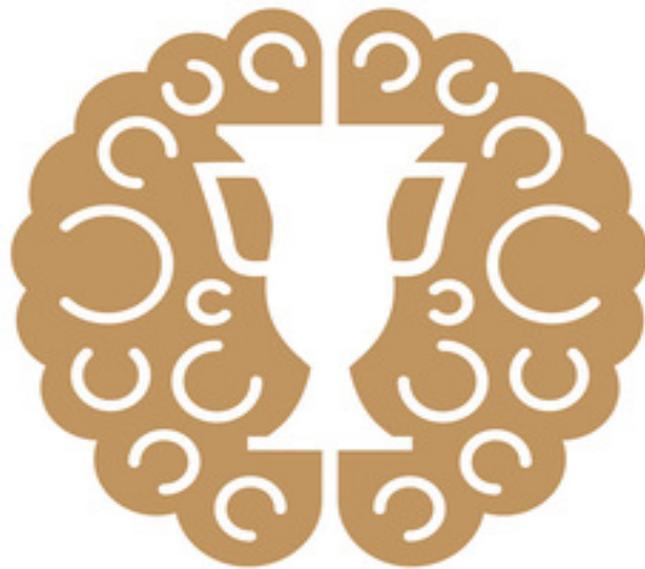


БОБ РОТЕЛЛА
БОБ КАЛЛЕН

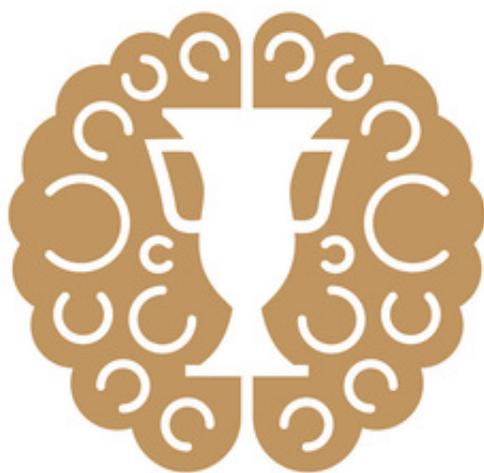
ПСИХОЛОГИЯ ЧЕМПИОНОВ



МЫШЛЕНИЕ,
ПРИВОДЯЩЕЕ К ПОБЕДЕ
В СПОРТЕ И ЖИЗНИ

БОБ РОТЕЛЛА
БОБ КАЛЛЕН

ПСИХОЛОГИЯ ЧЕМПИОНОВ



МЫШЛЕНИЕ,
ПРИВОДЯЩЕЕ К ПОБЕДЕ
В СПОРТЕ И ЖИЗНИ



Боб Ротелла, Боб Каллен

Психология чемпионов.

**Мышление, приводящее к победе
в спорте и жизни**

BOB ROTELLA
BOB CULLEN
HOW CHAMPIONS THINK IN SPORTS AND IN LIFE

Издано с разрешения Robert Rotella c/o ICM/Sagalyn и Curtis Brown Group Limited

Все права защищены.

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

© Robert Rotella, 2015

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

* * *

Моему папе – величайшему из мужей, отцов, свекров, дедушек и прадедушек, которым только может мечтать быть любой мужчина. И его правнучкам и правнукам, а моим внучкам и внукам Люси, Макс, Лауре, Томасу и Джорджу, а также всем моим племянницам и племянникам с пожеланиями каждому из вас замечательной жизни и упорной и увлекательной работы над превращением ваших мечтаний в реальность.

1. Что общего у Леброна Джеймса^[1] и Пат Брэдли^[2]

Мне в жизни повезло: я все время старался помогать людям, которые хотели чего-то добиться и стать исключительными. Желание быть особенным не должно казаться вам необычным. Каждый из нас в детстве представлял себя принимающим пас и забивающим гол, который принесит команде золото чемпионата мира, или прыгающим с шестом на шесть с лишним метров и выигрывающим олимпийское золото. Но я говорю не о грезах или нереализованных фантазиях. Я говорю о настолько сильном желании стать исключительным, которое буквально меняет всю жизнь того, кто им «заболел». Выдающиеся люди обычно начинают с такого желания. От них я и узнал, чем мысли чемпиона отличаются от мыслей обычных людей. И моя книга как раз об этом.

Я работал с победителями восьмидесяти четырех мэйджоров^[3] в гольфе, а также со многими спортсменами, выигрывавшими самые различные первенства. Я работал с золотыми медалистами Олимпиады по конному спорту, с чемпионами Национальной ассоциации студенческого спорта (NCAA)^[4] по легкой атлетике, футболу, лакроссу^[5] и баскетболу, с победителями крупных теннисных турниров. Среди моих подопечных были блестящие победители важных первенств Ассоциации профессиональных игроков гольфа США (PGA), которые добились совершенно уникального результата – прошли раунд за 59 ударов. Это Чип Бек, Дэвид Дюваль и Джим Фурик. Я работал с исключительно успешными людьми из мира шоу-бизнеса и финансов.

Все они укрепили мою уверенность в том, что мысли, которые есть у людей относительно себя самих, в значительной степени определяют качество их жизни. Мы можем сделать выбор в пользу веры в себя, и тогда мы боремся, рискуем, преодолеваем себя и достигаем поставленной цели. Или мы можем сделать выбор в пользу посредственной, зато безопасной жизни. Мы можем отказаться

от любых сдерживающих нас ограничений, поставить перед собой высокие цели и претворять в жизнь самые смелые мечты, подпитывая ими свой дух и страсть к любимому делу. Или мы можем стать философами в самом плохом понимании этого слова, придумывая оправдания неудачам, изобретая объяснения собственной посредственности. Мы можем полюбить наши способности и наш потенциал и постоянно совершенствовать и расширять их. Или убедить себя, что не обладаем никакими особыми талантами, и постараться получать удовлетворение от безопасности и комфортности существования.

Работая с чемпионами, я временами был обеспокоен тем, что зачастую они преследовали цель стать даже слишком исключительными. Наши деды и прадеды долго боролись за то, чтобы дать нам свободу, которой мы теперь обладаем. Мы свободны и в том, что нам думать о нас самих. Однако сегодня многие люди начинают ограничивать себя в этой свободе, полученной от рождения. Они решают, что не имеют равных с другими возможностей из-за того, что родились в маленьких городках, или из-за того, что их родители не принадлежат к верхним слоям общества. Они приходят к убеждению, что конкуренция – как в Америке, так и во всем мире – это слишком жесткая штука. Они делают вывод, что им нужно верить не в свои способности, а в способности других людей. Одним словом, они соглашаются быть посредственными.

Я всегда говорю своим подопечным, что не интересуюсь тем, что говорят или думают о них в семье, школе, по соседству. Я говорю им: «Вы уже взрослые и сами должны принимать решения». Какие это могут быть решения? Вам самим предстоит написать историю собственной жизни. Станете вы исключительным или проживете незамеченным? Будете ли вы звездой или кем-то, кто всю жизнь просидит на краю скамейки запасных?

Меня не беспокоит, когда кто-то прикладывает все свои силы и волю к тому, чтобы стать лучшим, но становится просто хорошим спортсменом. В этом есть свое достоинство. Я не рассматриваю такой результат как неудачу. Наоборот, этот человек доживет до конца своих дней с гордо поднятой головой и улыбкой, потому что он потратил время и талант, данные ему Богом, пробуя стать лучшим в своем деле. Он не закончит жизнь, думая: «Вот если бы я был таким же

талантливым, как, скажем, Леброн Джеймс! Тогда у меня была бы замечательная жизнь!»

На самом деле такой человек не имеет ни малейшего представления о главном таланте Леброна Джеймса. И не думаю, что он с легкостью примерил бы его на себя. Я это знаю не понаслышке.

Несколько лет назад мне позвонил Лэнс Бланкс, который тогда был помощником генерального менеджера команды НБА «Кливленд Кавальерс». Я знал его еще с тех времен, когда он играл за команду Университета Виргинии, а я работал там спортивным психологом. Лэнс спросил меня, могу ли я день позаниматься с Леброном, который тогда, как и теперь, был самым ценным приобретением команды. Я с радостью согласился.

Конечно, я кое-что уже знал о Леблоне. Рост 203 сантиметра, вес 113 килограммов. Он весь состоял из проработанных мышц и обладал взрывной скоростью. Думаю, что Леброн был самым популярным игроком школьного баскетбола, за исключением Карима Абдул-Джаббарра^[6]. Я знал, что в драфте НБА его выбрали под первым номером сразу по окончании старшей школы. Я был в курсе, что в профессиональной команде «Кливленд Кавальерс» Леброн играл очень удачно. Но пока я с ним не поговорил, я не знал самого главного.

– Я хочу стать самым выдающимся баскетболистом в истории, – сказал он мне.

«Замечательно, – подумал я. – Это действительно очень талантливый парень».

И дело было не в физической одаренности. Дело было в его образе мышления.

На протяжении трех десятилетий своей работы я не раз встречался с таким подходом к жизни у спортсменов. И каждый раз получался действительно выдающийся результат. Одной из таких моих первых клиенток была профессиональная гольфистка Пат Брэдли. По физическим данным трудно себе представить более разных людей, чем Леброн и Пат. Брэдли невысокого роста и довольно хрупкая. Сила удара у нее средняя. При первой встрече трудно было угадать в ней выдающуюся спортсменку. Но не в этом заключалось главное различие между ними. Леброн был вундеркиндом, от которого многого ожидали еще с тех пор, как ему исполнилось четырнадцать. Пат выросла в гольфистку незаметно. Она родилась на северо-востоке США,

в Новой Англии, которая не считалась колыбелью гольфистов из-за сурового климата и недолгого сезона. Пат поступила в колледж, в котором не было сильных гольфистских традиций и команды. Леброн разочаровал бы многих, если бы не превратился в выдающегося баскетболиста. Пат, если бы осталась середнячком, только подтвердила бы ожидания окружающих. Когда я узнал ее, она играла в профессиональный гольф уже в течение одиннадцати лет и имела всего одну крупную победу.

Я спросил о мечтах и целях, которые она перед собой ставила.

Довольно несмело Пат Брэдли ответила, что хотела бы стать лучшей в сезоне в Женской профессиональной ассоциации гольфа (LPGA). Она хотела бы выиграть первенство LPGA с минимальным количеством затраченных ударов. Она хотела бы выиграть все женские мэйджоры. И она хотела бы, чтобы ее имя было занесено в Зал славы LPGA. Считается, что попасть туда очень сложно.

Она спросила, думаю ли я, что все это возможно. Я ответил:

– Не знаю, сможете ли вы всего этого достичь, но считаю очень интересной работу с человеком, который ставит перед собой такие цели.

За последующие десять с небольшим лет Пат достигла практически всех перечисленных ею тогда целей. Поэтому я не стал убеждать Леброна в его желании стать самым выдающимся баскетболистом в истории. Я только спросил, готов ли он к достижению поставленной перед собой задачи.

Иногда, когда я задаю такой вопрос своим клиентам, то получаю ответы, которые говорят о психологической неустойчивости. Гольфист может начать рассказывать о напряженности в предплечьях или скованности во время забивания мяча в лунку. Певица может заговорить о боязни сцены. Бизнесмен – сказать, что очень зажат во время деловых разговоров по телефону. Изначально ответ Леброна больше касался его спортивных навыков, чем образа мышления.

– Я играю хорошо, – сказал Леброн, – но я не стану самым выдающимся баскетболистом, если моя команда не начнет выигрывать чемпионаты. А она не сможет выигрывать чемпионаты, если я не стану лучше забивать трехочковые броски. – Следует отметить, что к тому моменту, когда совсем молодой Леброн попал в НБА, он еще не был полностью сложившимся профессионалом. В первом сезоне у него

было только 29 % трехочковых попаданий с игры. – Сейчас, когда мы выходим в плей-офф, соперники хорошо знают, что у меня неустойчивый трехочковый. Они не будут даже держать меня. И будут говорить всякую чепуху типа: «Ну, попробуй, забей. Мы знаем, что ты промахнешься, и ты сам знаешь, что промахнешься».

Меня не удивило ни то, что соперники могут так подначивать Леброна, ни то, что это его задевает. Я работал с огромным числом спортсменов высокого уровня, чтобы понять, что портреты этих «небожителей», которые рисуют в СМИ, часто мало соответствуют реальности. Суперзвезды тоже сомневаются в себе и бывают подвластны страхам, как и простые смертные. Поэтому я просто кивнул. Леброн продолжал:

– Я стал больше думать о своих «трешках». И меня начали одолевать сомнения.

Да, я все это понимаю. В баскетболе, как и в гольфе и других видах спорта, где основную роль играют отработанные до автоматизма моторные навыки, спортсмен достигает лучших результатов тогда, когда не *думает о своих действиях*. Если баскетболист отработал бросок до автоматизма, он должен доверять навыку, концентрироваться на цели и бросать, не задумываясь над тем, как он это делает. Если изложить то же самое немного более научно, то нужно сказать, что наши моторные навыки в основном контролируются подсознанием. Когда в процесс совершения наработанного спортивного действия или движения включаются те участки мозга, которые отвечают за сознательную сферу, наше тело может начать вести себя неуверенно. Сомнения всегда включают осознанное мышление, поэтому могут происходить сбои. Большая часть моей работы со спортсменами как раз и сконцентрирована на том, чтобы научить их отключать или снижать уровень вмешательства сознания в их выступление или действие.

Многих удивит то, что тогда я дал Леброну Джеймсу гораздо больше советов по отработке броска, чем по спортивной психологии.

Что касается психологии, то я сказал, что для него очень полезной может стать методика визуализации. Я хотел, чтобы он как можно чаще представлял, как делает трехочковые броски. Я посоветовал ему попросить менеджмент команды сделать для него видеозапись от восьми до двенадцати минут длиной, на которой были бы

смонтированы его дальние броски из различных позиций. Там должны быть и его броски с ведения. Там должны были быть и его броски с паса или с остановки. Видеозапись должна была сопровождаться любимыми музыкальными композициями Леброна, чтобы вызвать у него приятные ассоциации со своими бросками. Он должен был смотреть ее каждый день. Перед сном он мысленно должен был представлять себе, как бросает «трешки» сквозь руки быстрых и высоких защитников. Такие картины должны были ассоциироваться с его мечтами.

Все это должно было улучшить его трехочковый бросок, потому что в его подсознании закреплялись картины успеха, насаждая в нем уверенность в себе. Но если бы улучшения техники можно было бы добиться только просмотром видеозаписей о себе, в НБА все игроки были бы прекрасными снайперами. Правильно настроить мышление спортсмена – это только часть дела. Оно должно сочетаться с упорным трудом атлета над своим мастерством.

Поэтому я посоветовал Леброну одновременно поработать со специальным тренером, который помог бы ему с постановкой броска. Я порекомендовал ему ежедневно делать по двести трехочковых с хода, воображая, что против него играют лучшие защитники ассоциации, и по двести с паса. Я сказал Леброну, что бросков может быть и чуть больше, и чуть меньше. Главное, чтобы Леброн ставил перед собой цель на каждую тренировку, занимался каждый день и терпеливо ждал результатов.

Необходимость проявления терпения я выделил особо. Ни я, ни кто-либо другой не могли бы с абсолютной точностью предсказать, когда у Леброна улучшится результативность. Но терпение и упорство должны были стать теми двумя факторами, которые выделили бы Джеймса среди его коллег. Многие из них могли обратиться к такой же тактике, как и Леброн. Но не у многих хватило бы терпения. После нескольких недель занятий, не обнаружив немедленных результатов, большинство из них отступили бы. Может быть, они просто решили бы, что у них нет таланта баскетбольного снайпера. Чтобы поддержать Леброна, я внушал ему, что многие успешные баскетболисты, как и гольфисты, и бьющие в бейсболе, такими не рождаются, а становятся в результате упорного труда.

Леброна Джеймса и Пат Брэдли объединил упорный труд. Пат попала в Зал славы LPGA не просто потому, что ей этого захотелось. Свою мечту она подпитывала многими часами, неделями и годами тренировок и преданностью своему делу.

Мы с Леброном много говорили тогда о великих баскетболистах Билле Расселле^[7] и Майкле Джордане. Баскетбол, в отличие от гольфа, – это командный вид спорта. Важная часть понятия «великий баскетболист» – это умение играть в коллективе и вести себя так, чтобы твои товарищи по команде становились лучше. Именно это, а не только статистика результативности делает баскетболиста по-настоящему выдающимся. Расселл и Джордан были примерами для Леброна, потому что, помимо таланта индивидуальной игры, они обладали еще талантом игры командной, в результате чего выиграла так много чемпионатов. Они были выдающимися лидерами. Я предложил Леброну прочесть как можно больше о Расселле и Джордане и при возможности не упустить шанс поговорить с ними.

Леброн Джеймс произвел на меня глубокое впечатление. Он внимательно слушал, задавал интересовавшие его вопросы. Было видно, что он очень дисциплинирован и поставил перед собой высокие цели. Он был кем-то большим, чем просто звезда. Это был спортсмен, который активно соучаствовал в тренировочном процессе и который видел перед собой великую цель. Я дал ему рекомендации, которые изложил выше, в уверенности, что стремление стать лучшим придаст ему сил. То, как он мыслил о себе, должно было провести его через многие часы тренировок, через упражнения на визуализацию и вообще все трудности, которые стояли у него на пути к самосовершенствованию. И именно то, как он понимал себя, и было его главным талантом.

Через некоторое время все заметили, что трехочковый бросок у Леброна существенно улучшился. Результативность приблизилась к 40 % (улучшение на 10 % всего за один первый сезон). Впоследствии он поменял команду, стараясь приблизиться к заветному чемпионскому титулу. У меня нет сомнений в том, что в конечном успехе Леброна огромную роль сыграло его трудолюбие, его стремление к самосовершенствованию и верность успеху команды.

У всех настоящих звезд есть такие качества. Вскоре после того, как я поработал с Леброном, меня пригласили встретиться с баскетбольной

командой Университета Мемфиса, которую тогда тренировал Джон Калипари, а лидером был член молодежной сборной Америки Деррик Роуз. Я рассказал игрокам о работе с Леброном и важности его отношения к делу для конечного успеха. Через некоторое время мне позвонил Деррик. Он сказал, что должен сообщить мне что-то важное. «Я хочу стать самым выдающимся баскетболистом в истории!» – воскликнул он.

В 2011 году Деррик стал самым молодым баскетболистом в истории НБА, который удостоился звания «Самый ценный игрок сезона». К сожалению, вслед за этим его настигли тяжелые травмы, и он до сих пор восстанавливается после операций на коленях. Но если он полностью выздоровеет, я советую Леброн и другим игрокам НБА опасаться этого парня. Деррик, как Леброн и Пат Брэдли, обладает самым главным качеством чемпиона: правильно думать о себе и правильно представлять себе свои возможности.

Такая самооценка делает людей, которые поставили перед собой высокие цели, по-настоящему незаурядными. Но людей, наделенных хорошими физическими данными, как и природным умом, много. Я рискну даже сказать, что все мы в чем-то талантливы, знаем об этом или нет. Просто способных от выдающихся отличает не высота прыжка, не скорость на шестидесятиметровой, не дальность удара со стартовой позиции в гольфе и не IQ. Исключительных людей отличает нечто, что находится внутри них. Незаурядные успешные люди обладают одинаковым образом мышления и такими качествами, как оптимизм, уверенность в себе, упорство и сильная воля. Они готовы преодолевать себя, чтобы стать исключительными. Такой образ мыслей и свойства характера заставляют чемпионов работать упорнее и лучше других, потому что они готовят себя к состязанию. Эти качества позволяют исключительным людям не терять сосредоточенности на самом важном даже под воздействием стрессов и добиваться наилучших результатов тогда, когда это в высшей степени необходимо.

Вряд ли я первый, кто это заметил. У Экклезиаста сказано, что самый быстрый бегун не всегда выигрывает состязание, а самый сильный воин не всегда побеждает в битве. Мало кто понимал логику этих сентенций и в XX веке, но ее разгадали хорошие тренеры.

Когда я был ребенком, то очень любил общаться с тренерами. У меня был двоюродный брат Сэл Сомма, который несколько десятилетий тренировал команду по американскому футболу в школе Нью-Дорп в Нью-Йорке. Одну из улиц рядом с этой школой даже назвали в его честь. Он был другом и учеником Винса Ломбарди^[8], чья карьера тренера начиналась неподалеку от тех мест, в школе Сент-Сесилья в городке Энглууд. Когда Сэл приезжал к нам в Вермонт во время школьных каникул, мы много болтали с ним и другими его коллегами. Из тогдашних разговоров мне запомнилось, что наставники проводили очень четкую грань между «тренировочными спортсменами» и «игроками». «Тренировочный спортсмен» – это тот, кто проигрывает во время игры сопернику в скорости, даже обладая более высокими скоростными данными, или в силе, будучи сильнее противника. Тренеры на практике знали, что победы их команд определяются тем, удастся ли им найти и вырастить «игроков». У них были свои методы для этого. Иногда они заставляли членов команды совершать изнурительные забеги на жаре, внимательно следя, кто из них сдастся, а кто будет упорно бежать до конца. Иногда они вели с ними душевные беседы. Иногда подбрасывали в шкафчики в раздевалке записки с описанием предстоящих трудностей и требованиями проявлять самоотверженность. Известный баскетбольный тренер Джон Вуден, карьера которого началась еще в 20-х годах прошлого века, много размышлял о природе успеха и создал свою классическую «пирамиду успеха», которой обучал подопечных в знаменитой тогда баскетбольной команде Университета Лос-Анджелеса (UCLA). Все это может замечательно работать, особенно в руках талантливого тренера. Но может и не работать.

В те времена термина «спортивный психолог» еще не было. И если быть честным, то многие выдающиеся спортсмены старых поколений не видят пользы в существовании спортивных психологов вообще. Я вспоминаю, как несколько лет назад мой друг Джим Лефевр, великий бейсбольный тренер и деятель Национальной бейсбольной лиги, игравший когда-то за команду «Доджерс», познакомил меня с Бобом Гибсоном, знаменитым питчером^[9] (подающим), который в 1960–1970-х годах играл за «Сент-Луис Кардиналс». Когда Джим сказал Гибсону, чем я занимаюсь, тот посмотрел на меня

презрительным взглядом, которым, наверное, достаивал своих противников хиттеров (бьющих).

– Когда я играл, у нас не было никаких спортивных психологов, – сказал он.

– Почему? – спросил я.

– Потому что, когда играл я и кто-то старался удержаться на своей базе, я просто кидал мяч ему в голову. Такова была моя спортивная психология.

Мы с Джимом осторожно рассмеялись, надеясь, что это была шутка, не будучи до конца уверенными, что это так.

– Сегодня, если ты такое сотворишь, тебя выкинут из игры и дисквалифицируют на несколько игр, – продолжил Гибсон. – Так что не знаю, если бы я играл сейчас, то мне, возможно, тоже понадобился бы спортивный психолог.

Может быть, это было простым совпадением, что спортивная психология стала появляться как наука как раз в те годы, когда Гибсон и подобные ему игроки старой школы уже уходили из спорта, а Национальная бейсбольная лига приняла жесткие правила против бросков питчеров с прямым умыслом нанести физический вред хиттеру (бьющему).

Появление этой науки знаменовало собой новый подход команд к победе. Ставка стала делаться на волевые качества спортсменов. С 80-х годов XX века в своем стремлении к победам тренеры начали приглашать спортивных психологов для работы с командами. Таким образом я и попал в Университет Виргинии после защиты докторской диссертации. Привлечение таких специалистов привело тогда к столь впечатляющим результатам, что сегодня в штате спортивных кафедр в каждом университете, не говоря уже о профессиональных командах, есть один или два психолога.

Впоследствии накопленный спортивной психологией опыт стал распространяться и на другие сферы деятельности человека, связанные с публичными выступлениями. Среди моих клиентов было много таких, кто имел весьма опосредованное отношение к спорту (разве что партия-другая в гольф или боулинг раз в неделю). Это были бизнесмены, певцы, шоумены и представители десятков других профессий. И все они имели те же проблемы с выступлениями на публике, что и спортсмены. И те же методики, которые

применяются в работе с атлетами, успешно используются и по отношению к ним.

Я думаю, что спортивная психология появилась именно в США раньше других стран не случайно. Она соответствует американскому образу мыслей и культуре. Мои прадеды прибыли в эту страну среди миллионов других людей, не имея ничего или почти ничего. Они выбрали Америку не потому, что надеялись, что кто-то здесь даст им что-то готовое. Они просто хотели жить в стране, где если человек упорно трудится и выдает полезные идеи, то может жить жизнью среднего или даже более высокого класса. Они хотели жить в стране, где никто не будет препятствовать им из-за их фамилии или социального статуса их отца. Психология человеческой продуктивности очень ловко вписалась в этот общий дух.

Добиться исключительности всегда нелегко. Но когда люди говорят мне, что им будет трудно выполнить то, что я предлагаю, я отвечаю: «Вы правы!» Достижение больших целей требует пота. Оно требует упорства, терпения и незыблемой уверенности в себе. Не всем это по плечу. Поэтому мы и говорим об исключительности.

Между прочим, я никогда не пытаюсь дать описание понятию «исключительность» в работе с клиентами. Для некоторых она будет состоять в количестве побед на чемпионатах и первенствах. Для других – в количестве заработанных денег и в том, что они могут им дать в итоге. Для третьих – в служении людям и количестве спасенных душ или детей из бедных семей, которые получают с их помощью образование. Я не придаю значения тому, в чем заключаются мечты или цели человека. Я придаю значение тому, как он проживет свою жизнь.

Мне нравится, когда человек отказывается налагать какие-то ограничения на свои мечты и смело стремится к тому, чтобы стать исключительным.

Когда гольфист говорит мне, что предел его мечтаний – попадание в первые сто двадцать пять игроков первенства Ассоциации профессиональных игроков гольфа США (PGA), я возмущаюсь: «Кто эти сто двадцать четыре человека, которые будут перед вами, и почему вы думаете, что они лучше вас?» Если кто-то говорит мне, что хочет стать предпринимателем, я не хочу слышать, что этот кто-то всего лишь хочет зарабатывать себе на жизнь. Я хочу, чтобы у этого человека

были максималистские устремления. Например, создать сумасшедше успешную инновационную компанию, которая принесет богатство ему и его семье и даст работу тысячам людей. Если человек хочет стать учителем, то я не желаю слышать, что он получит контракт, благополучно прослужит тридцать лет от звонка до звонка и уйдет на заслуженную пенсию. Я хочу услышать, что у него есть страсть и призвание к тому, чтобы дать сотням и тысячам его учеников путевку в лучшую жизнь.

Я хочу помогать таким людям.

Я делаю это, обучая их образу мышления и привычке к исключительной жизни. Я учу их думать как чемпионы. Какие бы ни были у человека устремления в жизни, эти качества и этот образ мыслей поддержат их. Они помогут сохранить упорство и ответственность в самосовершенствовании. Преодолеть трудности и неудачи. Побеждать конкурентов. И в этих качествах нет ничего таинственного. Они не зависят от ваших генов, как цвет глаз. Их можно в себе воспитать. И эта книга – о таких качествах.

Первое важнейшее из них – оптимизм.

2. Учись быть оптимистом

Я получил особое воспитание. Нет, семья Ротелла не была богата. Мы никогда не голодали, но основу нашего рациона составляли овощи, которые мы сами и выращивали.

Когда я говорю об особом воспитании, то имею в виду, что мое детство приучило меня быть оптимистом. Тогда я этого не понимал, но теперь знаю, что это был дорогой подарок. Позже я обнаружил, что выдающиеся люди оптимистами либо рождаются, либо становятся, потому что начинают понимать, что без этого качества не могут добиться желаемого. Именно поэтому я говорю, что мне повезло. Мне не пришлось учиться оптимизму самому. Мне его дали.

Я не имею в виду, что мои мать или отец, как это модно сейчас, заботились о моей самооценке. Их это не волновало. Они не хвалили меня, если только я не совершал что-то такое, за что меня действительно можно было похвалить. Даже наоборот, если я делал что-то вполсилы, никто меня за это не благодарил. Если на день я получал задание по стрижке травы и не добивался ровных краев у лужайки, то, придя домой с работы, отец заставлял меня доделывать все как полагается. Помню, как однажды мы с ним ремонтировали оконную раму. Я забивал гвозди, попал по одному из них неудачно и погнул. Я уже собирался ударить еще раз, чтоб гнутый гвоздь вошел глубже в дерево. Но каждому известно: когда гвоздь под вашим ударом гнется, он издает совсем другой звук, чем когда вы забиваете его правильно. Отец работал в пяти метрах от меня и услышал это. Прежде чем я ударил еще раз, он подошел и сказал: «Ты что делаешь? Думаешь, можно будет закрасить погнутый гвоздь? И это будет твоя работа? Как же ты сможешь с этим жить дальше?»

Я вытащил погнутый гвоздь и сделал все правильно.

Мой отец страстно верил, да и до сих пор верит в образование. Это он унаследовал от своего отца и сообщества, в котором вырос. Он учил меня, что Америка – великая страна, в которой каждый может получить образование и воспользоваться его плодами. Он настаивал, чтобы мы, его дети, учились в школе как можно лучше. Это обычно подразумевало, что мы должны были получать высшие оценки А, хотя

если он видел, что какой-то предмет дается нам особенно трудно, то мог смириться и с оценкой В по нему. Он никогда не говорил, чем мы должны заниматься в жизни. Он только внушал нам, что мы можем делать все что угодно, если получим образование, настроимся на полученные знания и будем просто хорошо делать свое дело. Я усвоил, что, упорно трудясь, ты *можешь* стать лучшим.

Это и есть оптимизм.

Для молодых людей сегодня быть оптимистичными, может, не столь естественно, как для людей моего поколения. Они чаще видят тех, кто испытывает в жизни трудности, чем тех, кто шагает от успеха к успеху. Иногда, когда я приезжаю в мой родной городок Ратленд, меня просят выступить перед молодежью. Я вспоминаю, как недавно одна девушка задала вопрос: «Как вам удастся работать и находить общий язык со всеми этими великими спортсменами? Ведь выходцев из Ратленда среди них, наверное, нет».

В ее вопросе была своя логика. Одним из путей, на котором люди учатся оптимизму, может быть следование каким-нибудь замечательным примерам тех, кто добился в жизни чего-то существенного. Если такие люди рядом с вами и, более того, походят на вас, то у вас появляется оптимизм.

Одним из классических примеров этого стала эволюция мирового рекорда в забеге на одну милю^[10]. В течение десятилетий он на секунду или две превышал четыре минуты. И прогноз относительно того, удастся ли человеку вообще когда-нибудь преодолеть этот четырехминутный рубеж, был пессимистичным. В прессе появлялись статьи уважаемых экспертов, утверждавших, что человеческое тело сформировано так, что просто не в состоянии позволить бегуну пробежать милю быстрее, чем за четыре минуты. И вдруг студент-медик и чемпион-любитель из Англии по имени Роджер Баннистер посмотрел на всеобщее уныние по поводу одной мили и решил для себя, что все это ерунда. Он внушил себе, что сможет пробежать эту дистанцию быстрее четырех минут, и стал упорно тренироваться. И в один из дождливых дней в 1954 году он добился своего, установив рекорд 3 минуты 59,4 секунды.

Почти сразу же этот рекорд Баннистера улучшил австралийский бегун Джон Лэнди. В течение ближайших лет многим спортсменам удалось покорить до тех пор незыблемый четырехминутный рубеж

в беге на милю. Таким образом, Баннистер оказался тем мощным примером, который в одночасье превратил многих хороших бегунов из пессимистов в оптимистов относительно их способности выйти за рамки этих злополучных четырех минут.

То же самое я наблюдал в гольфе. Когда Падрайг Харрингтон был еще подростком, ни один гольфист-ирландец не побеждал в важнейших турнирах, так называемых мэйджорах. Падрайг был и остается выдающимся во многих отношениях. И одно из основных его достижений состоит в том, что он не допустил, чтобы миф об ущербности его ирландского происхождения остановил его на пути к победам в гольфе. Падрайг выиграл Открытый чемпионат Великобритании в 2007 году, затем победил еще в двух важнейших турнирах в 2008-м. В течение буквально нескольких лет примеру Падрайга последовали еще три ирландца: Грэм Макдауэлл, Рори Макилрой и Даррен Кларк. И это не было случайностью.

Ничего этого, как я полагаю, не знала юная девушка из Ратленда, которая не видела перед собой подобных примеров среди выходцев из ее городка.

– В Ратленде родились и выросли многие знаменитые люди, – сказал я.

– Я таких не знаю, – ответила девушка.

Я рассказал ей, что, когда был подростком, играл в баскетбол в спортивном центре, названном в честь Андреа Мид-Лоуренс, которая выиграла две золотые медали на зимней Олимпиаде-1952 в горнолыжном спорте. К сожалению, тот спортивный центр ныне снесен.

– Никогда не слышала о такой, – заявила девушка.

Я добавил, что Андреа была всего лишь одним из жителей Ратленда, добившихся успеха в спорте и других сферах деятельности. Я сказал, что если девушка хочет найти для себя среди своих земляков пример, на который она могла бы ориентироваться в воспитании у себя оптимизма и движении к успеху, то она легко может сделать это.

Тот факт, что такого примера она не нашла, говорит, по моему мнению, о том, что пессимизм глубоко проник в жизнь американской глубинки. Иногда после моих выступлений в Ратленде и других подобных городках ко мне подходят родители и говорят, что их детям стоило бы тоже послушать меня. А затем, словно поймав себя

на какой-то мысли, добавляют: «А может, и хорошо, что их не было. Ведь, послушав вас, они вообразили бы себе какие-то мечты, а потом страдали бы, не будучи в состоянии их осуществить».

Меня не оставляет мысль, что эти родители хотят вырастить людей такого сорта, что независимо от того, о чем они мечтали в пятнадцать, они хотят в сорок чувствовать себя в безопасности, чтобы их босс не говорил им, что можно работать и получать больше. Такое отношение к жизни порождает пессимизм.

Я не верю, что люди рождаются оптимистами или пессимистами, как они появляются на свет либо правшами, либо левшами. Оптимизм – это образ мыслей, который мы сами выбираем. Мне повезло, что мое воспитание помогло мне утвердить в себе оптимистический взгляд на вещи. Но даже если бы не это, я все равно выбрал бы оптимизм.

Сегодняшняя молодежь должна искать образцы для подражания за пределами своего окружения. Задавшая мне вопрос девушка могла бы при желании найти для себя примеры тех, кто вырос в маленьких американских городках типа Ратленда и, несмотря на скромные возможности, поднялся до осуществления своей мечты. Или она могла бы убедить себя, что станет первой из детей Ратленда, кто достигнет великой цели и будет образцом для других.

Это нелегко, но вполне возможно. Те успешные люди, с которыми я работал, делают это постоянно. Они выбирают оптимизм. И что бы с ними ни случилось, они всегда найдут причину для надежды.

Падрайг Харрингтон выбрал оптимизм. Я помню, как на турнире «Мастерс»^[11] в Огасте, еще до того, как он выиграл свои мэйджоры, у него была черная полоса. Играл хорошо, но ему все время не везло. После хорошего удара мяч скатывался с зеленой лужайки, а то и просто каким-то чудом выпрыгивал из лунки. Когда я посмотрел на Падрайга после второй игры, то ожидал увидеть его расстроенным. Но не тут-то было! На его месте другие гольфисты решили бы, что им вообще не следует выступать в серии мэйджор, или что их игра не годится для этого турнира, или что кто-то навел на них порчу. Но не Падрайг.

– Теперь я знаю, что могу выиграть мэйджор, – сказал мне тогда Падрайг. – Я концентрировался на каждом ударе, сделанном мной на этой неделе. Я ясно представлял себе, куда хочу послать мяч.

Сейчас я понимаю, что могу успокоить эмоции и разрешить своему телу делать то, что оно и так прекрасно знает. Так здорово, что я могу позволить себе это на таком турнире. Я уверен, что смогу осуществить свою мечту.

Оптимизм – это зачастую вера в то, что невозможно проверить в данную минуту. У Падрайга она была. Вообще-то она есть у каждого.

Я не утверждаю, что трех своих побед в мэйджорах Падрайг добился на одном оптимизме. Он достиг такого успеха потому, что был талантлив и упорно трудился в течение многих лет, оттачивая мастерство. Но оптимизм позволил ему воспитать в себе волю, которая помогла преодолеть все неудачи, а гольфисты, как правило, проигрывают гораздо больше турниров, чем выигрывают. Оптимизм Падрайга непреложен и постоянен. И он работает на спортсмена так же, как удобрения на цветы, многократно увеличивая мощь тех усилий, которые он прилагает, чтобы без усталости совершенствовать свою игру.

Такие люди, как Падрайг, осознанно или на подсознательном уровне становятся оптимистами и остаются ими. Независимо от того, что происходит в жизни, начиная от обстоятельств появления на свет и кончая неудачами в турнирах по гольфу, во всем они находят место для надежды. Они ищут основание для того, чтобы верить в себя и упорно трудиться. Оптимизм – это ощущение, которое они создают для себя.

Хорошие наставники всегда понимали важность оптимистического настроения. Я вспоминаю, как известный баскетбольный тренер Джон Калипари готовил свою команду Университета Кентукки «Уайлдкэтс» к финалу национального университетского чемпионата 2012 года. Одним из ключевых игроков в составе тогда был защитник Дорон Лэмб. Команда нуждалась в его дальних бросках. Именно они могли заставить соперника защищаться на дальних подступах к кольцу вместо того, чтобы полностью блокировать его. Дорон не очень хорошо показал себя в полуфинале в игре с Луисвиллем: он реализовал меньше половины бросков и набрал всего десять очков. В тот год я помогал Джону Калипари, и мы оба знали, что наш противник из Канзаса, скорее всего, будет плотно обороняться под кольцом, чтобы не дать активно действовать нашему центровому Энтони Дэвису.

Обычно Джон проводит очень жесткие тренировки. Он должен быть требовательным к своим игрокам, потому что многие из них настолько способные, что еще задолго до окончания колледжа бывают отобраны на драфт в Национальную баскетбольную ассоциацию. Джон работает с ними всего год или два, и за это время из подающих большие надежды школьников-задавак он должен сделать игроков, которые будут падать на паркет, стремясь достать любой мяч, упорно защищаться и ставить нужды команды выше собственных амбиций. Поэтому на тренировках Джон, как правило, попусту слов не тратит. Когда кто-то отлынивает, Калипари проявляет требовательность и объясняет это лентяю в весьма недвусмысленных выражениях.

Но Джон тогда почувствовал, что в течение тех двух дней, которые отделяли полуфинал первенства от финала, на Дорона сильно давить не следует. Я наблюдал, как наставник на двух тренировках, предшествовавших финалу, закладывал в душу и разум баскетболиста зерна оптимизма.

– Упорно работай, и вечер финала станет для тебя великим, – говорил он Лэмбу. – Ты для нас главное звено, и эта игра станет лучшей из тех, что ты провел до сих пор.

Было видно, что слова тренера воодушевляют Дорона.

В начале финальной игры Лэмб сделал два удачных дальних броска, и команда Кентукки сразу ушла в отрыв. В тот вечер Дорон не забил тридцать очков, но сделал двадцать два и стал самым результативным в «Уайлдкэтс». Они выиграли чемпионат NCAA 2012 года.

Вновь хочу подчеркнуть, что одного оптимизма, чтобы достичь успеха, Дорону Лэмбу, как и Падрайгу Харрингтону, было бы недостаточно. Потребовались еще талант и годы упорных тренировок. Но я не уверен, что Дорон смог бы решиться совершить два первых броска и оба раза поразить кольцо, не настрой его Джон на оптимистическую волну перед тем матчем.

Такой оптимизм, который я называю ситуационным, особенно хорошо срабатывает там, где важны моторные навыки. Например, в стрельбе, баскетболе или последнем ударе в лунку в гольфе. Я уже говорил, что навыки стрельбы или удара в гольфе контролируются главным образом той частью нашего мозга, которая отвечает за подсознание. В ней сосредоточены точки, контролирующие

приобретенные или отточенные до автоматизма движения. Когда мы настроены оптимистически, эти отделы головного мозга работают активнее. Баскетбольный мяч летит в корзину. Мячик для гольфа попадает в лунку.

Не случайно Фил Микельсон^[12] был таким успешным и интересным гольфистом. Он часто говорил: «Хорошие удары нередко заканчиваются мячом в кустах». Под этим он имел в виду, что сохраняет оптимизм даже тогда, когда мяч летит в кусты или траву. Этот настрой, видимо, стал одной из причин его поразительного умения выбивать мячи из трудных положений. Так произошло, в частности, на турнире «Мастерс» в США, когда Фил блестяще выбил мяч с площадки в сосновой роще, усыпанной иголками. Это произошло на тринадцатом раунде, и Микельсон выиграл тот турнир.

На противоположном от оптимизма полюсе находится настрой, который сопровождают страхи, озабоченность и сомнения. Одним словом, пессимизм. Пессимизм, как правило, включает ту часть мозга, которая отвечает за сознательное. Так уж устроен наш разум. В некоторых сложных ситуациях рациональное и спокойное обдумывание ситуации помогает нам. Работа мозга на сознательном уровне необходима при активном мыслительном процессе. Я бы, например, не доверил дела своему финансовому консультанту, если бы при этом он не задействовал рациональное мышление. Но контроль со стороны нашего сознания может помешать удачной стрельбе или забиванию мяча в лунку. Он может сковать движения баскетболистов или гольфистов. Баскетбольный мяч со звоном отскакивает от кольца, а мячик для гольфа прокатывается мимо лунки.

Я предпочел бы, чтобы всякий, кто занимается выступлениями на публике, был настроен оптимистично. Потому что выступления обычно бывают удачными тогда, когда человек полагается на отработанный навык и позволяет ему управлять ситуацией. Я часто даю гольфистам один очень простой совет: улыбнитесь перед последним ударом, когда вы загоняете мяч в лунку. Каждый из нас, естественно, хмурится, когда в дело активно включается наше сознание, чтобы помочь нам сконцентрироваться на решаемой задаче. Улыбка обычно свидетельствует о том, что вы расслаблены и довольны, и у руля находится та часть вашего мозга, которая

управляет подсознанием. Улыбка помогает в гольфе. Попробуйте и убедитесь сами.

Одним из способов, с помощью которого и индивидуумам, и группам людей можно добиться оптимистического настроения, может стать визуализация. Визуализация – это разновидность настроенного на какую-то цель и напряженного воображения. Как я уже говорил, однажды я предложил этот способ баскетболисту Леброну Джеймсу. Другие большие спортсмены нашли этот путь сами. Сэм Снид^[13] рассказывал мне, как инстинктивно применял прием визуализации на пике своей карьеры в гольфе. Он ложился спать после очередного дня какого-нибудь турнира и в воображении проигрывал каждый сделанный удар. Но когда воспоминания доходили до такого, который ему не нравился, он «редактировал» его. Он стирал из памяти образ плохого удара и на его место помещал картинку того, каким он должен был быть. Скривленный удар, уведший мяч в кусты, становился прямым и красивым, сделанным по нужной траектории. Последний удар, пославший мяч буквально в сантиметре от лунки, точно загонял его в цель. И на следующее утро Сэм обычно просыпался свежий и оптимистично настроенный.

Нечто подобное я практиковал в работе с баскетбольной командой Университета Виргинии в 1984 году. В тот год от команды многого не ожидали. Выдающийся баскетболист Ральф Сэмпсон^[14] только что окончил университет, и никто не думал, что среди оставшихся были игроки его уровня. Мы начали сезон с тринадцати поражений и десяти побед. Обычная команда-середняк.

Но постепенно она набрала обороты. В том сезоне я ввел для игроков практикум по спортивной психологии. Это был настоящий учебный курс. Ребята должны были читать книги и писать рефераты. Мы затрагивали такие вопросы, как понятие командной игры, уверенность в себе и партнерах и умение исполнять свою роль в общем деле. Хотя до этого команда Виргинии никогда не входила даже в двадцать пять лучших университетских команд, она умудрилась прорваться в чемпионат NCAA и начала набирать очки. Мы выиграли три игры подряд и вышли в четвертьфинале на считавшуюся тогда очень сильной команду Университета Индианы, где играли такие звезды, как Уве Блаб и Стив Олфорд.

Перед той игрой тренер Терри Холланд и я собрали игроков в тихой, неярко освещенной комнате. Я попросил ребят расслабиться, закрыть глаза и сосредоточиться на моих словах, затем описал сценарии предстоящего матча. В одном из них я показал нашу команду в отрыве и доминировании на площадке, в другом изобразил, что Виргиния стойко защищается и побеждает последним броском под звук финальной сирены. Я также допустил, что команда может отстать на старте, но быстро соберется и догонит соперника. Но что примечательно, все свои сценарии я заканчивал неизбежной победой нашей команды. Все они преследовали единственную цель: вселить в игроков оптимизм и уверенность в себе.

И эта тактика сработала. Команда Виргинии выиграла со счетом 50:48 и вышла в полуфинал во второй раз за всю историю. Потом мы, правда, проиграли очень талантливой команде Хьюстонского университета, в которой тогда играл Хаким Оладжьювон^[15]. Уступили в полуфинале два очка. Были ли мы оптимистично настроены в отношении игры с Хьюстоном? Были. Разумеется, оптимизм не гарантирует всего в спорте. Он только повышает ваши шансы. Я иногда сравниваю это с умением считать карты в игре в блек-джек. Если игрок хорошо запоминает вышедшие карты, а особенно десятки, то его шансы уйти с деньгами увеличиваются. Но никто не гарантирует, что, когда он выставит на стол кучу фишек, крупье не наберет двадцать одно очко и не выиграет.

Если оптимизм некорректно напрямую увязывать с успехом, то между пессимизмом и неудачей есть почти стопроцентная связь. Если вы смотрите на зеленое поле с лункой перед стартовым ударом партии в гольф и думаете только о том, что ваш мяч обязательно улетит в сторону деревьев, пруда с водой или в песчаную зону, то я почти с уверенностью гарантирую вам, что хорошего удара у вас не получится и вы действительно загоните мяч туда, куда думаете.

Поэтому почему бы не быть оптимистом, если у нас есть такой выбор?

А он у нас есть. Это выбор, который сделал Падрайг Харрингтон. Это тот выбор, который тренер Джон Калипари помог сделать баскетболисту Дорону Лэмбу. Однажды я встретился со своим другом Бобом Шерманом, когда консультировал финансовый конгломерат Merrill Lynch^[16]. Боб в то время заведовал всеми отделениями этого

инвестиционного банка в восточной части США. До того как он пришел в мир финансов, Боб играл в американский футбол за штат Айова и команду «Питтсбург Стилерз». Шерман был прирожденным оптимистом. Когда он начал торговать ценными бумагами, дело шло нелегко. Обычно в этом бизнесе прибыль приносит только одна сделка из двадцати пяти. Такая работа довольно утомительна, поэтому многие финансовые консультанты уходят из профессии в течение нескольких лет. Как бы оптимистичны они ни были, такое болезненное соотношение отказов и удачных сделок может выдержать не каждый. Однако Боб предпочел смотреть на действительность по-иному. Каждый раз, когда очередной клиент отвечал ему «нет», Боб говорил себе: «Ну и пусть, но зато теперь я на одного клиента ближе к тому двадцать пятому, который согласится на сделку».

Это основы тактического мышления, которым, наверное, обучают всех начинающих брокеров. Но они становятся основой при том условии, если вы верите в них.

Некоторые мои клиенты жалуются, что если многие вокруг них по своей натуре оптимисты, то они из числа тех, для кого стакан наполовину пуст. Обычно я отвечаю на эти жалобы так: «Вы что же, так и собираетесь в жизни справляться только с легкими задачами?»

Если нет, тогда самое первое, что вам следует сделать, – это убедить себя в том, что оптимизм вам остро необходим, потому что именно с его помощью вы можете реализовать мечты и добиться тех целей, которые поставили перед собой. Приняв такое решение, вы должны начать на все смотреть под другим углом. Чтобы привести один пример, давайте представим себе, что американская экономика впадает в рецессию и добиться успеха в бизнесе становится все труднее. Сосредоточите ли вы свое внимание на всех этих жутких и пугающих материалах, появляющихся в СМИ? Или вы сконцентрируетесь на историях о Билле Гейтсе и Марке Цукерберге, которые вполне преуспевают в условиях экономического спада? Выбирать вам. Будете ли вы думать самостоятельно или позволять другим манипулировать своими мыслями? Сможете ли представить себе, что достигаете успеха там, где другие этого сделать не могут?

Склонны ли вы обобщать каждую неудачу, с которой сталкиваетесь? Представьте себе, что вы приглашаете на свидание красивую девушку, а она отказывается. Станете ли вы немедленно

и навсегда записывать себя в неудачники и посыпать голову пеплом, решив, что никогда не найдете себе подружку, потому что вы просто никчемный человек? Вы вольны сделать такой выбор, но это будет катастрофой для вашей личной жизни.

Вы ведь можете подумать и так: «Ну и что? Ну, отказала мне в свидании одна девушка. Но ведь это вовсе не означает, что я получу отказ и от других. Может быть, у нее были какие-то важные дела, которые помешали ей пойти на свидание. Может, она просто недостаточно умна для того, чтобы понять, что она потеряла. Я думаю, мне повезет с другой».

Так мыслят чемпионы после неудач и потерь, которые иногда их неизбежно постигают. Невезение бывает у всех. Чемпионы просто не позволяют таким эпизодам загонять их в сомнения и страхи. Если они не попадают первым ударом на фервэй^[17], они начинают думать о том, какое это будет удовольствие – показать всем, как они умеют добиваться результата минус один, даже выбивая мяч из деревьев. Если они не попадают на грин^[18], то думают о том, что с радостью покажут всем свое мастерство в средних ударах и умении выбивать мяч из ямы с песком. Если они совершают посредственный удар, выбивая мяч из песчаной зоны на грин, то начинают думать о том, чтобы с шести метров одним ударом загнать мяч в лунку. Если они проигрывают один раунд, то начинают представлять себе, как выигрывают следующий. Их оптимизм позволяет им оставаться в тонусе и быть готовыми к упорной работе. Оно и понятно. В принципе нелогично проявлять в чем-либо упорство, если вы отказались от мысли об успехе.

Я считаю, что каждый из нас, включая чемпионов, иногда испытывает сомнения. Но это никогда не должно выбивать человека из колеи. Я уверен в том, что и гольфисты, и люди, занимающиеся каким-то другим делом и часто достигающие успехов, все поголовно оптимисты. Они гонят сомнения прочь от себя и всеми фибрами души уверены, что достигнут успеха, что их спортивная или деловая карьера сложится удачно, что все у них будет в порядке, а впереди ждет много хорошего. Если они будут делать все правильно.

3. Будьте уверены в себе

Если бы меня попросили привести пример человека, на которого я ориентируюсь в психологии, я бы назвал Уильяма Джеймса^[19]. Один из величайших умов XIX века, он много лет преподавал в Гарварде и известен разработкой первого официального курса психологии в Соединенных Штатах. После многих лет изучения человеческого разума и поведения человека Джеймс написал: «Люди склонны становиться теми, кем они представляют себя».

В этом положении содержится огромная мудрость. И огромная надежда. Джеймс прозорливо понял, что мы сами оказываем наибольшее влияние на ход собственной судьбы. Что еще более важно, он понял, что именно мы сами обладаем той силой, которая способна создать в нас образ нашего «я», и именно живущий в нас этот образ оказывает определяющее воздействие на всю нашу жизнь.

В моей работе с людьми, стремящимися стать исключительными, я вижу, как работает это умозаключение Джеймса буквально каждый день. Исключительные люди думают о себе таким образом, что это помогает их успеху в жизни. Иначе говоря, они стремятся в своем воображении создать образ собственного «я», уверенного в себе.

Уверенность в себе и оптимизм связаны друг с другом, но это разные вещи. Я определяю оптимизм как веру в то, что дела у отдельного индивидуума в целом будут обстоять неплохо, если он будет проявлять старание. Уверенность в себе – это нечто более определенное. Она обычно подразумевает убежденность в своих навыках или способностях. Девушка может, например, быть весьма уверенной в своих математических способностях, но не в навыках игры в гольф. Если все так и останется, то нетрудно предположить, что дела с математикой у нее пойдут гораздо лучше, чем с гольфом.

Обычно люди соглашались с этим. Они признают тесную связь между уверенностью и успехом. Многие из них убедились в наличии такой связи на собственном примере.

Я видел силу уверенности в себе у чемпионов, с которыми работал. В 1989 году у меня состоялся разговор с Беном Хоганом^[20]. В 1953 году он выиграл Открытый чемпионат Великобритании,

который проходил тогда в Карнусте в первый и единственный раз. Многие рассказывают о поразительном трудолюбии Хогана, и оно действительно составляло значительную часть его величия. Но такой же важной составной частью его успехов была и уверенность в себе. Хоган говорил мне: «Я поехал в Карнусте и открыто говорил окружающим, что приехал выиграть чемпионат. И что я не планирую больше возвращаться в Британию». После победы в турнире Бен сдержал свое слово. Эта поездка в Великобританию оказалась для него последней. Дело в том, что после страшной автоаварии 1949 года Хоган очень страдал от болезней ног. Но в том, что касается именно того Открытого чемпионата, Хоган был уверен, что выиграет его. И выиграл. Меня особенно впечатлил тот факт, что об уверенности в своей предстоящей победе в чемпионате Великобритании он рассказывал именно британским журналистам. Сегодня его обвинили бы в том, что он нес чепуху. Но он оказался честным по отношению к себе.

Многие люди могут считать, что уверенность Хогана в себе в совокупности с его мастерством стала залогом его успехов. Но они же могут думать, что Бен приобрел эту решительность своими победами. Многим не нравится излишняя уверенность некоторых личностей в себе. Они считают, что ее можно приобрести, только достигнув в чем-то успехов. Они могут, например, согласиться с утверждением: «Гольфисту нужна уверенность в себе для того, чтобы выиграть турнир. А уверенность приходит с победами».

Если бы все это было так, то никто не был бы способен выиграть турнир в первый раз. Потому что откуда спортсмену взять уверенность в себе, необходимую для первой победы?

Я не сомневаюсь, что самый простой способ повысить самооценку – это в юности постоянно побеждать игроков на несколько лет старше себя. Такой путь прошел Тайгер Вудс, и я считаю его единственно правильным. Множество моих клиентов говорили, что им не хватает уверенности, поскольку они не знали такого постоянного успеха смолоду, который знал Тайгер.

Если говорить по правде, то ранний успех в гольфе испытало не так уж много спортсменов. Хотя уверенность в себе чувствуют многие. Это объясняется тем, что то качество, которое мы называем уверенностью в себе, в значительной степени контролируется нашим

мозгом на подсознательном уровне. А наше подсознательное очень восприимчиво к внушению. Именно поэтому реклама может быть такой эффективной. Вы смотрите рекламу пиццы поздно вечером, и ваше сознание подсказывает вам: «Эта пицца не полезна для меня». И тут же та часть мозга, которая отвечает за то, что находится в нашем подсознании, говорит вам: «Посмотри, как это аппетитно выглядит! Ты же голоден!» И через некоторое время вы уже у холодильника с куском в руках. Ваше подсознание контролирует все ваши мысли о себе самом и делает это не критически. Если сознательная часть ваших мыслей подсказывает: «Я хороший продавец, потому что клиенты меня любят», то ваше подсознание ничего не оценивает и не анализирует. Оно просто все записывает. Оно только обеспечивает ваши ощущения.

Вы можете рассматривать созданный вами образ собственного «я» как архив всех своих мыслей о себе. Но не все из них одинаково важны. Недавние размышления обычно оказывают на вас большее воздействие, чем те, которые остались в прошлом. Мысли, связанные с более яркими эмоциями, как правило, более памятливы, чем те, которые не вызвали эмоций.

Возьмем такой пример. Музыкант сыграл какое-то произведение на репетициях сотни раз. А затем, исполняя его на первом публичном выступлении перед теми, чье мнение о его игре для него чрезвычайно важно, вдруг допустил ошибку. Эмоционально окрашенные мысли об ошибке будут влиять на него гораздо сильнее, чем нейтральные, возникавшие во время репетиций. Музыканту придется предпринимать дополнительные усилия, чтобы восстановить правильную самооценку и уверенность в себе.

Как этого добиться? Убеждая себя, что вы не беспомощная жертва несчастий и неудач, повторяя себе, что вы не можете быть заложником неудачного опыта, стараясь загонять в свое подсознание полезные, позитивные мысли. Когда у моего клиента из числа гольфистов возникают проблемы с ударами определенного вида, я советую ему завести записную книжку и вносить туда все удачные удары такого типа, которые он сделает за день. Сам процесс перевода в письменную форму позитивного опыта (в данном случае – удачного удара) усиливает его влияние на подсознание.

Но не всегда обязательно все записывать. Великий Джек Никлаус^[21] продемонстрировал справедливость этого правила несколько лет назад, когда я работал с командой гольфистов Технологического института Джорджии^[22], которую тренировал мой друг Пагги Блэкмон. Сын Джека Никлауса Майкл выступал тогда за эту команду. Поэтому на закрывающем сезон банкете присутствовал и сам Джек. Там он сказал речь, в которой заявил, что никогда не тратил трех ударов для забивания мяча в лунку с последнего, 72-го грена ни в одном из турниров. После выступления Никлаус ответил на вопросы собравшихся. Один мужчина встал и сказал:

– Господин Никлаус, я отношусь к вам с большим уважением, но то, что вы сказали насчет трех ударов, не соответствует истине. На последнем турнире я сам видел, как вы сделали именно три...

Мужчина уже хотел было пояснить свою мысль, и, по правде говоря, он был прав. Но Джек оборвал его:

– Вы ошибаетесь, – сказал он. – Я никогда не тратил трех ударов на забивание мяча в последнюю лунку.

И на этом Никлаус закончил. Джеку не требовалось производить какое-то особое впечатление на участников банкета. Он и так был признанным великим гольфистом. Я не сомневаюсь, что Джек просто искренне верил в то, что сказал. У него такой склад мышления. Он забывал о своих ошибках. Он помнил о хороших и удачных ударах. Именно поэтому, видимо, он выиграл за свою карьеру восемнадцать мэйджоров. Он отказывался заполнять свое подсознание мыслями об ошибках. Он хранил твердую уверенность в том, что не существует таких причин, по которым было бы необходимо вспоминать промах при ударе в лунку.

Таков образ мышления чемпиона. Он считает, что можно еще и еще раз переживать, помнить и радоваться прошлому опыту выступлений тогда, когда он позитивный. Когда он несет негативный характер, чемпион считает, что заикливаться на нем не стоит. Он не видит никакой пользы от того, чтобы сохранять этот опыт в памяти.

Я думаю, что мужчина, задававший Никлаусу вопрос, хотел помочь чемпиону и поправить статистику. В таком случае этот человек мыслил как любитель. Чемпион не нуждается в том, чтобы держать в своей голове точные данные о своих выступлениях. Он мыслит таким образом, чтобы укрепить уверенность в собственном «я».

После того как Никлаус покинул мероприятие, тот мужчина подошел ко мне и спросил:

– Что с Джеком? Он что, отрицает очевидное?

Этот вопрос задел меня.

– Послушайте, Джек пришел сюда в качестве одного из величайших гольфистов в истории для того, чтобы поделиться с нами тем, о чем он думает. Он был здесь не для того, чтобы узнать, что думаете вы.

Я рассказал, что Джек Никлаус никогда не производил удар в лунку, пока до конца не проигрывал его в голове. Его мышление устроено так, что он мысленно забивает каждый мяч. Он думал только об этом. Так что с этой точки зрения он точно помнил всю историю своих попаданий в лунку.

Способность к такому образу мыслей может оказаться контрпродуктивной для многих людей. В школе нас учат почаще вспоминать о своих ошибках и учиться на них. Наши правильные ответы обычно воспринимаются как само собой разумеющееся. А вот напротив ошибок учителя ставят жирные красные пометки. Я знаю многих гольфистов, которые сразу же забывают о совершенных ими хороших ударах. По их мнению, удачный удар – это обычное дело, и ничего замечательного в нем нет. Много лет я работал со знаменитым гольфистом Томом Кайтом, имя которого занесено в Зал славы гольфа. Том очень требователен к себе. Обычно при удачных ударах он просто пожимает плечами, потому что ждет от себя именно этого. А вот каждый несчастый неудачный удар он помнит очень долго и упорно работает над тем, чтобы не повторить ошибку, которая к нему привела. В принципе такой подход заслуживает одобрения и представляет собой одну из причин успехов Кайта. Но я всегда напоминаю ему, что он должен получать внутреннее удовлетворение от хороших ударов и помнить о них. Я советую ему эмоционально отстраняться от неудачных ударов и не загружать ими память. Эти мои рекомендации прямо противоположны тому, к чему многие привыкли.

