Юлия Стэфани Херрера

СЕРИЯ «Я НЕ ЗЛЮСЬ»

КНИГА 9

Я не злюсь, просто контролирую

Как перестать управлять всеми и научиться доверять



Юлия Стэфани Херрера

Я не злюсь, просто контролирую. Как перестать управлять всеми и научиться доверять

«Автор»
2026

Херрера Ю.

Я не злюсь, просто контролирую. Как перестать управлять всеми и научиться доверять / Ю. Херрера — «Автор», 2026

Вы привыкли всё решать сами. На работе вас слушаются, дома с вами не спорят. Но почему рядом с вами люди всё чаще молчат?Рита построила собственный кондитерский бизнес. Она знает цену ошибкам, отвечает за сотрудников и привыкла держать всё под контролем. Только её молчание давно стало наказанием, забота — вмешательством, а авторитет — причиной чужого страха.«Я не злюсь, просто контролирую» — девятая книга серии «Я не злюсь» о власти, подавленной злости и страхе потерять контроль.Через историю Риты вы разберётесь, как выражать недовольство без давления, делегировать ответственность, слышать сотрудников и сохранять близость с теми, кого любите.Внутри — психологические разборы, упражнения, готовые фразы для трудных разговоров и практикум.Сильный руководитель — не тот, кто решает за всех. А тот, рядом с кем другие не боятся принимать решения.

© Херрера Ю., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Часть первая. Как получается власть 6
Глава 1. Вес 6
Глава 2. Свои 14
Глава 3. Тишина 22
Часть вторая. Как она выглядит без крика 31
Глава 4. Любимчики 31
Конец ознакомительного фрагмента. 32

Я не злюсь, просто контролирую. Как перестать управлять всеми и научиться доверять

Херрера Юлия Стэфани
Серия «Я не злюсь». Книга 9
Я не злюсь, просто контролирую.
Как перестать управлять всеми и научиться доверять
16+

Часть первая. Как получается власть

Глава 1. Вес

В понедельник в семь двадцать утра Рита пробует крем.

Каждое утро она отбирает немного крема чистой ложкой, пробует и говорит, чего не хватает: сахара, ванили, сливок. В жару иногда добавляют щепотку лимонной кислоты.

Сегодня она держит крем на языке и говорит:

— Нормально.

Технолог Даша поднимает голову.

— Совсем нормально?

— Нормально.

— Я сливок на пятьдесят грамм больше положила.

Рита смотрит в чашу.

— Ну и правильно.

Она уходит в кабинет и там, за закрытой дверью, стоит минуту, держась за спинку стула.

Ещё до открытия первой кондитерской Рита работала продавцом на улице Мира.

Хозяйку звали Инга Аркадьевна, ей было пятьдесят три, и она говорила тихо.

Рита тогда придумала — не придумала, подсмотрела в журнале — ставить на витрину маленькие таблички: «испечено сегодня в шесть сорок». Она нарисовала их сама, от руки, и принесла показать.

Инга Аркадьевна посмотрела и сказала:

— А может, не надо?

Рита сказала: «Хорошо».

Она помнит это «хорошо» до сих пор. Помнит, как шла обратно в зал и как ей было стыдно — не за таблички, а за то, что она вообще принесла. Как будто её поймали на чём-то неприличном.

Через полгода она ушла. Не из-за табличек. Из-за того, что больше ничего не приносила.

— Мам, — сказала она тогда вечером матери. — Я не могу там. Она как будто не злая, а как будто стена.

— Ну так везде так, — сказала мать. — Ты думала, где-то по-другому?

Она до сих пор помнит эту фразу дословно.

А теперь она стоит в цеху, смотрит на Дашу и понимает, что стала Ингой Аркадьевной. Только моложе и с большим количеством точек.

Крем был нормальный. Она знает, что он нормальный, потому что Даша работает четвёртый год и не ошибается в базовом креме. Но она этого не почувствовала. Ни сливок, ни ванили, ни сахара. Как будто кто-то выключил звук.

Первый раз это случилось в четверг. Она тогда решила, что заложен нос.

⁂

Планёрка в восемь тридцать, в цеху, за столом, на котором режут коржи.

Приходят шестеро: технолог Даша, заведующая производством Таня, Люба, две продавщицы с Заводской и Кирилл, который отвечает за доставку.

Рита садится в торце. Не потому, что так удобнее, — потому что так сложилось двенадцать лет назад, когда их было трое и стол стоял у окна.

— Так, — говорит она. — По неделе. Заводская дала сорок две тысячи в субботу, это мало. Почему?

— Дождь, — говорит Оксана.

— В прошлый раз тоже был дождь.

— В прошлый раз был не дождь, а ливень.

— Хорошо. Что предлагаешь?

Оксана пожимает плечами.

— Не знаю. Может, вывеску поменять.

Дальше обсуждают доставку. Кирилл говорит, что на Северной точке каждый день остаётся по двадцать коробок эклеров, и их приходится уценивать.

— Можно возить меньше, — говорит он. — Или делать через день.

— Или, — говорит Даша, — можно сделать фисташку с малиной. Я считала: если поставить на Северной как «новинку недели», уйдёт.

Она достаёт телефон, показывает фотографию: маленькое пирожное, зелёное, с малиной сверху.

— Себестоимость сорок два. Продавать сто восемьдесят. Я пробовала дома, три раза.

Все смотрят на пирожное, потом на Риту.

И Рита говорит:

— А может, не надо?

Пауза.

— У нас и так хорошо идёт, — говорит она. — Эклеры, «картошка», «наполеон». Люди приходят за этим. Зачем мы будем трогать то, что работает?

Даша убирает телефон.

— Хорошо, — говорит она. — Я поняла.

— Ты не обиделась?

— Нет.

— Ну и хорошо.

Планёрка идёт дальше. Обсуждают муку, поставщика, упаковку. Всё как обычно. Через двадцать минут все расходятся, и Рита идёт в кабинет и чувствует, что день начался нормально.

⁂

Вечером она спрашивает Любу:

— Скажи честно. Я как Инга Аркадьевна?

Люба думает.

— Ты хуже, — говорит она. — Инга хотя бы не притворялась доброй. Она была стена и не делала вид, что она дверь.

— Спасибо.

— Ты просила честно.

⁂

Люба заходит к ней после обеда, без стука, как заходила двадцать лет.

Она садится на второй стул и говорит:

— Ты понимаешь, что ты сейчас сделала?

— Где?

— На планёрке. С Дашей.

— Я сказала, что не надо трогать то, что работает.

— Ты сказала «а может, не надо?». — Люба смотрит на неё. — Ты не спросила. Ты не сказала «мне не нравится, потому что». Ты задала вопрос, на который нет ответа.

— Это был вопрос.

— Это был приказ, — говорит Люба. — Просто вежливый.

Рита откидывается в кресле.

— Люб. Я двенадцать лет так разговариваю.

— Вот именно.

Пауза.

— Ты понимаешь, что она больше не предложит? — говорит Люба. — Она четыре года работает. Она тебе принесла готовую идею с себестоимостью и фотографией. Она дома пекла три раза. А ты сказала «а может, не надо», и она сказала «хорошо, я поняла».

— Я не запрещала.

— Ты не запрещала. Ты дала понять, что это будет неудобно. — Люба встаёт. — Разница есть, но не для неё. Для неё это одно и то же.

Она уходит. Дверь не хлопает — Люба никогда не хлопает дверью.

⁂

Вечером Рита едет домой и всю дорогу думает, что Люба не права.

Она никому не запрещает. Она вообще не из тех, кто запрещает. Она из тех, кто двенадцать лет встаёт в пять сорок, ездит на базу за шоколадом, потому что так дешевле, и знает по именам всех поставщиков и половину их детей.

Она ни разу за двенадцать лет не повысила голос. Ни на кого.

Дома она садится есть и понимает, что еда никакая.

Котлета. Гречка. Огурец. Она жуёт и не чувствует ни соли, ни перца, ни того, что котлета, кажется, пересушена.

— Мам, — говорит Костя от ноутбука. — Ты чего?

— Ничего. Невкусно.

— Нормально.

— Тебе нормально?

— Ну да. Как всегда.

Она откладывает вилку.

Двенадцать лет она пробует крем каждое утро. Двенадцать лет она придумывает вкусы. «Сдоба» стоит на трёх вещах: «наполеон» с заварным, «картошка» с какао и эклер с солёной карамелью, который она придумала в две тысячи пятнадцатом, когда у них не было денег на шоколад.

И вот она сидит и не чувствует котлету.

⁂

Ночью она просыпается в четыре.

Это тоже новое. Раньше она спала как убитая — падала в кровать и не помнила, как засыпала. Последние три недели она просыпается в четыре и лежит, глядя в потолок, и в голове идёт один и тот же список: аренда Заводской, сто восемьдесят тысяч; зарплата двадцать третьего числа; мука подорожала на девять процентов; Северная точка в минусе третий месяц.

Она лежит и считает. К пяти засыпает. В шесть сорок встаёт.

