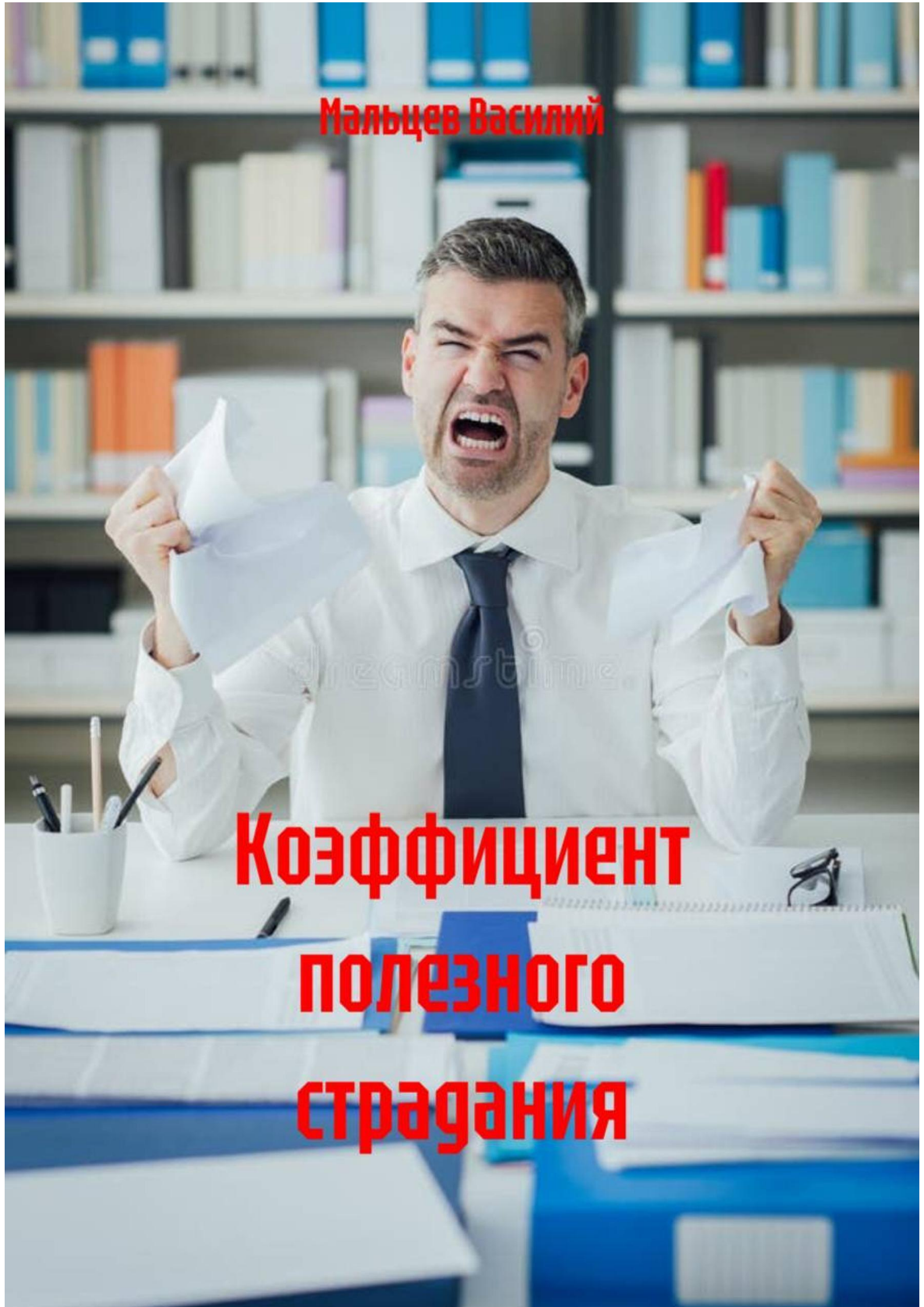


A man with a beard and short hair, wearing a white dress shirt and a dark tie, is sitting at a desk in an office. He is tearing up two sheets of paper with his hands, his mouth wide open in a shout or scream, and his eyes are squeezed shut. The desk is cluttered with papers, a pen holder with several pens, and a pair of glasses. In the background, there are shelves filled with many colorful folders and papers. The overall scene conveys a sense of frustration or anger.

Мальцев Василий

**Коэффициент
полезного
страдания**

Мальцев Василий

**Коэффициент
полезного страдания**

«Автор»

2026

Василий М.

Коэффициент полезного страдания / М. Василий — «Автор», 2026

Максим Тихонов два года ждёт повышения. Он знает все процедуры, все регламенты, все кнопки в лифте, которые не работают. Он — идеальный сотрудник: незаметный, надёжный, мёртвый внутри. Когда в компании появляется новый HR-директор с миссией «осчастливить всех», Максим случайно попадает в её поле зрения. Теперь он — «лицо корпоративной культуры». Ему нужно улыбаться. Проводить тимбилдинги. Писать отчёты о том, как он счастлив. Чем сильнее он старается, тем больше теряет: жену, которая устала от его «потом», коллег, которые перестали ему верить, и себя — человека, который когда-то думал, что врать можно только по мелочи. «Коэффициент полезного страдания» — это сатира о том, как корпоративная этика превращает людей в функцию, а искренность — в товар. Это история о цене улыбки, о браке, который разбился о дедлайн, и о том, что иногда единственный способ остаться человеком — это уйти. Для тех, кто смеялся над «Офисом», но в какой-то момент перестал.

© Василий М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Часть 1	5
Глава 1 - Начало	5
Глава 2. Связной	7
Глава 3. Круг	10
Глава 4. Методология	13
Глава 5. Сноска	16
Глава 6. Кабинет	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Мальцев Василий

Коэффициент полезного страдания

Часть 1

Глава 1 - Начало

Начало. Максим в офисе, утро понедельника. Слух о новой HR-директрисе.

Лифт в бизнес-центре «Галактика» работал по принципу лотереи: иногда двери открывались на нужном этаже, иногда — на техническом, где пахло сыростью и чьими-то надеждами. Максим Тихонов нажимал кнопку «7» дважды: сначала коротко, потом с нажимом, будто это могло что-то изменить. Ничего не менялось. Двери закрылись, лифт поехал вверх, и в отражении металлической панели он увидел мужчину тридцати восьми лет с лицом человека, который забыл, зачем утром побрился.

На седьмом этаже пахло принтерной пылью и чужим кофе. Максим прошёл мимо ресепшн, где Света из отдела кадров делала вид, что не смотрит в телефон. Она подняла глаза ровно на секунду — коротко, как ставят лайк под постом о смерти, — и вернулась к экрану.

— Доброе утро, — сказал Максим.

