

ДМИТРИЙ ЗВЕРЕВ

3 ГЛАВА БИЗНЕС-РОМАНА  
МЕТАМОРФОЗЫ  
ЛИЧНОГО **БРЕНДА**

Звонок, которого не ждали





## Глава 2. Звонок, которого не ждали

Андрей проснулся в семь без будильника - как обычно. Тело за двадцать лет привыкло к своему расписанию и будильника не требовало. В семь - подъём, в половину восьмого - кофе, в восемь он уже работал. Это не было дисциплиной в том смысле, в каком про дисциплину пишут в книгах по продуктивности. Просто так сложилось, и он не видел причин менять.

За окном было серое ноябрьское утро - такое, какое бывает только в Москве в ноябре, когда небо и асфальт становятся одного цвета и непонятно, где кончается одно и начинается другое. Андрей постоял у окна минуту, глядя на пустой двор. Дерево у подъезда - старая липа, она там стояла ещё до него - уже полностью облетело. Мокрые ветки. Скамейка с прибитым к ней фанерным навесом, которого раньше не было - кто-то из жильцов сделал, летом, он не знал кто.

Пошёл варить кофе.

Пока закипал чайник - он не признавал кофемашины, варил в турке, медленно, как научил его когда-то один старый клиент из Тбилиси, - достал папку с распечатками. "Регион-Строй" - холдинг, с которым он вёл переговоры последние шесть месяцев. Папка была толстая. Первые письма, потом встречи, потом уточнения технического задания, потом долгое молчание с их стороны - он умел ждать, - потом снова переговоры, уже с конкретными цифрами и датами.

Задача была интересной. Совет директоров, восемь человек, три из которых появились в компании относительно недавно после слияния с региональным активом. Старая команда и новая не очень понимали друг друга - говорили на разных языках, ставили разные вопросы, видели горизонт по-разному. Это было настоящее, не придуманное. Андрей такие задачи любил - не потому что они простые, а потому что они живые. Там всегда есть что-то, что ни в каком техническом задании не написано.

Шесть месяцев - долго. Но он понимал почему. Компания осторожная, структура сложная, любое решение согласуется на



нескольких уровнях. Это не плохо - это признак того, что люди серьёзные. С несерьёзными людьми договариваются быстро и легко, и потом оказывается, что договорились ни о чём.

Светлана - HR-директор, с ней он общался чаще всего - написала в пятницу: решение будет в понедельник, финальное согласование на уровне совета директоров, жди звонка до полудня. Он написал ей "хорошо" и убрал телефон.

Кофе был готов. Он перелил в большую белую кружку - простую, без надписей и рисунков, такие он покупал в хозяйственном магазине пачками. Сел за стол с папкой. Не потому что нужно было ещё что-то готовить - он был готов. Просто привычка. Перед важным разговором - перечитать. Не для новых мыслей, а чтобы быть в материале, чтобы первая фраза разговора не вытаскивала его из пустоты.

Он читал медленно. За окном начиналась Москва - сначала тихо, потом всё громче. Машины во дворе, чьи-то голоса, где-то далеко - строительная техника, она здесь работала с лета, что-то строили за соседним кварталом.

В десять позвонил Игорь. Андрей взял трубку.

- Ну что, договорились с твоим холдингом? - спросил Игорь без предисловий. Он всегда так - сразу к делу, никаких "как дела", это он считал пустой тратой времени.

- Жду звонка до полудня.

- Хороший контракт?

- Хороший. И задача интересная.

- Ну и отлично, - сказал Игорь. - В субботу баня, не забыл?

- Не забыл.

- Возьми нормального пива. В прошлый раз ты принёс какое-то безалкогольное.

- Оно тоже нормальное.

- Андрей. - В голосе Игоря была та особая интонация, которая появлялась, когда он хотел обозначить, что разговор закрыт. - В субботу баня, не диетология. Договорились?



Андрей усмехнулся.

- Договорились.

Игорь повесил трубку. Андрей поставил телефон на стол и вернулся к папке.