Между лопаток — как будто кто-то поставил тяжёлый чайник и забыл убрать.

⁂

Во вторник она решает проверить.

На планёрке она молчит. Просто сидит и не говорит ничего: не спрашивает, не предлагает, не подводит итог.

И планёрка заканчивается через одиннадцать минут.

Обычно — сорок. Все говорят, спорят, кто-то жалуется, Кирилл ноет про коробки, Оксана рассказывает про покупательницу, которая требовала вернуть деньги за торт, съеденный наполовину.

Сегодня — одиннадцать минут, и тишина.

— Всё? — спрашивает Таня.

— Всё, — говорит Рита.

Все встают и расходятся. Никто ничего не предлагает. Никто не спорит.

Рита сидит за столом ещё пять минут.

Вот оно.

Она молчала, и никто не говорил. Не потому, что нечего было сказать. Потому что все ждали, что скажет она.

⁂

Ночью, в четыре, она встаёт и идёт на кухню.

Костя ещё не спит — у него сессия, он чертит что-то на ноутбуке.

— Ты чего?

— Не спится.

Она наливает воды и садится напротив.

— Кость. Скажи честно. Я дома тоже директор?

Он не отвечает сразу. И это хуже, чем если бы ответил.

— Иногда, — говорит он.

— Например?

— Например, когда я сказал, что хочу на стажировку в Питер. Ты сказала: «А может, не надо?» — и я не поехал.

— Ты не хотел.

— Я хотел, — говорит Костя. — Я просто не стал спорить.

Рита ставит стакан.

— Почему ты мне не сказал?

— Потому что ты бы расстроилась. — Он пожимает плечами. — Ты всегда расстраиваешься, когда я не соглашаюсь. И потом два дня ходишь.

Она сидит на кухне в четыре утра и понимает, что сын только что описал её точнее, чем Люба, чем Даша и чем любой психолог.

— Я не хотела, — говорит она.

— Я знаю. — Костя закрывает ноутбук. — Но получилось.

⁂

В четверг она идёт в цех.

Даша раскатывает тесто. У неё на руках мука до локтя, и она поднимает глаза, и Рита видит, как она мгновенно собирается: спина прямее, лицо внимательнее.

Это тоже ответ. Люди собираются, когда она входит. Она привыкла считать, что это уважение. Теперь она думает: а может, это другое.

— Даша. Я в понедельник сказала «а может, не надо?». Это было моё мнение, а не решение.

Даша опускает скалку.

— Я не поняла.

— Я сказала это так, как будто это решение. А это было мнение. И даже не очень хорошее мнение — я не думала, я просто испугалась. — Рита садится на табурет. — Расскажи ещё раз. Про фисташку.

Даша смотрит на неё секунду.

— Вы правда хотите?

— Хочу.

И Даша рассказывает. Уже иначе: быстрее, с цифрами, с возражениями, которые она, оказывается, успела продумать. Про то, что фисташковая паста дорогая, но её надо мало. Про то, что малина в этом сезоне дешёвая, а в декабре будет дорогая, значит, надо запускать сейчас. Про то, что на Северной витрина маленькая и «новинку» надо ставить на верхнюю полку, а не в угол.

Рита слушает двадцать минут.

— Почему ты мне это не сказала в понедельник?

— Вы сказали «не надо».

— Я сказала «а может, не надо».

— Я не различаю, — говорит Даша. — Извините.

— Не извиняйся. — Рита встаёт. — И не различай. Это моя работа — говорить так, чтобы было понятно.

⁂

Утром она вспоминает про вывеску.

Оксана сказала: «Может, вывеску поменять». Рита спросила «что предлагаешь?», Оксана сказала «не знаю» — и на этом всё закончилось.

Рита тогда приняла «не знаю» за отказ от собственной идеи. Теперь замечает, что спросила о готовом решении, хотя Оксана ещё только пыталась объяснить, в чём трудность.

Она находит Оксану на Заводской, в подсобке, среди коробок.

— Оксан. Про вывеску. Ты что имела в виду?

— Да ничего. Я так.

— Оксан.

— Ну, — Оксана откладывает коробку. — У нас вывеска синяя. И у магазина через дорогу синяя. И у аптеки синяя. Я думала, может, другого цвета. Чтобы видно было.

— А почему ты не сказала?

— Вы спросили «что предлагаешь», — говорит Оксана. — А я не знаю, какого цвета. Я не дизайнер.

Рита садится на коробку.

— Ты знаешь, чего не хочешь. Это тоже информация.

В среду Оксана ждёт Риту у остановки. Она сама предложила встретиться там: если смотреть на вывеску из дверей, кажется, что она видна отовсюду. С остановки виден только край. Ветви рябины заслоняют последние буквы, а напротив горит синий крест аптеки. Рита стоит рядом с Оксаной и ждёт, пока проедет автобус. Когда он отходит, она снова смотрит через дорогу. Найти собственную кондитерскую ей легко: она знает, в каком окне изнутри заклеен угол. Другому человеку знать это неоткуда.

— Я бы другую вывеску пока не заказывала, — говорит она.

Оксана кивает и уже берётся за сумку.

— Подожди. Я не сказала, что ничего делать не будем. Я хочу сначала понять, можно ли повесить табличку в окне. Попросишь кого-нибудь из смены посмотреть на неё отсюда?

Оксана спрашивает, должна ли табличка быть фирменного цвета. Рита почти отвечает «конечно»: у неё до сих пор хранится папка, в которой цвет вывески сравнивали с тремя образцами картона. Она помнит, какие два отвергли и почему. Оксана этой папки никогда не видела. Ей нужно, чтобы человек на остановке прочитал, куда идти за тортом.

Они договариваются сделать временную табличку, поставить за стеклом и убрать через неделю, если от неё нет толку. У кассы есть старый лист ватмана. Оксана говорит, что попросит сына нарисовать буквы, потому что у него в школе получаются плакаты. Рита успевает представить, как плакат будет висеть криво. Потом решает прийти в четверг и посмотреть с остановки. Ей не обязательно видеть, как его клеят.

На следующий день покупательница забирает эклеры и говорит, что думала, здесь делают только торты на заказ. Оксана показывает ей табличку с часами работы. На листе ещё нет стрелки, хотя было бы куда её добавить. Рита останавливается в дверях, чтобы спросить про стрелку, но покупательница уже нашла выход. Оксана снимает с ручки пакета ценник, подаёт салфетку и идёт за следующей коробкой. Час назад Рита собиралась вызвать дизайнера. Теперь у неё хотя бы есть вопрос, который стоит задать, прежде чем платить за новую вывеску.

На планёрке Рита тихо сомневалась. Даша услышала отказ. Следующую идею она может оставить при себе, даже если Рите хотелось бы её услышать.

Если вопрос ещё открыт, можно сказать, когда именно будет решение и кто его примет. После разговора Даша должна знать, готовить ли пробную партию или отложить её до пятницы.

Молчание руководителя оставляет сотрудникам слишком много вариантов. Кирилл не может заказать машину, пока не знает, одобрена ли аренда. Ему полезнее срок ответа, чем догадки о том, почему Рита не перезванивает.

Вежливое «а может, не надо?» оставляет Даше выбор только на словах. Даша уже видела, что бывает с идеями, которые Рита встречает таким вопросом.

По тому, как человек сидит на совещании, трудно судить, согласен ли он. Лучше спросить о конкретном месте: «Что может пойти не так с этой поставкой?»

Оправдывать вес заслугами. «Я двенадцать лет встаю в пять сорок». Заслуги дают вам право на долю, а не на тишину в комнате. Это разные вещи, и вторая — не награда, а побочный эффект.

Если вы обещали выслушать возражения, не перебивайте первое из них. Именно по этой минуте сотрудники поймут, можно ли будет возражать и в следующий раз.

У вопроса Риты два смысла. Ей кажется, что она всё ещё обсуждает идею. Даша знает, что именно Рита распоряжается деньгами на продукты, и слышит итог.

Полезно прояснить, чего вы ждёте от собеседника: дополнительного расчёта, решения или согласия попробовать. Одной этой оговорки недостаточно, если после неё вы всё равно пресекаете возражения.

Потеря вкуса тревожит Риту. Пока она связывает это с заложенным носом и суетой. Позже, когда ощущение не пройдёт, ей предстоит отдельно разобраться со здоровьем.

Что вы говорите, когда на самом деле хотите сказать «нет»?

Вы когда-нибудь проверяли свою власть молчанием? Что вы увидели?

Есть ли у вас человек, который может сказать вам «ты сейчас перегнула»? Кто он?

⁂

Вечером она заходит в цех, где Даша заканчивает смену.

— Даша. Я хочу попробовать фисташку.

— Сейчас? Она не готова, надо настояться.

— Тогда завтра. — Рита садится на табурет. — И ещё. Я буду иногда говорить «а может, не надо». Это моя привычка, я двенадцать лет так говорю. Если услышишь — спроси: «Это мнение или решение?»

Даша смеётся.

— Серьёзно?