— Угу, — сказала Света.

В опенспейсе было двадцать четыре стола, из них шестнадцать заняты. Остальные восемь пустовали с прошлого сокращения. На одном из пустых столов лежала кружка с надписью «Лучший папа на свете» — её никто не убрал, потому что уборщица Зинаида Петровна принципиально не трогала вещи, которые «сами не уходят». Максим сел за свой стол — третий ряд, у окна, вид на парковку — и включил компьютер. Экран загружался четыре минуты. Он успел посмотреть в окно, где кто-то пытался прикурить от прикуривателя, и в это время к нему подошёл Олег из соседнего отдела.

Олег был человеком, который всегда знал новости на два дня раньше, чем они происходили.

— Слышал? — спросил Олег, опираясь на перегородку. Перегородка была низкой, поэтому опираться на неё было неудобно, но Олег делал вид, что это его личный балкон.

— Что слышал?

— Новый HR. Баба. Из Москвы. Говорят, с какими-то курсами по счастью.

Максим открыл почту. Восемь писем от бухгалтерии, два от начальника отдела с пометкой «срочно» и одно от жены: «Купи хлеб. И не забудь про собрание в школе». Он закрыл письмо от жены.

— По счастью? — переспросил он.

— Ну, типа того. Она будет делать так, чтобы мы все были счастливы. — Олег усмехнулся так, будто это была шутка, которую они оба понимали. — Представляешь? Счастливы. На работе.

— А что, нельзя?

— Макс, ты видел наш отдел? Тут даже кофе бесплатный только по вторникам. Какое счастье?

Максим не ответил. Он думал о том, что в прошлом месяце ему обещали повышение. В позапрошлом — тоже. Начальник отдела, Валерий Иванович, человек с лицом человека, который всю жизнь просидел на совещаниях, сказал: «Макс, ты же понимаешь, сейчас не время. Но ты у меня первый в списке». Список, судя по всему, лежал в сейфе, который никто не открывал.

В десять утра Валерий Иванович собрал всех в переговорной. Переговорная называлась «Малахит», но на стенах висели фотографии сотрудников с корпоратива, и одна из них — с прошлого Нового года — была перевернута. На ней Максим танцевал с бутылкой шампанского в руках, а рядом стояла жена и смотрела в сторону. Он не помнил, чтобы она улыбалась.

— Коллеги, — сказал Валерий Иванович, и все замолчали, потому что он редко начинал с «коллеги». Обычно он начинал с «так, слушаем сюда». — До нас довели информацию. С понедельника у нас новый директор по персоналу. Полина Андреевна Штерн. Прошу любить и жаловать. Она хочет с нами познакомиться. Завтра в одиннадцать — общее собрание. Всем быть.

— А что с отделом? — спросил Максим.

Валерий Иванович посмотрел на него так, будто он спросил что-то неприличное.

— Макс, ну что ты как маленький. Будет тебе отдел. Всему своё время.

Время, судя по всему, шло где-то параллельно с их жизнью и не собиралось пересекаться.

Полина Андреевна Штерн появилась в офисе на следующее утро, и её появление было похоже на то, как если бы в комнату, где все играли в шахматы, вошёл человек с бадминтонной ракеткой. Она была одета в белый костюм, который в этом офисе выглядел как космический скафандр, и держала в руках блокнот с золотыми уголками. Максим подумал, что блокнот стоил больше, чем его куртка.

Она прошла по опенспейсу, улыбаясь каждому, и каждый улыбался в ответ. Улыбка была как пароль: если ты не улыбнулся, значит, ты не свой. Максим улыбнулся. Его улыбка была похожа на трещину в асфальте.

На собрании она встала у экрана и сказала:

— Добрый день, коллеги. Меня зовут Полина. Я здесь, чтобы сделать нашу компанию лучше. Не в смысле прибыли — с прибылью всё в порядке. Я здесь, чтобы сделать лучше нас. Потому что мы проводим на работе треть жизни, и если эта треть — страдание, то мы сами виноваты.

Она сделала паузу, как будто ждала аплодисментов. Аплодисментов не было, потому что в этом офисе никто не хлопал, если не был уверен, что это одобрит начальство. Начальство сидело в первом ряду и смотрело в телефон.

— Я предлагаю вам программу, — продолжила Полина. — Она называется «Счастье как KPI». Мы будем измерять не только продажи и отчёты, но и уровень удовлетворённости. Ваш уровень. И я хочу, чтобы вы поняли: это не игра. Это новая стратегия.

Она вывела на экран слайд с графиком, где красная линия ползла вверх.

— Но для начала мне нужен помощник. Человек, который станет связным между мной и коллективом. Лидер, которому вы доверяете. — Она обвела взглядом зал. — Я тут посмотрела записи с прошлого корпоратива. И я думаю, что этот человек — Максим.

Максим почувствовал, как что-то холодное коснулось его затылка. Это был не сквозняк. Это был взгляд Валерия Ивановича.

— Максим, вы же не против? — спросила Полина.

Он хотел сказать, что против. Что он не лидер, а человек, который просто не ушёл с корпоратива, потому что ждал такси. Что он не умеет быть счастливым на работе, потому что на работе нечем быть счастливым. Но вместо этого он сказал:

— Конечно, Полина Андреевна. Для меня честь.

И в этот момент он понял, что сделал первый шаг в яму, которую сам же и вырыл.

Дальше: Вторая часть. Первый день Максима в роли «связного». Он пытается провести «опрос удовлетворённости» и понимает, что коллеги ненавидят его больше, чем Полину. Дома — ссора с женой из-за хлеба.

Глава 2. Связной

Опрос удовлетворённости Максим решил провести в обед. В обед люди хотя бы жуют — значит, не могут сразу послать. Он распечатал двадцать четыре анкеты (на шестнадцать занятых столов и восемь пустых — на всякий случай, вдруг кто-то вернётся) и положил их на столы. В анкете было три вопроса: «Что делает вас счастливым на работе?», «Что мешает вам быть счастливым?» и «Оцените уровень своего счастья по шкале от одного до десяти». Последний вопрос он добавил сам, потому что Полина сказала: «Нужны метрики, Максим. Без цифр это не бизнес, а разговоры».

Первым отреагировал Олег. Он взял анкету, прочитал, потом посмотрел на Максима так, будто тот предложил ему сдать анализ крови.

— Это что? — спросил Олег.

— Опрос. Полина Андреевна просила.

— Полина Андреевна просила. — Олег произнёс это медленно, смакуя каждое слово, как будто пробовал вино и находил в нём нотки дешёвого порошка. — Макс, ты серьёзно? Ты теперь у нас за счастье отвечаешь?

— Я за связь с коллективом.

