

НАЦИОНАЛЬНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ПАТРИК ЛЕНСИОНИ  
ПРАВДА О  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
СОТРУДНИКОВ



От  
автора  
«ПЯТЬ  
ПОРОКОВ  
КОМАНД»

ПРИЧИНЫ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ ЛЮДИ  
НЕ НАВИДЯТ СВОЮ РАБОТУ

Top Business Awards

Патрик Ленсиони

**Правда о вовлеченности  
сотрудников**

«ЭКСМО»

2007

УДК 005.95  
ББК 65.24

## **Ленсиони П.**

Правда о вовлеченности сотрудников / П. Ленсиони — «Эксмо»,  
2007 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-196039-1

Большинство людей считает минуты до того, как закончится рабочий день. Почему так происходит? На этот вопрос в своем новом бизнес-романе отвечает популярный автор книг по бизнесу, предприниматель Патрик Ленсиони. В книге он предлагает посмотреть на проблему невовлеченности через призму истории о руководителе, которому предстоит из катастрофически убыточного кафе сделать популярное место. А еще повысить мотивацию сотрудников, которым нет дела до работы. Автор предлагает использовать простую формулу из трех слагаемых, благодаря которой подчиненные найдут смысл в своей работе — будь то служба портье или выполнение обязанностей директора по маркетингу. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.95

ББК 65.24

ISBN 978-5-04-196039-1

© Ленсиони П., 2007

© Эксмо, 2007

## Содержание

Введение	6
Да начнется сказ	8
Потрясение	8
Часть I	9
Брайан	9
Прорыв	11
Перемены на предприятии	12
Волнения	13
Слияние	14
По рукам	16
Удаление пластыря	17
Часть II	18
Долгий отпуск	18
В поисках пристанища	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# Патрик Ленциони

## Правда о вовлеченности сотрудников

*«Если руководитель ничего не видит за пределами обязанностей сотрудника и не помогает ему осознать смысл своей деятельности, последний рано или поздно начнет ненавидеть работу».*

**Патрик Ленциони**

*Моим сыновьям: Майклу, Кейси, Коннору и Мэттью.  
Пусть трудовой путь, что вы изберете, будет осмысленным и стоящим усилий.*

The Truth About Employee Engagement: A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery

by Patrick M. Lencioni

Copyright © 2007 by Patrick Lencioni.

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency.

В оформлении обложки использована фотография:

Roman Chekhovskoi / Shutterstock / FOTODOM

Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM



**БОМБОРА**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

© Сайфуллина А. Д., перевод на русский язык, 2024

© Гусарев К. С., иллюстрации, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

## Введение

Меня всегда завораживало такое явление, как работа. Пусть даже порой, признаюсь, в слегка нездоровом ключе.

Помню, как еще в детстве меня потрясло и встревожило то, что взрослые (как мой отец, например), оказываются, работают больше восьми часов в день. Я в школе сидел гораздо меньше, но мне и то выть хотелось!

А когда узнал, что к тому же многие из взрослых свою работу не очень-то и любят, я был ошарашен: зачем вообще на целый день покидать дом, родных и друзей ради того, что не радует? При этом я боялся, что однажды и сам буду поступать точно так же.

В тринадцать я впервые ступил на трудовой путь – и суть явления «работа» впечатлила меня пуще прежнего. Я тогда был на подхвате у работников крупного кафе: официантов, посудомойщиков, поваров, барменов, – большинство из которых работали там на постоянной основе. А когда получал высшее образование, на летних каникулах работал стажером в банке – вновь в окружении штатных сотрудников. И в кафе, и в банке я постоянно присматривался к людям вокруг: нравится ли им тут работать? И со временем неизбежно заключал: в большинстве случаев – нет.

Вот только мириться с этим не особенно хотелось.

Когда я наконец закончил колледж и впервые устроился на полный день – консультантом по управленческим вопросам, – моя одержимость работой как явлением достигла новых вершин. Именно тогда я узнал и прочувствовал на себе, что такое «страх понедельника».

Так можно назвать отвратительный ужас и уныние, что настигают многих работающих людей к окончанию выходных. Как вспомнишь, что уже завтра на работу... Должен признаться, когда я только занял должность консультанта, «страх понедельника» порой настигал меня еще в субботу вечером.

