

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ ЛЮБЯТ ХОДИТЬ НА РАБОТУ

ПРАВДА
О ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

Патрик Ленсиони

**Почему не все любят
ходить на работу. Правда о
вовлеченности сотрудников**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2007

УДК 658.3:65.013
ББК 65.290

Ленсиони П.

Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников / П. Ленсиони — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2007

ISBN 978-5-00100-644-2

Патрик Ленсиони, бизнес-гуру и автор нескольких бестселлеров, в увлекательной форме рассказа о СЕО, вышедшем на пенсию и ставшем менеджером небольшой пиццерии, обращается к теме, знакомой многим, – неудовлетворенность работой. Он говорит о том, почему миллионы людей не любят ходить на работу и каждый день вынуждены заниматься тем, что не приносит им радости. В книге вы найдете глубокий разбор трех причин неудовлетворенности работой – обезличенность, ненужность и неизмеримость, – преимущества, которые даст их устранение, а также эффективный способ повысить вовлеченность сотрудников и сделать их работу содержательной и приятной. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.3:65.013

ББК 65.290

ISBN 978-5-00100-644-2

© Ленсиони П., 2007
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2007

Содержание

Введение	6
Сказка	8
Шок	8
Часть первая	9
Брайан	9
Заря	10
Jmj Fitness Machines	10
Землетрясение	11
Поглощение	11
Продано	13
Одним рывком	13
Часть вторая	15
Передышка	15
Мозговой штурм	16
Погружение	16
На скамье запасных	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Патрик Ленсиони

Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников

Patrick Lencioni

THE TRUTH ABOUT EMPLOYEE ENGAGEMENT

A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery

J JOSSEY-BASS



Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights, Inc. и Alexander Korzhenevski Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Patrick Lencioni, 2007 All rights reserved. The translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Моим сыновьям Майклу, Кейси, Коннору и Мэтью. Пусть ваша работа будет содержательной и приносит удовлетворение

Введение

Работа всегда захватывала меня, хотя, должен признать, не всегда в положительном смысле этого слова.

Помню, в детстве меня поразила и взволновала мысль, что взрослым – папе, например – приходится каждый день трудиться по восемь часов, а то и больше. Сам я проводил в школе меньше времени и едва мог это вынести!

А когда мне сказали, что многие взрослые вообще-то недолюбливают свою работу, это меня просто ошарашило. Я никак не мог взять в толк, зачем человеку так долго находиться вдали от семьи и друзей и не радоваться тому, что он делает. Наверное, я испугался, что сам когда-нибудь окажусь в подобной ситуации.

Когда в тринадцать лет я стал трудиться, мой интерес к работе как явлению только вырос. На летних каникулах я подрабатывал в большом ресторане, помогая официанткам, посудомойкам, поварам и барменам, которые в основном работали на постоянной основе. Позже, уже студентом колледжа, летом я трудился кассиром в банке, опять вместе с сотрудниками, работавшими на полную ставку. И в банке, и в ресторане я не переставал задумываться, приносит ли работа удовольствие моим коллегам, и со временем пришел к неизбежному выводу, что многим она не нравится.

И это не давало мне покоя.

Моя одержимость этой мыслью вышла на совершенно новый уровень, когда я окончил колледж и получил первую полноценную работу в качестве консультанта по вопросам управления. Именно тогда я познал и испытал на себе воскресную тоску.

Воскресная тоска – это то гнетущее ощущение ужаса и депрессии, которое охватывает многих людей ближе к концу выходных, когда становится ясно, что на следующий день придется идти на работу. Должен признать, что в начале моей карьеры бывали моменты, когда воскресная тоска начинала одолевать меня уже вечером в субботу.

Особенно меня тогда беспокоило не то, что мне ужасно не хотелось возвращаться на рабочее место, а то, что объективно я должен был наслаждаться тем, чем занимаюсь. В конце концов, я устроился на одну из самых престижных и высокооплачиваемых должностей среди всех студентов моего курса. Я не паковал остатки еды в пакеты на кухне в ресторане и не стоял в одиночестве в банковском хранилище, подсчитывая кассовые чеки. Я занимался интересным для меня делом в превосходном офисе, из окон которого открывались захватывающие дух виды на залив Сан-Франциско.

Именно тогда я подумал, что воскресная тоска совершенно необъяснима.