— Ага. Связной. — Олег хмыкнул. — Как в фильмах про мафию. Только там связные передавали записки, а ты будешь передавать улыбки.

Максим хотел ответить что-то остроумное, но в голове было пусто. Он вдруг понял, что за два года в этом офисе разучился шутить. Шутки здесь были как растения в горшках: все знали, что они есть, но никто не помнил, когда их в последний раз поливали.

— Просто заполни, — сказал он. — Пожалуйста.

Олег взял ручку, что-то написал и вернул анкету. Максим посмотрел: в графе «Что делает вас счастливым» было написано «когда меня не трогают». В графе «Что мешает» — «когда меня трогают». В графе «Оцените счастье» стояла цифра «шесть». Ровно шесть. Как будто Олег долго думал и решил: не пять, потому что пять — это уже депрессия, и не семь, потому что семь — это ложь.

Света из отдела кадров анкету не взяла. Она сказала: «Я не в вашем отделе», хотя сидела через два стола. Максим не стал спорить. Он положил анкету ей на клавиатуру, и через час она вернулась — пустая, с загнутым углом. Как будто Света хотела, чтобы он понял: это не ошибка, это сообщение.

К вечеру он собрал восемь заполненных анкет. Восемь из шестнадцати. В одной кто-то написал: «Счастье — это когда начальник отдела уходит в отпуск». В другой: «Я не понимаю вопроса». В третьей — цифра «два», а рядом приписка: «Но я не жалуюсь, потому что боюсь, что вы подумаете, что я жалуюсь».

Максим сидел за столом и смотрел на эти цифры. Он думал о том, что если сложить их все, получится примерно тридцать два. Разделить на восемь — четыре. Средний уровень счастья в отделе логистики — четыре из десяти. Он не знал, что с этим делать. Полина ждала цифр, а цифры говорили: «Здесь не то что счастья — здесь даже кофе не всегда есть».

Домой он пришёл в девять. Хлеба не купил.

Ирина сидела на кухне с телефоном в руке. На столе стояла тарелка с остывшими макаронами — она всегда оставляла ему ужин, даже когда злилась. Это была её форма упрёка: «Я тебя кормлю, но я тебя не жду». Максим сел напротив, взял вилку.

— Ты был на собрании? — спросила Ирина, не поднимая глаз от телефона.

— На каком?

— В школе. У Лизы. Родительское собрание. Я тебе писала.

Максим вспомнил письмо, которое закрыл утром. Он не прочитал его до конца. Там было что-то про хлеб и про собрание. Он подумал, что «собрание» — это про работу.

— Я забыл, — сказал он.

— Ты всегда забываешь.

— Ира, у меня был тяжёлый день. Новый HR, опросы, идиотские анкеты...

— У тебя всегда тяжёлый день. — Она наконец подняла глаза. В них не было злости. Там было что-то хуже — привычка. — Макс, я не прошу тебя быть другим. Я прошу тебя быть здесь. Хотя бы иногда. Ты знаешь, что Лиза вчера спросила: «А папа вообще живёт с нами?»

Максим положил вилку. Макароны были сухие, как бумага. Он подумал: «Если я сейчас скажу правду, что я не знаю, зачем живу с вами, потому что на работе я чувствую себя нужнее, — это будет конец». А если соврёт — это будет продолжение. Он выбрал продолжение.

— Я исправлюсь, — сказал он.

— Ты это говорил в прошлом году.

— В прошлом году не было Полины Андреевны.

— Кто такая Полина Андреевна?

— Новый HR. Она хочет, чтобы все были счастливы.

Ирина усмехнулась. Это была не злая усмешка. Это была усмешка человека, который слышал что-то настолько нелепое, что даже не смог разозлиться.

— Ну, — сказала она, — хоть кто-то в этой семье хочет, чтобы ты был счастлив.

Она встала и ушла в спальню. Дверь она не закрыла. Максим сидел на кухне и слушал, как она листает телефон. Он думал о том, что счастье — это когда тебя не трогают. Олег был прав. И в этом была проблема: Олег всегда был прав, но говорил это так, что хотелось его ударить.

На следующее утро Полина вызвала Максима к себе. Её кабинет был единственным местом в офисе, где пахло не пылью, а цветами. На столе стояла ваза с белыми розами, и Максим подумал: «Интересно, она их сама покупает или это входит в бюджет HR?»

— Максим, — сказала Полина, — я посмотрела ваши анкеты. Это хорошее начало. Но цифры... — Она сделала паузу, как будто искала слово помягче. — Цифры нас не вдохновляют.

— Четыре из десяти, — сказал он.

— Четыре из десяти. — Она кивнула. — Это не катастрофа. Это точка роста. Но нам нужно понять, что стоит за этими цифрами. Почему люди несчастливы?

Максим мог бы сказать: потому что зарплата не индексировалась два года, потому что в туалете не закрывается дверь, потому что Валерий Иванович обещает повышение и не даёт его, потому что здесь никто никого не уважает. Но он сказал другое:

— Я думаю, людям не хватает ощущения, что их ценят.

Полина просияла.

— Именно! — Она хлопнула в ладоши. — Максим, вы понимаете. Это же основа основ. Людям нужно говорить, что они молодцы. Нужно хвалить. Нужно замечать. — Она наклонилась вперёд, как будто собиралась поделиться секретом. — Я предлагаю ввести «пятничные благодарности». Каждую пятницу мы будем собираться на пятнадцать минут, и каждый будет говорить кому-то спасибо. За что угодно. За помощь. За хорошую работу. За то, что человек просто есть.

Максим представил, как Олег говорит: «Спасибо, Света, за то, что ты не смотришь в мою сторону». Или как Валерий Иванович говорит: «Спасибо, Максим, за то, что ты ждёшь повышения уже два года». Он почувствовал, как у него сводит челюсть.

— Звучит... продуктивно, — сказал он.

— Отлично. Вы будете вести. Первая пятница — послезавтра. — Она улыбнулась. — И ещё. Я хочу, чтобы вы начали с себя. Покажите пример. Скажите кому-нибудь спасибо прямо сейчас. При мне.

Максим обернулся. В дверях стоял стажёр. Его звали Кирилл, ему было двадцать три, и он был единственным человеком в офисе, который ещё не научился прятать лицо. Он пришёл две недели назад, и его уже дважды отправляли за кофе. Он стоял с папкой в руках и смотрел на Максима так, будто ждал, что его сейчас уволят.

— Кирилл, — сказал Максим. — Спасибо тебе.

— За что? — спросил Кирилл.

— За то, что ты... — Максим запнулся. — За то, что ты хорошо работаешь.

Кирилл моргнул. Было видно, что он не верит ни одному слову. Но Полина уже кивала, и в её глазах стояли слёзы.