— Серьёзно. Я не хочу, чтобы из-за моей привычки вы перестали придумывать.

Она выходит на улицу. Восемь вечера, темно и мокро, пахнет мокрым асфальтом и, чуть-чуть, ванилью из вытяжки.

И она вдруг ловит этот запах.

Не весь, не ярко — краем. Как будто кто-то на секунду повернул ручку громкости и отпустил.

Вкус вернётся не сразу — через месяц, в чужом кафе, от приторного, слишком сладкого латте. Но запах — уже сейчас.

Она не знает, от чего это зависит. Может, от того, что впервые за три недели сказала вслух фразу, которая была правдой.

Она стоит на крыльце минуту, с закрытыми глазами, и нюхает воздух, как ненормальная.

Потом идёт к машине, и всю дорогу до дома пахнет ванилью.

В машине звонит Люба.

— Ты где?

— На Заводской. Нюхаю улицу.

— Что?

— Потом объясню. — Рита заводит двигатель. — Люб. Я сегодня сказала Даше, что моё «а может, не надо» — это мнение, а не решение.

Пауза.

— И?

— И она двадцать минут рассказывала мне про фисташку. С цифрами. Она всё продумала, Люб. Всё. Я просто не спрашивала.

— Я тебе это говорила.

— Ты говорила. Я не слышала. — Она смотрит в лобовое стекло. — Я двенадцать лет думала, что я хорошая хозяйка, потому что я не ору. А я не ору — я просто тихо решаю за всех.

Люба молчит.

— Знаешь, что самое страшное? — говорит Рита. — Я даже не заметила, когда это началось. Мне всё ещё кажется, что я продавец, который приносит таблички.

— Ты и есть продавец, который приносит таблички, — говорит Люба. — Просто теперь их вешают без тебя.

Рита кивает. За окном кто-то тащит мимо пустой лоток, и лоток гремит на всю улицу.

⁂

В субботу Рита идёт в Центральную через парадный вход. Обычно она оставляет машину у двора и проходит мимо мешков с мукой. Здесь надо отворить тугую дверь, пропустить людей с коробками и дождаться, пока сработает звонок над косяком. Звонка не слышно. За прилавком Оксана наклоняется к покупательнице, которая принесла фотографию торта. На фотографии торт в три этажа и в самом верху сидит динозавр.

— Такого в витрине нет, — говорит Оксана. — Для заказа мне нужно узнать на какое число и сколько будет гостей.

Покупательница сразу отвечает на оба вопроса. Двенадцать детей и пять взрослых, следующая суббота. Рита узнаёт телефон, в котором Оксана открывает календарь. Она сама велела пользоваться этим календарём. До сих пор ей казалось, что он нужен, чтобы не обещать два больших заказа на один день. Теперь она видит, что по субботам в нём стоят только те заказы, которые уже оплачены. Оксана ищет лист с заявками под кассой. Там лежат три бумажки, на одной не написано, на какое число.

Рита может подойти и сказать, что динозавра сделают. Она даже знает, кого попросит. Даша лепит фигурки лучше всех, хотя не любит возиться с ними под конец смены. Вместо этого Рита отходит к полке с печеньем. Ей хочется понять, что будет, если Оксана сама дойдёт до ответа.

Оксана записывает номер покупательницы и обещает позвонить после обеда. Покупательница спрашивает, может ли пока не вносить деньги. Оксана говорит, что без подтверждения и не возьмёт. Они прощаются. В зале остаётся пожилой мужчина с зонтом. Он всё время стоял у левого края витрины, хотя там нет ни кассы, ни ценников. Оксана видит его и говорит, что подойдёт сейчас. Он трясёт зонтом и спрашивает, есть ли у них вчерашний хлеб.

Когда они остаются одни, Рита подходит к кассе.

— Почему не сказала сразу, что сделаем?

Оксана откладывает зонт, который мужчина оставил у двери.

— Потому что у них в субботу два торта на свадьбу. Если бы я сказала, а Даша не успела, вы бы в пятницу сами лепили динозавра.

Рита смотрит на фотографию. На ней у динозавра отдельно сделаны зубы. Теперь понятно, что одной фигуркой дело не ограничится. Она спрашивает, откуда Оксана знает про свадьбы. Одну запись оставила Таня, другая пришла вчера, пока Даша была на доставке. В основном календаре её пока нет: заказчица забыла перевести предоплату.

Рита уже готова сказать, что так не работает. Поворачивает лист с заявками и читает то, что Оксана успела записать. На одном поле стоит «уточнить высоту коробки». На другом — «человек ждёт ответа до двух». Лист работает. Просто Рита ничего о нём не знает.

— Покажи Тане. Пусть скажет, что реально успеют, — говорит она.

— А если не успеют?

— Тогда скажем человеку. Можно сделать торт поменьше или без фигурки. Только не обещай за Дашу.

Оксана забирает лист. Рита ещё минуту стоит возле стойки. Ей кажется, что она ничего не сделала: не приняла заказ, не позвонила Тане, даже не предложила точную цену. Потом смотрит на экран календаря и видит, что у Оксаны есть другой вопрос. Где отмечать то, на что они пока не согласились? Если вписать динозавра рядом с двумя свадьбами, кто-нибудь решит, что заказ уже принят. Если оставить на бумаге, о нём узнают только люди у этой кассы.

Они добавляют пометку «ожидает ответа». Первую запись вносит Оксана. Рита спрашивает, не лучше ли выделить её красным. Оксана говорит, что красным Таня помечает уже просроченное. Рита убирает руку от телефона.

Динозавра в итоге не делают. Таня говорит, что только фигурка займёт два часа. Покупательница выбирает один ярус и лес из вафельных ёлок. В субботу за коробкой приходит вместе с мальчиком, который спрашивает, почему у динозавров нет деревьев. Мать открывает телефон, показывает ему торт на фотографии. Мальчик смотрит на коробку, потом на фотографию и говорит, что деревья нужны как раз для того, чтобы динозавров за ними не было видно. Оксана смеётся. Рита слышит их из дверей и понимает, что чуть не пообещала чужому ребёнку трёхэтажный торт только потому, что знала, кто однажды успел бы его сделать.

Глава 2. Свои

Люба приходит в среду с накладной.

— Рит. Ты заказала шоколад?

— Заказала.

— Двести килограммов?

— Двести.

Люба садится на второй стул — тот, что стоит у стены, — и кладёт накладную на колени.

— Мы же договаривались, что закупки вместе.

— Мы договаривались двенадцать лет назад, когда заказывали по сорок килограммов. — Рита не поднимает глаз от ноутбука. — Сейчас поставщик даёт скидку от двухсот. Я решила не тянуть.

— Ты решила.

— Я решила.

Пауза.

— Хорошо, — говорит Люба и встаёт.

— Люб.

— Что?

— Ты обиделась?

— Нет.

Она выходит и закрывает за собой дверь — тихо, как всегда.

⁂

Они знакомы двадцать лет.

Познакомились в очереди в налоговой, в две тысячи шестом, обе с папками и обе злые. Люба тогда работала бухгалтером в фирме, которая разорилась, и искала, куда деться. Рита работала продавцом и пекла дома на заказ — «наполеон», «картошка», эклеры с масляным кремом по маминому рецепту.

Через два года Рита сказала: давай.

Люба сказала: давай.

Первая точка на Заводской открылась в две тысячи четырнадцатом. Денег не хватало на всё: на оборудование, на ремонт, на первую закупку, на аренду за два месяца вперёд.

Люба принесла четыреста тысяч.

Это было наследство от матери — та умерла в две тысячи двенадцатом и оставила квартиру в области, которую Люба продала. Она не сказала «я даю тебе в долг». Она сказала: «Давай пополам».

Так и записали: сорок пять на пятьдесят пять. Рита — пятьдесят пять, потому что она пекла и она всем руководила. Люба — сорок пять, потому что она дала деньги и потому что она умела считать.

Они открылись четырнадцатого февраля, в метель.

Плиту привезли за два дня, и её не смогли занести в дверь — пришлось снимать раму. Ремонтники ушли в шесть, оставив в углу мешки со штукатуркой. Рита пекла всю ночь: двенадцать «наполеонов», сорок эклеров, противень «картошки».

В пять утра Люба села на пол в цеху, прямо на мешок, и сказала:

— Рит. Я боюсь.

— Я тоже.

— Если не получится, я останусь без квартиры.

Рита отложила кондитерский мешок и сказала:

— Получится.

Она не знала, получится ли. Она просто не могла сказать другое.

А Люба сказала:

— Ладно. Тогда давай печь.

И они пекли до восьми, и в восемь открылись, и в первый день у них купили три пирожных и один торт.

Двенадцать лет Рита помнит эти три пирожных. И помнит, что, когда она сказала «получится», Люба поверила — не потому, что были основания, а потому, что это сказала она.

Двенадцать лет они не ссорились.

То есть ссорились, конечно, — из-за поставщика, из-за плиты, из-за того, что Рита наняла свою двоюродную сестру и та проработала три месяца. Но это были ссоры людей, которые ссорятся и через час пьют чай.