Видите ли, до этого момента я был сторонником теории, что для устранения неудовлетворенности достаточно найти правильную работу. Плохое место – это черновой, скучный, низкооплачиваемый труд в непривлекательной обстановке. Поэтому я решил, что ключ к радости – это найти интересное, хорошо оплачиваемое место, при этом желательно в офисе. Однако даже удовлетворив все эти критерии, я все равно чувствовал себя несчастным и из-за этого задумывался, так ли уж я люблю консультировать.

Поэтому я изменил свою карьеру, но счастливее от этого не стал.

Моя теория об удовлетворенности работой сыпалась на глазах, особенно когда я начал встречать все больше людей, казалось бы, на отличных должностях, которые, как и я, испытывали ужас от самой мысли о работе. Это были инженеры, директора, учителя – высокообразованные люди, которые тщательно выбирали свою стезю, исходя из подлинной страсти и интересов. И тем не менее они, несомненно, были несчастны.

Теория полностью развалилась, когда я встретил людей, занимающихся не очень привлекательным трудом и при этом явно находящих в нем удовольствие: садовников, официанток,

горничных в гостиницах. После этого мне стало очевидно, что удовлетворенность работой – это нечто большее, чем мне казалось. И я захотел разобраться в этом вопросе, чтобы положить конец бессмысленной трагедии, в которую работа может превратить мою и не только мою жизнь.

Слово «трагедия» не преувеличение.

Множество людей каждый день страдают, по-настоящему страдают, уходя от семьи и друзей на работу, и становятся там лишь циничнее, несчастнее и злее. Со временем тупая боль может подточить уверенность в себе и страсть даже у самых сильных, а это, в свою очередь, незаметно, но глубоко отражается на их супругах, детях и друзьях. Конечно, в некоторых случаях влияние неудовлетворенности работой очень заметно: у человека возникает серьезная депрессия, он начинает злоупотреблять алкоголем и наркотиками и даже прибегает к насилию дома и на рабочем месте.

Этот феномен не только делает людей несчастными. Он оказывает неоспоримое, огромное влияние на целые организации. Хотя неудовлетворенность сотрудников бывает сложно оценить, она прямо влияет на результативность, обороты и моральный дух, и все это в конце концов сильно бьет по бюджету компании.

Это совершенно абсурдно, потому что существует очень эффективное, но почти не применяемое лекарство. Оно не требует прямых затрат и может принести почти немедленную выгоду сотрудникам, менеджерам и клиентам, тем самым вооружая компании, которые им пользуются, мощным, уникальным конкурентным преимуществом.

Однако должен предупредить: лекарство, которое я предлагаю, на первый взгляд покажется смехотворно простым и очевидным. Я это осознаю и, откровенно говоря, немного этого опасаюсь. Но когда я думаю, как многие менеджеры не применяют эти идеи на практике и как многие люди из-за этого продолжают страдать на не удовлетворяющей их работе, я прихожу к выводу, что простота и очевидность, наверное, именно то, что сейчас нужно. Более того, я в этом убежден.

Как в XVIII веке написал Сэмюэл Джонсон¹, людям чаще нужны напоминания, а не наставления. Я искренне надеюсь, что эта небольшая книга – простое и мощное напоминание, которое поможет вам сделать работу других людей (а может, и вашу собственную) более стоящей и приятной.

¹ Сэмюэл Джонсон (1709–1784) – английский литературный критик, лексикограф, эссеист и поэт эпохи Просвещения, чье имя, по оценке энциклопедии «Британика», стало в англоязычном мире синонимом второй половины XVIII века. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

Сказка

Шок

Такого Брайан Бейли никак не ожидал.

Разве кто-то мог подумать, что семнадцать лет работы на посту CEO² JMJ Fitness Machines могут кончиться без предупреждения за каких-то девятнадцать дней? Девятнадцать дней!

И тем не менее все кончилось. Финансовая ситуация Брайана была более чем благополучной, но он внезапно ощутил бессцельность своего существования; что-то похожее он испытывал после отчисления из колледжа.

Брайан не подозревал, сколько ему придется пережить, прежде чем дела пойдут на поправку.

² Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора.

Часть первая Менеджер

Брайан

Еще на заре своей карьеры Брайан Бейли пришел к однозначному выводу: ему очень нравится быть менеджером.