Причем особенно тревожило меня не то, что я боюсь в очередной раз идти на работу, а то, что я не особенно ей наслаждаюсь – хотя, вроде, должен. В конце концов, из всего выпуска я занял одну из самых востребованных и высокооплачиваемых должностей. Это, конечно, не на кухне распахивать чужие заказы по бумажным пакетам и не в банковском хранилище куковать, пересчитывая чеки. Должность консультанта я выбрал сам и занял дорого обставленный кабинет с таким видом из окна на залив Сан-Франциско, что перехватывало дыхание.

Тогда я и понял: люди боятся понедельника вообще не потому, что не любят работу.

Да, до тех самых пор я свято верил: чтобы работа радовала, нужно правильно ее выбрать. Под «неправильной» работой подразумевалась та, где люди заняты рабским трудом за копейки непонятно в каких условиях. В итоге я и решил: найду себе непыльную интересную работу, где много платят, – и будет мне счастье. Работа такая нашлась, а счастья с ее появлением не прибавилось, и я невольно задумался: что, если консультирование – это на самом деле не мое? И сменил область деятельности.

А счастливее не стал ни на толику.

Стремительно рассыпалось в пыль мое представление о работе, которая должна приносить удовольствие. Причем тем стремительнее, чем больше я встречал людей, занимающих на первый взгляд благородные должности, однако, как и я, боящихся очередного понедельника. Инженеры, исполнительные директора, учителя – образованные люди, которые выбирали занятие не из нужды, а сердцем. Но это самое их сердце петь в предвкушении новой рабочей недели все равно отказывалось.

Последним гвоздем в крышку гроба моих предположений стало знакомство с теми, чьи обязанности не особенно вдохновляли (садовниками, официантами, работниками гостиниц), но кто работал при этом увлеченно. Тогда-то я окончательно убедился в том, что увлеченность

есть нечто большее, чем мне казалось. Я решил выяснить: возможно ли положить конец бессмысленному страданию от ненавистной работы? Помочь как-то себе и другим?

И я не преувеличиваю, когда называю работу «ненавистной».

Многим людям почти в буквальном смысле больно в очередной раз уходить из дома только ради того, чтобы оказаться там, где плохо, грустно и неприятно.

Со временем такая боль разъедает самооценку и увлеченность даже самых крепких, а это, в свою очередь, сказывается на отношениях с супругами, детьми и друзьями – неочевидно, однако значительно. Конечно, в некоторых случаях влияние очень даже заметно: порой нелюбимая работа загоняет в депрессию, склоняет к зависимостям и даже насилию в рабочей или домашней среде.

При этом плохо не только отдельным сотрудникам, но и целым организациям, и весьма значительно. Точно посчитать ущерб сложно, но разве может не сказаться на прибыли то, что сотрудники не хотят работать? Ведь именно от их увлеченности напрямую зависит и производительность, и отсутствие текучки кадров, и общекомандный боевой настрой.

Абсурдность ситуации в том, что от этого недуга существует эффективное лекарство, которое практически никем не используется. Совершенно бесплатное, оно почти мгновенно помогает сотрудникам, руководителям и клиентам, благодаря чему у всего предприятия появляется мощное и уникальное преимущество перед конкурентами.

Однако буду честен: средство, что я предлагаю, на первый взгляд покажется до смешного простым и очевидным. Наверняка, прочитав о нем, вы воскликнете: «И стоило ради этого писать целую книгу!» Я это осознаю. Более того – если честно, опасаясь. Но стоит мне вспомнить, сколько руководителей в упор не видит, что способно им помочь и сколько сотрудников в итоге продолжает страдать на работе, как я тут же понимаю: вероятно, нам как нельзя лучше подходит именно простота и очевидность. Более того, я в этом убежден.

Английский поэт XVIII века Сэмюэл Джонсон как-то писал: «Напоминать следует чаще, чем указывать». Искренне надеюсь, что эта небольшая книга станет для вас простым и важным напоминанием, которое поможет вам сделать чью-то работу – быть может, и вашу собственную – приятнее и осмысленнее.

## Да начнется сказ

### Потрясение

Такого Брайан Бейли предвидеть никак не мог.

Он семнадцать лет прослужил в должности генерального директора компании JMJ Fitness Machines и не ожидал, что буквально за девятнадцать дней все закончится – резко, без предупреждения. За девятнадцать дней!