А теперь Люба закрывает дверь тихо и не приходит пить чай.

⁂

В четверг Рита заходит в бухгалтерию — маленькая комната за цехом, два метра на три, там помещается только стол и Люба.

— Люб. Слушай. Я вчера не подумала. Надо было сказать.

— Ты сказала. Сегодня. Что ты решила.

— Я имею в виду — заранее.

Люба откладывает калькулятор.

— Рит. Можно я скажу?

— Скажи.

— Ты последние полгода всё решаешь сама. Не потому, что ты плохая. Потому что так быстрее. Я понимаю. — Она говорит ровно, без нажима. — Но я сижу в этой комнате и узнаю новости вместе с девочками. Мне пятьдесят лет. Я совладелец. И я узнаю, что мы заказали шоколад, из накладной, которая пришла на моё имя.

— Я не думала, что это важно.

— Я знаю, что ты не думала. В этом и проблема.

Рита садится на край стола.

— Хорошо. Давай договоримся. Закупки — твои. Совсем. Я не лезу.

— Не надо так.

— Как?

— Не надо отдавать мне закупки извинением. — Люба смотрит на неё. — Я не хочу подачку. Я хочу участвовать.

⁂

В четверг Таня задерживается после смены и говорит:

— Рит Андреевна. Можно?

— Можно.

— Вы с Любой поссорились?

— С чего ты взяла?

— Она третий день в цех не заходит. — Таня вытирает руки. — Обычно заходит, смотрит, как мы работаем, и уходит. А сейчас не заходит.

Рита молчит.

— Просто если вы поссорились, — говорит Таня, — скажите нам. А то мы думаем, что это из-за нас.

— Из-за вас?

— Ну да. Мы решили, что из-за ассортимента. — Таня пожимает плечами. — Вчера полвечера обсуждали, кто что сделал не так.

Рита садится на табурет.

— Тань. Мы не ссорились из-за вас.

— Ага. — Таня не уходит. — А можно я скажу?

— Скажи.

— Когда вы с Любой не разговариваете, у нас тоже не получается. — Она смотрит в сторону. — Как будто в цеху воздух другой.

⁂

В пятницу на планёрке Люба молчит.

Она сидит в торце, рядом с Таней, и не говорит ни слова — ни про муку, ни про доставку, ни про Северную точку, которая третий месяц в минусе.

Рита замечает это на седьмой минуте и думает: обиделась.

На двадцатой минуте она думает: ладно, перетерпит.

На сороковой — когда Кирилл ноет про коробки, а Таня предлагает сократить ассортимент, — она ловит себя на том, что смотрит на Любу и ждёт.

Ждёт, что та скажет. Что вмешается. Что скажет «Рит, это глупость» или «девочки, давайте посчитаем».

Люба не говорит.

И планёрка заканчивается в никуда — как все планёрки в этом месяце: поговорили, разошлись, ничего не решили.

⁂

Вечером Рита приходит к ней домой.

Люба живёт в пятиэтажке через два двора, у неё муж Валера, который работает в такси, и кот Борис, который весит семь килограммов и не любит гостей.

— Ты чего без звонка?

— Я не могу так больше.

Люба пускает её на кухню, ставит чайник.

— Как?

— Ты молчишь на планёрках. Я не знаю, что ты думаешь. Я привыкла, что ты говоришь.

— А я привыкла, что меня слышат, — говорит Люба. — Двенадцать лет.

Она садится.

— Рит. Скажи мне одну вещь. Только честно. Кто я?

— В смысле?

— В смысле — кто я в «Сдобе»? Я совладелец или я твоя подруга, которой можно доверить деньги и не доверить решение?

Рита молчит.

— Потому что я не понимаю, — говорит Люба. — Когда мы обсуждаем рецепты, я подруга. Когда надо сидеть с бумагами до полуночи — я совладелец. Когда надо решить, открывать ли пятую точку, — я сотрудник, которого ставят перед фактом.

— Это не так.

— Это так. — Люба наливает чай. — И знаешь, что самое обидное? Я бы согласилась с тобой. Я вообще не хочу пятую точку, я тебе это сто раз говорила. Мне не нужно, чтобы ты делала, как я хочу. Мне нужно, чтобы ты спрашивала.

Рита смотрит в чашку.

— Ты не равная, — говорит она вдруг.

Люба поднимает голову.

— Что?

— По долям мы не равны. У меня пятьдесят пять процентов. — Рита слышит, как тихо это произносит. — Если вопрос выносится на голосование и достаточно простого большинства, мой голос всё решает.

Кухня становится очень тихой.

— Вот, — говорит Люба. — Наконец-то.

— Что «наконец-то»?

— Я ждала, когда ты скажешь это вслух. Даже когда мы обсуждали мелочь, ты могла сослаться на долю и закончить разговор. Мы обе знали, что такой ход у тебя есть.

— Люб.

— Нет, ты послушай. — Люба говорит громче, чем обычно. — Пока мы делали вид, я могла думать, что мы партнёры. А теперь ты сказала — и я не знаю, кто я. Спасибо. Правда. Теперь я хотя бы не в тумане.

Она встаёт и уходит в комнату. Возвращается через минуту с папкой.

— Вот. Я тут кое-что написала. Ещё в сентябре, когда ты решила с Северной без меня.

Она кладёт на стол два листа.

— Что это?

— Соглашение. Не юридическое, юридическое у нас и так есть. Человеческое. — Люба садится. — Там три пункта.

⁂

Первый пункт: зоны.

Закупки, поставщики, склад — Люба. Производство, рецепты, качество — Рита. Развитие, новые точки, деньги — вместе, и без подписи второго решения нет.

— И ещё, — говорит Люба. — У каждой зоны есть цена. Если я в твоей зоне — я не вмешиваюсь. Если ты в моей — не вмешиваешься ты. Даже если уверена, что права.

— А если я уверена, что ты ошибаешься?

— Тогда говоришь один раз. Как мнение. И дальше это моя ошибка.

Второй пункт: сроки.

Любое решение, которое касается денег больше пятидесяти тысяч, — обсуждается не позже чем через три дня. Не «я подумаю». Не «потом». Три дня, и разговор.

— Я не против, чтобы ты решала быстро, — говорит Люба. — Я против, чтобы я узнавала последней.

Третий пункт: раз в месяц — разговор без бизнеса.

Час. Не на кухне, не в цеху. В кафе, где никто не позвонит.

— Зачем? — спрашивает Рита.

— Потому что мы двадцать лет дружим и двенадцать лет работаем, и за это время мы ни разу не поговорили просто так, без накладных. — Люба пожимает плечами. — Я не хочу, чтобы ты была моим начальником. Я хочу, чтобы ты была моей подругой, у которой есть должность.

Рита читает листы. Два раза.

— Люб. А если я не подпишу?

— Тогда я останусь совладельцем на бумаге и перестану быть им в жизни. — Люба смотрит на неё. — Я не уйду. Мне некуда идти, у меня тут всё. Но я перестану приходить на планёрки. И через год мы будем здороваться.

⁂

Ночью она просыпается в четыре и лежит.

Между лопаток — тяжело. Как будто кто-то поставил чайник и забыл убрать.

Она думает про фразу «у меня пятьдесят пять». Она сказала её тихо, почти шёпотом, и всё равно почувствовала, как в комнате стало холоднее.

Двенадцать лет она знала, что это правда. Двенадцать лет делала вид, что это неважно.

А важно было не то, что у неё пятьдесят пять. Важно было, что она об этом помнила.

⁂

Она подписывает.

Они сидят на кухне до половины двенадцатого. Валера приходит с работы, видит на столе два листа и спрашивает:

— Это что?

— Договор, — говорит Люба.

— Между вами?

— Между нами.

Он смотрит на Риту, потом на жену.

— Давно пора, — говорит он и уходит спать. Борис выходит из-за холодильника, обнюхивает Ритину сумку и уходит обратно.

— Знаешь, что я думала в сентябре? — говорит Люба.

— Что?

— Что ты меня выживаешь. — Она усмехается. — Не специально. Просто ты так устроена: ты берёшь всё, что плохо лежит. А я плохо лежала.

— Люб.

— Это не упрёк. Это описание. — Она наливает ещё чаю. — Ты двенадцать лет тянула. Я двенадцать лет не мешала. Мы обе молодцы и обе виноваты.

Рита смотрит на неё и вдруг говорит:

— Я скучаю по тебе.

Люба замирает.

— Мы же каждый день видимся.

— Вот именно.

Пауза.

— Я тоже, — говорит Люба. — Я думала, это только у меня.

⁂

В среду Люба приходит с синей тетрадью. В ней нет ни слова про доли. Есть накладная, прижатая скрепкой к странице, и рядом три фамилии. Это люди, которые последние полгода могли подтвердить заказ поставщику. Люба называет каждого. Рита знает, кто из них чем занят, но до сих пор ни разу не видела список целиком.