Его восхищал каждый аспект этой работы. Занимался ли Брайан стратегическим планированием, бюджетом, консультированием или оценкой производительности, он чувствовал, что просто создан для управления людьми. По мере того как к нему – сравнительно молодому лидеру – приходил все больший успех, Брайан быстро начал осознавать, что, отказавшись от продолжения учебы в колледже, он не стал менее квалифицированным по сравнению со сверстниками – выпускниками школ бизнеса.

С другой стороны, выбора, по существу, и не было. Принадлежавшие небогатому семейству Бейли плантации грецких орехов в Северной Калифорнии два года подряд терзали сильные заморозки, поэтому времена наступили тяжелые.

Брайан был старшим из пятерых детей и единственным уже покинувшим семью. Он чувствовал себя в ответе за семейный бюджет. Даже с учетом стипендиальных программ Колледжа святой Девы Марии учеба Брайана стала для семьи серьезным бременем, а специализация – теология и психология – не оправдывала вложенных средств.

Поэтому Брайан откликнулся на объявление в газете и был принят на должность линейного менеджера на консервной фабрике Del Monte. Следующие два года он провел в цехах, заботясь, чтобы помидоры, зеленая фасоль и фруктовые смеси как можно эффективнее упаковывали в банки. Брайан любил шутить с подчиненными, что всегда хотел побывать на «ферме, где выращивают фруктовые смеси».

Когда отцовские сады оправились от неурожая и финансовая ситуация в семье улучшилась, перед Брайаном встала дилемма. Он мог либо вернуться к учебе и получить диплом, либо остаться в Del Monte, где его вскоре ждало бы повышение и, возможно, в перспективе управление собственной фабрикой. К огорчению родителей, Брайан не выбрал ни то ни другое.

Решив удовлетворить собственное любопытство, он устроился на работу на единственный в Области залива Сан-Франциско³ автозавод и следующие пятнадцать лет беззаботно двигался по корпоративной лестнице, проводя равное количество времени на производстве, в финансовом и организационном отделах.

Еще он женился на девушке, за которой ухаживал в старших классах. Пара переехала в небольшой, но растущий городок Плезантон. Потом в семье появились двое сыновей и дочка.

Когда Брайану исполнилось тридцать пять, он работал вице-президентом по производству под началом динамичного исполнительного директора по имени Кэтрин Петерсен.

Через несколько лет после прихода Брайана Кэтрин лично заинтересовалась его судьбой: ее привлекло сочетание скромного образования, рабочей этики и желания учиться. Она давала Брайану различные задания, удерживая его в своем подразделении, но знала, что вечно это продолжаться не может.

³ Область залива Сан-Франциско – крупный консолидированный метрополитенский статистический ареал (агломерация-конурбация) в Северной Калифорнии, сформировавшийся вокруг залива Сан-Франциско и названный его именем. В южной части агломерата находится Кремниевая долина.

Заря

Однажды некий знакомый рекрутер позвонил Кэтрин с предложением пройти собеседование на должность CEO в расположенной в Калифорнийской долине небольшой компании, производящей спортивные тренажеры. Она не согласилась, но попросила порекомендовать на эту должность Брайана.

Посмотрев резюме, в котором не было упоминаний о высшем образовании, знакомый решил, что шансов нет, однако, чтобы сделать Кэтрин приятно, согласился устроить собеседование. К его удивлению, через две недели клиент перезвонил и сообщил, что Брайан – «лучший на данный момент кандидат» – принят на должность CEO JMJ Fitness Machines.

И на собеседовании, и позже работодателей впечатляло в Брайане умение общаться и понимать людей из всех социальных слоев. Казалось, ему одинаково комфортно в цеху и в зале заседаний, а такое сочетание компетентности и неприхотливости редко встретишь у руководителей даже в промышленных отраслях.

Что касается Брайана, он чувствовал себя как ребенок на шоколадной фабрике и с удовольствием занимался любимым делом. Компании это шло только на пользу.

Jmj Fitness Machines

JMJ была расположена в Мантеке – спальном и сельскохозяйственном калифорнийском городке в ста километрах к востоку от Сан-Франциско. Компания была сравнительно молодая и первую декаду своего существования едва держалась на плаву. Выжила во многом благодаря относительной дешевизне рабочей силы в этом районе и подражанию инновациям конкурентов. Несмотря на умеренные доходы, MJM была мелким игроком в этой довольно раздробленной отрасли и контролировала менее 4 % рынка, не поднимаясь в этом отношении выше двадцатого места.