Без четверти двенадцать он поймал себя на том, что смотрит на телефон. Убрал взгляд. Встал, прошёлся по комнате, снова сел. Ничего не произошло - просто звонка ещё не было, а полудень приближался. Это нормально. Они сказали "до полудня" - значит, в любое время до полудня. Может, в одиннадцать пятьдесят девять.

Он давно умел не нервничать в ожидании. Или умел не показывать этого самому себе - разница небольшая, но она есть.

Телефон зазвонил в одиннадцать пятьдесят две. Светлана.

Андрей взял трубку сразу.

- Андрей Викторович, добрый день, - сказала она. Голос был ровный, профессиональный - она всегда так говорила. Но Андрей за шесть месяцев слышал этот голос достаточно раз, чтобы уловить что-то лишнее. Небольшое, почти незаметное. Что-то, чего обычно не было.

- Добрый день, Светлана.

Секундная пауза. Совсем маленькая.

- Я звоню по поводу нашего проекта. Совет директоров принял решение вчера вечером. - Ещё пауза. - К сожалению, мы не можем продолжить переговоры с вами.

Андрей не ответил ничего. Ждал.

- Я хочу объяснить, - сказала Светлана. Было слышно, что она выбирает слова, аккуратно, как выбирают, куда наступить на скользком льду. - Это не оценка вашего профессионализма. Совет директоров попросил собрать информацию о потенциальных консультантах перед финальным решением. Стандартная процедура для контрактов такого уровня. HR-служба делает обзор в открытых источниках - публикации, упоминания, публичные выступления, общий информационный след.



Она говорила ровно, без извинений в голосе, и это Андрей оценил. Лучше прямо.

- И что они нашли? - спросил он.

- В том и дело, - сказала Светлана. - Нашли мало. Сайт, который, судя по всему, не обновлялся несколько лет. Пара упоминаний на отраслевых форумах. Одна из ваших книг в каталоге крупного книжного - но она вышла давно. Это всё.

Андрей молчал.

- Для компании нашего масштаба, - продолжала Светлана, - совет директоров расценил это как фактор риска. Я понимаю, что это звучит странно. Я сама... - Она остановилась, как будто решала, насколько откровенной стоит быть. - Я лично понимаю, что это не отражает реальный уровень экспертизы. Но решение принимает совет, и их логика такова: если консультант такого уровня работает с крупными компаниями, о нём должно быть что-то в публичном пространстве. Отсутствие этого - для них сигнал. Не о качестве работы. О чём-то другом - они сами не вполне могут сформулировать, но сигнал есть.

- Контракт ушёл другому консультанту, - сказал Андрей. Не вопрос - просто вслух.

- Да. К Дмитрию Орлову. Он ведёт активный канал, много публичных выступлений, его легко найти.

Андрей знал Орлова. Видел несколько раз на конференциях, читал пару его статей. Нормальный консультант. Не лучше и не хуже - просто другой. Видимый.

- Андрей Викторович, - сказала Светлана, - я сожалею. Если в будущем у нас появятся другие задачи - я готова вернуться к разговору.

- Спасибо, Светлана, - сказал Андрей. - Я ценю, что вы объяснили.

Она попрощалась. Он убрал телефон от уха и положил на стол.

За окном шёл мелкий дождь - он не заметил, когда начался. Капли на стекле. Мокрые ветки липы во дворе.



Он сидел неподвижно минут десять. Просто сидел. Не думал ни о чём конкретном - мысли были, но они не складывались в слова, оставались чем-то аморфным, тяжёлым. Как когда долго несёшь что-то и наконец ставишь на пол - не потому что решил поставить, а потому что руки сами разжались.

Потом встал. Пошёл на кухню.

Поставил турку снова - первый кофе давно остыл, он его не допил. Стоял у плиты, смотрел на огонь под туркой. Маленький синий огонь, ровный.

Абсурд, думал он.

Двадцать два года практики. Он начинал тогда, когда ещё не было никаких бизнес-тренеров как отдельного явления, когда само слово "фасилитация" большинству людей нужно было объяснять. Он строил это с нуля - первые клиенты по знакомству, потом по рекомендациям, потом рекомендации стали приходить сами, без его участия. Он написал две книги - настоящие книги, не брошюры, с реальным содержанием, которые переиздавались. Он работал с компаниями, о которых большинство людей только слышали по телевизору. Он знал своё дело. По-настоящему знал, не на уровне "читал умные книги".