Однако действительность сурова. И хотя денег у Брайана было более чем достаточно, жизнь внезапно показалась ему такой же бессмысленной, как сразу после выпуска из колледжа. Вот только Брайан забыл: за черной полосой неизменно следует белая.

## Часть I Руководитель

### Брайан

Еще в начале трудового пути Брайан бесповоротно решил: ему нравится быть управленцем.

Все в управленческой работе казалось ему сказкой. Что обязанность думать наперед и грамотно распределять средства, что необходимость наставлять и оценивать – казалось, ко всему этому у Брайана врожденная предрасположенность. И, покоря одну вершину за другой вопреки относительной неопытности, Брайан стремительно осознал, что лишил себя очевидного преимущества перед соперниками, когда отказался в свое время получать высшее образование.

Вот только и выбора у Брайана тогда особо не было. Мало того, что семья Бейли и так жила скромно – так еще и морозы, стоявшие две зимы подряд, погубили их орешники на севере Калифорнии.

Брайан был старшим из пятерых детей и на то время единственным, кто уже не жил с родителями. Ему ли просить денег на учебу? Бейли не потянут дальнейшее обучение даже при тех льготах, что предложили в Калифорнийском колледже Святой Марии. Да и сдался Брайану этот колледж – раз учат там в основном богословию и психологии.

В итоге Брайан отозвался на объявление в газете и устроился руководителем в упаковочный цех компании Del Monte. Следующие два года он провел на заводе – следил, чтобы помидоры, фасоль и фруктовые салаты как можно расторопнее раскладывали в банки. При сотрудниках Брайан любил пошутить: вот бы увидеть, на каких деревьях растут те самые фруктовые салаты!

Орешники Бейли тем временем воспряли, и денежное положение семьи наконец выправилось. Перед Брайаном встал выбор: вернуться в колледж и закончить обучение или продолжать работать в Del Monte, где его то и дело повышали, причем настолько быстро, что у него вот-вот будет собственный завод. К огромному огорчению родителей, Брайан не выбрал ни того, ни другого.

Вместо этого он, в первую очередь любопытства ради, устроился на единственный автомобильный завод у залива Сан-Франциско. Следующие пятнадцать лет Брайан преспокойно получал на этом заводе всевозможные повышения в самых разных направлениях, благодаря чему одинаково хорошо разбирался и в производстве автомобилей, и в финансовых вопросах.

Не забывал Брайан и о личной жизни: супругой его стала женщина, с которой он недолго встречался в старшей школе и которая – вот забавное совпадение – посещала колледж Святой Марии даже после того, как Брайан оттуда ушел. Супруги перебрались в скромный, однако стремительно разрастающийся городок с приятным названием Плезантон, где у них родились двое мальчиков и девочка.

К тридцати пяти годам Брайан уже был заместителем директора по производству – так и пышущей воодушевлением Кэтрин Петерсен.

Кэтрин через несколько лет после того, как устроилась на завод, обратила внимание на Брайана, который даже без должного образования трудился на совесть и охотно работал над собой.

Кэтрин всеми силами удерживала его на должностях в своем подразделении. Однако всему приходит конец.

## Прорыв

Когда знакомый хедхантер позвонил Кэтрин и спросил, не желает ли она пройти собеседование на должность генерального директора небольшого предприятия, где производят спортивное оборудование, та отказалась. Однако настоятельно посоветовала обратить внимание на Брайана.

Посмотрев на резюме, в котором отсутствовала строка о высшем образовании, хедхантер понял, что Брайана попросту не возьмут. Однако, из уважения к Кэтрин, пригласил его на собеседование. Каково же было его удивление, когда две недели спустя ему позвонили из JMJ Fitness Machines и сказали, что лучше Брайана никого не нашлось, а потому его берут генеральным директором.

Как во время собеседования, так и после вступления в должность, Брайан неустанно впечатлял тем, насколько ловко находил общий язык с самыми разными людьми. Он одинаково уверенно ощущал себя, и общаясь с рабочими на заводе, и выступая перед советом директоров. Причем всегда проявлял себя как компетентный и непритязательный руководитель, что встречается крайне редко, даже в сфере производства.

Брайан тем временем ощущал себя ребенком в лавке сладостей: наслаждался возможностью заниматься тем, что по душе. А JMJ только выигрывала от этого.