— Вот здесь я числюсь ответственной, — Люба касается своей фамилии. — Звонок приходит мне. Что мне отвечать, если ты заказала, а я ещё не видела?

Рита хочет предложить простой выход: пусть поставщик звонит ей. Потом вспоминает, почему звонят Любе. Поставщик дважды не дозвонился до Риты утром, когда та вела машину. Люба в такие минуты всегда у себя, открывает ведомость и может сказать, когда переведут деньги. Сделать Риту единственной, кто отвечает на звонки, означало бы восстановить тот же порядок, только хуже.

— Сколько тебе нужно знать заранее?

— Если больше обычного, хотя бы до того, как машина выедет. Иногда мне надо перенести другой платёж. Мне не нужна твоя подпись на каждом мешке. Мне нужно увидеть всю неделю.

Рита открывает календарь. За один день там стоят поставка шоколада и обслуживание холодильников. Оба счёта она видела. Ни разу не посмотрела на них рядом. Люба достаёт ручку и переносит встречу с мастером на утро, но оплату оставляет той же датой: запчасти уже куплены. Рита читает стоимость. Впервые за несколько месяцев она видит решение Любы в тот момент, когда его ещё можно обсудить.

Они пробуют ввести один короткий созвон по средам. В календарь его добавляет Люба. В графе «участники» у неё по привычке стоит только Рита, и обе смеются, когда приглашение получает одна Рита. Люба вносит свою фамилию. Потом добавляет вопрос про шоколад и закрывает тетрадь. Вечером они договариваются пройтись до остановки вместе. Когда у Риты звонит поставщик, она говорит, что ответит утром, и успевает дослушать, почему Люба уже второй день ездит домой другим маршрутом.

Думать, что дружба отменяет должность. Она не отменяет — она маскирует. Подруга не может сказать «нет» так, как говорит сотрудник, потому что за «нет» стоит не выговор, а двадцать лет.

Путать равенство и одинаковость. Партнёры бывают неравными по доле и равными по голосу. Но равенство голоса надо прописать, а не подразумевать: иначе его отменяет первая же фраза «у меня пятьдесят пять».

Делать «быстрее, чем договорились». Скорость кажется заботой, а читается как «тебя не спросили, потому что ты медленная». Один раз — случайность. Три раза — система.

Отдавать зону в качестве извинения. «Забирай закупки, я не лезу» — это не партнёрство, это подачка. Человеку не нужна ваша зона, ему нужно участие в общей.

Ждать, что подруга скажет сама. Она не скажет, потому что вы её начальник. Пока вы не спросите прямо, вы будете получать вежливое «хорошо», а не правду.

Считать благодарность долгом. «Она дала мне четыреста тысяч» — это факт биографии, а не рычаг. Как только вы начинаете платить долг молчанием и уступками, вы платите не ей, а своей вине.

Держать в голове то, что надо сказать вслух. «Ты не равная» — это фраза, которую нельзя носить. Пока она внутри, она отравляет каждое решение. Сказанная, она хотя бы становится фактом, с которым можно работать.

Дружба и власть плохо уживаются по одной причине: дружба строится на равенстве, а власть — на асимметрии.

Пока асимметрия маленькая или спрятанная, всё работает. Люди называют друг друга по имени, пьют чай, спорят, мирятся. Но в момент, когда нужно решить, кто прав, выясняется, что один из них — не совсем друг.

И вот здесь начинается самое разрушительное: обе стороны начинают играть в игру, у которой нет правил.

Тот, у кого власть, делает вид, что её нет: спрашивает совета, которого не собирается слушать; говорит «давай вместе», а потом решает один; извиняется за решения, которые не собирается менять. Ему кажется, что так он сохраняет дружбу. На самом деле он отбирает у друга возможность возразить: на что возражать, если это было не решение, а «мнение»?

Тот, у кого власти нет, делает вид, что его всё устраивает: соглашается, кивает, а потом перестаёт приходить. Он не устраивает сцену — он просто тихо выходит из игры, и через год выясняется, что дружбы нет уже полгода.

Отсюда три правила, которые стоит проговорить, если вы работаете с друзьями или родственниками.

Первое: назовите доли вслух. Не «мы партнёры», а «у меня пятьдесят пять, у тебя сорок пять, и в случае тупика решаю я». Это неприятный разговор, который длится десять минут и экономит двадцать лет.

Второе: разделите зоны и назовите цену. У каждого — участок, где он последний. Не потому, что он умнее, а потому, что так решено. И правило: в чужой зоне вы говорите один раз, как мнение.

Третье: оставьте место, где вы не роли. Час в месяц, кафе, никакого бизнеса. Звучит как терапия, а работает как профилактика: пока вы видите друг в друге человека, а не функцию, вы не станете друг для друга начальником и подчинённым.

И ещё одно, самое трудное.

Власть портит дружбу не тем, что делает вас злым. Она портит её тем, что делает вас удобным для себя: вы начинаете выбирать быстрое решение, потом привыкаете, потом перестаёте замечать, что выбираете. Через два года вы уже не помните, что когда-то спрашивали.

Какой процент решений вы принимаете, не спросив?

Как выглядит ваше «я подумаю»? Это срок или отсрочка?

Кто перестал с вами спорить за последний год?

⁂

В субботу они идут в кафе на Мира — то самое, где когда-то была кондитерская Инги Аркадьевны. Теперь там аптека.

— Смотри, — говорит Люба. — Аптека.

— Ага.

Они садятся у окна. Заказывают две чашки, и Люба морщится:

— Дорого.

— Я плачу.

— Тогда три.

Рита смеётся. Потом говорит:

— Люб. Я подписала не потому, что ты меня заставила. Я подписала, потому что испугалась.

— Чего?

— Что через год мы будем здороваться. — Она размешивает сахар. — Я двенадцать лет думала, что если я всё буду решать сама, то всё будет хорошо. А оказалось, я просто осталась одна с решениями.

Люба смотрит в окно.

— Знаешь, что самое смешное? — говорит она. — Я бы всё равно с тобой соглашалась. В девяноста случаях из ста.

— Тогда зачем?

— Затем, что в десяти я не согласна, — говорит Люба. — И это единственные десять, которые чего-то стоят.

Рита смотрит в чашку.

— Люб. А ты бы ушла?

— Куда?

— Из «Сдобы». Если бы я не подписала.

Люба думает.

— Нет, — говорит она. — Я бы осталась и стала бы очень вежливой. Знаешь, как это выглядит? Приходила бы, здоровалась, делала свою работу и уходила. И через год ты бы меня не знала.

— Это хуже, чем уйти.

— Гораздо, — соглашается Люба. — Поэтому я и написала эти листы.

Она допивает кофе.

— И ещё. Я тебе не сказала одну вещь. Когда я давала тебе те четыреста тысяч, я не думала «пополам». Я думала: если не получится, я хотя бы попробую.

— Почему ты не сказала?

— Потому что «пополам» звучало лучше, — говорит Люба. — И потому что я боялась, что ты откажешься.

— Я бы не отказалась.

— Я знаю. — Люба ставит чашку. — Но я этого не знала тогда. Тогда я знала только, что у меня четыреста тысяч и подруга, которая умеет печь.

⁂

Через несколько дней Люба приносит ключ от старого денежного ящика. Держит его между двумя пальцами и говорит, что нашла в коробке со швейными нитками. Ящика давно нет. Его выбросили, когда меняли стойку в Центральной, а ключ почему-то оказался у Любы дома. Рита крутит его в руке. На кольце кусочек зелёной изоленты. Рита сама помечала так ключи, потому что в первый месяц всё время путала их с ключами от кладовой.

Тогда вечером они закрывали магазин вдвоём. Люба считала наличные, Рита отмывала противни. Иногда касса сходилась сразу, иногда они считали заново, пока кто-нибудь не вспоминал про купюру под тарелкой. Люба любила садиться спиной к двери, потому что из окна было видно, как люди подходят к остановке. Она угадывала по походке, кто зайдёт перед закрытием. Рита умела различать покупателей по тому, как те расправляли пакеты у витрины: некоторые приходили за собой, другие за тем, кому дома обещали сладкое.

Одним из первых постоянных покупателей был человек с тростью. Он брал по одной корзиночке и просил положить её на картонку. Через неделю Рита узнала, что он несёт корзиночку жене в больницу. Она стала откладывать лучшую. Считала, что Люба ничего не замечает, пока та не принесла из дома маленький контейнер с крышкой. Контейнер они отдавали каждый вечер и каждое утро забирали чистым. Этот порядок появился без решения, кому положено решать такие вещи. Просто Рита знала про корзиночку, а Люба про крышку.

В офисе у ключа теперь нет пары. Люба предлагает выбросить. Рита думает, что согласится, но находит в столе конверт от старого договора и кладёт ключ туда. По дороге ей приходит мысль, которую она не хочет высказывать: когда всё умещалось в одном ящике, им и правда не требовалось обсуждать так много вещей. Сейчас прилавков четыре, часть денег проходит мимо кассы в виде предоплаты, аренду закрывают в разные дни. Сказать «мы всегда так делали» иногда значит вспомнить стол, которого больше нет.