Я считаю, что эти советы важны для многих моих клиентов. Как-то я работал с девушкой, недавней выпускницей старшей школы. Она собиралась играть в гольф за вуз. Мы сыграли партию. Удар у нее оказался вполне приличным для университетского уровня, но на

песчаном поле она играла слабо. В этой технике девушка чувствовала себя заметно менее уверенно, чем в дальних ударах. Ей необходимо было над этим работать.

Я не сказал, что она может существенно улучшить свою игру, просто развивая в себе уверенность в собственных силах. Наоборот, посоветовал ей уделять на данном этапе как можно больше времени игре на песке. Посоветовал ей работать на самых различных участках песчаного поля: восходящих, нисходящих, боковых, а также на различных типах песка: сыпучем, плотном и сыром. Я поставил перед ней задачу отрабатывать различные удары на таких площадках: длинные, короткие и совсем легкие.

Она задала мне вполне оправданный вопрос: сколько ей нужно сделать ударов на песчаных площадках, чтобы почувствовать уверенность в своей игре? Как и Леброн Джеймсу, я сказал, что не знаю. Я не верю, что есть какое-то волшебное количество повторений, необходимое для того, чтобы считать себя подготовленным и владеющим каким-то навыком до автоматизма. Для каждого гольфиста это количество будет разным, и во многих случаях процесс может быть ускорен за счет эффективного повторения упражнений. Я только мог сказать этой девушке, что если она будет двигаться в правильном направлении, то добьется успеха.

Под правильным направлением я подразумевал, что она будет работать над выработкой в себе уверенности, как и над техникой гольфа. Я сказал, что был бы счастлив, если бы уверенность в себе она укрепляла быстрее, чем физическую форму и технику игры. Я посоветовал ей каждый день создавать в своем воображении картины того, какие замечательные удары она делает на песке. Я посоветовал ей наслаждаться своим удачными ударами на тренировках или турнирах, прочно сохранять их в своей памяти и, как Джек Никлаус, забывать об ошибках. Это означало, что ей не стоило сильно расстраиваться из-за неудачных ударов на песке.

Если говорить коротко, то я попросил ее предпринять все для того, чтобы мысленно восстановить в себе образ удачливого игрока в песчаных зонах. Думать только о хороших ударах. Говорить только о том, как улучшается ее техника, и о том, что с игрой на песке у нее все идет хорошо. Наше подсознание внимательно прислушивается к тому, что мы говорим другим, равно как и себе. Я хотел, чтобы она

научилась наслаждаться и помнить о хороших ударах, не переживать из-за плохих и побыстрее забывать о них.

Некоторые говорят мне, что так кардинально перестроить привычный образ мышления сложно. Я согласен. Но это то же, что и работа над своим телом. Если человек хочет добиться исключительных результатов, то такая перестройка мышления – часть стоящей перед ним задачи. Если человек научится правильно мыслить, это поможет ему отделить себя от среднестатистического индивидуума.

Некоторым из моих клиентов такая методика не приносит пользы, потому что они не понимают, что у них в подсознании и как оно работает. Они не верят, что часть их мозга так безоговорочно доверяется стороннему влиянию. Но это так. Помните, та часть мозга, которая отвечает за подсознание, особенно активно контролирует наши моторные функции. Это та самая область, которая управляет и ударами в гольфе, и игрой на скрипке. Это те отделы, которые контролируют наши действия, даже если мы хотим включить для управления ими наше сознание. В критический момент именно ваше подсознание скажет вам «вперед, ты можешь это!», а не «ох, беда, пора бить тревогу!».

У меня есть ученики, которые говорят: «Это все замечательно, но я только что сорвал четыре дальних крученых удара, и мне не за что благодарить мое подсознание». То же самое можно услышать и от человека, разославшего сотню резюме, но не получившего работу, или от владельца магазина, который несет убытки в связи с экономическим кризисом.

Я говорю гольфистам, что ключевой вопрос при возникновении такого рода ситуаций заключается в том, как они воспринимают происходящее с ними. Действительно, некоторые из их крученых ударов оказались неудачными. Но не делают ли они из этого вывод, что вообще не умеют играть в гольф? Или они подходят к этому по-другому, более конструктивно? Истина в том, что грань между сорванным крученым ударом и попаданием в топ-25 игроков очень тонка. Это может быть один или два промаха, когда игрок позволил сомнениям взять верх. Но при всем этом он должен говорить себе: «Я обладаю достаточно хорошим ударом, но мне нужно еще

потренироваться и научиться настраиваться так, чтобы при каждом ударе мной руководило подсознание».

Гольфисты встречаются с серьезными проблемами, если после нескольких провалов позволяют эмоциям захлестывать себя, начинают преувеличивать свои неудачи и преуменьшать достижения. Так они могут сорваться в эмоциональный штопор, который способен уничтожить их самооценку и уверенность в себе.

В нашей культуре существует двоякий подход к вопросу об уверенности человека в себе. Да, мы признаём важность этого личного качества в жизни. Но от некоторых родителей и тренеров я слышу и мнение о том, что *слишком* большая уверенность их детей и подопечных спортсменов – это не всегда хорошо. Если вы посмотрите по телевизору анонсы матчей по любому командному виду спорта, то обязательно услышите, что один-два из них обязательно будут ловушками, потому что более сильная команда слишком уверена в себе и может поплатиться за это поражением. Многие тренеры отрицательно относятся к излишней самоуверенности спортсменов. Думаю, что они заблуждаются.

Чемпионы знают: они бывают настолько уверены в себе, что иногда это может быть даже воспринято как вызов. Умные спортсмены стараются не показывать такой суперуверенности хотя бы на тренировках или в повседневном общении с коллегами и соперниками. Но как только они вступают на паркет баскетбольной площадки, теннисный корт или поле для гольфа, такая уверенность у них все же прорывается. Например, Рори Макилрой^[23] представляет собой приятного и обходительного молодого человека за столом ресторана или в раздевалке. Но на турнирах он ведет себя по-другому.

– Я просто стараюсь немного показать себя, – говорит Макилрой. – Мне нужно быть немного задиристым, даже высокомерным на поле для гольфа, но только на поле для гольфа.

Я мысленно обращаюсь к таким тренерам, как Джон Вуден и Винс Ломбарди. Первый, тренируя баскетбольную команду Университета Лос-Анджелеса «Брюинз», а второй – команду «Грин-Бэй Пэкерс» Национальной футбольной лиги, никогда не испытывали какого-либо трепета перед соперниками. Вуден даже никогда не интересовался информацией о противнике. Оба говорили своим подопечным, что если они будут играть так, как их учили, и все делать правильно,

то выигрывают. А если проиграют, то это произойдет не из-за того, что они хуже соперников. Это будет означать, что им просто не хватило времени. Вот это называется уверенностью в себе.

Я никогда не видел, чтобы гольфист проиграл какой-либо турнир только из-за того, что был слишком в себе уверен. Иногда спортсмен спрашивает меня, не стоит ли ему беспокоиться из-за излишней уверенности в себе. В ответ я тут же спрашиваю, когда в последний раз он промахнулся по лунке или забил мяч в деревья именно по этой причине. До сих пор ни один гольфист не смог привести мне такой пример. Но когда я спрашиваю, не случилось ли с ним такого, что он срывал дальний удар или не попадал в лунку с близкого расстояния по причине собственной неуверенности, ответ всегда утвердительный.

Чтобы было понятно, когда я говорю об уверенности в себе, я исключаю обе крайности – высокомерие и леность духа. Как мне кажется, уверенность не появляется тогда, когда спортсмен или команда недостаточно подготовлены. Хотя команды Вудена или Ломбарди всегда демонстрируют уверенность, она всегда основывается на неустанной и тщательной подготовке. Эти тренеры иного не допустили бы. Игроки команды, которую тренировал Ломбарди, быстро поняли простое правило, что они должны быть на месте за десять минут до начала тренировки или собрания. Спортсмены даже называли это «время Ломбарди». И Вуден, и Ломбарди всегда заставляли подопечных тренироваться с полной отдачей и подводили их к соревнованиям в отличной физической форме. Ломбарди не переставал повторять, что «усталость превращает нас в трусов». И я знаю, что Вуден мыслил так же. Они ценили базовые элементы техники и повторяли их на тренировках снова и снова. Они уделяли повышенное внимание деталям. Вуден начинал каждый сезон с того, что демонстрировал игрокам, как им нужно носить носки и завязывать шнурки на кедах. Вся эта тщательность в подготовке спортсменов, по моему мнению, тесно связана с воспитанием в них уверенности.

Я не могу понять, как люди могут быть ленивы, если они по-настоящему уверены в себе. Если вы испытываете уверенность в том, что можете достичь желаемого, я думаю, вы будете самоотверженно к этому стремиться. И наоборот, не может человек быть решительным в достижении цели, если он не уверен в себе. С какой стати кто-то

будет упорно трудиться, если понимает, что никогда не добьется успеха?

Уверенность важна для осознанного и не терпящего сомнений действия. А именно такое действие только и ведет к успеху. Уверенность поддерживает дух спортсменов во время неизбежных неудач.

К сожалению, уверенность в себе, даже если вы воспитаете ее, не становится чем-то раз и навсегда данным. Вы должны постоянно работать над ее сохранением и укреплением.

Несколько лет назад у меня состоялся разговор с женой одного молодого гольфиста, которого я консультировал.

– Доктор Ротелла, – сказала она, – когда я встретила своего мужа, мы оба учились в колледже, и он был одним из самых уверенных в себе людей, которых я знаю. Это стало одной из причин того, что я была увлечена им и влюбилась в него. А теперь он вынужден платить вам за то, что вы воспитываете в нем уверенность. В чем же здесь дело?

Это был хороший вопрос, и я некоторое время обдумывал ответ.

– Полагаете ли вы, что многие из жен игроков, участвующих в этом турнире, привлекательны? – спросил я.

– Конечно, – ответила она. И действительно, большинство людей с ней согласились бы.

– И вы полагаете, что многие из них уверены в своей привлекательности?

– Думаю, да, – кивнула она.

– А как вы думаете, что произошло бы с ними, если на несколько месяцев они оказались бы работницами ресепшн в элитном модельном агентстве? – спросил я. – И были бы вынуждены проводить восемь часов в день, отвечая на телефонные звонки в окружении самых блестящих красавиц мира?

– Я вас поняла, – кивнула женщина еще раз.

Большинство людей в жизни испытывают то же, что я гипотетически обрисовал жене того гольфиста. Среди спортсменов, пробивающихся в первенство PGA, многие считались лучшими в своих клубах в родных городах. В колледжах они были лучшими в командах. Каждый раз, когда они выходили на поле для тренировки, они испытывали все новые приливы уверенности в себе, потому что

посылали мячи дальше и по более правильной траектории, чем те, кто был рядом с ними на тренировочной площадке. Но вот они стали профессионалами и пробились в турнир PGA. Неожиданно они увидели, что любой участник турнира, стоящий рядом с ними на площадке, бьет так же далеко и правильно. А некоторые бьют еще дальше и еще вернее. Для многих молодых спортсменов это становится шоком, и их уверенность в себе вдруг куда-то испаряется.

То же самое я наблюдал и у хороших университетских баскетболистов, которые попадали в НБА, но не сразу становились звездами. В вузах они были первыми. Именно им доверяли последние решающие броски, именно они владели мячом на последних решающих секундах матча, потому что тренеры всеми силами хотели, чтобы противник на них сфоллил, и они безошибочно пробili бы штрафные. Но в НБА эти роли отведены другим. Может быть, новые тренеры даже решат, что молодые ребята не так высоки, быстры и не обладают другими необходимыми качествами. И посадят их на скамейку. И их уверенность в себе испарится.

Вы можете сказать: «Но и уверенность у них должна быть уже другая. Ведь они вышли на тот уровень, где играют более мощные, быстрые и тренированные игроки».

Может быть. Нет сомнений, что в целом игроки НБА мощнее и быстрее баскетболистов из университетских команд. Вполне может случиться так, что в конкуренции с этой мощью и подготовкой результативность ребят из колледжа и их стойкость в защите снизятся. Но и в профессиональном баскетболе линия штрафных бросков находится в восьми метрах от корзины, а кольцо на высоте трех с половиной метров от пола. И нет оснований для того, чтобы средний процент попаданий штрафных, который у университетского баскетболиста находился на уровне 80 %, вдруг резко снизился при его переходе в НБА. Однако я воочию видел, что такое часто случается. Игрок, который победным броском раз за разом завершал матчи в университетской лиге, став профессионалом, прочно оккупирует скамейку запасных и вешает «плюхи» в тех редких случаях, когда его выпускают на последних минутах матча, чтобы он пробил штрафной. И это происходит не потому, что он недостаточно тренируется. Обычно профессионалы уделяют достаточно времени шлифовке

базовых навыков, и те, с кем я работал, как правило, тщательно отрабатывают обязательные элементы.

Такое происходит с молодыми спортсменами просто из-за того, что они теряют былую уверенность в себе. Во многих случаях, с которыми сталкивался, я обнаруживал, что спортсмен не был научен методикам самостоятельно вырабатывать в себе уверенность. В старшей школе и колледже это делали за него тренеры. Они верили в молодого спортсмена. Они хвалили его. На подсознательном уровне он это воспринимал и чувствовал себя уверенно. Когда он стал профессионалом, то понял, что тренеры больше верят в других спортсменов. И его собственная уверенность исчезла.

Иногда мне приходится работать с такими гольфистами, которые верят, что приобретут уверенность в себе, как только отшлифуют свой свинг (замах). Это вредная иллюзия. Во-первых, отшлифовать замах до совершенства не удавалось еще никому. Во-вторых, для того чтобы быть уверенным в себе, вам необязательно быть совершенным. Два лучших профессиональных гольфиста за последние двадцать лет, Тайгер Вудс и Фил Микельсон, так и не смогли научиться безошибочно отправлять мяч при дальних ударах по идеально прямой траектории. И не всегда мячи после их ударов попадают на гладкий газон. Они никогда не путали способность посылать мяч идеально прямо со способностью в конечном счете загнать его в лунку. Тайгер иногда может в течение всего турнира совершать дальние удары со стартовой позиции с помощью клюшки с плоской головкой – айрон (хотя обычно игру начинают другой, под названием вуд). Фил тоже часто меняет привычные наборы клюшек. Оба уверены, что, если в течение недели в турнире им не удастся добиться правильного и далекого полета мяча со стартовой позиции, то они смогут выиграть и без этого элемента. А если первые дальние удары пошли, то их уверенность в себе еще больше возрастает.

Хочу пояснить свою мысль. Независимо от того, какую клюшку они в данный момент держат в руках, и Тайгер, и Фил – выдающиеся профессионалы. А профессионализм – это часть того уравнения, в которое входит и уверенность в себе. Но Тайгеру и Филу уже не нужно ежесекундно демонстрировать профессионализм, чтобы быть уверенными в себе и верить в свою победу. То же самое относится и к другим спортсменам.

Однако у меня есть много клиентов, которые тратят всю карьеру на то, чтобы отработать технику, вместо того чтобы заниматься развитием уверенности в себе. Эти спортсмены никогда не удовлетворены своими выступлениями. Может быть, они ощущают острую необходимость улучшить дальний удар, еще больше выпрямить траекторию полета мяча или еще лучше закрутить его. И вот они находят тренера, и тот работает с ними над этими элементами. В результате удар со стартовой позиции становится лучше. Потом они решают, что им нужно поработать над техникой забивания мяча в лунку. Они находят соответствующего тренера, и тот работает с ними и над этим элементом. Наконец они отлично осваивают эту технику. Но тут им приходит в голову, что необходимо поработать над короткими подбрасывающими ударами. Они начинают заниматься ими. А когда все это заканчивается, эти спортсмены вдруг обнаруживают, что их дальний удар, над которым они работали в первую очередь, вдруг испортился. И все начинается сначала.

Это не тот путь, на котором вырабатывается уверенность в себе. Это не то, как думают чемпионы.

Возьмите для примера победителя Открытого чемпионата США 2014 года немца Мартина Каймера. Я не работал с ним, но имел довольно откровенную беседу, во время которой он доверительно поделился со мной своими мыслями. В 2010 году он выиграл первенство PGA и в начале 2011 года занял первую строчку в мировом рейтинге профессионального гольфа. Затем он поддался соблазну дополнительно отшлифовать свою технику. Он решил, что его стартовый удар недостаточно хорош, и взялся за его отработку. В результате, по его собственной оценке, два последующих сезона у него были неудачными.

Однако в 2014 году Каймер почувствовал уверенность в том, что сможет выиграть очередной турнир. И не потому, что считал свою игру безупречной. Это стало понятно на Открытом чемпионате США в Пайнхерсте. Раз за разом он промахивался по грину. При этом ему всего лишь нужно было делать точные короткие удары подбросом, чтобы с песка вывести мяч на финальный газон. Однако Каймер этого не делал. Он избрал тактику обводных ударов вдоль границ песчаной зоны. Так обычно поступают не очень уверенные в себе любители. Но, добравшись до последнего грина, спортсмен закатил мяч в лунку

прекрасным ударом с семи метров. С самого начала было видно, что дальние и средние удары у Каймера в тот раз не шли. Но это не сломило его веру в себя и свою победу. Он просто искал возможность победить с тем, что в тот момент у него получалось.

Я думаю, Каймер был не первым победителем турнира по гольфу, кто вел себя таким образом. В голове снова всплывает имя Бена Хогана. Как знают все, кто занимался гольфом и изучал его, Хоган очень упорно работал над замахом (свингом), который представляет собой один из основных элементов правильного дальнего удара в гольфе. Но немногие знают, что выигрывать Бен начал только тогда, когда перестал беспокоиться за свой свинг. Однажды он написал: «В 1946 году мой настрой неожиданно изменился. Я стал искренне верить, что смогу сыграть хорошо каждый раз, когда выходил на поле для гольфа, и что у меня нет реальных оснований опасаться, что я могу вдруг проиграть. Я думаю, что в основе этой моей вновь приобретенной уверенности в себе лежало то, что я перестал разбрасываться и волноваться. Мне стало ясно, что это амбициозное стремление к перфекционизму не нужно, нежелательно и вообще вряд ли конструктивно. Все, что нужно было действительно хорошо отработать, – это буквально несколько базовых движений. И мой удар стал гораздо более стабильным».

Я зачитывал этот отрывок многим профессиональным гольфистам, которые чтут память о Хогане и считают его образцом для подражания в смысле упорства в работе. Почти все из них заявляли, что при том, что читали и перечитывали все, что Хоган написал о гольфе и хорошо все помнят, никак не могут припомнить именно приведенного мной отрывка. Я объяснил им, что это происходит оттого, что, читая книги Хогана, они концентрировались только на том, чтобы найти что-то полезное для улучшения их свинга. Они не пытались найти в его словах предложения понять, что их замах и так достаточно хорош и что им просто надо начать играть в гольф с уверенностью в себе.

Я вижу подтверждение этому не только в гольфе. В штате Виргиния в графстве Фэрфакс есть специальная школа с физико-математическим уклоном для особо одаренных детей. Ученики при приеме проходят через конкурсное испытание, и 66 % из них в настоящее время составляют выходцы из Азии. Это соотношение во много раз превосходит процент азиатов в общем населении США.

Я уверен, что главной причиной таких успехов представителей Азии в математике и точных науках стал их упорный труд. Точно так же, как упорный труд стал основой мастерства Хогана в гольфе. Однако я также уверен, что достигать успехов азиатским детям помогает высокая уверенность в своих способностях. Эту уверенность могли воспитать в них родители. Она могла возникнуть и потому, что школьники видят перед своими глазами примеры старших товарищей – студентов из азиатских стран, которые успешно учатся в американских университетах. Но эта уверенность в них явно есть. Если они сталкиваются со сложными задачами или учебными курсами, то преодолевают себя и решают их. Уверенность в себе – основная составляющая их успеха. Как говорил Уильям Джеймс, они становятся такими, какими сами себя представляют. Они думают, что способны к математике и точным наукам, и это действительно так. Их уверенность в себе усиливает их способность упорно трудиться и самосовершенствоваться, что вызывает одобрение со стороны окружения и повышает их самооценку.

И наоборот, много раз я видел отрицательный эффект отсутствия уверенности в себе. В течение многих лет я работал со многими финансовыми организациями, включая банк Morgan Stanley^[24]. Как и другие подобные холдинги, Morgan Stanley постоянно ориентирует своих финансовых консультантов на то, чтобы они привлекали как можно более состоятельных клиентов. Расходы на обслуживание мелких и крупных счетов примерно одинаковы. Финансовый консультант, работающий со множеством мелких счетов, как правило, не приносит банку прибыли. Так уж сложилось, что мелкие вкладчики обычно звонят консультантам и задают многочисленные вопросы значительно чаще, чем крупные. Для того чтобы банк улучшил показатели, результаты должны улучшить и его консультанты, привлекая как можно более крупных клиентов с большим инвестиционным потенциалом.

Это трудная задача для многих финансовых консультантов, и проблемы начинаются с отсутствия у них достаточной уверенности в себе. Разумеется, логически они понимают необходимость «охоты» за крупным клиентом и в большинстве случаев соглашаются с ней. Но они не чувствуют уверенности в своей способности «продать» себя дорогим вкладчикам. Может быть, оттого, что большинство из них

сами из небогатых семей. Может быть, оттого, что зачастую они не знают досконально механику трастового управления деньгами и другими активами клиентов. Как бы то ни было, многие из сотрудников Morgan Stanley, занимающие должности финансовых консультантов, не выдерживают испытание этой работой. Спустя некоторое время они уходят в компании помельче, которых эти работники вполне устраивают, как устраивают они и их некрупных клиентов.

Тем, кто спрашивал меня, как им развить в себе способности и уверенность для того, чтобы привлекать крупных вкладчиков, я обычно советовал то же самое, что и гольфистам, испытывавшим проблемы с верой в себя. Я говорил, что здесь есть два аспекта: работать над тренировкой необходимых навыков и работать над воспитанием уверенности в себе. Но не ставить последнее в зависимость от первого.

Финансовым консультантам необходимо изменить отношение к людям с деньгами. Почему они думают, что состоятельные персоны не захотят общаться с ними и инвестировать деньги в банк под их управлением? Чтобы поменять такой подход, работники банка должны прежде всего изменить представление о собственном «я». Действительно ли они уверены в своих способностях в качестве финансовых консультантов? Верят ли они, что действительно могут помочь людям выгодно разместить средства и получить достойный доход? Если они верят в это, то должны убедить себя, что какой угодно состоятельный человек поступит мудро, если доверит им деньги. Если же финансовый консультант не верит в себя в такой степени, то, возможно, ему следует подумать о смене работы. Для того чтобы добиться успеха, он должен убедить себя, что состоятельному человеку просто повезло, что он имеет дело именно с таким работником, потому что ни у кого другого нет достаточной квалификации, чтобы управлять его состоянием.

Вполне допустимо, что финансовые консультанты будут набирать обороты постепенно. Например, они могут сосредоточиться на привлечении в банк студентов-медиков, а не практикующих врачей, работать с которыми, конечно, сложнее, имея в виду, что через некоторое время эти студенты начнут практиковать и будут располагать существенными инвестиционными ресурсами.

Во-первых, как и во всем, что касается повышения самооценки и воспитания уверенности в себе, человек, поставивший перед собой эту цель, должен решить множество практических вопросов. Финансовому консультанту, например, нужно найти способы знакомства с состоятельными людьми. Может быть, ему следует очертить для себя круг мероприятий, которые они посещают? Выяснить названия благотворительных организаций, которые они спонсируют? Я думаю, что в банке Morgan Stanley, как и в других подобных организациях, существуют специальные наставники и практикумы, помогающие решить эти задачи.

Во-вторых, эти работники должны иметь четкое представление, насколько их профессиональная подготовка соответствует целям, которые они перед собой поставили. Они должны постоянно заниматься и узнавать что-то новое в налоговом и финансовом законодательствах, а также в законах о трастовом управлении. Короче, в тех вопросах, которыми их потенциальные клиенты будут, скорее всего, интересоваться.

В-третьих, я всегда предлагаю им тренировать воображение и мысленно представлять картины успеха. Сегодня почти во всех крупных финансовых структурах есть специалисты-психологи, помогающие человеку отрететировать общение с клиентами и отточить свои навыки продаж. Но даже при наличии таких наставников работнику банка необходимо визуализировать процесс снова и снова.

Как и в случае со спортсменами, когда я говорю с финансистами о визуализации, я не имею в виду мысленное воображение моментального свершения своей мечты. Я имею в виду концентрированную мыслительную работу. Обычно я прошу своих подопечных отводить ей определенное время: от пятнадцати минут до получаса в день. Многие занимаются этим перед сном. Я прошу их найти место, где ничто не будет их отвлекать. Они должны выключить телефоны и телевизор, хотя, если человеку так комфортнее, можно слушать спокойную музыку.

Для того чтобы прием визуализации работал, представляемая вами картина должна быть по возможности максимально подробной. Желательно, чтобы она включала в себя конкретные образы, звуки, тактильные ощущения и даже запахи того события, которое вы рисуете

в воображении. Яркая и подробная картина, подкрепленная ощущениями, поможет убедить ваше подсознание в том, что это событие действительно происходит. Если вы полагаете, что это невозможно, давайте вспомним о ночных кошмарах. Ведь вне сознания спящего человека ничего не происходит. Но давно обнаружено, что если человек просыпается после неприятного сна, то у него наблюдаются физиологические проявления, свидетельствующие о пережитом испуге и других ощущениях. Обычно при этом учащается сердцебиение, повышается потоотделение и затрудняется дыхание. На подсознательном уровне наш мозг верит сновидению и отдает организму команды настроиться на действия, характерные для проявления страха перед серьезной опасностью. Цель создания мысленных образов как раз и состоит в том, чтобы заставить наше подсознание поверить в реальность того или иного события.

Если уж мы упомянули тему различных страхов, то в методике визуализации важно создание мысленной картины не только самого успеха, но и возможных неудач или противодействия ему. Когда я устраивал предыгровые практикумы по визуализации для баскетбольной команды Университета Виргинии, то всегда советовал мысленно представлять себе, что они отстают в счете и вынуждены догонять соперника. Это связано с тем, что неудачи, как правило, встречаются на пути у любого сложного дела, будь то достижение победы в баскетбольном матче или поиск новых состоятельных клиентов для инвестиционного банка. Важно не то, как человек обходит трудности на своем пути, а как он отвечает на них. Каждый должен воспитывать в себе ментальную твердость для того, чтобы уметь бороться с неудачами энергично и уверенно.

Визуализация работы с клиентом может потребовать от финансового консультанта умения представить себе первоначальную отрицательную реакцию инвестора на сделанное ему предложение и выработать новый заход. Я видел учебный фильм, который Винс Ломбарди сделал для одной страховой компании еще в 1960-х годах. В этом фильме он выслушивает предложение молодого страхового агента и говорит:

– Извините, но мне это неинтересно.

На что молодой человек вежливо и уныло отвечает:

– Ну что же, в любом случае спасибо за ваше время, – и встает, чтобы уйти.

– И это все, что вы можете мне предложить? – спрашивает Винс. – Вы собираетесь отступить? Почему вы так легко сдаетесь?

Посыл тренера Ломбарди в этом фильме был таким: как спортсмен должен не сдаваться, а продолжать борьбу даже в том случае, если у него выбили мяч, так и страховой агент должен продолжить настойчивую работу с клиентом даже в том случае, если его первое предложение было отвергнуто.

Метод визуализации может предполагать даже мысленное воображение полного провала попытки финансового консультанта или страхового агента привлечь клиента. Таким образом можно воздействовать на подсознательные страхи человека получить отказ. Воображая неудачу и те ощущения, которые она может принести, молодой сотрудник начинает понимать, что, хотя отказ потенциального клиента и неприятен, это еще не катастрофа. Он может собраться с духом и силами и предпринять новую попытку. Я видел, как страх потерпеть неудачу буквально парализовал финансовых консультантов. Поэтому практика визуализации, приучающая человека к мысли, что временная неудача – это еще не конец света, может очень помочь в психологической тренировке.

Разумеется, в основном практика визуализации концентрируется на предполагаемом успехе. Смысл ее заключается в том, чтобы человек увидел себя достигающим успеха в стрессовой ситуации, когда цена каждого твоего слова и действия очень высока.

И эта практика работает. Я помню разговор с ныне покойным Севом Бальестеросом^[25] вскоре после того, как он выиграл свой первый турнир «Мастерс». Сев рассказывал мне, как много раз слушал аудиозапись, которую специально для него сделал его друг. Особенно внимательно Бальестерос слушал ее в самолете во время полета в Америку на свой первый большой турнир. На кассете был записан выдуманный репортаж о том, что Бальестерос выиграл это первенство. Сев прослушивал запись, закрывал глаза и старался представить себе эту картину. Он делал это раз за разом. Его подсознание начинало верить в эту победу. Бальестерос сказал мне, что он вышел на поле для гольфа в четверг практически уверенным в своей победе.

Он добавил, однако, что во всем этом была лишь одна проблема. При этом глаза его как-то необычно сверкнули.

– Когда я был уже на восемнадцатой площадке с выигранным турниром в кармане, я не ощутил радости и возбуждения, потому что заранее отпраздновал свою победу, – сказал он. – Я отпраздновал ее в тот момент, как сделал первый удар со стартовой позиции утром в четверг.

– Ерунда, Сев, – ответил я, – я научу тебя правильно праздновать свой триумф.

В расцвете славы Сев нередко любил чуть покрасоваться, что встречается у исключительных людей. Некоторые из них умеют прятать то, что на самом деле думают о себе. Некоторые не умеют. Джо Намат^[26], нападающий команды по американскому футболу «Нью-Йорк Джетс», имя которого занесено в Зал футбольной славы, написал автобиографию I Can't Wait Until Tomorrow... Cause I Get Better-Looking Every Day («Не могу дождаться завтрашнего дня, потому что с каждым днем выгляжу все лучше»). Мне нравится это название. Многие не любили Намата за его характер. А по-моему, он просто честно описывал то, что думает о себе. На него, например, похожа Мадонна. Когда я смотрю ее концерты, то вижу, что многие артисты у нее на подтанцовке двигаются лучше, чем она. А многие бэк-вокалисты лучше нее поют. Но Мадонна искренне уверена, что она лучшая певица и лучшая танцовщица на планете. И в этом, видимо, кроется причина ее удивительного долголетия на сцене.

Я говорил с другими выдающимися спортсменами, имеющими такой неоднозначный характер. Дион Сандерс^[27] в жизни поразил меня как исключительно скромный и отзывчивый человек, который играл роль эдакого старшего брата для своих менее удачливых коллег. Но на поле он становился жестким, а иногда даже грубым и высокомерным по отношению к соперникам. Я читал интервью с Бейонсе, популярной американской певицей, актрисой и продюсером, в котором она тоже признавалась в двойственности своего характера. В частной жизни, говорит Бейонсе, она скромна и закрыта. Она любит сидеть дома, читать книги или смотреть фильмы. Но в день выступления преобразается. За полтора часа до концерта певица превращается в этакую диву. Она чувствует себя так, будто ей принадлежит весь мир. Она хочет, чтобы все вокруг

относились к ней как к суперзвезде. Только с такими ощущениями она может устроить шоу, которого ждет от нее публика.

Певец Сил^[28] тоже такая дуалистичная персона, по крайней мере сейчас. Когда-то он пришел ко мне на консультацию, потому что испытывал страх перед сценой. Его карьера, развивавшаяся вполне успешно, не совсем удовлетворяла его. У певца появилась возможность для творческого роста, когда продюсер популярного фильма «Бэтмен навсегда» попросил его записать для картины композицию Kiss from a Rose. Песня стала суперхитом, и Силу предложили исполнить ее на церемонии вручения «Грэмми», а также в популярном телевизионном шоу «Сегодня вечером». К сожалению, это исполнение стало неудачным. Сил был закрепощен на сцене и перед телекамерой. Голосовые связки вдруг зажались, и голос зазвучал глухо.

Но у певца появился второй шанс: его пригласили выступить на концерте на стадионе Уэмбли вместе в Родом Стюартом и Тони Брэкстон. Ему предстояло исполнить все ту же композицию Kiss from a Rose и еще шесть других песен. Такая перспектива взволновала Сила.

– Род Стюарт? – переспросил я. – Это тот тощий прыщавый парень небольшого росточка? Да он сразу проиграет, если выйдет на сцену вместе с тобой.

– Я так не думаю, – ответил Сил.

– Хорошо, раз уж ты здесь, давай посмотрим на все это с другой стороны, – предложил я. И добавил, что если Сил соберется и выйдет на сцену с нормальной самооценкой, не боясь проиграть в сравнении с Родом Стюартом, то я беру на себя дуэт с Тони Брэкстон (я, конечно, шутил). Сил улыбнулся и сказал, что, мол, не надо, спасибо, он как-нибудь споет с Тони сам.

После этого мы заговорили с ним серьезно об отношениях со сценой и поведении на ней. Мы обсудили чувства, которые будут испытывать все посетители концерта на Уэмбли. Они наверняка проникнутся симпатией к Силу, потому что любят и хотят увидеть в полном блеске его таланта.

– Знаете, а я могу себе представить, как исполню эту композицию. Но другие шесть песен я никогда не пел на публике. Если хочешь знать правду, просто боюсь забыть слова, – сказал Сил.

Мой отец очень любил джаз, а особенно Луи Армстронга. И я тоже.

– Великие джазовые музыканты всегда использовали в своем творчестве импровизацию, – сказал я. – Тот же Луи Армстронг при необходимости просто начинал ритмически повторять набор слогов, и люди все равно очень любили его. Так что если забудешь слова, то улыбнись в зал своей фирменной очаровательной улыбкой и пропой какую-нибудь ерунду. Никто ничего не заметит.

На лице у Сила проявилось сомнение.

– Ты когда-нибудь ребенком ходил на концерты на стадион «Уэмбли»? – спросил я.

– Конечно, – улыбнулся Сил.

– Ты когда-либо шел туда с целью увидеть, как твой любимый певец забывает слова песни?

– Конечно, нет.

– Так вот, я думаю, что и на твой концерт вряд ли кто-нибудь пойдет с целью поймать тебя на незнании слов.

Эта идея сработала, и Сил стал мысленно рисовать картину своего успешного выступления. Неожиданно это оказалось для него легко. В последний раз, когда я видел его на сцене, то не поверил глазам, настолько оживленным и раскованным он выглядел. Он проделал отличную работу по переосмыслению своего «я» и выработке уверенности в себе.

Когда для вас приходит время выступать на сцене или в соревнованиях или еще где-то и что-то делать, есть два варианта: вы можете ощущать уверенность в себе или не чувствовать ее и в результате с большой долей вероятности потерпеть неудачу. Многие из того, что мы делаем в жизни, похоже на выход актера на сцену. Если он не уверен в себе, роли, тексте, таланте, то его шутки, даже блестящие, не вызовут ответной реакции зала. Никто

не засмеется. А все потому, что актер будет слишком озабочен тем, что подумает о нем публика. Никто не способен хорошо справиться с ролью в состоянии сомнения или страха.

Я не вижу ничего страшного в том, что любая работа на начальном этапе может требовать к себе опасливого и осторожного отношения. Когда инженер берется за проектирование нового моста, на ранних стадиях проекта он, конечно же, беспокоится за дизайн, качество стали и бетона, которые пойдут на строительство. Но для того чтобы построить исключительный мост, при разработке проекта инженер должен думать уже только о том, что он создает самый лучший мост из когда-либо построенных. Он будет прочным, безопасным и красивым. И прослужит людям вечно. Если инженер не будет заряжен такими чувствами, то его талант окажется зажатым, а проект получится посредственным.

Некоторым моим клиентам бывает трудно вырабатывать в себе такую внутреннюю уверенность. Если это, например, гольфист, то иногда я предлагаю ему вообразить, что бог спустился на землю и сказал: «У тебя будет замечательная спортивная карьера. Ты выиграешь десятки турниров. Ты победишь в нескольких мэйджорах. Не беспокойся об этом, просто продолжай упорно трудиться над совершенствованием своей игры. Я уже позаботился о конечных результатах». А затем я предлагаю этому же клиенту представить себе, что бог исчез как раз до того, как гольфист успел спросить его, какие именно первенства и чемпионаты он выигрывает.

И как правило, этот гольфист вдруг начинает играть с поразительной уверенностью в своих силах. Он не знает точно, в каком турнире добьется победы и когда это произойдет. Но он знает, что, если сделает что должен, результаты ему гарантированы. Каждый четверг он будет выходить на стартовую позицию, думая про себя: «Боже мой! Мне не терпится узнать, не моя ли неделя наконец началась!»

Если вы хотите изменить жизнь, если вы хотите расти над собой, вы должны поменять свой взгляд на самого себя и подход к тому, что происходит вокруг.

Если говорить по правде, вам не нужно ждать вмешательства высших сил, чтобы воспитать в себе уверенность. Чудо уже с вами. И это чудо – ваш разум. Вам нужно взять на себя ответственность в его

использовании и подарить себе уверенность в собственных силах и возможностях.

4. Цените свой талант

С самого начала своей работы я понял, что измерить или взвесить собственный талант не дано никому. Я тогда тренировал команду Университета Коннектикута по лакроссу и дописывал кандидатскую диссертацию. Я был молод, энергичен и полон энтузиазма. Мне казалось, что я сумею разглядеть в игроках талант, который никто не смог увидеть до меня. Я думал также, что смогу быстро распознать и отсутствие таланта у конкретного спортсмена. В команде был парень, которого мы звали просто Ларри. Это был, наверное, самый медлительный из всех игроков в лакросс, которых я только видел. Он был медленнее черепахи. Ничто в нем не производило никакого впечатления. Я не видел в нем даже проблеска таланта и делал так, чтобы он реже появлялся на поле.

Когда тот сезон закончился, я наконец-то дописал диссертацию и начал преподавать в Университете Виргинии. Следующей весной я был поражен, когда до меня дошла новость, что Ларри установил новый рекорд результативности в команде Университета Коннектикута. Я позвонил новому тренеру, чтобы убедиться в верности этой информации из первых уст. Тренер новость подтвердил. Оказалось, что хотя Ларри не очень быстро бегал, зато ловко владел клюшкой. Поэтому в команде его поставили на место переднего нападающего, который располагается в непосредственной близости от ворот соперника. Ларри производил впечатление малоподвижного игрока, поэтому его не очень плотно держали – видимо, соперники команды просчитались с оценкой способностей Ларри, как и я. Противник жестко опекал других игроков, а Ларри часто был открыт. Он получал пас и быстро, ловко и сильно бил по воротам соперника. Его броски были неотразимы.

Я сказал себе тогда: «Ротелла, больше даже не заикайся о том, что ты знаешь, как выглядит талант. Ты ничего не знаешь». С тех пор я никогда не сужу о способностях того или иного игрока по внешним признакам, на которые мы в основном и ориентируемся при первом взгляде на спортсмена.

Этот урок был повторен несколько лет спустя, когда я работал с известным впоследствии бейсболистом Грегом Мэддоксом из команды «Чикаго Кабс», в 2014 году его имя было занесено в Зал бейсбольной славы. Грег, тогда совсем еще молодой питчер, не очень соответствовал типовым представлениям скаутов^[29] о перспективном игроке. После старшей школы он не попал ни в одну команду колледжа, а в профессиональных командах бейсбольной лиги проходил только первый круг драфта. Свою роль играло то, что Грег не отличался высоким ростом и сильным броском. В молодости ему редко удавалось послать мяч со скоростью хотя бы в 145 километров в час (а в основном это было чуть больше 125 километров в час). Большинство же тренеров убеждены, что настоящий талант питчера начинается со скорости около 150 километров в час. И они, конечно, мечтают заполучить молодых игроков, которые бросают мяч со скоростью 160 километров в час.

Грег предпочел не обращать внимания на тогдашние оценки своих способностей. Он решил для себя, что настоящий талант питчера заключается в способности менять скорость броска, анализировать слабости хиттера, закручивать мяч и подавать его точно в зоны, неудобные, а иногда и недостижимые для бьющих. Эти-то вещи Грег как раз и умел делать. И он очень упорно работал над развитием своих навыков и достижением стабильности в игре. Не обладая исключительной мощностью броска, он тем не менее стал самым выдающимся питчером из тех, которых я видел, а возможно, которых видел бейсбол. Он получил самое большое в истории число голосов во время голосования за место в Зале бейсбольной славы. Большинство молодых игроков, оказавшись в ситуации Грега, наверное, согласились бы с пессимистичной оценкой тренеров и сдались. Но Грег поверил в свой талант. Он нашел собственный путь к тому, чтобы стать великим игроком, сконцентрировавшись на развитии своих сильных сторон, а не прячась за природные слабости и объясняя ими свои неудачи.

Вопрос о таланте и способностях часто возникает при моей работе с гольфистами. Обычно они приходят ко мне не потому, что переполнены уверенностью в себе, побеждают во всех воскресных любительских турнирах или чувствуют, что показывают свои лучшие результаты именно тогда, когда это особенно важно. Как раз наоборот.

Моими клиентами в основном становятся люди, успешные с виду, но разочарованные в себе. Они не добиваются желаемых результатов и понимают, что их проблема состоит в том, как они себя оценивают.

Как только мы начинаем разговор, они сразу же заявляют что-то вроде: «Мне нужно серьезно заняться моими мыслями, потому что я не обладаю таким же талантом, каким обладает _____».

Вы можете вписать в пустую строчку такие имена, как Грег Норман, Тайгер Вудс или Рори Макилрой. Если бы я работал в 1960-х, тогда наверняка в эту строчку нужно было бы вставить имена Арнольда Палмера^[30] и Джека Никлауса. В гольфе всегда есть неоспоримые лидеры, и многие считают, что они становятся такими потому, что бог наделяет их таинственным даром под названием «талант». И полагая, что Грег, или Джек, или Тайгер получили несоизмеримо ббольшую, чем они, долю таланта, эти люди зачастую чувствуют себя обделенными.

Существует стереотип, что признанным лидером в гольфе в любой определенный промежуток времени считается тот, кто обладает самым дальним ударом. Люди постоянно путают силу удара и дальность полета мяча с талантом. Точно так же, как в баскетболе путают высокую стартовую скорость с одаренностью. Они не понимают разницы между состязанием на дальность полета мяча с соревнованием на то, кто потратит как можно меньше ударов, чтобы загнать мяч в лунку. Конечно, если вы умеете бить точно, то в дальних ударах есть свое преимущество. Но существуют тысячи спортсменов с хорошим дальним ударом, которые не могут сыграть даже в первом дивизионе университетской лиги. Ежегодно списки профессиональных гольфистов США, получающих больше всего призовых денег, возглавляют люди, которые и близко не могут сравниться с ними по дальности удара. А если среди обладателей такого удара и можно увидеть лидеров по призовым деньгам типа Тайгера Вудса или Рори Макилроя, то это происходит не оттого, что они умеют далеко бить, а потому, что они владеют всеми другими аспектами игры, не связанными с этим.

Они становятся чемпионами не благодаря сверхъестественному таланту и силе первого удара, а благодаря упорному труду и работе над умением правильно мыслить в гольфе. Грег Норман как-то рассказывал мне о своей молодости в Австралии. Тогда в этой стране

была популярна песенка, слова которой звучали примерно как «продолжай петь, не останавливайся, и когда-нибудь ты станешь суперзвездой». Грег переделал слова: «Бей по мячу, не останавливайся, и когда-нибудь ты станешь звездой». Он про себя напевал эту песенку на тренировках часами. Он пел ее в течение почти десяти лет, когда ежедневно делал 500 ударов по мячу. Он настраивался мысленно и развивал в себе уверенность параллельно с отработкой свинга. Именно поэтому он достиг такого мастерства. Джек Никлаус в период своего расцвета обладал самым дальним ударом и был лидером гольфа. Но Джон Кук^[31] однажды рассказывал мне о выступлении Никлауса перед командой гольфистов университета штата Огайо, который они оба окончили. Джек сказал тогда ребятам: «Вы должны стать легендой в своем сознании, прежде чем вы станете легендой в сознании других». Под этим Никлаус подразумевал, что уверенность в своих силах и вера в себя очень важны для того, чтобы стать выдающимся спортсменом. А не дальность полета мяча со стартовой позиции.

Тем не менее у нас упорно продолжает существовать миф о том, что в гольфе дальность удара и талант – одно и то же.

Это вызывает у меня тоску по тем временам, когда в гольфе доминировал Бен Хоган. Среди многих отличительных особенностей Хогана была и эта: почти никто не считал его исключительно одаренным. Его уважали за труд, который он вкладывал в игру. А вот если говорить о тех способностях, которые люди обычно считают талантом, то во времена Хогана их обладателем был, безусловно, Сэм Снид. Только сейчас, когда оба они уже упокоились с миром, становится ясно, что Хоган был все же талантливее Снида.

Хотя одаренность Снида и его ум неоспоримы и он демонстрировал прекрасный гольф, Хоган превосходил его по нескольким важнейшим показателям: упорство, решительность и сила воли. Именно исключительность мышления Хогана определяла его преимущество и делала его более результативным игроком, чем Снид.

Однако, к сожалению, гольфисты по-прежнему оценивают свои собственные способности и способности коллег в значительной степени по тем же критериям, по которым Снид казался талантливее Хогана.

Сейчас уже трудно определить точно, в чем состоял талант Хогана, а тем более измерить его. В гольфе способности никак не связаны с ростом или физической силой спортсмена. Они имеют очень опосредованное отношение только к дальности удара. Вы никогда не увидите гольфиста с табличкой на груди, на которой будет написано «талант». Потому что этот талант спрятан глубоко внутри.

Именно поэтому я был так рад тому, что в прошлом году Джордан Спайет стал лучшим молодым американским гольфистом. Джордан чем-то неувовимо напоминает Хогана, и не только потому, что оба они выходцы из Техаса. Если вы окажетесь неподалеку от Джордана и еще десятка молодых звезд на тренировочной площадке, то вряд ли выделите его из ряда других, как сделали бы еще десять лет назад, увидев Тайгера Вудса, который, конечно, бил дальше всех своих сверстников. Удар у Джордана средний. Но он великолепно играет на грине возле лунки и отлично мыслит.

В конце осени 2014 года он выиграл Открытый чемпионат Австралии, сделав в финальный день 63 удара. Тогда он лишил Тайгера Вудса титула «Мирового героя» (Hero World Challenge). После этой победы Джордан в интервью не очень распространялся о своем ударе. Он больше говорил о тактике игры. О том, что научился быть более терпеливым, не принимать близко к сердцу действия соперников, концентрироваться каждый раз на достижении небольшой цели и спокойно ожидать, когда его дальний удар пойдет по хорошей прямой траектории. Он пытался избежать ловушки болезненного отслеживания своих результатов и попыток заставить игру идти так, как ему хочется. Мне особенно понравилось то, что он говорил об уроках, извлеченных из игры с Буббой Уотсоном на «Мастерс» 2014 года, который Бубба выиграл. Многие игроки были тогда восхищены дальностью и точностью ударов Уотсона. А Джордан сказал, что больше всего его поразила простота и невозмутимость Буббы в условиях кипения страстей, характерных для турниров «Мастерс» в Огасте.

Я думаю, что для всего американского гольфа было бы полезно, если бы соотечественники Джордана послушали тогда его слова и поняли, что в гольфе чемпионов от хороших игроков с дальним ударом отделяет именно образ мышления и состояние духа. Это было бы полезно и для того, чтобы понять, что, хотя природные

данные и могут влиять на силу и дальность удара спортсмена, они не могут определять то, как он думает. Если в ближайшей перспективе лидером гольфа в США станет человек, чье главное преимущество будет заключаться в его мышлении и воле, то, по моему мнению, это поможет исправить перекося в результатах борьбы за Кубок Райдера^[32] в пользу американского берега Атлантики.

Хочу пояснить еще раз. Я не отрицаю важность физических данных для спортсменов. Есть скорость. Есть быстрота реакции. Есть рост и вес. Но я считаю, что легко скатиться в переоценку физических возможностей человека. Я наблюдал многих спортсменов с выдающимися данными, которые добились весьма средних результатов именно потому, что считали, что эти данные вознесут их на вершины спорта, и никогда не прикладывали особых усилий для самосовершенствования. Через очень короткий промежуток времени эти спортсмены утрачивали свое физическое преимущество и скатывались в неизвестность.

За много лет тренерской работы я понял очень важную вещь: в спорте одинаково важны и природные физические данные, и умение правильно мыслить, и характер. Я видел это, когда наблюдал за работой великих тренеров. Будучи еще подростком в штате Вермонт, я буквально молился на Реда Ауэрбаха, тренера баскетбольной команды «Бостон Селтикс». Я уже тогда понял, что основой успеха Ауэрбаха и его команды было то, что он воспитывал у своих подопечных и физическую форму, и характер. Если у спортсмена был плохой характер, Ауэрбах предпочитал не иметь с ним дела. Лучшие тренеры университетских команд начинают присматриваться к талантливым молодым баскетболистам еще со средней школы. И фильтр под названием «характер» при отборе они используют очень активно. Так, они могут потерять интерес к потенциально хорошему игроку, если им становится известно, что он неуважительно относится к родителям и старшим родственникам или тренерам. Тони Беннетт, который проделал огромную работу, чтобы возродить баскетбольную команду Университета Виргинии и сделать из нее профессиональную команду «Кливленд Кавальерс», выигравшую регулярный чемпионат Восточной конференции в 2014 году, часто подбирает молодых игроков из христианских школ, потому что уважает прививаемые им ценности и хочет, чтобы они

жили и в его команде. Разумеется, ни Тони, ни какой-либо другой тренер не горит желанием видеть у себя ребят без всяких физических способностей, потому что с ними трудно противостоять другим сильным командам. Просто Тони не интересуется щедро одаренными от природы баскетболистами, которые не уважают упорный труд, не любят играть в защите, не хотят ставить командный успех выше личной статистики, не любят учиться и не умеют вести себя вне площадки. Тони понимает, что исправить такие характеры очень трудно, если только сам спортсмен не приложит к этому больших усилий.

Мой опыт подсказывает, что вера в собственный талант представляет собой одно из важнейших условий достижения человеком выдающихся результатов. Поддерживать эту веру не всегда легко. Вспомните о неза заслуженно низких оценках в школе, об оставшихся без ответа резюме или о миллионах других полученных вами отказов. Легко пасть духом и подумать: «Я просто недостаточно талантлив».

Я вижу это явление в университетском спорте. Спортсмены в абсолютном большинстве вузов, за исключением буквально нескольких, часто сталкиваются с такими вещами, которые буквально кричат им: «Вы не можете рассчитывать на выдающуюся карьеру». Их не берут в ведущие университетские команды. Они обычно выступают в последнем дивизионе. Пресса не уделяет им никакого внимания, проводя опросы общественного мнения.

В конце 2005 года я увидел один такой опрос, когда приехал в Университет Джорджа Мэйсона в город Фэрфакс. Я должен был выступить перед баскетбольной командой университета, которую тогда тренировал Джим Ларраньяга. Мы с Джимом знаем друг друга уже несколько десятков лет, еще с тех пор, когда он был вторым тренером у Терри Холланда в Университете Виргинии. Запарковавшись в кампусе, я решил немного прогуляться и обдумать свое выступление. И тут мой взгляд упал на газетный киоск со свежим номером газеты USA Today, в которой был опубликован опрос общественного мнения в связи с началом нового сезона в университетском баскетболе. Как можно было предугадать заранее, в анкету не была включена команда этого университета. Ведь участники опросов любят голосовать за известные команды с громкими заслугами и долгими историями

побед. Команда Университета Джорджа Мэйсона похвастаться этим не могла.

Я решил использовать это обстоятельство в разговоре со спортсменами. Когда они собрались в зале, я помахал перед ними номером газеты.

– Вас не включили в рейтинг по результатам опроса болельщиков, – сказал я. – Разве это не самая идиотская вещь, о которой вы только слышали? О чем вообще думают эти участники опросов? Они что, не знают, что вы собираетесь выиграть национальное первенство? Представляете, как глупо будут они выглядеть, когда вы выиграете, а они даже не включили вас в число двадцати пяти лучших команд?

Посмотрите на тренера Ларраньягу, – продолжил я. – Разве он не умница? Ведь это именно он разглядел в вас талант тогда, когда ни один колледж вас не брал. О чем думают все эти тренеры? Если вы правильно мыслите, то вы будете верить своему наставнику, потому что он поверил в вас.

И эта беседа возымела действие. Джим рассказал мне позже, что на следующий день попросил игроков изложить на бумаге свои цели на предстоящий сезон. Пять из шести ведущих членов команды написали, что их целью будет выход в Финал четырех и победа в национальном чемпионате. Джим признался, что эти ответы произвели на него глубокое впечатление. Он решил каждую тренировку проводить в таком ключе – моральной подготовки команды к борьбе за победу в первенстве. И действительно, их команда под названием «Пэтриотс» попала в баскетбольный турнир NCAA в 2006 году и поразила всех, победив сильнейшие команды университетов Северной Каролины, Мичигана и Коннектикута. Они попали-таки в Финал четырех, где встретились с командой Университета Флориды, которая в конечном счете и победила в чемпионате. Несмотря на то что парни из Университета Джорджа Мэйсона тогда проиграли, они стали открытием турнира. Посредственная команда колледжа, не имеющая долгой истории и громких побед, снискала себе признание и славу. В этом успехе было много составляющих. Одной из них стал упорный труд Ларраньяги и его подопечных. Другой – талант ребят, которым более престижные и крупные университеты не предложили спортивные стипендии.

А третьей – вера тренера и самих спортсменов в их талант. Вся эта история говорит об одном: любите свой талант. Это даст вам силы к упорному труду.

Я замечаю, что в бизнесе оценивают как талант те качества, которые походят на рост и силу в баскетболе и гольфе. Я встречал людей, которых характеризовали как прирожденных торговых агентов, и уверен, что если вы хотите продавать что-то, то лучше при этом быть симпатичным и открытым, чем угрюмым и зажатым. Но мне не кажется, что хороший продавец – это просто приятный внешне молодой человек, который по любому поводу может отпустить шутку. Не в этом состоит суть работы торгового агента.

В какой бы области мы ни трудились, наиболее успешные из нас должны обладать какой-то долей того, что мы называем талантом. Но в то же время в них должен присутствовать и характер, как у Бена Хогана, который подвигает нас на упорный, терпеливый и постоянный труд. Прирожденные способности должны лишь дать человеку уверенность в том, что он может добиться успеха, но при условии упорного и настойчивого труда.

Так что если гольфист или кто-то еще приходит ко мне и говорит: «Я хотел бы обладать таким же талантом, как _____», то первое, что я делаю, – это стараюсь убедить его поменять образ мыслей. Я напоминаю ему, что с первого взгляда мы замечаем только часть чьих-то способностей, например высокие скоростные качества или силу. Но это действительно только часть той совокупности качеств, которые составляют талант. Большинство из них разглядеть и измерить гораздо сложнее, чем засечь индивидуальный результат спортсмена в беге на 60 метров или количество упражнений на пресс. Известно, что самые важные качества, составляющие наш характер, спрятаны в глубине нас и только мы сами можем повлиять на их развитие. Когда я консультирую спортсменов, я всегда подчеркиваю, как важно любить талант внутри себя. Вы не можете убедить меня, что правильно мыслите, если не любите собственные способности.

Те гольфисты, с которыми я работаю, часто спрашивают меня, что я думаю об их потенциале. Если это новые клиенты, то я честно говорю, что не знаю. Когда я начинаю работать с человеком, то быстро определяю его физический потенциал. Гораздо больше времени требуется для того, чтобы разобраться с образом его мышления

и внутренними качествами, которые, по моему мнению, представляют собой важнейшие составляющие таланта.

Какие же это качества?

Первое – это страстная любовь и призвание к игре. То призвание, которое будет поддерживать спортсмена в периоды неизбежных неудач и давать ему возможность легче пережить их.

Второе – это правильная оценка спортсменом собственного «я» и уверенность в себе. Значительную часть таланта составляет то, как человек себя видит, даже если он еще не познал вкус большого успеха. Верит ли молодой студент-спортсмен, что если будет делать все правильно, то добьется победы? Если да, то этот человек обладает талантом.

Третье – это та коммуникабельность в характере, которая помогает спортсмену получать радость от общения с тренером и своим окружением. Ни один гольфист или гольфистка не может достичь вершин в этом виде спорта в одиночку. Ему обязательно нужен хороший тренер и супруг или супруга, семья и друзья, которые верят в него и поддерживают. Ему может понадобиться специальный тренер по физической подготовке, который помогал бы ему в работе над силой и эластичностью мышц. Он может нуждаться в помощи спортивного психолога, который поможет ему в психологической подготовке. Все эти люди должны верить в него. Гольфист, обладающий оптимистичным характером, обычно привлекает таких людей. Они любят работать с ним и находиться рядом. Он представляет собой тип ученика, который верит учителю и будет работать над реализацией его советов, пока не добьется результата. Это человек, который не станет списывать свои неудачи на других и который забывает о неприятных впечатлениях от раунда, как только покидает площадку. Независимо от своего статуса и рейтинга он не считает, что лучше кого-то иного. Он ценит тот вклад, который в его успех вносят другие. Это тоже настоящий талант.

Четвертое – мудрость при выборе учителя, которому верил бы спортсмен и который верил бы в спортсмена. Вы не можете стать хорошим гольфистом, если постоянно будете метаться между разными советами относительно того, как бить по мячу и как мыслить в игре. Вы не станете хорошим спортсменом, если ваш учитель не верит в вас. Так что одна из составных частей таланта гольфиста заключается

в способности подбирать себе подходящих наставников и не слушать всех подряд. Найдя себе учителя, гольфист должен быть очень дисциплинированным в работе с ним, появляясь на тренировках строго по расписанию и к ним подготовленным. Это тоже часть его таланта. Вы можете иметь в распоряжении все необходимые физические качества, но и быстро растерять их, если натолкнетесь на шарлатанов и паразитов.

Когда клиенты из мира бизнеса обращаются ко мне с просьбами помочь подобрать перспективных и способных сотрудников, я начинаю с рекомендации оценивать будущих работников примерно по тем качествам, которые описал выше. Я также настоятельно советую работодателям обращать особое внимание на тех молодых людей, которые в университетах и колледжах занимались спортом. И не тех, что были заранее отобраны тренерами и учились на спортивную стипендию, а тех, что пришли в спортивные залы и на площадки сами. Особо я выделяю тех, кто занимался командными видами спорта вроде футбола или баскетбола или так называемыми малыми видами типа лакросса, которые не характеризуются большой популярностью. Я советую своим клиентам подробно поговорить с тренерами кандидатов.

Я рекомендую предлагать работу тем соискателям, которых тренеры характеризуют как трудолюбивых. Которые самостоятельно работали над своей физической подготовкой во время летних каникул. Которые приходили на тренировку первыми, а уходили последними. Которые просили тренеров давать им дополнительные задания по отработке спортивных навыков. Которые были лидерами, подталкивающими товарищей к более упорному труду. Которые проявляли все эти качества и в удачные для команды периоды, и тогда, когда она терпела неудачи. Демонстрировать энтузиазм и работоспособность во время побед относительно легко. Труднее сохранять эти качества тогда, когда команда терпит поражения. Если человек способен на такое, то это говорит о наличии у него сильной воли и стойкости, которые будут неоценимыми достоинствами, помогающими ему справляться с неизбежными в бизнесе неудачами и трудностями.

Разумеется, я не одинок в том, чтобы использовать эти критерии в подборе толковых работников. Компании из Кремниевой долины

и тот же Google применяют примерно те же мерки при отборе будущих специалистов. При этом зачастую они отдают приоритет даже не специальным инженерным знаниям или подготовке кандидатов (в конце концов, это дело наживное), а умению работать в команде и вести за собой людей, умению понимать причины неудач и учиться на них.