В какой-то момент основатель и первый CEO компании потерял терпение, позвонил специалисту по найму, и тот в конце концов нашел Брайана.

Первый год работы выдался нелегким из-за пустякового, но надоедливого судебного процесса, в который ввязалась MJM. Как ни странно, именно эта ситуация дала Брайану первую возможность проявить себя как лидера и побудила его внедрить ряд стратегических изменений.

Следующие пару лет Брайан перестраивал MJM на все лады. Для внешнего мира заметнее всего было то, что компания нацелилась исключительно на обслуживание организаций: больницы, гостиниц, колледжей и оздоровительных клубов.

Еще Брайан поощрял новаторство и привел в компанию из других отраслей нескольких талантливых инженеров и спортивных психологов. В результате выросла не только цена продукции, но и – невероятно – спрос на нее.

Однако при всей важности этих изменений ничто не оказало на долгосрочный успех MJM такого влияния, как вклад Брайана в корпоративную культуру.

Как и большинство других производителей в этой отрасли, компанию преследовали довольно сильная текучка кадров, низкий моральный дух и непредсказуемая производительность труда, а также постоянный страх противостояния с профсоюзом. Брайан знал, что для успеха MJM все это придется изменить.

За каких-то два года его команде удалось поднять лояльность и дух коллектива на небывалую высоту. Ничем не примечательная компания из Калифорнийской долины вдруг стала образцом по удержанию и удовлетворенности сотрудников, а отраслевые награды «Лучший работодатель» перестали умещаться в стеклянном шкафу в вестибюле.

Когда журналисты спрашивали Брайана, в чем секрет успеха, обычно он скромно отвечал, что просто относится к людям так, как хочет, чтобы относились к нему. В целом так оно и было, учитывая, что настоящую, четкую методiku он так и не сформулировал.

Но в той же степени, в которой Брайан на публике отказывался от лавров организатора культурной революции в компании, в душе он очень гордился тем, что дал своим людям, особенно на невысоких должностях, удовлетворяющую их достойную работу – лучшую в этом районе. Это наполняло деятельность Брайана смыслом в большей степени, чем любые инновации и показатели выручки.

И поэтому продажа компании стала для него болезненным ударом.

Землетрясение

С финансовой точки зрения JMJ выглядела вполне неплохо для частной компании средних размеров. Под руководством Брайана она пятнадцать лет подряд показывала солидные результаты и стабильно занимала позицию третьего, а иногда и второго игрока в отрасли. Уважаемый бренд, куча денег на счету, отсутствие долгов и поводов для опасений.

И тут грянул гром.

Как-то раз в Wall Street Journal появилась небольшая заметка. В двух абзацах сообщалось, что Nike подумывает войти на рынок тренажерного оборудования. Большинство читателей, наверное, не обратили на эту новость никакого внимания, но для Брайана это были первые раскаты грома.

Цепная реакция началась двумя днями позже, когда Nike публично объявила о планах приобретения FlexPro, крупнейшего конкурента JMJ. И тут же компании, которые десятилетиями работали независимо, начали готовиться к поглощению конгломератами, уже владевшими брендами во множестве отраслей и заинтересовавшимися рынком тренажеров. Для Брайана и пятисот пятидесяти его сотрудников это тоже было лишь вопросом времени.

Поглощение

Всего через несколько дней после выхода судьбоносной заметки Брайан и его совет директоров пришли к неутешительному выводу: JMJ придется продавать, причем продавать быстро.

Несмотря на всю тяжесть решения, отрицать очевидное не мог ни Брайан, ни компания в целом: нельзя было тянуть до последнего, а потом обнаружить, что он, сотрудники и акционеры после многих лет упорного труда остались у разбитого корыта. Поэтому Брайан позвонил другу, работавшему в инвестиционном банке в Сан-Франциско, и попросил его подыскать покупателя. Для компании, которую он любил всем сердцем.

Вообще говоря, Рик Симпсон был не столько другом, сколько старым знакомым. Они целый год жили в одной комнате в общежитии Колледжа святой Девы Марии и, хотя никогда не были особенно близки, сумели сохранить контакт.

