

ОТ ТРЕНЕРА
ЛЕГЕНДАРНОГО
МАЙКЛА ФЕЛПСА –
САМОГО
ТИТУЛОВАННОГО
СПОРТСМЕНА В ИСТОРИИ
ОЛИМПИАД

БОБ БОУМАН, ЧАРЛЬЗ БАТЛЕР
Предисловие Майкла Фелпса

Золото люди ты правила

СТАНЬ ЧЕМПИОНОМ
В ТОМ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ



THE
GOLDEN
RULES

*10 Steps to World-Class
Excellence in Your Life and Work*



BOB BOWMAN

COACH OF 18-TIME OLYMPIC
GOLD MEDALIST MICHAEL PHELPS

WITH CHARLES BUTLER

ST. MARTIN'S PRESS  NEW YORK

Боб Боуман
Чарльз Батлер

Золотые правила

Стань чемпионом в том,
что ты делаешь

Перевод с английского Василия Горохова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 159.923.2

ББК 88.332.2

Б86

*Издано с разрешения RAB Enterprises, LLC с/о CHASE LITERARY AGENCY
и Van Lear*

На русском языке публикуется впервые

Боуман, Боб

Б86 Золотые правила. Стань чемпионом в том, что ты делаешь / Боб Боуман, Чарльз Батлер ; пер. с англ. В. Горохова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 256 с.

ISBN 978-5-00100-457-8

В этой книге тренер Боб Боуман не просто рассказывает о правилах, которые превратили его подопечного из хорошего пловца в самого титулованного спортсмена в истории Олимпийских игр. Благодаря его авторской методике каждый может стать чемпионом в том, что он делает. Если вы мечтаете сделать выдающуюся карьеру, добиться успеха в любимом деле, стать самым лучшим родителем и так далее — эта книга вам поможет.

УДК 159.923.2

ББК 88.332.2

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00100-457-8

© RAB Enterprises, LCC, 2016
Foreword by Michael Phelps, 2016
This edition is published by arrangement
with CHASE LITERARY AGENCY
and The Van Lear Agency LLC
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Содержание

Предисловие Майкла Фелпса	9
Путь чемпиона	15
Правило 1. Нарисуйте «большую мечту»	29
Правило 2. Выкладывайтесь по полной	51
Правило 3. Рискуйте и наслаждайтесь плодами	69
Правило 4. Краткосрочные цели ведут к долгосрочной	90
Правило 5. Каждый день живите своей мечтой	113
Правило 6. Командный подход может принести индивидуальный успех.	136
Правило 7. Не теряйте мотивацию на длинной дистанции	155
Правило 8. Неприятности делают вас сильнее.	174
Правило 9. Когда придет время, действуйте уверенно.	192
Правило 10. Отпразднуйте успех, а потом решите, что дальше	212
Эпилог	230
Благодарности	235
Приложение I. Список достижений Боба Боумана	239
Приложение II. По его собственным словам. Боб Боуман в цитатах	241

*Майклу Фелсу, готовность которого
доверять мне и испытать меня положила
начало приключениям*

Всем пловцам Батлерам

Предисловие Майкла Фелпса

Все, о чем я когда-либо мечтал, — это стать олимпийцем. Благодаря Бобу Боуману мечта сбылась.

Само собой, я тоже приложил руку к тому, чтобы попасть на летние Олимпийские игры в Сиднее, а потом в Афинах, Пекине и Лондоне. Если все пойдет по плану, я поучаствую и в Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро. Почти двадцать лет мой день начинается рано утром с тренировки в бассейне — очередного шага к достижению моих спортивных целей. Редко выдается такой день, чтобы меня не встречал Боб Боуман: он следит за каждым движением, назначает очередные упражнения и, что, наверное, самое главное, подбадривает меня: «Майкл, ты можешь лучше! Гораздо лучше!» Это заставляет меня выжимать из себя больше, чем я когда-либо мог представить.

Своими методами тренировки и в еще большей степени страстью к совершенству Боб показал мне, куда могут привести мои таланты и мечты.