Все эти ценные качества не имеют ничего общего с генами или наследственностью, равно как и со способностью быстро бегать, высоко прыгать, достигать отличных результатов во время стандартизированных академических тестов или выбивать мяч за пределы площадки для гольфа. Все эти качества относятся к разряду тех, которые только сам человек способен в себе вырастить.

Поэтому зачем вам завидовать чьему-то таланту?

Во многих случаях мои клиенты завидуют чужим талантам только для того, чтобы оправдать собственное нежелание идти вперед и не сдаваться. Если вы убедите себя, что не обладаете талантом Тайгера Вудса, вам будет легко успокоиться и оставаться середнячком. Зачем упорно трудиться над своими спортивными навыками, если отсутствие таланта всегда будет отбрасывать вас назад? Если вы пробились в турнир, а в последний его день, в воскресенье, сыграли плохо, то это, скорее всего, произошло из-за недостатка у вас таланта. Так вы себе это объясняете.

Иногда игроки в гольф позволяют себе думать так потому, что боятся своего таланта. Сознательно или нет, они видят в нем ненужное бремя. Они беспокоятся, что их жизнь станет совсем несчастной, если они не смогут постоянно демонстрировать свой потенциал. Поэтому они тратят уйму времени на то, чтобы убедить себя и других в том, что они совсем не так талантливы, как это кажется окружающим.

И это относится ко всем сферам жизни. Я не специалист в литературоведении, но знаю, что Лев Толстой был гигантом мировой литературы XIX века, а Эрнест Хемингуэй – XX века. Последний любил состязания и занимался боксом. Иногда он даже говорил, что хотел бы сразиться с Толстым в литературном смысле. Это свидетельствует о том, что Хемингуэй верил в свой талант. Эта вера помогла ему пережить самое начало его литературной карьеры, когда у него не было денег и высшего образования. Эта вера заставляла его жадно читать произведения классиков мировой литературы, чтобы

учиться у них. Эта же вера поддерживала его в долгие часы утомительного переписывания своих произведений в желании добиться необходимой степени свободы мысли и языка.

А теперь представьте писателя, который вдруг решает, что не обладает талантом Толстого или Хемингуэя. Будет он тратить бесчисленные часы на работу над рукописями в стремлении сделать свою прозу как можно более совершенной? Хватит у него смелости думать, что он может создавать такие произведения, которые станут классикой? Будет он выбирать себе книги для чтения с мыслью о том, что ему нужно тренировать мозг на примерах трудов великих писателей?

Скорее всего, нет. Судя по моему опыту, такой писатель, вероятнее всего, забросит свою книгу, даже не закончив ее. И действительно, к чему упорно трудиться, если у него нет достаточного таланта? Он ограничит себя в творчестве, как мог бы ограничить себя Хемингуэй написанием статей для газеты Kansas City Star, если бы не верил в свой талант.

Так что те гольфисты, которые решают, что кто-то талантливее них, делают то же самое. Они добровольно ограничивают себя. Зачем же вам повторять это за ними?

Мне больше нравятся примеры таких игроков, как Том Кайт. Когда он рос в Техасе, среди гольфистов-юниоров доминировал Бен Креншоу, его ровесник и друг. Когда люди видели игру Бена, особенно на финальном грине вокруг лунки, они восхищались его талантом. Томом они так не восторгались. Но он не обращал на это внимания. Он верил в свой талант и очень упорно работал над его развитием. У него была мечта стать очень хорошим гольфистом. За четыре десятилетия Том и Бен сделали блестящие профессиональные карьеры. Оба девятнадцать раз выигрывали турниры PGA. Бен победил в двух турнирах «Мастерс», но Том выигрывал Открытый чемпионат США и Чемпионат победителей турниров^[33]. Том дважды становился игроком, заработавшим больше всех призовых денег в Ассоциации профессиональных игроков гольфа. Сравнить их трудно, но если спросить меня, то я считаю, что карьера Тома была все-таки более удачной.

Том Кайт мог бы сказать: «Должно быть, я не очень талантлив. В моем родном городе полно ребят и способнее меня. Меня вполне

устроит играть с друзьями по выходным, ставить по два доллара и добиться результата хотя бы ниже восьмидесяти ударов». Но он решил для себя по-другому.

Гольфист, который хочет стать исключительным, верит в свой талант, не должен преувеличивать способности соперников и принижать собственные. В этом плане мне очень нравится пример Хэла Саттона, который выиграл Чемпионат победителей турниров в 2000 году в напряженной дуэли с Тайгером Вудсом. Это было время, когда многие гольфисты считали, что талант Вудса затмевает способности всех остальных игроков, живущих на планете. Когда они играли против Тайгера, то считали, что должны действовать идеально. Но попытки быть совершенным не приводят к совершенной игре. В результате, соревнуясь с Вудсом, его соперники часто выглядели чрезвычайно слабо. Хэл не поддался общим настроениям и в том чемпионате опередил Тайгера на один удар.

«Когда я молился прошлой ночью, то обращался вовсе не к Тайгеру, – сказал тогда Саттон, – потому что думаю, что он не Бог».

В тот день Хэл решил верить в свой талант больше, чем в талант Тайгера. Это один из тех выборов, который делают чемпионы.

5. Обязательства перед собой, упорство и привычки

В работе с предпринимателями я часто наблюдал определенную закономерность. Бизнес-показатели обычно бывают хорошими в первом и четвертом кварталах. Во втором и третьем они снижаются. Это происходит из-за того, что бизнесмены, как правило, начинают год с самыми радужными намерениями. Так они работают пару-тройку месяцев, а затем устают. К концу года их подстегивает необходимость достижения хороших финансовых результатов с точки зрения капитализации компании и демонстрации ее устойчивости. Поэтому руководители и сотрудники собираются с силами, работают весь последний квартал напряженно и заканчивают его, возможно, и хуже, чем ожидали, но все же с приемлемыми показателями.

Вы замечали, что спортзал или фитнес-клуб обычно полон посетителями в январе, а потом пустеет? Люди в январе дают себе обещания заниматься физкультурой, добиться более высоких продаж или улучшить свои средние и короткие удары в гольфе. Но обещания легче давать, чем выполнять. Упорство – это довольно редкое качество.

За исключением, пожалуй, тех людей, которые добиваются исключительности. Я вспоминаю Пола Раняна, с которым познакомился в 1980-х годах, когда мы с ним работали в школах гольфа Golf Digest. Пол был человеком, верящим в свой талант и всегда сдерживавшим обещания, данные самому себе. Он был уверен в своих способностях настолько, что в первенстве PGA в 1938 году победил легендарного Сэма Снида, хотя Сид со стартовой позиции бил на 20–25 метров дальше Пола. Рост у Пола был всего около 167 сантиметров, а весил он 65 килограммов (это после плотного обеда и десерта). В 1930-х годах Пол пару раз брал самые большие призовые в первенствах PGA. К сожалению, его карьера профессионального гольфиста закончилась с началом Второй мировой, когда он ушел служить на флот. После войны Пол посвятил себя преподаванию гольфа, делая это с такой же страстью, с которой когда-то играл. При этом он продолжал совершенствовать собственные спортивные

навыки. До самой смерти в 2002 году он выступал с популярными лекциями для профессиональных тренеров PGA, и мы часто встречались с ним на подобного рода мероприятиях. Однажды в Торонто я слушал второе подряд за два года выступление Раняна перед канадскими профессиональными игроками в гольф. К тому времени ему было уже под девяносто.

– Спасибо за приглашение. Я рад снова быть вместе с вами, – начал Пол. – Но я должен попросить прощения. В прошлом году я обещал, что буду совершенствовать свои короткие и средние удары как минимум по два часа в день. Я говорил вам, что сдержу обещание.

Я никак не мог понять, куда он клонит. Я знал, что Пол любил брать с профессионалов, которых он тренировал, обещание работать над улучшением своей техники и сам обещал им то же самое. Но я не мог уяснить, за что он сейчас просит прощения.

– Я с сожалением должен признаться, что в прошлом году в течение трех дней вынужден был нарушить свое обещание, – продолжил Пол. – Надеюсь, что вы вели себя лучше меня.

В комнате повисла тишина. Канадские профессионалы думали о том, что человек преклонного возраста в прошлом году занимался тренировкой своей игры 362 дня. Лично у меня возникло две мысли. Первая: меня буквально потрясло то, что пожилой человек столь верен своему обещанию. И вторая: что мог я сказать в связи с этим в своем выступлении?

Я рассказываю это для иллюстрации того, как серьезно относятся исключительные люди к своим обещаниям. Пол Ранян – пример такого отношения к делу.

Незадолго до этого я говорил с Питом Сампрасом, который добился потрясающего результата за свою теннисную карьеру: он выигрывал кубки Большого шлема четырнадцать раз. Пит стал профессионалом в шестнадцать лет, а в девятнадцать, в 1990 году, выиграл Открытый чемпионат США по теннису. Пит стал выдающимся спортсменом еще в очень молодом возрасте. Но после того чемпионата он два года не побеждал. По его мнению, поворотной точкой в его карьере стал проигрыш в финале Открытого чемпионата США 1992 года Стефану Эдбергу.

Пит после этого отправился домой и пролежал в кровати три дня, коря себя за то, что не приложил в этой игре всех своих сил. Он думал

над тем, следует ли ему дать себе обещание, что он сделает все, чтобы стать великим теннисистом. Он спрашивал себя, хватит ли у него силы воли, чтобы достичь своей цели. И ответил себе утвердительно.

В течение восьми лет после этого Сампрас сдерживал свое обещание. Ему только исполнилось двадцать лет. Он ездил на турниры в прославленные места типа Парижа или Лондона. Но жил в то время почти монашеской жизнью: в ней были только тренировки и соревнования. Во время коротких перерывов в сезоне он не отдыхал. Пит переехал во Флориду, где вместе с тренером Полом Аннаконе тренировался каждый день часами на жаре и при высокой влажности.

После многих лет пребывания на теннисном олимпе Сампрас почувствовал, что его преданность теннису начинает ослабевать. Он уже хотел для себя более разнообразной жизни. В 2000 году он женился на актрисе Бриджит Уилсон, и у них родился ребенок. Результаты Сампраса стали ухудшаться. В последний раз он выполнил свое обещание самому себе, выиграв в сентябре 2002 года Открытый чемпионат США. Но он понял, что больше не может уделять все свое время и энергию тому, чтобы быть лучшим теннисистом планеты. Пит весьма мудро ушел, находясь на самом пике славы. Он понимал, что, будучи не в состоянии сдержать собственное обещание, превратится в просто еще одного хорошего игрока, а это его не устраивало.

Когда я работаю с исключительными людьми, то всегда вижу такую приверженность обязательствам и обещаниям. Я вижу это в своем друге Гэри Буркхеде, который, удалившись от дел в финансовом секторе, пообещал себе добиться того, чтобы проходить раунд за нормативные 72 удара, хотя его гандикап^[34] к этому моменту всегда был меньше десяти. Большинство людей не считают, что свои золотые годы после отставки им следует потратить на выполнение серьезных обязательств по самосовершенствованию. Но Гэри думает именно так. Дав себе обещание, он берет уроки гольфа. Он тренируется. Он играет. Он поднимает тяжести и растягивается. Он занимается собой. Он неутомимо двигается к своей цели. Когда возникает проблема, он не ждет ни от кого помощи, а сам решает ее. Он находит себе нового инструктора, новую методику физической подготовки, новый режим тренировок на поле для гольфа – все, что нужно, чтобы двигаться вперед. Когда я в последний раз виделся с ним, он работал над устранением проблем со спиной и коленями.

Зная Гэри, я уверен, что он всю ночь проведет в интернете, чтобы найти хорошего врача, который поможет ему преодолеть трудности и продолжить работать над собой. Мысль о том, что ему уже за семьдесят и можно было бы чуть-чуть притормозить, просто не приходит Гэри в голову. Он относится ко всему по-другому. Мне всегда приятно наблюдать за ним и легко представить себе, каким организованным был он во время своей работы в мире финансов. Здесь нет принципиальной разницы – стараетесь вы достичь успехов в финансовой сфере или понизить свой гандикап. Способ всегда один. Разработайте для себя план самосовершенствования и будьте ему верны. Проявляйте упорство.

В последние несколько раз, когда я видел Гэри на поле, он проходил раунд за семьдесят с небольшим ударов. А однажды показал отличный результат – 69 ударов. Полушутливо я сказал ему, что следующей его проблемой будут завистливые слова окружающих, которые скажут, что ему везет, потому что талант дан ему от природы. Это может произойти потому, что люди предпочитают видеть только результат. Им не приходит в голову, что и они могут добиться того же самого, если будут верны обязательствам перед собой. Поэтому им легче просто думать, что бог наделил Гэри каким-то особым даром. Так они обманывают себя.

Иногда верность своим обязательствам у исключительных людей может показаться просто невероятной. Я работал с Чадом Кнаузом, крью-чифом^[35] гоночной команды Джимми Джонсона на гонках NASCAR^[36], которая победила в одном из сложнейших разделов гонок – спринте. Чад постоянно работает от девяноста до ста часов в неделю, вручную занимаясь подготовкой каждой детали машины. Такая приверженность своему делу стоит ему многого. Хотя Чад говорит, что хотел бы жениться и стать отцом, он пока не смог добиться того, чтобы его отношения с избранницей не мешали бы подготовке и участию болида № 48 в гонках. Он поставил перед собой великую цель – стать лучшим крью-чифом в истории NASCAR, и, пока не достигнет ее, его женитьбе, видимо, придется подождать. Чад сказал мне, что, возможно, завершит карьеру в пятьдесят пять или шестьдесят лет, женившись на двадцатипятилетней. И такое вполне вероятно. Человек, который с такой одержимостью блюдет верность обязательствам перед самим собой, способен на что угодно.

Однажды я пригласил гольфиста Кигана Брэдли (племянника Пат Брэдли и победителя чемпионата PGA 2011 года) встретиться с Джоном Калипари и баскетбольной командой Университета Кентукки. Мы поужинали с Калипари, а затем я попросил Джона показать свой кабинет с потрясающим видом на площадку и трибуны, который расположен как раз над баскетбольным залом «Рапп Арена». Мы поднялись туда за полчаса до полуночи. Калипари раздвинул шторы, и мы увидели двух игроков команды, Энтони Дэвиса и Майкла Кидд-Гилкреста, тренирующихся на паркете. Киган и сам очень обязательный и ответственный спортсмен. Но даже он был впечатлен приверженностью делу, которую демонстрировали Энтони и Майкл во время той полуночной тренировки.

Каким образом удается таким спортсменам, как Энтони, Майкл и Киган, оставаться верными своим обязательствам перед собой, в то время как многие другие отступают? Все дело в сочетании нескольких факторов.

Самый простой способ быть верным своему делу – это любить его. Так, как Энтони и Майкл любят баскетбол, а Киган – гольф. Но вы должны любить это дело во всей его полноте, а не только славу и награды, которые оно приносит. Помню, несколько лет назад меня и Тома Кайта попросили выступить перед группой новичков-профессионалов, только что прошедших квалификационный отбор на турниры PGA Tour – главного организатора большинства профессиональных соревнований по гольфу в США. Первым выступал Том.

– Я хочу сказать вам всего одну вещь, – сказал Том.

Мне сразу стало интересно, что же такого захотел открыть молодым профессиональным гольфистам умудренный опытом Том. И он не разочаровал меня.

– Если вы хотите играть в гольф на турнирах PGA, то должны научить себя любить гольф *все время*, – сказал Том. – Из вас не получится настоящих профессионалов, если вы будете любить его только тогда, когда у вас все получается: когда каждый мяч закатывается в лунку, каждый удар заканчивается на грине, а не вылетает за границы поля. Вы не станете настоящими профессионалами, если, тренируясь каждый день, будете любить гольф только за то, что каждый ваш мяч летит строго туда, куда вы

наметили. Вы должны любить его, даже если на каждой тренировке вам придется искать свои мячи где-то в стороне. Вы должны любить его, даже если после каждого вашего удара мяч будет выскакивать из лунки. Вот что такое настоящий профессиональный гольф.

К этому я почти ничего не смог прибавить. Даже если молодые спортсмены больше ничего не вынесли из этой встречи, они уже узнали что-то очень важное.

Вы можете сказать: «Да любить гольф не так уж и сложно».

Но это неправда. Любить его сложно хотя бы потому, что это спорт соревновательный. Я все время встречаюсь с людьми, которые говорят, как сильно они любят гольф. С некоторыми из них я работаю. Они сидят на первом этаже моего дома и говорят: «Мы так рады быть здесь у вас, потому что очень любим гольф».

Эти клиенты любят читать книги про гольф. Они любят смотреть турниры по телевизору. Они любят уроки гольфа и тренировки. Но стоит мне поговорить с ними чуть подольше, как мне становятся видны трещины на этом красивом фасаде. Они говорят мне, что любят гольф всегда, за исключением того времени, когда им приходится самим выступать в каких-то турнирах. Когда они попадают на соревнования, у них возникает такое чувство, что их заточили в застенки и готовятся расстрелять.

Это похоже на ситуацию, когда жена любит вас, но только не тогда, когда вы вместе.

В этом вся проблема. Потому что гольф, как всякий соревновательный спорт, испытывает на прочность человека, желающего быть исключительным. Гольф обязательно преподнесет вам ситуации, когда мячи будут выпрыгивать из лунок, когда они полетят по кривой траектории за пределы площадки и когда все это происходит тем чаще, чем больше вы тренируетесь. В этом отношении гольф не представляет собой ничего уникального. Даже самый лучший финансовый консультант иногда неделями не получает ни одного ответного звонка на свои предложения и не заключает ни одной сделки. Даже у лучших врачей бывают времена, когда ни одному из их больных не становится лучше. И вот именно в такие периоды профессионалов спасает то, что они по-настоящему любят свое дело, которому обязаны. Они растворяются в нем. Оно завораживает их и никогда не кажется им тяжелой работой.

Думаю, что счастливых, которые испытывают такие чувства все время, немного. Но в исключительных людях всегда заметно стремление к тому, чтобы научиться любить то дело, к которому они привязаны собственными обязательствами. Скептики могут сказать, что научиться любить что-то невозможно – это иллюзия. Но скептики, скорее всего, не понимают приспособляемости и гибкости нашего подсознания. Вы можете научиться любить какое-то дело, если будете концентрироваться на тех его аспектах, которые доставляют вам удовольствие, и раз за разом убеждать себя в том, что это дело приносит вам радость.

Давайте возьмем для примера гипотетического лесоруба. Он занялся этим делом, потому что любит лес и работу на свежем воздухе. Ему нравилось ощущение того, что, правильно выбирая деревья для вырубки, он помогает лесу оставаться здоровым. Но с течением лет этот наш вымышленный лесоруб перестал замечать прекрасные запахи и виды леса, пение птиц и чистоту воздуха. Рубка деревьев наскучила ему. Он возненавидел вой механической пилы. Скоро он стал говорить себе, что ему не нравится быть лесорубом. Производительность его труда упала. Он оказался на грани увольнения.

Если бы он пришел ко мне в такой момент, я бы предложил ему два варианта. Он мог уйти со своей работы и подыскать себе какое-то новое дело. Или вновь полюбить дело лесоруба. Он мог бы начать снова замечать все прелести леса, начать гордиться своей работой. И, может быть, купить себе пару затычек для ушей, чтобы не слышать надоедливый вой пилы.

Реальность нашей жизни такова, что есть относительно немного людей, которые наслаждаются своим делом, например игрой в гольф, почти всегда. Но большинство из нас, занимаясь своим делом, что-то в нем любят, а что-то нет. Я знаю многих учителей, которые обожали работу с детьми и очень любили помогать своим ученикам лучше подготовиться к взрослой жизни. Любя свою профессию, они чувствовали внутренние обязательства и самосовершенствовались, старались больше общаться с родителями, не считались со временем, которое проводили на работе, стремились узнать что-то новое в методиках обучения и так далее. Мне, например, очень нравилось преподавать в Университете Виргинии, я любил общаться со студентами и спортсменами и помогать им развивать их

способности. Я любил использовать в процессе обучения результаты своих исследований. И я никогда не утыкался в планы занятий и конспекты, которые должен был представлять в учебную часть. Точно так же работающие по призванию и преданные своему делу школьные учителя иногда недолюбливают скучные общие собрания преподавательского состава и ту бумажно-методическую работу, которой они часто обременены. Для того чтобы переживать эти мелкие неприятности в работе, лучше всего сосредотачиваться в ней на том, что вам нравится. Если это у вас не получается, то стоит подумать о смене рода деятельности.

Все понимают, что у людей не всегда получается быть преданными тому, что они любят. В вашей жизни наступят периоды, когда вы обязаны будете заниматься тем, что не вызывает у вас особого интереса. Это важнейший урок, который нам преподает, например, школа. У всех были предметы, которые мы любили и по которым хорошо успевали. И другие, которые давались нам с трудом. Для меня таким предметом была математика. Меня всегда поражало, что, когда учитель писал на доске уравнение с пустым местом в ответе, в классе сразу находился кто-то, кто поднимал руку и тут же предлагал решение. А у меня в голове еще была каша. Я так и не смог научиться любить математику, но понял, что если дам себе обязательство заниматься ею, то через некоторое время начну находить ответы к предлагаемым примерам. Строгое отношение отца, который требовал только отличных и хороших отметок и только при их наличии разрешал нам заниматься спортом, существенно помогало мне. Всегда хорошо, если в обязательствах перед собой вы находите какую-то опору.

Следует заметить, что данное себе обязательство работать над самосовершенствованием необязательно должно быть таким жестким, как у Пола Раяна. Такой уровень преданности своему делу хорошо сработал в случае Пола, но это рецепт не для каждого. Если профессиональный гольфист, с которым я работаю, говорит, что нуждается в недельном отдыхе после каждых шести недель упорного труда, я обычно не возражаю. Пусть на несколько дней сложит клюшки и побудет с семьей. Работа гольфиста над собой требует постоянных тренировок между соревнованиями. Недаром в гольфе есть поговорка: «Потей на тренировках, тогда не будешь терять кровь

на турнирах». Но везде должно быть место разумному отдыху. Более того, правильная методика тренировок должна предусматривать небольшие перерывы в упорной работе, во время которых игрок мог бы чуть «перезагрузиться» и не получить травм от перегрузок.

Однако перерывы для отдыха – это не главная проблема. Главная проблема в гольфе, как и почти везде в жизни, – это необходимость проявления упорства. Легко принять решение что-то поменять в своей жизни. Но это изменение требует времени. Чем больше масштаб изменений, тем больше времени нужно для его реализации. Ведь повсюду нас поджидают сложности и неудачи. И чем выше наши цели, тем больше времени требуется для их достижения. Если ко мне приходит любитель гольфа, который вместе с гандикапом проходит поле из восемнадцати лунок за 100 ударов и просит помочь ему снизить этот показатель до 85, то на это потребуется относительно немного времени. Судя по всему, этот любитель имеет базовую подготовку, и ему надо просто поставить правильный замах при дальнем ударе и поработать с ним над средним и ближним ударами. Если удастся подобрать для него хорошего тренера, который улучшит его свинг, а также удары накатом и с небольшим подскоком, то можно быть уверенным, что результата 85 этот любитель достигнет за год или два. Но если игрок с результатом 100 хочет стать очень хорошим гольфистом с гандикапом 0 (то есть проходить поле из восемнадцати лунок за 72 удара), то для этого ему нужно гораздо больше времени и упорства. Этот же закон действует и в других сферах жизни. Например, если вы совсем не умеете играть на пианино, то разучивание нескольких пьесок займет у вас значительно меньше времени, чем путь от начального уровня до уровня концертирующего музыканта. Здесь вам потребуется огромное упорство.

Как исключительным людям удается находить его в себе?

Прежде всего они решают для себя, что высоко ценят свое упорство. Я помню, что впервые прочитал об этом в одной замечательной книге о знаменитом баскетболисте Билле Брэдли^[37], который играл за университетскую команду Принстона. Книга называлась *The Sense of Where You Are* («Понять, где ты и кто ты») и была написана Джоном Макфи^[38]. Именно эта книга воспитала во мне, тогда еще ребенке, представление о Билле Брэдли как безусловном примере для подражания. Билл достиг больших успехов

и в спорте, и в учебе, к чему стремился и я. В книге Брэдли высказал важную мысль об упорстве, которая запала мне в память на всю жизнь: «Я лучше своих соперников в настоящий момент и каждый день тренируюсь больше них. Как могут они думать о том, чтобы сравняться со мной?»

Хорошие спортсмены и чемпионы часто особо гордятся своим упорством и терпением. Они понимают, что в любом большом деле нас всегда поджидают ошибки и неудачи. Но они знают, что нельзя позволить этим трудностям поколебать их уверенность в себе.

Большинство из них учатся разбивать большую цель на несколько последовательных шагов. Допустим, сейчас вы всего лишь телевизионный болельщик, но мечтаете об участии в соревнованиях по триатлону Ironman^[39]. Это задача колоссальной трудности. Если бы вы попытались выполнить полную программу, то сдались бы на велосипедной дистанции, если бы не утонули во время заплыва на открытой воде. Но конечно, ни один здравомыслящий человек так не поступит. Он начнет тренироваться в бассейне, прибавляя по одной петле в неделю. Затем примется за велотренировки на дистанции 20 километров, постепенно наращивая ее до 100. И так далее. Если говорить об упорстве, то это самая верная тактика. Она включает вас в процесс тренировок. Она ставит перед вами серию промежуточных целей. И дает вам удовлетворение от их достижения. Если ваша цель состоит в том, чтобы стать сильнее и выносливее, то постепенный прогресс позволяет нам легче проявлять настойчивость.

Так устроена жизнь человека. Постепенными шагами он учится всему еще с детства. Малыш сначала учится читать по слогам, потом он учится читать книжки с картинками, потом – художественные произведения для детей, а затем и серьезную литературу. И продвижение к высшему уровню не кажется нам скачкообразным, потому что проходит постепенно. По ходу постепенного процесса нам легче проявлять настойчивость и упорство.

Но многие люди не понимают важности такого последовательного приближения к цели. Они хотят всего достичь одним прыжком. Когда моя дочь Кейси была в четвертом классе, ее учительница пригласила меня рассказать детям, как пишутся книги. Свое выступление я начал с того, что попросил учеников вспомнить, как они научились писать букву «А». Сначала они выучили прописную, а потом строчную «а».

Затем освоили навык складывать буквы и получать слова типа «кошка» и «собака». Позже они научились составлять из нескольких слов простые предложения. А потом соединять предложения в абзацы. А уже когда им исполнилось десять лет, они стали из абзацев строить короткие рассказы. Я пояснил им, что создание книги – это то же самое, что писать рассказы каждый день в течение года. Если проявлять упорство и терпение, твоя работа превращается в книгу.

Один из учеников поднял руку.

– Понятно, – сказал он. – А как вы находите издателя?

Склонность к тому, чтобы сразу достичь цели, живет в нас с детства. Но вместо этого мы должны учиться сдерживать себя, отдавая должное самому процессу достижения цели.

Я всегда верил в свободу воли. Я не могу с уверенностью сказать, где именно в нашей голове располагается тот участок мозга, который формирует волю. Может, это даже не отдельный участок, а какие-то коды, существующие в нашем сознании. Но я уверен, что волей нас наделил Бог и именно он позволяет нам решительно двигаться вперед по тем путям, которые мы для себя избрали. Волю не обязательно понимать как нечто, что обязывает нас, сжав зубы, каждый день заставлять себя делать то, что нам неприятно. Проявление такой воли чрезвычайно трудно для человека, если ему приходится преодолевать себя на протяжении месяцев и лет.

В проявлении нами воли и настойчивости в достижении цели нам могут очень помочь хорошие устойчивые привычки. Вообще давно известно, что их сила очень высока. Когда мы делаем что-то по привычке, то в большинстве случаев не нуждаемся в проявлении силы воли, которая заставляет нас делать что-то через не хочу. Мы просто делаем что-то, не придавая этому значения. То или иное наше действие становится практически рефлексивным. Исключительные люди обычно имеют такой набор привычек, который облегчает им достижение цели. Люди, испытывающие в жизни сложности, зачастую обладают привычками, которые мешают им. Волю человека разумнее рассматривать не как что-то такое, что заставляет вас сжимать зубы и принуждать себя к чему-то, а как инструмент, с помощью которого вы можете сознательно и с пользой изменить свои привычки.

Давайте предположим, что вы поставили перед собой цель укрепить физически. Вы сильно заняты на работе, а ваша семья

требует достаточно много внимания. Поэтому для занятий физкультурой у вас ежедневно есть время только с 20:30 до 22:00. Обычно в это время тренировочные залы не бывают переполнены. Вы посещаете фитнес-центр, расположенный в нескольких кварталах от дома. Там есть зал и бассейн. Рядом с вашим домом – парк с беговыми дорожками. Каждый вечер вы можете с успехом заниматься работой над собой и со временем достичь своей цели.

Но на вашем пути встают привычки. Когда вы приходите домой с работы, то, чтобы расслабиться, любите пропустить пару коктейлей. Потом за ужином следует бокал вина. На десерт вы предпочитаете мороженое. Так к концу ужина вы чувствуете себя отяжелевшим и чуть захмелевшим. Вы выходите из-за стола и располагаетесь в удобном кресле перед большим телевизором, который купили несколько лет назад. По привычке вы переключаете каналы, рассчитывая посмотреть что-то буквально в течение нескольких минут. Вы видите рекламу попкорна или пиццы и ловите себя на мысли, что не отказались бы от них. Через несколько минут вы уже перекусываете. Время для посещения тренировочного зала стремительно тает. Вам уже нужно ложиться спать, чтобы вовремя встать утром.

И так проходит день за днем. Привычки победили ваше намерение улучшить свое физическое состояние и ваши обязательства перед собой насчет ежедневных занятий спортом. Ко всему прочему они даже ухудшили ваше здоровье из-за воздействия алкоголя, мороженого и попкорна.

Благодаря исследованиям последних лет мы сегодня знаем больше о наших привычках и способах их изменить. Мы знаем, что их корни лежат в нашем подсознании. Как я уже отмечал, понимание работы нашего подсознания очень важно для осознания того, как человек достигает исключительности в своем деле. Один из главных ключей к успеху у спортсменов, музыкантов, хирургов и других представителей тех специальностей, в которых важна мелкая моторика, заключается в подсознательном управлении навыками. Хороший гольфист лучше всего играет тогда, когда не подключает сознание к управлению своим замахом или ударом по мячу. Концертирующий скрипач лучше всего выступает тогда, когда он забывает о движении пальцев и позволяет музыке изливаться из его рук. Я видел хирургов-кардиологов, которые во время операций

слушали музыку или оживленно беседовали о гольфе, в то же самое время искусно манипулируя инструментами на открытом сердце оперируемого. Это не означает, что им была безразлична судьба пациента. Это происходит оттого, что эти хирурги давно поняли, что лучших результатов со скальпелем в руках они достигнут тогда, когда позволят своему подсознанию управлять их движениями, отработанными годами и десятилетиями.

Практика и тренировки, разумеется, очень важны. Если вы не учились в медицинском институте, вы не добьетесь никакого успеха, просто взяв скальпель в руки и доверившись подсознанию. Оно правильно распорядится вашим свингом в гольфе только в том случае, если до этого вы очень много тренировались и отработали движения до автоматизма. Я часто повторяю своим подопечным принцип «тренируйся и доверяй себе», который означает: «Отрабатывайте спортивные навыки очень тщательно, так, чтобы они впечатались в ваше подсознание. А вот в момент выступления лучше о них забыть. Доверьтесь подсознанию, которое обо всем позаботится». Но доверие подсознанию не может возникнуть без упорных тренировок. Оно также не сработает, если вы допустите в него негативные мысли, страхи или сомнения. Независимо от того, сколько долгих тренировок провел гольфист, отрабатывая удары и финальное забивание мяча в лунку, его игра не пойдет, если он даст волю сомнениям и страхам. Он должен быть уверенным в себе и верить в свои возможности.

Даже если вы не хирург или профессиональный спортсмен, все равно любой из нас отрабатывает какие-то моторные навыки, которыми управляет наше подсознание. Например, если у вас машина с ручной коробкой передач, их переключение в начале вождения у вас наверняка не очень получалось. Ваша машина дергалась и, может быть, временами даже глохла. Но через некоторое время вы освоили ручное сцепление, и этот навык твердо засел в подсознании. Теперь вы переключаете передачи гладко, даже не задумываясь при этом. Вы можете совершить поездку на приличное расстояние и даже не помнить, что вы переключали передачи, хотя сделали это не один десяток раз. Вы одновременно вполне способны поддерживать разговор с пассажиром или слушать радио.

Привычка, по сути дела, – это замкнутая цепь, впечатанная в наше подсознание. Она состоит из внешнего импульса, нашей подсознательной реакции на этот импульс и удовлетворения, которое эту реакцию закрепляет. Импульсом может быть что угодно, что вызывает у нас привычную реакцию. Он может быть настойчивым и требовательным, как реклама пиццы или картофельных чипсов по телевизору. Он может быть незаметным, как, например, просто ощущение усталости, с которым вы приходите с работы домой, или образ стеклянного шкафчика, где вы храните спиртные напитки. Это может быть остаточный вкус соли и растительного масла на языке после поедания чипсов, который заставляет вас продолжить их есть. В этом, кстати, заключается причина действенности рекламы производителей тех самых чипсов: «Спорим, что вы не сможете остановиться на одном кусочке». Они хорошо знают, что первая же картофельная пластинка сформирует на ваших вкусовых рецепторах остаточный вкус, который «запустит» привычку съесть еще.

Может быть, этим импульсом станет ощущение скуки. Тогда ваше подсознание быстро отреагирует, заставив вас включить телевизор. Сознание старается подсказать вам, что это не лучший способ провести вечер. Но вы вдруг обнаруживаете себя бездумно сидящим перед экраном. Вы принимаете это решение не под влиянием сознательного размышления. Нет, это привычка, которой управляет подсознание. В награду вы получаете какое-то смутное, полусонное состояние, которое заменяет вам ощущение скуки, послужившее импульсом для запуска этой замкнутой цепи.

Бесполезные и даже вредные привычки приживаются в нас так легко именно потому, что предлагают немедленное вознаграждение. Это очень похоже на отработку свинга в гольфе. Мы тренируем замах и удар и получаем вознаграждение в виде правильно и красиво летящего мяча. Желаемая траектория полета усиливает ощущение удовольствия от хорошо выполненного удара. Это ощущение впечатывается в подсознание, и гольфист становится способным делать правильный и эффективный удар, уже не думая о нем сознательно.

Такая взаимозависимость между нашим подсознанием и моторными навыками объясняет и то, почему так трудно отказаться от нежелательных или вредных привычек. Когда мы едим различного

рода снэки, вместе с ними мы потребляем также жиры, соль и сахар, которые приводят к временным, но приятным для нас химическим изменениям в нашем организме. Алкоголь может на какое-то время успокоить нервы или, по крайней мере, удовлетворить наше желание выпить. Наше подсознание аккуратно регистрирует испытываемое нами при этом удовольствие, не оценивая его критически. Таким образом, вредная привычка закрепляется в нас точно так же, как хороший удар в гольфе закрепляется после многочисленных повторений.

К сожалению, научные исследования показывают, что невозможно полностью освободиться от дурных привычек, если они плотно закрепились в подсознании. Именно поэтому плохие привычки так легко возвращаются, даже если с ними бороться. Поэтому возникают бесконечные откладывания дел вместо упорной работы, просиживание перед телевизором вместо занятий физкультурой и так далее. Но хотя полностью победить плохие привычки и трудно, их вредное воздействие на человека можно смягчить, параллельно развивая хорошие или напрягая интеллект, чтобы понимать их негативное влияние. Эта методика прямо противоположна той, которую применяет спортсмен. Он во время выступления пытается активизировать подсознательное мышление в противовес сознанию. Человек, стремящийся развить в себе полезные привычки, наоборот, полагается в основном на сознательное мышление в противовес подсознанию.

Первым шагом в борьбе с плохими привычками становится определение импульсов, их запускающих. Для того чтобы продолжить пример с человеком, который решил улучшить спортивную форму, давайте представим себе, что он решил не ездить по полю для гольфа на электромобиле, а передвигаться пешком с тележкой для сумки с клюшками. Звучит неплохо. Он и его напарники в конце каждой партии обычно останавливаются в клубном баре, чтобы выпить пива. Ничего страшного в этом нет. Но давайте представим, что в процессе таких остановок у человека закрепляется плохая привычка и вместо одной кружки он выпивает три или четыре, заедая это большим количеством орешков и соленых сухариков, которые бармен кладет к каждой из них. Гольф, который человек хотел использовать, чтобы улучшить свою форму и здоровье, становится для него проклятием из-за одной нездоровой привычки.

В ее появлении участвуют три импульса. Прежде всего, после продолжительной пешей прогулки за время раунда человек начинает испытывать голод и жажду. Они заставляют его пить и есть. Выпить с друзьями пива его принуждает необходимость в общении. Еще одним импульсом для вредной привычки может стать состояние легкой эйфории, которое человек испытывает после потребления алкогольного напитка. И наконец, во рту у человека остается тот самый остаточный вкус от снежков, который заставляет его есть их еще. Выпивка и еда создают немедленное ощущение удовлетворения. Вот вам и замкнутая цепь вредной привычки, которая усиливается с каждым разом. На нее работает и несколько большая раскованность людей в разговорах под воздействием алкоголя, которые кажутся им веселее и интереснее, чем обычно.

Когда человек из нашего примера определит импульсы, включающие плохие привычки и подсознательные реакции на них, он должен либо устранить возможность появления первых, либо изменить вторые. Устранение импульсов редко возможно. Если одним из таких импульсов для вас становится образ того, как вы сидите перед телевизором в конце долгого дня, вы вряд ли сможете выбросить телевизор в мусорный контейнер, особенно если хотите сохранить нормальные отношения с семьей. Если импульсом для вас может стать реклама пиццы, то вы вряд ли переедете в страну, где ее не делают или где языковой барьер не даст вам возможности понять рекламу о ней. К сожалению, большинство импульсов, запускающих плохие привычки, никуда от вас не денутся.

Более рациональными представляются усилия, которые вы можете предпринять, чтобы изменить свои реакции на эти нежелательные импульсы. Давайте вернемся к нашему гольфисту, который постепенно привыкает к тому, чтобы в конце игры выпить три-четыре стакана пива и съесть большое количество вредных соленых орешков и сухариков. Когда он поймет, что непосредственными импульсами становятся голод и жажда, он может подключить сознание, чтобы попытаться предпринять что-то другое, например справиться с чувством голода и жажды более здоровыми способами. Во время игры он может пить больше воды и заказать большой стакан содовой в баре. Он может включить рациональное мышление и пообещать себе, что выпьет воды прежде, чем закажет пива. Что касается голода, то он может заказать

себе полноценный завтрак с высоким содержанием протеинов, прежде чем выйдет на поле, а потом что-то легкое после игры. Например, салат.

Когда вы начинаете приучать себя к более здоровым привычкам, важно задействовать сознание, чтобы преодолеть те самые подсознательные импульсы, которые и запускают вредные шаблоны поведения. Одним из путей к этому как раз и становится сохранение этих импульсов в памяти, чтобы включать сознание тогда, когда они появляются.

Исключительные люди отличаются тем, что используют импульсы, которые у обычных людей запускают вредные привычки, для того чтобы еще больше укрепить здоровые. Некоторые выглянут из окна, увидят дождь и подумают: «Лучше сегодня на поле не выходить. Лучше провести время за видеоигрой». Человек исключительный, наоборот, пойдет на тренировку на мокрое поле, приучая себя к борьбе с мокрой клюшкой и влажной землей под ногами. Он скорее увидит в этом возможность выработать в себе определенное преимущество перед соперниками, которые в этот день останутся дома. Кто-то, кто хочет дополнительно потренировать баскетбольное мастерство, выйдет на открытую площадку, уберет снег и поработает над собой тогда, когда его товарищи и соперники и носа на улицу не покажут. Исключительный человек, который активно занимается фитнесом и держит диету, лишней раз не пойдет на вечеринку или банкет, потому что легко себе представляет, как много будет там соблазнов съесть и выпить лишнее. Исключительный человек будет видеть в этом возможность продемонстрировать себе силу своей воли. Он гордится тем, что может то, что обычным людям часто не под силу. И эта гордость будет для него одной из разновидностей вознаграждения, укрепляющего в нас хорошие привычки.

Есть еще три важных фактора, которые делают сильнее нашего гипотетического помощника в деле приобретения здоровых привычек.

Он может помочь нам привлечь поддержку со стороны окружающих. Возьмем пример гольфиста, который хочет ограничить себя в еде и пиве во время игры. Если бармен его знакомый, он может попросить его не наливать ему больше одного бокала пива. Он может также попросить не выкладывать на стол так много орешков и сухариков. Или он может предложить партнерам по игре вообще

не заходить в бар после раунда. Он может сказать им, что должен ограничивать себя одним бокалом пива. Если он сдастся и закажет второй, то они, скорее всего, будут подтрунивать над ним. Таким образом, нежелание услышать иронические замечания со стороны товарищей будет хорошим стимулом в стремлении человека избавиться от этой нездоровой привычки.

В общем, можно воспользоваться поддержкой окружающих и в выработке у себя хороших привычек. Здесь могут помочь ваш муж или жена, братья и сестры, товарищи по комнате в общежитии вуза и так далее. Люди специально нанимают себе индивидуальных тренеров, потому что знают, что они тоже могут помочь в этом. И конечно, взаимная поддержка играет важнейшую роль в командных видах спорта. Своих тренеров и товарищей по команде всегда нужно рассматривать как группу поддержки в деле выработки здоровых привычек, потому что именно это они и представляют из себя – во всяком случае, в хороших командах.

В формировании хороших привычек может помочь метод визуализации – мысленного воображения чего-то позитивного. Например, у меня был опыт использования этого метода в работе с гольфистами, когда мы долго и подробно обсуждали возможные ощущения игрока от победы в турнире «Мастерс». Но визуализация успеха может помочь практически в любой ситуации. В случае, когда гольфист хочет избежать излишнего потребления пива после игры, он может с удовольствием и в деталях мысленно представлять себе, как, закончив раунд, он закажет себе в баре салат и большой бокал содовой, воздержится от соленых орешков и сухариков и остановится на одной кружке пива. Такие мысленные картины работают буквально как звонок у будильника. Когда человек сталкивается с ситуацией, которую он себе мысленно воображал, этот звонок срабатывает, включая наше сознание, и подавляет подсознательные реакции на входящие раздражители.

По опыту я знаю, что методика визуализации зачастую помогает справиться с такой вредной привычкой, как курение. Курильщики довольно часто бросают курить на пару недель или даже на месяц, но потом они срываются, выкуривают случайную сигарету, которую провоцирует, как правило, какой-то нежелательный импульс. Люди идут на поводу у подсознания и закуривают из-за волнения перед

экзаменами. Или из-за желания не казаться белой вороной на вечеринке, тем более если они выпили пару коктейлей – алкоголь оказывает на наше сознание мощное отрицательное воздействие. Не отдавая себе отчета, человек закуривает вновь и вновь, и недели и месяцы воздержания от никотина пропадают впустую.

В приведенном примере завязавшему курильщику всегда полезно предугадывать моменты, которые могут вызвать в нем спонтанное желание закурить. Потом он может мысленно представить себе эти моменты и заложить в сознание мысль о недопустимости сдачи своих позиций. Как и всегда происходит с визуализацией, чем больше усилий мы вкладываем в формирование правильного мысленного образа, тем эффективнее он сработает в наших интересах. Здесь торопливой мысли на бегу по пути на вечеринку может не хватить для нужного эффекта. А вот если вы найдете возможность сформировать необходимый вам мысленный образ и поддержать его в голове хотя бы в течение пяти минут, сидя в спокойной обстановке в тихой и неярко освещенной комнате, то эффект от этого может быть куда более ощутимым. При этом воображаемую картину нужно представлять себе во всех деталях, включая звуки, образы и даже запахи. Сначала подумайте, как вы встречаетесь с новыми людьми, испытывая естественное волнение, и вдыхаете сигаретный дым. А потом вообразите себе, что не поддаетесь на искушение дымом, а, наоборот, выходите на балкон или в сад и дышите чистым, свежим воздухом. При этом вы можете вознаградить себя бокалом холодной и освежающей содовой. Или просто чувством внутреннего удовлетворения от того, что не поддались искушению. В любом случае ваша маленькая победа над собой должны быть вознаграждена. Новый алгоритм поведения будет сохранен в вашем сознании и воспроизведен в других подобных ситуациях.

Выработке позитивных привычек помогает и моторная память, то есть если вы каким-то образом запишете свои ощущения. Возьмем для примера одну из самых стойких вредных привычек – откладывать все на потом. Я много общаюсь с людьми из мира бизнеса, которые часто жалуются на то, что не добиваются должной эффективности в работе, потому что многое откладывают в долгий ящик. Они отвечают на электронные письма, сидят в интернете, переговариваются в чате с коллегами и используют еще много

способов для того, чтобы оттянуть тот момент, когда наконец возьмутся за серьезный отчет, или важные телефонные звонки, или еще что-то необходимое. А потом на исходе дня они понимают, что не могут сегодня закончить нужную работу. Или делают ее второпях, не заботясь о результатах.

Причиной такого поведения может быть ощущение беспокойства или неуверенности, которое способно появиться у человека, если перед ним стоит сложная задача. Если вы занимаетесь продажами, то боитесь делать важные звонки из-за возможных отказов. Ваше подсознание приучило вас, что просмотр газет или сайтов в интернете может помочь вам на два часа забыть о том тревожном чувстве обязанности сделать что-то важное, которое сидит внутри вас. К сожалению, подсознание не способно логически объяснить вам, что кратковременный уход от неприятной работы не поможет в перспективе избежать чувства разочарования и недовольства собой из-за того, что свою задачу вы выполните с опозданием или с неудовлетворительным результатом.

Старый добрый список необходимых дел – это достаточно действенный инструмент, чтобы на сознательном уровне показать себе, что вы хотите поменять вредную привычку на позитивную. Это хороший способ попытаться поставить сознательное мышление выше замкнутого круга подсознательных дурных привычек, которые мешают вам хорошо работать. Будет еще лучше, если напротив каждого пункта, намеченного вами к исполнению в течение дня, вы проставите еще и время. Помочь может и разбиение крупных задач на более мелкие. Если, например, вы должны написать доклад или отчет в одну тысячу слов к часу дня, то будет полезно наметить окончание работы над первой частью в двести слов к девяти часам утра, второй – к десяти и так далее. Вместо списка дел вы можете подготовить для себя график или схему, в которых отображалось бы сделанное вами количество рабочих звонков с начала дня до обеда и так далее. Отметки об исполнении намеченных вами задач или внесение в график количества звонков станут для вас немедленным вознаграждением на пути к выработке полезной привычки. Это способ более активного включения вашего сознания в ее формирование и последующее закрепление с помощью повторений. Письменная фиксация ваших достижений будет усиливать чувство гордости собой и внутреннего

удовлетворения, которое исключительные люди используют для достижения успеха.

Для человека очень важно всегда помнить о своих целях. Когда мы думаем о них, работает наше сознание. А когда забываем, вперед выступает подсознание. Если цель заключается в том, чтобы, например, исключить из рациона сладкое, то вам не стоит забывать о ней, даже будучи поглощенным повседневными делами. Иначе быстро окажется так, что вы возьметесь за сладкую выпечку еще до того, как успеете сообразить, что это недопустимо.

Постоянно помнить о своей цели нелегко. В сегодняшней жизни у каждого из нас есть много таких моментов, которые требуют внимания нашего сознательного мышления. Я, например, чрезвычайно увлекаюсь работой с клиентами. Я отдаю им все свое внимание. В этом процессе мне не всегда удается сдерживать данные себе обещания относительно диеты и физической нагрузки. Но я по крайней мере быстро обнаруживаю, когда отступаю от намеченного пути.

Человек – существо несовершенное. Ваша приверженность своим целям и упорство в их достижении тоже могут давать сбои. Важно не то, что эти сбои существуют, а то, каким образом вы на них реагируете. Упорство не всегда безупречно. Оно не гарантирует безусловной и постоянной верности своим обязательствам. Скорее, это умение быстро исправляться в те моменты, когда вы отклоняетесь от определенного пути.

Я вспоминаю Джона Калипари, когда познакомился с ним. Он тренировал тогда баскетбольную команду Массачусетского университета. Его девизом были слова «Откажись проигрывать». У некоторых людей они вызвали недоумение. Команде Калипари не всегда удавалось избежать поражений. Как же ее лозунгом могла быть фраза «Откажись проигрывать»?

По моему мнению, этот девиз вовсе не означал, что вы никогда не потерпите неудачу. Он не означал, что вам никогда не придется нарушить собственные обязательства. Он не означал, что вы всегда сможете проявлять непоколебимое упорство. Он не означал, что к вам никогда не могут вернуться нехорошие привычки.

Он означал только одно: вы никогда не сдадитесь. Вы никогда не уступите сомнениям, страхам или усталости. Настоящее ваше поражение случится только тогда, когда вы поддадитесь им.

6. Мечты, цели и пути их достижения

Мечта стала главным товаром телепередач. Стоит только кому-то что-то выиграть, будь то «Грэмми», или какой-нибудь детский чемпионат, или звание американской топ-модели, как телеведущий обязательно провозгласит, что наконец-то свершилась мечта этого певца, юного спортсмена или манекенщицы. Каждый юный исполнитель в шоу «Американский идол»^[40] преследует свою мечту, даже если он не всегда попадает в ноты.

Разумеется, я ни в коей степени не преуменьшаю необходимость верности своей мечте. Я знаю, какую важную мотивирующую роль она может играть. Я знаю, какие отрицательные последствия может иметь отсутствие мечты. У меня был клиент, который недавно пожаловался мне на то, что его карьера в гольфе вдруг остановилась. «Думаю, что я запутался в своих целях, – сказал он. – Я всегда хотел стать профессиональным игроком в PGA. Это была моя мечта. Ради этого мне необходимо было выиграть первенство своего клуба, и я добился этого. Мне нужно было выиграть любительский чемпионат своего штата, и я добился этого. Я хотел получить спортивную стипендию в колледже и получил ее. Затем мне необходимо было выиграть любительское первенство США, и я выиграл его. Наконец, я получил квалификацию для участия в турнирах PGA. Я стал профессионалом и был счастлив этим. А теперь у меня такое впечатление, что я только делаю вид, что еще к чему-то стремлюсь».

Без мечты у человека нет мотивации. Но известно также и то, что не все мечты сбываются. Огромное количество людей так и не достигают того, о чем мечтают. У людей исключительных тоже есть мечты. Но они в основном добиваются их осуществления.

Важнейшая часть рассказа моего клиента заключалась в том, что он описал последовательное движение по пути к успеху. Он мечтал не только о том, чтобы стать профессионалом PGA. Мысленно он представлял себе путь к осуществлению своей мечты в качестве

своеобразной лестницы, которая началась с победы в первенстве его клуба и вывела его на участие в турнирах профессионалов. И каждый раз спортсмен полностью отдавался процессу, чтобы подняться на новую ступень этой лестницы.

Способность представить себе свою мечту и путь ее достижения и отличает исключительных людей от простых мечтателей.

Джон Калипари был тем человеком, который помог мне уяснить эту истину. Когда он только начинал свою карьеру тренера университетской команды, то сформулировал и записал свои важнейшие мечты и цели. Он хотел стать главным тренером к тридцати годам. Он хотел, чтобы его команда выиграла чемпионат Национальной ассоциации студенческого спорта к тому времени, когда ему исполнится тридцать пять. И так далее. Джон никогда не страдал от недостатка здоровых амбиций и веры в себя.

Он сложил карточки, на которых записал свои мечты, в особую коробку. Несколько лет назад их нашел его сын. Когда Калипари увидел, о чем писал в молодости, то почувствовал некоторое смущение. Мечты, которые он тогда сформулировал, показались более зрелому Джону немного поверхностными. Ведь за годы, прошедшие с тех пор, он начал мыслить другими категориями, которые я называю движением к цели. А он называет зубрежкой и кропотливой работой. Сейчас он стремится к тому, чтобы каждый день все упорнее трудиться и добиваться самосовершенствования. Этому же он учит и своих игроков. Он побуждает их к оттачиванию спортивных навыков и силы воли каждый день. Он учит их важности командной игры: защиты, подборов и коллективных прорывов. Он старается научить их закаливать характеры. Он знает, что если его команда научится проявлять упорство, то она станет побеждать в чемпионатах. Так и происходит. Несколько раз они выигрывали первенство Юго-Восточной конференции. Несколько раз побеждали в национальных чемпионатах. Но в отличие от себя молодого Калипари сегодня понимает, что важен сам путь движения к своей мечте, а не финальный результат. Иногда на этом пути вас ждут неизбежные потери, как произошло с возглавляемой теперь Калипари командой Университета Кентукки, когда она проиграла Университету Коннектикута в финале недавнего чемпионата NCAA. Невзирая на это, Калипари доволен своей командой, которая сделала все от нее зависящее на пути

к победе. Трудно побеждать в своей конференции и национальном чемпионате всегда. Бывают сезоны, когда другие команды просто объективно выглядят лучше. Но Калипари может управлять кропотливой работой своих игроков и тем, насколько они преданы этому труду. И он делает это.

Я не собираюсь вдаваться в тонкости семантики. Кому-то может не очень нравиться словосочетание «кропотливая работа». Если «лестница на пути к успеху» больше вам подходит, то пользуйтесь им. Кому-то может не очень нравиться сочетание «движение к цели». Том Кайт рассказывал мне, что предпочитал думать о «мечтах», потому что воспринимал это слово как обозначающее только то, о чем мечтает именно он. А цели, по мнению Кайта, мог намечать для него и кто-то другой. Важно было не то, как Том это называл, а как он действовал. Ему нравился и его воодушевлял сам процесс становления в нем всего самого лучшего, на что только он был способен.

Давайте вернемся к триатлону. Завоевание в этом виде спорта олимпийской медали можно называть и мечтой, и целью. Терминология здесь не важна. Более важно то, чтобы конечная цель породила путь движения к ней. Легко себе представить, каким может быть этот путь. Он включает в себя долгие ежедневные тренировки. Он подразумевает подбор тренеров, которые помогли бы спортсмену в работе над техникой плавания, бега и езды на велосипеде. Он предполагает работу со специалистом-диетологом, который должен обеспечить получение спортсменом необходимого количества питательных веществ. Он требует привлечения врачей и массажистов, которые помогали бы телу спортсмена справляться с большими нагрузками. Он может потребовать участия в работе и спортивного психолога. Спортсмену может стать необходимым вступление в какой-то клуб или создание группы поддержки каким-то другим образом. Но самое важное – нахождение на этом пути потребует ежедневной, а может быть, и ежечасной постановки перед собой множества промежуточных целей: проплыть столько-то метров до завтрака, пробежать столько-то километров до обеда, проехать на велосипеде столько-то десятков километров во второй половине дня, проработать столько часов в тренировочном зале до ужина. Решение этих каждодневных задач и складывается в путь движения к цели.

Исключительные люди буквально растворяются в этом процессе. Они больше всего заботятся именно о том, как движутся по пути к своей цели каждый день. Им необязательно видеть перед собой олимпийскую медаль. Когда я был молодым тренером и преподавателем, то не думал о том, сколько чемпионов по гольфу я в конечном счете воспитаю. Мне просто хотелось максимально помогать людям каждый день в силу своих возможностей. Я просто решил для себя, что, если я смогу тренировать людей и содействовать им в самосовершенствовании, моя жизнь будет иметь смысл и вознаградит меня. Так и произошло. И я считаю это одним из лучших решений в моей жизни.

Если человек не предан своим обязательствам в процессе движения к цели, он никогда до конца не узнает своих возможностей. Иногда ко мне приходят гольфисты, мы с ними разговариваем, а потом играем партию в гольф. Потом они спрашивают меня, осуществимы ли их мечты. Я всегда отвечаю, что ответ на этот вопрос мы получим только после того, как они возьмут на себя некие обязательства, которые будут нацелены на улучшение их игры, и останутся верны этим обязательствам на протяжении длительного времени. Я также советую им в этом процессе не ограничивать себя в своих мечтах.

Важно помнить, что любая цель имеет ограничения. Например, если вы ставите перед собой цель заработать в будущем году несколько сотен тысяч долларов, то, скорее всего, вы ее достигнете, если одновременно с этим примете на себя обязательства планомерно работать каждый день. Но я редко сталкиваюсь с тем, чтобы люди превосходили те цели, которые ставят перед собой.

В принципе вполне нормально ставить перед собой в начале процесса достижения цели такие ее пределы, которые несколько ниже ваших конечных устремлений. Например, если вы плохо играете на песке и хотите улучшить этот аспект, то будет вполне достаточно, если сначала вы попытаетесь выбить подряд десять мячей из бункера на зеленый газон. На следующем этапе вам необходимо постараться выбить мяч так, чтобы он подкатился ближе к стойке с флажком, которым обозначается лунка. Дальше вы можете постараться забить хотя бы несколько мячей непосредственно в лунку. Профессионал может поставить перед собой и более сложные задачи. Но нет ничего зазорного в том, чтобы идти к достижению своей цели относительно

мелкими шагами, если только каждый из них представляет собой движение вперед.

А вот ставить явно заниженные конечные цели неправильно. Иногда спортсмены перед турнирами, которые играют на полях со сложным скользким травяным покрытием, говорят, что их цель состоит в том, чтобы избежать забивания мяча в лунку с трех ударов (three-putters)^[41]. И поэтому их тренировки включают в себя упражнения на контролируемую дальность удара, когда игрок заставляет мяч подкатываться как можно ближе к лунке.

Если вы ставите перед собой цель во что бы то ни стало избежать комбинации из трех ударов, то можете потратить всю жизнь, тренируя комбинацию из двух. Поэтому я часто говорю своим клиентам, что лучше рисковать и стараться сделать один удар, чем бояться трех. Я заставляю их воображать себе, что каждый наносимый ими удар патт^[42] сразу же достигает цели, каким бы скользким ни было травяное покрытие. Одновременно я рассказываю им, что еще ни один великий гольфист не избежал необходимости забивать мяч в лунку тремя ударами. Выдающиеся игроки знают это. Они не обращают внимания на то, как выглядят или что о них подумают, если они закатят мяч с трех ударов. Они также помнят, что у них бывает немало недель, когда они успешно делают много дальних ударов или стопроцентно попадают с расстояния в полтора метра. Они ставят перед собой цель, чтобы таких недель было как можно больше.

Я видел тот же самый принцип в действии, когда преподавал в Университете Виргинии. Некоторые студенты сразу после поступления успокаивались и ставили перед собой единственную цель – проучиться положенный срок и благополучно окончить вуз. И большинство из них этой цели достигали. Но были и такие, которые рассматривали учебу в университете только в качестве ступеньки для того, чтобы попасть на послевузовское обучение в престижнейший медицинский институт Гарвардского университета. Эти студенты выбирали для себя сложнейшие курсы, добивались наивысших оценок по всем предметам и проявляли в учебе невероятное упорство. Я знал ребят, которые переписывали работы по несколько раз, пока не получали желаемых отметок. Для них не было важно, что их товарищи тратили уик-энды на посещение рок-концертов и спортивных мероприятий. Их толкала вперед поставленная перед

собой цель. Их цель помогала им следовать по тому пути, который обеспечивал им наилучшие результаты. Их цель позволяла им правильно распоряжаться временем. Многие из этих мотивированных студентов не только отлично учились, но и были хорошими спортсменами. Они находили время для всего. Они поступали в Университет Виргинии потому, что он обещал дать им первоклассное образование, а также возможность участия в студенческом спорте на высоком уровне. И когда они попадали в медицинский институт Гарвардского университета, это не было случайностью.

Я думаю, что одной из очень интересных сторон такого феномена Тайгера Вудса было то влияние, которое он оказывал на цели своих соперников по гольфу. Когда Вудс превратился в звезду, он публично признавался в том, что вырос с портретом Джека Никлауса, висевшим на стене у него в комнате. И что его целью было превзойти рекорд Джека, который выиграл за свою карьеру восемнадцать мэйджоров. Я восхищаюсь Тайгером потому, что он нашел в себе смелость признать это. Но сегодня я часто разговариваю с молодыми игроками, которые в своих достижениях находятся не так уж далеко от Вудса, но не вспоминают о рекорде Никлауса. Я слышу, что многие из них хотят стать номером один в рейтинге мирового гольфа. Но они не говорят о девятнадцати мэйджорах. Может быть, так происходит оттого, что пока этого показателя все еще пытается достичь Тайгер? Может быть, причина в тех сложностях, которые Тайгер уже испытал, добившись пока только четырнадцати побед в мэйджорах, и которые так пугают других гольфистов?