## Перемены на предприятии

Расположенная в небольшом провинциальном городке Мантика, штат Калифорния, компания JMJ была относительно молодой. Первые пять-семь лет своего существования она находилась на грани закрытия. Протянуть удавалось во многом благодаря низким зарплатам для рядовых сотрудников и умению подражать соперникам поизобретательнее. Компания получала скромную прибыль и являлась мелким игроком в относительно разрозненной отрасли: на нее приходилось меньше четырех процентов рынка, а в доле рынка она занимала место не выше двенадцатого.

Тогда основатель и генеральный директор предприятия решил: хватит. И обратился к хедхантеру, который в итоге и отыскал Брайана.

В первый год в должности Брайану пришлось несладко: JMJ умудрилась ввязаться в пустячные, однако отнимающие время и силы судебные тяжбы. Забавно, что именно благодаря этому у Брайана появилась первая возможность проявить себя настоящим руководителем, а также необходимость менять подход к работе компании в целом.

Следующие пару лет Брайан перестраивал JMJ во всем, что только можно. Одним из самых заметных изменений стало то, что Брайан перенаправил все внимание на социальные объекты: больницы, отели, вузы и оздоровительные центры.

А еще он привнес в работу компании дух изобретательства: пригласил несколько представителей из разных областей: творческих инженеров и физиологов. В итоге товары JMJ стали дороже, однако, о чудо, возрос и спрос на них.

Но какими бы важными ни оказались эти перемены, наибольший вклад в долговечность успеха JMJ внесло то, как Брайан изменил среду на самом предприятии.

Как и другие местные производства, компания страдала от сильной текучки кадров, низкой мотивации сотрудников, непредсказуемой производительности и настроений в коллективе на грани забастовки. Брайан понимал: чтобы спасти компанию, необходимо исправить все перечисленное. За следующие два года он с подчиненными сумел увлечь сотрудников работой и повысить их боевой настрой до невероятного уровня, благодаря чему компания, которую в калифорнийской долине затмевали все кому не лень, прославилась как средоточие трудолюбия и преданности. В итоге JMJ получила за предлагаемые сотрудникам условия столько наград, что они перестали помещаться в стеклянный шкафчик на входе.

Когда журналисты спрашивали у Брайана, каким таким тайным способом ему удалось достичь подобных высот, тот, как правило, скромничал и отвечал, что он всего лишь относится к людям так, как хочет, чтобы относились к нему. И он говорил правду, поскольку подход свой применял скорее по наитию, нежели руководствуясь строгим набором правил.

Поэтому на словах Брайан не спешил приписывать себе больших заслуг, а в глубине души – искренне гордился, ведь он смог создать для сотрудников, в первую очередь рядовых, такие условия, что те трудились на его предприятии охотнее и увлеченнее, чем где бы то ни было. И не так важно было то, что доходы компании выросли, а качество производимых товаров повысилось, как ощущение, что Брайан старался не зря.

Именно поэтому продажа компании станет для него таким болезненным событием.

## Волнения

С финансовой точки зрения JMJ была настолько устойчивой, насколько может быть устойчивой любая средняя компания. Под руководством Брайана она пятнадцать лет подряд работала достойнейшим образом, взлетев аж на третье место – а порой и удерживаясь на втором – среди конкурентов. Никаких долгов, бренд всеми уважаем, денег на счету в изобилии. Разве может столь успешной компании что-то угрожать?

И тут наступил тот самый день.

Газета Wall Street Journal опубликовала заметку в пару абзацев: компания Nike помышляет о том, чтобы выйти на рынок спортивного оборудования. Мало кто из читателей счел эту новость важной, однако Брайан увидел в ней предзнаменование бедствия.

Цепная реакция началась уже два дня спустя: Nike открыто заявила о том, что намерена приобрести FlexPro – крупнейшего конкурента JMJ.

Никто и опомниться не успел, как компании, которые десятки лет прекрасно работали независимо, оказались под угрозой поглощения именитым конгломератом, пожелавшим заняться спортивным оборудованием.

Брайан и пять с половиной сотен вверенных ему сотрудников только и могли, что смиренно ждать.

## Слияние

Не прошло и нескольких дней, как Брайан прочел судьбоносную заметку в журнале, а они с советом директоров уже рвали на себе волосы – продать JMJ! И быстро!