Брайан всегда считал Рика невероятно умным и иногда забавным, но при этом нахальным и нечутким. И тем не менее не любить его было просто невозможно. Как Брайан объяснял жене, Рик всегда чувствовал, когда начинает переходить черту, а потом исправлялся, совершая что-нибудь по-настоящему хорошее.

Несмотря на свой характер, Рик сделал очень успешную карьеру и заработал репутацию одного из лучших инвестиционных банкиров в стране. Он даже стал своего рода знаменитостью в этой области.

На первый звонок Брайана Рик ответил в своем стиле.

– Значит, тебе все же надоело жить в этой дыре? – поддразнил он.

Брайан был не в том настроении.

– Вообще-то я живу в Области залива, а в долину езжу на работу. Мне это совершенно не мешает. Послушай, мне правда надо продать компанию.

– Почему?

– У меня нет выбора. Nike только что купила FlexPro, и, если пытаться конкурировать с такими гигантами, нас просто сомнут.

– А, понятно. Я что-то читал на эту тему. – Рик, видимо, бегло пролистал какие-то бумаги. – Вы не слишком торопитесь?

– Все в конце концов и так покинут корабль, но умные обычно уходят первыми.

– Не поспоришь, – согласился Рик. – Так ты хочешь, чтобы я помог тебе найти покупателя?

– Совершенно верно, причем такого, которому наша компания стратегически подходит и который понимает нашу уникальную ценность.

– И в чем же заключается ваша уникальная ценность? – Рик спрашивал без иронии. Ему действительно важно было это знать.

– У нас серьезная доля рынка, где-то в районе 20 %. Отрасль довольно раздробленная, но мы крепко держимся на втором или третьем месте. Смотря как нарезать торт.

Рик промолчал. Брайан почувствовал, что он записывает, и продолжил:

– А еще у нас солидный баланс, известный бренд, хорошие перспективы по продажам на следующие пять кварталов и довольно много патентов, которые будут действовать еще пару лет.

– Пока все хорошо. Рынок растет?

Брайан знал отрасль не хуже других и без колебаний ответил:

– По прогнозам в следующем году вырастет на 9 %, но я думаю, что будет ближе к двенадцати.

– А вы отлично потрудились в своей глухомани.

Брайан знал Рика достаточно хорошо, чтобы по достоинству оценить едкий комплимент.

– Да, результаты у нас хорошие. Есть еще один момент, который, по-моему, должен знать потенциальный покупатель.

Брайан задумался, стоит ли продолжать и напрашиваться на очередную насмешку.

– У нас самый высокий уровень удовлетворенности сотрудников в отрасли. Вообще говоря, мы одни из лучших на рынке в целом и входим в пятьдесят лучших работодателей США среди средних предприятий.

Сначала Рик не сказал ни слова, а потом фыркнул:

– Хм, действительно. Придется поднять мою оценку на пару сотен долларов.

– Это такая шутка?

В голосе Брайана послышалось раздражение, поэтому Рик сдал назад.

– Я тебя просто поддразниваю. Конечно, вы очень старались сформировать хорошую корпоративную культуру, и я обязательно об этом упомяну.

Он сделал паузу.

– Но я не хочу тебя обманывать. По-моему, это вряд ли серьезно повлияет на цену компании.

– Вообще-то должно повлиять.

Брайан знал, что защищается и говорит с обидой, но ничего не мог с собой поделать. Рик, как обычно, не стал миндальничать.

– А по-моему, не должно. Когда я смотрю на компанию, мне интересно, как быстро растет рынок, какую долю этого рынка контролирует она и сможет ли эту долю увеличить. А все эти лирика и сентиментальщина не по моей части. Если они имеют какое-то значение, это в любом случае отразится на итоговых показателях.

Ничто не задевало Брайана больше, чем намеки на сентиментальность. Ему захотелось бросить трубку и позвонить кому-нибудь еще, но он знал, что это не в интересах компании. К тому же в глубине души он опасался, что его циничный друг прав.

Поэтому он задержал дыхание.

– Знаешь, Рик, иногда ты ведешь себя как последняя скотина.

Рик рассмеялся:

– Но ведь ты меня все равно любишь. Правда, Брайан? И знаешь что? Я тебе помогу продать твою компанию так, как никто не продаст.