— Вот видите, — сказала она. — Это работает.

Максим вышел из кабинета и прислонился к стене. Он думал о том, что только что соврал дважды: первый раз — Кириллу, второй раз — Полине. И ни один из них не заметил. Или заметил, но сделал вид, что нет. И в этом «сделал вид» было что-то такое, от чего хотелось уволиться по собственному желанию — но он не мог. Потому что отдел ещё не дали. Потому что дома ждала Ирина с остывшими макаронами. Потому что он был человеком, который два года ждал повышения и разучился хотеть чего-то ещё.

В пятницу он проведёт первый «круг благодарности». Он уже знал, что скажет Олегу. Он скажет: «Спасибо, что ты всегда говоришь то, что думаешь». И Олег ответит: «Спасибо, что ты наконец это заметил». И все засмеются. И Полина запишет это в отчёт как «позитивную динамику».

А потом Максим пойдёт домой, купит хлеб и скажет Ирине, что был на важном совещании. И это будет третья ложь за день. Четвёртая, если считать ту, которую он говорил себе каждое утро: «Сегодня всё изменится».

Дальше: Пятничный «круг благодарности». Максим пытается сказать спасибо Олегу. Олег отвечает так, что Полина впервые задумывается, а Максим — впервые за два года — смеётся по-настоящему. Но вечером Ирина находит в его куртке анкету с цифрой «два» и припиской «я не жалуюсь». И задаёт вопрос, на который у него нет ответа.

Глава 3. Круг

В пятницу в «Малахите» пахло не только пылью, но и надеждой — Полина принесла откуда-то печенье. Оно лежало на тарелке в центре стола, и все смотрели на него, как на экспонат: в этом офисе печенье появлялось только по двум поводам — когда кого-то провожали и когда кого-то награждали. Разница была в том, что при проводах его было больше.

Полина встала у экрана. На экране было написано: «СПАСИБО — ЭТО ПРОСТО». Буквы были разноцветные, и от них немного рябило в глазах.

— Коллеги, — начала она, — сегодня у нас первый «круг благодарности». Правила простые: каждый говорит кому-то спасибо. Без подготовки, от сердца. Пятнадцать минут. Потом — печенье и по домам. Максим, вы начнёте.

Максим встал. В горле было сухо, как в принтере, который месяц не заправляли. Он посмотрел на Олега. Олег сидел, откинувшись на стуле, и на его лице было выражение человека, который пришёл в театр, но уже знает, чем всё кончится.

— Олег, — сказал Максим. — Спасибо тебе за то, что ты всегда говоришь то, что думаешь.

В переговорной стало тихо. Даже кондиционер, казалось, сбавил обороты. Олег медленно выпрямился. Он не улыбнулся. Он посмотрел на Максима так, как смотрят на человека, который пытается открыть дверь, на которой написано «от себя».

— Спасибо, Макс, — сказал Олег. — А тебе спасибо за то, что ты всегда говоришь то, что от тебя хотят услышать. Это тоже навык. Не каждый так может. Вот я, например, не могу. Я пытался — у меня язык не поворачивается. А ты — молодец. Двадцать лет тренировки.

Кто-то прыснул. Не Света — Света сидела с каменным лицом. Прыснул Кирилл, стажёр, и сразу закрыл рот рукой, но было поздно. Полина повернулась к нему, потом к Олегу, потом к Максиму. В её глазах что-то дрогнуло — не гнев, а что-то более интересное, похожее на растерянность.

— Олег, — сказала она, — я не уверена, что это была благодарность.

— А что это было? — спросил Олег.

— Это было... — Полина запнулась. Она явно искала слово из своего блокнота с золотыми уголками, но не находила. — Это было честно.

— Ну так вы же просили от сердца, — сказал Олег. — Вот оно. Сердце. Всё как заказывали.

И тут Максим засмеялся. Не потому, что было смешно. А потому, что впервые за два года кто-то в этом офисе сказал правду, и эта правда была настолько неудобной, что Полина не смогла её разложить по слайдам. Он смеялся коротко, хрипло, как человек, который забыл, как это делается, и теперь вспоминал по частям. Все обернулись. Кирилл смотрел на него с ужасом — он ещё не знал, что в этом офисе смех без разрешения приравнивается к нарушению регламента.

— Простите, — сказал Максим, вытирая глаза. — Простите. Продолжайте.

Полина посмотрела на него внимательно. В её взгляде было что-то новое — не обида, а оценка. Как будто она только что увидела в нём не «связного», а человека, с которым можно работать. Это было хуже, чем если бы она обиделась.

— Хорошо, — сказала она. — Продолжаем. Кто следующий?

Следующей была Света. Она встала и сказала:

— Спасибо Валерию Ивановичу за то, что он всегда находит время нас выслушать.

Валерий Иванович, который в этот момент смотрел в телефон, поднял голову и кивнул. Все поняли, что это была ложь, но ложь правильная — та, которая держит систему. Полина записала что-то в блокнот. Максим подумал: «Вот как это работает. Олег сказал правду — и

все напряглись. Света сказала ложь — и все расслабились. Значит, счастье — это когда все врут в одном направлении».

Круг закончился за двенадцать минут. Из шестнадцати человек сказали спасибо одиннадцать. Пятеро промолчали, и Полина не стала их заставлять — она только сделала пометку в блокноте. Максим знал, что это значит: эти пятеро попадут в отдельный список. Не плохой. Просто список людей, с которыми «нужно поработать».

После круга все потянулись к печенью. Олег взял два и подошёл к Максиму.

— Без обид, — сказал он.

— Я не обиделся.

— Знаю. Ты вообще разучился обижаться. Это меня и пугает. — Олег откусил печенье. — Макс, ты понимаешь, что она тебя использует?

— Понимаю.

— И что ты будешь с этим делать?

Максим посмотрел на Полину. Она стояла у окна и что-то говорила Кириллу. Кирилл кивал, но его глаза были как у человека, который считает минуты до конца рабочего дня.

— Не знаю, — сказал Максим. — Может, тоже использовать. Она хочет отчёт о счастье — я дам ей отчёт. Она хочет лицо — я дам ей лицо. А потом получу отдел.

— И что потом?

— Потом будет потом.

Олег посмотрел на него долго, без усмешки. Потом сказал:

— Знаешь, что самое страшное? Я тебе верю. Ты правда думаешь, что это сработает. — Он доел печенье. — Ладно. Я в деле. Если тебе нужно, чтобы я на следующем круге сказал что-нибудь приличное — скажу. Но за это ты мне кое-что должен.

— Что?

— Когда получишь отдел, ты первым делом перестанешь врать. Хотя бы мне. Договорились?

