склад сегодня. Они платят через три месяца. Как это называется?

— Условия рынка.

— Очень красивое название кредита.

Он вздохнул.

— Позвать Финансы?

— Он уже знает?

— Конечно.

— И ничего не сказал?

— Сказал.

— Что?

— «Покажите Ури».

Я посмотрел на дверь.

— Ненавижу, когда он экономит себе время за мой счёт.

• • •

Финансовый директор пришёл через три минуты.

С Дором.

Разумеется.

— Почему он здесь? — спросил я.

Дор сел.

— Мне сказали, будет плохое настроение.

— Тебя это привлекает?

— Иногда.

Финансовый директор забрал договор.

— Уже дошёл до девяноста?

— Да.

— Быстро.

— Он на первой странице.

— Поэтому.

Я показал на цифру.

— Мы это не принимаем.

— Можно не принимать.

— Хорошо.

— И не получить контракт.

— Ещё лучше.

Продажи издал звук.

Я посмотрел на него.

— Что?

— Ничего.

— Тогда не издавай.

Финансовый директор открыл ноутбук.

— Можно показать расчёт?

— Если после него девяносто превратится в тридцать.

— Не превратится.

— Тогда зачем?

— Потому что контракт очень хороший.

— С девяностодневной оплатой он уже не очень хороший.

— Смотря что считать.

На экране появилась модель.

Годовой объём.

Маржа.

Количество поставок.

Новая техника.

Дополнительные люди.

Оборотный капитал.

Я дошёл до нижней строки.

— Сколько?

— Это пик.

— Я вижу, что пик. Сколько наших денег будет висеть у них?

Он назвал сумму.

Дор перестал улыбаться.

— Теперь и ты?
— Я просто уважаю большие числа.
Я посмотрел на Финансы.
— Откуда берём?
— Часть из операционного потока.
— Часть?
— Кредитная линия.
Я закрыл глаза.
— Нет.
Продажи сказал:
— Ты снова говоришь нет до модели.
— Я смотрю на модель.
— Ты смотришь на слово «кредит».
— И оно мне не нравится.
Финансовый директор спокойно сказал:
— Линия у нас уже есть.
Я открыл глаза.
— Какая линия?
Он посмотрел на Дора.
Дор посмотрел на него.
— Не надо вот этого, — сказал я.
— Какого?
— Этого обмена глазами перед плохими новостями.
Финансовый директор повернул ноутбук.
— Банк утвердил рамочную линию шесть месяцев назад.
— Почему я впервые—
Остановился.
Вспомнил.
Бумаги.
Совет.
Лимит оборотного финансирования.
Я подписывал.
— Чёрт.
Дор улыбнулся.
— Очень приятно присутствовать при воспоминании.
— Молчи.
— Да.
— Не тебе.
Финансовый директор продолжил:
— Мы никогда её не использовали.
— И правильно.
— Возможно.
— Не начинай.
— Я бухгалтер. Я не начинаю. Я начисляю проценты.
• • •
Ноа пришла в 9:05.

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.