Брайан не ответил, поэтому Рик продолжил более примирительным тоном:

– Слушай, пойми меня правильно. Честно говоря, последние десять лет я время от времени следил за тобой и JMJ. Я довольно хорошо себе представляю ваши достижения. У меня в подвале даже стоит ваш эллиптический тренажер.

Брайан принял сдержанные извинения:

– В общем, дай на неделе знать, что нам надо сделать.

– В четверг перезвоню. Все будет в лучшем виде, дружище.

Брайан попрощался и повесил трубку. Рик совершенно не изменился. А самое удивительное, что его все равно невозможно ненавидеть.

Продано

Рик позвонил в четверг. Брайан ожидал услышать об успехах – в конце концов, его друг был одним из лучших в своей области, но результаты превзошли все ожидания. Оказалось, что Рик уже определил покупателя и договорился о неформальной предварительной цене. Больше, чем можно себе представить.

Рик великолепно использовал преимущество первого хода и разыгрывал свою стратегию как по нотам. Потенциального покупателя он призывал торопиться, пока другие претенденты не подняли цену, это сделало его чуть щедрее. Брайана же он подталкивал действовать до того, как в игру вступят конкуренты, на открытом рынке станет тесно и ценность компании уменьшится.

В результате всего через полторы недели телеконференций, визитов и переговоров Брайан подписал бумаги и передал контроль над компанией крупнейшему в стране поставщику медицинского оборудования. Потом он признавался, что к последствиям этого шага был совершенно не готов.

Одним рывком

JMJ не была для покупателя первым приобретением, и команда директоров выбрала крайне агрессивную стратегию интеграции. Они считали, что лучше действовать решительно и максимально сократить переходный период, пусть даже ценой спада: иначе ожидания перерастут в апатию и страх. «Это как одним рывком снять пластырь», – пояснил их CEO, прежде чем чернила на договоре успели высохнуть.

В планах было немедленное переименование компании, начиная с приветствия при ответе на телефонные звонки и заканчивая вывеской на здании. Руководители, которые не вписывались в долгосрочные планы (CEO почти всегда оказывается в их числе), как можно быстрее должны были уйти. Последний день для Брайана наступил всего через неделю после того, как он продал компанию.

Все семь дней Брайан ходил на трогательные прощальные обеды и мероприятия, отмечая завершение существования скромной маленькой независимой компании. Он глубоко ценил благодарность и привязанность сотрудников – особенно старых рабочих, чья жизнь резко изме-

нилась за годы его руководства, – но все это настолько его выматывало и подавляло, что в душе он не мог дождаться, когда все это кончится.

И вот дождливым пятничным вечером, когда все уже ушли домой, Брайан упаковал вещи в своем кабинете и в последний раз вышел за ворота. Вытерев глаза, он сел в машину и уехал, думая о том, как жить дальше.

Часть вторая Пенсия

Передышка

Лесли Бейли, на которой Брайан был женат уже двадцать восемь лет, взяла с него слово, что он неделю-другую отдохнет вне дома и только потом начнет пытаться примириться с уходом на покой. Они поехали в маленькую гостиницу в Долине Напа.

Два с половиной дня ей удавалось отвлекать мужа от разговоров о будущем, но в конце концов его прорвало. Это произошло, когда они ели десерт в любимом итальянском ресторане.

Брайан заговорил прямо:

– Прости, Лесли, но я больше не могу ждать.

– Ждать чего? – смутилась Лесли.

– Разговора о работе. О том, что мне делать дальше.

Лесли рассмеялась:

– Ах, в этом дело! А то я подумала, что ты хочешь заняться этим прямо в ресторане.

Брайан даже не улыбнулся:

– Пожалуй, это даже лучше. Хочешь, пойдем в машину?

– Давай попозже, – рассмеялась Лесли. – А пока поговорим о работе.

Брайан помолчал.

– Извини. Это должна была быть поездка без...

– Все нормально. Я знаю, что ты терпишь с того самого момента, как мы сюда приехали, и сделал все от тебя зависящее. Выкладывай.

Следующие два часа, пока их вежливо не выставили из пустого ресторана, они говорили о настрое Брайана и имеющихся вариантах. Он уже не мог усидеть на месте. Его посещали мысли, что вся его карьера была пустой тратой времени. Может быть, стоит заняться другой компанией?

Вскоре стало ясно, что согласия между супругами нет. Иногда разговор переходил на повышенные тона, прежде всего из-за Лесли.