Максим кивнул. Он не знал, сможет ли сдержать обещание. Но в этот момент, стоя с печеньем в руке, он впервые за два года почувствовал что-то похожее на опору. Не счастье. Опора была проще и надёжнее.

Дома Ирина ждала его на кухне. На столе стоял не ужин, а его куртка. Она лежала, распластанная, как на допросе, и из кармана торчал уголок анкеты.

— Что это? — спросила Ирина.

Максим посмотрел на анкету. Это была та самая, с цифрой «два» и припиской «Но я не жалуюсь, потому что боюсь, что вы подумаете, что я жалуюсь». Он не помнил, как она оказалась у него в кармане. Наверное, сунул, когда собирал заполненные листы, и забыл.

— Это с работы, — сказал он.

— Я вижу, что с работы. — Ирина взяла анкету и прочитала вслух: — «Оцените уровень своего счастья по шкале от одного до десяти». — Она подняла на него глаза. — Макс, ты теперь измеряешь счастье?

— Это не я. Это Полина Андреевна.

— Полина Андреевна. — Ирина произнесла это имя так, будто пробовала на вкус что-то несвежее. — А ты знаешь, что Лиза вчера написала в сочинении? «Моя семья». Она написала: «Моя мама готовит ужин. Мой папа работает». Всё. Три предложения. Два про меня, одно про тебя.

Максим сел. Стул скрипнул.

— Ира, я...

— Я не прошу тебя уходить с работы. Я не прошу тебя больше зарабатывать. Я прошу тебя ответить на один вопрос. — Она положила анкету на стол и разгладила её ладонью. —

Вот здесь написано: «Оцените уровень своего счастья». Ты можешь оценить? Не для отчёта. Для себя. Сколько у тебя?

Максим посмотрел на анкету. Цифра «два» была написана чужим почерком — кривым, торопливым, как будто человек стеснялся того, что пишет. Он подумал: «Если я скажу правду, это будет конец. Если совру, это будет продолжение». Он уже выбирал продолжение дважды. На третий раз что-то внутри не выдержало.

— Я не знаю, — сказал он. — Я правда не знаю. Я не думаю о счастье. Я думаю о том, как дожить до пятницы. Потом до следующей пятницы. Потом до отпуска. Потом до пенсии. Я не знаю, сколько у меня. Я даже не знаю, считается ли это жизнью.

Ирина молчала. Она не заплакала и не стала кричать. Она просто стояла и смотрела на него, и в её глазах было что-то, чего он раньше не видел: не злость, не усталость, а жалость. И это было хуже всего.

— Макс, — сказала она тихо. — Я не могу больше ждать, пока ты доживёшь до пятницы. Я тоже хочу жить. Сейчас.

Она вышла из кухни. Дверь в спальню она на этот раз закрыла.

Максим сидел один. На столе лежала анкета с цифрой «два» и припиской «я не жалуюсь». Он взял ручку и в графе «Оцените уровень своего счастья» поставил цифру. Не для отчёта. Для себя. Поставил «два». Потом посмотрел и подумал: «Нет. Два — это когда не жалуюсь. А я жалуюсь. Значит, один».

Он зачеркнул «два» и написал «один». И в этот момент почувствовал что-то странное — не облегчение, а что-то похожее на то, когда снимаешь тесную обувь после долгого дня. Больно, но честно.

Дальше: Понедельник. Полина просит Максима подготовить презентацию для совета директоров — «Счастье как экономический показатель». Максим впервые понимает, что от него хотят не отчёт, а подделку. И что подпись под этой подделкой будет стоять его.

Глава 4. Методология

В понедельник лифт снова не работал. Максим поднялся пешком на седьмой этаж и вошёл в опенспейс с ощущением человека, который всю ночь репетировал разговор, а утром забыл первую фразу. Ирина не разбудила его. Она вообще не заходила в спальню — он слышал, как она собирала Лизу в школу, как хлопнула входная дверь, как зашумел чайник. Он лежал и смотрел в потолок, где была трещина в форме вопросительного знака. Трещина была там давно. Он впервые её заметил.

В офисе пахло свежей краской. Кто-то — скорее всего, Полина — распорядился покрасить стену у входа в жёлтый цвет. Жёлтый должен был означать «позитив», но в сочетании с серым ковролином и лампами дневного света он означал «больничный». Олег стоял у кулера и смотрел на стену.

— Как думаешь, — спросил он, — это цвет счастья?

— Это цвет лимона, — сказал Максим. — Лимоны кислые.

— Вот и я говорю: честная стена.

Полина ждала его в «Малахите». На столе лежала распечатка — не его анкеты, а другие. Цифры были другие. Максим посмотрел на верхнюю строчку: «Средний уровень удовлетворённости — 6,4». Он перевернул лист. Там была таблица с фамилиями. Напротив фамилии Олега стояло «7». Напротив Светы — «8». Напротив Кирилла — «6». Напротив его собственной фамилии — «9».

— Это не мои данные, — сказал Максим.

— Это скорректированные данные, — сказала Полина. Она сидела прямо, как на фотографии в годовом отчёте, и держала ручку двумя пальцами. — Максим, вы же понимаете: люди не умеют оценивать счастье. Они ставят «четыре», потому что у них болит спина или дома проблемы. Но это не имеет отношения к работе. Мы помогаем им отделить одно от другого.

— Олег поставил «шесть».

— Олег поставил «шесть» в пятницу. В понедельник он поставил «семь». Я с ним говорила. Он согласился, что на самом деле ему лучше, чем кажется.

Максим вспомнил, как Олег в пятницу доел печенье и сказал: «Я в деле». Он не сказал: «Я буду врать за тебя». Но, может, это было одно и то же.

— А я? — спросил Максим. — Я поставил «один».

Полина улыбнулась. Улыбка была мягкая, как подушка, которую кладут на лицо.

— Вы поставили «один» в пятницу вечером. После разговора с женой. Это не репрезентативно. Я поставила вам «девять», потому что вы — лидер. Лидер не может быть несчастным. Иначе за ним никто не пойдёт.

Максим посмотрел на цифру «9» напротив своей фамилии. Она была напечатана ровно, без заусенцев. Он подумал: «Если я подпишу это, я сойру не только им. Я сойру себе. И это будет уже не мелкая ложь. Это будет подпись под собственной жизнью».

— Что нужно от меня? — спросил он.

— Подпись. И презентация для совета директоров. В четверг. Тема: «Счастье как экономический показатель». Пятнадцать слайдов. Я дам вам структуру.

Она протянула ему папку. В папке лежал распечатанный план: слайд 1 — «Проблема: текучесть кадров»; слайд 2 — «Решение: культура счастья»; слайд 3 — «Метрики: от 4,1 до 6,4 за квартал»; слайд 4 — «Прогноз: снижение текучести на 12%»; и так далее, до слайда 15 — «Вывод: счастье окупается».