И какой-то "публичный след" важнее всего этого?

Кофе поднялся в турке - он убрал её с огня в последний момент, машинально. Налил в ту же кружку. Сел.

Он думал об Орлове. Не с обидой - скорее с любопытством, которое мешалось с чем-то ещё. Орлов консультант средней руки. Добросовестный, без прорывов. Но у него канал, у него статьи, у него публичность. И совет директоров серьёзного холдинга выбирает его - не потому что он лучше справится с задачей. А потому что о нём можно что-то прочитать.

Это что, новый мир? Андрей помешал кофе, хотя помешивать его не нужно было. Просто что-то надо было делать руками.

Он вспомнил, как его рекомендовали клиенты. Как звонили незнакомые люди и говорили: "Нам вас рекомендовал Сергей



Викторович" или "Я слышал про вас от Натальи". Это всегда было так. Репутация передавалась из рук в руки, как передают хорошего врача или хорошего адвоката - в личном разговоре, с доверием, которое идёт не от слов, а от отношений.

Это работало. Это работает до сих пор.

Но вот что получается, подумал Андрей. Светлана - она его знает. Шесть месяцев переговоров, она понимает, с кем имеет дело. Она сама сказала: "Я лично понимаю, что это не отражает реальный уровень экспертизы." Она знает.

Но совет директоров - нет. Восемь человек, которые принимают финальное решение. Они не разговаривали с Андреем ни разу. Они не звонили его клиентам. Они запросили информацию - и получили то, что есть в открытом доступе. Старый сайт. Пара форумов. Книга в каталоге.

И на основании этого - решение.

Он поймал себя на импульсе: это же неправильно. Так нельзя принимать решения. Нормальный отбор консультанта - это звонки рекомендателям, это разговор с самим человеком, это оценка его работы по существу. Не гугление имени.

Но.

Но совет директоров крупного холдинга не будет делать это для каждого кандидата. Их восемь человек. У них другие задачи. Они делают первичный отсев по доступной информации. И если доступной информации нет - человека как будто нет.

Не потому что они плохие. Просто такова логика.

Андрей встал, подошёл к окну. Дождь не прекращался. Во дворе появился сосед с собакой - пожилой мужчина в плаще, собака - что-то тёмное и лохматое - деловито тянула его к дереву.

Он стоял и смотрел на них.

Вот что происходит, думал он медленно. Репутация - она есть. Она настоящая. Её можно потрогать: вот клиент, который работает с ним семь лет. Вот компания, которая позвала его после того, как кто-то



порекомендовал на закрытой встрече. Вот человек, который прочитал его книгу и написал письмо. Это всё реально.

Но это всё - внутри. Внутри определённого круга людей, которые знают, где его искать, или знают кого-то, кто его знает. Это закрытый мир с закрытыми правилами.

А снаружи - ничего. Снаружи он невидим. Для человека, который открывает браузер и набирает имя, - его нет. Не потому что он плохой. Потому что его там нет.

Сосед с собакой скрылся за углом дома. Двор опустел.

Андрей вернулся к столу. Сел. Посмотрел на папку с распечатками про "Регион-Строй" - толстую, шесть месяцев работы. Закрыл её.

Где-то на дне - он чувствовал это, как чувствуют что-то неприятное, что стараешься не трогать - была другая мысль. Не та, которую он думал только что, - про абсурд и несправедливость. Другая, поменьше, потише.

Они правы.

Не в принципе - он был уверен, что по существу они принимают неверное решение. Орлов не справится с этой задачей так, как справился бы он. Это не высокомерие - просто он знает эту задачу, он видел такие ситуации двадцать раз и знает, где там настоящая проблема, а где - видимость проблемы. Орлов этого не знает. Узнает в процессе, может быть. Но за деньги клиента.

Они правы в своей логике. В той логике, в которой живут люди, принимающие решения о незнакомых им людях. Они не знают его. Они не могли узнать - не потому что не старались, а потому что он не дал им такой возможности. Он жил в своём закрытом мире и не оставил снаружи ни одной двери.