В конце концов, нет ничего плохого в том, чтобы ставить перед собой цель стать номером один в мировом гольфе. Конечно, это труднейшая задача, и можно восхищаться решимостью спортсменов достичь этой вершины хотя бы на какое-то время. Я думаю, что, если гольфист не говорит публично, что преследует цель победить в девятнадцати мэйджорах, это не означает, что он не поставил перед собой такую задачу. И все же я хотел бы, чтобы больше игроков перестали быть слишком реалистичными в своих мечтах. Я уверен, что если бы Никлаус выиграл когда-то двадцать пять турниров, а Тайгер захотел бы его превзойти, то к настоящему времени он победил бы уже не менее чем в двадцати мэйджорах. Такова природа наших целей и нашей мечты.

В спорте или бизнесе вы не стремитесь к доминированию или к тому, чтобы быть лучшим. Вы просто двигаетесь к своей цели. И вы можете двигаться к ней только в одном направлении.

Однако, по моим наблюдениям, большинство людей решают оставаться в середнячках. Когда я работал в Университете Коннектикута тренером по лакроссу и учился там в аспирантуре, то познакомился с тренером старше меня по другому виду спорта. В мой первый сезон в университете мы поехали на национальный чемпионат NCAA по лакроссу, в котором участвовали примерно восемь команд. Тогда мы добились самых лучших показателей за всю историю университета. Спустя неделю, когда сезон закончился, этот тренер пригласил меня на обед. Я с радостью согласился, потому что любил беседовать с более зрелыми специалистами и учиться у них. Я продолжаю делать это и сейчас.

Но то, что я услышал от него, удивило и разочаровало меня. Сначала он похвалил меня за то, что в лакроссе университет в прошедшем году достиг существенного прогресса. Он отметил улучшение работы по подбору игроков и активное начало осенне-зимнего тренировочного периода. Он сказал, что теперь на наши игры приходит больше болельщиков, местные газеты стали больше о нас писать и что интерес к лакроссу среди студентов растет. Он не пытался скрыть, что рад моему успеху.

И вдруг неожиданно он сказал:

– Выслушай то, что я понял за почти тридцатилетнее пребывание здесь на тренерской работе. Ты действительно начал очень неплохо, и теперь ставка на тебя возросла. И это опасно. Я пришел к выводу, что самое верное – держаться среднего результата побед и проигрышей: пятьдесят на пятьдесят. Не проси у руководства университета и спортивной кафедры более удобных полей и залов, больше денег и спортивных стипендий. Ты можешь проработать здесь долгие годы и ни о чем особенно не беспокоиться. Но если ты станешь привлекать внимание, требовать его от других и устанавливать новые повышенные стандарты, то тебя и судить станут по ним. И тебе придется сильно напрягаться, чтобы соответствовать возлагаемым на тебя ожиданиям. Так что будь с этим осторожнее.

Вплоть до того момента я не понимал, как мне везло с атмосферой и людьми, окружавшими меня в детстве. Тренеры в моем родном

Ратленде, которых я уважал, всегда ставили перед собой и своими подопечными высокие цели, хотя в тех обстоятельствах победа в чемпионате штата Вермонт была для них максимумом желаемого. Я хорошо помню, как сидел тогда и слушал этого тренера, который советовал мне не разжигать ничьих ожиданий. Я не понимал, откуда берутся такие тренеры или люди, называющие себя ими. Я пообещал себе, что если когда-либо стану относиться к своему тренерскому делу так же, как он, то сразу же уйду ради блага своих студентов и самого себя. Потому что думать подобным образом и называть себя тренером стыдно.

Но позже я понял, что немало людей мыслят так, как тот тренер из Университета Коннектикута, хотя лишь немногие из них признаются в этом даже себе. Такие люди есть в каждой компании. Они четко отмерили, сколько и чего им нужно сделать, чтобы достаточно комфортно жить и сохранить работу. Это все, о чем они думают. Даже среди профессионалов PGA, где существует высокая конкуренция и каждый год игроку нужно попадать в число ста двадцати пяти лучших, чтобы иметь право участвовать в турнирах, я иногда встречаюсь с таким образом мышления. Есть такие спортсмены, которые прекрасно понимают, что им достаточно несколько раз в год попасть в десятку лучших в турнирах PGA и иметь больше побед, чем поражений в турнирах пониже уровнем, чтобы остаться в составе ста двадцати пяти сертифицированных игроков. Это и есть их максимальная цель, даже если на пресс-конференциях они говорят по-другому.

Почему же некоторые люди все-таки выбирают для себя путь середняка? Я думаю, что не все гольфисты станут платить за тренировки, если их наставник открыто говорит об отсутствии у них достаточных способностей. Но люди постоянно сами недооценивают свои способности. Я не говорю здесь, скажем, о хирурге, который сознательно остается средним гольфистом, потому что у него нет времени, чтобы полностью посвятить себя игре. Я знаю хирургов, которые рассказывали мне, что давно решили для себя, что могут быть хорошими хирургами, хорошими семьянинами или хорошими игроками в гольф. Но только в двух ипостасях из трех. Такому хирургу я доверил бы свое здоровье. Я же говорю о тех, кто сознательно

выбрал середину как цель жизни. Они делают вид, что не обладают никакими особенными способностями, чтобы быть исключительными.

Мне понятно, почему люди выбирают для себя такую жизнь. Если вы ставите себе заниженные цели, то думаете, что избежите неудач. Неудача – болезненная штука.

Мне везет, что ко мне редко обращаются те, кто хочет оставаться в середнячках. Я предпочитаю работать с людьми, чьи цели и мечты интересны им и мне. Когда я спросил Леброна Джеймса, в чем его мечта, он ни секунды не колебался с ответом. Он хочет быть самым выдающимся баскетболистом в истории.

Исключительные люди понимают, что если они ставят перед собой такие цели, то для них не существует такого понятия, как неудача. Если, например, Тайгер Вудс не сможет превзойти результат Джека Никлауса по победам в мэйджорах, будет ли это означать, что Вудс потерпел неудачу? Разве может кто-то с четырнадцатью победами в таких турнирах считаться неудачником? Даже если он не добьется девятнадцати взятых мэйджоров за свою карьеру, то все равно будет самым успешным гольфистом, не считая всего одного. Джон Калипари не скрывает своей мечты о том, чтобы его команда одержала за сезон сорок побед и не потерпела бы ни одного поражения. Но если у нее будет даже десять проигрышей, то все равно она попадет в финал чемпионата NCAA. Можно ли будет рассматривать это как поражение? Ставить высокие цели – это получить шанс стать великим. Даже с учетом поражений вы добьетесь того, что другие считают лучшим результатом. Я учу людей смеяться над тем, что многие воспринимают как неудачи. Я советую им не обращать внимания на то, что кто-то может оценивать их цели как нереальные. На самом деле я даже говорю им: «Если никто не считает ваши цели нереальными, значит, наверное, они недостаточно высоки».

7. Будьте целеустремленным

В течение двух десятков лет я преподавал в Университете Виргинии, который основал Томас Джефферсон^[43]. Мой дом находится в нескольких километрах от городка Монтичелло, где он жил. Влияние Джефферсона и его образа мыслей по-прежнему сильно в этих местах. Особенно сильна его вера в развитую личность. Джефферсон был выдающимся политическим деятелем и блестящим архитектором. Он хорошо разбирался в науке и искусстве. Когда он основал Университет Виргинии, то создал в нем десять факультетов и считал, что молодые люди должны по очереди поучиться на каждом. Его мысли определили концепцию американской культуры. До сих пор многие американцы считают, что идеальный человек должен быть разносторонне развитым.

Однако Джефферсон создавал университет для молодых отпрысков классических американских плантаторов, которых больше не существует. Честно говоря, я сомневаюсь, что в его времена мысль о человеке, который знает что-то о многих вещах и живет разными интересами, считалась такой уж практичной. Джефферсон сделал много для страны, но сам не являлся практичным. Он умер в долгах, и его наследники вынуждены были продать поместье Монтичелло. Я подозреваю, что если бы Джефферсон жил сегодня, то имел бы другие взгляды на то, каким должен быть его университет, стоит ли человеку так расплываться в интересах и как достичь в жизни исключительности. Он, видимо, вынужден был бы признать, что в нашем капиталистическом обществе конкуренция между людьми становится все жестче и требования к человеку, который хочет стать выдающимся, возрастают. Такова природа современного мира.

По своему опыту общения с людьми спорта и бизнеса я могу сказать, что не встречал так уж много выдающихся людей, которые были бы чрезвычайно разносторонними. Я вижу гораздо больше тех, кто проявляет целеустремленность и сосредоточенность на какой-то одной цели. Они горят любовью к одному делу и занимаются им со всей страстью. Когда у них есть свободное время, они обычно

тратят его на семью. Но это, пожалуй, и есть все свободное время, которым они располагают.

Несколько лет назад популярный автогонщик гонок серии NASCAR Ричард Петти^[44] пришел повидаться со мной. Некоторое время мы говорили на общие темы, и его внимание привлекло что-то сказанное мной о настрое победителей на победу.

– Вы как раз напомнили мне, каким я был в начале карьеры, – сказал Ричард. – Тогда в голове у меня был полный порядок. Я был полностью настроен на победу. Когда я стоял у линии старта, то представлял себе, как мои мысли, словно луч лазера, пронзают всю дистанцию вплоть до финишной черты. И я думал тогда только о том, как первым пересечь эту черту. Большинство пилотов тоже хотели победить. Или, если быть более точным, они хотели бы победить. Но они в такой же степени не хотели прийти на финиш последними, повредить колесо или разбить машину. Они не хотели выглядеть плохо перед публикой. Вот об этом я тогда не думал. Все, чего я хотел, – это первым пересечь линию финиша. И я превосходил других. Одной из причин тогдашних моих побед было то, что мало кто из пилотов обладал таким вот лучом лазера, устремленным к одной-единственной цели.

Ричард не был единственным известным мне спортсменом, который рисовал образ лазерного луча, описывая свою концентрацию на цели. Пат Брэдли рассказывала мне, что когда выходила на грин, то у нее возникало ощущение, что ее глаза превращались в лазеры, лучи которых были точно направлены на цель. Когда она била по мячу, ей оставалось только направить его так, чтобы траектория его движения проходила точно по линии, будто бы выжженной лазером на газоне. Ее племянник Киган перенял это у нее и утверждал, что видел лазерный след, когда победил в чемпионате PGA – главном турнире Ассоциации профессиональных игроков в гольф в США.

Рассказы Ричарда Петти и Пат Брэдли рисуют реальные картины возникновения в сознании спортсменов неких устремленных на цель лазерных лучей, но я заметил, что исключительные люди обладают умением концентрироваться таким образом на всем, что они делают. Например, у меня есть друг, который очень успешно работает в сфере торговли недвижимостью. Однажды мы с ним поехали играть в гольф. Что интересно, на поле он почти не смотрел. Зато внимательно

и пристально оглядывал все окружающие дома и постройки. Работа с недвижимостью занимает его целиком.

Исключительные люди обычно не очень заботятся о том, чтобы их жизнь, как говорят обычные люди, была сбалансированной. Они не выделяют одинаковое время на все ее составляющие. Как и многие другие, они могут сказать, что главное в их жизни – это здоровье, счастье и успех. Под счастьем, как и обычные люди, они понимают качество их отношений с семьей и друзьями. Но они уделяют, по мнению других, непропорционально много времени своей работе, будь то спорт или какое-то другое дело.

Если спортсмен не в состоянии больше проявлять целеустремленную преданность спорту, он может начать регрессировать. Например, Кертис Стрейндж был одним из лучших гольфистов мира после того, как два года подряд, в 1988 и 1989 годах, побеждал на Открытых чемпионатах США. С тех пор никому не удавалось повторить его успех, то есть выиграть эти соревнования два раза подряд. Но через год или два после своего триумфа Кертис утратил целеустремленность. В интервью он признался, что почувствовал себя свободнее, когда на него перестал давить стресс столь важных турниров. Он также упомянул, что чувствует себя сонным и депрессивным. Как бы там ни было, после второй победы Кертис больше Открытые чемпионаты США не выигрывал. У него появились другие интересы: охота, работа спортивным комментатором и времяпровождение с женой Сарой. В 2005 году, когда ему исполнилось пятьдесят, он попробовал выступить в турнире PGA для старшей возрастной группы, однако признался, что гольф ему больше не интересен в такой степени, как раньше. Постепенно Кертис отошел от активных занятий этим видом спорта, во всяком случае на соревнованиях.

Я, конечно же, не согласен с тем выбором, который сделал Кертис, и остаюсь поклонником его великих достижений. Но думаю, что его карьера иллюстрирует важность устремленности к одной цели. Примерно то же самое можно сказать и о Бене Хогане. С одержимой целеустремленностью Хоган занимался гольфом примерно до пятидесяти лет. Эта нацеленность позволила ему самому, без помощи тренера, приобрести изумительную точность и силу удара. Она помогла ему восстановиться после чудовищной автокатастрофы,

когда казалось, что он навсегда останется инвалидом. Целеустремленность сделала возможным его уникальное достижение в истории гольфа, когда Хоган победил во всех трех мэйджорах, в которых играл в 1953 году. Но такая одержимость своим делом оказалась слишком тяжела для человека с подорванным здоровьем. Я думаю, что, когда Хоган понял, что не может больше сохранять свою поразительную целеустремленность, он принял решение прекратить публичные выступления. Настолько важной была для него возможность отдавать себя своему делу без остатка.

Кертис Стрейндж и Бен Хоган достигли многого и еще кое в чем, что не вписано золотом в таблички с их именами, находящиеся в Зале славы гольфа. Оба долгие годы прожили в единственном браке и имели очень крепкие семьи. Не все целеустремленные люди могут похвастаться таким достижением. В идеале такое отношение к делу не должно мешать счастливому браку и отношениям с друзьями. Я знаю многих целеустремленных исключительных людей, у которых замечательные семьи. К сожалению, так бывает не всегда.

По моему опыту, целеустремленному человеку, сосредоточенному на своем деле, очень важно найти себе верную супругу или супруга. Профессиональным гольфистам, которые постоянно находятся в разъездах, следует помнить об этом. Жизнь профессионального спортсмена может тяжело отражаться на его семье. До рождения детей супруги обычно сопровождают гольфистов в их разъездах. Это иногда дает им возможность бесплатно провести январь на Гавайях, что, конечно, замечательно. Но это также требует от них умения переносить жару Мемфиса или Хартфорда, живя по несколько недель в отелях, а не дома. Более того, профессиональный гольфист, преследующий цель стать чемпионом, должен работать по двенадцать часов в день на тренировках или спарринг-турнирах. Ему нужно заниматься с тренером физической подготовкой. Его могут отвлекать СМИ или спонсоры. Даже когда он не работает, ему нужно время для того, чтобы переосмыслить итоги нынешнего дня и подумать над тем, как построить день завтрашний. После того как новизна жизни на колесах и смены мест проходит, жена может начать думать, что не она главный приоритет в жизни мужа, и переживать по этому поводу. Когда же в семье появляются дети, напряжение в жизни супруги спортсмена обычно возрастает. Ее участием может стать

длительное пребывание одной дома в заботах о детях, школе, еде и так далее. Это нелегко. Справиться с подобным могут только незаурядные люди.

Я всегда советую молодым гольфистам хорошенько думать, прежде чем вступать в брак. Им не следует соединять свою жизнь с женщиной, которая страдает от того, что не находится постоянно в центре внимания. Исключительному человеку нужна и исключительная жена. Супруга или супруг спортсмена должны уметь быть исключительно самодостаточными. Я видел распадающиеся семьи гольфистов, когда один из супругов, а иногда и оба не до конца продумали будущее совместное существование. Это зачастую разрушает жизнь обоих и бывает особенно болезненным, если у пары есть дети.

Даже в том случае, когда брак удается сохранить, жизнь детей в семье, где один из родителей стремится стать исключительно успешным, нелегка. У детей зачастую нет мотивации терпеть такую ситуацию. Им, нуждающимся в родительском внимании, бывает нелегко снова и снова слышать, что мать на работе, а отец в гольф-клубе смотрит запись какого-то первенства. Я знаю немало семей чрезвычайно успешных людей, в которых один из родителей не был слишком заботливым отцом или матерью.

Те семьи, что успешны и в карьере, и в семейной жизни, либо просто очень везучи, либо обладают особым талантом, либо имеют и то и другое, вместе взятое. В принципе повторить их успех можно. Просто вы должны сделать свой брак и семью частью того, что вы считаете успехом, вместо того чтобы относиться к ним как к надоедливой обязанности и помехе. Но супруга или супруг, которые разделяют вашу страсть и стремление к успеху, вам нужны обязательно. Джек Никлаус сделал легендарную карьеру в истории гольфа и в то же время добился больших успехов в бизнесе и воспитании пятерых детей, которые, уже будучи взрослыми, все поселились недалеко от родителей. Значительная часть этого успеха принадлежит Барбаре Никлаус, на которой Джек женился в двадцать лет. Она исключительная жена и мать, как сам Никлаус исключительный гольфист.

Возможно, вам необходимо составить для себя представление о том, что значит все успевать. Часто в прессе разворачиваются споры

относительно того, могут ли женщины успевать все. Но этот же вопрос применим и по отношению к мужчинам. По моему мнению, если мужчина делает исключительную карьеру, и одновременно проводит один день в неделю в качестве волонтера в школе своего ребенка, и еще хочет заниматься любительским триатлоном, то все успевать он не может. Ему просто не хватит часов в сутках. Вы должны определить для себя четкие временные рамки, когда вы посвящаете себя семье, а когда работаете, причем делаете два этих дела с максимальной эффективностью. Вам нужно признать перед самим собой, что на что-то у вас сил просто не хватит. Сделать это нелегко. И вообще единой формулы распределения своего времени не существует.

Если внимательно оценить вероятные жертвы, которых может потребовать желание стать исключительным, то многие люди, скорее всего, от него откажутся. Такое случается. Но в жизни встречаются и те, кто одержим желанием делать свое дело в полную меру своих сил. Так, как Ричард Петти хотел побеждать в гонках NASCAR или как Пат Брэдли хотела выигрывать турниры по гольфу. Такое желание глубоко укореняется в жизни и работает.

Целеустремленные люди обычно оценивают свой труд не так, как обычные. Если простого человека заставить работать двенадцать часов в день, то, скорее всего, он будет считать, что перерабатывает. По мере увеличения проведенного за работой времени он все больше начнет думать об ужине, который он не ест, о телевизоре, который не смотрит, и о пиве, которое не пьет. Если такого человека после двенадцатичасовой смены спросить о его самочувствии, то с большой долей вероятности он ответит, что вымотан. А вот человек, сосредоточенный на своей цели, обычно не замечает, сколько часов он посвятил делу.

Целеустремленный человек не будет отвлекаться на телевизор, пиво с друзьями или даже ужин дома. Он полностью погружен в то, что делает. Он околдован своим делом. Время летит вперед, а он не замечает его бега. Он не чувствует усталости. Наоборот, любимое дело, которым он занят, может даже подпитывать его.

Недавно известный гольфист Брэд Факсон рассказал мне историю, иллюстрирующую целеустремленность чемпионов. Сам Брэд – выходец из Новой Англии и страстно болеет за команды оттуда, в частности за «Нью-Ингленд Пэтриотс», команду по американскому

футболу. Он познакомился с основным игроком команды Томом Брэди. Два года назад в финале регулярного чемпионата на последних минутах матча «Нью-Ингленд Пэтриотс» одержала блестящую победу над командой из Сан-Диего. Вскоре после победы Брэд позвонил Тому.

– Поздравляю! – сказал он. – Блестящая победа! Наверное, во время полета домой вы как следует ее отпраздновали.

– Брэд, ты же знаешь, у нас на борту самолета действует строгий сухой закон, – ответил Том. – Как только ребята оказались в креслах, они сразу же взялись за ноутбуки и стали просматривать кадры игр нашего противника, с которым мы должны были встречаться на следующей неделе. Этот полет домой – лучшие пять часов, которые мы можем посвятить подготовке к очередному матчу. В понедельник тренировка. Вторник уйдет на работу со СМИ и спонсорами. Если бы мы начали готовиться к будущей игре в среду, то наверняка проиграли бы. Нам просто не хватило бы времени все обдумать.

Вот так выглядит целеустремленность у команды. Нет никаких долгих празднований. Ничто не должно отвлекать спортсменов от подготовки к матчу. Время слишком дорого.

И это приносит свои плоды. Целеустремленный человек, как правило, ставит перед собой большие цели. Это может быть средний балл 4 в школе. Это может быть попадание в плей-офф для хоккейной команды. Это может быть медаль Олимпийских игр. В большинстве сфер нашей жизни труд, вложенный человеком в определенное дело, напрямую связан с уровнем получаемых результатов. Хотя следует оговориться, что зависимость не всегда бывает прямой. Об этом я расскажу в другой главе. Если смотреть на целеустремленного человека со стороны, то иногда он может показаться вам несколько одержимым. Когда такой человек смотрит на себя в зеркало, то видит некоего индивидуума, занятого любимым делом, в котором хочет обязательно добиться успеха.

Разумеется, в нашем понимании целеустремленности могут быть определенные различия, порождаемые разными культурами разных народов. Если американский подросток хочет стать выдающимся гольфистом и проводит в тренировках по три часа в день, окружающие будут хвалить его как очень упорного трудягу. Я не эксперт в азиатских культурах, но хорошо знаю ситуацию в корейском гольфе. Так вот, если играющий корейский гольфист будет тратить на тренировки три

часа в день, его, скорее всего, сочтут лентяем. А если корейский подросток захочет научиться играть в гольф, то продолжительность его тренировок будет более весомой, чем у американского. Многие родители в США ужаснулись бы, услышав, что их ребенок будет тратить от шести до восьми часов на ежедневные тренировки. Они испугались бы, что ему не хватит времени на другие занятия. Мне кажется, что такой взгляд порожден специфической культурой, которая впечатана в сознание среднего американца десятилетиями просмотра кинофильмов и телешоу. Эти фильмы и шоу бесконечно показывают, что в американском детстве и отрочестве есть, конечно, место для учебы, но также должно быть место для занятий музыкой и хоровым пением, спортом, рыбалкой, просто созерцания природы или общения в кафетерии за молочным коктейлем с симпатичной одноклассницей. Возможно, это так и было в те времена, когда в кино снимались киноактеры Микки Руни и Джуди Гарленд, пик карьеры которых пришелся на 1940–1950-е годы. Но вряд это относится к нынешним временам. Данные о полученных сегодняшними гольфистами призовых показывают, что конкуренция в этом виде спорта растет во всем мире и что сейчас все сложнее выбиться в лучшие.

У меня есть очень целеустремленные и очень успешные клиенты. Иногда мне приходится аккуратно советовать им хотя бы иногда снимать ногу с педали газа и не гнать жизнь вперед так быстро. Падрайг Харрингтон, например, одержим гольфом. Тем не менее он заботится о том, чтобы уделять внимание семье и друзьям. Он один из самых по-человечески привлекательных людей, которых я знаю. Он очень целеустремлен и хочет показывать самый лучший гольф, на который только способен. Иногда это ему мешает. Например, он всегда упорно работал над совершенствованием своего свинга. Иногда я пытаюсь втолковать ему, что его свинг сегодня уже близок к идеалу. Ему не надо больше сосредотачиваться на нем. У него блестящий удар. Я рад, что он так упорно работал над тем, чтобы отработать свинг до автоматизма. Сейчас для него более важно подходить к чемпионатам и первенствам не усталым, а свежим и отдохнувшим. Я постоянно напоминаю Падрайгу, что трофеи достаются не тем, кто больше всех ударил на тренировках по мячу. Но я вижу, что ему нелегко принять мои советы. Для него труднее отказаться от тренировок, чем постоянно отрабатывать свою технику. Однако

будучи человеком исключительным, он начинает прислушиваться к рекомендациям людей, с которыми работает и которым доверяет. Постепенно он вносит в свой режим определенные коррективы, стараясь больше отдыхать и веря в свой отличный удар. И это принесло пользу, когда он неделю отдохнул перед Открытым чемпионатом Индонезии, организованным PGA Tour, и выиграл его. На самом деле главную роль в его победе сыграла погода в Джакарте, поскольку всю неделю шел дождь, превративший тренировочное поле в болото. Вместо обычных упорных тренировок Падрайг смог лишь немного поупражняться в ударах. И на турнире он играл раскованно и свободно, больше заботясь об улыбке на лице и концентрации на целях. Такой подход к соревнованию не так уж плох.

Поэтому я считаю, что только целеустремленность – это не единственный фактор успеха. И все же нужно признать, что именно одержимость Падрайга любимым делом привела его к победам в трех мэйджорах и принесла баснословные призовые. Так что если вам предстоит выбирать между целеустремленностью и легким отношением к обязательствам перед собой, я все-таки всегда выбирал бы первое.

8. Заученная результативность: замечательный замкнутый круг

Когда я учился в аспирантуре, одним из самых громких имен в американской психологии было имя Мартина Селигмана^[45]. Он занимался когнитивной психологией^[46], к которой я чувствовал какой-то инстинктивный интерес. Если говорить просто, то когнитивная психология утверждает, что люди могут управлять состоянием собственной психики с помощью сознания, они способны контролировать и изменять свое мышление. Когнитивная психология во многом унаследовала концепцию Уильяма Джеймса, основа которой состоит в том, что люди становятся такими, какими себя воображают. Когнитивная психология в своих подходах принципиально отличается от фрейдизма, который был основным направлением в психотерапии начала и середины XX века. Фрейд был уверен, что люди представляют собой продукт своих инстинктов и воспитания. Когнитивная (познавательная) психология отводит значительно более важную роль в формировании человека его разуму и воле.

В период преподавания в Пенсильванском университете Селигман вел серьезную научную работу, занимаясь поиском способов помощи людям, страдающим от депрессии. Он и его команда проводили обширные эксперименты, преимущественно на животных. Результаты этих экспериментов были впоследствии обобщены и положили начало новой концепции выученной беспомощности. В своих экспериментах Селигман и его коллеги подвергали собак не сильным, но неотвратимым электрическим импульсам. Потом они модифицировали эксперимент так, что собаки получали возможность избегать электроразрядов, им надо было лишь найти возможный способ и научиться использовать его. Экспериментаторы установили, однако, что многие собаки не пытались применить эти способы. Они «выучили», что спастись невозможно. В этом феномене Селигман увидел параллель с людьми, страдавшими от хронической депрессии. Эти люди «выучивали» для себя, что если с ними случилось что-нибудь плохое, то они не в состоянии исправить ситуацию. Обычно

ход их мыслей сводился примерно к следующему: «Я завалил тест по математике. Я глуп и ничего не могу с этим поделать. Моя жизнь не складывается». Работа Селигмана позволила создать методики помощи при депрессии. Суть их состояла в блокировке такого рода состояний и замене их на более позитивные и полезные для человека мысли: «Да, я завалил тест по математике. Мне нужно больше заниматься и, возможно, найти репетитора. Если я сделаю это, то в следующий раз тест пройду».

Грустная часть концепции Селигмана о выученной беспомощности состояла в том, что Уильям Джеймс предсказывал еще в XIX веке: многие люди становились такими, какими видели себя в собственных мыслях. Человек в состоянии депрессии от испытанной неудачи начинает думать, что обладает неисправимыми недостатками, что окружающие его люди не хотят находиться рядом с ним. К сожалению, так зачастую и происходит в жизни. Но не оттого, что человек в состоянии депрессии обладает какими-

то врожденными недостатками. Нет. Просто его депрессивный взгляд на себя и окружающий мир неизбежно проявляется в его отношениях с окружающими. Если бы их спросили, они сказали бы, что не очень рады общаться с таким человеком, потому что он всегда жалуется на судьбу, всегда и всем недоволен.

Хотя я восхищался высоким качеством научных исследований Селигмана, меня не очень привлекала концепция выученной беспомощности. Я был заинтересован в понимании феномена исключительности. Поскольку я работал со спортсменами и другими людьми, стремящимися к исключительности, я обнаружил, что независимо от того, что случалось с ними в жизни, невзирая на любые неудачи, они всегда продолжали идти вперед. Они всегда искали и находили основания для веры в себя. Главным фактором их исключительности было то, как они переживали различные события, происходившие в их жизни, и реагировали на них.

Давайте представим себе на секундочку команду по американскому футболу, которая подошла к последней в сезоне игре с победами в двух и поражениями в девяти матчах. Я работал с такими коллективами. Многие игроки решили для себя, что никакой надежды у них уже нет. Из состоявшихся одиннадцати игр они делают для себя вывод, что их команда слаба, а спортсмены в ней недостаточно физически развиты,

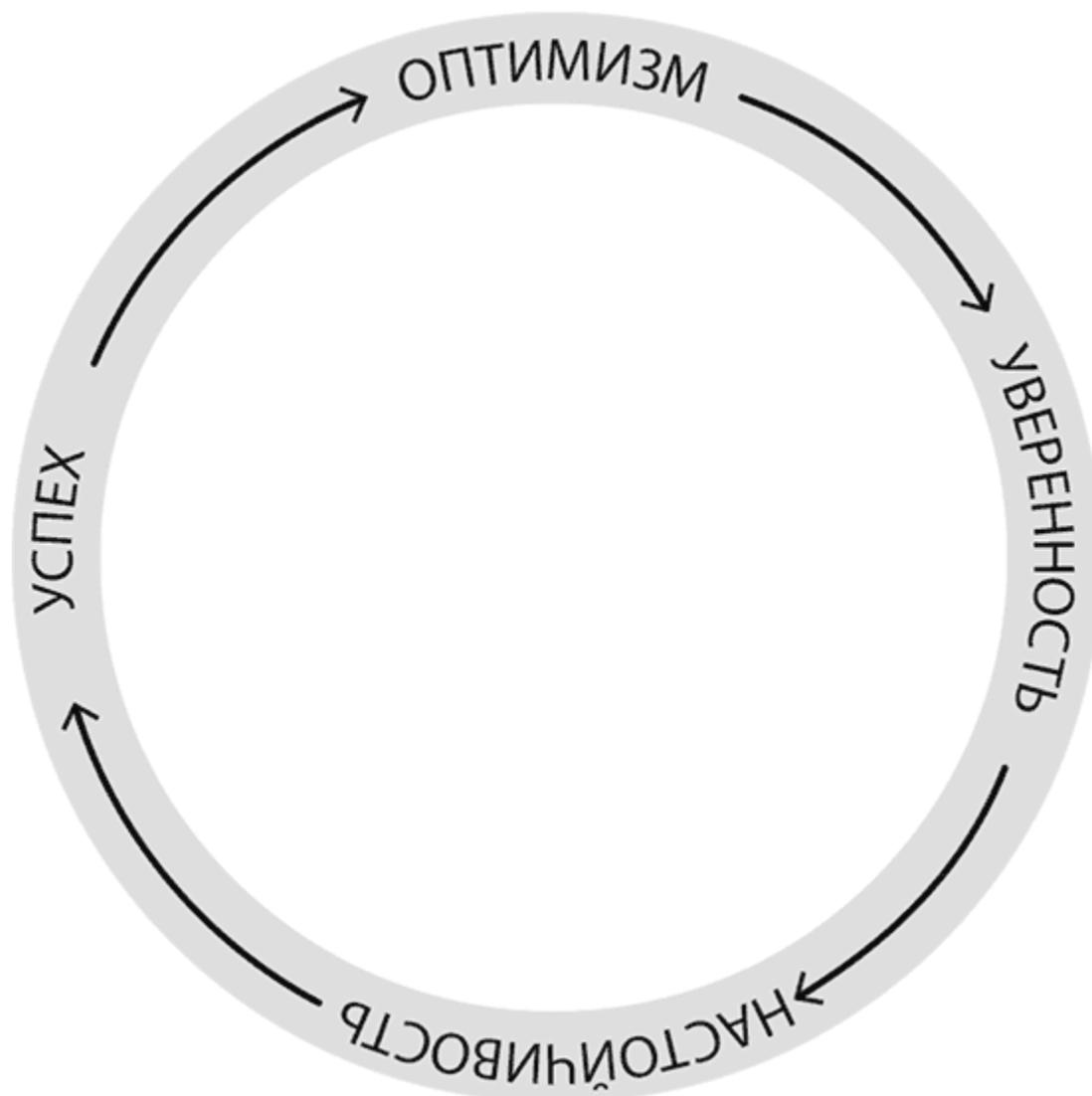
быстры и способны. По терминологии Селигмана, эта команда находится в состоянии выученной беспомощности. Но какое-то количество игроков будет представлять себе ситуацию по-иному. Они сконцентрируются на мыслях о том, насколько усилилась их команда за прошедший сезон, даже если ее результаты еще не отражают этого. Они вспомнят игры, в которых они победили или были близки к победе. Они будут верить в свою способность исправить ошибки, допущенные в действительно неудачных матчах. Вот эти спортсмены во время их двенадцатого матча будут играть хорошо. Если таких игроков в команде наберется достаточно, они могут и победить. Думающие подобным образом спортсмены проявляют черты исключительности.

Работая с такими людьми, я пришел к мысли о концепции заученной результативности, которую условно можно было противопоставить теории Селигмана о выученной беспомощности. Кстати, позже и сам Селигман начал писать о том же самом. В 1990 году вышла его популярная книга *Learned Optimism* («Выученный оптимизм»).

Заученная результативность основывается на тех качествах характера человека, о которых мы до этого говорили: оптимизме, уверенности в себе, уважении к собственному таланту, упорстве и верности обязательствам по отношению к себе. Здесь возникает дилемма, в чем-то похожая на дилемму курицы и яйца: некоторые из знакомых мне людей утверждают, что пессимизм и неуверенность в себе у них врожденные и они не могут изменить себя, пока не достигнут успеха. С этим я не согласен. Я по своему опыту знаю, что люди могут научить себя быть уверенными и оптимистичными, а потом использовать эти качества для того, чтобы достичь успеха.

Я думаю, что полезнее не размышлять о курице и яйце, а думать о позитивном замкнутом круге, который постоянно работает в голове у исключительных людей. Они обладают уверенностью в себе и оптимизмом. Будучи уверенными и оптимистичными, они реагируют на неудачи не с отчаянием и стремлением отступить, а с настойчивостью и упорством. Их подход такой: «Я сейчас нахожусь не в лучшей форме, но когда соберусь с мыслями и силами (или это сделает моя команда), то смогу добиться успеха. Я сумею победить любого». Поскольку эти люди проявляют настойчивость, они

начинают все лучше владеть своим делом. Успех укрепляет в них оптимистический настрой, их уверенность в себе и своих способностях. Таким образом, возникает замкнутый позитивный круг.



Действие заученной результативности я часто наблюдаю на поле для гольфа. Бывает так, что игрок как следует не разогреется или сделает несколько неудачных дальних ударов в самом начале раунда и сразу же начинает паниковать: «Сегодня не мой день. Я потерял свой свинг. Мне нужно выйти из этого турнира. Мне нужно увидеть своего тренера и исправить испортившийся свинг». Или спортсмен решает, что у него не идут удары в лунку, затрачивает 76 ударов на 18 лунок и не попадает в финал.

Наоборот, гольфист с заученной результативностью среагирует на неудачную разминку или плохие первые удары в игре, думая: «Ничего, сегодня мне помогут короткие и средние удары. Невзирая ни на что, я смогу забивать мячи в лунки и набрать приличный счет». Может быть, этот гольфист перейдет с тяжелой клюшки драйвер на более легкую айрон с лопатообразной металлической головкой при дальних ударах со стартовой позиции. Может быть, он вспомнит, что в большинстве случаев играет с регламентным количеством ударов или даже лучше. Может быть, он убедит себя, что если у него сегодня не идут дальние удары, то особенно точными станут удары по забиванию мяча непосредственно в лунку. Позитивные мысли у такого игрока могут быть самыми разнообразными. Но таких гольфистов в неудачные для них дни объединяет одно: они настроены скорее оптимистично, чем пессимистично. Они скорее уверены в себе, чем испытывают сомнения в собственных силах. Когда они не попадают мячом на грин, то пытаются ударом с подбросом забить мяч прямо в лунку. Они постоянно ищут в своей игре позитив.

Конечно, несмотря на оптимистическое настроение, даже игроки с заученной результативностью иногда показывают не слишком хороший результат в 79 ударов. Но обычно профессиональные гольфисты за сезон в 50 процентах игр показывают хорошие результаты, а в остальных 50 – средние. Те из них, кто обладает заученной результативностью, гораздо реже имеют проблемы со свингом, чем сомневающиеся в себе спортсмены. В конечном счете это предопределяет более высокий процент побед и более высокие суммы призовых. Оптимистичные игроки верят в то, что могут хорошо играть даже в том случае, если что-то случается с их дальними ударами. Уверенность в себе у них в головах.

Когда же игра идет у них хорошо, они и вовсе получают серьезные преимущества. Ведь они научились ценить удачные дни больше, чем ненавидеть неудачные. И они сохраняют память о хорошей игре надолго. Они отлично помнят хорошие попадания, меткие дальние удары и победы. Они ценят моменты своего успеха. Наоборот, спортсмены, не обладающие заученной результативностью, часто просто стараются не сыграть слишком плохо. Они переживают из-за «черной полосы» в раунде, неудачного турнира или года. Так они теряют все свои сильные стороны. Даже когда они хорошо играют

и побеждают, то наутро после выигрыша встают с больной головой от обдуманных за ночь ошибок и беспокойством, удастся ли им повторить успех.

Люди с заученной результативностью развивают в себе способность не реагировать болезненно на замечания окружающих и не позволяют, чтобы эти замечания отрицательно влияли на них. Это можно встретить везде, в том числе и в школе. Сегодняшние школьники реже получают от учителей замечания по сравнению с тем временем, когда росло мое поколение. Теперь преподавателям рекомендуют не применять их слишком часто, чтобы не расстраивать учеников. Однако и сейчас школьник слышит в свой адрес много негативных оценок и комментариев, которые он может либо принимать близко к сердцу, либо постараться не замечать. В детском спорте ребят часто задвигают на второстепенные роли или оставляют на скамейке запасных. Но если консультант-психолог говорит школьнику: «Я не рекомендовал бы тебе поступать в колледж. Ты вполне можешь стать продавцом в магазине», – подросток может воспринять эти слова по-разному. Кто-то решит, что психолог лучше знает, что говорит, а это значит, что у него недостаточно способностей, он действительно никогда не сможет преуспеть в колледже, так что лучше успокоиться и наслаждаться свободными вечерами. Или он может посчитать, что психолог не такой уж хороший судья, что ему лучше сдать трудные экзамены, которые гарантируют поступление в вуз, получить хорошее образование и стать умнее этого консультанта.

Люди с заученной результативностью не боятся трудностей. Они обычно цепляются за любые позитивные идеи и подпитываются ими. Я знал одну девушку, которая приехала в США из Камеруна в семнадцать лет, не зная ни слова по-английски. Она была умной, но не получила никакого образования. В течение первого года обучения в средней школе она начала посещать обязательные начальные курсы английского. А когда пришло время выпускного года в старшей школе, ее перевели в обычный класс. Учительница спросила девушку, сколько месяцев она прожила в Америке.

– Восемнадцать, – ответила та.

– Ты говоришь по-английски очень хорошо для человека, пробывшего здесь всего восемнадцать месяцев, – сказала преподаватель.

Эта похвала была очень важной для юной африканки. Она зародила в ней уверенность, что девушка может улучшить свой английский настолько, чтобы попробовать получить стипендию для поступления в колледж. Так она и сделала. Через четыре года она окончила вуз с отличием, получив степень бакалавра по биологии. Теперь девушка планирует продолжить карьеру в медицине.

Эта пример того, как человек попал в замкнутый позитивный круг. Положительная оценка учительницы заложила в девушку заряд оптимизма и уверенности в себе. Она использовала его, чтобы хорошо окончить школу и получить стипендию. Она упорно трудилась. С успехами в учебе росли ее оптимизм и уверенность. Она стала работать еще напряженнее. Так работает заученная результативность. Победа порождает успех.

Заученная результативность необязательно присутствует во всех сферах, которыми занимается человек. Если он прекрасный спортсмен, это не означает, что он добьется успеха и в бизнесе, когда покинет большой спорт. Но я бы рекомендовал учиться тому, чтобы заученная результативность присутствовала во всем, чем вы занимаетесь. Без нее очень трудно добиться успеха.

9. Нервы и результаты

Люди, поверхностно знакомые с моей работой, полагают, что я лечу нервозность. Они ошибаются.

Действительно, нервозность составляет немалую часть того, с чем я имею дело, консультируя гольфистов и представителей других видов спорта, бизнесменов или других людей, чья жизнь связана с выступлениями на публике и достижением определенных результатов. Но лекарства от такого беспокойства не существует.

Каждый из профессиональных гольфистов, с которыми я работал и которые выиграла хотя бы одно первенство, относящееся к категории мэйджоров, испытывали нервозность на последних лунках турнира. Но все они обычно достаточно хорошо подготовлены, чтобы справляться с этим чувством и сопровождающими его физическими проявлениями: дрожанием рук, потными ладонями, учащенным сердцебиением, неприятными ощущениями в области живота и иногда даже затрудненным дыханием.

Эти физические проявления нервозности – результат неизбежных химических процессов, которые идут в теле человека в моменты высокой стрессовой нагрузки, например выброса адреналина в кровь.

Они не поддаются контролю со стороны сознания. Поэтому пытаться избежать их – пустая трата времени.

Чтобы специально выделить эту мысль, я иногда спрашиваю клиентов, помнят ли они свой первый поцелуй. Практически все отвечают на этот вопрос утвердительно. Затем я спрашиваю, волновались ли они перед этим большим в жизни любого человека событием.

– Да, я дрожал, как лист, – отвечают они.

И помешало ли волнение запомнить это событие?

Подумав, большинство моих подопечных отвечают отрицательно. Наоборот, по их мнению, волнение сделало его более ярким, значительным и запоминающимся.

Проявление нервозности на самом деле – признак того, что человек собирается сделать что-то важное, будь то первый поцелуй, серьезный чемпионат по гольфу или значимое выступление на публике.

К моменту написания этой книги известный автогонщик Джимми Джонсон выиграл шесть серий гонок NASCAR Sprint Cup, а ко времени выхода ее в свет выиграет еще одну или две серии. Тем не менее однажды Джимми пришел ко мне и спросил:

– Что бы вы сказали на то, что накануне каждой гонки я до смерти боюсь, что, как только сяду в гоночный автомобиль, сразу забуду, как им управлять?

– Разве ты когда-нибудь забывал, как водить свою личную машину? – задал я встречный вопрос.

– Нет, – ответил Джимми.

– Значит, ничего страшного в твоих ощущениях нет. Просто таким образом твоя нервная система готовится к испытанию.

– И все? – сказал он, явно несколько удивленный тем, что я так легко дезавуировал его волнения.

Но это действительно было все. Многие спортсмены и люди, выступающие на публике, подсознательно используют свои волнения и страхи, чтобы подготовить нервную систему к важному для них событию. Они заставляют свои нервы работать на себя. Известного баскетболиста Билла Расселла часто рвало перед решающими матчами НБА, а в игре он показывал выдающийся баскетбол. Его команда одиннадцать раз выигрывала регулярные чемпионаты НБА.

В случае с Джимми я бы удивился, если бы он рассказал мне, что перед решающими гонками нервозность на несколько дней уложила его в постель и помешала подготовиться к соревнованиям. Но такого не случилось. Напряжение просто служило ему напоминанием о необходимости тщательно продумать тактику предстоящих заездов и мысленно представить себе их ход. Как только опускался флаг и машина срывалась с места, Джимми начисто забывал о своих переживаниях. Зато он прекрасно помнил, как управлять гоночным болидом.

Иногда нервозность спортсмена или шоумена становится запредельной перед выступлениями, ставка в которых – большие деньги. Игроки команд в популярных видах спорта сталкиваются с этим, подписав многомиллионный контракт и оказавшись перед необходимостью доказать тренерам и спонсорам, что они стоят этих денег. Звезды шоу-бизнеса тоже могут столкнуться с такой задачей. В последние несколько лет я работал с Джоном Резником, гитаристом

и композитором популярной рок-группы Goo Goo Dolls^[47]. Когда Резник пришел ко мне, группа выпустила уже несколько альбомов и объездила весь мир. Но из-за особенностей их первых контрактов денег за эти альбомы музыканты получали мало. Их финансовое благополучие серьезно зависело от успеха нового альбома, договор о котором был подписан с известной звукозаписывающей компанией Warner Bros. Records. Ставкой были миллионы долларов. Джон Резник сел писать музыку и не смог ничего сочинить. Он слишком сильно нервничал. Его нервная система заблокировалась.

Справиться с этим было гораздо сложнее, чем со страхами автогонщика Джимми Джонсона. Одним из препятствий было то, что в случае с Резником не получалось задействовать механизм воображения. Как и я, Джон вырос в скромной семье, и представить себе победу в виде миллионов долларов он просто не мог. Для него это были слишком большие деньги. А я ничего не знал о написании песен.

Но я знал, что, когда спортсмен или шоумен талантлив, он может справиться со своими нервами. Джон был явно талантлив и трудолюбив. Он тщательно работал над своей музыкой. Он был похож на способного гольфиста, которому просто нужно научиться сопротивляться стрессу.

Для этого ему надо было освоить процесс движения к цели и полагаться на него. Я уже касался одной стороны этого процесса, а именно подготовки. Это та часть, когда спортсмены и команды готовят себя к соревнованиям. Тренер Джон Калипари называет ее кропотливой работой. Подготовка чрезвычайно важна для достижения успеха. Но когда подходит время соревнований, чемпионы полагаются на другую сторону процесса движения к цели – на действие как реализацию отработанного навыка.

Вы помните, как я в свое время посоветовал Леброну Джеймсу для улучшения его трехочкового броска делать ежедневно по двести таких бросков с ведения и по двести с паса. Это подготовка. Процесс действия гораздо проще и быстрее: Леброну просто нужно увидеть кольцо и бросить, не задумываясь над техникой или результатом. Сделать это нужно очень быстро, практически на автомате. Времени на действие в баскетболе очень мало.

Для гольфиста действие может быть более длительным. Между ударами по мячу он может обдумать, что делает он и что – его

соперники. Он может подготовиться к удару и соответствующим образом настроиться мысленно и физически. Он должен обнулить свои мысли и забыть о том, что было, и не думать о том, что будет. Для него существует только один удар, который он должен выполнить именно сейчас. Существует только нынешний момент. Он не думает о последствиях удара и его влиянии на результаты турнира. Ему не нужно убеждать себя ни в чем. Ему нужно только ударить по мячу, найти его и таким же образом подготовиться к новому удару. Он мысленно представляет себе действие и делает необходимые выводы о выбранной клюшке, скорости и направлении ветра, уклоне грена и всех других факторах. Затем – и это может быть самое сложное – он доверяется моторной памяти тела и бьет по мячу. Он выключает сознание. Он разрешает подсознанию управлять его движениями. Он смотрит на цель, на мяч, замахивается и бьет. Он действует почти инстинктивно.

Нервозность может этому помешать. Из-за страха неудачи она включает сознание, которое пытается контролировать происходящее. Игрок боится, что промахнется и выставит себя в плохом свете перед зрителями или не попадет в финал. Если он поддастся своим тревогам, то его сознательное мышление окончательно возьмет все под контроль. В результате он ударит по мячу совсем не так, как хотел. Спортсмен должен научиться видеть в своих нервах помощников, которые помогают ему играть на ответственных турнирах. Выдающиеся люди учатся успокаивать свои мысли, даже несмотря на напряжение. Точно так же, как визит старого друга может расслабить вас в стрессовой ситуации, нервное возбуждение таких игроков успокаивает.

В условиях нервного напряжения гольфисту необходимо доверять своим навыкам, и достижение соответствующего настроения перед каждым ударом помогает ему в этом. Мысленно спортсмен должен настраивать себя так, чтобы считать предстоящий удар всего лишь еще одним среди сотен и тысяч, совершенных им на тренировках и соревнованиях. Именно об этом говорил Рори Макилрой после того, как в 2014 году выиграл Открытый чемпионат Великобритании. Он сказал, что играл последний раунд, думая только о двух словах: «процесс» и «точка» (под точкой он понимал то место, где должен был остановиться мяч после удара накатом в сторону лунки). Рори пришел тогда к выводу, что вернейший путь к тому, чтобы побеждать

в мэйджорах, – это довериться процессу. При дальних ударах это означало смотреть на цель и привычно отправлять туда мяч. При игре на грине это означало глядеть на ту точку, до которой мяч должен докатиться.

Стоит заметить, что в отношении гольфистов я редко употребляю слово «доверять» без слова «тренироваться». Мой лозунг – тренируйся и доверяй себе. Если бы я вышел на сцену вместе с группой Goo Goo Dolls и использовал только весьма посредственные навыки игры на кларнете, которые приобрел в девятом классе школы в Ратленде, я, естественно, очень волновался бы. У меня не было бы возможности доверять своему умению. Никакой процесс мне не помог бы. Ничто не может заменить практику и тренировки в приобретении устойчивых навыков и умений.

Но когда у человека есть талант и он много работает над собой, то процесс способен помочь ему справиться с нервами. В случае Джона Резника это был процесс написания песен. Он обладал большим талантом, позволявшим ему выражать в текстах чувства людей. Ему нужно было только освободиться от сомнений и страхов. Его нервозность объяснялась тревогой по поводу того, что лучшие свои песни он уже написал и не заработал на них денег, что людям могут не понравиться его новые композиции, что они окажутся неудачными. Я должен был помочь Джону преодолеть эти пессимистические настроения.

И тут меня осенило: я просто включил магнитофон и попросил Джона рассказать мне о его жизни. Он согласился. И я услышал в его рассказе слова песен. Я сидел перед Резником и думал: «Вот одна замечательная песня. Вот другая». Джону просто нужно было действие, которое позволило бы ему отвлечься от переживаний за результаты его труда и погрузиться в то, что у него получалось лучше всего. Когда он говорил со мной, он перестал бояться того, что о нем подумают другие, и болезненно оценивать сказанное. Тактика сработала. За два дня разговоров со мной Джон придумал идеи нескольких песен, а для некоторых из них даже написал слова. Все они вошли в известный альбом *Dizzy Up the Girl*. Альбом трижды стал платиновым^[48]. Один из таких платиновых дисков Джон Резник подарил мне, и он висит на стене первого этажа моего дома, где я работаю с клиентами, рядом с флажками с полей для гольфа,

обложками журналов о гольфе, бейсболе, баскетболе, гонках NASCAR и другими сувенирами, подаренными мне моими подопечными.

Я вспоминаю, как несколько лет назад работал с одним молодым и очень одаренным гольфистом. Он рано стал выступать в качестве профессионального игрока на первенствах PGA Tour. В период соревнований в юниорской и университетской лигах он добился множества побед. Однако в профессиональной карьере его постигло разочарование, потому что там он долго не мог достичь солидных успехов.

Мы поговорили с ним об этом.

– Если бы я мог сейчас играть так, как играл в любителях или со своими друзьями, я бы по-прежнему выигрывал, – сказал мне спортсмен.

Я спросил его, что он имеет в виду.

– Тогда я уверенно подходил к каждой стартовой позиции, доставал тяжелую клюшку драйвер, смотрел на цель, представлял траекторию и бил. Я никогда не думал, попадет ли мяч на левую или на правую сторону центральной аллеи. Для меня это не было важным. Затем я подходил к мячу на центральном газоне, а мой помощник подсказывал мне, что до грина пятьдесят метров или около того. Я хватал клюшку, смотрел на цель и бил. Потом мы вместе с моими партнерами шли к грину и по пути разговаривали. Когда я вступал на газон с лункой, то уже знал, как буду забивать мяч. Я не ходил по полю и не примеривался, а просто бил в сторону лунки с любого расстояния.

Но когда я играю в профессиональных турнирах, то каждый удар порождает целую волну дискуссий. Я встаю на стартовую позицию и спрашиваю своего кедди (помощника): «Как ты думаешь, надо бить драйвером? А может, взять вудс номер три? А может, айрон (клюшка с металлической головкой) номер один?» Я боюсь совершить глупую ошибку. К тому моменту, когда я наконец смотрю на цель и представляю себе полет мяча, голова у меня забита всякими переживаниями, и удар получается не таким свободным, как обычно. Я выхожу на центральную аллею, и кедди говорит мне, что до стойки с флажком около пятидесяти метров. Я достаю айрон номер восемь и начинаю думать. Потом я кладу эту клюшку обратно в сумку и спрашиваю у кедди: «Может, взять большой номер девять? Или

гладкую номер восемь? Или маленькую номер семь? Подбрось-ка немного травы». Он подбрасывает, а я кричу: «Подбрось там, где ветер!» Я заставляю его делать это два или три раза. Потом спрашиваю: «Как надо ударить, чтобы мяч перелетел через первую яму с песком? А какое у нас расстояние до переднего края второй ямы? И вообще, как нам не попасть здесь на препятствия?» К тому времени, как я решаюсь бить, мое сознание уже полностью «включилось». Теперь игра уже не будет такой свободной и раскованной. У меня создается впечатление, что я начинаю делать все так, чтобы только не допустить ошибок. Мне не удастся подчинить свои действия подсознанию и довериться интуиции.

Этому гольфисту не нужна моя помощь, чтобы понять, что он делает неправильно. Он и сам это знает. Он просто все мне пояснил. Его нервозность при играх на турнирах PGA Tour заставила его оставить простую практику, помогающую настроиться на удар и игру, которой он придерживался, когда был любителем. Из-за своих переживаний он подолгу раздумывал над тем, что каждый гольфист должен делать почти автоматически: рассчитывать дальность удара, выбирать наиболее подходящую клюшку и так далее. Как он отметил, при долгих размышлениях он «включает» сознание. А я, наоборот, советую гольфистам во время соревнований стараться «выключать» сознательное мышление. Единственное, для чего оно может пригодиться на турнирах, – это прокладывание маршрута от отеля до поля для гольфа. Всем другим в игре должно управлять наше подсознание.

На самом деле секрет здесь не в том, чтобы знать, о чем думать. Он в том, чтобы в условиях стрессовой нагрузки «думать» своим подсознанием. Это достаточно просто, скажем, для левого или крайнего правого защитника профессиональной команды по американскому футболу. Как только начинается игра, у него нет времени на раздумья. Он будет следить за сигналами тренера и мгновенно реагировать на них. Но в большинстве ситуаций все обстоит не совсем так. Мы успеваем подумать о чем-то, подавая мяч в бейсболе или совершая деловой звонок.

Тому молодому гольфисту я порекомендовал больше рисковать. Больше доверяться своим инстинктивным импульсам, выбирая клюшку, цель для удара или определяя траекторию полета мяча

в лунку. Эти импульсы, по сути, продукты нашего подсознания, и они отработаны до автоматизма в сотнях тренировок и тысячах ударов. На своем опыте я пришел к выводу, что первые импульсы опытного гольфиста, как правило, самые правильные. Даже в том случае, если он ошибется, лучше ударить по мячу решительно и свободно, чем делать то же самое под грузом мыслей, контролируемых сознанием. Да, может случиться и так, что доверие первым импульсам может помешать учесть какие-то факторы игры. Да, может получиться и так, что дальний удар, выполненный тяжелой клюшкой драйвер, может улететь с центральной гладкой аллеи и даже забить мяч в яму с песком. Ну и что? Ведь этот гольфист умеет выбивать мяч и с участков с высокой жесткой травой, и из ям с песком. Любой отрезок соревнования обязательно предполагает совершение спортсменами каких-то ошибок. Риски игры на подсознательных импульсах вполне управляемы. Преимущества же ее огромны.

Мои советы тому гольфисту не привели к моментальным изменениям. Ведь то, как игрок мыслит на поле, в значительной степени определяется привычками. Моему клиенту следовало поработать над ними. Ему нужно было научиться контролировать свое сознание и не слишком много раздумывать в те моменты, когда его нервы напряжены под воздействием стресса. Ему нужно было привыкнуть к тому, чтобы при необходимости контролировать сознательное мышление и переходить на подсознательное. Но он справился. И результаты не заставили себя ждать. Он начал выигрывать турнир за турниром.

Полезно думать о процессе исполнения как о хорошей привычке. Воспитать в себе ее – трудное и долгое дело, требующее бесчисленного количества повторений. Они необходимы для того, чтобы действия спортсмена были доведены до автоматизма. Обычно такая привычка – это не то, о чем человек может где-то прочитать, услышать с чьих-то слов, согласиться и сразу начать делать. Прогресс иногда наступает быстро, но бывают и спады, а к необходимому результату приводит только последовательный и устойчивый прогресс.

Я начал работать со знаменитым гольфистом Джимом Фуриком незадолго до чемпионата PGA 2013 года, который проходил на полях Оул Хилл в Рочестере. Джим был недоволен своими недавними выступлениями и сказал мне, что не нравится себе. Особые сложности

у него вызывала игра на грине, где и расположены лунки. Мы поговорили с ним об этом, и нам обоим стало ясно, что проблема состоит в том, что у него развилась привычка долго раздумывать перед заключительными ударами. А это не всегда полезно во время игры. Мы понимали, что лекарство от этого можно найти не в заклинаниях типа «Не думай о технике своего удара». Наше подсознание часто не понимает запретов. Когда Джим старался справиться со своей проблемой, требуя от себя не думать об этом, то, скорее всего, наоборот, «запускал» свое сознание и начинал думать об ударе. То есть делал как раз то, чего хотел избежать. Решение проблемы заключалось в том, чтобы Джим смог выработать хорошую новую привычку взамен старой и плохой.

У Джима был свой устойчивый навык забивания мяча. Мы работали над его совершенствованием, особенно над отработкой тех последних моментов, когда он должен был сосредотачиваться на своей цели и не думать об ударе. Раньше Джим любил подойти к мячу и мысленно направить его в лунку, то есть увидеть линию, по которой тот должен катиться. Затем он отходил еще на шаг и снова намечал линию движения. Он делал это, чтобы не допустить ошибки. Ему было важно избежать нерешительности при забивании мяча в лунку. Джим понимал важность твердого и решительного удара. Его метод давал ему ясность и определенность.

Мы поговорили о воображаемой Джимом линии движения мяча. Я часто советую спортсменам использовать мел, чтобы чертить на тренировочном поле линию. При очередном поливе она легко смывается. Гольфист практикуется в том, чтобы накатом загнать мяч в лунку точно по этой линии. Эта методика положительно работает сразу в нескольких направлениях. Она приучает спортсмена к мысли, что он может направить мяч в лунку точно по желаемой траектории. Она помогает ему концентрироваться на цели, а не на технике удара. Она развивает в спортсмене чувство уверенности, потому что у него формируется устойчивый зрительный образ, когда мяч попадает в лунку. Обычно соответствующий навык вырабатывается у гольфиста достаточно быстро, и он начинает «видеть» такую линию на соревнованиях. Джим предпочел несколько другую, но похожую методику. Он натягивал тонкую веревку от лунки до точек, отстоявших от нее на три-четыре метра, причем достаточно высоко, чтобы головка

клюшки и мяч свободно двигались под ней. Ему нравилось посылать мяч накатом по направлению, обозначенному веревкой. Причем мы старались делать так, чтобы он излишне не сосредотачивался на том, чтобы мяч катился точно под веревкой. Я всегда напоминал Джиму, что у лунки значительно больший диаметр, чем у веревки.

Я предложил Джиму заниматься отработкой удара накатом по такой методике в течение трех месяцев. При этом я посоветовал ему играть только одним мячом, чтобы довести свои движения по его установке и забиванию мяча до автоматизма. Джим поставил перед собой такое обязательство, и я знаю, что он много тренировался на грине. Большинство гольфистов занимаются на этой площадке, используя несколько мячей и загоняя их по очереди в лунку. Джим специально устанавливал для удара и забивал один и тот же мяч. Вся методика была записана у него на смартфоне, и он иногда обращался к нему, чтобы что-то уточнить.