С той поры, как мы начали работать вместе, его голос стал мягче, а волосы еще больше поседели. В этом есть и моя вина. Знаете, Боб, наверное, лучший в мире тренер по плаванию, но это не значит, что мы всегда друг с другом соглашаемся

и что я в точности следую его золотым правилам. Конечно, в наших отношениях бывали и взлеты, и падения. И тем не менее список рекордов свидетельствует о том, что общий результат оказался положительным: на четырех Олимпийских играх мы завоевали двадцать две медали, в том числе восемнадцать золотых. И то и другое — олимпийский рекорд. Теперь нам предстоит Игры в Рио, и нет причин полагать, что мы не сможем еще раз воплотить в жизнь наши мечты.

Тогда как внешний вид и манера поведения моего тренера с годами немного изменились, одно остается прежним: он все так же верен своему методу продвижения к успеху и совершенству маленькими шагами, чем бы вы ни занимались. Практически сразу после того, как Боб стал моим тренером, он сказал, что у него есть план: он поможет мне поставить цели, разработать план действий для их достижения, а потом не сбиваться с пути. Я убедился в том, что его метод работает безупречно.

Есть много причин, которые могли заставить вас взять с полки эту книгу. Может быть, вы, как и я когда-то, мечтаете поучаствовать в Олимпийских играх. Или хотите стать лучшим кардиохирургом всех времен и народов. Или вам нужен совет, как стать топ-менеджером, выдающимся пианистом или просто лучшим в мире родителем. Я, конечно, не знаю, к чему вы стремитесь, но уверен: вы на правильном пути. Потому что, если у вас есть мечта и желание стать лучше всех, метод Боба Боумана вам поможет. Поверьте мне.

Поверьте мне. Я сам удивляюсь, что говорю эти слова, потому что очень хорошо помню, как начинались мои отношения с Бобом. Когда я первый раз увидел его в бассейне в Балтиморе, мне было десять лет. Тогда я сказал себе, что никогда не буду стараться для этого человека. Он казался

почти одержимым — постоянно свистел, ходил по площадке и кричал на пловцов: «Ребя-ата, поднажмите! Ребя-ата, вы можете лучше!»

Но уже через год занятий в его группе я обнаружил, что этот тренер не такой, как все. Он всегда был подготовлен, постоянно планировал не только сегодняшний, но и завтрашний день и неудержимо стремился к совершенству даже в мелочах. В последующие дни и годы я стал осознавать мудрость такого подхода.

Уже через несколько недель после того, как я начал у него заниматься, между нами появилась какая-то связь. Мы стали понимать друг друга с полуслова:

— Прыгай!

— Как высоко?

Я не медлил. Я выполнял все почти идеально. Он говорил мне, за какое время я должен проплыть дистанцию, и я плыл. Я значительно продвинулся в достижении своей заветной цели. Как я уже говорил, я всегда мечтал участвовать в Олимпийских играх, завоевать золотую медаль и поставить мировой рекорд. Мне просто нужна была карта, план действий. И летом 1997 года я ее получил. Боб попросил меня и родителей о встрече. Сначала я подумал, что у меня что-то идет не так, потому что на прошлой тренировке я не выкладывался на полную. Однако он, напротив, сказал, что у меня есть шанс оставить след в истории спорта. Он говорил именно то, что я хотел услышать. Я могу попасть не на одни, а на несколько Игр. А когда я поеду на Олимпийские игры, у меня будет шанс завоевать медали. Он ничего не обещал, но достаточно уверенно рассказал об этих возможностях.

Что-то в тот день подтолкнуло меня доверить Бобу свою карьеру, и я не пожалел об этом решении.

Четыре года спустя я впервые попал в олимпийскую сборную. Мне было пятнадцать. У меня даже не было водительского удостоверения. Но, как и обещал, Боб заставил меня сделать что-то особенное. Мы отправились на Игры в Сидней, и, хотя я не получил медалей, мы с Бобом прониклись атмосферой и начали думать о следующих Играх. Вернувшись в Балтимор, мы составили план, и уже через четыре года у меня появились первая золотая медаль и еще одна сбывшаяся мечта.