– Слушай, я целых пятнадцать лет не жаловалась, когда ты приходил поздно вечером, ездил в командировки и устраивал дома телеконференции. Пойми меня правильно: ты прекрасный отец, но свою долю концертов и детских игр ты прогулял.

Лесли явно хотела спровоцировать Брайана. Он расстроился, но ответил спокойно.

– По-моему, это нечестно. Я из кожи вон лез, чтобы посетить больше этих мероприятий, чем другие отцы. По-моему, я не должен сидеть тут и посыпать голову пеплом...

Брайан заметил, что жена вот-вот расплачется.

– Что с тобой?

Через мгновение она взяла себя в руки.

– Ты прав. Тебе не надо стыдиться по этому поводу. У тебя обычно получалось проводить время с детьми.

Брайан испытал чувство облегчения, но тут Лесли продолжила.

– А вот мне ты внимания не уделял!

И тут она расплакалась.

Брайан почувствовал себя отвратительно. Лесли была права и вплоть до этой минуты никогда всерьез не жаловалась. «Сколько она это в себе держала?» – подумал он.

В тот момент Брайан дал себе слово быть лучшим в мире мужем и проводить время с женой. Спустя двадцать восемь лет брака Лесли, несомненно, этого заслуживала.

Кроме того, теперь у Брайана не было серьезных оправданий. После продажи компании и акций у семейства Бейли внезапно появилось больше денег, чем когда бы то ни было. За обучение детей они уже не платили и могли позволить себе довольно комфортную жизнь. Брайану можно было не работать.

Лесли же к работе всерьез и не тянуло. Она двадцать лет активно занималась волонтерством в школе и церкви и семь лет проработала на полную ставку помощником учителя. К переменам она была более чем готова, но только вместе с супругом.

Дочь училась на последнем курсе колледжа, а мальчики улетели из гнезда и неплохо устроились в Сан-Диего и Сиэтле, поэтому у Бейли не было особенных ограничений.

– Успокойся, – сказал Брайан, взяв Лесли за руку. – Год-другой мы можем делать все что вздумается. Давай подумаем, что мы хотим.

Мозговой штурм

Следующие несколько дней Брайан и Лесли ездили на долгие прогулки по виноградникам и обсуждали предстоящий отдых.

Не отбрасывая ничего с ходу, они в конце концов отказались от покупки лодки, жилого автофургона и биплана. Им всегда нравилось проводить время на природе, но они все же не стали настоящими искателями приключений и не были готовы к кочевой жизни.

Наконец, Лесли предложила подыскать милый домик в горах у озера Тахо и проводить зимы, катаясь на лыжах, а оставшуюся часть года кататься на лодке и играть в гольф – все то, что они так любили до того, как в семье появились дети. Ей не пришлось долго уговаривать Брайана. Он последние пять лет мечтал о лыжах, а мысль о рыбалке и гольфе в межсезонье была очень заманчивой.

– Так и сделаем, – объявил он с улыбкой на лице. – Кому нужны эти крысиные бега?

Довольно скоро он понял, что может со спокойной совестью ответить на этот вопрос: «Мне!»

Погружение

Несколько недель супруги с энтузиазмом путешествовали по горам и искали дом, пока наконец не остановились на скромной, но современной бревенчатой хижине в южной оконечности озера Тахо в нескольких милях от калифорнийской границы. Еще через две недели (прошло уже больше месяца после «беседы в Напе») они переехали и занялись меблировкой и декором.

Брайан был в полном восторге. Его радовали разговоры с детьми и друзьями о новом жилище, о видах на склоны горнолыжного курорта Heavenly Ski Resort и южную оконечность озера. У него даже сложилась рекламная речь: «В зависимости от того, в какое время года вы приедете, у нас можно кататься по склонам, набирать очки на отличном поле для гольфа или закидывать удочку. Тахо в двадцати минутах пешком».

В ноябре пошел снег, и Брайан и Лесли торжественно открыли первый полноценный лыжный сезон. Он оказался коротким и болезненным.

На скамье запасных

Для своих пятидесяти трех лет Брайан был в хорошей физической форме – неудивительно, учитывая, что пятнадцать с лишним лет он руководил компанией, связанной с фитнесом. Но все же велотренажера и беговой дорожки мало, чтобы как следует подготовиться к активному лыжному сезону.

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.