Это была неудобная мысль. Андрей её почти не пустил наверх - додумал до половины и убрал, как убирают вещь, место которой ещё не придумал. Положил куда-то в сторону.

Встал. Надел пальто - почему-то именно так захотелось, надеть пальто прямо дома, в тепле. Снял. Пошёл в кабинет.



Кабинет был небольшой - письменный стол, книги по стенам, старое кожаное кресло, которое он притащил из предыдущей квартиры и которое Маша называла "музейным экспонатом". На столе - ноутбук, несколько папок, кружка с карандашами.

На полке - его книги. Обе. Тёмно-синие корешки, золотое тиснение. "Управление командами в условиях неопределённости". "Делегирование как система". Серьёзные названия. Он писал их серьёзно.

Он взял одну - первую - и открыл на случайной странице. Глава про доверие внутри команды. Хорошая глава, он её помнил. Там был случай из практики, который он долго не хотел включать - слишком личный, слишком близко к настоящему клиенту, - но потом переделал детали и включил. И это была, пожалуй, лучшая часть книги.

Книга вышла шесть лет назад. Продавалась нормально. Несколько рецензий. Одна большая, в деловом журнале, хорошая. Потом тишина - как всегда бывает с деловыми книгами, которые не становятся бестселлерами и не попадают в топы. Просто есть, и кто-то их находит, и кому-то они помогают.

Он поставил книгу обратно.

В открытых источниках. Светлана так и сказала - посмотрели в открытых источниках. Стандартная процедура.

Андрей сел в кресло. Достал телефон. Открыл браузер. Набрал своё имя.

Смотрел на результаты поиска несколько секунд.

Сайт - да, есть.

Последнее обновление три года назад, он помнил, как делал тот редизайн, и потом так и не вернулся.

Пара упоминаний на форумах - одно было вообще от 2018 года, кто-то спрашивал рекомендации по тренерам, кто-то ответил его имя. Запись о книге в каталоге. Ещё одна запись - в программе конференции 2021 года, он там выступал.

Всё.



Он смотрел на экран и думал: вот что они увидели.

Совет директоров, которому нужно принять решение о консультанте для серьёзного проекта. Они открыли браузер - или попросили HR-службу - и получили вот это. Старый сайт, старые записи, тишина.

Что нормальный человек думает, когда видит такое? Не злой человек, не предвзятый. Просто нормальный, занятый, который видит перед собой два имени и должен выбрать одно.

Он думает: этот человек, наверное, уже не очень активен. Или работает только с определённым кругом компаний. Или - просто нет уверенности, что он вообще тот, за кого себя выдаёт. Не потому что есть подозрения. А потому что нет ничего, что подтверждало бы обратное.

Первое впечатление о незнакомом человеке сегодня складывается до первого разговора. Это Андрей понял в тот момент, глядя на результаты поиска по собственному имени. Не когда-то теоретически - вот сейчас, конкретно. Совет директоров составил мнение о нём - и оно оказалось "риск" - не после разговора с ним, не после проверки его работы, а после десяти минут в браузере.

Это новый порядок вещей. Нравится или нет.

Андрей закрыл браузер. Положил телефон на стол.

За окном кабинета - другой вид, чем из гостиной. Здесь видна улица, деревья вдоль тротуара. Мокрый асфальт. Жёлтый автобус остановился на остановке, несколько человек вышли, один зашёл, автобус уехал.

Жизнь шла. Ничего не остановилось.

Андрей подумал об Орлове. Орлов сейчас, наверное, уже получил звонок - может, от той же Светланы, может, от кого-то другого. Сидит и думает, как выстраивать работу с советом директоров. Возможно, это будет хорошая работа. Возможно, "Регион-Строй" получит то, что ему нужно.

Или нет.

Но это уже неважно - для Андрея.



Не его история.

Его история - другая. Он сидел в кабинете, смотрел на улицу, и та неудобная мысль, которую он убрал в сторону, тихо лежала там и никуда не девалась. Они не знают его. Они не могли узнать. Он не дал им возможности.