— Здесь всё готово, — сказала Полина. — Вам нужно только собрать это в презентацию. И подписать. Совет директоров любит, когда у документа есть автор. Живой человек. Не отдел.

Максим взял папку. Она была тонкая, но тяжёлая, как будто внутри лежал кирпич.

Олег ждал его у кулера. Он не пил воду — он просто стоял, потому что у кулера было единственное место в офисе, где можно было говорить, не опасаясь, что тебя услышит Полина. Она не ходила к кулеру. Она пила воду из бутылки с логотипом компании.

— Ну что? — спросил Олег.

— Дал мне папку. Цифры переписал. У тебя теперь «семь».

— Знаю. Она мне звонила в субботу. Спрашивала, как дела. Я сказал: «Нормально». Она сказала: «Вот видите, а в анкете у вас шесть. Значит, вы были не совсем честны». И я подумал: «Да, я был не совсем честен. Я был честен совсем». — Олег усмехнулся. — Макс, она нас всех переписала. У Светы «восемь». Света, которая ненавидит эту работу больше, чем пробки. У Кирилла «шесть». Кирилл вообще не понял вопроса — он думал, что это тест на профпригодность.

— И что мне делать?

— А что ты хочешь делать?

Максим посмотрел на папку. Потом на жёлтую стену. Потом на Олега.

— Я хочу отдел, — сказал он. — Я два года жду. Если я сейчас откажусь, она найдёт другого. И тот подпишет. А я останусь с «четыре» в анкете и без отдела.

— Значит, подписывай.

— Но это же ложь.

— Это не ложь. Это методология. — Олег произнёс слово так, как произносят названия болезней. — Ты же не говоришь, что люди счастливы. Ты говоришь, что они счастливы по определённой методике. А методику можно менять. Вот у них в HR своя методика. У нас, в логистике, своя. У Полины — третья. Все при деле.

Максим хотел засмеяться, но не смог. В горле стоял комок.

— Олег, я в пятницу поставил себе «один». Не для отчёта. Для себя. И это был первый раз за два года, когда я сказал правду. А теперь я должен подписать бумагу, где у меня «девять». Это как если бы я сказал: «Я здоров», — а у меня температура сорок.

— Ну так поставь «один» в подписи. Мелким шрифтом. Внизу. — Олег пожал плечами. — Или напиши: «Данные могут быть неполными». Они же не читают сноски. Они смотрят на цифры. Цифры — это для совета директоров. Сноски — для тебя.

Максим посмотрел на него. Олег не шутил. Он говорил серьёзно, и от этого было ещё хуже.

— Ты предлагаешь мне врать так, чтобы никто не заметил?

— Я предлагаю тебе выжить. Это разные вещи. — Олег отошёл от кулера. — Но если ты хочешь знать моё мнение — не подписывай. Потому что если ты подпишешь, ты будешь врать не Полине. Ты будешь врать себе. А это уже не методология. Это диагноз.

Он ушёл. Максим остался стоять у кулера с папкой в руке. Вода в кулере булькнула. Он налил себе стакан, выпил, смял стакан и бросил в урну. Промохнулся.

Вечером он сел за презентацию. Открыл папку, посмотрел на план. Пятнадцать слайдов. Всё готово. Нужно только перенести текст в программу и добавить картинки. Он открыл программу. Вставил первый слайд. Вставил второй. На третьем — «Метрики: от 4,1 до 6,4 за квартал» — остановился. Курсор мигал. Он смотрел на цифры и думал: «4,1 — это мои данные. 6,4 — это её данные. Разница — 2,3. За эту разницу я получу отдел».

Он закрыл программу. Открыл заново. Закрыл. Открыл. На четвёртый раз он понял, что не может. Не потому, что совесть. Совесть он бы пережил — он её переживал два года. Он не мог, потому что впервые за долгое время ему было что терять. Не отдел. Не повышение. Что-то другое. Что-то, что он сам себе ещё не мог назвать.

Он набрал Ирину. Она не взяла. Он набрал ещё раз. Она взяла и сказала:

— Что?

— Ира, я хотел спросить. Ты когда-нибудь подписывала бумагу, с которой была не согласна?

Молчание. Потом:

— Я подписала свидетельство о браке. Ты знаешь, что я тогда думала? Я думала: «Он хороший. Он просто устал». Я подписываю эту бумагу уже десять лет. Каждый день. И каждый день думаю: «Может, завтра он отдохнёт».

Максим закрыл глаза. На другом конце провода было тихо.

— Ира, я...

— Не надо. Просто скажи: ты подпишешь?

— Я не знаю.

— Тогда позвони, когда узнаешь. Я хочу знать, за кого я подписывалась.

Она положила трубку. Максим сидел в темноте — в комнате не горел свет, только экран ноутбука. Он открыл презентацию и на третьем слайде, внизу, мелким шрифтом, добавил сноску: «Данные основаны на самооценке сотрудников и могут быть скорректированы в зависимости от методологии». Потом посмотрел на это и подумал: «Это не сноска. Это записка самому себе. И Полина её даже не прочитает».

Он сохранил файл и пошёл спать. Трещина на потолке по-прежнему была в форме вопросительного знака. Он подумал: «Если я подпишу, я стану человеком, который подписывает. Если не подпишу — человеком, который не подписывает. В обоих случаях я останусь собой. Вопрос только в том, каким».

Дальше: Четверг. Совет директоров. Максим стоит у экрана с презентацией. Полина сидит в первом ряду и кивает. Валерий Иванович смотрит в телефон. А потом слово берёт человек, которого никто не ждал, — и задаёт вопрос, на который в презентации нет ответа.

Глава 5. Сноска

Совет директоров собирался в комнате на девятом этаже, где окна были от пола до потолка, а стулья — от пола до неба. Максим вошёл туда впервые. Он думал, что его остановят на входе, спросят пропуск, но нет — охранник просто кивнул, как будто здесь все были своими. Максим подумал: «Если я подпишу эту презентацию, я стану своим. Если нет — останусь человеком, которого пропускают из вежливости».

Стол был длинный, как взлётная полоса. Во главе сидел председатель совета — мужчина лет шестидесяти по фамилии Громов, с лицом человека, который видел столько цифр, что они перестали быть для него чем-то большим, чем погода. По правую руку — Полина, в белом, с блокнотом. По левую — Валерий Иванович, который уже смотрел в телефон. Ещё пятеро — мужчины и одна женщина — сидели вдоль стола и листали распечатки. Максим заметил, что распечатки были не его. Это были какие-то другие бумаги. Его презентация, судя по всему, никого не заинтересовала до начала.