Да, тяжело. Однако жизнь не сказка. Не останутся же они единственными, кто не успел. Сидеть сложа руки – значит подвести себя и своих сотрудников (а у них, между прочим, акции на руках), обесценив годы напряженного труда.

Брайан обратился к другу, что работал в одном инвестиционном банке в Сан-Франциско, и попросил помочь в поисках покупателя для компании, к которой успел привязаться.

Рик Симпсон был не столько другом, сколько старым знакомым. Они с Брайаном когда-то год прожили в одной комнате в общежитии колледжа Святой Марии. Закадычными друзьями не стали, однако продолжали изредка общаться.

Брайан всегда считал Рика чрезвычайно умным и временами тем еще шутником, но также иногда высокомерным и бесчувственным. Вот только последние две черты почему-то не отвращали окончательно. Как Брайан объяснял пребывающей в замешательстве супруге, Рик прекрасно осознает, когда его насмешки превращаются в издевки, и впоследствии обязательно искупает вину.

Вопреки своеобразному нраву, Рик добился огромных успехов в карьере: его считали одним из лучших инвестиционных банкиров в стране. В своей области он был даже в некоторой степени знаменитостью.

На просьбу позвонившего ему Брайана Рик поначалу отозвался предсказуемо:

– Что, надоело тебе твое захолустье?

Рик, очевидно, дразнился, однако Брайану было не до шуток.

– Ну, живу я, вообще-то, у залива. А на работу езжу. Да и в самой долине не так уж и плохо. Вот только компанию надо продавать.

– А что так?

– Приходится. Nike покупает FlexPro. Будем тягаться с великанами – от нас мокрого места не останется.

– А, точно. Где-то же об этом писали, – судя по шороху, Рик пошарил среди бумаг на столе. – Но к чему такая спешка?

– Уходить в любом случае придется. Тут кто первый – тот умнее всех.

– Не поспоришь, – согласился Рик. – Выходит, я нужен тебе, чтоб покупателя подыскать?

– Ага. Но такого, чтобы не менял подхода и учитывал нашу особенность.

– А чем именно вы особенные? – Рик спрашивал не потому, что не верил. А из искреннего любопытства.

– Ну, доля на рынке у нас нешуточная. Около двадцати процентов. Мы на втором-третьем месте – смотря с кем сравнивать.

Рик в ответ промолчал, но Брайан был уверен: записывает. И продолжил:

– Отчетность у нас в порядке, репутация бренда безупречная, высокие прогнозы продаж на ближайшие пять кварталов, а срок действия части патентов истекает только через пару-тройку лет.

– Пока звучит неплохо. А рынок растет?

Брайан ответил тут же. В отрасли он разобрался великолепно.

– В следующем году ожидается рост в девять процентов, однако мы, думаю, приблизимся и к 12.

– Неплохо ты развернулся в своем захолустье, конечно...

Брайан знал Рика достаточно хорошо, чтобы спокойно принять его саркастический комплимент.

– Мы и правда молодцы. Как бы то ни было, будущему покупателю следует передать еще кое-что, – он какое-то время помолчал, вдруг испугавшись очередной насмешки. – На нашем предприятии самые довольные сотрудники во всей отрасли. По правде говоря, у нас самые довольные сотрудники среди всех отраслей. По условиям труда мы входим в список 50 лучших американских средних предприятий.

Поначалу Рик молчал, однако затем рассмеялся:

– Что ж, тогда подниму предварительную стоимость на пару сотен долларов.

– В смысле? – очевидно рассердился Брайан, и Рик решил сбавить обороты.

– Да шучу я, Брайан. Конечно, ты огромный молодец – вон как все для сотрудников обустроил. Непременно включу это в список преимуществ, – он помолчал. – Однако лгать не буду. Не думаю, что это как-то ощутимо повлияет на стоимость.

– А должно, – Брайан понимал, что это звучит дерзко и нагло, однако не мог сдержаться.

Рик, как обычно, жалеть собеседника не стал:

– Судя по тому, что я записал, – нет. Понимаешь, когда я оцениваю компанию, мне важно, насколько быстро растет рынок, какую долю на рынке она занимает и есть ли причины считать, что эта доля будет расти.

Можешь сколько угодно рассуждать о высоком, но если это высокое не отражается на доходах, к чему сотрясать воздух?