Постепенно удары Джима становились все точнее. Но до сих пор он продолжает их отработку по этой методике. Иногда мы с ним оцениваем нарабатываемую им новую привычку. Мы обсуждаем, видит ли он воображаемую линию, по которой катится мяч. Мы говорим о его приоритетах в игре. Джим считает, что главное для него – полная реализация отработанных навыков, а результат каждого удара в лунку вторичен. Он может контролировать весь процесс. А воздействие внешних факторов для него не имеет значения.

Конечно, если вы полагаетесь на богатую практику тренировок и игр, результаты не заставят себя ждать. Джим упорно работает над собой, он терпелив. Он спокойно воспринимает то, что происходит на поле, и не позволяет себе излишних эмоций при количествах ударов и на один меньше, и на один больше регламентного. Он вдохновлен тем, что соревнуется сам с собой, и получает удовольствие от этого каждый день. Ко всему прочему он поставил перед собой цель проводить как можно больше времени с семьей. По существу, именно сейчас он учится тому, что можно быть и хорошим семьянином, и хорошим игроком в гольф, отдавшим этой игре многие годы жизни.

В 2014 году в сорок четыре года Джим был четвертым в первенстве на почетный кубок FedEx. Он попадал в финалы всех первенств, в которых принимал участие, что говорит о высокой стабильности его игры. В течение сезона 2014 года он возглавлял статистические

рейтинги PGA Tour. Чемпионат PGA он не выиграл, но он выиграл битву с собой. У него прекрасное психологическое состояние. Люди, понимающие гольф, очень ценят его игру. Он занимает четвертую строчку по полученным призовым в истории PGA Tour. В его арсенале победа в Открытом чемпионате США и шестнадцать побед в других первенствах.

Иногда в работе с клиентами я сталкиваюсь с недопониманием соотношения концентрации и процесса работы над навыками. Если бы я рассказал им только что поведанную вам историю, то многие представили бы себе Джима Фурика отрабатывающим свою технику со сжатыми зубами и бровями, сведенными от степени усилия. Они использовали бы для определения этого расхожий термин «работать на износ». На самом деле это не совсем так. В спорте наработка устойчивого навыка зачастую означает устранение ментальных барьеров, которые мешают спортсмену дать свободу своему подсознанию. Когда ему это не удается, я требую от него не мешать самому себе. А если и это не получается, то я говорю ему, что нужно быть мягче и не гнать события, а просто дать им возможность происходить самим собой.

Люди приходят к этому разными путями, хотя я никогда не видел, чтобы это удавалось в результате сжатия зубов и принуждения себя к чему-то. У меня есть один подопечный по имени Крис Хикман, с которым я стал работать, еще когда тот учился в старшей школе. Он не считался в юношеской лиге выдающимся игроком и даже не попал ни в одну университетскую команду. У него были явные способности, но иногда создавалось такое впечатление, что во время соревнований он мешал сам себе.

А прошлым летом Крис вдруг расцвел. Он выиграл престижный Открытый чемпионат штата Делавэр и несколько любительских первенств. Затем он поехал на чемпионат Восточной конференции, открыл первый день с результатом в 61 удар, а закончил с преимуществом в восемь ударов, показав в итоге блестящий результат. Он прекрасно выступил еще на одном престижном турнире, закончив первый раунд за 66 ударов. Люди стали обращать внимание на него и его игру.

Однажды он подошел ко мне, чтобы поговорить, и я поздравил его с достижениями. Я спросил у Криса, как он добился таких

поразительных изменений.

– Как-то вы сказали мне, что если я сам начинаю себе мешать, то нужно отвлечься между ударами и «включить» подсознание, – ответил он. – Во время Открытого чемпионата штата Делавэр я начал представлять себе, как сижу в кафе в Париже и наблюдаю за людьми, оставаясь для них невидимым.

Он внимательно взглянул на меня и продолжил:

– Что вы об этом думаете?

– Здорово! – ответил я.

В тот летний сезон Крис продолжил практиковать ту же методику психологического настроя, только она приобрела у него более романтический характер. На чемпионате Восточной конференции он представлял себе девушку, в которую был тайно влюблен. Они гуляли по пляжу в Монако (Крис никогда не был ни в Париже, ни в Монако), улыбаясь друг другу. На следующем первенстве он представлял себе девушку, которая развозила напитки на том поле, где он играл. В его воображении девушка сказала ему, что он ей нравится и ей все равно, выиграет он или проиграет. Он стал целиться прямо на флажки стоек, и мячи начали падать в лунки. Крис выиграл.

Я рассказал о случае с Крисом некоторым профессиональным гольфистам, с которыми работаю. И оказалось, они тоже испытывали нечто подобное. Чарл Швартцел, победитель первенства «Мастерс» 2011 года, сказал мне, что душевное равновесие он находит в мыслях о своем ранчо в Южной Африке. Он часто «отправляется» туда между ударами по ходу соревнования, представляя, как играет там на площадке для гольфа вместе со своими детьми. Если ему удастся вообразить себе эту картину перед ударом, он ясно видит цель и делает свинг практически рефлекторно. Как-то после нашего разговора об этом на одном из Открытых чемпионатов Великобритании Чарл показал блестящий результат, затратив в финальном раунде всего 67 ударов. Я помню, что за несколько лет до этого другой известный гольфист, Чип Бек, добился феноменального результата в 59 ударов. Это произошло впервые в истории профессиональных турниров PGA Tour и до сих пор никем не повторено. Чип рассказал мне, что в промежутках между ударами он представлял себе, что потратит призовые на организацию фонда для талантливых студентов из малообеспеченных семей. Эти мысли снижали стрессовую нагрузку

и как будто обезличивали происходящее на поле. Когда он подходил к мячу, то действовал практически без ошибок. От других известных спортсменов я слышал, что они часто отвлекают свое сознание, концентрируясь на дыхании или считая деревья одной породы, растущие вокруг поля для гольфа. Часто они думают о чем угодно, но только не о результатах, которые должны показать. На результатах как раз концентрируется наше сознательное мышление. А спортсмены хотят, чтобы его роль была сведена к минимуму, вплоть до того, что во время ударов оно отключалось бы вообще. Профессионалы хотят, чтобы в моменты совершения ими отработанных до автоматизма действий ничто не мешало бы их подсознанию.

Но гольфисты не всегда охотно рассказывают об этом публике. Вскоре после нашего разговора с Крисом он заскочил ко мне по дороге на тренировку. У меня в тот момент находился другой молодой гольфист, и я хотел, чтобы он послушал, как Крису удалось научиться не мешать себе и уменьшить влияние сознания на игру. Крис посмотрел в пол.

– Да я просто делал какие-то глупости...

– О каких глупостях ты говоришь, Крис! – воскликнул я. – Как ты можешь называть это глупостями, когда такая тактика тебе сильно помогла?

Крис немного раскрылся и рассказал о своих способах отвлекать сознание, чтобы оно не мешало реализации наработанных с таким трудом навыков.

Тут другой молодой человек сказал:

– Это очень напоминает мне то, как я думаю, когда игра у меня идет!

Крис явно почувствовал себя раскованней. Но я все же посоветовал ему не рассказывать всем подряд о том, как он научился не мешать самому себе во время игры. Возможно, такая методика подходит не всем. Каждый спортсмен должен сам находить пути к достижению такого состояния мышления, которого добивается Крис. И уж конечно, я не советовал бы профессионалам широко афишировать в СМИ, как они думают о ранчо в Южной Африке или симпатичной девушке во время соревнований. Люди могут не понять контекст таких размышлений, а пресса до сих пор все-таки склоняется к тому, что каждый спортсмен во время выступления должен не отвлекаться

и, сжав зубы, концентрироваться на своих сиюминутных действиях. Они поджарят на медленном огне любого, кто расскажет им об отвлеченных мечтаниях на соревнованиях, а потом когда-нибудь ошибется.

Умение освобождаться от страхов и излишнего «включения» нашего сознания во время спортивного выступления дается спортсменам нелегко. Во многом это происходит из-за того, что с детства нам прививают привычку к постоянному сознательному осмыслению происходящего вокруг. Вспомните своих учителей, которые на протяжении всего вашего обучения в школе твердили вам о необходимости быть внимательнее и работать аккуратнее. В школе нас приучают к вере в контроль сознания за нашими действиями. И это может быть вполне справедливо, потому что в математике и точных науках роль осознанного мышления очень важна. Но в спорте, как и во многих других сферах человеческой деятельности, дело обстоит не совсем так. Я уже рассказывал о хирургах, которые во время операций слушают музыку или ведут беседы на общие темы. Это помогает им освобождаться от страхов за возможную неудачу хирургического вмешательства. Мой отец, который работал парикмахером, любил разговаривать с клиентами обо всем, что их интересовало. Отчасти он делал это для того, чтобы найти с ними контакт. Но основной причиной было то, что когда он «отключал» сознание от излишнего контроля за собственными действиями, то показывал в работе все лучшее, на что был способен. Действия хирурга и парикмахера в чем-то схожи. Они включают в себя работу устойчивых моторных навыков.

Но эти же принципы действуют и там, где моторные навыки человек не использует. Архимед открыл свой закон не за столом, а сидя в горячей ванне. То есть в тот момент, когда его сознательное мышление было менее активно, а подсознание, наоборот, было «включено». Рассказ об этом может быть и легендой, но есть множество других достоверных фактов, когда ученые находили ответы на трудные вопросы с помощью подсознания. Долго занимающиеся своим делом финансовые аналитики и консультанты вырабатывают в себе подсознательное интуитивное чувство, помогающее им определять, когда покупать, а когда продавать ценные бумаги. Конечно, я очень хотел бы, чтобы мой финансовый консультант был

опытным и расчетливым. Но было бы здорово, если бы он мог полагаться на свои подсознательные ощущения в тот момент, когда предлагает мне какой-то инвестиционный вариант. В случае болезни я, конечно, рассчитываю, что буду тщательно обследован врачом до постановки диагноза. Но я не хотел бы, чтобы при этом он был бы скован сомнениями и страхами. Я желал бы, чтобы он доверял себе в процессе лечения.

Многие выдающиеся тренеры постоянно подчеркивают важность умения спортсменов «отключаться» от своих страхов и переживаний. Ник Сабан, тренер команды по американскому футболу Университета Алабамы, каждый день говорит своим подопечным на тренировках, что им не нужно переживать за результаты чемпионатов. Все, что они должны делать, – это доводить до автоматизма свои спортивные навыки. Победы в первенствах придут сами. Док Риверс, тренировавший команду «Бостон Селтикс», учил игроков не смотреть на табло со счетом. Он просто хотел, чтобы они работали на обеих сторонах площадки. А о счете заботился бы он. Под руководством Риверса команда выиграла регулярный чемпионат НБА 2008 года. Тренер футбольной команды государственного университета штата Флорида Джимбо Фишер думает так же. Перед финалом чемпионата NCAA в 2014 году в раздевалку команды пустили корреспондента радио. Он записал, как Фишер наставлял игроков не думать о счете предстоящего матча. Каждому надлежало просто выполнить данную ему установку на игру. И команда Флориды выиграла.

Как-то я работал с банком Merrill Lynch, помогая обучать финансовых консультантов тактике деловых разговоров по телефону. Многие из них, особенно молодые, проявляют повышенную нервозность во время этой работы. Стресс еще больше возрастает, когда консультанты ведут переговоры с состоятельными клиентами, инвестиционный потенциал которых значительно выше, чем у рядовых клиентов, к общению с которыми привыкли работники банка. И это естественно. Консультанта беспокоит исход дела. Он понимает, что, если не научится работать с крупными клиентами, Merrill Lynch может отказаться от его услуг. Если бы он не волновался, это было бы не типично для нормального человека. Но когда нервы у консультанта слишком напряжены, он может испортить презентацию

своего продукта, слишком заиклившись на ней, что делает его поведение зажатым и искусственным.

Банк предлагает своим сотрудникам много возможностей для того, чтобы справиться с такими ситуациями. Для них организуются специальные тренинги. Они могут попросить старших консультантов или своих руководителей о наставничестве. У них есть все необходимое, чтобы тщательно подготовиться к любым ситуациям. Они могут и должны использовать методику визуализации и моделирования будущих переговоров, создания мысленной картины того, как может повести себя клиент, продумывания всех его возможных вопросов и своих оптимальных ответов. Моя задача в работе с ними состоит в том, чтобы убедить их после всей этой подготовки отставить в сторону свои страхи и волнения и довериться интуиции и подсознанию.

Все то же самое относится и к тем, кто находится в самом начале своей карьеры и волнуется перед первым в жизни собеседованием. К сожалению, практика показывает, что большинство соискателей из-за своих переживаний действуют на собеседованиях неудачно. Даже имея хорошую профессиональную подготовку для соответствия той или иной вакансии, они позволяют страху просочиться в их мысли. Они нервничают из-за того, как их воспримет представитель компании-работодателя. Они боятся, что их скованность помешает им хорошо выглядеть на собеседовании. И зачастую все это сбывается как запрограммированная неудача.

Для того чтобы победить эти страхи, я посоветовал бы молодому соискателю прежде всего провести своеобразный практикум по подготовке к собеседованию. Ему следует собрать максимум информации о компании, в которую он устраивается. Он должен хорошо представлять себе, чем она занимается, как обстоят ее дела, какие задачи стоят перед ней и какими возможностями она располагает. Кандидат должен постараться мысленно представить себе все вопросы, которые может ему задать представитель компании. В большинстве случаев они спрашивают одно и то же, поэтому вам необходимо быть готовым к тому, что прозвучит такой вопрос: «Какие серьезные задачи вам удалось решить на прошлой работе и каким именно образом?» Соискателю необходимо настроиться на то, что все хорошее, что он может сказать о себе, обязательно должно быть

доведено до интервьюера. Ему надо выслушивать вопрос, пытаюсь уловить в нем слово или фразу, которые могли бы стать ключом к демонстрации им того позитивного, что в нем есть.

Хорошая подготовка помогает в значительной степени устранить естественное волнение за исход того или иного нашего выступления. Сейчас я работаю с бейсбольной командой «Цинциннати Редс». Как и во всех командах, здесь предпочитают, чтобы самые быстрые игроки занимали самые выгодные места на базах поближе к хиттеру. Но в таком случае бьющие играют хуже, чем когда базы вокруг них пусты. Они начинают переключать внимание с процесса на результат. Это происходит оттого, что у команды много бьющих, которые чересчур сосредоточены на результате матча и слишком озабочены тем, чтобы внести свою лепту в общую победу. Они начинают излишне концентрироваться на обдумывании своего удара: «Если я попаду по мячу, то моя команда, вероятнее всего, выиграет. Если же не попаду, то проиграет». В таком состоянии духа игрок очень старается сыграть хорошо. Возможно, даже слишком старается. Опытные бросающие – питчеры – стремятся в такой ситуации кидать мяч мимо зоны, в которой удар получается сильным. Они знают, что в напряженном состоянии бьющие часто пытаются «взять» этот удар и в результате либо промахиваются, либо бьют слишком слабо.

Я учу «Цинциннати Редс» тому, чтобы каждый бьющий концентрировался на правильном выполнении отработанных движений, доведенных до автоматизма, и не думал о конечных результатах игры. Обычно движения хиттеров в бейсболе, как и у гольфистов, начинаются с отработанной стойки, которая повторяется из раза в раз. После того как спортсмен встает в стойку, все зависит только от реакции бейсболиста. Иногда лучшие спортсмены сводят это к простой формуле «увидел мяч, ударил по мячу». И это недалеко от истины. Полет мяча хорошего питчера из профессиональной команды высшей лиги длится в среднем всего 0,4 секунды. У хиттера при этом есть всего лишь 0,1 секунды, чтобы принять решение: бить или не бить. Выдающиеся хиттеры умеют собрать много информации о броске в этот микроскопический отрезок времени. Они видят начальную траекторию полета. Они видят положение руки питчера в тот момент, когда мяч срывается с нее в полет. Хиттеры успевают увидеть закрутку мяча. Обработка всей

этой информации должна производиться бьющим на подсознательном уровне. Сознание при этом просто не успевает срабатывать. Если хиттер расслаблен и уверен в себе, его подсознание прекрасно справляется с задачей. Если же он отвлекается на волнения по поводу возможного результата его действий, «включается» сознательное мышление и в исполнении удара возникают сложности. Мозг хиттера не может полностью сконцентрироваться только на обработке малейших сигналов, которые подскажут ему, бить или не бить. Он должен полностью раствориться в наблюдении за мячом. Он должен быть уверен в том, что единственное, что он может сейчас сделать, – это разрешить своему подсознанию реагировать на то, что фиксируют его глаза. Разумеется, при этом ни один хиттер не добивается стопроцентного результата. Но такой подход может гарантировать, что бьющий не снизит свой средний показатель даже в самых непростых ситуациях.

Выдающийся баскетбольный тренер Фил Джексон^[49] часто говорил о необходимости такого подхода к игре, выражая это несколькими другими словами. Джексон перенял их от своего тренера Реда Хольтцмана из команды «Нью-Йорк Никс», в которой когда-то играл. Хольтцман говорил, что каждый бросок должен быть для игрока одинаково важным. Он считал, что своей тренерской работой должен добиться, чтобы у его подопечных всегда было ровное эмоциональное состояние. Он учил их не проявлять слишком бурной радости при победах или слишком сильного расстройств при поражениях. Джексон называет это «срединным путем». Такой путь позволяет спортсмену проявлять максимум возможностей в любых обстоятельствах.

Этот подход приводит к тому, что иногда человек кажется безмятежным или даже отстраненным. Он зачастую не вписывается в стереотипы, принятые в нашей культуре. Мы привыкли, что перед ответственными играми наши спортсмены скачут и кричат, подбадривая себя. Нам нравится, когда они бурно радуются победам и остро переживают неудачи. Я стараюсь отучать спортсменов от таких проявлений чувств. Когда человек сконцентрирован на своем деле, он, как правило, спокоен. Иногда на его лице может появиться легкая улыбка, особенно если он совершает ошибку. Он как спокойная

водная гладь, почти неподвижная и неподвластная внешним воздействиям.

Добиться такого состояния духа непросто. Я часто говорю людям, что самое сложное для них в любом любимом деле – это оставаться самими собой. Это требует высокой самодисциплины. Я советую баскетболистам в любых матчах играть так, как гольфист в межсезонье. Я советую гольфистам играть так, как баскетболист с друзьями на дворовой площадке ради удовольствия.

Многие гольфисты не могут достичь такого состояния умиротворения, потому что постоянно слышат в голове голос: «Ты недостаточно стараешься. Ты лентяй».

Но некоторым это все же удается. Я часто спрашиваю игроков:

– Когда в последний раз вы выбивали мяч за пределы площадки, потому что недостаточно старались?

– Честно говоря, не помню такого, – следует обычно ответ.

В 2011 году в сорок три года Даррен Кларк выиграл Открытый чемпионат Великобритании. Он стремился к этому всю жизнь, взяв на вооружение умиротворенный подход. Он играл на чемпионате с удовольствием и старался максимально полагаться на свое подсознание. Конечно, иногда он нервничал. Но в основном он был верен себе: он просто видел цели и бил по ним. Так чемпионы справляются со своими нервами.

Тогда я сказал Даррену:

– Ты останешься непобедимым, пока будешь сохранять спокойствие и невозмутимость.

10. Правильно оценивайте себя

Многое из того, что я узнал об образе мышления чемпионов, я почерпнул из наблюдений за тем, как Джон Калипари оценивает, подбадривает и критикует своих игроков из баскетбольной команды Университета Кентукки. Часто он поступает совершенно противоположно тому, что люди ожидают от него и делают сами.

В начале сезона 2011–2012 годов, в котором команда Кентукки под руководством Калипари в первый раз выиграла национальный чемпионат, меня пригласили в Лексингтон на игру этого коллектива с командой Университета Сент-Джонс. Последняя всегда считалась очень крепкой и входила в список лучших в Восточной конференции. Мой друг Роб Макнамара, который играет за команду профессиональных гольфистов в клубе «Фармингтон кантри» в Шарлоттсвилле, родился в Кентукки, и он страстный поклонник этой баскетбольной команды. Поэтому я взял его с собой. Мы сидели прямо за скамейкой коллектива из Кентукки, и для нас игра превратилась в один сплошной праздник от начала до конца. Наши фавориты вели в счете, на одном из этапов игры добившись преимущества в тридцать пять очков. Финальный счет был двадцать пять очков в их пользу. Большое количество болельщиков, собравшихся в спорткомплексе «Рапп Арена», бурно приветствовали героев и выражали им свою любовь на протяжении всего матча.

По его окончании мы с Робом прошли в раздевалку к команде Кентукки. Калипари в другом помещении давал традиционное послематчевое интервью корреспондентам СМИ. Игроки праздновали победу. А почему бы и нет? Они были молоды и только что разгромили известную команду.

Калипари вошел в раздевалку, увидел царившую там праздничную атмосферу и вдруг разозлился. Он приказал игрокам успокоиться и разразился критикой в их адрес. Я посмотрел на лица баскетболистов. Они были явно потрясены. Так же выглядел и Роб. Он посмотрел на меня с немым вопросом: «Что здесь происходит?» Я приложил палец к губам. Мы обратились в слух.

– Ребята, как вы можете праздновать? – спросил Калипари. – Ведь на каждой тренировке я твердил вам, что надо выкладываться. Бросаться за каждым мячом, вытаскивать его из самых трудных ситуаций. Я говорил вам, что в каждой игре вы должны с полным напряжением отрабатывать все сорок минут. Это наша цель.

Его голос стал жестким:

– Я не говорил, что вам необходимо думать только о победах. Я предупреждал, что могут быть и неудачи. Для меня лучше проиграть матч, но видеть, что вы трудились на площадке все сорок минут, чем победить, видя, что за восемь минут до окончания вы перестаете играть. Сегодня вы показывали отличный баскетбол в течение тридцати двух минут. Вы демонстрировали высокий уровень владения всем, над чем мы работали на тренировках. А потом вы расслабились. Ребята, мы не станем той командой, которой хотим стать, если не будем трудиться с полной самоотдачей каждую из сорока минут игры. Для команды Кентукки сыграть тридцать две минуты из сорока – это мало. Если это нормально для вас, то вам нужно изменить свой подход, потому что это не нормально для меня. Я хочу, чтобы вы поняли это до конца.

Калипари повернулся и вышел из раздевалки.

– Если бы я когда-либо поговорил таким тоном с сотрудниками гольф-клуба, – прошептал Роб, – то они просто убили бы меня.

– Да, это не клуб. Это команда Кентукки. Они пытаются стать лучше всех, – сказал я.

Люди, которые пытаются стать в каком-то деле лучше других, привыкают к жестким оценкам со стороны других. Они привыкают к высоким стандартам. Часто такие оценки они слышат от тренеров типа Калипари. Еще чаще они и сами так все воспринимают. Однако всегда важно, чтобы эти оценки появлялись в нужное время и были максимально конкретными.

Позже я признался Калипари, что посчитал то его обращение к команде очень своевременным. Критика после победы особенно эффективна. Спортсмены в эти моменты очень восприимчивы к ней и достаточно легко ее переносят. После поражений даже хорошие атлеты, как правило, сильно переживают неудачу. Они могут замкнуться в себе и даже не услышать того, что говорит им тренер.

Тогда команда Университета Кентукки услышала своего наставника. Он старался донести до подопечных мысль о важности самоотверженной игры. Он не был озабочен результатом матча в начале сезона. Он пытался объяснить игрокам, какого подхода к делу он от них ждет. Они должны проявлять командный дух. Они должны быть стойкими в защите. Они должны бороться за подбор и бросаться за каждым потерянным мячом. И они должны это делать на протяжении всех сорока минут игры. Калипари понимал, что создание у игроков такого настроения будет гораздо важнее для победы команды в чемпионате, чем даже разгром соперника в самом начале сезона. Именно такой настрой важен для Кентукки. Каждый спортсмен в команде либо принимает его, либо не играет.

В том, что я рассказал вам о той игре, нет ничего удивительного с точки зрения укоренившейся в Америке системы лидерства. Независимо от того, кто этот человек – тренер или сержант в армии, мы знаем массу примеров, когда такие лидеры позволяют себе кричать на своих подчиненных. И иногда это оправданно.

Но есть и другая столь же важная сторона лидерства – умение восстанавливать отношения с подчиненными. Я предложил Калипари поговорить с ними вечером, после ужина, когда они немного успокоятся. Он должен был объяснить им, почему так жестко говорил в раздевалке. Ему нужно было убедиться, что они поняли причину его расстройств. Она, конечно, не в том, что они выиграли, а в том, что они не выполнили те установки, которые он им дал. Те установки, которые сделают для них возможными победы не в отдельных матчах, а в чемпионате. Ему нужно было поговорить с каждым игроком лично и показать, что тот сделал хорошо.

Но Калипари не нуждался в моих советах. Он и так понимал необходимость этих бесед. Важной составляющей его выдающейся тренерской работы было то, что он всегда правильно оценивал своих игроков. Он знал, как критиковать их и как хвалить. Позже, по ходу того победного для Кентукки сезона, я заметил, что Калипари и его помощники редко делали игрокам замечания во время игры. Наоборот, в некоторых случаях они аплодировали, несмотря на совершенные спортсменами ошибки. Они аплодировали не ошибкам, а прилагаемым усилиям. Я никогда не видел, чтобы Калипари бранил игроков за промахи в бросках. Мне всегда казалось, что единственное, о чем

заботится Джон, – это чтобы его команда играла в полную силу. По системе Калипари, каждый спортсмен может получить отдых, если поднимает руки, показывая, что устал. После отдыха игрок через некоторое время сам говорит, что хочет и может вернуться на площадку. Но если тренер выводит баскетболиста из игры, потому что тот действует не в полную силу, то снова вернуть его в игру может только Калипари.

Когда я говорил с командой Кентукки во время того чемпионата, я поддерживал идеи, которые были заложены Калипари в его систему оценки спортсменов. Я хотел, чтобы после начала матча никакие переживания уже не трогали членов команды. Я хотел, чтобы они просто играли – бесстрашно и в удовольствие.

Так оно и происходило.

Конечно, не у всех читающих эту книгу есть такой тренер, как Калипари, который лучше других знает, когда ругать, а когда подбадривать. Вы, наверное, уже поняли, что в большинстве сфер жизни нам самим приходится выносить себе соответствующие оценки. По моему мнению, исключительные люди тем и отличаются от обычных, что почти всегда имеют правильную самооценку. Большинство из нас ее лишены.

Когда я работаю с финансовыми консультантами, то иногда спрашиваю их, как изменилась бы их жизнь, если бы, как у спортсменов, она проходила под постоянным прицелом телекамер. Представьте себе, вы возвращаетесь домой после работы, и ваша жена задает обычный вопрос: «Как прошел день?» Вы ответите как обычно: «Нормально». Может быть, вы еще прибавите: «День был трудным».

Ваша жена ответит: «Трудным? Я так не думаю».

Она может рассказать вам, что вы уехали на работу рано, в семь часов. Но в офисе сначала занялись чтением трех газет, преимущественно их спортивных разделов. Затем вы выпили кофе и съели пончик в комнате отдыха. Потом поболтали с парнем из бухгалтерии о вчерашних матчах. После этого сели к своему компьютеру и некоторое время смотрели на экран невидящим взглядом. Потом проверили электронную почту и соцсети. Потом подняли трубку телефона, вроде бы собираясь позвонить потенциальным клиентам, но у вас аллергия на такого рода разговоры, поэтому в конце концов вы никому не позвонили. Вместо этого вы

снова пошли в комнату отдыха и поболтали с коллегами о трудностях в экономике и о том, что в вашей компании плохо платят. Потом, возможно, вы прочли какие-то отчеты, и тут подошло время идти с друзьями обедать. После обеда вы посмотрели несколько сайтов. И уже к концу рабочего дня все же заставили себя сделать несколько звонков просто ради того, чтобы не чувствовать, что день прошел зря.

Так был ли ваш день трудным? Скорее всего, ваша жена так считать не будет. Ведь вы помните, она все это время наблюдала за вами как будто в объектив телекамеры? Она может даже заявить, что лучше бы вы сказались больным и сделали что-нибудь полезное по дому.

«Но, – подумаете вы, – ведь я уехал на работу в семь часов!»

Такой стереотип мышления психологи называют завышенным восприятием нагрузки. Среднестатистический человек обычно склонен переоценивать собственную нагрузку. Когда Джон Калипари принимает в команду Университета Кентукки новых игроков из числа первокурсников, он часто просит их во время тренировок носить специальные приборы, снимающие объективные показатели работы сердца. Во время перерывов он спрашивает у спортсменов, как они переносят получаемые нагрузки.

Обычно новички отвечают: «Нагрузки очень высокие, тренер!» Иногда они жалуются, что им так трудно, что они опасаются, как бы у них не разорвалось сердце.

Объективные данные медицинского контроля Калипари загружает в компьютер, который создает специальный график, соответствующий нагрузке. А затем тренер достает такие же графики нагрузок, которые испытывают во время тренировок профессиональные игроки НБА. Графики не лгут. Они показывают, что новые члены команды Кентукки обычно используют только половину своих физических возможностей. А профессионалы Национальной баскетбольной ассоциации – от 80 до 90 процентов. Это и есть разница между хорошими любителями и мастерами экстра-класса.

Хорошо известно, что система оценок отдельного индивидуума и групп людей глубоко встроена в нашу жизнь. Она начинается с первой ведомости, которую приносит домой ученик начальной школы. Некоторое время назад я работал по контракту с сетью ресторанов Pizza Hut. Я был поражен обилием оценок, которые

использовались в работе этих пунктов общественного питания. Оценивалась степень свежести овощей из салат-бара. Оценивалась чистота на кухне и в залах и даже регулярность, с которой старшие менеджеры намеренно проливали соусы для того, чтобы проверить точность соблюдения графика уборки. Более того, среди сотрудников даже проводились производственные соревнования, позволяющие оценить работу на различных участках.

Но также хорошо известно и то, что оценки не всегда дают нам ответы на наши вопросы. Школьная ведомость не всегда отражает усилия ученика, которые он прикладывал к учебе. Когда я преподавал в Университете Виргинии, администрация заставляла нас каждый год заполнять специальные опросники, чтобы оценить нашу работу. Но все заранее прекрасно знали, какие квадратики отмечать и какие числа вписывать для получения хорошей оценки своего труда. В конечном счете эти анкеты ничего не давали с точки зрения истинных показателей качества исследований или учебной работы профессорско-преподавательского состава.

На своем опыте я пришел к выводу, что чемпионы редко позволяют чьим-то оценкам влиять на себя. Они устанавливают собственные критерии, и эти критерии больше имеют отношение к процессу тренировки или выступления, чем к результату. Чемпионы знают, что на каждый отдельный результат могут влиять удачливость или стечение обстоятельств. И только твердое и постоянное следование жесткому процессу тренировок обеспечит соответствие высоким стандартам.

Прекрасным примером этого служит подход Джона Калипари к победе его ребят над командой Университета Сент-Джонс в чемпионате 2011 года. Джон знал, что его подопечные талантливее соперника. Конечно, поклонники Кентукки были довольны финальным счетом. Но Калипари радости от него не испытывал. Он больше заботился о процессе игры: все ли его установки в полной мере выполнили его ребята на площадке.

И примеров такого рода не счесть. Финансовый консультант должен заставлять себя неустанно трудиться, чтобы правильно оценивать тот инвестиционный продукт, который он предлагает клиенту. Если он случайно слышит о каком-то инвестиционном варианте по каналу CNBC^[50], рекомендует его клиенту и тот получает

прибыль, то этот консультант не должен себя переоценивать по этой причине. Точно так же не должен себя переоценивать и студент, пропустивший лекции по экономике и использовавший для подготовки к экзаменам старые учебные материалы. Ему может повезти с экзаменатором, и он может даже получить «отлично». Но эта оценка не должна вводить его в заблуждение относительно качества его учебы.

Исключительные люди так себя не обманывают. Они сравнивают полученные результаты с критериями, которые сами для себя определили. Для них результат имеет второстепенное значение, потому что они понимают: если при подготовке и выполнении какого-то дела будут следовать проверенным стандартам, результаты не заставят себя ждать. Они настроены исключительно на процесс работы не потому, что им не важен итог. Они просто понимают, что тренировка необходимых навыков приведет к необходимому результату.

Несколько лет назад я сотрудничал с очень хорошим гольфистом-любителем по имени Билл Шин. Он решил для себя, что на любительских чемпионатах будет оценивать свои результаты не по тому, за сколько ударов ему удалось пройти очередной раунд, а по тому, насколько его игра была стабильна с точки зрения правильности подготовки к каждому удару – и физической, и психологической. Цель была в том, чтобы правильно подготовить каждый удар. В случае с Биллом такой вид самооценки принес замечательные результаты. Он стал единственным спортсменом в истории гольфа, победившим в любительских чемпионатах и Великобритании, и США.

Как и все исключительные люди, Билл решил сам установить для себя критерии мастерства. В бизнесе, например, строительные компании могут оцениваться по их величине, капитализации или другим финансовым показателям. Исключительные люди могут использовать эти объективные показатели или совершенно не заботиться о них. Я знаю одного владельца строительной фирмы, который в каждый конкретный промежуток времени занимается только одним домом. Он делает свое дело с огромной любовью и гордится тем, что создает превосходные дома, жизнью в которых его клиенты будут наслаждаться десятилетиями. Он устанавливает для себя собственный график, который позволяет ему наслаждаться велоспортом, другой его страстью. Он хорошо зарабатывает, но только

люди, знающие его и его работу, понимают, что он исключительный человек.

Выдающиеся люди знают, когда им нужно произвести самооценку. Я не рекомендую гольфистам делать это во время раунда. После окончания партии это вполне нормально. Особенно если игрок забил предыдущий мяч в лунку только с третьего удара на грине. В таком случае он вполне может поругать себя и настроиться на привычный алгоритм, когда подходит к очередной стартовой позиции. Однако в целом ни для игрока в гольф, ни для другого выступающего на публике человека неправильно пытаться оценить себя посередине выступления. Дело в том, что самооценку нам дает наше сознание. А в процессе выполнения какого-то наработанного действия, которое в основном контролируется подсознанием, «включать» сознание не рекомендуется. Гольфист, который начинает переоценивать свои действия посередине раунда, обычно думает: «Видимо, я неправильно выполнил последний элемент замаха клюшкой». И он начинает пытаться исправить свою технику посередине игры, а это зачастую приводит к плачевным результатам.

По своему опыту я знаю, что исключительные люди очень хорошо оценивают правильность тренировочного и соревновательного процесса. Они сразу же чувствуют, когда дают даже легкую слабину и отходят от собственного золотого стандарта. Обычные люди могут значительно отклоняться от своего привычного уровня. Выдающиеся личности, например, как правило, очень твердо соблюдают взятые на себя обязательства по контролю за своим весом. Если исключительный человек нарушит такие обязательства, скажем, в праздники, он легко заметит, что набрал лишний килограмм, и скорректирует меню, станет больше заниматься в спортзале и быстро вернется к оптимальному весу. А обычный человек выпадет за праздники из режима и потом будет возвращаться к своему нормальному состоянию в течение последующих шести месяцев. К тому времени он наберет пять лишних килограммов, и войти в норму ему станет значительно сложнее.

Исключительные люди обычно составляют для себя списки (на бумаге или мысленно) целей, преследуемых на тренировках и соревнованиях. Выдающийся гольфист может посвятить как минимум час в день оттачиванию владения различными видами

ключек. Он может работать над совершенствованием физической подготовки, например, проплывая в день выбранную дистанцию за определенное время. Цели на соревнованиях могут включать у него сохранение трезвого взгляда на ситуацию, способности переносить разное развитие событий, умения не поддаваться никаким внешним воздействиям, быть невозмутимым и уравновешенным и полностью доверять своим навыкам и опыту.

Исключительные игроки оценивают свое состояние по этим критериям и используют свои наблюдения для внесения необходимых коррективов в действия (конечно, не в разгар соревнований).

Ответ на вопрос, насколько хорош может стать каждый конкретный спортсмен, может быть получен только по результатам его долгой и сознательной работы по самосовершенствованию. Под словом «долгой» я подразумеваю не недели или даже месяцы. Обычно речь идет о годах.

Я не могу обозначить временные пределы того, сколько должен человек работать над собой, чтобы произвести окончательную самооценку себя как личности. Для профессионального гольфиста это непростой вопрос. Я работал с десятками спортсменов, которые выигрывали престижнейшие чемпионаты и первенства. Но профессиональный гольф всегда был и остается жестким видом спорта. Поэтому я видел еще большее количество игроков, которые ничего не добились ни в одном мэйджоре. Каждый год сотни гольфистов-любителей переходят в профессионалы, мечтая выигрывать ответственные первенства и много зарабатывать на призовых. В реальности большинству из них это не удается. Они не пробиваются даже в число лучших ста двадцати пяти профессионалов высшей лиги PGA Tour, из которых формируется костяк участников каждого очередного сезона и которые получают на него бесплатный допуск. Какое-то время они перебиваются в низших лигах, где призовые мизерны, а плата за участие высока.

Когда кто-то из этой категории гольфистов спрашивает меня, следует ли им продолжать карьеру, я часто не могу им ничего ответить. Но у меня тоже есть к ним вопросы. Главный из них звучит так: «Вы уверены, что выполнили все свои обязательства перед собой?» Под этим я имею в виду, сделал ли мой клиент все, что он наметил для себя в гольфе. Все ли усилия он приложил к тому, чтобы достичь

максимума возможного в тренировках и выступлениях. Жил ли он гольфом? Или работал только вполсилы? Верил он в себя или не сумел достичь той степени убежденности в своих возможностях, которая позволила бы ему реализовать весь потенциал?

Если ответ хотя бы на один из этих вопросов отрицательный, мне кажется, что такому спортсмену еще рано делать финальную самооценку и сдаваться. Никто не может знать точно, не встанет ли все у этого гольфиста на место, если он еще день или неделю будет прилагать максимальные усилия к делу, которым занимается. Может случиться и так, что спортсмену лучше оставить одну мечту и устремиться в погоню за другой. Но из своего опыта я знаю, что с этим никогда не надо торопиться.

Даже когда я думаю, что для конкретного спортсмена такое время пришло, никому не даю такого совета. Решать должен он сам. Но по крайней мере, он будет осознавать, что подошел к той точке, когда нужно дать себе честную самооценку.

11. Пройти сквозь огонь

Я многое почерпнул у разных тренеров. Особенно мне запомнился один старый футбольный наставник, родом из сталелитейного района в Пенсильвании. Он говорил, что спортсмен всегда должен быть готов пройти сквозь огонь. Начинающего атлета он уподоблял куску железной руды. В ней содержится много примесей. Вы помещаете руду в огонь, примеси сгорают, получаемый металл становится прочным и крепким. Огонь добавляет металлу цену.

Тот тренер говорил, конечно, не буквально о металле. Он говорил о неудачах. Все, кого я встречал за годы работы, хотя бы несколько раз в жизни терпели неудачи. Исключительных людей от обычных отличает то, как они реагируют на провалы.

Спорт в этом смысле представляется большой лабораторией, где тестируют эти реакции. Многие из нас ведут такую жизнь, когда выделить неудачу в чистом виде довольно трудно. Иногда трудно понять, что мы переживаем: провал или победу, если только с нами не происходит что-то совсем уж плохое, например увольнение с работы или развод. Но в спорте каждая неделя или даже день вносят в этот вопрос полную ясность. И чаще мы терпим неудачу.

В гольфе полоса невезения – вполне обычное дело. Но ради обострения дискуссии я скажу даже больше: вся эта игра – одна сплошная неудача. Ведь теоретически при игре на восемнадцати лунках вы можете на каждой из них сделать берди, то есть пройти ее на один удар меньше регламента (пара^[51]). Это значит, что весь раунд вы также теоретически можете пройти с результатом пар минус восемнадцать. То есть за 52, 53 или 54 удара. Если посмотреть на итоги любого соревнования в рамках престижнейшей серии PGA Tour, то никто из самых лучших игроков даже близко не подходит к этому уровню. Если вам удастся пройти четыре раунда подряд хотя бы с результатом меньше 70 ударов, вы имеете хорошие шансы победить в любом из недельных турниров этой серии. Считается, что большинство игроков высшей профессиональной лиги в состоянии сделать берди на любой лунке. Таким образом, получается, что никто

из этих гольфистов не может играть в силу своих возможностей. Все они постоянно терпят неудачу, если мерить этим критерием.

Победы в турнирах высокого уровня довольно редки даже у лучших спортсменов. В самые хорошие свои сезоны великие Арнольд Палмер, Джек Никлаус и Тайгер Вудс выигрывали соответственно восемь, семь и девять турниров. Это означает, что даже на пике карьеры эти, бесспорно, лучшие игроки побеждали только в половине соревнований, в которых принимали участие. Хорошие профессиональные гольфисты счастливы, если они побеждают в двух-трех турнирах за год. А для середнячка, живущего с участия в самых разных соревнованиях, даже попадание в финал – уже успех. Иногда они вылетают из турниров раньше, не получают никаких денег и уже в пятницу (а все соревнования по гольфу заканчиваются в воскресенье) собирают вещи и уезжают, испытывая горечь неудачи. И это относится не только к гольфистам. Лучшие хиттеры в бейсболе промахиваются в двух третях ударов, а их команды терпят поражения в половине матчей.

В любом виде спорта выдающийся спортсмен должен научиться быть стойким по отношению к неудачам и превратностям судьбы. Я вспоминаю свою встречу с Сэмом Снидом в школе гольфа Golf Digest. Сэм был одним из величайших преподавателей, которых этой школе удалось привлечь к работе в ней. Тогда я приехал туда для того, чтобы рассказать спортсменам о психологических задачах, с которыми они сталкиваются в гольфе. Я говорил, как легко настраиваться в тот период, когда игра идет. Вы помните все свои выдающиеся удары. Люди расточают комплименты. Ваша голова переполнена самыми радужными картинками. Но когда вы попадаете в черную полосу, то помните только о неудачных дальних ударах и промахах при забивании мяча в лунку. Окружающие не устают расспрашивать вас, что случилось с вашей игрой. В такие моменты легко потерять присутствие духа и расстроиться.

Сэм все это хорошо знал. В своей автобиографии он рассказывал, как посередине своей карьеры упорно справлялся с проблемой последнего удара с грена в лунку. Он поехал тогда вместе с Бобби Локке^[52] на показательные выступления в Южную Африку и несколько раз сорвал важные удары в лунку на незнакомых полях. Локке же, как и всегда, производил финальные удары блестяще. Сэм

потом никак не мог отделаться от воспоминаний о тех ошибках и спустя годы винил эти воспоминания в том, что у него возникли серьезные проблемы с финальными ударами.

Но когда Сэм был молод и удача благоволила ему, все было по-другому. Тогда он, ложась спать, прокручивал каждую сыгранную партию у себя в голове, видя игру с такой точностью, будто смотрел ее по телевизору. Когда он доходил до неудачного удара, то как будто стирал его и заменял хорошим. Он засыпал, запечатлев в памяти только удачные удары. На следующее утро он просыпался выспавшимся и уверенным в себе.

Это один из тех способов, с помощью которых исключительные люди справляются с неудачами. Они просто отказываются их помнить. Я уже рассказывал, что Джек Никлаус был уверен, что никогда не использовал трех ударов для того, чтобы загнать мяч с грина в лунку на важнейших первенствах категории мэйджор. Сэм Снид решил просто стирать плохие удары из своей памяти.

Мне не нравятся те радио- и телекомментаторы, которые регулярно подтрунивают над командами НБА, проигравшими в финале чемпионатов, за то, что те посещают праздничные мероприятия победителей. Как полагают такие доморощенные эксперты, проигравшая команда, видимо, должна уехать в отель и горевать там по поводу поражения. Такой образ мышления, как мне представляется, – это одна из причин того, что эти комментаторы сидят в своих кабинках вместо того, чтобы самим сражаться в финалах. Самое плохое, что спортсмен может сделать после проигрыша, – это сильно переживать превратности своей спортивной судьбы.

Я вовсе не утверждаю, что человек не должен вообще обдумывать свои неудачи. Очевидно, что важно учиться на своих ошибках. Но между учебой на ошибках и переживанием по их поводу есть большая разница. В гольфе к неудачам лучше всего относиться только как к неприятным инцидентам. Гольфисты часто промахиваются. Даже лучшие из них нередко загоняют мячи в яму с песком и с трудом его выбивают оттуда. Когда такое случается, они не должны заикливаться на этом. Плохой удар уже в прошлом, а гольфисту необходимо быть в настоящем. Для спортсмена еще хуже, когда он не просто долго

думает о своих ошибках, а еще и строго судит себя за них: «Я ужасно плохо играю в песчаной зоне».

Вместо этого, когда мяч скатывается к вашим ногам, ударившись о склон песчаного бункера, нужно просто отойти на шаг, обдумать очередной удар и попытаться выполнить его как можно лучше. После окончания раунда спортсмен имеет право подумать над причиной ошибки и наметить для себя конкретную программу дополнительных тренировок, чтобы минимизировать промахи в будущем.

Я вспоминаю, как несколько лет назад великий Майкл Джордан рассказывал об уроке, полученном от выдающегося тренера Дина Смита^[53], по поводу того, как нужно справляться с неудачами. Тогда Майкл покинул команду Университета Северной Каролины и пару лет поиграл в НБА. В межсезонье он возвратился в Чапел-Хилл^[54] поиграть с другими выпускниками университета и пообщаться с тренером Смитом.

В том разговоре Майкл Джордан пожаловался Смицу, что ему очень тяжело переносить слишком спокойное отношение его новой команды «Чикаго Буллз» к поражениям. Что касается его, то после неудачи сам Майкл больше часа стоял под душем, мысленно проигрывая картины своих ошибок. Или делал то же самое, сидя перед своим шкафчиком с полотенцем на голове. Его товарищи, наоборот, быстро принимали душ и разъезжались. Майклу не нравилось такое поведение коллег, которых он обвинял в безразличии.

Тренер Смит разубедил Джордана в справедливости его оценки. Он сказал Майклу, что если тот хочет стать великим баскетболистом, то должен думать о неудачных моментах в своей игре не больше 10–20 минут после ее окончания. Этого должно быть достаточно, чтобы извлечь максимум полезного. После этого, по словам Смита, думать следует только о том, как показать выдающуюся игру в следующем матче, или заняться чем-то другим и забыть о баскетболе вообще.

– Если ты продолжишь каждый раз так переживать свои ошибки, ты сильно навредишь себе, – сказал тогда Дин Смит.

В нашей культуре существует стереотип, что выдающиеся спортсмены и люди, выступающие на публике, должны бичевать себя за ошибки. Мы часто слышим о практике проведения в Национальной футбольной лиге (профессиональная лига американского футбола в США) общих собраний команд по понедельникам после поражений,

где тренеры обычно раз за разом прокручивают запись игр в замедленном темпе, указывая по ходу демонстрации на ошибки игроков. Мне думается, что в голове у сильных игроков есть некий «код мачо», который позволяет им не бояться собственных ошибок. Поэтому такая практика срabатывает. Но если тренер будет делать это чаще, то вряд ли его команда будет регулярно побеждать.

Действительно, хорошие исполнители в любой сфере учатся на своих ошибках. Но в случае спортсменов я вслед за Динем Смитом советую им тратить не больше 10–20 минут на то, чтобы проанализировать проигрыш или неудачу. При этом я особо рекомендую дать собственную оценку тому, удалось или нет четко следовать всем установкам. И я прошу их быть аккуратными в том, как они говорят об этом сами с собой.

Что касается гольфистов, то всерьез обдумывать плохие удары им следует только в четвертой партии, на последней, семьдесят второй лунке, и выглядеть это должно примерно так: «Я плохо готовился к этим ударам. Я позволил своему разуму включиться. Я стал думать, как много будет значить для меня и моей семьи победа в этих соревнованиях. Но ведь сам по себе факт того, что мне удалось дойти до семьдесят второй лунки с шансами на победу, уже говорит, что я много могу. В следующий раз я буду не отвлекаться на мысли, а действовать, пока не загоню мяч в последнюю лунку. И думаю, что смогу добиться хорошего результата».

Однако вместо этого довольно часто гольфист начинает паниковать и думать: «У меня чудовищный психологический срыв. Мне не хватило уверенности в себе. Как вообще я могу когда-нибудь победить?!»

Между двумя этими образами мышления пролегает глубокий водораздел. Исключительные люди обычно обладают большим запасом жизненных сил. Они даже при неудаче находят в жизни опору и надежду на будущее.

И это необязательно относится только к спортсменам. В любой сфере человеческой деятельности нас могут постигать неудачи. Деловой звонок может обернуться бесполезной встречей. И не будет ничего страшного в том, чтобы спросить себя: «В чем я ошибся? Хорошо ли я подготовился к тому, чтобы ответить на все возможные

вопросы клиента? Если нет, то как мне в следующий раз лучше подготовиться к встрече?»

Но если проведенный вами честный анализ прошедшей встречи позволяет сделать вывод, что вы были готовы к ней, тогда не о чем сожалеть. Значит, у вас есть шанс добиться желаемого результата в следующий раз.

Обдумывать свое спортивное или какое-то другое выступление следует после того, как оно завершено. Почти все они состоят из маленьких побед и поражений. В среднем хиттер в бейсболе делает четыре-пять ударов по мячу за игру. А попыток у него бывает по меньшей мере в два раза больше. Актер проговаривает на сцене сотни строк текста, а пианист на выступлении может сыграть тысячи нот. Никто не может обеспечить себе стопроцентный успех. Люди совершают ошибки. Невозможно все время действовать безупречно. Не следует корить себя за неизбежные сбои во время выступления. Более того, это контрпродуктивно. Если вы заикнитесь на неправильно сыгранной ноте, то вероятность других ошибок только повышается, поскольку вы становитесь недостаточно собранными.

Лучший способ правильно реагировать на собственные ошибки – это присматриваться к тому, как это делают другие. Все обычно восхищаются защитником в баскетболе, который подбадривает допустившего ошибку товарища по команде. Он дал игроку отличный пас, а тот упустил передачу. Хороший защитник не будет тратить время на ругань и упреки. Он покажет ошибившемуся большой палец, как бы успокаивая и подтверждая, что будут и другие, более удачные моменты. Он делает все, чтобы после ошибки в нападении команда не допустила бы еще и промах в защите.

Такое поведение спортсменов нравится людям. Но им иногда бывает трудно поступать так же. Часто они пытаются добиться невозможного. Что они подумали бы о том защитнике, если бы он вместо подбадривания набросился на форварда, унижая и отвлекая его? А в действительности они сами поступают с собой таким образом.

Перфекционисты представляют собой крайнее проявление этого деструктивного образа мышления. Трудно спорить с тем, что в жизни перфекционистами движут самые благие намерения. Они устанавливают для себя высокие критерии. Они упорно трудятся. Они

хотят делать все очень хорошо, почти безупречно. И конечно, это удается им не всегда. Есть тонкая грань между тем, чтобы делать любое дело с должным старанием, и тем, чтобы быть во всем безупречным. Важно видеть эту грань и стараться делать все с максимальным тщанием, но не скатываться в перфекционизм.

Для перфекциониста ничто никогда не бывает в должной степени удовлетворительным, а каждое его выступление – это неудача. Я видел, как перфекционизм быстро исчезал у студентов в учебе и спорте, когда преподавал в Университете Виргинии. Приходили они учиться с перфекционистскими настроениями, но сразу же обнаруживали, что конкуренция очень высока. На каждом курсе лишь несколько человек были круглыми отличниками, но и те не всегда безупречны. Когда я видел такого студента, я советовал ему концентрироваться на процессе учебы, а не на отличных оценках по всем предметам. Результатом становилось уже то, что этот человек с должным старанием прилагал все усилия к учебе или спорту.

Перфекционисты почти никогда не достигают наивысших вершин в спорте. Они не умеют выживать, находясь на спортивном олимпе. На этом уровне важнее даже не просто не быть перфекционистом, а приучать себя к мысли, что спорт, особенно профессиональный, не может обойтись без неудач и ошибок, и учиться их преодолевать.

Много лет назад известный баскетболист Рик Карлайл^[55], который сегодня тренирует команду «Даллас Маверикс», был защитником в баскетбольной команде Университета Виргинии. В конце сезона 1983–1984 годов он пришел ко мне очень расстроенный. Рик спросил: «Что со мной не так?»

Я знал, что его беспокоит. В последних трех играх чемпионата он трижды получал право на финальные броски, на которые его выводила команда. Каждый раз после его броска мяч крутился по дужке кольца и выскакивал обратно. По словам Рика, члены команды стали укорять его, говоря, что его предшественник на позиции защитника Джефф Лэмп обычно забивал финальный бросок. «А я их все сорвал», – сокрушался Карлайл.

Прежде всего мне пришлось поправить его.

– Джефф не всегда попадал финальным броском, – сказал я.

Джефф был очень хорошим игроком. Он позже играл за «Лос-Анджелес Лэйкерс» и другие команды НБА. Но он не был безупречен.

Никто не может избежать ошибок.

– После того как ты окончишь университет и покинешь университетскую команду, все будут помнить только о том, что сделал ты, – добавил я.

И это так. Все помнят, что легендарный бейсболист 1930-х годов Бейб Рут^[56] сделал 714 хоум-ранов^[57] и играл в Мировой серии 1932 года. Но никто уже сегодня не помнит, что Рут промахивался и терял командные очки в два раза чаще, чем совершал хоум-раны. Однако одной из проблем, которые создают неудачи для спортсмена, становится ошибочное представление о том, что никто, кроме него, так не ошибается. Во всяком случае, считалось, что Джефф Лэмп никогда не ошибался. Спортсмены типа Рика Карлайла сравнивали себя с тем вымышленным идеалом, которого никогда не существовало.

Я похвалил Рика за то, что он не боится делать финальный бросок в матче. Я знаю, что не все горят желанием брать на себя такую ответственность. Я порекомендовал ему перестать думать о результате игры, а сосредотачиваться на своих конкретных сиюминутных действиях. Пока он бросает мяч в кольцо с уверенностью в себе, с убежденностью, что попадет, он все делает правильно. Так и надо продолжать. Нужно продолжать верить в себя.

В том сезоне Виргиния еле прошла в регулярный чемпионат NCAA. А потом команда буквально рванула вперед. Рику снова доверили финальный бросок в игре против Айовы. Потом он повторил свой успех в напряженном матче с командой Арканзасского университета. Я помню, как Рик вошел в раздевалку после той игры и обнял меня.

– Вы были правы, – сказал он.

Я рассмеялся:

– Нет, Рик, это ты был прав, что не побоялся этих бросков.

В течение нескольких лет Рик играл в профессиональной команде НБА «Бостон Селтикс», затем стал тренером. Его команда «Даллас Маверикс» выиграла регулярный чемпионат НБА 2011 года. Недавно я взглянул на статистику Рика Карлайла как тренера. Его команды проиграли 366 игр. Так что он терпел неудачу сотни раз. Но сам Рик никогда неудачником не был. Он в конце концов победил тем, что показал себя в жизни настоящим чемпионом.

Он знает (и я надеюсь, что помог ему в этом), что реакция человека на то, что с ним происходит, зачастую важнее самого события. Исключительный человек ожидает, что хотя бы иногда он будет проигрывать: в баскетбольных матчах, турнирах по гольфу или бизнес-проектах. Он гордится не тем, что никогда не испытывает неудач, а тем, как он справляется с ними.

Да, даже исключительные люди иногда сталкиваются с отказами. Они становятся соискателями на работу и не получают ее. Они стремятся попасть в сильные спортивные команды и не могут в них пробиться. Они учатся на конкретных ситуациях. Они стараются не воспринимать их слишком персонифицированно, как окончательные оценки своих способностей. Если после собеседования исключительный человек не получает работу, он думает: «Работодатели просто меня еще не знают. Они всего-навсего просмотрели мое резюме. Поэтому их сегодняшнее решение – это еще не окончательный отказ. Но придет время, они узнают меня получше и тогда захотят работать со мной».

Жизнь устроена так, что если вы хотите добиться чего-то особенного, то сделать это будет нелегко. Людей, желающих стать выдающимися, часто сбивают с ног. У них тоже бывают трудные времена. Они борются с сомнениями и неуверенностью в себе. Окружающие задаются вопросом, нужно ли им все это. Но вопрос не в том, зачем терпеть все эти трудности. Вопрос в том, захотите ли вы подняться после падения и продолжать движение вперед. Вопрос в том, сумеете ли вы сохранять уверенность в себе и желание не сдаваться.

Ваша неудача станет окончательной только тогда, когда вы перестанете бороться.

12. Трудитесь напряженно, но с умом

Я вырос в провинциальном Ратленде, и мне потребовалось немало времени для того, чтобы понять разницу между тем, что такое упорный труд и труд с умом. Большинство взрослых, которых я знал в детстве, напряженно работали. Они рано вставали и упорно трудились весь день. Свою работу они старались выполнять как можно лучше. Иногда они трудились в двух местах. По выходным они обычно что-то делали по дому. Здесь, как и на основной работе, они были трудолюбивы и прилежны. Из наблюдений за ними я почерпнул много полезного. Полученные от них уроки напряженного труда оказались для меня бесценными.

Я не понимал разницы между упорным трудом и трудом с умом до тех пор, пока не стал работать кедди (помощником гольфиста) в клубе в Ратленде. Вечерами по средам в этот клуб съезжались врачи, адвокаты и другие люди заметных профессий, чтобы поиграть в гольф. Я сразу же заметил, что приезжают они, как правило, на новеньких «Бьюиках», «Линкольнах» и «Кадиллаках», в то время как наши соседи в основном ездили на стареньких «Фордах» и «Шевроле». Конечно, я заметил и то, что у них было свободное время поиграть в клубе в будни, когда большинство мужчин в городе работали на мраморном карьере и литейном заводе.

Из разговоров, свидетелем которых я невольно становился, нося за игроками сумки с клюшками, я сделал вывод, что эти люди были достаточно интеллектуально развиты, хотя и ненамного развитее моего отца, дядей и родителей моих друзей. Тогда я не понимал, что именно выделило их среди других, хотя уже осознавал, что значительную роль в этом сыграло наличие у них высшего образования.

Потом, когда уже учился в аспирантуре, я встретился с Ником Томасетти. В аспирантуре у меня было достаточно свободного времени. Я использовал его часть, тренируя команду по лакроссу. Это приносило мне кое-какие деньги. Каждое утро в течение трех часов я преподавал физкультуру в начальной школе. В летний период обучал

детей плаванию и теннису. Я думаю, что за всю эту работу получал не больше двух тысяч долларов, помогавших мне оплачивать обучение. Иногда было просто трудно получить с людей деньги, которые они на словах обещали мне заплатить.

Ник занимался авиацией. В течение долгого времени он работал в крупной авиастроительной фирме, занимавшейся производством авиадвигателей и другого оборудования. Постигание той простой истины, что нужно трудиться с умом, началось для меня тогда, когда Ник отправился в командировку в Париж и через неделю вернулся оттуда с чеком на двадцать четыре тысячи долларов. Мне не оставалось ничего другого, кроме как с завистью узнать об этом. Ник рассказал мне, что это его комиссионные, которые он заработал, выгодно продав во Франции подержанные и отремонтированные двигатели своей компании. За одну деловую поездку Ник заработал во много раз больше, чем я получил за тяжелый преподавательский и тренерский труд.

Конечно, я не пришел тогда к выводу, что мне следует сменить профессию и заняться подержанными авиадвигателями. Но я начал лучше понимать то, что впервые постиг на полях для гольфа клуба в Ратленде. Исключительные люди умеют не только напряженно трудиться, но делают это, как Ник, еще и с умом.

Одно из больших достижений США состоит в том, что всякий, кто напряженно трудится, может выбиться в средний класс. Сегодня это несколько сложнее, чем поколение назад. Известно, что экономическое положение в стране далеко от блестящего. Сейчас человек, решивший достичь уровня жизни среднего класса, зачастую должен работать не на одной работе. Но это вполне осуществимо. В Америке есть миллионы таких людей.

Но исключительные люди часто бывают не удовлетворены перспективой оставаться где-то посередине.