Не потому что скрывался. Просто - не думал об этом. Казалось, что репутация - та настоящая, выстроенная годами - сама себя несёт. Что те, кому нужен хороший консультант, знают, где искать, или спросят кого нужно. Что это работает.

И это работало. И продолжает работать.

Просто, оказывается, есть люди - хорошие, серьёзные люди с реальными задачами, - которые не в той сети. Которые не знают нужных людей. Которые открывают браузер, потому что это первое, что они делают с любым новым именем. И для них его нет.

Не плохого его нет. Не хорошего его нет. Его нет вообще.

Андрей встал. Пошёл на кухню - не потому что хотел есть или пить, просто нужно было двигаться. Постоял у окна. Двор был пустой, дождь не прекращался.

Он думал о шести месяцах переговоров. О том, как он готовился к этой задаче - читал материалы о компании, думал о структуре сессии, представлял, как будет строить работу с советом директоров. Интересная была задача.

Он думал о том, что завтра нужно написать Светлане - просто короткое письмо, без обиды, поблагодарить за честность. Это правильно. Она не была обязана объяснять. Она объяснила.

Он думал о папке на столе, которую нужно убрать в шкаф.

И он думал - краем, осторожно, не давая этой мысли слишком много места, - о том, что что-то, наверное, надо с этим делать. Не сейчас. Не сегодня - сегодня слишком много всего случилось за одно утро. Но когда-то.

Что-то надо делать.

Он ещё не знал что. И честно говоря, не был уверен, что хочет знать.



Но мысль осталась. Маленькая, тихая, как тот камешек из вчерашней ночи - только теперь она была уже не в ботинке, а где-то ближе к центру.

И убрать её было сложнее.

**ДМИТРИЙ ЗВЕРЕВ**

# МЕТАМОРФОЗЫ ЛИЧНОГО БРЕНДА ИЛИ ДВА ГОРОДА

## СУТЬ 2 ГЛАВЫ

Контракт сорвался. Не потому что Андрей плохой консультант — Орлов, который получил проект, слабее по существу. Потому что совет директоров открыл браузер и не нашёл ничего. Старый сайт, одна старая книга, пара упоминаний 2018 года.

**КЛЮЧЕВОЙ ИНСАЙТ**  
ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О НЕЗНАКОМОМ ЧЕЛОВЕКЕ СЕГОДНЯ СКЛАДЫВАЕТСЯ ДО ПЕРВОГО РАЗГОВОРА. НЕ НА ВСТРЕЧЕ, НЕ ПОСЛЕ ЗВОНКА РЕКОМЕНДАТЕЛЮ — В БРАУЗЕРЕ, ЗА ДЕСЯТЬ МИНУТ, ПО ТОМУ, ЧТО ЕСТЬ В ОТКРЫТОМ ДОСТУПЕ.

Старый сайт

2018

2018  
minimal activity

АНДРЕЙ НАБИРАЕТ СВОЁ ИМЯ В ПОИСКЕ. ВИДИТ ТО, ЧТО ВИДЕЛИ ОНИ. И ПОНИМАЕТ: ЕГО НЕТ СНАРУЖИ. НЕ ПЛОХОГО ЕГО НЕТ — ЕГО НЕТ ВООБЩЕ. ВНУТРИ СВОЕГО КРУГА — ЕСТЬ. СНАРУЖИ — ПУСТОТА.

**ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ**

НЕУДОБНАЯ МЫСЛЬ, КОТОРУЮ ОН ПОЧТИ НЕ ПУСКАЕТ НАВЕРХ: ОНИ ПРАВЫ В СВОЕЙ ЛОГИКЕ. НЕ В ТОМ, ЧТО ПРИНЯЛИ ВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ ПО СУЩЕСТВУ — ПО СУЩЕСТВУ ОНИ НО В ТОМ, КАК РАБОТАЕТ ЛОГИКА НЕЗНАКОМЦА С НЕЗНАКОМЫМ ЧЕЛОВЕКОМ: НЕТ ИНФОРМАЦИИ — ЕСТЬ РИСК. НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ. ЭТО НОВЫЙ ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ.

Это была книга *Метаморфозы личного бренда*.

Книгу целиком вы можете [получить здесь](#)

Дмитрий