Люба собирается уходить. Рита просит её остаться на пять минут и садится сбоку, не за своим столом. Открывает письмо банка. Оно пришло обеим, но только Люба умеет быстро найти сведения, ради которых его открывают. Рита просит показать. Люба сначала ищет номер, потом спрашивает, зачем Рите это сегодня.

— Я хочу понимать, когда должна спросить у тебя раньше. Если в письме будет что-то про дату, я опять прочту только сумму.

Люба выделяет одну строку. Там указано, когда нужно подтвердить остаток на счёте. Ещё ниже — куда отправлять выписку. Рита читает обе. Раньше она бы попросила Любу ответить и закрыла письмо. Теперь ставит дату в календарь, а Люба пишет, кто соберёт выписку и кто её посмотрит перед отправкой. Из двух строк получается четыре действия. Рита замечает, что ей хочется назвать это мелочью, чтобы не показывать, сколько она не знала. Вместо этого спрашивает, в каком месте ещё они могут друг друга подстраховать.

Люба отвечает не сразу. У неё в сумке звонит телефон. Она смотрит, кто, потом убирает его обратно: Валера вернётся к ужину, сейчас наверняка спрашивает, где в шкафу лежит крупа. Можно перезвонить из машины. Рита предлагает взять две булочки к чаю. Люба говорит, что они дома меньше едят сладкого и, пожалуй, хватит одной. Она говорит это спокойно, без объяснений, и Рита приносит одну.

Перед уходом Люба открывает конверт и добавляет к ключу бумажку. Рита читает только после того, как за ней закрывается дверь. «От кассы, которую мы купили первой». У Риты не возникает желания уточнить: кассу купила Люба, а ящик забрала из прежнего магазина Рита. Здесь множественное число кажется ей точным. Она убирает конверт к документам. Потом идёт смотреть, кто в этот день закрывает Центральную. Ей важно проверить, что у человека есть номер, по которому можно позвонить, если не сойдутся деньги. В конверте теперь лежит старый ключ. От новых ящиков ключи у смены.

Глава 3. Тишина

Таня просит тестомес с августа.

Не «требует» — просит. Приходит раз в две недели, садится на табурет у окна, вытирает руки о фартук и говорит одно и то же:

— Рит Андреевна. Месилка не тянет.

Месилке девятнадцать лет. Она стоит в углу цеха, гудит, как трактор, и на «наполеоновом» тесте начинает греться. Таня месит партиями по двенадцать килограммов, потому что больше нельзя: ремень проскальзывает.

— Я понимаю, — говорит Рита.

— Если бы тестомес, — говорит Таня, — я бы за смену делала в два раза больше. И качество ровнее. Сейчас я на глаз чувствую, когда она недомесила, а если новая девочка встанет — она не почувствует.

— Я подумаю.

— Хорошо.

Таня уходит. Через две недели приходит снова.

— Рит Андреевна. Месилка не тянет.

— Я помню. Я подумаю.

— Хорошо.

⁂

Тестомес стоит сто восемьдесят семь тысяч.

Рита смотрела. Она даже звонила поставщику в сентябре — узнавала про рассрочку, про гарантию, про то, сколько ждать. Она знает модель, знает, что она окупается за семь месяцев, знает, что старая месилка в любой момент может встать окончательно.

И каждый раз, когда Таня приходит, Рита говорит: «Я подумаю».

Не потому, что не хочет покупать. Она хочет.

А потому, что если купить тестомес, надо признать, что денег нет. Что Северная точка третий месяц в минусе. Что поставщику они должны триста восемьдесят тысяч, и платёж двадцать пятого, и двадцать пятого на счету будет сто двадцать.

Об этом она не сказала никому. Даже Любе.

Особенно Любе.

⁂

Двадцать пятого она платит сто двадцать и просит отсрочку на остальное.

Поставщик — Сергей Викторович, мужик с Урала, с которым они работают восемь лет, — говорит:

— Рит Андреевна. Я подожду до декабря. Но в декабре — как штык.

— Как штык.

Она кладёт трубку и сидит в кабинете.

Потом достаёт лист и выписывает все вопросы, на которые не ответила.

«Тестомес — Таня, с августа, шесть раз».

«Машина — Кирилл, с октября, три раза».

«Картошка и Северная — Даша, с сентября, два раза».

«Пятая точка — Люба, с июля, четыре раза».

«Отпуск в феврале — Оксана, с октября, один раз».

«Вторая смена на Заводской — Таня, с ноября, один раз».

Шесть пунктов. Семнадцать напоминаний.

Она смотрит на лист и думает: если бы каждый из этих людей был клиентом, она бы ответила в тот же день. Клиенту не говорят «я подумаю» — клиент уйдёт.

А эти не уходят. Эти ждут.

Именно поэтому она и молчала двенадцать лет: с теми, кто не уйдёт, можно не отвечать.

За стеной гудит месилка. Через двадцать минут она останавливается, и слышно, как Таня говорит: «Ну вот, опять».

⁂

Кирилл просит новую машину с октября.

У него «Газель» две тысячи двенадцатого года, кузов гниёт по низу, и на Северную он ездит через мост, где вечная пробка. Он говорит:

— Рит Андреевна, нужен рефрижератор, хотя бы бэушный. Летом мы везём эклеры в жару, и я еду с двумя холодильниками в кузове. Они не справляются.

Рита говорит:

— Я подумаю.

В ноябре Кирилл приезжает на другой машине — арендованной.

— Ты что?

— Я взял в аренду. Пять тысяч в день. — Он не смотрит на неё. — Я не могу так. В прошлый вторник тридцать коробок приехали тёплыми.

— Ты мог мне сказать.

— Я говорил. — Он выгружает коробки. — Три раза.

— И я сказала «подумаю».

— Ага.

Она стоит во дворе и смотрит, как он носит коробки.

— Кирилл. Сколько ты уже заплатил за аренду?

— Сорок пять тысяч.

— За сколько дней?

— За девять.

Рита считает в голове: сорок пять тысяч — почти четверть тестомеса. Деньги, которые она не потратила, потому что «думала», уже ушли.

— Я тебе это компенсирую.

Кирилл поначалу отказывается брать деньги. Рита просит принести договор и чеки: раз машину нанимали для доставок, сначала надо восстановить расходы, а потом решить, кто сможет согласовать замену в следующий раз.

⁂

В ноябре Рита случайно видит объявление.

Таня показывает Рите фотографии крема. Пока листает галерею, на экране мелькает сохранённое объявление: «Требуется кондитер. Опыт от трёх лет. Оплата от шестидесяти».

Рита не спрашивает.

Она идёт в кабинет и садится.

Вечером она всё-таки спрашивает.

— Тань. Ты работу ищешь?

Таня не отпирается. Она вытирает руки и говорит:

— Ищу.

— Почему?

— Потому что я не понимаю, что происходит. — Таня смотрит прямо. — Я прошу тестомес с августа. Вы говорите «я подумаю». Я не знаю, что это значит. Это «нет»? Это «да, но потом»? Это «не сейчас, потому что денег нет»? Я три месяца хожу и не знаю.

— Я не могу тебе сказать, что денег нет.

— Почему?

— Потому что это моя работа — чтобы деньги были.

Таня молчит.

— Рит Андреевна. Я тут девять лет. Я видела, как вы в две тысячи двадцатом платили зарплату из своей кредитки и никому не сказали. — Она откладывает полотенце. — Я тогда поняла. Я не дура.

— Тогда что ты хочешь?

— Я хочу знать, — говорит Таня. — Да или нет. Если нет — я пойму. Я не пойму «я подумаю».

⁂

В четверг Люба заходит с распечаткой.

— Рит. Что это?

Это выписка по счёту. Люба видит её каждую неделю — она же ведёт деньги.

— Ты про отсрочку?

— Я про то, что поставщик мне позвонил. — Люба кладёт лист на стол. — Сергей Викторович позвонил мне, а не тебе. Он думал, что я знаю.

Рита молчит.

— Триста восемьдесят тысяч. Двадцать пятого. — Люба садится. — Ты собиралась мне сказать?

— Я собиралась разобраться.

— Как?

— Не знаю. Взяла бы кредит.

— На себя?

— На себя.

Люба долго молчит.

— Знаешь, что ты сейчас сказала? — говорит она наконец. — Ты сказала: «У меня пятьдесят пять, и я решу это сама, а ты узнаешь, когда будет поздно».

— Это не так.

— Это ровно так. — Люба встаёт. — Мы вчера подписали листы. Второй пункт помнишь? «Больше пятидесяти тысяч — обсудить за три дня». Ты не обсудила. Ты уже три недели не сказала.

— Я не подписала бы кредит без тебя.

— Ты уже не подписала. Ты уже три недели молчала.

В две тысячи девятнадцатом было так же.

Тогда открывали третью точку, на Северной. Денег на вентиляцию не хватало, и Рита заняла у матери сто пятьдесят тысяч. Мать сказала «потом отдашь». Любе Рита ничего не сказала.