Как правило, они оценивают свой успех не только в денежном выражении. И я это разделяю. Кто-то из исключительных людей может решить заняться выращиванием экологически чистых овощей и сделать свое хозяйство самодостаточным. Человек может поставить перед собой задачу выращивать самые лучшие экологические овощи в мире, и я буду восхищаться им, если ему это удастся. Исключительный человек может решиться на работу с социально

не адаптированными людьми, вполне отдавая себе отчет в том, что таким образом он ограничивает свои возможности по зарабатыванию денег. На мой взгляд, это тоже замечательно. Однако большинство исключительных людей все же исходят из того, что получаемое ими материальное вознаграждение должно соотноситься с их способностями и успехом. И это мне тоже понятно.

Если вы хотите получать зарплату больше той, которую получают представители среднего класса, вам недостаточно только напряженно трудиться. Такой труд будет всего лишь самым минимальным условием для того, чтобы стать исключительным. Он гарантирует самодостаточность. Он не гарантирует, что вы обязательно победите в жизни. Но он предполагает, что по крайней мере вы сможете справиться с неудачей. Винс Ломбарди часто повторял, что в состоянии пережить поражение и даже проигрыш в сезоне, если уверен, что он сам и его команда выполнила перед собой обязательства по упорному труду в межсезонье и на тренировках, предшествовавших игре.

Но для того чтобы выбиться в верхний средний класс и выше или в ранг чемпионов и команд-победительниц, вы должны стратегически грамотно выстраивать свою работу. Вам необходимо обладать широким видением окружающего мира. Вам необходимо больше верить в себя. Вам необходимо генерировать идеи, которые помогали бы вам в напряженном труде. Вам нужно выработать в себе такие качества, которые делают вас особенными.

Если вы посмотрите на богатейших людей планеты, то увидите, что они достигли своих состояний, сумев заставить других работать на себя. Они добились всего не только собственным трудом. Многие из них научились зарабатывать деньги даже во сне и на отдыхе.

Предположим, например, что вы бухгалтер и хотите стать исключительным человеком. Первые семь или восемь лет вашей карьеры придется привыкать к тому, что вам необходимо работать дольше, чем длится ваш рабочий день. В этот период вы учитесь, вы нарабатываете опыт того, чего от вас хотят и ждут клиенты. Нет никакого сомнения, что о ваших успехах будут судить в том числе и по количеству отработанных часов. В этот период лучше не позволять другим работать больше, чем вы. Как правило, вы добиваетесь повышения, потому что вас рассматривают как

трудолюбивого человека. Ваши переработки здесь играют на вас. Но после этого вы должны найти другие пути для того, чтобы выделиться среди коллег. Вам необходимо повысить свою ценность в глазах клиентов. Например, наряду с качественным бухгалтерским учетом вы можете попытаться предлагать клиентам полезные финансовые консультации. Вы можете попробовать открыть собственную фирму по бухгалтерскому обслуживанию и привлечь в нее других работников.

В начале карьеры человек, желающий стать исключительным, может работать за скромное вознаграждение, просто из любви к тому делу, которым занимается. Когда я начинал карьеру тренера, то бесплатно учил теннису детей из Шарлоттсвиля. И делал это в свободное время. Я не рассматривал эту работу как какое-то бремя, а делал ее потому, что люблю работать со спортсменами. Я чувствовал, что во время занятий с детьми развивал в себе преподавательские и тренерские качества. Со своими первыми подопечными среди профессиональных гольфистов я тоже работал бесплатно. Я набирал опыт такой работы и не считал часов, проведенных за этим занятием. Я учился. Хорошо известно, что во многих профессиях поначалу нужно много работать за относительно небольшую плату. Врачи в ординатурах работают по восемьдесят часов в неделю. Аспиранты ведут учебные группы и практические занятия за скромную стипендию, одновременно работая над своими диссертациями. Так устроена жизнь.

Но спустя некоторое время ситуация меняется. Если вы хотите передвинуться в социальную группу с большим доходом, то должны развить в себе предпринимательскую жилку. Если вы трудитесь в ресторанном бизнесе менеджером, то на первых порах вам приходится просто много работать. Но если вы хотите пробить себе в этом деле путь наверх, то для управления рестораном вам нужно попытаться перейти к владению заведением или даже сетью. Чтобы добиться при этом успеха, вам придется глубоко изучить ситуацию в этом секторе бизнеса и подумать над идеями, которые соответствовали бы вкусам сегодняшних посетителей. Возможно, они хотят, чтобы в подаваемых им блюдах было меньше жиров, соли и сахара. Может быть, они хотят найти заведение, которое было бы золотой серединой между фастфудом и рестораном с белыми

скатертями. Не исключено, что они желают оказаться в таком интерьере, который вызывал бы у них ощущения, словно они ужинают где-нибудь в Марракеше или Бомбее. Вам придется изучить многие нюансы, начиная от финансового менеджмента и заканчивая подбором хорошего места для ресторана. Теперь для вас мало быть просто хорошим работником. Теперь вы должны развивать в себе способности находить, нанимать и руководить другими работниками.

Примерно то же самое происходит и с гольфистами. В юные годы дети легко могут выделиться среди сверстников только за счет того, что будут больше других работать на тренировках. Это время, когда игрок усваивает основные психологические конструкции гольфа, приучая подсознание к правильному проведению удара. Здесь главную роль играет повторение.

Но затем наступает этап, когда становится недостаточным просто проводить больше времени на тренировочном стенде для отработки удара, чем другие. Я видел много турниров по гольфу разного уровня, но не встречал пока ни одного, в котором чек выписывали бы за наибольшее количество тренировочных ударов на стенде.

До сих пор существует стереотип, что единственным ключом к победам в гольфе был и остается упорный труд. Но это, скорее, миф. Не исключая того, что больше других для появления этого стереотипа постарался Бен Хоган. Действительно, в молодости Хоган очень много работал над постановкой своего свинга. И среди гольфистов широкое распространение получила его мрачноватая присказка, что «секрет побед в гольфе заключается в количестве грязи, истоптанной игроком».

На самом деле, когда в 1989 году я провел целый день с Хоганом на поле для гольфа, его можно было охарактеризовать как угодно, но только не мрачным. Он был разговорчивым, дружелюбным и очень симпатичным. Он был просто переполнен различными историями. Когда я спросил его о тренировочных привычках, он рассказал мне то, что я никак не ожидал от него услышать. Это были истории не про грязь, которую иногда приходится месить гольфисту, и не про количество часов, которые Хоган отработывал на каждой тренировке. Это была полуполюгендарная история из старой школы гольфа. И называлась она «История о мальчишке, подбирающем мячи». В те годы, когда Хоган был еще молодым, не существовало

специальных машин для подбора мячиков с тренировочного поля. По правде говоря, тогда и тренировочных полей, да и стендов тоже было немного. Гольфисты просто использовали отдаленные и незадействованные в играх участки поля. На тренировки они должны были приносить собственные мячи в специальном мешочке, который шился из грубой ворсистой ткани. Если на тренировке у гольфиста не было мальчика, подающего мячи, то спортсмен обязан был сам собирать мячи, разлетевшиеся по полю.

Как рассказывал мне Хоган, даже в те времена, когда у него были финансовые трудности, он старался обязательно нанимать такого мальчика. Этот мальчик становился для Хогана целью и придавал ему на тренировках ощущение реальности. Обычно Бен просил мальчика ловить ударившийся о землю мяч на первом или втором подскоке. В мешочке у него было, как правило, от восемнадцати до двадцати одного мяча. Каждой клюшкой Хоган «проходил» это количество мячей. Затем он воображал себе, что стоящий на отдалении мальчик является целью его удара. Бен посылал мяч с таким расчетом, чтобы он проходил в паре шагов от мальчика. Он бил подряд десять, двенадцать, четырнадцать ударов. При этом Хоган просил мальчика находиться на тех участках поля, в которые хотел попасть: центральной аллее, грине и так далее. Наличие цели помогало ему. Но Хоган удерживался от того, чтобы сознательно «подправлять» траекторию полета мяча. Он знал, что лучшие удары у него получаются именно тогда, когда он не вмешивался в свое подсознание. Он только видел цель и верил, что отработанный им удар сам пошлет мяч туда, куда нужно. Поэтому рассказы о том, что Хоган стал великим гольфистом просто благодаря тому, что бесчисленное количество раз бил по мячу до тех пор, пока на его ладонях не появлялись мозоли, – это миф. Да, Бен работал напряженно, но в то же время с умом. Такая манера помогала ему на соревнованиях, когда он зачастую побеждал в последнем раунде важного чемпионата.

«Для меня не существовало проблемы переключения с тренировки на настоящую игру», – часто повторял Хоган.

Мой давний знакомый Боб Кристина учит людей гольфу. Он работает вторым тренером в команде гольфистов Университета Северной Каролины. Боб – почетный профессор кинезиологии^[58]. В течение многих лет он изучает процессы приобретения человеком

специальных моторных навыков, например правильного замаха при ударе в гольфе. Боб и его коллеги пришли к выводу, что спортсмены быстрее приобретают такой навык, не просто совершая многочисленные тренировочные удары на специальном стенде, а по возможности переходя к реальному процессу игры. Боб разработал различные методики, которые при правильном применении ускоряют усвоение спортсменами специальных навыков и движений. Он в своих работах провозглашает принципы «желательной сложности». Их суть в том, что гольфист будет прогрессировать быстрее, если станет намеренно вносить дополнительные трудности и задачи в свои тренировки. Например, если во время тренировочных раундов он будет уделять достаточное время отработке коротких и средних ударов накатом и подбросом, производимых с различных поверхностей. Одним из основополагающих положений теории Боба стала необходимость отработки у гольфиста навыка переноса своей техники, отработанной на тренировках, в реальные условия игры и соревнований.

Бен Хоган исповедовал по существу похожие принципы. И они значительно ускорили его становление как профессионального гольфиста. Действительно, Хоган много тренировался. Но как он сам рассказывал мне, на тренировках он не только механически бил по мячу. После завершения серии из восемнадцати или двадцати одного удара по своим мячам из мешочка он обязательно делал паузу, выкуривал сигарету или пил какие-то напитки. Во время таких перерывов он обдумывал свои действия, вспоминал траекторию полета мяча, за которой наблюдал, и сравнивал ее с той, которой хотел добиться. Затем, посвежевший и целеустремленный, он вновь возвращался к работе. Бен трудился напряженно. Но он выделялся среди гольфистов своего поколения тем, что трудился еще и с умом.

Сегодня многие хорошие гольфисты действуют примерно так же. Я часто вижу, как в вечерних сумерках они выходят на расположенное неподалеку от моего дома поле со своими мешочками мячей. Они находят одну из самых сложных лунок среди восемнадцати. В сгущающейся темноте достают три-пять мячей и практикуются, загоняя их подряд в эту капризную лунку. В таких условиях они получают от тренировки значительно больше пользы, чем если бы просто работали на искусственном тренировочном стенде.

Иногда я вижу, как профессионалы специально утрамбовывают в яме с песком небольшую площадку для отработки трудных ударов со сложной поверхности. Такие спортсмены способны «обвести» мячом трудные участки типа малюсеньких песочных ямок, которые устроены на некоторых гольфовых площадках, например на шестом грине поля «Ривьера» в Лос-Анджелесе. Сегодня финальные площадки с лунками (грины) все чаще окружаются песчаными участками, которые требуют удара с подбросом (питч). Хорошие гольфисты не испытывают волнения при попадании мяча на такое покрытие. Они видят цель и могут выбить мяч на грин с любой поверхности. Некоторое время назад я преподавал гольф вместе с Дэвисом Лавом-младшим, отцом профессионального гольфиста и капитана американской команды на международном турнире «Райдер Кап» Дэвиса Лава-третьего. Он учил своих подопечных использовать клюшку айрон для выбивания мячей с песчаной поверхности. Это трудно. Но Дэвис Лав-младший считал, что приобретение такого навыка как раз особенно ценно из-за его трудности. Я часто вижу сегодня, как хорошие гольфисты специально загоняют мяч в песчаные ямы для того, чтобы лишний раз потренировать сложную технику, а не довольствоваться работой на гладких поверхностях центральных аллей. Хорошая полноценная тренировка должна быть для гольфиста более трудной, чем соревнование, к которому она его готовит.

При этом иногда я вижу, как гольфисты-любители явно перерабатывают на тренировках, стремясь побыстрее освоить сложную технику. Они занимаются с удовольствием. Они делают удар за ударом, стараясь запомнить, например, питч с плотных поверхностей. Я учу этих спортсменов тому, что на некоторых этапах освоения гольфа меньше может означать лучше. Я советую им подражать Хогану, который делал перерывы для обдумывания своих действий после относительно небольших серий ударов. Я рекомендую им сопровождать каждый удар соответствующей подготовкой: представить себе желаемую траекторию, сделать пробный замах, принять правильную стойку. А затем просто довериться своему подсознанию, в глубине которого сидит правильное автоматическое действие. Я говорю своим подопечным, что качество их тренировочных ударов важнее количества. Некоторым трудно понять это. Жадными глазами смотрят они на горки мячей, которые им

предлагают на тренировках в дорогих клубах. Эти любители привыкли хвалить себя за то, что справляются за тренировку с несколькими горками. Эти пирамиды мячей, по моему мнению, в чем-то походят на предлагаемые некоторыми ресторанами ланчи типа «можете есть столько, сколько хотите». Такого подхода следует опасаться.

Жизнь не всегда справедлива в определении того, сколько труда необходимо для достижения успеха. Некоторые профессиональные гольфисты побеждают, тренируясь меньше других, потому что игра дается им несколько проще. Знаменитый Джек Никлаус победил в восемнадцати мэйджорах не вопреки тому, что много времени уделял жене и детям, а как раз благодаря этому. Он, видимо, понимал, что общение с семьей дает ему для игры больше, чем ежедневные тренировки на поле и стенде. Конечно, не следует забывать, что до того, как он пришел к такому пониманию, он стал лучшим профессиональным гольфистом в мире.

Точно так же, как Никлаус и Хоган, многие великие тренеры поняли важность эффективности умножения плодов упорного труда.

Известный тренер Джон Вуден, многие годы тренирующий великую баскетбольную команду Университета Лос-Анджелеса (UCLA), ограничивает ежедневную тренировку игроков полутора часами. Но каждая секунда этих тренировок распланирована Вуденом и его помощниками так, чтобы не только учить игроков технике баскетбола, но и закалять их физически и психологически. Команды Вудена никогда не выдыхаются на четвертой десятиминутке. В значительной степени это происходит потому, что на тренировках все полтора часа они проводят в непрерывном движении. Но так же важно и то, что тренируются они ежедневно только по девяносто минут. После окончания занятия Вуден и его помощники могут продолжить работу, планируя следующую тренировку или игру. Но в том, что касается игроков, Вуден настаивает, чтобы они возвращались в общежития и занимались учебой и отдыхом, а баскетбол оставляли в зале. Все составы команды UCLA, которыми руководил Вуден, отличались тем, что на протяжении игровых сезонов вплоть до марта они всегда оставались свежими.

Джон Калипари также ограничивает продолжительность тренировок руководимой им команды Университета Кентукки, но добивается того, чтобы весь ее состав максимально отрабатывал

каждую ее минуту. На последнем получасе тренировки Джон обычно говорит игрокам, что они смогут победить соперника только в том случае, если преодолеют собственную усталость.

Эти принципы применимы к любому человеку, желающему стать исключительным. Для достижения своих целей ему необходимо много и напряженно трудиться, особенно в молодом возрасте. Становясь старше, человек должен помнить о том, что на пути к дальнейшему успеху ему необходимо научиться трудиться с большей эффективностью и рациональностью и мыслить стратегически. А когда подходит время идти домой, оставлять свои дела на работе.

13. Когда опасаться конкуренции, а когда не думать о ней

По своему опыту я знаю, что исключительные люди в разное время по-разному относятся к соперничеству в спорте. Они тщательно готовятся к нему до начала соревнований, но во время самого состязания стараются не думать о нем.

Я рекомендую подопечным гольфистам, с которыми работаю, забывать о соперничестве во время пребывания на поле. Многим это кажется парадоксальным. Ведь на первый взгляд весь гольф построен на идее состязательности. Если турнир вы закончили с результатом пар минус десять, то вы никак не можете победить того, кто добился результата пар минус одиннадцать. Это понятно. И тем не менее я рекомендую своим ученикам чувствовать себя на поле так, как будто во время игры они находятся в отделяющем их от всех пузыре.

Я даю такой совет, потому что за годы работы пришел к выводу, что выдающиеся гольфисты, в том числе добившиеся исключительных результатов, знают, что главные их конкуренты – это они сами. Они понимают, что самая трудная борьба идет внутри. И цель этой борьбы в том, чтобы оказаться на стартовой позиции в своей лучшей физической и психологической форме и сохранить ее до того момента, пока мяч не упадет в последнюю, восемнадцатую лунку раунда. Это очень трудная задача. Хорошие гольфисты понимают, что главным их противником становятся не другие участники того или иного турнира, а поле для гольфа. Они понимают, что если сумеют управлять собственным психологическим состоянием, то в конце игрового дня им не будет страшно посмотреть на список лидеров турнира.

Поэтому, в частности, я не советую игрокам излишне концентрироваться на наблюдении за ротацией фамилий в турнирной таблице и не реагировать на это, пока идет соревнование. Я рекомендую им иметь свой план. Тот самый план игры, который позволит затратить наименьшее количество ударов на забивание мяча в последнюю лунку турнира. Если у них есть правильный план и они преследуют цель добиться наименьшего количества ударов, то зачем

им волноваться из-за того, что, скажем, Рори Макилрой сделал подряд три берди (пар минус один) и ведет теперь с общим результатом пар минус семь? Обычно, если спортсмены начинают остро принимать к сердцу конкуренцию, неизбежно присутствующую на турнирах, дело кончается плохо. Вместо того чтобы концентрироваться на предстоящем ударе и думать, насколько он может соответствовать их плану на игру, такие спортсмены начинают размышлять о том, кто всего лишь через час получит заветный приз или кубок. Они могут начать пытаться во что бы то ни стало попасть мячом в непосредственно окружающее лунку пространство, преследуя цель добиться берди, и вместо этого сделают богги (пар плюс один удар), когда их мяч улетит в яму с песком.

Многие любители гольфа и комментаторы, возможно, поспорят с этим утверждением. Они могут сказать: «Представьте себе, что перед последним восемнадцатым полем вы отстаете от лидера с его 71 ударом всего на один удар. Разве вы не попытаетесь достать грин с последней лункой за два удара?»

Скорее всего, нет. В этом случае нужно, как и обычно, точно попасть на центральную аллею, а затем на грин, где и довериться своему умению забивать мяч в лунку. Зачем рисковать и менять план игры из-за кого-то?

Гэри Кох^[59], с которым я когда-то работал, вел недавно репортаж с одного важного турнира и сказал, что, если профессиональный гольфист не следит пристально за расстановкой сил среди лидеров соревнования, ему нужно искать себе другую работу. Так часто думают те специалисты, которые сидят в комментаторской кабине высоко над полем. Если же смотреть с земли, то, вероятно, есть такие профессиональные игроки, которые внимательно следят за турнирной таблицей и в состоянии использовать эту информацию для того, чтобы максимально сосредоточиться на следующем ударе и получить на нем максимальный результат. Но при этом будет гораздо больше таких игроков, которые не получают от этой информации никакой пользы. Более того, она может лишь отвлечь их от тех действий, которые им нужно в данную минуту совершить.

Великие тренеры хорошо понимают это. Билл Уолш, бывший главный тренер известной футбольной команды «Сан-Франциско Форти Найнерс»^[60], перед своей смертью написал книгу The Score

Takes Care of Inself («Счет придет сам собой»). Это название вместило в себя всю его философию. Он верил, что выдающиеся команды побеждают не потому, что следят за счетом на табло, а потому, что тщательно готовятся к играм, заранее продумывают план и стараются максимально точно претворять его в жизнь. Он требовал от своих игроков, чтобы они были сконцентрированы на подготовке к матчу, а не на счете.

Я понимаю, что не всегда возможно не обращать внимания на турнирную таблицу. Современные поля для гольфа оснащены таким количеством различных табло, установленных буквально повсюду, что не наткаться на них взглядом для игрока почти нереально. В любом случае, после того как взгляд гольфиста упадет на табло случайно или намеренно, он должен уметь сразу же переключиться на существующую ситуацию и сконцентрироваться на предстоящем ударе.

Лучшие гольфисты осознают это. Я вспоминаю интервью Лидии Ко^[61], которое она дала недавно после победы в престижном турнире Американской женской профессиональной ассоциации гольфа (LPGA) под названием Swinging Skirts LPGA Classic. Там она вступила в острую борьбу с американкой Стэйси Льюис, которая тогда считалась первой гольфисткой мира. Несведущие люди могли предположить, что Ко, которой тогда было всего семнадцать лет, поставила себе цель выиграть у Стэйси. Но это было не так. «Я сказала себе, что должна выйти на поле, чтобы показать достойный гольф и не обращать внимания на то, как бьют Стэйси и другие участницы турнира, – сказала Ко. – Если кто-то играет лучше меня, значит, так тому и быть. Я не могу контролировать их удары. Зато я могу управлять своей игрой и своим навыком концентрации».

Я не удивлен, что с таким подходом к гольфу Лидия недавно заняла первую строчку женского мирового рейтинга, став самой молодой гольфисткой в истории, которой это удалось (случилось это за два месяца до ее восемнадцатилетия). Она понимает гольф так, как не понимают его многие более взрослые спортсменки.

Выдающиеся тренеры подходят к конкуренции в спорте примерно так же. Они не придают ей особого значения во время игр. Винса Ломбарди не беспокоило, что противнику всегда было известно, что его футбольная команда «Пэкерс»^[62] будет прорываться в зону защиты

соперника. Он не боялся, что тренеры конкурентов требовали от своих игроков особо опекать нападающих Джерри Крамера и Фаззи Терстона и блокировать их. Он хотел только того, чтобы его команда четко отработывала план на игру так, как она делала это на тренировках. Он был уверен, что если игроки выполнят его установки, то победят. Джон Вуден в период славы его команды Университета Лос-Анджелеса на протяжении игрового сезона обычно не занимался изучением команд-соперниц. Он требовал от своих игроков стремительных атак и прессинга по всей площадке, которым учил их на тренировках. Этому его, в свою очередь, научил легендарный тренер Уард Ламберт. Он советовал Вудену не слишком волноваться из-за противника. Если твоя команда играет в свою игру, противник вынужден будет подлаживаться к ней. Зато в период межсезонья и Ломбарди, и Вуден внимательно изучали потенциальных соперников, чтобы выработать новые методики тренировок для своих ребят. Тем не менее основное внимание они всегда уделяли тому, чтобы их методики подходили их командам, а не работали только на то, чтобы приспособиться к сопернику.

Разумеется, главная составная часть этих концепций заключена во фразе «играли в свою игру». Команды Ломбарди и Вудена, ведя свою игру, всегда делали это на самом высоком уровне. Не концентрироваться на состязательности в соревнованиях не подразумевает пассивности или среднего владения техникой. В спорте, если вы следуете высоким стандартам, делать то, во что вы верите, гораздо важнее любой иной состязательности. Исключительные спортсмены и команды, как правило, «играют в свою игру». Хороший питчер в бейсболе будет бросать низкий мяч с расчетом попасть во внеударную зону независимо от того, есть ли у него предварительная информация, что команда-соперник ждет от него таких бросков. Просто он использует лучше всего получающийся у него бросок.

Процесс подготовки к соревнованиям должен учитывать хотя бы общий уровень критериев, которые они задают. Когда я играл в баскетбол в университетской команде, то в процессе тренировок я и еще всего несколько ребят работали с тяжестями. Сегодня силовая подготовка в баскетболе считается обязательной, это часть общей физической подготовки. Сегодня баскетболист должен знать, что его

противник работает с весом. Если спортсмен не будет наращивать силу, он не сможет соревноваться. Женщины-гольфистки, которые мечтают о профессиональной карьере в LPGA, сегодня должны опасаться высокой конкуренции со стороны азиатских спортсменок. Им приходится тренироваться больше, чем тренировались Бэйб Захариас или Микки Райт^[63]. Если девушка всерьез намерена стать профессионалом в гольфе, то ей придется отвыкнуть от критериев небольших американских городков, где девочки, тренирующиеся час в день, считаются трудягами. Им придется привыкать к мысли, что в Азии считается нормой, если юная гольфистка работает над своей техникой четыре-пять часов ежедневно.

Такова природа спорта. Планка в нем поднимается все выше. Джеку Никлаусу нужно было ориентироваться на рекорд в тринадцать побед в мэйджорах, которого добился до него выдающийся гольфист Боб Джоунс. Тайгер Вудс борется с рекордом Никлауса в восемнадцать таких побед. Если какой-то молодой гольфист тоже хочет побить этот рекорд, он должен осознавать высокий уровень конкуренции в гольфе. Ему нужно понимать, какой уровень мастерства может обеспечить ему победы в девятнадцати крупнейших турнирах мира. Он должен осознавать, как хорошо нынешние гольфисты владеют дальними, средними и ближними ударами, а также техникой забивания мяча в лунку с грина. Ему необходимо соответствующим образом готовиться к своему подвигу.

Я обязан сообщить вам еще об одном моменте, имеющем отношение к тому, каким образом в процессе подготовки спортсмену следует приучаться учитывать высокий уровень конкуренции в спорте. Ни в коем случае не следует сравнивать себя с некими вундеркиндами, рано достигшими высоких результатов. Да, Тайгер Вудс начал выигрывать турниры в шесть лет. А вы, скорее всего, нет. Более чем вероятно, что в этом возрасте вы вообще еще не начали играть в гольф. Есть и другие примеры, когда феноменально талантливые люди быстро достигают в гольфе высокого уровня мастерства. Хотя я подозреваю, что в большинстве случаев они просто не демонстрируют на публике реальных затрат своего времени и труда для достижения таких результатов. Я знаю, что большинство профессиональных гольфистов упорно работают над собой, чтобы попасть в профессионалы, а потом остаться в их рядах. Вы не должны

приходить к выводу, что у вас нет врожденных способностей к гольфу, только на том основании, что вы не выигрывали турниры в детском и подростковом возрасте. И вы не должны считать, что если какой-то гольфист может успешно играть в турнирах при небольших затратах времени на тренировки, то это же можете делать и вы. Вы должны сравнивать себя не с исключениями, а с теми людьми, которые сопоставимы с вами по своим способностям и достигнутому уровню мастерства. И вы должны сравнивать свое уважение к труду с их отношением к работе. Вы должны определить для себя те параметры, по которым вам следует совершенствоваться, и делать это, не глядя на то, что предпринимают другие.

Сказанное выше не означает, что на этапе подготовки спортсмена и в тренировочном процессе сравнение себя с другими не важно. Я недавно наблюдал влияние конкуренции в процессе подбора игроков для университетских команд. Подбор – важная часть подготовки коллектива для тренера, который хочет выигрывать. Многие наставники, если только они будут искренни с вами, скажут, что не любят заниматься подбором игроков. Они считают, что у них есть много других задач важнее, чем посещения игр летнего сезона Американской лиги любительского юношеского спорта (AAU), в которых демонстрируют себя шестнадцатилетние выпускники старших школ. И такой подход зачастую становится причиной того, что некоторые университетские команды после кратковременного успеха скатываются в ряды середнячков. В начале своей карьеры тренер обычно упорно работает над тем, чтобы привлечь в коллектив юных игроков, которые помогут ему одерживать победы. Достигнув определенных успехов, тренеры зачастую переключают бремя подбора игроков на плечи своих помощников. Они заставляют ассистентов мотаться по городам и весям, ночевать в мотелях и посещать игры AAU и обычные школьные соревнования. Главный тренер принимает на себя роль окончательного вершителя судеб кандидатов. Он встречается с новичками, когда те приезжают в кампус университета, подписывает бумаги о выделении им спортивных стипендий, которые подготовили его помощники. Но вскоре он обнаруживает, что такая методика не срабатывает.

Джон Калипари поднял планку в процессе подбора игроков в университетском баскетболе. У него есть верный путь, как

обеспечить приток в свою команду лучших баскетболистов из числа выпускников старшей школы. Калипари конкурирует с другими тренерами в пределах правил. Он получает тех игроков, которых хочет, поскольку спортсмены ему очень верят. Он не дает пустых обещаний насчет игрового времени, на которое может рассчитывать тот или иной игрок. Он только говорит ребятам и их родителям, что будет напряженно работать с членами команды и намерен требовать упорного труда и от них. Он обещает дать тому или иному спортсмену в нужный момент честный совет, переходить ли ему после окончания университета в профессионалы или остаться любителем. Такой честный подход к делу работает на Калипари, потому что ребята знают его как опытного профессионала. Обычно игроки его команды хорошо успевают и в учебе. Как правило, их имена не бывают связаны с различного рода скандалами. Они развивают спортивные способности в уникальном коллективе, который даже Национальная баскетбольная ассоциация признаёт «инкубатором» спортивных талантов. Многие из них попадают в драфты НБА и добиваются успеха.

Калипари никогда не увиливает от знакомства с характеристиками на кандидатов в свою команду и от посещения их семей. Более того, мне кажется, что он получает от этого определенное удовольствие. Одним из успешных результатов, которых он добился в деле подбора игроков, стало то, что тренеры более старшего возраста, перепоручившие это дело своим помощникам и превратившиеся в спортивных чиновников, вновь возвращаются в школьные спортивные залы и на юношеские любительские первенства. Они поняли, что для того, чтобы конкурировать с Калипари, они должны как минимум работать так же много, как и он. Таков спорт. Готовя спортсменов к соревнованиям, нужно осознавать существование острой конкуренции. И планка ее остроты движется только в одном направлении – вверх.

В других сферах человеческой деятельности граница между процессом подготовки и выступлением не так заметна, как в спорте. Поэтому занятые в этих сферах люди могут иметь несколько другой подход к конкуренции. Например, певцу Силу нет необходимости серьезно беспокоиться из-за того, что Джастин Тимберлейк или другие исполнители продают свои пластинки или билеты на концерты. Если

Сил начнет всерьез волноваться по этому поводу, то сделает себе только хуже. Ему просто нужно быть уверенным в том, что он сумеет вложить все свои мысли и чувства в музыку и слова песен, которые создает.

Однако в других областях конкуренция может быстро сбить вас с ног, если вы не сумеете адаптироваться к ней. Я помню, как двадцать лет назад читал в каком-то журнале статью под заголовком «Сможет ли кто-нибудь когда-либо догнать компанию Nokia?». Это было еще до того, как Apple, Samsung и другие производители проникли на рынок мобильной связи и создали смартфоны. Сегодня трудно найти даже ребенка, не имеющего смартфона. Однако Nokia не смогла приспособиться к столь острой конкуренции в отрасли и была поглощена корпорацией Microsoft в 2013 году. Потеря конкурентоспособности в бизнесе может произойти очень быстро – точно так же, как у команд и отдельных спортсменов.

В принципе я твердо верю в ценность состязательности. Когда я работаю с бизнесменами и они рассказывают мне о высоком уровне конкуренции, я иногда прошу их сравнить себя с профессиональными игроками турниров PGA. Привилегиями бесплатного участия во всех мероприятиях ассоциации наделены только сто двадцать пять лучших профессиональных гольфистов США (хотя на турниры «Мастерс», например, это правило не распространяется). Не так уж много менеджеров, юристов или финансовых консультантов могли бы процветать в условиях, когда только сто двадцать пять лучших из них могут сохранить свой бизнес. Более того, список привилегированных игроков PGA Tour обновляется каждый год. Не всем из этого списка удается удержаться в нем хотя бы пару лет подряд, не говоря уже о более длительных периодах. Кроме того, каждый профессиональный турнир имеет свою квоту участников, которые могут пройти до финала. Она ограничена семьюдесятью лучшими игроками соревнования, которые по его результатам могут рассчитывать на какое-то вознаграждение. Если бы конкуренция в вашем бизнесе была такой же напряженной, как в PGA Tour, и вы не пробивались бы в квоту очередного «турнира», вам все равно пришлось бы продолжать оплачивать расходы на офис, телефон и компьютер. Только во время ближайшего «турнира» вы не получили бы ни копейки, и вам пришлось бы ждать следующего.

Такая высокая конкуренция – это стресс. Большинство людей понимают, что конкуренция – мощный импульс для повышения активности профессиональных гольфистов. Представители старшего поколения игроков типа Джека Никлауса высказываются иногда, что качество гольфа могло бы стать выше, если бы в турнирах платили бы только за победы, а не за попадание в квоту. Но те же самые люди, которые выступают за обострение состязательности в рамках турниров PGA, вовсе не хотят, чтобы в их бизнесе была такая высокая конкуренция. Большинство из нас хотели бы заниматься любимым делом и вдобавок ощущать свою жизнь стабильной и безопасной.

Я согласен: ощущения стабильности и безопасности в нашей жизни очень важны. Но иногда для человека эти чувства становятся более важными, чем готовность к исключительности и фантастическим достижениям в жизни. И если в обществе такие настроения преобладают, то в нем начинается стагнация. Оно утрачивает свои лидирующие позиции в мире. Признание важности и необходимости конкуренции не дает нам погибнуть психологически. Оно заставляет нас быть честными с самим собой.

Такое положение дел может не слишком устраивать людей, которые тяжело пробиваются в своем бизнесе под гнетом новых и новых волн конкуренции. Я знаю журналистов из газет и журналов, потерявших работу из-за острой конкуренции печатных и интернет-СМИ. Я знаю, что многие химики и инженеры с огромным воодушевлением работали над созданием новейших пленок для фирмы Kodak. И не их вина, что сейчас пленочную фотографию в значительной степени заменила цифровая. У меня есть двоюродный брат, который в течение многих лет занимался снабжением нашего города Ратленда строительными материалами. И не его вина, что недавно в этот регион пришла крупная сеть магазинов стройматериалов, которая за счет больших оборотов держит такие низкие цены, с которыми бизнес моего брата не может конкурировать.

Мой кузен отреагировал на новую ситуацию, начав работать еще напряженнее и изобретательнее. Он решил, что если его фирма не может соперничать с большой сетью по ценам, то она может делать это по качеству обслуживания. Он продает комплекты для кухонь и ванн одновременно с дизайном. Он предлагает удобство. Если вы хотите начать строительные или ремонтные работы в шесть часов утра

в воскресенье, вы можете заказать материалы у моего брата и быть уверенными, что они будут доставлены точно к шести утра воскресенья и точно в нужной вам комплектации. Он предлагает товары высочайшего качества в расчете на первоклассные строительные фирмы, которые не могут позволить себе риск нарваться на дешевые комплекующие из ДСП, которые могут поставить им большие магазины. Однако конкуренция – штука трудная. Мой кузен был вынужден уволить часть персонала, что для него очень болезненно. Он часто и много перерабатывает, что болезненно для его семьи.

В этом мой брат ходит на «Цинциннати Редс», одну из команд Национальной бейсбольной лиги, с которой я сейчас работаю. Этот коллектив состязается с другими в условиях, могущих показаться невыгодными. «Цинциннати Редс» – средняя команда по своему бюджету и кадровым возможностям, но должна соревноваться с такими монстрами бейсбола, как «Чикаго Кабз» или «Лос-Анджелес Доджерс», и пытаться выиграть у них. Эти команды имеют гигантские контракты с телевидением и радио и могут себе позволить выплачивать игрокам такие гонорары, о которых «Цинциннати Редс» остается только мечтать. Но команда не тратит времени на причитания по этому поводу. Она понимает, что должна работать лучше соперников в подборе молодых талантливых бейсболистов. Она понимает, что ей необходимы хорошие тренеры, чтобы лучше готовить талантливую молодежь. Она понимает, что должна уделять больше внимания организации тренировочного процесса и психологической подготовки спортсменов, поэтому-то команда и привлекает меня к сотрудничеству. Когда я говорю с тренерами, персоналом и игроками, я всегда подчеркиваю необходимость правильной оценки непростой ситуации, в которой находится «Цинциннати Редс». «Вам нравится решать непростые задачи?» – спрашиваю я их. И добавляю, что если они способны добиваться успехов в такой ситуации, то могут считать себя настоящими бейсболистами.

Если говорить начистоту, у них просто нет альтернативы. Нет ее и у моего кузена в Ратленде. Рыдания по поводу того, что на рынке существует жесткая конкуренция, были бы в его случае равноценны жалобам на погоду. Конкуренция есть. Она была всегда. Рынок без конкуренции не работает. И, как и у погоды, у конкуренции есть и свои

хорошие стороны. Конечно, в последние годы она стала жестче в условиях глобализации, которая не всегда оказывает благотворное влияние на экономику. Но конкуренция в любом случае существовала задолго до того, как Генри Форд бросил своими автомобилями вызов производителям конных колясок.

Конкуренция может дать человеку возможность развить в себе такое качество, как психологическая устойчивость. Когда я только начинал заниматься психологией, стресс считался очень опасным феноменом, причиной глубоких депрессий и психозов. Тогда все думали, что стрессов нужно всеми силами избегать. Люди говорили друг другу «избегайте стрессов» примерно так же часто, как здоровались. Это было время чрезвычайной популярности такого явления, как выученная беспомощность. В те дни многие психологи считали, что большинство людей обладают малой сопротивляемостью к стрессам.

Сейчас доказано, что стресс, наоборот, может помочь человеку расти как личности. Точно так же, как регулярное напряжение мышц во время поднятия тяжестей помогает им стать сильнее. Я думаю, что исключительные люди всегда понимали это на интуитивном уровне. Они понимали, что, для того чтобы стать лучшими в любом деле, они нуждаются в конкуренции.

Я вспоминаю встречу с профессиональными гольфистами PGA Tour, которую несколько лет назад организовал для меня Том Кайт. Это произошло после того, как я стал работать с Кайтом, но еще до того, как профессионалы гольфа вообще услышали термин «спортивная психология» или что-то узнали о ней. Сначала выступил Том, а потом я. Мы рассказали о том, что совместно делаем. Спортсмены внимательно слушали. И тут один из них спросил: «Если это так хорошо работает с вами, зачем вы привели его к нам?»

Том, как мне показалось, искренне ответил, что PGA Tour, конечно, может дать и ему, и многим другим профессионалам достаточно денег на вполне состоятельную жизнь. Он счастлив оттого, что каждый год выигрывал по несколько первенств с очень приличными призовыми. Но его также интересовал тот уровень, которого он может достичь в гольфе. И он понимал, что для достижения в спорте высочайших высот нуждается в конкуренции со стороны своих коллег. Поэтому Том считал целью той встречи возможность поделиться с гольфистами-

профессионалами информацией, которая помогла бы им стать более конкурентоспособными на соревнованиях. Так психологически устойчивый человек понимает конкуренцию.

Я полагаю, что в бизнесе может быть недостаточно денег, чтобы обеспечить всем «игрокам» состоятельную жизнь. Поэтому конкуренция в бизнесе зачастую превращается просто в борьбу за выживание. Если вы владеете небольшой книжной лавкой и ваши клиенты решают, что им удобнее покупать книги в интернет-магазине, то вам придется придумывать что-то просто для того, чтобы остаться на плаву. Вам придется продуцировать блестящие идеи, чтобы развиваться и расти. И может быть, на этом этапе жизни вы вообще поймете, что книготорговля – это не ваше дело.

Но нытье по поводу существования конкуренции точно ни к чему хорошему не приведет. Если вы хотите стать исключительным, то должны принять это.

14. Когда нужно быть терпеливым, а когда необязательно

Я уже упоминал о некоторых уроках, которые получил у ныне покойного Пола Раняна – великого американского гольфиста и преподавателя гольфа, которого очень уважаю. Он начал профессиональную карьеру еще в 1930-х годах, когда ныне известный организатор профессиональных турниров – PGA Tour – представлял собой горстку спортсменов, которые зимой ездили по трое-четверо в автомобиле из одного южного города в другой, где участвовали в небольших турнирах, а летом у них была «настоящая работа» – изготовление инвентаря и преподавание гольфа в клубах в северной части США. Ранян был ходячей энциклопедией по технике и истории гольфа.

Я познакомился с Полом, когда мы вместе с ним преподавали в школах гольфа, организованных журналом Golf Digest. Это было около полувека спустя после дебюта Раняна в качестве «разъездного» профессионала. Я выступал тогда с лекцией перед молодыми гольфистами, убеждая их верить в победу с самого первого турнира. Когда подошло время вопросов, Пол поднял руку.

– Это была очень интересная лекция, доктор Ротелла, – сказал он. – Однако когда я был молодым, меня учили уважать ветеранов и учиться у них мастерству. Меня учили, что в течение ближайших пяти лет мне нечего и думать о победах на профессиональных турнирах. Я понимаю ваши слова так, что вы не придерживаетесь этой точки зрения, что может быть расценено как отсутствие должного уважения к опыту ветеранов.

– Важный вопрос, – ответил я. – Сколько побед вы одержали в первые годы своей профессиональной карьеры?

– Их у меня не было, – сказал Ранян.

– Вот поэтому мы больше не учим проявлению такого терпения, – сказал я.

Пол всю жизнь учился. И хотя во время той моей лекции ему уже было за семьдесят, он не постеснялся пригласить меня на ужин, чтобы

мы могли поговорить о том, когда профессиональным гольфистам следует быть терпеливыми, а когда нет. И когда им следует проявлять уважение по отношению к другим, а когда – по отношению к себе. Представления о том, что молодой профессиональный гольфист не вправе выигрывать турниры на старте карьеры, по нынешним меркам странны. Ведь мы живем во времена, когда молодая баскетбольная команда Университета Кентукки, укомплектованная в основном студентами-первокурсниками, с ходу выигрывает чемпионат NCAA, а Тайгер Вудс и Рори Макилрой начали побеждать в мэйджорах с двадцати лет. Но для поколения Раняна эти представления не казались странными. Пол и его коллеги пришли в профессиональный гольф в тот период, когда он представлял собой некое подобие гильдии, где хорошо видна была разница между мастерами, ремесленниками и учениками. Между прочим, в нынешнем PGA Tour молодых профессионалов до сих пор называют учениками. В те дни молодые игроки знали свое место или им по крайней мере на него указывали. Они не ели во время соревнований в тех же помещениях клубов, где питались мастера. Они уважительно относились к старшим по возрасту игрокам. Они не могли бороться за Кубок Райдера, несмотря на уровень своей игры, пока не заканчивали «ученичество». Байрон Нельсон^[64] писал, что когда он был «разъездным» игроком, то часто участвовал в показательных раундах с какими-нибудь местными знаменитостями. Он всегда интересовался у членов местного клуба, каков обычно результат его директора или владельца. И старался не превосходить этот результат. Пол Ранян принадлежал как раз к этой старой школе.

За ужином я объяснил ему, что в своих выступлениях меньше всего хотел побудить молодых игроков проявлять неуважение к ветеранам. Однако я действительно учу новичков тому, что они должны верить в свою победу на первых же турнирах. Я учу их быть почтительными и уважать достижения старших игроков, но помнить, что те выигрывали свои титулы не у нынешних молодых. Я задавал вопрос своим клиентам: «Почему вы априори должны верить, что кто-то победит вас, пока этот кто-то не доказал это на деле?» Таким образом я, по существу, приучал своих подопечных к проявлению здоровой нетерпеливости. Я внушал им, что если они хотят выступать

в престижнейших турнирах, то должны верить, что могут и достойны побеждать.

Я знаю, что ни один из нынешних профессионалов, играющих в PGA Tour, никогда формально не считал себя учеником. Но мысленно некоторые из них сознательно относят себя к низшему сословию в гольфе и прекрасно себя чувствуют в этом статусе хотя бы несколько лет. Они ставят перед собой скромные цели, например просто попадать в квоты турниров, сохранять за собой определенные игровые привилегии и зарабатывать столько, чтобы хватало на приличную жизнь. Они не видят себя готовыми к победам. Они думают, что им еще необходимо набраться опыта. Действительно, опыт – весьма ценная штука. Но так же ценен и свежий, не отягощенный ничьим влиянием подход к игре. И, как говорил Уильям Джеймс, «Люди становятся такими, какими они себя видят»: те из моих клиентов, которые все время ждут, когда наберутся достаточно опыта, не выигрывают в турнирах. Когда я указываю своим подопечным на неконструктивность такого подхода, они говорят, что всего лишь проявляют терпение. А как все мы знаем, терпение в большинстве случаев рассматривается людьми как добродетель.

Это, в принципе, так. За исключением тех случаев, когда оно таковым не является.

В действительности важная составная часть исключительности человека – его способность распознать, когда нужно проявлять терпение, а когда следует быть нетерпеливым. Разумеется, в жизни у каждого случаются моменты, когда необходимо уметь проявлять терпение. У меня был клиент, который добился феноменальных результатов в бизнесе, поднявшись с небольших позиций до генерального директора крупной корпорации, получающего огромные деньги. Он начал всерьез заниматься гольфом в сорок лет. Он вступил в члены самых престижных гольф-клубов страны. Этот бизнесмен находится в хорошей спортивной форме и сегодня посылает мяч со стартовой позиции гораздо дальше, чем многие из его шестидесятилетних ровесников. Он полагает, что, поскольку обладает таким же сильным ударом, как хороший любитель, а физически он сильнее многих из них, то может играть на серьезном любительском уровне. И действительно, этот человек обладает существенным потенциалом. Он быстро понял, что для его реализации ему

необходимо хорошо отработать технику коротких и средних ударов, а также забивания мяча в лунку на грине. Поэтому он нанял для этого отличного инструктора и много тренировался. Когда он пришел ко мне, то выглядел очень расстроенным. Его техника коротких и средних ударов не улучшилась настолько, чтобы он мог принимать участие в престижных любительских турнирах, на которые очень хотел попасть. Он отреагировал на это так, как среагировал бы на ситуацию с покупкой новой компании, которая не давала ему таких быстрых и обильных прибылей, на которые он рассчитывал.

– И когда эта техника у меня действительно станет хорошей? – требовательно спросил он.

В данном случае я вынужден был посоветовать своему клиенту проявить терпение. Я сказал, что ему необходимо продолжить занятия с инструктором, который был настоящим профессионалом. Мы поехали с моим подопечным в Гленмор, где я живу. На специальном поле мы занялись отработкой коротких и средних ударов накатом и с подбрасыванием мяча. Я учил его мысленно воображать желаемую траекторию полета мяча и уметь доверять тем навыкам, которыми он уже обладает. Через короткий промежуток времени удары у него стали получаться лучше, и он этому очень радовался. Но на следующее утро первые сорок минут дело опять не ладилось. Однако потом наступил прогресс.

– Такова природа гольфа, – объяснил я клиенту. – Иногда ты в своей игре откатываешься назад, а иногда и совсем теряешься. Когда это случается, ты либо сохраняешь приверженность тем навыкам, которые получил до этого, либо обращаешься к кому-то за советом. Предположим, тебе этот совет дадут. Но зачастую это потребует отработки каких-то новых методик, которые отличаются от того, чему тебя учили с самого начала. В конечном счете ты можешь растеряться окончательно.

Поэтому лучше оставаться с тем, что уже умеешь, и оттачивать свое мастерство. Это нелегкая задача. Нужно проявить терпение. Результат придет. Я не знаю, через какое время это произойдет, но уверен, что произойдет. Когда придет день, в который ваши короткие и средние удары станут такими, какими вы хотите их видеть, вы будете очень гордиться собой. Но до тех пор вы должны просто быть терпеливым и работать над своей техникой.

Я надеялся, что этот клиент правильно поймет и воспримет то, что я говорил ему, именно в силу той исключительности, которую он проявил в бизнесе. Только такие личности в состоянии понять все превратности процесса самосовершенствования, необходимости упорной работы и проявления терпения в этом процессе. Большинство людей таким терпением не обладают. Им трудно неумолимо следовать по пути самосовершенствования, если он не приводит к немедленным результатам. Они могут сдаться и убедить себя в том, что короткие и средние удары всегда будут их слабым местом. Они даже могут совсем бросить гольф, посчитав его слишком трудным для себя или мысленно согласившись с тем, что не обладают достаточными способностями для этого вида спорта.

Совершенствование вашей техники гольфа требует терпения. Точно такого же терпения требуют и выступления на турнирах высшего уровня.

Профессиональные гольфисты из PGA Tour часто обращаются ко мне за поддержкой, пытаясь развить в себе терпение. Они приходят ко мне не тогда, когда слишком часто выигрывают. Они просят моего совета тогда, когда победа становится редкостью. Они чувствуют, что результаты не соответствуют их потенциалу и тому труду, который они вкладывают в подготовку и участие в турнирах. Если они начинают так думать, то присутствующая в этих мыслях нетерпеливость может еще больше сократить их шансы на победу.

На турнирах PGA или других ответственных соревнованиях такого класса нетерпеливый гольфист часто считает, что он сам должен форсировать события. Он знает, что на престижных турнирах победитель обычно заканчивает матч с результатом от пар минус десять до пар минус двадцать. Поэтому, если первый раунд турнира он сводит к номиналу, то уже начинает нервничать. Он убеждает себя, что должен обязательно добиваться берди (результат меньше пара), а не просто позволить этому произойти.

В чем же разница между попыткой добиться берди или другого результата и позволением этому случиться? Иногда она почти незаметна. Это может быть решение нетерпеливого гольфиста направить свой мяч в сторону голубого флажка, который стоит на самом краю грена и предупреждает, что там расположено какое-то препятствие. В принципе удар в эту зону приближает игрока

к заветной лунке. Однако терпеливый спортсмен знает, что организаторы турнира специально так располагают некоторые лунки, что достать их дальним ударом сложно и опасно из-за находящихся рядом препятствий. Поэтому в своем плане на игру он решает, что на тех грингах, где стоят голубые флажки, он будет доволен попаданием хотя бы в центр финальной площадки, откуда до лунки останется от 7 до 10 метров. А нетерпеливый гольфист может рискнуть пробить по голубому флажку с расстояния в 100 метров и попасть в беду. Он может вообще отключиться от происходящего, вспоминая о тех берди, которые он не сделал на предыдущих лунках, и раздумывая над теми, которые, по его мнению, должен сделать на следующих.

Сейчас я работаю с профессиональным гольфистом из турнира чемпионов – Champions Tour^[65], который попал туда не благодаря тому, что выиграл много призовых в PGA Tour, а по квалификационному отбору. Поэтому ему всегда приходится много работать, чтобы остаться в обойме и чувствовать себя уверенно. Он пришел ко мне в межсезонье, чтобы поговорить о том, как не попал в квоту, которая позволила бы ему сохранить игровые привилегии на будущий сезон. Он рассказал, что никогда не чувствовал себя уверенно при игре одной из «дальнобойных» клюшек – вуд номер три. Однако на последнем перед закрытием сезона турнире он по совету своего кедди использовал эту клюшку, чтобы выбивать мяч на грин уже вторым ударом на самом длинном поле, и потерял на двух лунках пять очков. В конце года он посчитал свои результаты и пришел к выводу, что если бы на тех лунках он сыграл хотя бы пар, то закончил бы сезон двадцать седьмым и сохранил бы право на получение денег в Champions Tour. А так он оказался тридцать вторым, когда оплачивается только тридцать одно место. Таким образом, нетерпеливость этого гольфиста дорого ему обошлась. Я думаю, что все это произошло из-за его неуверенности в себе. Когда его кедди предложил ему со второго удара попытаться достать грин клюшкой вуд номер три, то этот профессионал подумал, что игрок его уровня должен справиться с этим, хотя и знал, что профессионалы редко пользуются клюшками, которыми не владеют в совершенстве. Они понимают, что их цель в игре состоит в том, чтобы использовать как можно меньше ударов, а не в том, чтобы продемонстрировать умение

владеть всеми клюшками. Именно в этом и заключается их исключительность.

Терпение – не то качество, которое человек приобретает, которым он владеет и сохраняет навсегда. Я наблюдал, как в трудные моменты даже Тайгер Вудс проявлял нетерпение. Однажды ему пришлось выбивать мяч из глубокой ямы с песком. Песок был таким глубоким, что терпеливый гольфист принял бы решение просто выбить мяч куда-нибудь на грин, смириться с неизбежной затратой лишнего удара для его забивания в лунку и спокойно продолжить игру в следующих раундах. Но Тайгер попытался вывести мяч как можно ближе к лунке. Скорее всего, это произошло из-за того, что он не мог позволить себе сыграть на ней хуже пара. В результате Вудс выбил мяч из песка только со второй попытки, а закатил его в лунку с третьей. Таким образом, проявив нетерпение, он превратил не очень хороший результат пар плюс один в совсем плохой пар плюс три. А ведь Тайгер – один из самых терпеливых игроков, которых когда-нибудь видел гольф. На всех лунках он обычно играет очень сдержанно, потому что знает, что всегда в дальнейшей игре «отобьет» ошибку. Он, как правило, ждет, пока ошибутся другие. В его лучшие годы я никогда не видел, чтобы он пытался произвести удар, в благоприятном исходе которого не был уверен. Но теперь иногда это с ним случается. И когда он делает такие удары, то выглядит как и все другие гольфисты, которые волнуются из-за того, что могут не выиграть турнир, и вынужденно бьют именно так, чтобы помешать себе выиграть.

Многие гольфисты, с которыми я работаю, начинают задумываться о важности терпения тогда, когда слишком часто видят результаты турнира в конце воскресенья не такими, какими представляли себе их в начале состязания в четверг. Они звонят мне по телефону вечером в воскресенье и говорят: «Если бы я знал, что на этой неделе для победы будет достаточно сделать минус двенадцать, то проявлял бы на поле гораздо больше терпения. Но когда я выполнил стартовый удар вечером в четверг, то уже знал, что такой-то прошел первый раунд с результатом минус восемь. Поэтому я пришел к выводу, что для победы нужно будет сделать минус тридцать. И я наделал так много глупых ошибок. И затратил в четверг столько ударов, что в пятницу мне оставалось надеяться хотя бы на попадание в квоту».

Таким гольфистам я всегда говорю, что их истинные противники – они сами и поле. Если они спокойно воспримут то, что есть на поле, и сумеют выиграть битву с собой, то покажут лучший результат, на который способны в конкретный день. Я подчеркиваю, что большинство из своих восемнадцати побед в мэйджорах легендарный Джек Никлаус добился, сделав в заключительном раунде 70, а отнюдь не 64 удара. Это правда, что в гольфе бывают и фантастические результаты, которые становятся легендами, когда, например, на Открытом чемпионате США Арнольд Палмер прошел один из раундов за 65 ударов. Мне представляется, что такие истории занимают слишком много места в головах у некоторых гольфистов. Кто-то из них начинает думать о том, что рассчитывать на победу в мэйджоре можно только с такими результатами. Но истина в том, что большинство турниров, в том числе и высочайшего класса, выигрываются совсем не как в сказке. Они выигрываются спортсменами, которые уверенно показывают в последнем воскресном раунде результат пар минус два или пар минус три. Если вы выиграете достаточное количество турниров таким образом, то уже станете легендой.

Я работаю с молодым профессиональным гольфистом, который добился больших успехов, когда был любителем. В профессиональном спорте победы стали даваться ему труднее. Во время одного из турниров мы проговорили с ним почти два часа. Когда закончили беседу, мать этого спортсмена спросила меня:

– О чем вы так долго говорили?

– О терпении, – ответил я.

– Два часа о терпении? – изумилась женщина.

– Давайте посмотрим, – предложил я. – Мы поговорили с вашим сыном о том, что он должен быть терпеливым по отношению к себе. Мы обсудили, как проявлять терпение по отношению к своему свингу. Мы поговорили о терпении в выборе правильной клюшки и при совершении средних и близких ударов. Мы говорили о необходимости проявлять терпение во время игры на грине: не волноваться и не пытаться забивать мяч в лунку с дальнего расстояния, доводя дело до трех ударов. Мы обсудили необходимость быть особенно терпеливым на самых длинных полях. Мы поговорили о важности сохранения терпения в ситуации, когда ваш сын ведет со счетом минус

четыре и судьи неожиданно объявляют двухчасовой перерыв в связи с приближающейся грозой. Мы затронули тему терпеливости при игре с партнерами, которые проявляют в ней поразительную медлительность. Мы затронули тему терпения в такой ситуации, когда у вашего сына идут и дальний, и ближний удары, но к одиннадцатой лунке он еще не имеет ни одного берди. Мы поговорили о необходимости быть терпеливым при пережидании порывов ветра. Мы обсудили, насколько важно уметь ждать, если только ты действительно хочешь стать хорошим гольфистом. Ведь большинство людей не приучены к ожиданию. Дети почти всегда нетерпеливы. Но на каждом более высоком уровне, которого будет достигать ваш сын, ему необходимо будет проявлять все больше и больше терпения.

Мать гольфиста взглянула на меня и воскликнула:

– Боже, как я рада, что вы обо всем этом поговорили!

Если бы она читала эту книгу вместе с вами, то могла бы сказать:

– Минутку, разве вы не говорили Полу Раняну о том, что учите молодых спортсменов не проявлять излишней терпеливости, не задерживаться в ожидании своей очереди и верить в то, что они могут быстро победить?

Да, говорил. Но в этом нет никакого противоречия. Исключительные люди проявляют нетерпение тогда, когда окружающие налагают на них какие-то ограничения вроде представлений ветеранов о том, что молодые спортсмены должны дожидаться своей очереди для побед. Последние три президента США – Билл Клинтон, Джордж Буш и Барак Обама – не тянули с ожиданием консенсуса среди американской политической элиты по вопросу о том, готовы ли они к тому, чтобы возглавить страну. Они увидели возможности для себя, они верили в себя, и они овладели этими возможностями. В этом смысле их можно назвать исключительными людьми. Исключительный писатель, скорее всего, не согласится, если кто-то будет говорить ему: «Тебе сначала нужно поработать в газете или журнале с десятков лет и только потом задумываться о романе». Исключительный адвокат будет чувствовать себя некомфортно, если руководитель юридической компании будет держать его на технической работе в то время, как он посчитает себя готовым для самостоятельных дел.

Однако исключительные люди проявляют огромное терпение, когда занимаются самосовершенствованием, работают над качествами, позволяющими им стать лучше, например над теми навыками, которые определяют их победы в гольфе. Они не сдаются из-за того, что не получают немедленных результатов. Они преодолевают себя. Они ждут. Они не знают, когда их усилия принесут плоды. Они просто знают, что это произойдет.

15. Окружайте себя достойными людьми

В первый раз, когда я работал с известным гольфистом, победителем многих турниров, в том числе двух мэйджоров, Хэлом Саттоном, он рассказал мне такую историю. Когда он был начинающим гольфистом, то получал материальную и всякую иную поддержку от отца. Оба они много слышали о Харви Пенике, профессиональном инструкторе^[66] из гольф-клуба «Остин Кантри Клуб» в Техасе. Это было еще до того, как Харви Пеник опубликовал свою ставшую классической книгу Harvey Penick's Little Red Book («Маленькая красная книга Харви Пеника»). Тогда слава о нем как о создателе чемпионов передавалась из уст в уста между членами гольф-сообщества. Лучшей рекламой для клубного профессионального инструктора всегда являются успехи его учеников. А у Харви было много таких, включая выдающихся чемпионов Бена Креншоу и Тома Кайта.

Отец Хэла, очень состоятельный человек, нанял частный самолет, и они полетели в Остин, чтобы получить урок у мистера Пеника. Как вспоминал позже Хэл, такой урок в дни его юности мог стоить больших денег – пять долларов в час. Отец с сыном приехали в клуб и встретились с Харви. Все вместе они пошли на тренировочную площадку. В течение сорока минут Хэл делал дальние, средние и ближние удары, используя все свои клюшки. Все, что говорил при этом Пеник, было редкое: «Хороший удар». Иногда он несколько менял эту формулу и говорил: «Очень хороший удар».

В конце концов отец Хэла потерял терпение.

– Мистер Пеник, – сказал он, – у нас осталось двадцать минут. Вы пока еще ничего не сказали моему сыну. Мы проделали очень долгий путь из Луизианы. Вы должны что-то сказать Хэлу.

Харви посмотрел на отца Хэла.

– Все, что я могу вам сказать, сэр, это то, что у вашего сына очень хорошая техника. Я думаю, что самое лучшее – не давать никому портить ее.

К тому времени, когда Хэл рассказывал мне это, он был уже ветераном профессионального гольфа с двумя десятками лет ответственных турниров и чемпионатов за плечами. В его карьере было множество взлетов и падений.

И он сказал мне:

– Если бы я мог поменять что-то единственное в своей жизни, то я бы прислушался к тому, что сказал нам тогда мистер Пенник.