— Коллеги, — сказал Громов, — у нас сегодня два вопроса. Первый — логистика. Вторым — культура. Начнём с культуры. Максим... — он посмотрел в бумаги, — ...Тихонов. Правильно?

— Да, — сказал Максим.

— Вы у нас отвечаете за счастье?

В комнате кто-то усмехнулся. Максим не понял кто. Он встал, подключил ноутбук к экрану. Презентация открылась. Первый слайд — «Проблема: текучесть кадров». Он начал говорить.

Он говорил пятнадцать минут. Цифры шли ровно, как поезда по расписанию: 4,1 — это было «до», 6,4 — «после». Он не сказал «после чего». Он не сказал, что «после» — это после того, как Полина переписала анкеты. Он говорил: «Динамика положительная», «тренд устойчивый», «прогноз благоприятный». Слова выходили из него легко, как будто он всю жизнь только и делал, что продавал счастье по слайдам. Он ненавидел себя за это, но голос не дрожал.

Полина кивала. Валерий Иванович смотрел в телефон. Женщина в очках — финансовый директор, как он понял из таблички, — что-то подчёркивала в своих бумагах. Громов слушал с закрытыми глазами. Максим подумал: «Он спит. Или делает вид, что спит. Или я говорю настолько скучно, что даже председатель совета не выдерживает».

На девятом слайде — «Счастье как экономический показатель» — Громов открыл глаза.

— Максим, — сказал он. — У меня вопрос.

— Да, конечно.

— Вот вы пишете: «Счастье окупается». Это как?

Максим сделал паузу. В папке Полины ответ был готов: «Снижение текучести на 12% экономит компании 2,4 миллиона рублей в год». Он открыл рот, чтобы это сказать. И вдруг вспомнил Олега: «Если ты подпишешь, ты будешь врать себе». Он посмотрел на сноску внизу слайда — мелкий шрифт, восемь кеглей. Её никто не читал. Он сам её не читал после того, как написал.

— Счастье окупается, — сказал он, — потому что люди, которые чувствуют себя лучше, работают лучше. Это не прямая зависимость, но...

— А вы сами счастливы? — перебил Громов.

В комнате стало тихо. Даже телефон Валерия Ивановича, казалось, перестал светиться. Полина перестала кивать. Женщина в очках подняла голову.

Максим стоял у экрана. Он мог соврать. Это было бы легко — он врал два месяца, и никто не замечал. Он мог сказать: «Да, конечно. Я чувствую, что мы делаем важное дело». Полина

бы выдохнула. Громов бы кивнул. Все бы пошли пить кофе. Но он вспомнил анкету с цифрой «один». И Ирину, которая сказала: «Позвони, когда узнаешь, за кого я подписывалась».

— Нет, — сказал он. — Не счастлив.

Полина дёрнула рукой, как будто её укусила бумага. Громов не изменился в лице.

— Почему?

— Потому что я два года жду повышения. Потому что я подписываю бумаги, в которых цифры не соответствуют действительности. Потому что я не знаю, что такое счастье на работе, и, честно говоря, не уверен, что оно существует. Я думаю, что мы все притворяемся. И я притворяюсь больше всех, потому что мне за это платят.

Он замолчал. Экран за его спиной показывал слайд с графиком, где красная линия ползла вверх. Максим впервые заметил, что линия была нарисована от руки. Он сам её рисовал. В программе. Тремя кликами.

Громов посмотрел на Полину. Полина посмотрела на Громова. Потом Громов сказал:

— Спасибо, Максим. Вы можете сесть.

Максим сел. Его руки дрожали. Он положил их под стол. Полина что-то писала в блокноте — быстро, размашисто, как будто зачёркивала. Валерий Иванович наконец оторвался от телефона и посмотрел на Максима с выражением, которое Максим не смог расшифровать. Это было не одобрение и не осуждение. Это было что-то вроде удивления: «Ты ещё здесь?»

Громов повернулся к женщине в очках.

— Лариса Викторовна, что скажете?

Женщина в очках — финансовый директор — отложила ручку.

— Я скажу, что цифры в презентации не сходятся. — Она подняла распечатку. — Здесь написано, что средний уровень счастья вырос с 4,1 до 6,4. Но в приложении — я запросила данные у HR — указано, что анкеты были пересмотрены. Вручную. Без протокола. — Она посмотрела на Полину. — Полина Андреевна, вы можете объяснить?

Полина улыбнулась. Улыбка была идеальная — ровная, как линейка.

— Конечно. Мы провели дополнительную работу с сотрудниками. Уточнили формулировки. Люди часто недооценивают своё состояние. Наша задача — помочь им увидеть реальную картину.

— То есть вы исправили их ответы? — спросила Лариса Викторовна.

— Мы скорректировали методологию.

— А сотрудники знают, что их ответы исправлены?

Пауза. Полина посмотрела на Максима. Максим посмотрел на стол. Он мог вмешаться. Мог сказать: «Она переписала анкеты. Олег поставил шесть, а она поставила семь. Я поставил один, а она поставила девять». Но он молчал. Потому что если он скажет это сейчас, после того как только что признался в нечестности, это будет выглядеть как попытка выслужиться. Или как месть. Или как то, что Полина назовёт «незрелой реакцией».

— Они не знают, — сказала Полина. — Но это часть методологии. Мы не обязаны согласовывать каждую цифру.

Лариса Викторовна что-то записала. Громов вздохнул.

— Ладно, — сказал он. — Вопрос не в цифрах. Вопрос в том, что мы будем делать с культурой дальше. Максим, вы сказали, что не счастливы. Это ваше право. Но вы отвечаете за программу. Как вы собираетесь её вести, если сами в неё не верите?

Максим поднял голову. Он не знал, что ответить. Но ответ пришёл сам — не из папки, не из блокнота Полины. Из того места, где два года лежала пустота.

— Я буду вести её честно, — сказал он. — Если вы позволите. Я не буду говорить людям, что они счастливы, если они не счастливы. Я буду спрашивать. И слушать. И, может быть, тогда цифры будут не такими красивыми. Но они будут настоящими.

Громов посмотрел на него долго. Потом кивнул.

— Хорошо. Готовьте новый отчёт. К следующему совету. С настоящими цифрами. — Он закрыл папку. — И ещё. Валерий Иванович, вы говорили, что у вас есть кандидат на начальника отдела логистики. Это Тихонов?

Валерий Иванович вздрогнул.

— Да. Но...

— Оформляйте. Со следующего месяца. — Громов встал. — Все свободны.

Максим вышел из комнаты и прислонился к стене. Сердце билось где-то в горле. К нему подошёл Олег — он ждал у лифта, как будто знал, что Максиму понадобится свидетель.

— Ну что? — спросил Олег.