Она тогда решила, что это её дело. Что она сама всё разрулит, а Люба не будет нервничать.

Через полгода Люба узнала — от той же матери, которая проговорилась за столом.

Она тогда ничего не сказала. Просто посмотрела и вышла.

А через день пришла и сказала: «Больше так не делай».

Рита пообещала.

И вот она снова сидит в кабинете, на столе лежит выписка, и Люба смотрит на неё точно так же, как пять лет назад.

— Я думала, что справлюсь, — говорит Рита.

— Я знаю.

— И я не хотела тебя пугать.

— Я знаю. — Люба садится обратно. — Ты каждый раз не хочешь меня пугать. И каждый раз пугаешь сильнее, потому что я узнаю последней.

⁂

Вечером Рита сидит на кухне и считает.

Не деньги — она их считала весь день. Она считает, сколько раз за последний месяц сказала «я подумаю».

Любе — про пятую точку, четыре раза.

Тане — про тестомес, шесть раз.

Кириллу — про машину, два раза.

Даше — про фисташку, один раз, и это она уже исправила.

С Костей так вышло ещё два года назад. Он спросил про стажировку, она пообещала подумать, потом разговор не возобновился. Он не поехал.

За последний месяц — тринадцать ответов, после которых оставалось ждать.

Она сидит и понимает, что «я подумаю» — это не пауза. Это способ не говорить «нет», не беря на себя ответственность за «нет». Способ, при котором решение как бы не принимается, а человек как бы ждёт.

И ждёт он не решения. Он ждёт, когда станет ясно, что решения не будет.

⁂

Ночью она просыпается в четыре.

В голове — не список, а картинка: Таня стоит в цеху, вытирает руки и говорит «я не пойму „я подумаю“».

Между лопаток — тяжело.

Она встаёт, идёт на кухню, наливает воды и садится.

Когда Рита ещё работала у Инги Аркадьевны, было то же самое. Она спрашивала, можно ли поставить подсветку в витрину, а Инга Аркадьевна отвечала: «Я подумаю».

Она думала четыре месяца. Потом подсветку поставили, но уже без Риты.

⁂

Вечером Даша приносит расчёт по Северной.

— Я посчитала. Если убрать из ассортимента «картошку» и оставить эклеры и «наполеон», точка выйдет в ноль к февралю.

— Убрать «картошку»?

— Она даёт восемь процентов выручки и двадцать процентов списаний. — Даша кладёт лист. — Её берут дети, а дети приводят родителей. Но сама она не окупается.

Рита смотрит на цифры.

— Почему ты не сказала раньше?

— Говорила в сентябре. — Даша пожимает плечами. — Вы сказали «я подумаю».

Рита закрывает глаза.

— Даша. Я тебе, кажется, должна уже три ответа.

— Четыре, — говорит Даша. — Я считала.

⁂

В понедельник они идут в банк вдвоём.

Кредит на четыреста тысяч, под залог оборудования, на два года. Люба садится рядом с ней, а не напротив, и подписывает как созаёмщик.

— Вы уверены? — спрашивает девушка в банке. — Второй заёмщик не обязателен.

— Обязателен, — говорит Люба.

На улице Рита говорит:

— Ты не должна была.

— Я знаю. — Люба застёгивает пальто. — Я не «должна». Я хочу.

— Почему?

— Потому что если кредит твой, то и разговор твой. А мне нужно, чтобы он был наш. — Она идёт к машине. — И потому что я не хочу ещё раз узнать о нём от поставщика.

⁂

В субботу она собирает всех в цеху и отвечает на шесть вопросов подряд.

Тестомес — нет до февраля. Машина — ищем бэушный рефрижератор до двухсот тысяч, Кирилл ищет сам, Рита утверждает. «Картошка» — остаётся до Нового года, потом убираем. Пятая точка — нет, не в этом году. Отпуск Оксаны в феврале — да, но по одному человеку за раз. Вторая смена — да, с декабря.

Сорок минут.

— Всё? — спрашивает Таня.

— Всё.

— Мы это обсуждали три месяца.

— Я знаю, — говорит Рита. — Я три месяца думала.

Она выходит из цеха и понимает, что за сорок минут сделала то, что откладывала с августа. И что ничего страшного не случилось: никто не ушёл, никто не заплакал, никто не сказал «вы нас не цените».

⁂

Утром она идёт в цех и говорит:

— Тань. Тестомес.

Таня поднимает голову.

— Я не могу купить его сейчас. Денег нет, и до января не будет. Это не «подумаю» — это «нет до января».

— Понятно.

— Но я могу сделать другое. — Рита садится на табурет. — Я могу отдать тебе вторую смену на Заводской, чтобы ты месила там, где месилка живая. Могу нанять подмастерье на четыре часа в день, чтобы ты не стояла у месилки одна. И могу дать тебе премию в декабре, если мы вытянем Северную.

Таня молчит.

— Это не тестомес.

— Это не тестомес, — соглашается Рита. — Тестомес будет в феврале. Я тебе обещаю в феврале, и если не будет — я скажу почему.

— Хорошо.

— И ещё. — Рита встаёт. — Я больше не буду говорить «я подумаю». Если я не знаю, я скажу: «Я не знаю, отвечу до пятницы». Если не отвечу — напомни.

Таня смотрит на неё.

— Правда?

— Правда.

— Тогда я сниму объявление, — говорит Таня. — Оно всё равно висело просто так.

⁂

В пятницу Таня приводит подмастерья. Его зовут Миша, на пробную смену он приходит в белой рубашке, потому что ещё не получил халат. Таня показывает ему весы и место для сумки. Рита собирается сказать, с какой партии начать, но Таня уже распределила работу. Новичок будет отмерять сухие продукты и мыть чашу, замесы остаются за ней.

Через час Рита видит на столе открытую пачку муки и спрашивает, почему её не пересыпали в контейнер. Миша берёт пачку и собирается высыпать. Таня удерживает контейнер ладонью:

— Подождите. Там ещё осталось от вчерашней партии. Мне надо отметить, какая мука куда ушла.

Рита отходит от стола. Её вопрос прозвучал как распоряжение, хотя она не знала, что лежит в контейнере. Миша ставит пачку обратно и смотрит на Таню. Та объясняет, почему сначала нужно убрать остаток, и показывает журнал. Рита понимает, что новичок успел услышать от неё больше, чем от человека, который будет отвечать за него каждый день. Если так продолжится, Таня потратит всю смену на отмену мимолётных указаний.

В обед она спрашивает Таню, за что ей уже можно отвечать самой и что ещё нужно от Риты.

— Мне нужна пятница, — говорит Таня. — Вы сказали, что будете отвечать до пятницы. Мы договаривались проверить второй график к обеду.

Рита берёт телефон. Обед почти закончился. В календаре у неё есть две встречи и звонок, а про график она ничего не записала. Таня держит лист, который носит с утра. Они садятся у окна. Рита не знает, согласится ли Заводская на два часа позже закрывать цех по вторникам. Вместе они звонят старшей смены и узнают, что по вторникам ей нужно уезжать к ребёнку. Зато в четверг она может остаться. Они меняют одну строку и договариваются вернуться к графику через неделю, когда станет понятно, сколько успевает Миша.

Рита ставит напоминание при Тане. Она не извиняется за то, что без напоминания забудет. Только показывает запись. Когда звонок срабатывает через неделю, Таня уже ждёт у двери, и на этот раз никто не начинает с вопроса, почему ответ ещё не готов.

Считать «я подумаю» вежливостью. Это не вежливость, это отсрочка отказа. Человек не получает ни «да», ни «нет», а получает неопределённость, в которой нельзя ничего планировать.

Молчать, чтобы не расстраивать. «Я не скажу про долг, зачем людей пугать». Люди всё равно узнают — по задержкам, по счетам, по вашему лицу. И узнают в худший момент, когда уже нельзя ничего сделать.

Путать паузу с подвешенностью. Пауза — это когда сказан срок. Подвешенность — когда срок не сказан. Внешне одно и то же: человек молчит. Внутри — разница между «подожди до пятницы» и «жди, пока я решу».

Думать, что люди не замечают. Замечают всё: и то, что вы не отвечаете на письма, и то, что вы не смотрите в глаза, и то, что вы стали чаще курить. Они просто не спрашивают, потому что спрашивать начальника дорого.

Молчать из гордости. «Это моя работа — чтобы деньги были». Пока вы держите это в себе, вы держите в одиночку то, что можно держать вдвоём, — и заодно отбираете у людей возможность помочь.

Отвечать «нет» без альтернативы. «Нет» само по себе честно, но его недостаточно. К «нет» нужен второй пункт: что вы можете вместо. Иначе человек уходит не с ответом, а с ощущением, что его не услышали.

Обещать без срока. «В феврале» лучше, чем «скоро». «К двадцать пятому» лучше, чем «в ближайшее время». Срок — единственное, что отличает обещание от вежливого шума.

Молчание руководителя — самое дорогое, что есть в организации.