Когда оказалось, что наряду с успехами у меня есть и недостатки, которые стали достоянием гласности, Боб — мой тренер и друг — был рядом, говорил, что надо пробиться через трудности сегодняшнего дня и настроиться на лучшее завтра. В «Золотых правилах» он утверждает, что совершенство — это плод ежедневных усилий. Но золотые медали бывают не каждый день. Трудных периодов не избежать, и работать над ошибками — неотъемлемая часть «тренировки совершенства». Я признателен Бобу, что он меня этому научил.

Бывало, что Боб давал мне уроки и за пределами бассейна. Забавно, но на больших соревнованиях, даже на Олимпийских играх, мы никогда не обсуждали стратегию. Эти вопросы оставались где-то далеко, в Балтиморе, поэтому в свободное время мы чаще всего разговаривали о жизни. Эти беседы помогут в будущем, во время кризиса и когда моя спортивная карьера подойдет к концу.

Если я пойду своей дорогой, это случится нескоро.

Я вернулся к плаванию и стал готовиться к Олимпийским играм 2016 года потому, что мне по-прежнему хочется достижений. Но для этого придется вернуться и к лучшим методам тренировки. Это методы Боба. Он мастер тактики. Он способен разложить любой стиль плавания, чтобы любой

пловец — молодой и старый, новичок и олимпиец — увидел в этом безумии систему. Но назвать Боба тактиком — значит недооценивать его истинное призвание.

Он учит и вдохновляет. Он способен увлечь страстью, показать, как далеко человек может пойти. Он разработал рецепт, который помогает расти, и благодаря его методу человек больше узнает о своей истинной сущности. Он делает людей лучше.

Я тому пример. Без Боба моя судьба сложилась бы совсем, на сто процентов по-другому. Без Боба у меня не было бы шансов поставить все эти рекорды, завоевать медали. Я не верю, что какой-либо другой тренер привел бы меня на такие вершины. Боб — уникальный человек. Он помог мне увидеть, как важно стремиться к совершенству, как много это дает. Что именно? Не медали и не рекорды, а воспоминания, порожденные мечтами.

Путь чемпиона

Иногда ты на секунду останавливаешься, чтобы посмотреть в будущее. Эта пауза не уменьшает количество дел. Она не делает меньше список людей, которые от вас зависят, и уж конечно не перечеркнет накопившиеся счета, да и денег больше не принесет. Когда это происходит, когда в двери стучат тревога и стресс, легко сказать: «Ребята, я сдаюсь. Ваша взяла».

Но летом 2013 года, в один из тех чудесных вечеров, когда заходящее солнце бросало лучи на белые пляжи Делавэра и с Атлантики дул легкий бриз, у этих чудовищ не было никаких шансов.

Всего несколько недель назад я отдыхал от работы, соревнований и ежедневной рутины. Я устал от постоянной суеты, и мне нужен был перерыв. Шестнадцать лет подряд меня почти без остатка поглощал четырехлетний олимпийский цикл: одни летние Игры (Сидней) переходили в другие (Афины), потом третьи (Пекин) и четвертые (Лондон). Конечно, я очень ценил возможности, которые дают Олимпийские игры: путешествия, выступления на телевидении, обмен значками в олимпийских деревнях, бутылочки с местным пивом. Моя работа приносит мне огромное удовольствие и требует от меня колоссальной отдачи.

Но чтобы подняться на такие высоты, надо было тратить невероятно много энергии. Поймите меня правильно, я не жалуясь. Так бывает в любой работе: у банкиров, директоров, программистов, матерей и отцов, — если есть требования и сроки, а человек стремится к совершенству и не удовлетворяется «достаточно хорошим» результатом. Я знал, что такое давление — неотъемлемая часть успеха: чтобы чего-то достичь, иногда надо стараться сильнее.

Теперь впереди Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро. Это уже очень скоро, и с каждым днем список дел становится все длиннее. Я чувствую, как надвигаются тревога и стресс, но не могу позволить им захватить меня. Наоборот, вызовы, которые бросает мне новый цикл, вдохновляют меня. Надо подготовить новых спортсменов и стремиться к рекордам. К тому же я знал, чего ожидать, и умел справиться практически с любыми сложностями.

И еще один момент: теперь я могу работать без давления, потому что мне не надо делать величайшего олимпийца всех времен и народов еще более великим.