Конечно, после встречи с Харви Пенником Хэл и его отец не послушались этого совета. На протяжении многих лет карьеры Хэл, как и подавляющее большинство профессиональных гольфистов, сменил немало тренеров. Все они являлись хорошими специалистами. Но у всех были свои амбиции, состоявшие в том, чтобы улучшить Хэлу свинг и вообще раскрыть его потенциал. В течение определенного времени СМИ даже называли Саттона «новым Никлаусом», в том числе и из-за того, что оба они были блондинами, имели схожее крепкое телосложение и обладали очень дальним ударом. Каждому тренеру Хэла казалось, что именно он знает, как усовершенствовать замах Саттона таким образом, чтобы однажды он оправдал эти высокие ожидания публики.

Но если у Джека Никлауса и была одна-единственная черта, которую Хэлу Саттону следовало бы скопировать, то это твердое нежелание Джека выслушивать чьи-либо советы по поводу своего удара, за исключением подсказок Джека Гроута. Гроут был первым учителем юного Никлауса в клубе «Шиото Кантри Клуб» в штате Огайо. Уже после того, как Никлаус начал свою турнирную карьеру, в начале каждого сезона он на несколько дней приезжал к Гроуту, чтобы освежить базовые навыки. Джек Гроут редко делал то, что сегодня делают почти все известные тренеры, а именно: ездил на турниры вместе со своими подопечными и занимался там с ними на тренировочных стендах и площадках. Он считал, что каждый профессионал должен владеть своей техникой настолько, чтобы первым понять, что с ней происходит что-то не то, и уметь исправить свои ошибки. Именно при таком подходе Джек Никлаус вырос в очень самодостаточного гольфиста.

Я думаю, что в этом кроется одна из важных причин того, что Никлаус мог уверенно побеждать в важнейших турнирах на протяжении столь долгого времени. В течение почти двадцати пяти

лет он выигрывал престижнейшие мэйджоры один за другим. Джек понимал, что основой для больших успехов профессионального гольфиста становится не только хорошая техника, но и умение окружить себя достойными людьми, которые поддерживали бы и воодушевляли спортсмена, а при необходимости могли бы и подправить его настрой. Это должны быть люди, которые скажут гольфисту то, что необходимо, и даже то, чего он предпочел бы не слышать. Других людей в окружении исключительного спортсмена быть не должно.

Однако все это легко только на словах. Ни один профессионал, даже Джек Никлаус, не выигрывает столько, сколько хотел бы. И когда дела у него идут не очень хорошо, вокруг вдруг начинают буквально роиться тренеры, которые якобы могли бы поправить игру спортсмена на грине или увеличить точность его дальних ударов. Гольфисту начинает казаться очень соблазнительной идея, что в очередном сезоне он может добиться успеха, если поменяет тренера. И многие спортсмены делают это, причем постоянно. Проблема заключается в том, что, хотя все профессиональные тренеры имеют, как правило, единый взгляд на базовую технику гольфа, каждый из них любит придумывать что-то особенное в деталях. Поэтому часто своим подопечным они представляют целые разделы гольфа по-разному. В результате на спортсмена обрушивается поток явно противоречащих друг другу советов. Под их влиянием он начинает играть не лучше, а хуже. В конечном счете он вообще может запутаться в этих подсказках.

Многие клиенты приходят ко мне по наводке других моих подопечных. Разумеется, я работаю с ними и на тренировочных стендах, и на тренировочных гринах. И все же первым делом я всегда советую им подобрать хорошего тренера, который ставит свинг, и держаться за него, если он вызывает у игрока доверие. Иногда тем самым я действую во вред своему бизнесу. Но я не в претензии.

Не исключаю, что у вас может возникнуть мысль, что каким-то гольфистам легче работать самостоятельно. В конце концов, как утверждают легенды, именно так поступал Бен Хоган. А ведь он остается одним из величайших гольфистов в истории. Согласно тем же легендам, Хоган всегда работал наедине с собой, совершенствуя свинг и забивание мяча в лунку во время бесчисленных часов тренировок.

Как и во всех легендах, в этих тоже не все правда. На самом деле Хоган не был абсолютно одинок в своей работе. Его жена Валери была для него своеобразным спортивным психологом. Бен много раз пытался уйти из гольфа, но Валери не позволяла ему сделать это. Бен и Валери, находясь на различных турнирах, часто ужинали в компании других гольфистов. Хоган имел много друзей среди своих соперников. Они активно обменивались мнениями по технике гольфа. Действительно, у Бена не было профессиональных тренеров, и он ни у кого не брал уроки. Но тогда нормой являлись не формальные занятия с инструкторами, а неформальный, дружеский обмен идеями. Так что гольфисты и в те времена не оставались полностью наедине с собой.

Спортсмены, стремящиеся к исключительности, не должны быть в полном одиночестве. Им нужны другие люди, находящиеся с ними в одной лодке. Но подбирать таких людей им следует очень аккуратно и относиться к ним достойно.

Окружающая спортсмена команда должна верить в него и его талант. Я работал с клиентами, которые были очень успешны в университетском спорте, выигрывая всевозможные национальные первенства. По драфтам они попадали в профессиональные команды, но их карьера профессионалов часто не складывалась так удачно, как в университетах. По моему мнению, это во многих случаях происходило из-за того, что у таких спортсменов не хватало внутренней уверенности в себе. Они процветали, будучи любителями, когда тренеры поддерживали их и делали из них лидеров. Но без такой помощи в профессиональном спорте они переставали быть звездами. Вера окружения в спортсмена играет в его жизни важную роль.

Одна из трудностей, с которой человек сразу же сталкивается в командных видах спорта, состоит в том, что он не может выбрать себе тренера. Я понял это еще в своем родном Ратленде. Тогда тренер не взял меня в основной состав баскетбольной команды старшего школьного возраста, в которой обычно играют выпускники школ и студенты первых двух курсов колледжей. Я считал себя лучшим баскетболистом в городе, но тренер полагал иначе.

Не поставив меня об этом в известность, тренер поговорил с моим отцом. Он сказал ему, что я не только сейчас не готов играть в команде, но, скорее всего, вообще никогда не смогу этого сделать. К счастью для меня, мой отец был мудрым человеком и не рассказывал мне о том

разговоре с тренером в течение семи лет, пока я не был избран капитаном баскетбольной команды своего колледжа, в которой играл на протяжении всей учебы. Благодаря мудрости отца я мог думать то, что хотел, после того как меня не взяли в основной состав школьной команды, а думал я следующее: «Этот тренер плохо разбирается в игроках, и я еще покажу ему, на что способен».

Теперь, оглядываясь назад, я испытываю даже что-то вроде симпатии к тому тренеру. В конце концов, рост у меня тогда не достигал даже 180 сантиметров, и я не обладал исключительным прыжком. Наставник, конечно, сделал обо мне достаточно поверхностный вывод, но такой же вывод в тех обстоятельствах сделали бы большинство людей. В каком-то смысле тот тренер оказал мне услугу: он подарил мне мотивацию (пусть и негативного характера) добиться успеха и доказать ему, насколько он во мне ошибался. Он показал мне, как глупо давать кому-то какую-то оценку, не узнав личных качеств человека: его упорства и стойкости, его прилежания и уверенности в себе в условиях стрессовой нагрузки. Тот урок я запомнил и использую его до сих пор. Я никогда не делаю вывод о потенциале того или иного гольфиста только на основании того, что два часа понаблюдаю за тем, как он бьет по мячу или загоняет его в лунку на тренировочной площадке. Мне нужно узнать его внутренние качества, а они проявляются не так быстро.

Тот тренер также научил меня пониманию, как стремящиеся к исключительности люди относятся к тренерам, учителям и другим наставникам, тем или иным образом влияющим на их жизнь. Когда они встречаются с человеком, который верит в них и их способности, они сразу же тянутся к нему. Они устанавливают с ним отношения взаимного доверия и поддержки. Они стремятся как можно больше учиться у этого человека. Но когда они сталкиваются с тренером или руководителем, который не верит в них, они обычно игнорируют его. Плохой тренер или руководитель только лишь мотивирует таких людей доказать всему миру, насколько он глуп.

Те профессиональные гольфисты, которых я консультирую, находятся в более выгодном положении. Они могут выбирать себе не только тренера, но и все свое окружение, за исключением родителей и братьев с сестрами. Я всегда стараюсь внушить им, что правильный

выбор команды важен настолько же, насколько и совершенствование их игры.

Поскольку большинство моих клиентов – это молодые мужчины, один из самых главных выборов, стоящих перед ними, – это выбор супруги. Я уже говорил о тех специфических требованиях, которым должна отвечать жена гольфиста-профессионала, живущего за счет постоянного участия в различных турнирах. Если подопечный спрашивает моего совета, я рекомендую ему серьезно подумать перед принятием решения. Достойная супруга не только может внести в жизнь кочующего профессионального гольфиста семейный уют, любовь и ощущение счастья. Она может также внести огромный вклад в развитие его спортивной карьеры, если верит в него, поддерживает и воодушевляет. Я также говорил, что доля жены профессионального гольфиста может быть нелегкой.

Здесь я хочу подчеркнуть, что, по моему мнению, супруга спортсмена, руководителя в бизнесе или любого другого человека, стремящегося к успеху в жизни, имеет не меньшее право на то, чтобы и самой добиться такого же успеха. Я считаю, что спутник исключительного человека сам по себе не менее важен. Но жизнь устроена так, что люди со спортивными, деловыми и другими здоровыми амбициями обычно должны отдавать своему делу огромное количество времени. Их работа может пожирать их вечера и уик-энды. Она может оставлять мало времени на отпуск. Супруга исключительного человека должна это понимать, принимать и жить с этим. Окружающим может показаться, что жена при этом попадает в несколько подчиненное положение. Но внутри семьи супруги в подавляющем большинстве случаев ощущают себя равными друг другу.

Поэтому, если профессиональному гольфисту удастся найти спутницу, которая согласна с таким образом жизни и может преуспеть в нем, я настойчиво рекомендую всеми способами укреплять и сохранять такой брак. Это подразумевает и необходимость оставлять профессиональные проблемы на поле. В карьере любого гольфиста бывают полосы, когда он не попадает в квоты турниров или, по его собственным представлениям, играет плохо. В такие периоды он должен находить в себе силы, вернувшись в отель, оставаться любящим и веселым супругом. Его самая большая ошибка будет

состоять в том, если он попытается превратить свою жену во вместилище своих сомнений и страхов или будет постоянно жаловаться ей, как плохо играет, и высказывать неуверенность в том, что когда-нибудь сможет выиграть хоть какой-то турнир. Смею утверждать, исходя из личного опыта, что жена будет следовать за спортсменом, поддерживать и верить в него до тех пор, пока он сам будет уверен в себе. Но находиться возле постоянно жалующегося и ноющего мужа, который зарабатывает деньги участием в турнирах, – это то же самое, что помогать кому-то со сломанной ногой пробежать марафон. Мало кто способен это выдержать. Если уж гольфисту-профессионалу нужно поделиться с кем-то своими сомнениями и страхами, то именно для этого и существуют спортивные психологи.

Второй важнейший человек, в котором нуждается выступающий на турнирах профессиональный гольфист, – это тренер. Критерии при его выборе чем-то походят на те, по которым спортсмен выбирает супругу. Наставник прежде всего должен оказывать атлету всяческую поддержку. Это важнее, чем заниматься совершенствованием удара. Тренер должен верить в успех своего подопечного. Он должен всеми силами повышать его уверенность в себе.

Это не означает, что наставник не должен делать спортсмену замечания или критиковать его. В противном случае гольфист никогда не достигнет высот мастерства. Иногда тренеры могут говорить очень жесткие слова, быть грубыми. Но это не самый лучший способ руководства своим учеником. Я часто наблюдаю, как хорошие тренеры проводят тренировки. Нередко они безжалостно критикуют ошибки подопечных, особенно психологические. Но критика со стороны хорошего тренера всегда сопровождается конструктивными советами, полезными для спортсмена. Формула здесь обычно такая: «Ты делаешь это, но твои действия не приносят результата. Поэтому тебе необходимо делать это вот так». Как правило, такие высказывания тренер сопровождает демонстрацией правильной техники выполнения того или иного действия или движения. Затем тренировка продолжается. Хороший наставник всегда знает, как реагируют на критику его подопечные. Эта реакция всегда бывает разной. Тренер чувствует, какой спортсмен может воспринять замечание слишком эмоционально: как критику в свой адрес, а не как попытку что-то подсказать ему или улучшить его технику. Выдающиеся тренеры

всегда стараются сделать так, чтобы все члены команды перед состязанием были абсолютно уверены в себе независимо от того, что было произнесено на тренировке.

Если у успешного наставника сложился имидж односторонне жесткого и даже грубого человека, то будьте уверены, что это результат искаженной информации о нем в СМИ. Например, пресса всегда гонялась за жесткими и критическими словами Винса Ломбарди, с которыми он иногда обращался к игрокам. У поверхностного наблюдателя могло создаться впечатление, что жесткость, граничащая с грубостью, – это все, что представляет собой хваленая тренерская методика Ломбарди. На самом деле у Винса был большой арсенал средств, с помощью которых на протяжении долгих лет он показывал своим ребятам, что он верит в них и даже любит. Не случайно после его смерти ученики сохранили добрую память о нем. Многие воспользовались его мудрыми советами и в устройстве своей судьбы после того, как покинули большой спорт.

Я до сих пор отчетливо помню слова, которые сказал о Ломбарди выдающийся футболист Джерри Крамер, чье имя занесено в Зал славы команды «Пэкерс», которой руководил этот тренер. На заданные ему вопрос о жесткости Ломбарди Крамер ответил: «Я не могу забыть одного момента, когда я был буквально разбит после неудачной игры. Тогда Винс вошел в раздевалку, положил мне руку на плечо и сказал, что придет то время, когда я стану величайшим нападающим в истории американского футбола».

Не все тренеры умеют так действовать. Несколько лет назад Джим Лефевр, главный тренер бейсбольной команды «Сиэтл Маринерс», попросил меня приехать на весеннюю тренировочную сессию, чтобы посмотреть на работу его тренеров и ассистентов с молодым игроком Кеном Гриффи. Джим и весь тренерский штаб команды понимали, что Гриффи был очень одаренным спортсменом. Джим хотел, чтобы я посмотрел на работу этого хиттера инкогнито. Моя задача состояла в том, чтобы определить, все ли наставники делают все правильно для того, чтобы полностью раскрыть огромный потенциал этого спортсмена. Я наблюдал за Гриффи в течение трех дней. Никто из штаба команды, за исключением Джима, не знал, кто я такой и что делаю на тренировках.

После трех дней наблюдений Джим представил меня своим тренерам. Я сказал, что мне нравится, как с молодым спортсменом работает инструктор по удару. Во время отработки удара этот тренер стоял рядом со специальной клеткой-ловушкой, в которую Гриффи отбивал мячи, и просто подсказывал ему название удара, который необходимо произвести: прямой влево, высокий вправо и так далее. И Гриффи отбивал именно так, как подсказывал ему тренер. Судя по всему, им обоим такой порядок работы нравился. Эта методика позволяла Гриффи отрабатывать различные виды ударов. Он был рад, что тренер не мучил его лекциями насчет его техники. Он показался мне талантливым бьющим, которым он потом и стал, и я поздравил наставников с таким психологически верным подходом к развитию потенциала этого спортсмена.

И тут вдруг возмутился тренер, который работал с кэтчерами (ловцами) – представителями одной из важных игровых специальностей в бейсболе.

– Это такая чушь, которой мне еще не приходилось слышать! – воскликнул он. – Да, этот парень талантлив, слов нет. Но ему еще нужно работать и работать над своей техникой. А мы разводим вокруг него какие-то церемонии. Это просто смешно. У парня есть целый букет огрехов в технике, которые нужно срочно устранять. Вы сами не знаете, что тут нам говорить.

Все, что я мог, – это повторить, что, по моему мнению, тренер Гриффи все делал верно.

Джим Лефевр встал на мою сторону. Он взглянул на возмущенного тренера и спросил:

– Сколько лет вы играли в национальной лиге?

– Восемь, – ответил тот.

– И каковы были ваши результаты?

– Порядка.210, – сказал тренер.

– И почему вы считаете, что мы должны учить этого парня бить как вы?

Возмущенный тренер буквально перепрыгнул через стол и затеял кулачный бой с Лефевром. Бой превратился в борцовскую схватку, однако противники довольно быстро разошлись, и мы продолжили нашу дискуссию.

Я старался донести до своих собеседников ту точку зрения, что воспитание молодого талантливое спортсмена представляет собой одно из самых трудоемких дел в спорте. При этом важно помнить, что тренерская работа с ним не должна навредить молодому атлету. На той беседе я этого не сказал, но по опыту знаю, что есть много наставников, которые считают, что воспитание спортсмена сводится лишь к постоянной критике в его адрес. Немногие тренеры могут поступить как Харви Пенник, который сказал отцу Хэла Саттона, что ничего улучшать в свинге этого гольфиста не надо. Я уверен, что иногда под поверхностным слоем отношения тренера к своему ученику скрывается известная доля ревности к его возрасту и способностям. Эта ревность может подпитывать некоторую жесткость в работе тренера со своим подопечным, хотя сам наставник считает, что он-то дает как раз то, что нужно спортсмену.

Некоторые тренеры исповедуют идею, что хороший атлет может стать излишне самоуверенным. Что касается меня, то за свою тренерскую карьеру я еще ни разу не слышал, чтобы гольфист заявил, что проиграл турнир, потому что был слишком уверен в себе. Но в нашем обществе есть немало людей, которые боятся того, что спортсмен может стать высокомерным, испорченным и ленивым. Поэтому они испытывают необходимость принизить его возможности. Они не думают, что таким образом подрывают уверенность спортсмена в себе.

Теоретически можно предположить, что какой-то тренер, бомбардирующий учеников постоянными придирками и критикой, может добиться успеха. Но я такого не встречал. Подумайте об этом. Успешный гольфист не сможет спокойно засыпать, когда его голова переполнена самокритикой по поводу того, что ему никак не удастся послать дальний мяч по прямой траектории, загнать его в лунку с двух метров или одним ударом выбить из ямы с песком. Зачем ему тренер, который будет все это упорно повторять? Да, наставник должен работать со спортсменом над исправлением его ошибок. Он должен давать гольфисту честные советы. Иногда это означает необходимость прямо указать на недостатки в ударах или на какие-то вредные привычки. Но тренер должен знать, как это делать конструктивно.

Когда профессиональный гольфист находит наставника с такими качествами, я советую ему относиться к этому тренеру с такими же

уважением и нежностью, с какими он относится к собственной жене. Игрок должен быть верен ему. В период становления гольфиста, особенно в юности, бывают моменты, когда ему полезно сменить тренера на такого специалиста, который поможет продвинуться вперед, к новым горизонтам. Но для турнирного профессионала такая необходимость не может возникать часто. Такой гольфист, который надолго остается со своим наставником, как правило, приобретает стабильность и ясность в игре. А тот, кто мечется от тренера к тренеру, часто запутывается и теряет мастерство.

Верность своему наставнику не сводится только к тому, чтобы аккуратно и вовремя выписывать ему чеки с вознаграждением за работу. Хорошего тренера спортсмен должен лелеять. Он должен приходить на занятия в строго назначенное время, разогретый и готовый к работе. Его отношение к наставнику должно сводиться к формулировке: «Мне нравится учиться у вас. Возможно, я не могу показать на турнирах все, что получаю от вас. Но я буду стараться». Когда тренер видит такое отношение, он обычно удваивает усилия и делает все, что от него зависит, чтобы помочь своему подопечному добиться успеха.

Спортсмен должен с уважением и заботой относиться к каждому человеку из своего ближайшего окружения. Вне зависимости от того, в каком количестве престижных турниров победил гольфист, или сколько перстней победителя национальных чемпионатов собрал баскетболист, или сколько они заработали, они не должны считать себя лучше и важнее тех, кто рядом с ними. Я видел спортсменов, которые разрушали свои карьеры, забывая об этом. Они начинали требовать, чтобы в семьях к ним относились как к знаменитостям. А когда родные отказывались делать это, спортсмены раздражались. Рушилась их личная жизнь. Я считаю, в тех семьях, где выдающихся чемпионов не рассматривают как исключительных знаменитостей, спортсмены ведут себя более уравновешенно и серьезно.

Во многих других сферах человеческой деятельности, как и в гольфе, человеку бывает довольно трудно стать выдающимся без поддержки. Если гольфист обычно нуждается в тренере, который работает над его свингом, люди, реализующие себя в чем-то другом, тоже нуждаются в наставниках и партнерах, у которых они могли бы учиться на пути к успеху. Для аспиранта таким человеком может стать

его профессор. Для сотрудника юридической фирмы – ее старший партнер. Во многих брокерско-финансовых компаниях, с которыми я работаю, молодые сотрудники часто с самого начала прикрепляются к опытным наставникам. Принцип приобретения мастерства с помощью состоявшихся специалистов действует везде: на тренировочной площадке для гольфа, в лаборатории, в учебной аудитории и в офисе компании. Исключительные люди вознаграждают наставников за поддержку своей верностью, энтузиазмом и уважением.

Точно так же, как в спорте атлеты сталкиваются с неумелыми и неспособными тренерами, которые не верят в учеников, так и в других сферах жизни мы можем столкнуться с посредственными руководителями. Когда это происходит, то рациональнее всего вести себя так, как это делают спортсмены. Нужно уметь находить силы внутри себя. Нужно самим создавать уверенность в себе. Нужно работать с удвоенной энергией и пообещать себе доказать руководителю, что он неправ в отношении вас. Возможно, нужно даже сменить работу. К сожалению, это часть нашей жизни.

Профессиональные гольфисты зачастую сталкиваются с проблемой, которая не так остро проявляется в других сферах. В профессиональном гольфе вокруг спортсмена, как правило, вьется много потенциальных тренеров, и каждый из них старается привлечь к себе внимание и дать какой-нибудь совет. Когда, участвуя в турнире, профессиональный игрок выходит на тренировочный стенд для шлифовки удара, а мяч постоянно отклоняется то влево, то вправо, спортсмен задается вопросом «Что я делаю неправильно?». И тут к его уху склоняется дюжина инструкторов, готовых дать ему «самый верный совет». Гольфистам-профессионалам необходимо создать некий внутренний защитный фильтр, который задерживал бы большинство из таких рекомендаций. Если они уже выбрали себе тренера и доверяют ему, то по вопросам свинга и ударов им следует слушать только его. В противном случае они могут запутаться в противоречащих друг другу советах и предложениях.

Я заметил, что даже в отношении доверенных тренеров многие гольфисты тоже применяют этот своеобразный фильтр. Они выслушивают три-четыре замечания наставника, но у них есть и собственная наработанная манера свинга. Они знают свои

способности, потребности и чувствуют, что может им подойти. Они выбирают какой-то один элемент, который, по их мнению, им поможет, и фиксируют внимание на нем. Другие советы они могут отложить для использования в будущем, а могут и совсем проигнорировать.

Разные люди и учатся по-разному. Как тренер и инструктор я знаю, что если имею дело с двумя гольфистами, у которых имеются одинаковые проблемы с игрой на грине и забиванием мяча в лунку, то один из них может принять и использовать один мой совет, а второй – другой. Один может решить, что ему необходимо мысленно вообразить линию, по которой мяч должен накатом попасть в лунку. Другой же мысленно просто представляет себе мяч, падающий в лунку после удара. Это два пути достижения одного и того же результата. Это примерно то же самое, как если бы мне пришлось учить детей делить число на два и я предложил бы либо разделить его пополам, либо умножить на 0,5. При этом мне было бы все равно, как именно решен пример. Для исключительных гольфистов тоже важен прежде всего результат.

На своем опыте я пришел к выводу, что у исключительных людей есть нюх на таких друзей, которые могут им в чем-то помочь. При этом я не имею в виду, что они используют кого-то. Я имею в виду, что эти персоны окружают себя людьми, обладающими той же уверенностью в себе и оптимизмом, которые хотят развить в себе и исключительные люди. Как когда-то шутил Харви Пенник, он никогда не ходит в ресторан с теми, кто плохо забивает мяч в лунку. Ведь поведение людей может быть заразительным. Если вы профессиональный гольфист, то вряд ли горите желанием сидеть за ужином с коллегой, который будет жаловаться, как у него ничего не получается, какое плохое здесь поле и как ему не везет. Вам будет хотеться услышать за ужином что-то такое, чтобы помогло бы вам настроиться на хорошую игру завтра.

Точно так же, если вы работаете в сфере недвижимости, вы хотите окружать себя друзьями, которые говорят об открывающихся перед этим бизнесом возможностях и проектах, над которыми они работают. Наверняка вы не захотите пойти в ресторан с теми, кто говорит только о дорогих кредитах или ограничениях со стороны правительства.

Я пришел к выводу, что успешные гольфисты, как и вообще успешные люди, выбирают себе таких друзей, которые разделяли бы

их ценности. Как и в любой другой сфере человеческой деятельности, в гольфе вы можете найти персонажей, и склонных к донжуанству, и злоупотребляющих алкоголем. И даже если некоторые из них неплохо забивают мяч в лунку, исключительные профессионалы вряд ли будут активно искать их общества. Они будут опасаться того, что вольно или невольно какие-то характеристики этих людей могут стать и их отличительными чертами. Всегда легче добиться успеха, если не соприкоснуться с чьим-то глупым и деструктивным поведением.

Умные тренеры и команды понимают это и культивируют атмосферу, в которой хорошие качества человека еще больше развились бы, а плохие были бы подавлены и устранены. По этой причине, например, тренер Джон Калипари так часто приглашает ребят из своей баскетбольной команды к себе домой. Он хочет создать семейную атмосферу в отношениях с ними. Он делает это потому, что по-настоящему любит и уважает своих подопечных. Он знает, что в своем доме задает тон именно он. Его отношение к работе и успеху будет примером для команды. И это помогает его коллективу выигрывать.

Военная академия США ставит перед собой задачу воспитывать успешных военных: и мужчин, и женщин, которые продемонстрируют настоящую стойкость в сколь угодно тяжелой стрессовой ситуации. Ситуации войны. В Вест-Пойнте (иное название академии) эта задача решается в том числе и тем, что для каждого новичка создается своя мини-группа поддержки. С первого дня обучения в академии кадеты попадают в очень трудные условия. Некоторые из них довольно быстро сдаются. В Вест-Пойнте этого не боятся. Более того, поощряют, потому что понимают, что оставшиеся будут испытывать гордость за то, что превозмогли себя, проявили стойкость и упорство. В академии у кадетов культивируется чувство гордости не только за личную стойкость, но и за стойкость маленькой учебно-боевой группы. Как считают тут, внутри этой группы хорошие качества курсантов усиливаются. Они вытесняют их недостатки. Никто не хочет, чтобы его группа была слабее других. Внутри маленьких коллективов поддерживается атмосфера, которую можно было бы охарактеризовать как влияние равных. Такая поддержка со стороны товарищей очень конструктивна. Просыпаясь каждое утро, курсанты прежде всего проверяют физическое состояние каждого члена группы.

Они подбадривают тех, кто устал или раскис. Они дают своим группам и самим себе названия и необидные клички, чтобы усилить спайку внутри коллектива. В обычной жизни курсант может быть Джо Смитом. Внутри же группы он Барсук. Этот псевдоним указывает на его стойкость, с помощью которой он может преодолеть все трудности армейской жизни и никогда не оставить службу.

Влияние коллектива может иметь и противоположную направленность. Я консультирую многих молодых людей, которые стремятся к тому, чтобы в колледже хорошо учиться и заниматься спортом, а потом стать врачом, юристом или банкиром. Они говорят мне, что хотят добиваться успехов в университетском спорте и иметь как минимум средний уровень успеваемости. Многие мечтают по окончании колледжей и университетов поступить в аспирантуру. Я всегда поддерживаю их в таком подходе и привожу многочисленные примеры того, как их сверстники успешно совмещали серьезные занятия спортом и отличную учебу. Но когда они рассказывают, что подумывают о вступлении в студенческие братства, я колеблюсь с ответом. В принципе ничего плохого в этом нет. Однако многие такие свободные студенческие организации полны ребят, которые ценят только развлечения и вечеринки, выпивку, а иногда и наркотики. Если студент вступает в подобную организацию, то зачастую влияние коллектива на него будет мешать его настоящим приоритетам – спорту и учебе. Организация постарается сделать так, чтобы ее собственные цели стали бы высшим приоритетом для студента. Зачастую это отрицательно влияет на него. Многие ребята начинают тяготиться тяжелым бременем одновременного совмещения учебы и спорта. И чаще всего из-за этого страдает учеба.

Недавно я наблюдал подобный негативный «коллективизм» изнутри одной спортивной команды. Я работал со студентом-гольфистом, который выиграл серьезный студенческий чемпионат, будучи еще первокурсником, но потом особенно не прогрессировал. В нашей первой беседе он, по его словам, освободил себя от бремени тяжелой вины. Он сообщил, что вступил на путь, мешающий не только его собственным успехам в гольфе, но и успехам всей его команды.

– На прошлой неделе, – сказал он, – у нас были весенние каникулы. Вместо того чтобы остаться в университете и тренироваться, я решил отправиться на Багамы и поразвлекаться там. Я даже не собирался

брать с собой клюшки. Мне удалось подговорить к этому всю команду, за исключением одного человека. Мы все полетели на Багамы, где целую неделю провели в развлечениях. Ни один из нас в течение девяти дней даже не прикоснулся к клюшкам. А послезавтра у нас турнир. Я оказал плохую услугу команде. И по правде говоря, сделал это из-за того, что не хотел вылететь из нее, поскольку пропустил тренировки.

Такое часто случается в группах сверстников. Единственное, что было необычного в этом случае, так это то, что парень набрался мужества признаться в своих поступках. Многие делают то же самое, но не осознают, что совершают что-то плохое, чтобы на фоне других выглядеть лучше. Но на самом деле именно так и происходит. Это может быть ваш коллега по работе, предлагающий заглянуть в бар вместо того, чтобы задержаться и завершить какой-то проект. Это может быть член студенческого братства или ваш сосед по общежитию, который чуть ли не силой тащит вас на вечеринку именно в тот момент, когда вам нужно заниматься. Но люди, стремящиеся к исключительности, легко вычисляют таких подстрекателей в коллективе и избегают их.

Вот на кого мне после этого рассказа захотелось посмотреть, так это на того единственного члена студенческой команды, который тогда отказался лететь на Багамы. В его поступке ощущалось стремление к тому, чтобы стать чемпионом. Я люблю работать с такими ребятами. Этот парень был всего один из двенадцати членов команды. Моя практика говорит о том, что это и есть примерное соотношение между исключительными и обычными людьми, которое существует в жизни. В большинстве своем люди под влиянием равных удовлетворяются средним уровнем достижений, привычным для их коллективов. Исключительные люди не соглашаются довольствоваться этим. Они окружают себя теми и прислушиваются к советам тех, кто может помочь им стать великими.

16. Делать то, что любишь, или любить то, что делаешь?

Великий тренер Джон Вуден значительную часть своей долгой и плодотворной жизни посвятил размышлениям о том, как человек достигает успеха. Результатом этих размышлений стала его знаменитая «пирамида успеха», которой он обучал целые поколения баскетболистов из команды Университета Лос-Анджелеса (UCLA), ребят в летних спортивных лагерях и вообще всех желающих. Джон Вуден был очень великодушным человеком и верил, что открытые им законы успеха помогут людям жить более полноценно и счастливо. Поэтому своими мыслями он делился очень щедро.

Пирамида Вудена состоит из позитивных качеств, упор на которые более чем естественен для баскетбольного тренера. Это трудолюбие, командный дух и физическое самосовершенствование. Но в основание этой пирамиды Вуден поместил такое качество, которое может показаться не столь очевидным, – энтузиазм.

Казалось бы, баскетбольный тренер должен был быть уверен, что его подопечные будут увлечены баскетболом. В конце концов, они играли в игру, которую явно любили. Но Джон Вуден не считал это столь уж определенным. Например, он исходил из того, что новички в его команде зачастую не знали, как правильно надевать носки или завязывать шнурки на кедах. В начале каждого сезона Вуден раз за разом терпеливо объяснял это своим ребятам для того, чтобы исключить даже возможность появления у них мозолей. Точно так же Вуден считал, что не все его ученики будут с самого начала проявлять бешеный энтузиазм только потому, что они попали в команду Университета Лос-Анджелеса. А Вуден буквально боготворил увлеченность человека своим делом. И поскольку он со своей командой добился потрясающих успехов, я бьюсь об заклад, что он делал все, чтобы привить эту увлеченность своим ребятам.

Почему это качество так важно?

Если проводить аналогию с химией, то увлеченность делом и энтузиазм действуют как катализатор, заставляя мозг спортсмена

работать быстрее и точнее. Например, преодоление самого себя становится для человека гораздо более легким, если он увлечен своим делом. Увлеченность любимым делом сродни спуску на велосипеде по дороге, ведущей вниз. Занятие нелюбимым делом – это тяжелый подъем в гору.

Актер и комик Джордж Бернс однажды появился на телеканале Disney Channel, когда ему было уже под девяносто. Он выступал перед группой детей лет десяти. Один из мальчиков спросил Бернса, что делать, чтобы прожить такую же долгую и счастливую жизнь. Ответ Бернса был коротким: «Это очень просто. Либо делайте то, что любите, либо любите то, что делаете». Мне кажется, что трудно дать более ценный совет ребенку, только начинающему жизнь.

Если рассматривать этот вопрос с точки зрения истории, возможность заниматься преимущественно любимым делом появилась у людей относительно недавно. Для большинства наших предков такой выбор был большой редкостью. Мужчины работали в сельском хозяйстве или на заводах. Женщины занимались домашним хозяйством и растили детей. Люди могли собрать свои вещи и эмигрировать. Но даже на новой родине их ждал небогатый выбор.

Мой дед по линии отца приехал в Америку из Италии. Он работал на каменоломне. Не знаю, нравилась ли ему его работа. Задолго до моего рождения на него упала каменная глыба и убила его. Тогда в США свирепствовала Великая депрессия, и мой отец со своими братьями вынуждены были братья за любую работу, чтобы выжить. В то время вопрос о выборе любимого дела не стоял.

Один из соседей нашей семьи предложил моему отцу попробовать поработать в парикмахерской в качестве ученика цирюльника. Не думаю, что отец мечтал заниматься этим делом. Наблюдая за ним в течение его жизни, я пришел к выводу, что его истинным увлечением были чтение и учеба. Если бы он родился в мое время, наверняка получил бы хорошее высшее образование и занялся делом, которое позволяло бы ему постоянно учиться. Возможно, он стал бы исследователем или ученым.

Но поскольку этот путь оказался для моего отца закрыт, он сделал второй из предлагавшихся Бернсом выбор: полюбил работу цирюльника. Он стал первым парикмахером в нашем городе, научившись делать парики. Он также оказался первым, кто начал

использовать при стрижке бритву. Теперь это называется филировкой. Он старался предпринимать все возможное для того, чтобы выделиться среди парикмахеров Вермонта. В своей профессии он использовал и увлечение чтением. Каждый вечер он читал различные газеты, журналы и книги, чтобы быть в состоянии поддержать беседу на любую тему с очередным клиентом.

Я, мои братья и сестры получили такие возможности, о которых мой отец и дед не могли даже мечтать. Мы могли делать в жизни то, что хотели, и то, что нам нравилось. Как я уже говорил, поначалу я думал, что моим призванием станет баскетбол. Отец не мешал этому увлечению, хотя, как мне кажется, он прекрасно понимал, что у меня нет врожденных физических качеств, которые сделали бы из меня даже среднего игрока команды «Бостон Селтикс». Однако он поставил условие: если я хочу заниматься спортом, то должен при этом иметь приличные оценки в учебе. Благодаря отцу к тому времени, когда мои интересы в спорте переместились из области игры в область тренерской работы, я имел достаточно хорошие академические показатели для того, чтобы даже поступить в аспирантуру.

Я быстро понял, что моя сила не в разработке игровых методик, а в психологической помощи молодым спортсменам. Поэтому я заинтересовался спортивной психологией. Понять, в чем кроется ваш талант, – важнейшее условие, чтобы сохранить вашу увлеченность своим делом. Мне в этом отношении повезло. До сих пор я каждое утро просыпаюсь счастливый от осознания того, что проведу очередной день за работой, подпитывающей меня энергией: за занятиями с людьми, которые хотят быть лучшими в том, что делают. Это очень хорошо, когда вам удается направлять свою энергию на то, к чему у вас есть талант.

Конечно, в таком отношении к работе я не одинок. Благодаря миру и процветанию, установившимся в США и многих других странах после Второй мировой войны, миллионы людей получили возможность использовать свои таланты и следовать за своим призванием. И многие из них добились в жизни успеха.

Но каждый шаг на пути человечества к прогрессу порождает новые проблемы и вопросы. Например, во многих частях нашей планеты голод побежден, но на смену ему пришла эпидемия ожирения. У людей есть возможность реализовать свои мечты, но это не означает,

однако, что они принимают какие-то практические решения на пути к этой цели. Наоборот, эта возможность позволяет легче делать выбор, кажущийся окружающим нерациональным.

Каждую неделю я выступаю перед молодыми людьми, которые избрали судьбу профессионального турнирного игрока в гольф, потому что, по их словам, ничто другое не дает им такого душевного подъема, как этот вид спорта. Они понимают, что их путь будет связан с определенными трудностями, начиная с того, что на одного гольфиста, выступающего в турнирах PGA и получающего миллион долларов в год, приходится сотня профессионалов, зарабатывающих копейки, играя в скромных турнирах, о которых многие из нас никогда не слышали. И все же на фоне многих других занятий профессиональный гольф может показаться весьма практичным выбором. Ведь многие молодые люди в наше время хотят стать кинозвездами, или звездами рок-н-ролла, или художниками. Сейчас широкое распространение получили профессиональный скейтбординг, участие в скачках и кустарная выпечка. По сравнению с ними профессиональный гольф выглядит как вполне стабильное занятие.

Я постоянно сталкиваюсь с родителями, чьи выросшие дети посвящают себя серьезному увлечению гольфом. Довольно часто они говорят мне что-то типа: «Мы не хотим, чтобы наш ребенок занимался в жизни чем-то, что ему не нравится. Но нельзя ли направить его в такую профессию, где он будет достаточно зарабатывать? Ведь когда-то он женится, и ему придется содержать семью». Некоторые из родителей даже пытаются попросить меня, чтобы я уговорил их сына или дочь заняться чем-то более практичным и финансово привлекательным, чем гольф.

Я никогда не делаю этого. Кто я такой, чтобы говорить молодому человеку, что он выбрал неверный путь? Когда я начинал свою работу, спортивной психологии еще практически не существовало. Я учил детей теннису бесплатно просто потому, что мне это нравилось. Я занимался со спортсменами просто потому, что любил тренерскую работу. Моего отца можно было бы понять, если бы он сказал мне, что нужно прекращать тренировать бесплатно, подыскивать себе стабильную и хорошо оплачиваемую работу преподавателя физкультуры в какой-нибудь престижной и богатой старшей школе, где мне разрешали бы еще подрабатывать на стороне.

Но кто знает, не может ли однажды ваш сын, увлекающийся скейтбордингом, разместить потрясающее видео своих трюков на YouTube, которое привлечет публику и рекламодателей и даст ему возможность хорошо заработать? Никто.

Отец Джона Калипари как-то рассказал мне об увлечении его сына. Мы присутствовали на одной из игр финала по баскетболу NCAA. Команда Калипари показывала хорошие результаты. Но его отец помнил другие времена. Он работал тогда на сталелитейном заводе в Пенсильвании. В те годы такой труд был тяжелым, но он обеспечивал семье верный кусок хлеба. Молодой Джон любил и играть, и учить баскетболу. Однажды летом, приехав домой на каникулы, он устроился внештатным тренером в несколько летних спортивных лагерей. Он получал сорок долларов в неделю, что в пересчете на часы работы приносило ему доллар в час. Старший Калипари поговорил со своими друзьями и нашел сыну место на сталелитейном заводе с оплатой четырнадцать долларов в час. Джон отказался. Отец спросил его: «Ну почему ты отказываешься? За каникулы ты скопил бы очень приличную сумму, которая пригодится тебе в будущем учебном году». Джон посмотрел тогда на отца и сказал:

– Я хочу заниматься баскетболом. Поверь мне, папа, что я очень люблю это дело. Именно в нем я достигну вершин.

– Я подумал, что этот парень – крепкий орешек, – сказал тогда отец Калипари. – Но ведь в конце концов все так и получилось!

И все же если бы молодой человек спросил меня, что я думаю о его желании заняться профессиональным серфингом или экспериментальной музыкой, я бы прежде всего убедился, что он понимает, как устроен наш мир. Он должен знать, что в один прекрасный момент его родители захотят превратить его бывшую детскую комнату в свой кабинет. Он должен будет жить на заработанные им самим деньги. Я не хотел бы, чтобы он проснулся в свой тридцатипятилетний юбилей, понимая, что не может купить себе новый автомобиль на доходы от занятий серфингом. А такое вполне возможно. И это может закончиться депрессией.

Но такой же депрессией может закончиться и ситуация, когда вы будете заниматься чем-то, что категорически не любите, ради заработка. Если юноша хочет стать звездой рок-н-ролла, то, может

быть, пусть попробует? Единственное, что я сделал бы при этом, – это посоветовал бы не бросать школу и учиться прилично, чтобы быть в состоянии пойти по другому пути в случае необходимости. Одновременно я спросил бы его, согласен ли он, если его большая карьера не удастся, удовлетвориться разовыми выступлениями в маленьких барах. Я бы посоветовал ему подготовить себя к тому, чтобы получить вторую работу, которая кормила бы его на пути к реализации мечты. Если ответы на все эти вопросы оказались бы положительными, тогда я посоветовал бы молодому человеку следовать за своей мечтой и добиваться высших результатов в любимом деле.

Я понимаю, что ценности поколений 2000-х годов отличаются от ценностей предшествующих поколений. Я всегда полагал, что положительной стороной последних десятилетий было то, что каждое последующее поколение в США продвигалось в жизни вперед по сравнению с предыдущим: оканчивало вуз вместо того, чтобы остановиться на старшей школе, приобретало две машины на семью вместо одной, строило больший по размерам дом и так далее. Сегодня люди могут иметь совершенно разные точки зрения. Они могут выбрать для себя очень скромный уровень жизни и жить только ради того, чтобы делать то, что им нравится. Они могут решить не заводить детей, чтоб быть свободными для работы, которая не приносит большого дохода. Они могут отказаться от большого дома, второй машины, дорогого отдыха. И это тоже положительная сторона современной действительности. Никто не может принудить вас к принятию решений. Вы сами создаете собственную жизнь. Я, например, приму любой такой выбор, если только под ним будет лежать осознание его последствий.

Я уважаю и другое мнение, когда человек решает, что главным приоритетом в его жизни будет зарабатывание денег, достаточных для того, чтобы создать семью, завести детей, дать им хорошее образование и построить хороший дом. Я знаю адвокатов, которые вместе со своими коллегами играют в небольших музыкальных коллективах и по уик-эндам устраивают благотворительные концерты. Я знаю хороших гольфистов-любителей, которые когда-то мечтали о профессиональной карьере, но решили стать строительными подрядчиками или директорами магазинов. Это напоминает мне, что

в любой команде должны быть игроки, амплуа которых определяется не их желанием, а тем, где они наиболее полезны. Это могут быть баскетболисты, которые хотели быть великими нападающими и добытчиками очков. Но на каком-то этапе поняли, что их возможности более подходят для исполнения менее заметных, но оттого не менее важных ролей – игры в обороне или на подборе. Они принесут команде больше пользы именно в этом качестве. Это могут быть питчеры в бейсболе, которые начали играть в школе и университете и были там на ролях стартовых питчеров (начинает игру и бросает мяч большую ее часть), но стали лишь подменными бросающими (питчер, которого выпускают на замену в конце игры) в командах высшей лиги. Это могут быть люди типа Джона Калипари, которые думали, что они станут великими баскетболистами, а потом поняли, что их настоящее призвание – это тренерская работа.

Как бы ни складывалась их спортивная судьба, таких людей можно охарактеризовать как талантливых, увлеченных и мужественных. Ведь зачастую им приходится выступать в амплуа, к которым они себя изначально не готовили.

Реальная жизнь устроена так, что если вам повезет и представится возможность заниматься тем, что вам нравится, скорее всего, в этом деле будут и такие элементы, которые вам не понравятся. Например, я люблю свою работу, то есть мне нравится помогать людям достигать успеха. Но эта моя деятельность предполагает, что я много езжу. А раз я много езжу, то, значит, часто пользуюсь аэропортами, самолетами и гостиничными номерами. А все они надоедают очень быстро. Мне приходится серьезно работать над собой, чтобы выносить нынешние аэропорты. Я делаю это, воображая радость и удовлетворение, которые получу от работы, когда достигну точки назначения.

Каждому человеку, а тем более спортсмену, следует помнить, что он несет ответственность за свое отношение к той роли, на которую соглашается. Он должен заставить себя понимать, что ради обеспечения нормального уровня жизни семьи он должен добросовестно заниматься своим делом, будь то юриспруденция, парикмахерское искусство или бухгалтерский учет. Возможно, для этого ему следует представлять себе, что он сможет в будущем открыть собственную адвокатскую контору, или финансово-консалтинговую фирму, или парикмахерскую, в которой поставит

работу на таком уровне, что будет в состоянии продать ее за большие деньги. А потом займется тем, что всегда было его страстью. Но пока он будет горд от осознания того, что делает свое дело максимально эффективно и с максимальной увлеченностью.

Чемпион должен находить в себе силы для того, чтобы страстно стремиться к успеху, а это не всегда легко. Некоторое время назад я работал с профессиональной гольфисткой. Она сказала мне, что, по ее мнению, турнирный профессиональный гольф похож на отношения с жестоким мужчиной. Я попросил ее пояснить эту мысль.

– Если женщина поддерживает отношения с жестоким мужчиной, склонным к насилию, то каждое свидание может закончиться для нее побоями или словесными оскорблениями. Она возвращается домой в слезах, а то и с синяками. Но она просыпается на следующее утро, и ей не терпится снова увидеть его, потому что она очень привязана к этому мужчине. Каждый раз она встает с мыслью, что сегодня будет лучше, однако этого так и не происходит.

Я начал понимать, к чему она клонит.

– Именно такие ощущения я испытываю по отношению к гольфу, – продолжила спортсменка. – Я люблю эту игру на протяжении многих лет. Каждое утро просыпаюсь с мечтой о том, чтобы стать выдающейся гольфисткой, думая, что сегодня мой день и что на этой неделе все в моей спортивной судьбе изменится. Но к седьмой лунке вся уверенность испаряется, и в отель я возвращаюсь разбитая и в слезах. Но проснувшись на следующий день, я не могу дождаться начала тренировки.

Как следует из слов этой спортсменки, профессиональный турнирный гольф – очень требовательная мечта. И надо сказать, что эта гольфистка совсем не могла пожаловаться на отсутствие результатов. В ее активе было несколько выигранных престижных турниров. Но она начинала понимать, как многим приходится ей жертвовать ради того, чтобы достичь хотя бы ее нынешнего положения. Ей было всего лишь тридцать с небольшим, и она уже пожертвовала ради спорта своей личной и социальной жизнью.

– У меня не было нормального свидания с тех пор, как я стала серьезно выступать в юниорской лиге, – призналась она.

Эта спортсменка чувствовала себя одинокой и нелюбимой.

Моя роль состоит не только в том, чтобы объяснить людям вроде этой гольфистки, что им делать со своей жизнью. Во всяком случае, ей я ничего не сказал. Но я понял, что ей трудно будет сохранить преданность гольфу, чтобы осуществить мечту и стать выдающимся игроком.

Это относится к мечтам об исключительности не только в гольфе, но и во многих других сферах жизни, от бизнеса до искусства. Если бы мечты особенных людей были легко осуществимы, тогда не нужно было бы становиться особенными. Каждый мог бы стать выдающимся спортсменом, популярным писателем или преуспевающим бизнесменом. Но поскольку великие мечты трудно реализуемы на практике, люди, стремящиеся к достижению великих целей, должны проходить через многие трудности. У меня были клиенты, которые мечтали о победах в мэйджорах, упорно трудились и достигали этих побед. Но значительно больше моих клиентов, которые мечтали о победах в мэйджорах и упорно работали над этим, до сих пор играют в значительно менее серьезных турнирах и стремятся удержаться в квоте профессионалов PGA Tour. Они очень расстраиваются из-за неспособности вырваться вперед и одержать победу в крупном соревновании. Главная задача для них – сохранить свою увлеченность гольфом. Я работаю со многими представителями бизнеса, терпящими неудачи в своем деле. Большинство предложений, с которыми они обращаются к потенциальным клиентам, не проходят. Частые и постоянные отказы могут растворить энтузиазм и увлеченность этих предпринимателей так же, как океанские волны размывают песчаный берег. Невооруженным глазом совсем не видно, как морская вода смывает в море прибрежный песок. Но со временем она может «сожрать» огромные пляжи.

Иногда разочарование наступает оттого, что человек не видит улучшений. Для таких людей эликсиром становится не само любимое дело, например гольф, а удовлетворение от повышения своего мастерства в этом виде спорта. Обычно улучшение приобретаемых навыков особенно быстро и заметно в молодости. Но с течением времени кривая совершенствования движется не вверх, а по горизонтали. Если речь идет о спорте, то тело атлета начинает стареть и уже не может выдавать того, на что было способно в молодости. Я видел многих гольфистов, которые теряют страсть

к гольфу, не замечая улучшения результатов. Они постоянно меняют тренеров и пытаются найти тот самый свинг, который поведет их карьеру вверх. Однако их игра, наоборот, становится хуже. Трудно любить дело, если вы не прогрессируете в нем.

К тому же и жизнь не стоит на месте. Я видел многих талантливых и увлеченных людей, остановившихся в своем движении вперед, потому что начинали концентрироваться на тех изменениях в их любимом деле, которые произошли со времени их молодости и которые им не нравятся. Например, я знаю многих тренеров – ветеранов университетского баскетбола, помнящих те времена, когда подбор игрока в команду подразумевал установление с ним хороших личных отношений, знакомство с его семьей и школьными тренерами. Но в последнее время в процесс подбора в университетские команды включились многие новые участники – Американская лига любительского юношеского спорта и организаторы летних спортивных лагерей. В результате этот процесс стал сложнее. И некоторые старые университетские тренеры решили, что не будут сотрудничать с ними. Увлеченность своим делом у этих тренеров снизилась, как и результаты их команд.

Иногда люди утрачивают страсть к своему делу потому, что заработали достаточно денег, к которым когда-то стремились. Я не имею ничего против того, что в разумных пределах деньги могут мотивировать нас к достижениям. Некоторые люди в бизнесе рассматривают свой доход таким же образом, каким профессиональные гольфисты PGA Tour рассматривают свои позиции в таблице очередного турнира. Если такой человек видит, что кто-то в компании А имеет доход X, то он хочет, чтобы его зарплата составляла бы $X + 10\%$. Если такое желание стимулирует этого человека на напряженный труд для достижения успеха, тем лучше для него.

Но я встречал и такие случаи, когда люди теряют свой энтузиазм, достигнув определенной финансовой цели. Одним из ярких примеров здесь может служить Байрон Нельсон.

Байрон участвовал в турнирах не потому, что любил это занятие или хотел славы. Он играл для того, чтобы достичь поставленной перед собой цели: купить хорошее ранчо в Техасе. Каждый раз, когда он получал чек за победу, он рассматривал его как еще один шаг

к воплощению мечты. А когда он собрал достаточно призовых денег, то почувствовал, что его энтузиазм к соревнованиям угас. Он поступил мудро и ушел из PGA Tour, хотя считался тогда одним из лучших игроков в мире. В каждом виде спорта генеральные менеджеры команд могут рассказать вам о многих случаях, когда страсть, увлеченность, да и талант спортсменов несколько угасали после того, как они подписывали гигантские контракты, которые обеспечивали их на всю жизнь.

Как я уже говорил, Пат Брэдли работала со мной в те годы, когда считалась лучшим игроком в женском мировом гольфе. Еще тогда, когда она активно участвовала в турнирах, ее имя было включено в Зал славы LPGA. Пат пригласила меня и мою жену Брэдли на банкет в отель «Ритц-Карлтон» в Бостоне в честь установки в Зале памятной доски с ее именем. Незадолго до мероприятия я увидел ее в лобби.

– Нам нужно поговорить, – сказала она.

– О чем? – спросил я.

– О том, куда нам теперь двигаться, – ответила Пат. – Мне нужна новая мечта, новая цель. Мне нужно нечто, что заставляло бы меня вскакивать с кровати по утрам, понимаете?

Я понимал. Пат любила гольф. Но еще больше она любила заставлять себя достигать таких целей в гольфе, относительно которых никто не верил, что она может их добиться. Никто не верил, что девочка из заснеженной Новой Англи, которая не выигрывала национальные любительские чемпионаты и у которой был в общем-то не такой уж сильный и дальний удар, сможет играть в гольф так замечательно, что попадет в Зал славы. Пат любила доказывать, что в своем мнении о ней многие ошибались.

Когда ее имя выбили на доске в Зале славы, это было равнозначно тому, что мир гольфа сказал ей: «Пат, ты была права, а мы ошибались». Пат оказалось достаточно умна, чтобы понимать, что для того, чтобы сохранить свою страсть к гольфу, ей нужно что-то новое. К моменту признания ей было сорок лет, и она осознавала неизбежность того, что в дальнейшем будет побеждать меньше. Наш разум не может остановить процесс старения тела, хотя иногда может компенсировать его. И действительно, после введения в Зал славы она выиграла чемпионат LPGA всего один раз, в 1995 году. Она нашла себе новое увлечение – учредила Открытый чемпионат США для гольфисток

старшего возраста, что представляется весьма оправданным. Но эта новая увлеченность, конечно, не может сравниться по своему накалу с той страстью к гольфу, которая двигала Пат Брэдли вперед в молодости.

Пат поставила удивительные рекорды, когда ее страсть еще была сильна. И это отличает ее от многих игроков, которые «перегорают» еще до того, как добиваются каких-либо существенных достижений. Я ставлю слово «перегорают» в кавычки, потому что не верю, что можно «перегореть» своим любимым делом. Просто люди принимают решение об изменении своего подхода к нему. В любой работе есть беспокоящие и раздражающие элементы. Для меня, например, это необходимость разъездов. Для преподавателя это могут быть плохо ведущие себя или не выполняющие домашние задания ученики. Для писателя таким раздражающим моментом могут быть критики, которые не понимают его мыслей и пишут отрицательные рецензии. Или, что еще хуже, вообще игнорируют произведения этого писателя. Когда кто-то говорит мне, что он «перегорел», то это напоминает мне людей, находящихся в процессе расторжения брака. Они все сфокусированы только на негативных качествах бывших супругов, хотя те продолжают сохранять и все свои хорошие черты. Они просто решили говорить о своей бывшей половине по-другому. Они предпочитают рассказывать, что разлюбили супруга, потому что это звучит более прилично, чем признание, что они зациклились на тех моментах, которые им в их бывших партнерах не нравятся.

Если вопрос не в супруге, а в работе, то у «перегоревшего» человека есть два варианта: он может вернуть свою страсть к делу, напомнив себе о том, что он в нем любит, или сменить работу.

Я думаю, что второй вариант может быть даже более предпочтительным. Я знаю многих тренеров, ушедших в другие профессии. Они любят заниматься именно теми проектами, которые на протяжении многих лет считались неуспешными. Им нравится поворачивать все на сто восемьдесят градусов. Им доставляет удовольствие достигать успеха там, где другие не смогли этого сделать. Но как только какой-то проект встает на ноги, они обнаруживают, что рутинно заниматься его поддержанием им неинтересно. Они любят перевероты, но не повседневную рутинную работу. Поэтому они уходят и находят себе новое дело. И это касается

не только тренеров. Я знаю много переквалифицировавшихся людей в бизнесе, и я понимаю, почему они это делают. В принципе, это здоровое явление. Гораздо более здоровое, чем оставаться на работе, которую человек больше не любит и которую выполняет только ради зарплаты. Что в итоге выражается в снижении производительности и усилении отсутствия желаний идти на работу вообще.

Когда кто-то спрашивает моего совета, не бросить ли ему работу и найти что-нибудь новое, я всегда задаю вопрос, сохранилась ли у него увлеченность своим делом. Спросите себя, нравится ли вам оно, как прежде. Любите ли вы его, несмотря на сопутствующие раздражающие моменты, какими для меня, например, становятся разъезды. Если это так, то, по моему мнению, единственной понятной причиной желаний изменить своему делу могут быть семейные обязательства. Если у вас есть семья и вы не можете содержать ее, занимаясь тем, чем занимаетесь, – например, участвуя в мини-турнирах по гольфу или странствуя с концертами, – то смена деятельности во имя выполнений ваших обязательств перед близкими будет всегда достойна уважения.

Но, как однажды сказал известный поэт и философ Ральф Уолдо Эмерсон^[67], без энтузиазма невозможно совершить ничего великого. Исключительные люди каким-то образом находят возможность привнести увлеченность в то, чем занимаются. И находят ее каждый день.

17. Умейте довольствоваться настоящим

Одно из мест, где вы можете лично встретиться с исключительными людьми, представляют собой турниры, организуемые в рамках Champions Tour для профессионалов старше пятидесяти лет. Возможно, участники этой серии уже и не лучшие игроки мира. Возраст берет свое. Но они, несомненно, лучшие в том качестве, которое приобретается с особым трудом, – верности себе, своему мастерству и манере игры.

У того, что любого игрока обычного турнира сопровождает свита из многочисленных советчиков, а участника соревнований Champions Tour – только его кедди, есть причина. Молодых игроков обычных турниров можно назвать ищущими. Они ищут свой свинг и все время пытаются улучшить его. Иногда это срабатывает. Но чаще – нет. Игрок вносит и вносит изменения в удар, бегает от тренера к тренеру и в итоге получает результат хуже, чем был до начала этой беготни.

Основные участники Champions Tour ведут себя гораздо спокойнее. Может быть, их свинг и не создан для обложки журналов о гольфе. Более того, их свинги и удары зачастую могут выглядеть несколько старомодными. Но этих спортсменов такое обстоятельство не беспокоит. Они преданы своей манере, которая не раз помогла им в жизни.

На турнирах Champions Tour блистали многие гольфисты из старой плеяды и, конечно же, Арнольд Палмер и Джек Никлаус. Некоторые из них, например Джин Литтлер, обладали классическими свингами. Но другие, как Ли Тревино, имели особенный удар. Единственное, что их объединяло, – это то, что они подходили к игре в гольф не сугубо технически. У каждого из них была своя манера, которая позволяла побеждать. Они не обращали особого внимания на то, нравится ли их игра окружающим. Они не сходили с ума от попыток улучшить свой свинг. Они довольствовались тем, что имели.

Это качество приобрести трудно. На первый взгляд оно противоречит двум другим важным качествам, необходимым

гольфисту: желанию самосовершенствоваться и способности быть хорошо обучаемым. Нас всегда учат, что мы должны стремиться стать лучше и слушать советы наших тренеров. На какой-то период жизни это хорошие рекомендации. Молодежи необходимо нарабатывать и улучшать спортивную технику. Она не должна довольствоваться теми навыками, которые имеет. И она должна слушаться советов правильных тренеров.

Весь фокус в том, чтобы суметь понять, когда такой подход станет контрпродуктивным. Я работаю с одним молодым гольфистом, который, к сожалению, представляет собой пример неправильного подхода к этим вопросам. Он был очень успешным, когда играл в любителях. Он побеждал и на университетском, и на национальных любительских первенствах. Потом он стал профессионалом. Я считал, что у него есть все задатки, чтобы побеждать, если бы он научился думать так же, как бить по мячу. Научился бы принимать правильные решения и оставаться верным своей игре. Со стартовой позиции он бил очень красивые и дальние удары, которые называются дро. Это удар с закруткой справа налево по длинной траектории. Он позволяет мячу после приземления прокатиться по траве, приближаясь к цели. Возможно, этот гольфист мог быть точнее с такими дальними ударами, но это для него было и необязательно. Он очень хорошо играл клюшками ведж для средних ударов и паттер, предназначенными для финального забивания мяча в лунку. В наши дни игрок, который обладает приличным дальним ударом, умеет средним ударом выбить мяч из песка или высокой травы на грин и точно загнать мяч в лунку, может и не быть столь уж точным в первом ударе. Если вы бьете на 300 метров и умеете выбивать мяч из высокой травы, то можете легко делать пар минус один на длинном поле.