Устройство простое. Подчинённый задаёт вопрос и получает тишину. У него есть три версии: «она не заметила», «она не хочет говорить» и «она уже решила, но не хочет мне сообщать». Из трёх он выбирает ту, которая объясняет больше всего, — а объясняет больше всего обычно третья.

Дальше он не переспрашивает. Он ждёт. Он делает работу так, чтобы не попасть под решение, которого не знает. Он перестаёт предлагать. И через три месяца выясняется, что он «стал безынициативным», хотя на самом деле он просто перестал играть в игру без правил.

Отсюда три вида молчания, и их стоит различать.

Пауза. Вы сказали: «Мне нужно два дня». Это пауза. Она не разрушает ничего, потому что у неё есть край.

Подвешенность. Вы сказали: «Я подумаю». Это подвешенность. У неё нет края, и человек не может ни ждать, ни уйти.

Наказание. Вы не сказали ничего, и это уже сообщение. Оно читается как «ты должен понять сам», и человек понимает — обычно неправильно.

Работает только первое. И работает оно по одной формуле: срок + ответ + альтернатива.

Срок — чтобы человек знал, когда перестать ждать.

Альтернатива — потому что «нет» без второго пункта человек слышит как «ты не важен».

Чем дольше вы скрываете плохие цифры, тем дороже они становятся. Не для бизнеса — для людей. Человек, который узнал о долге в момент, когда уже нельзя ничего изменить, теряет не деньги, а доверие: он понимает, что его не считали достаточно взрослым.

Люди выдерживают плохие новости. Они не выдерживают новости, которые от них прятали.

Что вы на самом деле имели в виду: «нет», «не сейчас» или «не хочу говорить»?

Что случится, если вы скажете это вслух сегодня?

Что вы можете предложить вместо «нет»?

⁂

В пятницу она вешает на доску в цеху лист.

На листе — три строчки, написанные маркером, крупно:

«Я отвечаю на вопросы в течение суток.

Если не знаю — говорю, когда буду знать.

Если не ответила — напомните, это не проверка».

Таня читает, отходит, возвращается и читает ещё раз.

— Рит Андреевна. А если вы забудете?

— Тогда ты покажешь мне этот лист, — говорит Рита. — Я его для себя повесила, а не для вас.

Кирилл, который стоит рядом с коробками, говорит:

— А про машину тоже в течение суток?

— Тоже.

— Тогда я сегодня спрошу.

— Спрашивай.

Она идёт в кабинет и по дороге думает, что за двенадцать лет она ни разу не отвечала на вопросы в течение суток. Она отвечала тогда, когда решала, что пора.

А пора было всегда позже, чем нужно.

Дома Костя спрашивает:

— Мам. Ты чего такая?

— Я сегодня сорок минут отвечала на вопросы.

— И?

— И это было легче, чем три месяца молчать.

Он смотрит на неё.

— Ты знаешь, что ты сейчас сказала? Что молчать было тяжелее, чем говорить.

— Да.

— А я думал, ты молчишь, потому что тебе так проще.

Рита садится рядом.

— Мне так казалось. Двенадцать лет казалось.

— А сейчас?

— Сейчас я думаю, что молчание — это тоже работа. Только её не видно. — Она смотрит на сына. — Я двенадцать лет думала, что если не скажу «нет», то ничего плохого не случится. А плохое случилось. Только оно было тихое.

Костя кивает.

— Как месилка, — говорит он.

— Что?

— Месилка. Она же не ломается. Она просто гудит и греется. И все думают, что она работает.

Рита смеётся — коротко, неожиданно для себя.

— Что?

— Ничего. — Она вытирает глаза. — Просто ты первый за год, кто сказал про меня что-то точное и не пожалел.

⁂

Через два дня Костя просит у Риты шнур от зарядки. В его комнате на столе раскрыт старый ноутбук, от которого при работе гудит вентилятор. На экране чертёж небольшого павильона. Костя двигает линию, нажимает на клавишу, та возвращается на прежнее место. Рита не понимает, что именно он пытается сделать, но сразу замечает, что на чертеже нет двери.

— А вход где?

— Там, с другой стороны. Это сечение.

Она кладёт зарядку и тянется за карандашом. Если показать, как люди заходят, замечание будет полезнее. Костя закрывает половину экрана ладонью и говорит, что пока не просил проверять.

Рита убирает руку. У неё уже есть готовая реплика: я же ничего не сказала. То же самое можно было сказать Даше на планёрке и Тане, когда та ждала ответа про тестомес. Она садится на стул, который стоит между столом и кроватью. На спинке висит рюкзак; под его тяжестью стул перекашивается. Рита придерживает его ногой.

— Это для учёбы?

— Для конкурса. Надо прислать к пятнице.

— Ты участвуешь?

Костя говорит, что пока нет. У него не готова смета. Рита уже хочет сказать, что может помочь с ценами, у неё есть контакты. Потом спрашивает, что ему самому мешает доделать. Он показывает форму: организаторы требуют пример расчёта для небольшого помещения, а в образце неясно, включены ли в цену работы. Если включены, он сильно вышел за пределы. Если нет, придётся пересчитать по другому порядку. Отвечают на вопросы только по почте. Костя написал в понедельник. Теперь четверг.

— Ты бы что сделала? — спрашивает он.

Рита подходит к столу, но ноутбук не трогает. Читает только тот кусок, который он показывает. Вопрос сформулирован понятно. Рядом в письме пометка, когда отправлено. Рита вспоминает, что говорила Кириллу про машину. «Я подумаю» хоть как-то звучало. Из конкурса Костя вообще ничего не услышал.

— Можно сделать оба расчёта и подписать допущение, — говорит она. — Если они ответят, выберешь. Если не ответят, у тебя хотя бы будет видно, как считал.

— Тогда будет на страницу больше.

— Да. Тебе решать, стоит ли.

На этом она собирается уйти. Костя останавливает её и просит показать, как коротко объяснить две цены, чтобы не выглядело, будто он просто не знает. Она пишет на черновике: «Вариант с работами» и «Вариант без работ». Костя говорит, что оба названия звучат очевидно. Переносит их в файл и долго меняет местами колонки. Рита ждёт, пока он сам решит, какая первой. Ей хочется остаться и увидеть, отправит ли он. Вместо этого она уносит с собой стул, который давно пора подклеить, и оставляет ему зарядку.

На следующий день Костя приходит на кухню и говорит, что ответ из конкурса всё-таки пришёл. Работы нужны отдельной строкой. Он уже переделал и отправил. Рита спрашивает, когда будут результаты. Костя пожимает плечами: в правилах написано «в течение месяца». Она собирается сказать, что месяц — нормальный срок, но думает о двух днях, за которые сын успел дважды пересчитать одно и то же. Спрашивает, хочет ли он чаю. Костя ставит чайник, достаёт чашку и говорит, что по дороге из института видел у остановки вывеску Центральной. Мальчик держал мать за рукав и показывал на лист за стеклом. Рита говорит, что надпись

придумала Оксана. Ей удаётся произнести это раньше, чем начинает объяснять, почему лист повесили именно там.

Часть вторая. Как она выглядит без крика

Глава 4. Любимчики

В декабре Рита начинает советоваться с Дашей.

Не специально. Просто Даша — единственная, кто говорит прямо: «Мне не нравится», «Это дорого», «Я бы не стала». После года «хорошо, я поняла» это как глоток воздуха.

Сначала это выглядит невинно: Рита заходит в цех, спрашивает «Даш, а как ты думаешь?», и они пять минут стоят у стола с коржами.

Потом — Дашу зовут в кабинет. Не на планёрку, а так, по одному. Дверь закрыта.

Потом — Рита говорит: «Даша посмотрит», «Даша посчитает», «Я с Дашей обсудила».

К середине декабря Даша знает про Северную точку больше, чем Таня. И больше, чем Кирилл. И, если честно, больше, чем Люба.

⁂

Первой это замечает Оксана.

Она приходит в кабинет в четверг, без стука, и говорит:

— Рит Андреевна. Можно?

— Можно.

— Я давно хотела спросить. — Оксана садится на край стула. — Почему вы с Дашей советуетесь, а с нами нет?

— Я со всеми советуюсь.

— Вы с нами спрашиваете, как лучше расставить коробки. А с ней вы решаете, что убирать из ассортимента.

Рита откладывает ручку.

— Оксана. Ты хочешь участвовать в ассортименте?

— Я хочу, чтобы меня не ставили перед фактом. — Она смотрит в сторону. — Мы вчера узнали, что «картошку» убирают, от Даши. Она сказала: «Ну вы же знаете». А мы не знаем.

— Я ещё не решила.

— А она знает, что вы не решили?

Рита молчит.

— Вот, — говорит Оксана. — Она знает, а мы нет. И это не про ассортимент. Это про то, кто мы такие.

⁂

Во вторник Рита заходит в подсобку и слышит.

— …она теперь с начальством чаи пьёт.

Это Оксана. Она стоит спиной, складывает коробки и не видит, что дверь открыта.

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.