Ничто не бесило Брайана сильнее, чем обвинения в том, что он чересчур заиклен на человечности. Рука едва не швырнула трубку сама собой. Вот только Брайан понимал, что обращаться к кому-то другому будет себе дороже. К тому же где-то в самых уголках сознания таился страх, что его циничный друг прав.

Брайан набрал в грудь воздуха.

– Знаешь, Рик, ты порой такой придурок.

Рик рассмеялся:

– Но ты ведь все равно любишь меня, Брайан. А еще понимаешь: никто не продаст твою компанию выгоднее, чем я.

Брайан промолчал в ответ, а Рик заговорил дальше уже примиряющим тоном:

– Слушай, не пойми превратно. Я ведь этот десяток лет нет-нет да уточнял, как дела у тебя и JMJ. И вполне себе представляю, насколько ты там все изменил. Честно говоря, у меня в подвале даже один ваш тренажер стоит.

Брайан мысленно воспринял эти слова как извинение.

– В общем, к концу недели сообщишь, как нам, по-твоему, быть?

– Непременно, дружище. Позвоню в четверг.

Брайан попрощался и повесил трубку. С ума сойти: Рик ни капли не изменился! И при этом его по-прежнему не получается возненавидеть.

## По рукам

В четверг Брайан ждал от Рика добрых вестей. Тот, в конце концов, был одним из лучших в своем деле. Но Брайан даже не мог представить, что Рик уже не только нашел покупателя, но и договорился, пусть и предварительно, насчет примерной цены – которая превосходила любые ожидания.

Хитроумный замысел Рика состоял в том, чтобы использовать с обеих сторон «преимущество первопроходца», и безупречно разыграл эту карту. Рик убедил покупателя приобрести компанию немедленно – покуда соперники не предложили за нее больше. В итоге покупатель опомниться не успел, как уже сам расщедрился. А Брайана Рик уговорил действовать прежде, чем в игру вступят соперники, ведь чем больше участников, тем ниже цена компании на открытом рынке.

В итоге всего через полторы недели звонков, встреч и бесед Брайан подписал бумаги, согласно которым компанией теперь управлял крупнейший в стране поставщик медицинского оборудования. Позднее Брайан признается, что был абсолютно не готов к последствиям этой сделки.

## Удаление пластыря

Покупателю JMJ уже не впервой было приобретать, а его руководящий состав привык проводить интеграцию новых компаний одним махом, безжалостно перекраивая их под себя. Ведь так быстрее и проще, чем получить кучу проблем, пытаясь никого не обидеть. Уж лучше сразу отсеять всех, кого перемены очевидно не устраивают.

«Пластырь лучше срывать одним движением», – объяснял генеральный директор, не успевали еще чернила на договоре высохнуть.

Согласно замыслу, купленной компании немедленно меняли имя, так что иным становилось все: и ответы на звонки, и вывеска на здании. А руководителей, которых не собирались привлекать к дальнейшему развитию (в их число почти всегда входил генеральный директор), выводили из игры как можно скорее. Брайану после заключения сделки дали всего семь дней.

Всю следующую неделю он посещал всевозможные слезливые прощальные мероприятия, знаменующие собой конец того, что некогда было скромной мелкой независимой компанией. Конечно, Брайан внимательно выслушивал многочисленные слова любви и благодарности от сотрудников, особенно старожилов, жизнь которых за время службы на предприятии разительно изменилась. Однако при этом он пребывал в таком смятении и так уставал, что в глубине души не мог дождаться, когда все закончится.

Наконец дождливым пятничным вечером, когда домой ушли даже уборщики, Брайан собрал вещи и в последний раз покинул свой кабинет. Смахнув с глаз слезы до того, как они побегут по лицу, он поехал прочь, понятия не имея о том, как его жизнь сложится дальше.

## Часть II Заслуженный отдых

### Долгий отпуск

Лесли Бейли, с которой Брайан прожил двадцать восемь лет, заставила супруга пообещать, что тот, прежде чем мириться со своим выходом на пенсию, на неделю-другую покинет дом ради полноценного отдыха. Оба отправились в небольшой отель в Калифорнийском округе Напа.

Два с половиной дня Лесли успешно удавалось отвлекать супруга от мыслей о будущем, однако тот возвращался к ним настолько упрямо, что в конце концов она сдалась. Это случилось, когда супруги пили чай в любимой итальянской закусочной.