Но мой молодой друг стремился к большему. Он хотел играть все лучше и лучше. У него было много советчиков. Он их слушал. В основном советы сводились к тому, что ему нужно быть точнее с первым, самым дальним ударом, чаще попадать на центральную аллею поля и чаще использовать удар фэйд, который посылает мяч по траектории слева направо, противоположной удару дро. Как выражался знаменитый Ли Тревино: «С фэйдом вы можете договориться, а вот сильно закрученный удар хук вас слушать не будет». Профессионалы считают, что после фэйда мяч быстро

останавливается после удара о землю и чаще остается на центральной аллее, не скатываясь на препятствия. Может быть, в этом и есть доля правды, но я думаю, что с хорошим стабильным дро вполне можно выигрывать турниры. Я видел много таких игроков. Но мой молодой подопечный решил внести в свою тактику изменения.

Сегодня абсолютное большинство профессиональных игроков PGA Tour умеют закручивать мяч в обоих направлениях: справа налево (дро) и слева направо (фэйд). Если на тренировочном стенде вы просите их показать дро, они демонстрируют дро. А если просите фэйд, они легко показывают фэйд. Это на стенде. Но так же хорошо известно и то, что у каждого гольфиста есть свой фирменный стартовый удар – дро или фэйд. В реальной игре на поле профессионал обычно использует именно фирменный удар. Мой молодой клиент, решив заменить естественный и уже привычный для него дро на фэйд, лишил себя наработанными годами техники.

Вскоре я увидел, что он начал бояться своей клюшки драйвер, которой делается первый удар. Раньше он старался в свинге не поднимать ее высоко и больше закручивать вокруг тела. Теперь он пытался бить по мячу в верхней точке. Он боялся удара. Когда он попадал правильно, удар получался впечатляющим. Но чаще, когда он промахивался по избранной точке, мяч мог улететь куда угодно. Обычно его промахи оставляли мяч в высокой густой траве – рафе. Но по мере внесения изменения этим гольфистом в его свинг мячи стали разлетаться все дальше и дальше. Спортсмен начал нервничать из-за замечаний окружающих. Один из них сказал: «Если так бить, то в игре можно и не выйти на уровень ниже ста ударов».

Я взял этого гольфиста с собой во Флориду на тренировочный матч, чтобы он потренировал стартовые удары. Мы прошли несколько полей, и на всех он бил хорошо, пока не дошли до последнего поля. Здесь профессионал его уровня должен был бы использовать клюшку вуд. Но этот гольфист взял драйвер и два раза промахнулся. Следующее, что я увидел, – это как его клюшка полетела далеко в кусты.

Мы пришли в здание клуба и сели там в кафетерии.

– Я совсем не уверен в себе, – сказал мой подопечный. – Вся моя игра поменялась. Теперь я думаю только о том, насколько я точен в своем стартовом ударе. Я тренирую другой свинг. У меня в ушах

постоянно звучат миллионы разных советов от моего тренера и других людей.

И действительно, дело обстоит так. Советчики засыпали его рекомендациями. Помимо указаний тренера, занимающегося его свингом, он получал советы наставника по общефизической подготовке о необходимости укрепления мышц живота и спины. Кедди говорил ему бить со старта клюшкой вуд в ситуациях, когда он хотел использовать драйвер. А его агент убеждал в необходимости найти нового тренера по технике удара.

– Иногда мне хочется убежать отсюда и поселиться на острове, где никто не будет говорить мне, что я должен делать, – сказал он. – Я не могу работать больше, чем работаю. В течение последнего года я тренировался больше, чем когда-либо в жизни. А ведь я всегда был предан своему делу.

Я не мог дать ему совет по поводу того, что ему делать с драйвером. Техника свинга – это не моя компетенция. Я напомнил ему, что когда он показывал в гольфе хорошие результаты, то успевал еще и жить полноценной жизнью. Он встречался с девушками, развлекался. Теперь по ночам он сидит в своей комнате и мучительно размышляет о стартовом ударе. Он был сильно обеспокоен. Я предложил ему остаться на некоторое время во Флориде и попытаться вернуть себе прошлый настрой. И только потом возвращаться к соревнованиям. Но это не так легко сделать профессиональному турнирному гольфисту, у которого столько обязательств перед спонсорами и своей командой, ждущих, что он продолжит свое участие в турнирах. Сегодня мы время от времени общаемся с ним по телефону. Иногда он говорит мне, что близок к тому стартовому удару, которого хотел добиться. Иногда он не попадает даже в квоту турнира. Я не знаю, что с ним будет дальше, но я наверняка знаю одно: ему нужно было оставаться верным своей технике и манере игры.

Я понимаю, что для сегодняшнего молодого гольфиста это трудно. В его распоряжении так много информации. Каждый день спортсмены видят статистические данные по собственной игре. Они смотрят видеозаписи своих ударов. Многие из них пользуются устройством, которое фиксирует их удары на тренировочном стенде по двадцати шести параметрам. Они видят угол отрыва мяча, скорость движения

головки клюшки, скорость движения и вращения мяча в полете. Я часто вижу, как гольфисты, выигрывающие один из мэйджоров, берут позволенный правилами после такой победы пятилетний тайм-аут, чтобы исправить уйму недочетов и ошибок в своей технике. Я часто хочу сказать им: «Вы только что выиграли мэйджор. О какой уйме недочетов и ошибок может идти речь для победителя такого турнира?»

Я никогда не работал с Тайгером Вудсом, поэтому не знаю, почему он так часто меняет своих тренеров и технику свинга. Я могу только сказать, что постоянная смена техники удара ошибочна по крайней мере с нескольких точек зрения. Это добавляет ему нагрузку при тренировках и может быть одной из причин его проблем со здоровьем. Я считаю, что свинг, которым он обладал в ранней молодости, когда ему только исполнилось двадцать, был очень хорошим. Я бы не менял его.

Так поступил Джек Никлаус. Он использовал свое время более эффективно. Он не тренировался дни напролет. Его игра была относительно простой. На протяжении всей турнирной карьеры он использовал тот свинг, которому научил его еще Джек Граут. Я думаю, что в этом кроется одна из основных причин того, что Никлаус выигрывал так много высших титулов в гольфе даже тогда, когда ему было за сорок.

Как я уже отмечал, Джек Никлаус обладал очень крепким умом. Когда будет написана его биография, я надеюсь, в ней уделят столько же внимания его уму, как и его свингу и технике гольфа. За всю карьеру Джек улучшил технику всего один раз. Он попросил Фила Роджерса помочь ему со средними и близкими ударами на грине. Это была самая сильная сторона у Роджерса и самая слабая у Никлауса. Но в основном Никлаус слушал только Граута. Он никогда не изменял своей базовой технике. Наоборот, раз в год он отправлялся к Грауту, чтобы освежить с ним те приемы, которым тот научил его, когда Джек был еще мальчиком. Я никогда не встречался с Бобом Джонсом^[68], но из того, что он написал, следует, что в этом они с Никлаусом очень похожи. Джонс приобрел свой свинг, наблюдая и имитируя движения довольно известного профессионального игрока Стюарта Мейдена, и в течение жизни никогда не менял этой техники.

Вполне очевидно, и Джонсу, и Никлаусу в их движении вверх помогло то обстоятельство, что в своей спортивной карьере они рано познали успех. Он придает уверенность, в том числе и в собственной технике. Если гольфист играет неважно и у него необычный захват клюшки, я никогда не посоветую ему придерживаться этого захвата. Лучше его поменять.

Точно так же я никогда не посоветую ни одному представителю бизнеса держаться за ту модель и режим работы компании, которые не доказали свою эффективность. Если вы работаете в организации со средними показателями и в нее приходит новый генеральный директор с идеями о перестройке ее деятельности, то глупо упираться и сопротивляться тому, что он пытается от вас получить. С другой стороны, если вы состоите в руководстве или вообще находитесь на посту генерального директора компании, дела в которой идут хорошо, будет глупо воспринимать советы сторонних консультантов о том, чего такого революционного вы могли бы сделать.

Есть золотая середина между тем, чтобы выслушивать все возможные советы от окружающих людей и упрямо держаться за плохо показавшую себя технику или привычки. Эта золотая середина – очень тонкая штука. Но как раз чемпионы и способны ее почувствовать.

18. Создайте собственную реальность

Один из взглядов на жизнь, с которым я борюсь, когда работаю с людьми и из спорта, и из других сфер, – это так называемый реализм. Какой-нибудь гольфист может сказать мне: «Ну что же, будучи реалистом, я должен сказать, что в этом году самое важное для меня – это удержаться среди аккредитованных игроков. Возможно, что несколько позже будет время подумать и над победами». Недавний выпускник колледжа может сказать: «Ну что же, состояние экономики сейчас ужасное, и найти работу почти невозможно. Поэтому лучше я посижу дома и займусь какой-нибудь случайной надомной работой».

Моя задача в работе с такими людьми состоит в том, чтобы заставить их понять и поверить в то, что исключительные персоны сами создают собственную реальность. Обычный человек не станет ставить перед собой большие задачи, если только он и окружающие его люди не считают, что есть хотя бы пятидесятипроцентный шанс их достичь. Это то, что обычный человек понимает как реальную цель. Он соберет всю возможную информацию, говорящую о том, что он не может чего-то добиться. Если, например, он задумается, не стать ли отличным игроком в баскетбол и получить в колледже спортивную стипендию, он обязательно выяснит, что только один из тридцати выпускников старшей школы получает спортивную стипендию в университете или колледже. Поскольку это меньше, чем пятьдесят на пятьдесят, обычный человек предпочитает даже не ставить перед собой такую цель и сразу сдаться, согласившись быть средним игроком в школе и отказавшись от всех будущих перспектив.

Исключительный человек, устремленный к высоким целям, смотрит на мир по-другому. У него есть представление о великих достижениях, о большом спорте и сногсшибательной карьере. Он не обращает внимания на то, что могут подумать об этом окружающие. Он отвергает информацию, указывающую на то, что его мечта нереальна. Он просто начинает делать все для того, чтобы она осуществилась. Он видит что-то раньше других. Он создает

собственную реальность. Впоследствии люди могут сказать ему: «Мы знали, что ты сможешь этого добиться. Мы всегда чувствовали, что ты станешь исключительным». Но это, скорее всего, будет сильно отличаться от того, что он слышал вначале. Вначале он слышал: «Ты, видимо, просто ненормальный, раз веришь в то, что сможешь добиться этого».

В нашем обществе люди, как правило, налагают на себя какие-то ограничения или соглашаются с ограничениями, налагаемыми другими. У меня есть друг, который преподает в проблемной школе, расположенной в части города с напряженной социальной обстановкой. В ней школьники могут по выбору учиться по трудной программе международного бакалавриата. По окончании обучения они могут сдать письменные тесты, которые оценивает международная комиссия. Если ученик набирает в сумме балл выше определенного уровня, он вдобавок к обычному школьному аттестату получает и очень престижный международный диплом.

Недавно выяснилось, что школа моего друга находится на грани потери очень существенной части государственных и муниципальных субсидий, поскольку за последние шесть лет ни один из ее выпускников не получил диплом международного бакалавриата.

Когда мой друг попытался воодушевить учеников на то, чтобы они записались на эту программу и пытались получить ее дипломы, он натолкнулся на отношение, которое лучше других высказал один из самых неуспевающих учеников: «Никто в этой дыре не сможет получить такой диплом!»

Это было правдой. Школьники просто не верили, что в их школе в этом районе кто-то может получить диплом международного бакалавра. На экзаменах они терялись. Их сочинения были расплывчатыми и бессвязными. Они часто меняли правильные ответы на неправильные. Над всей этой программой в школе витал пораженческий дух.

Так продолжалось до тех пор, пока мой друг не нашел двух исключительных учеников. Они оказались особенными не потому, что были намного умнее остальных, хотя у них действительно была хорошая успеваемость. Они выделялись среди других тем, что отказывались верить в отсутствие каких-либо шансов получить этот

диплом. Они верили в себя и упорно готовились к экзаменам. И сдали их. Они создали собственную реальность.

Это похоже на такие ситуации, в которых тренеры начинают работать с проигрывающими командами или руководители принимают компании и департаменты, терпящие убытки. Это аналогично тому, как какой-нибудь человек пытается справиться с задачей, решение которой кажется окружающим нереальным.

Когда кто-то заявляет, что он реалист, я сразу слышу в этом самоограничение собственных возможностей. Если профессиональный гольфист говорит мне, что поставил цель как можно больше раз остаться в квоте турниров из нескольких десятков человек только для того, чтобы сохранить свои игровые привилегии на следующий год, в его словах я слышу, что он решил не выигрывать. Это наложение на себя каких-то ограничений. Если финансовый консультант банка Merrill Lynch или другого большого финансового холдинга говорит мне, что годовой доход в сто пятьдесят тысяч долларов для него реален, я слышу в этом только то, что он не станет стремиться заработать больше, несмотря на его потенциал.

Это нормально – ставить реальные среднесрочные цели. Если никогда не занимавшийся спортом человек средних лет говорит мне, что хочет поправить физическую форму и для начала станет прогуливаться вокруг своего квартала по утрам, я буду приветствовать такое решение. Это, наверное, то, что его врач и многие окружающие советуют ему. Конечно, он не может поставить себе цель в первое утро пробежать пять миль. Да он наверняка и не сможет этого сделать. Было бы неправильно, если бы он разочаровался и сразу же отказался от своих намерений. Но я не хотел бы услышать от этого человека, что его мечта заключается только в том, чтобы обойти квартал. Я хочу, чтобы его мечты были ничем не ограничены, чтобы они были нереальными с точки зрения других людей. Я хотел бы, чтобы он мечтал о победах в марафоне. Его врач, возможно, скажет мне, что у него в практике не было ни одного клиента, который в среднем возрасте с минимальной физической подготовкой когда-нибудь смог бы пробежать марафон, и что он не считает это возможным. Это и понятно. Врачей учат быть реалистами по отношению к пациентам. Но исключительные люди думают по-другому. Они мечтают покорить

марафонскую дистанцию. И ведь довольно часто они ставят в тупик своих врачей и окружающих, добиваясь этого.

Тренерская работа высшего класса состоит в том, чтобы заставить спортсменов поверить в такие цели, которые другие назвали бы нереальными. Джон Калипари часто сталкивался с этим, тренируя баскетбольную команду Университета Кентукки. В его коллективах всегда было много первокурсников, и так называемые эксперты часто утверждали, что потребуется сезон-два для того, чтобы эти ребята набрались мастерства и опыта, прежде чем смогут выступить в юго-восточной конференции чемпионата NCAA. Теперь, после того как Калипари неоднократно показал, на что способны его первокурсники, «эксперты» поменяли свою точку зрения.

Я немного помогал Калипари в этой работе. Один-два раза за сезон я приезжал в Кентукки, чтобы посмотреть на его ребят и поговорить с ними. Самым лучшим временем для этого были моменты после таких их побед, в которых они, по мнению Калипари, не полностью выкладывались или играли ниже своего потенциала. Он обычно в таких случаях говорит с ними довольно жестко. И они воспринимают его слова обостренно, потому что находятся под влиянием только что добытой победы. После поражения спортсмены склонны уходить в себя. Сказанное тренером они воспримут спокойно, но слушать внимательно вряд ли будут.

В таких случаях я обычно говорю игрокам, что все их мастерство и отработанные на тренировках навыки могут быть недостаточными, когда они выйдут на паркет в важных финальных играх, от которых будет зависеть результат команды в сезоне. Они должны мыслить как чемпионы.

– Не думайте, что вы знаете, достижение каких целей реально для каждого из вас и команды. Вы должны выходить на площадку и создавать вашу собственную реальность. Быть реалистом в понятии большинства людей – это думать пессимистически. Ставьте перед собой великие цели. Не удовлетворяйтесь тем, что «почти добились победы». Идите к цели до конца, нигде не останавливаясь.

И я напоминаю им истины, которые высказывал Джон Вуден еще до того, как они родились на свет. Все победители и проигравшие в этом мире творят свои победы и поражения сами. Но признают это только победители.

Джон Калипари уже в течение многих лет создает собственную реальность. Давным-давно, еще молодым тренером, он пришел работать в среднестатистическую команду в Университете Массачусетса. Тогда она занимала место в нижней половине таблиц чемпионатов NCAA. Калипари предстояло приложить все усилия к подбору перспективных игроков. С этой целью он поехал в летний спортивный лагерь университета. Директор лагеря поприветствовал Джона и сказал, что у него есть хороший парень, на которого Калипари стоило бы посмотреть. Они пошли на площадку, и Джон минут десять изучал игрока.

– Извините, я не смогу его использовать, – заявил он тренеру.

– Что значит не сможете? – запротестовал директор. – Он уже принят в вашу команду.

– Да, он принят в команду, которая есть у нас сейчас, – кивнул Калипари. – Но он не сможет играть в той команде, которая у нас скоро будет.

Это пример создания собственной реальности.

Иногда я встречаюсь с людьми, которые говорят мне, что идея создания собственной реальности применима к гольфистам или баскетболистам, но не к ним. Они говорят, что застряли в компании, где мало платят, что вынуждены сотрудничать с боссом, которому не нравятся, что работают в умирающей отрасли и так далее. Это, по их словам, и есть их реальность.

Извините, но к работе никого не привязывают. Они сами ее выбрали. И неважно, что это может быть должность швейцара в ресторане. Человек может трудиться с такой отдачей, что будет замечен и станет получать больше. Он может найти себе новую работу. Он может начать собственное дело. Но если вы решаете остаться на нынешнем месте, вы должны убедить себя в том, что эта работа вам нравится, вы рады, что она у вас есть, что вы будете работать старательно и качественно. Это создаст для вас больше перспектив и возможностей.

Иногда я встречаюсь с недавними выпускниками университетов, которые говорят, что их высшее образование почти ничего не стоит при таком плачевном состоянии рынка труда. Они говорят мне, что их реальность – это безработица или частичная занятость.

И снова извините, но если человек сталкивается с плохим состоянием рынка труда, он может менять окружающую его реальность, предпринимая исключительно агрессивные усилия по поиску работы. Может быть, это будет визит в компанию с открытыми вакансиями и предложение типа: «Я проработаю следующие два месяца без зарплаты в качестве соискателя. Если в конце этого периода вы не будете удовлетворены мной настолько, что захотите взять в штат, я спокойно уйду». И уже работая, человек может определить для себя пути к тому, как стать необходимым компании: раньше приходить, позже уходить, быть замеченным в чем-то хорошем и тому подобное. Да, рынок труда сегодня находится далеко не в лучшем состоянии. Но компании редко бывают настолько глупы, чтобы избавляться от людей, которые приносят им прибыль.

Успешные тренеры часто начинают именно таким образом. Обычно они берутся за команды, которые не предлагают большие гонорары. Иногда они начинают помощниками тренеров вообще без зарплат и работают много. Они стараются помочь своим коллективам победить. Университеты и профессиональные команды, как и бизнес-компании, могут совершать глупости. Но они редко настолько недальновидны, чтобы избавляться от тех, кто помогает им победить и процветать. Наоборот, таких людей ищут и растят для дальнейшей работы.

Иногда создается такое впечатление, что исключительные люди принадлежат к какому-то закрытому клубу, члены которого знают, каковы пределы возможностей обычного человека. Они знают, что исключительные люди становятся такими в значительной степени потому, что не ставят себе никаких границ.

Я не встречался с Леди Гага, но я знаю, что она принадлежит к этому клубу. В одном из недавних интервью журналу Rolling Stone она сказала, что всегда следует той реальности, которую сама себе придумывает. И что ее слава порождена этой реальностью. В те времена, когда ее еще звали Стефани Джерманотта, она ходила по улицам и думала о себе как о звезде. Она не придавала никакого значения тому, какие жизненные цели люди в ее детстве могли считать реально достижимыми для Стефани Джерманотта. Она придумала свой имидж и превратила его в реальность. Она уверена, что сделать это может каждый. В интервью она сказала, что хотела бы, чтобы

другие люди тоже ходили по улицам и воображали себе собственный грандиозный успех, а потом каждый день боролись бы за то, чтобы их фантазии стали реальностью.

Если когда-то Леди Гага решит прекратить петь и захочет стать психологом, она достигнет в этом деле успехов. Она знает, о чем говорит.

19. Что же такое исключительная жизнь?

Когда я консультирую гольфистов и других спортсменов или любых людей, приходящих ко мне с надеждой, что я помогу им добиться большего в их деле, у меня часто возникает ощущение, что их мучает какая-то сковывающая волю мысль. Вроде бы мой подопечный кивает. Вроде бы он не выражает открытого несогласия с тем, что я говорю. Но видно, что его что-то беспокоит. Он не желает раскрыть это что-то, по крайней мере на начальном этапе общения. Только после того как мы поработаем с ним какое-то время, он расслабляется настолько, что чувствует себя готовым рассказать мне причину своих сомнений и колебаний. Часто она выражается им в форме вопроса: «А что, если все это не сработает?»

Иными словами: «Что, если я поверю во все, что вы говорите, возьму на себя обязательство исполнить все ваши советы, буду напряженно трудиться, а из всего этого ничего не выйдет?»

Это хороший вопрос. Ответить на него можно так. В турнирах профессионалов Hooter's Tour^[69], организуемых Национальной ассоциацией гольфа (NGA), участвует много профессионалов, которые проявляют большое терпение, правильно выстраивают игру, проводят долгие часы за отработкой движений и реализацией своих навыков на поле. Тем не менее правдой остается то, что никто из них никогда не выйдет из рамок турниров Hooter's. Более того, им придется иногда наблюдать, как от природы одаренные молодые гольфисты с дурными привычками в гольфе будут проноситься мимо них на всех парах к победам в этих турнирах или к высоким местам, на которые так долго рассчитывали обычные игроки.

Да, жизнь иногда кажется несправедливо устроенной. Иногда трудившийся упорнее других гольфист остается без награды. Приз уходит к тому, кто использовал наименьшее количество ударов, независимо от того, как он их совершил.

Зачем тогда стараться стать исключительным? Большинство людей и не стараются. Большинство людей никогда не делают ничего такого,

что не гарантирует им успех хотя бы на пятьдесят процентов. Большинство людей стремятся к максимально спокойной и безопасной жизни. У нас всего одна жизнь, и это данность. Многие люди воспринимают это именно так и плывут по течению. Возможно, им хватает и этого.

Те люди из числа стремящихся стать исключительными, которых я знаю, не будут удовлетворены безопасной, спокойной и в конечном счете скучной жизнью. У них другой подход к ней. Их философия заставляет идти по другому пути: искать совершенства и становиться исключительными. Они хорошо понимают, что если их цель в том, чтобы, скажем, выиграть несколько турниров серии мэйджор, то, скорее всего, они ее не достигнут. Об этом говорит им статистика. Неисчислимое количество людей играют в гольф. Десятки тысяч из них достигли такого мастерства, что стали турнирными профессионалами или вошли в элиту любительского гольфа и могут рассчитывать на то, чтобы когда-нибудь сыграть в мэйджоре. Только сорок четыре гольфиста за всю историю выиграли два мэйджора. Вероятность того, что один и тот же человек выиграет большее число таких турниров, – один к миллиону. Я думаю, что умный человек не пойдет на ипподром и не поставит свои сбережения на лошадь, шансы которой победить – один к миллиону. Но тогда зачем тратить свою единствен-

ную жизнь на попытку реализации столь же малой вероятности?

По моему мнению, ответ на этот вопрос проистекает из философии, которая помогает мне понять смысл моей жизни и мою роль в ней. Корни этой философии лежат в моей вере и моем воспитании в Ратленде. Эти две вещи так тесно связаны друг с другом, что для меня почти невозможно разъединить их.

Одним из важных уроков, который я запомнил в своем ратлендском детстве, восприняв его от отца, возможно, прозвучит странно из уст человека, который посвятил столько лет своей жизни работе со спортсменами. Так вот, отец учил меня, что спорт – это дорога в никуда.

– Боб, – говорил он, – спорт – это очень кратковременная вещь. Важно образование. Если ты хочешь прилично устроиться в жизни, то учись хорошо в школе. Образование создаст для тебя определенные

возможности. Я рад, что спорт тебе нравится, ты хорошо проводишь время и прогрессируешь. Но образование во много раз важнее.

Получилось так, что те возможности, которые предоставило мне образование, я использовал для тренерской работы и помощи людям, поставившим перед собой великие цели. Среди них оказалось много спортсменов. Но я никогда не переставал верить в то, что мне сказал отец. Итоги матчей скоро забудутся. Призы, которые мы получаем, спустя годы станут всего лишь сувенирами. Те уроки, которые мы получаем в спорте, полезны только тогда, когда проявляют себя в нашей жизни в долгосрочной перспективе. Спорт учит нас воспринимать требования тренеров, понимая, что мы способны на гораздо большее, чем это нам кажется поначалу. Спорт учит нас стойкости, обязательности, преданности своему делу, уверенности в себе. Мы должны усвоить все эти уроки и жить по их правилам всю оставшуюся жизнь. Это незыблемая основа моей философии.

Меня расстраивает, когда я вижу, что спортсмены – выпускники университетов иногда нарочито демонстрируют публике, что не могут перенести в свою жизнь ничего из того, чему их научил спорт. То, что такое случается довольно часто, – одно из постыдных пятен на теле американского спорта. Я хотел бы сесть и поговорить с каждым тренером о том, как сделать так, чтобы их подопечные применяли в жизни уроки, полученные ими в спорте.

Мне в жизни повезло. Потому что, помимо моих тренеров, у меня были и родители, которые сделали очень много для того, чтобы усвоенное в спорте я перенес потом в философию своей жизни. И в любой момент, когда мои мать и отец не знали, чем мне помочь, у меня были еще учителя и церковь.

Я не думаю, что человек должен быть верующим, чтобы быть исключительным. Я знаю множество исключительных людей, которые не верят в Бога. Я полагаю, что успешные атеисты, видимо, на каком-то этапе решают, что только они ответственны за все в своей жизни. Они, наверное, приходят к выводу, что загробной жизни нет и все нужно сделать здесь и сейчас, за время своей земной жизни. Это очень полезные идеи. Но некоторые из лучших тренеров, которых я знал, были глубоко религиозными людьми. Известный тренер по американскому футболу и владелец национальных автогонок NASCAR Джо Гиббс всегда очень целеустремлен в достижении

победы, но каждую неделю он участвует в религиозных дискуссиях с группами верующих. Винс Ломбарди посещал мессы каждый день. Джон Калипари делает то же самое.

Религиозные догмы, которые я усваивал в детстве, были направлены на то, чтобы помочь человеку стать исключительным. Священники учили нас тому, что Бог наделил каждого каким-нибудь талантом. И уже задачей человека становится развитие в себе этого таланта. И не важно, в чем именно заключается ваш дар. В глазах моих учителей талант к игре на кларнете, или к рисованию, или к работе руками, или к решению математических задач был таким же ценным Божьим даром, как талант к стрельбе или баскетболу. И все эти способности подлежали развитию. То есть если вы уж попали в оркестр, то должны работать над собой, чтобы стать первым кларнетом.

Конечно, учителя понимали, что для нашего детского окружения талант начинающего питчера в местной бейсбольной команде представлялся более ценным, чем талант кларнетиста. Такова природа американской культуры. Но наши преподаватели не боялись сказать нам, спортсменам, что мы несколько не лучше или важнее для них, чем кто бы то ни было из наших сверстников. Более того, нас учили, что это накладывает на нас дополнительные обязательства. Мы должны были быть дружелюбными. Мы должны были быть хорошим примером для младших, потому что они копировали наше поведение. Нас учили, что сребролюбие может закрыть нам путь в рай. Но можно не попасть в рай, даже если ты отдашь все свои деньги церкви. Нам внушали, что жизнь после смерти будет определяться тем, как ты относишься к своим ближним на земле. И как ты распорядился своими дарованиями в условиях свободы, которую Бог дал каждому. Винс Ломбарди постоянно повторял своим игрокам, что семья, вера и команда – это три столпа, на которых они должны строить свою жизнь. И они должны располагаться именно в таком порядке важности. Винс говорил ребятам, что если они не будут стремиться стать лучшими игроками, то они будут обманывать себя и растрчивать впустую свой талант.

Я всегда исходил из того, что Бог – это объект безоговорочной веры. Более того, этот догмат мне очень нравится. Мне нравится думать, что даже если я не могу увидеть Бога, то могу твердо верить

в его существование и влияние на всю мою жизнь. Я не собираюсь спорить с теми, у кого такой веры нет. Я не хочу дискутировать на эту тему. Каждый человек волен верить во что хочет. Мысль о существовании Бога усиливает во мне важность и силу веры. Точно так же убежденность человека в своей способности совершать исключительные поступки – тоже предмет веры, по крайней мере на начальном этапе. И я рад тому, как моя вера повлияла на мои отношения с женой, родителями, братьями и сестрами, всей семьей и друзьями, а также с моими клиентами и партнерами. Я рад тому, как моя вера повлияла на мою убежденность в своих способностях. Я рад тому, как моя вера повлияла на достижения людей, с которыми работал.

Я думаю, что вера в то, что все в руках господних, очень похожа на веру в свои возможности в спорте, например в гольфе. Когда у гольфиста правильный психологический настрой, он уверен в ударе, который воображает. Он верит, что отработанные долгими тренировками движения осуществляются автоматически, если только он не будет сознательно вмешиваться в них. Он знает, что, поскольку он всего лишь человек, далеко не каждый мяч пойдет туда, куда он хочет. Он понимает, что гольф – это капризная игра и иногда мяч может непостижимым образом улететь в кусты. Он знает, что должен довериться себе, выполнить удар и ожидать окончательного результата. По-моему, такой настрой очень близок к мыслям верующего, что если он проявит свои лучшие человеческие качества, то может верить в то, что Бог в конечном счете все устроит правильно, в этой жизни или следующей.

Джону Вудену удалось уловить близость между религией и философией исключительности в своей «пирамиде успеха». Сам Вуден был глубоко верующим, но тренировал в государственных университетах и поддерживал принцип отделения церкви от государства. Поэтому он никогда не пытался религиозно влиять на игроков. Вместо этого он учил их принципам, которые должны были помочь им максимально развить свои способности и как баскетболистам, и как личностям. Сегменты этой «пирамиды»: честность, терпение, высокие моральные качества, взаимовыручка и самоконтроль – не слишком отличаются от тех добродетелей, которым меня учили в детстве в церкви.

Другой выдающийся баскетбольный тренер Дик Беннет тоже использовал духовные ценности в работе со своими командами, главной из которых была команда Университета Висконсина «Феникс». Эта команда выиграла ряд первенств NCAA. За свою карьеру Беннет добился более 400 побед при менее чем 300 поражениях. Сейчас его сын Тони успешно тренирует команду Университета Виргинии. Дик Беннет часто повторял игрокам, чтобы они строили свое мастерство на пяти столпах: скромности, страсти к игре, единстве команды, готовности служить коллективу и благодарности.

Это может звучать как догматы веры, а может быть духовными принципами баскетбольной команды. Но в конечном счете не так уж и важно, откуда проистекает философия исключительности. Это может быть религия, а может быть и тщательно проанализированная практика человеческого бытия.

Если человек исповедует философию исключительности, то он должен быть готовым ответить на вопрос «А что, если я потерплю неудачу в своем стремлении к исключительности?». Ему нужно понимать, что с точки зрения долгосрочной перспективы единственной неудачей на этом пути может быть прекращение попыток добиться цели. Он должен ценить возможность выяснить, чего же он все-таки может достичь в жизни и карьере. Он должен понимать, что Бог наградил его талантами и свободой выбора. Эта свобода позволяет ему решать, что делать со своими способностями. Он может постараться развить их до самого высокого уровня. Он может насладиться решением задачи преодоления человеческих возможностей. Или забыть о данных ему Богом способностях. Он должен быть ответственен за судьбу своих дарований.

Такого человека до известной степени должны интересовать результаты, потому что они будут мерилем тех усилий, которые он приложит на своем пути. Но он понимает, что само стремление важнее результата. Он знает, что в его жизни могут быть матчи, в которых по очкам он победит, но в душе этот человек будет понимать, что это не так. Это не так потому, что приложенные им усилия не были максимальными, будь то подбор или перехват мяча в баскетболе, вкладывание всей души в исполнение скрипичного концерта или строительство такого дома, в котором каждый гвоздь забит в нужное место. Этот человек определяет для себя исключительность сам,

независимо от мнения окружающих. Он хочет каждый день гордиться теми усилиями, которые прикладывает. Он хочет видеть, что с каждой минутой становится лучше в своем деле.

Разумеется, он понимает, что добиться исключительности в одиночку ему не под силу. Он нуждается в помощи других: супруги (или супруга), родителей, семьи, тренеров и товарищей по команде. Он отчасти судит себя по тому, какой вклад вносит в жизни этих и других людей.

Я вижу, что желание помогать другим ярко проявляется в разных формах в жизни исключительных людей. Джон Калипари организует регулярные поездки игроков своей команды в школы и больницы. При этом он учитывает, что большинство учеников и пациентов – жители штата Кентукки и им будет очень приятно воочию посмотреть на своих знаменитых земляков. Он хочет, чтобы члены его команды понимали, как важно отдавать людям частичку своей души и взамен получать чувство удовлетворения от своего поступка. Один из выпускников Университета Виргинии Пол Тюдор Джонс, заработавший большие деньги на Нью-Йоркской бирже и в торговле, теперь передает значительные суммы в фонд, который борется с бедностью в Нью-Йорке. Думаю, такими же побуждениями руководствовался и отец Тайгера Вудса, уговоривший сына еще в самом начале его блестящей карьеры направить часть зарабатываемых денег в образовательный фонд, помогающий детям из неблагополучных семей. Я помню, что в моем детстве монахини, радуясь нашим победам в футболе, говорили, что успех только тогда что-то значит, когда он способствует распространению веры в жизнь по Божьим законам благочестия.

Философия исключительности обязательно включает в себя смирение и скромность. Правильно мыслящий человек не считает, что он имеет на что-то больше прав, чем другие. Он не считает себя лучше или важнее других. Если он и заслуживает какого-то особого внимания, то только за то, что он сделал, а не просто за то, кто он такой. В качестве примера я приведу Пола Маккартни и британского принца Чарльза. Из всего, что я знаю о Поле Маккартни, я представляю себе его очень земным и простым человеком. Разумеется, он может рассчитывать на какое-то уважение со стороны публики за те песни, которые он написал и которые любят миллионы

людей по всему свету. Но это все. Зато принц Чарльз воплощает в себе объект почитания по праву рождения. Хотя он может быть вполне демократичным как личность. Но если вы спросите человека, стремящегося добиться исключительности, к кому он чувствует себя ближе, уверен, что ответом будет «к Полу Маккартни».

Философия исключительности уважает состязательность и соперников. Конкуренция показывает нас такими, какие мы есть. Она заставляет нас делать что-то такое и производить такие перемены в себе и вокруг, на которые мы никогда не решились бы в ее отсутствие. Трудно добиваться совершенства, когда вокруг вас нет соперников, которые страстно желают того же. Вы можете наблюдать это практически в любой сфере жизни. Я наблюдал это в то время, когда Тайгер Вудс буквально ворвался в профессиональный гольф. Другие игроки подтянули свою игру и методики тренировок, чтобы составить ему достойную конкуренцию. Я думаю, то же самое произошло и во Франции в 1870-х годах, когда Клод Моне впервые продемонстрировал «Впечатление. Восходящее солнце» – первую картину в стиле импрессионизма. Ренуар и другие, наверное, подумали: «Да-а... Нам надо подтянуться». И они сделали это.

СМИ обычно стараются придать нормальному игровому соперничеству оттенок взаимного недоброжелательства или даже ненависти между состязующимися командами или спортсменами. По моему опыту, такое случается очень редко. Я думаю, что в абсолютном большинстве случаев спортсмены позитивно относятся к соперникам. Стоит только посмотреть телерепортажи с важнейших бейсбольных матчей между лучшими командами, чтобы убедиться в этом. Когда игрок команды «Янкиз» занимает первую базу в игре против команды «Ред Сокс», он, скорее всего, перебросится парой слов со стоящим на ней игроком команды-соперника. И это не означает, что кто-то из них не хочет выиграть. Обе команды стремятся к победе. Но при этом они понимают, что спорт невозможен без состязания. И они ценят усилия, которые соперники прикладывают к тому, чтобы добиться той же цели, к которой стремятся сами.

Я вспоминаю, как часто пресса односторонне интерпретировала высказывания Винса Ломбарди о состязательности и соперниках. Действительно, однажды Ломбарди вывесил на стене раздевалки своей команды листок с надписью: «Победа – это еще не все. Это только

часть дела». Мой двоюродный брат Сэл Сомма, который однажды лечился в одном госпитале с Ломбарди, рассказывал мне, как последний переживал, что это высказывание было вырвано из контекста и неправильно интерпретировано. Он было представлено публике как декларация войны в спорте, как утверждение, что единственным приемлемым финалом может быть полный разгром соперника. Ломбарди пояснял, что никогда не унижал своих ребят из-за поражения. Ветераны его команды вспоминали, что могли проиграть превосходящему их противнику, но, если при этом прилагали все силы для победы, Винс мог похлопать их по плечу и сказать, что гордится ими. И наоборот, он мог растоптать их, если они выигрывали у более слабого соперника, не напрягаясь и не следуя тем стандартам, которых требовал от них Ломбарди. Для него важно было старание игроков, а не результат. Тот Ломбарди, которого они помнят, был проповедником личного совершенства каждого игрока. Он учил их, что сохранение приверженности самосовершенствованию на протяжении всей жизни выделит их из толпы обычных людей и сделает исключительными.

Есть расхожая фраза, что цель менее важна, чем процесс движения к ней. Крылатые фразы потому и становятся такими, что люди считают их заслуживающими частого повторения. Исключительные люди действительно верят, что движение к цели важнее ее самой. Другими словами, усилия важнее результата. Джон Калипари трудился долгие годы, чтобы по кирпичику сложить ту команду, которая может выиграть чемпионат NCAA. Когда в итоге он добился этого, то сказал мне, что выигрыш титула чемпионов сам по себе не представил для него такого уж великого события, о котором он когда-то мечтал. Другие люди говорили ему, что оно именно великое, но он так не думал. Он обнаружил, что в этот момент получил большее удовлетворение от осознания того, что в этой победе заключены бесчисленные часы работы, приведшей к ней: работы по подбору игроков, работы на тренировках, воспитательной работы по привитию его ребятам веры в себя и в коллектив. Вот это была для него настоящая награда. И, отталкиваясь от достигнутого, Калипари смотрел вперед и видел новые перспективы.

Конечно, чемпионский титул радовал его. Но в конце концов он понял, что в исходе любого соревнования важную роль играет удача.

Я думаю, что любой честный человек, участвующий в каком-либо состязании, приходит к такому же заключению. Есть тренеры с отличными послужными списками, прекрасными методиками тренировок, но они не выигрывают чемпионатов NCAA, потому что в последний момент их лучший игрок получает травму. Бывает, что гольфист находится в одном ударе от победы в мэйджоре, но не добивается ее, потому что мяч выскакивает из лунки или неожиданный порыв ветра сбивает его с заданной траектории. И наоборот, большинство из тех, кто победил в мэйджоре, обязательно скажут вам, что, помимо правильной техники удара, который «шел» у них всю неделю, им еще и повезло, поскольку все мячи четко падали в лунки. Очень редко какой-то спортсмен может настолько выделяться среди других (как, например, Тайгер Вудс на Открытом чемпионате США в 2000 году, когда он победил с преимуществом в целых пятнадцать ударов), что может искренне сказать, что везение не имеет никакого отношения к его триумфу. Однако обычно честный по отношению к себе победитель соревнований признается, что с таким же успехом он мог и не победить. Некоторые бейсбольные команды умудряются достигать пика мастерства в нужное время – в сентябре и октябре. Зачастую они не планируют этого, а стараются показывать стабильные результаты в течение всего сезона. В следующем сезоне такого удачного стечения обстоятельств у них может и не сложиться. Но иногда получается, и тогда они выигрывают мировое первенство. Или наоборот, они сталкиваются с другой «разогретой» командой и проигрывают ей.

Честный перед собой человек понимает, что, если удача и может повлиять на достигнутые им результаты, ей неподвластны сами усилия, которые он вкладывает в свое дело каждый день. Поэтому он приучает себя находить удовлетворение в напряженной ежедневной работе. Он понимает, что жизнь может доставить ему неприятные сюрпризы. Он может не получить продвижения по службе, несмотря на свои старания. Он может до упаду тренировать штрафной бросок в баскетболе или накат мяча в лунку и все равно промахнуться в том ударе, который решает исход первенства. Он может вложить всю душу в сценарий кинокартины и никогда не увидеть ее снятой, потому что сюжет найдут похожим на сюжет другого фильма, провалившегося в прокате. И тогда он решает получать удовлетворение от тех усилий,

которые вкладывает в любимое дело каждый день. Он полностью контролирует их результат и испытывает от этого большое удовольствие. Он может получить финальную награду – победу в чемпионате, должность генерального директора или премию «Оскар», а может и не получить ее. Но поскольку он выбрал дело, которое любит и к которому обладает способностями, он видит свой прогресс каждый день. И он гордится им. Он счастлив.

С этой точки зрения жизнь в стране, в которой царит мир и процветание, приносит людям удовлетворение. Вы, как и любой другой человек, можете достичь высоких результатов в том, что любите. И наслаждаться жизнью.

В итоге вы обретете душевное равновесие. Вы будете спокойным и сдержанным даже тогда, когда дела идут неважно. Вы будете воспринимать хорошее с благодарностью. Вы научитесь переживать кризис. Вы будете считать весь мир своим домом. Вам будет комфортно в условиях здоровой конкуренции. Вам будет нравиться ваше отражение в зеркале даже после того, как вы отойдете от дел. Вы вступите в другой этап своей жизни и найдете, чему учиться и чем заняться. И в свой последний день вы оглянетесь назад и подумаете, как вам повезло, что вы прожили жизнь так, как прожили.

Вот как думают чемпионы.

Эту книгу хорошо дополняют:

Жизнь на полной мощности!

Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью

Джим Лоэр, Тони Шварц

Без жалости к себе

Раздвинь границы своих возможностей

Эрик Бертран Ларссен

Не отступать и не сдаваться

Моя невероятная история

Луи Замперини, Дэвид Ренсин

БУДЬ лучшей версией себя

Как обычные люди становятся выдающимися

Дэн Вальдшмидт

Сноски

1

Леброн Рэймон Джеймс (р. 1984) – американский профессиональный баскетболист, играющий на позиции легкого и тяжелого форварда за команду НБА «Кливленд Кавальерс». Двукратный чемпион НБА, дважды признан самым ценным игроком финала НБА, четыре раза – самым ценным игроком НБА, самым результативным игроком регулярного чемпионата и новичком года. Одиннадцать раз принимал участие в матче всех звезд НБА, где дважды признавался самым ценным игроком. Также он самый результативный игрок в истории «Кливленд Кавальерс». *Прим. пер.*

2

Американская профессиональная гольфистка (р. 1951). Начала выступать в Американской женской профессиональной ассоциации гольфа в 1974 году. За карьеру выиграла 31 крупный турнир, включая шесть важнейших первенств, относящихся к категории мэйджоров. Имя Брэдли занесено в Зал славы гольфа. *Прим. пер.*

3

Мэйджор – общее название четырех важнейших первенств по гольфу мирового уровня. В настоящее время включают в себя «Мастерс Торнамент» в Огасте (США) в апреле, Открытое первенство США в июне, Открытый чемпионат Великобритании в июле и первенство PGA (Ассоциации профессиональных игроков гольфа США) в августе. *Прим. пер.*

4

Национальная университетская спортивная ассоциация, в которую входит 1281 организация, организующая соревнования в колледжах и университетах США и Канады. *Прим. ред.*

5

Лакросс – контактная спортивная игра между двумя командами с использованием небольшого резинового мяча и клюшки с длинной рукояткой. Верх клюшки заплетен свободной сеткой, спроектированной для того, чтобы ловить и удерживать мяч. Цель игры – забросить мяч в ворота соперника, используя клюшку, чтобы ловить, контролировать и пасовать. *Прим. пер.*

6

Американский профессиональный баскетболист (р. 1947), имя при рождении – Фердинанд Льюис Алсиндор-младший. Лидер по количеству набранных очков в регулярном чемпионате за всю историю НБА (38 387). Был признан самым ценным игроком НБА шесть раз. Больше всех принимал участие в матчах всех звезд – 19 раз. Шесть раз выигрывал титул чемпиона НБА и дважды признавался самым ценным игроком финала. В 1995 году был введен в баскетбольный Зал славы, а в 1996 году включен в число 50 лучших игроков за всю историю ассоциации. *Прим. ред.*

7

Уильям Фелтон «Билл» Расселл (р. 1934) – американский профессиональный баскетболист, играл на позиции центрового за команду НБА «Бостон Селтикс», пять раз признавался самым

ценным игроком НБА и 12 раз принимал участие в матчах всех звезд, 11 раз выигрывал титул чемпиона НБА за 13 лет карьеры. *Прим. ред.*

8

Винсент Томас Ломбарди (1913–1970) – американский футболист и тренер, по мнению многих, один из лучших и самых успешных тренеров в истории американского футбола и НФЛ. *Прим. ред.*

9

В бейсболе это игрок, который бросает мяч с питчерской горки к дому, где его ловит кетчер и пытается отбить хиттер. *Прим. ред.*

10

Равняется 1,6 километра. *Прим. ред.*

11

Один из четырех турниров по гольфу серии мэйджор. Ежегодно проводится на поле Национального гольф-клуба американского города Огаста. С 1949 года чемпиону вручается зеленый жакет, который должен быть возвращен в клуб «Огаста Нэшнл» спустя год после победы. *Прим. пер.*

12

Филип Альфред Микельсон (р. 1970) – профессиональный американский гольфист, пятикратный победитель мэйджоров. *Прим. ред.*

13

Американский профессиональный игрок в гольф (1912–2002), в течение 40 лет входивший в число лучших гольфистов мира. *Прим. ред.*

14

Ральф Ли Сэмпсон-младший (р. 1960) – американский профессиональный баскетболист и тренер. Член баскетбольного Зала славы. Всего за карьеру в НБА провел 456 матчей, в которых набрал 7039 очков (в среднем 15,4 за игру), сделал 4011 подборов, 1038 передач, 390 перехватов и 752 блокшота. *Прим. ред.*

15

Хахим Абдул Оладжьювон (р. 1963) – нигерийский и американский профессиональный баскетболист. Член баскетбольного Зала славы. За карьеру набрал 26 946 очков, сделал 13 747 подборов и 3830 блокшотов (по этому показателю он до сих пор удерживает рекорд среди всех игроков НБА). *Прим. пер.*

16

До 2008 года крупный американский инвестиционный банк, впоследствии был приобретен Bank of America и сейчас представляет собой его подразделение. *Прим. пер.*

17

Относительно ровная часть поля, трава на которой имеет среднюю длину, занимает большую часть поля. *Прим. ред.*

18

Участок с самой короткой травой непосредственно вокруг лунки. *Прим. ред.*

19

Уильям Джеймс (1842–1910) – американский философ и психолог, один из основателей и ведущий представитель прагматизма и функционализма. *Прим. пер.*

20

Американский профессиональный игрок в гольф (1912–1997), считающийся одним из величайших гольфистов в истории. Он один из пяти игроков, которым покорились все четыре крупнейших профессиональных турнира: «Мастерс», Открытый чемпионат Великобритании, Открытый чемпионат США по гольфу и чемпионат PGA. *Прим. пер.*

21

Джек Уильям Никлаус (р. 1940) – американский профессиональный игрок в гольф. Выиграл в общей сложности 18 крупных турниров за карьеру, 19 раз занимал вторые места и девять – третьи на соревнованиях PGA Tour. *Прим. ред.*

22

Крупный образовательный и научно-исследовательский центр США. Имеет филиалы в Саванне (США), Меце (Франция), Атлоне (Ирландия), Шанхае (Китай) и Сингапуре. *Прим. пер.*

23

Североирландский профессиональный гольфист (р. 1989). Лидер мирового рейтинга с 3 августа 2014 года, победитель четырех мэйджоров. Кавалер ордена Британской империи. *Прим. пер.*

24

Крупный американский банковский холдинг (инвестиционный банк до сентября 2008 года, ныне коммерческий), относящийся к числу финансовых конгломератов. Базируется в Нью-Йорке. *Прим. пер.*

25

Северьяно Бальестерос (1957–2011) – испанский профессиональный игрок в гольф. Получил мировую известность в 1976 году, заняв второе место на Открытом чемпионате Великобритании. Выиграл пять крупных чемпионатов в 1979–1988 годах, включая турниры «Мастерс» два раза (в 1980 и 1983 годах) и Открытый чемпионат Великобритании по гольфу три раза (в 1979, 1984, 1988 годах). *Прим. пер.*

26

Профессиональный игрок в американский футбол и актер, пик его карьеры пришелся на 1970-е годы. В тот период он установил ряд абсолютных рекордов в американском футболе, например 173 тачдауна

(занесение мяча в зачетную зону соперника). Снялся в нескольких фильмах, выступал в театральных постановках на Бродвее. *Прим. пер.*

27

Известнейший американский футболист, бейсболист, актер, певец и телеведущий. В 2011 году его имя включено в Зал славы американского футбола. Один из самых популярных в США спортивных комментаторов телеканала CBS Sports. *Прим. пер.*

28

Генри Олушеган Адеола Сэмюэл, известный под псевдонимом Сил, – британский певец и автор песен, обладатель трех музыкальных премий «Грэмми». *Прим. пер.*

29

В профессиональном спорте человек, который занимается сбором информации, наблюдением, разведкой и вербовкой спортсменов для своего клуба. *Прим. ред.*

30

Арнольд Даниэль Палмер (р. 1929) – американский спортсмен, один из наиболее известных профессиональных гольфистов. Одержал семь побед в главных профессиональных турнирах: в «Мастерс» (1958, 1960, 1962, 1964), Открытом чемпионате США (1960) и Открытом чемпионате Великобритании (1961, 1962). Наиболее успешным для него стал период с 1960 по 1963 год, когда он одержал 29 побед в PGA Tour. *Прим. ред.*

31

Американский профессиональный гольфист (1957), выиграл 11 турниров PGA. Держался в десятке лучших игроков мира в течение 45 недель в 1992–1993 годах. *Прим. ред.*

32

Проводящееся раз в два года некоммерческое состязание по гольфу между командой США и объединенной командой Европы. Названо по имени английского бизнесмена Сэмюэля Райдера, который пожертвовал переходящий приз. Последний раз в 2014 году победу одержала команда Европы. Очередной матч пройдет в 2016 году в США. *Прим. пер.*

33

Ежегодно проводится под эгидой Ассоциации профессиональных игроков в гольф США с 1974 года. Имеет самый большой призовой фонд среди других спортивных событий, связанных с гольфом, – 10 миллионов долларов в 2015 году. В чемпионате обычно участвуют 50 игроков из разных стран с высшими мировыми рейтингами. Чемпионат не имеет официального статуса, но по престижности считается пятым мэйджором. *Прим. пер.*

34

Числовой показатель игровых способностей гольфиста. Гандикап рассчитывается по установленным правилам на основе сыгранных гольфистом раундов при соблюдении определенных требований (квалификационные раунды). Числовой показатель гандикапа обычно варьируется от 36 до 0. Чем ниже показатель, тем выше мастерство игрока. Система гандикапов позволяет игрокам разного уровня

соревноваться в равных условиях. Она существует во многих видах спорта (иногда ее называют игрой с форой). В гольфе эта система получила наибольшее развитие. *Прим. пер.*

35

Руководитель бригады, обслуживающей одну машину. Объединяет в себе функции шеф-механика и гоночного инженера, отвечает за все аспекты подготовки машины к гонке и в самой гонке. *Прим. ред.*

36

Национальная ассоциация гонок серийных автомобилей (National Association of Stock Car Auto Racing) – частное предприятие, занимающееся организацией автомобильных гонок и сопутствующей деятельностью. Проводит большое количество различных чемпионатов (серий). Три самые крупные серии NASCAR – NASCAR Sprint Cup Series, NASCAR Xfinity Series и NASCAR Camping World Truck Series – составляют костяк ассоциации. *Прим. пер.*

37

Уильям Уоррен «Билл» Брэдли (р. 1943) – американский профессиональный баскетболист, входит в баскетбольный Зал славы, олимпийский чемпион 1964 года. После окончания спортивной карьеры стал политиком, на протяжении восемнадцати лет был сенатором США от штата Нью-Джерси. *Прим. пер.*

38

Американский писатель и журналист, корреспондент журнала New Yorker. Лауреат Пулитцеровской премии 1999 года. *Прим. ред.*

39

Соревнование по триатлону, организуемое The World Triathlon Corporation (дословно «Всемирная корпорация триатлона»). Проводится ежегодно с 1978 года на Гавайях. Состоит из трех этапов, проводимых в следующем порядке без перерывов: заплыв на 3,86 километра, заезд на велосипеде на 180,25 километра и марафон – забег на 42,195 километра. Большинство соревнований ограничены по времени: участникам дается 17 часов, чтобы завершить все этапы. Состязание начинается в 7:00, на плавание дается 2 часа 20 минут, велогонка заканчивается в 17:30, забег – в полночь. *Прим. пер.*

40

American Idol – телешоу на телеканале FOX, созданное по принципу популярного британского шоу Pop Idol, на которое приглашают обычных людей для прослушивания. Люди исполняют песни, а судьи (чаще всего это звезды) оценивают их. Суть передачи – соревнование на звание лучшего начинающего исполнителя в США. *Прим. пер.*

41

Неудачная с точки зрения игры в гольф ситуация, когда игроку требуется три удара, чтобы загнать мяч с грена в лунку. Снижает результат гольфиста. *Прим. пер.*

42

Легкий удар, выполняющийся на грине, главная цель которого – закатить мяч в лунку. *Прим. ред.*

43

Томас Джефферсон (1743–1826) – третий президент США (1801–1809). Основными событиями его президентства, успешного для страны, были покупка у Франции Луизианы (1803) и экспедиция Льюиса и Кларка (1804–1806). *Прим. пер.*

44

Ричард Ли Петти (р. 1937) – известный американский гонщик, семикратный чемпион серии NASCAR, управляющий ставшим символом автомобилем под 43-м номером. За свою продолжительную карьеру (1189 гонок) выиграл 200 гонок серии, установив десятки разнообразных рекордов и достижений. *Прим. ред.*

45

Мартин Селигман (р. 1942) – американский психолог, основоположник позитивной психологии. *Прим. пер.*

46

Раздел психологии, изучающий когнитивные, то есть познавательные процессы человеческой психики. *Прим. ред.*

47

Классическая альт-рок-группа из Буффало (США), ее участники – Джон Резник (вокал, гитара) и Робби Такац (вокал, бас-гитара). *Прим. пер.*

48

То есть было продано более трех миллионов экземпляров альбома на всех видах носителей. *Прим. пер.*

49

Филип Дуглас Джексон (р. 1945) – американский профессиональный баскетболист и тренер. 13 раз становился чемпионом НБА (два раза в качестве игрока и 11 в качестве тренера). Входит в число 10 лучших тренеров в истории НБА. Член баскетбольного Зала славы. *Прим. ред.*

50

Кабельный и спутниковый телеканал новостей бизнеса, занимает 19-е место в списке самых ценных кабельных каналов США. *Прим. пер.*

51

Условный норматив, постоянно используемый для подсчета результата и оценки уровня игроков. Число ударов, которое потребуются игроку с гандикапом 0, чтобы пройти лунку или поле. *Прим. ред.*

52

Южноафриканский гольфист (1917–1987). На его счету четыре победы на Открытом чемпионате Великобритании – старейшем

из четырех турниров-мэйджоров, самых престижных в этом виде спорта. *Прим. ред.*

53

Дин Эдвардс Смит (1931–2015) – американский баскетбольный тренер. С 1961 по 1997 год тренировал баскетбольную команду Университета Северной Каролины, которую дважды приводил к победе на национальном чемпионате США. В 1976 году возглавлял мужскую сборную США, которая под его руководством выиграла на Олимпийских играх в Монреале. Был принят в баскетбольный Зал славы в 1983 году, а в 2007 году – в Зал славы Международной федерации баскетбола. *Прим. ред.*

54

Городок, в котором расположен Университет Северной Каролины. *Прим. ред.*

55

Ричард Престон Карлайл (р. 1959) – главный тренер клуба НБА «Даллас Маверикс». В прошлом также тренировал команды «Детройт Пистонс» и «Индиана Пэйсерс», а до этого, с 1984 по 1989 год, был игроком НБА. *Прим. пер.*

56

Джордж Херман Рут младший (1895–1948) – профессиональный американский бейсболист, выступавший 22 сезона в Главной лиге бейсбола с 1914 по 1935 год. Установил множество рекордов и стал

одним из первых пяти бейсболистов, введенных в Национальный бейсбольный Зал славы в 1936 году. *Прим. ред.*

57

Разновидность игровой ситуации в бейсболе, представляющая собой хит, во время которого отбивающий и бегущие, находящиеся на базах, успевают совершить полный круг по базам и попасть в дом (то есть совершить пробежку), при этом не имеется ошибок со стороны защищающейся команды. *Прим. ред.*

58

Наука о движениях человека и животных. *Прим. пер.*

59

Американский профессиональный игрок в гольф (р. 1952), спортивный комментатор и дизайнер полей для гольфа. *Прим. ред.*

60

Профессиональный клуб по американскому футболу, чемпион НФЛ 1981, 1984, 1988, 1989, 1994 годов. *Прим. пер.*

61

Новозеландка корейского происхождения (р. 1997). Считается вундеркиндом современного женского гольфа. В настоящее время занимает первую строчку во всемирном профессиональном женском рейтинге. *Прим. пер.*

62

Профессиональный клуб по американскому футболу из города Грин-Бей. Чемпион НФЛ 1966, 1967, 1996, 2010 годов. *Прим. пер.*

63

Элла «Бейб» Захариас (1911–1956) – американская легкоатлетка и гольфистка, двукратная чемпионка и призер летних Олимпийских игр, победительница 41 турнира LPGA Tour. Микки Райт (р. 1935) – американская профессиональная гольфистка, победительница 90 турниров LPGA. *Прим. пер.*

64

Байрон Нельсон (1912–2006) – легендарный американский гольфист, в 1926 году начал принимать участие в играх как кедди, в 1932 году стал профессионально заниматься гольфом, обладал безукоризненным свингом. «Лорд Байрон», как его прозвали, выиграл чемпионат PGA в 1937 и 1942 годах. А в 1939 году победил в Открытом чемпионате США. За свою карьеру Нельсон завоевал 52 победы в турнирах PGA. *Прим. пер.*

65

Champions Tour – серия турниров по гольфу, организуемых PGA Tour в США и Великобритании для игроков старше 50 лет. В 2009, 2011, 2012, 2013 и 2014 годах победителем турниров серии Champions Tour стал немецкий профессиональный гольфист Бернхардт Лангер. *Прим. пер.*

66

Клубный инструктор гольфа (club pro) – разновидность профессиональных гольфистов, которые дают профессиональные уроки и курсы гольфа любителям или профессионалам, управляют или содержат гольф-клубы. Такие профессионалы составляют до 95 % всего сообщества гольфистов США. *Прим. пер.*

67

Американский эссеист, поэт, философ, пастор, общественный деятель, один из виднейших мыслителей и писателей США (1803–1882). *Прим. ред.*

68

Роберт Джонс (1912–1979) – легендарный американский гольфист, первый победитель четырех мэйджоров, этого успеха игрок достиг в 28 лет. *Прим. пер.*

69

NGA Hooter’s Tour – система профессиональных турниров в США, которые по своему престижу и масштабам уступают турнирам PGA Tour. Эти соревнования имеют гораздо меньшие призовые, складывающиеся исключительно из взносов игроков. Соревнования устроены менее жестко, чем турниры PGA. В них нет «отсекающей» квоты для участников. *Прим. пер.*