— Дали отдел, — сказал Максим.

— А счастье?

— Счастье не дали. Сказали, чтобы я сам его сделал. Из настоящих цифр.

Олег усмехнулся.

— Это самое опасное задание из всех. Настоящие цифры никому не нравятся. — Он хлопнул Максима по плечу. — Поздравляю, начальник. Только не забудь, о чём мы договаривались.

— Помню. Не врать тебе.

— Не только мне. Себе. Это важнее.

Максим кивнул. В кармане завибрировал телефон. Это была Ирина. Он посмотрел на экран и не взял. Не потому, что не хотел. Потому что не знал, что сказать. Он получил отдел. Он сказал правду. Он думал, что это будет победа. Но почему-то чувствовал, что только что подписал что-то другое. Не повышение. Что-то, что пока не имело названия.

Вечером он пришёл домой, и в коридоре стояла сумка. Не его. Её. Ирина сидела на кухне с чашкой чая, и чай был холодный. Она не пила его — она просто держала чашку, как держат что-то, что можно поставить и уйти.

— Я всё знаю, — сказала она. — Мне звонила Света. Она сказала, что тебя повысили. Поздравляю.

— Ира...

— Я не про повышение. Я про то, что ты не позвонил. Я ждала. Ты сказал: «Позвони, когда узнаешь». Ты узнал. И не позвонил.

Максим посмотрел на сумку. Она была небольшая. Значит, не навсегда. Или навсегда, но она ещё не решила.

— Я не знал, что сказать, — признался он.

— Ты никогда не знаешь, что сказать. Это твоя проблема. Ты знаешь, что сказать на совете директоров, а дома — нет. — Она поставила чашку. — Макс, я устала быть твоей женой. Не потому, что ты плохой. Потому что тебя нет. Ты есть на работе. Ты есть в отчётах. Ты есть в цифрах. А здесь — только твоя куртка и твоя трещина на потолке.

Она встала.

— Я уезжаю к маме. На неделю. Может, на две. Может, навсегда. Я не знаю. — Она взяла сумку. — Позвони, когда узнаешь, чего ты хочешь. Не отдел. Не повышение. Чего-то другого. Если узнаешь.

Дверь закрылась. Максим остался стоять в коридоре. На кухне горел свет. На столе стояла чашка с холодным чаем. Он подошёл, взял её и вылил в раковину. Потом сел на стул и просидел так, наверное, час. Или два. Он не считал.

Он думал о том, что получил то, чего хотел два года. И потерял то, чего не замечал десять лет. И что сноска внизу слайда — та самая, мелким шрифтом — была единственной правдой во всей презентации. И её никто не прочитал. Даже он.

Дальше: Максим впервые приходит на работу начальником отдела. У него свой кабинет — бывший кабинет Валерия Ивановича, который ушёл на повышение в другой департамент.

В кабинете пахнет чужим одеколоном и старыми папками. И первое, что он видит на столе, — список сотрудников на сокращение. Два человека. Один из них — Кирилл.

Глава 6. Кабинет

Кабинет Валерия Ивановича пах как человек, который здесь больше не работает: старым одеколоном, бумажной пылью и чем-то ещё, похожим на запах остывшего обеда. Максим вошёл и остановился в дверях. Он был здесь трижды за два года: два раза — когда Валерий Иванович вызывал его «на минуту» и один раз — когда тот уходил в отпуск и просил полить фикус. Фикус стоял в углу. Он был мёртв.

Стол был большой. Больше, чем нужно человеку, который не собирается здесь жить. На столе лежала папка. Максим сел в кресло — оно скрипнуло, как будто привыкло к другому весу, — и открыл папку.

Список был коротким. Два имени. Первое — женщина из соседнего отдела, которую он видел дважды: она приходила за бумагой для принтера. Второе — Кирилл Ремизов, стажёр. Внизу стояла приписка от руки, почерком Полины: «Оптимизация. Согласовать до пятницы. Максим, вы как руководитель должны подписать. Это ваша зона ответственности».

Максим закрыл папку. Открыл. Закрыл. В окно было видно парковку, где кто-то снова пытался прикурить от прикуривателя. Машина была другая, но человек — тот же. Или это был другой человек, который выглядел так же. Максим подумал: «Я теперь начальник. У меня есть кабинет. У меня есть список. И первое, что я должен сделать, — уволить человека, который единственный сказал мне спасибо и не соврал».

Он набрал Полину. Она ответила после второго гудка, как будто ждала.

— Максим! Поздравляю с назначением. Как кабинет?

— Полина Андреевна, я посмотрел список.

— Да, я как раз хотела с вами обсудить. Это оптимизация. Ничего личного. Вы же понимаете.

— Кирилл — стажёр. Он здесь два месяца. Он не успел ничего сделать.

— Именно поэтому. Стажёр — это расходы без отдачи. Компания не может позволить себе благотворительность. — Пауза. — Максим, вы же сами говорили про настоящие цифры. Вот они. Настоящие.

Он хотел сказать: «Это не цифры. Это люди». Но вместо этого сказал:

— Я подумаю.

— Думайте до пятницы. В пятницу совет директоров. Громов захочет увидеть подпись.

— Она помолчала. — И ещё, Максим. Не усложняйте. Вы получили то, чего хотели. Не превращайте это в драму.

Она положила трубку. Максим посмотрел на телефон. Потом на фикус. Потом на папку. Он понял, что драма — это не то, что происходит с ним. Драма — это то, что происходит с Кириллом, который сейчас сидит за своим столом в опенспейсе и не знает, что через три дня его не будет.

Кирилл пришёл в кабинет в четыре. Он постучал, подождал, потом заглянул.

— Можно?

— Заходи.

Кирилл сел напротив. Он держал папку с какими-то бумагами — наверное, отчёты, которые он делал для отдела. Его руки были в чернилах. Он всегда писал от руки, потому что «так думается лучше». Максим подумал: «Я сейчас скажу ему, что он уволен, а он ещё не знает, что его бумаги никому не нужны».

— Кирилл, — начал Максим. — Как дела?

— Нормально. — Кирилл посмотрел на него с любопытством. — А вы теперь начальник.

Поздравляю.

— Спасибо.

— Я знал, что вы получите. Вы же лучше всех. — Он сказал это просто, без лести. Как факт. — Только вы изменились.

Максим поднял глаза.

— В каком смысле?

— Не знаю. Раньше вы были как все. А теперь — как Полина Андреевна. Только без белого костюма.

Максим хотел засмеяться, но не смог. Он вспомнил, как в пятницу Кирилл прыснул, когда Олег сказал про «навык». Кирилл был единственным, кто смеялся. И вот теперь он сидел напротив и говорил правду, потому что ещё не научился врать.

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.