Брайан прямо заявил:

– Прости, Лесли. Однако мне уже не терпится.

Лесли взглянула на него растерянно.

– Чего тебе не терпится?

– О работе поговорить. О том, как быть дальше.

Лесли рассмеялась.

– А-а. Мне уже было подумалось, что тебе не терпится кое-чем заняться.

– Что ж, меня это более чем устраивает, – невозмутимо отозвался Брайан. – Пойдем в машину?

Лесли рассмеялась вновь.

– Давай потом. А сейчас обсудим твою работу.

Брайан вздрогнул.

– Извини. Я ведь обещал, что мы будем просто отды...

– Да ладно тебе, – прервала его Лесли. – Ты ведь еще с первого дня порывался обсудить будущее. И, должна сказать, стойко держался до этого момента. Выкладывай.

Следующие два часа, пока сотрудники закусочной вежливо не вытолкали их из опустевшего заведения, супруги обсуждали положение Брайана, а также чем он будет заниматься дальше. Брайан сильно переживал.

Неужели все эти годы он зря старался? Быть может, ему стоит немедленно с головой нырнуть в работу на другом предприятии?

По ходу беседы стало очевидно, что мнения у них с Лесли расходятся. Порой обсуждение становилось весьма бурным, причем эмоциональнее высказывалась Лесли.

– Послушай, я последние пятнадцать лет почти не жаловалась. И при этом сыта по горло твоей вечной работой допоздна и командировками. Мало того, ты и дома постоянно кому-то звонил. Не пойми превратно. Ты прекрасный отец. Но сколько же выступлений и игр ты пропустил.

Замечание очевидно задело Брайана, поскольку отозвался он пусть и спокойно, но с явной досадой.

– Ты несправедлива. Я в лепешку расшибался, чтобы приходить на выступления и игры чаще других отцов. А ты теперь еще и винишь меня в том, что...

Брайан замолк: Лесли, казалось, вот-вот расплачется.

– Ты чего?

Ей понадобилась пара мгновений, чтобы справиться с собой.

– Ты прав. Винить тебя не в чем. Ты всегда находил время на детей.

У Брайана будто камень с души упал... Но тут Лесли продолжила:

– Только на меня у тебя времени не оставалось.

И тут полились слезы.

А Брайану стало ужасно стыдно. Во-первых, потому что Лесли была права. А во-вторых, потому что сказала об этом только сейчас. «Столько лет она терпела молча», – ужасался Брайан.

И тогда он поклялся, что станет наконец добросовестным мужем и будет чаще проводить время с женой. Лесли более чем заслужила это за двадцать восемь лет труда.

Кроме того, теперь у Брайана не было ни одной уважительной причины обделять супругу вниманием. Компанию он продал, акции тоже – и у Бейли внезапно оказалось денег больше необходимого. Дети уже выросли, а потому они могли спокойно жить в свое удовольствие и не работать.

Причем оба. Лесли двадцать лет добровольно помогала школе и церкви, а потом еще семь работала ассистентом учителя. Ей ли не жаждать отдыха. Вот только отдыхать она хотела исключительно вместе с супругом. Дочь уже заканчивала колледж, а мальчики достойно зарабатывали в Сан-Диего и Сиэтле. Супругов Бейли уже ничего не ограничивало и не удерживало.

– Хорошо, – Брайан дотянулся до ладони Лесли через стол, – давай годик-другой будем заниматься чем хочется. Главное, не заскучать от безделья.

## **В поисках пристанища**

Следующие несколько дней Брайан и Лесли подолгу катались по виноградникам и прикидывали, чем они будут заниматься. Отказываться даже от самых чудных идей пока не торопились, однако решили, что покупать катер, дом на колесах или биплан точно не будут. Отдых на природе Лесли и Брайан любили, а приключения кочевой жизни – не очень.

Лесли наконец предложила подыскать милый домик в горах в районе озера Тахо, чтобы можно было зимой кататься на лыжах, а остальное время рыбачить и играть в гольф – всем этим они увлекались еще до того, как у них появились дети. Брайан с легкостью согласился. За последние пять лет он истосковался по лыжам. И идея рыбачить и играть в гольф большую часть года привлекала его не меньше.

## **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.