Август. Я смотрю на океан, пара подростков катается на досках для серфинга, по набережной идут малыши с перемазанными мороженым родителями, а я думаю о том, что меня не сломает список дел, растущий у меня на столе и в голове.

Звякнул телефон.

Странно, подумал я, взглянув на экран. Интересно, что ему надо.

«Давайте поужинаем. МФ».

Просто и конкретно, как многие другие сообщения, которые он отправлял мне почти два десятилетия нашего знакомства. Все это время мы подталкивали друг друга к рекордам,

медалям и славе. Иногда наша дружба достигала невероятных высот, а иногда висела на волоске.

Со временем я понял, что, если в деле участвует МФ (Майкл Фелпс), все будет проще, чем когда бы то ни было.

Через несколько дней мы с Майклом встретились в ресторане.

— За твой счет, — сказал я.

Последнее время мы виделись нечасто: после завершения прошлогодних Олимпийских игр в Лондоне наши пути пересеклись всего несколько раз. На тех Играх Майкл завоевал последнюю из рекордных двадцати двух олимпийских медалей, стал звездой и объявил, что уходит на покой и будет сниматься в рекламе, ездить по миру и много играть в гольф. Типичная жизнь двадцатисемилетнего парня. А я? На мне по-прежнему висела ипотека, надо зарабатывать на жизнь, у меня были другие спортсмены, которые хотели проверить, смогу ли я сделать из них следующую суперзвезду. Мне было сорок семь лет, и на пенсию я не собирался. Однако я понимал, что мне нужно некоторое время, чтобы освежиться, оценить положение дел и определиться с дальнейшими планами. Поэтому я десять месяцев провел на ипподроме, глядя на рысаков, расслаблялся на пляже, много читал, постоянно смотрел кулинарные передачи, а главное — старался сделать передышку и заглянуть в будущее.

После лондонских Игр мы с Майклом время от времени звонили друг другу и виделись на матчах Baltimore Ravens и благотворительных мероприятиях. Но поскольку на протяжении четырех олимпийских циклов мы работали плечом к плечу — а это тысячи часов подготовки в нашей «штаб-квартире» (в тренировочных бассейнах в Балтиморе) и поездки на соревнования по всему миру, — нам хотелось друг от друга отдохнуть.

Однако это ни в коем случае не был разрыв. Мы оставались деловыми партнерами и в ближайшие годы планировали открыть международную сеть школ плавания. Мы разрабатывали в сотрудничестве с одной компанией дизайн спортивного костюма нового типа. Это большие проекты, но они были не очень срочные и могли немного подождать. К тому же я считал, что это никак не связано с моей предыдущей работой — сделать Майкла величайшим олимпийцем всех времен.

Майкл спросил о моих последних приключениях на кухне: из-за шоу на Food Channel я хотел стать поваром-любителем. Сам он рассказал о своих последних успехах в гольфе: «Боб, я хорошо бью по мячу, отлично подсекаю, но никак не могу рассчитать траекторию. Это меня просто бесит». Слово «бесит» мне уже доводилось от него слышать, причем последний раз совсем недавно: несколько последних олимпийских лет стали проверкой нашей дружбы и моих нервов. Мы хотели, чтобы Майкл эффектно завершил олимпийскую карьеру. Так и получилось, но для этого понадобились такие усилия с моей стороны, что я не представляю, как их повторить.

Но сегодня, сказал я себе, говорить о прошлом мы не станем. Я взял бокал вина, сделал вдох, откинулся назад и где-то на полсекунды расслабился.

Майкл подался вперед, посмотрел на меня и прищурился.

— Я возвращаюсь.

Я уставился на него. Он слегка улыбнулся.

— Да-да. Я хочу еще раз поучаствовать в Олимпийских играх.

Я не знал, плакать мне или смеяться.

— Ты хочешь вернуться? — вымолвил я наконец несколько ошарашенно и смущенно.

Он усмехнулся и кивнул.

Наверное, мне не стоило так уж удивляться. За несколько месяцев до этого Майкл отдыхал с друзьями, позвонил мне поздно вечером и начал говорить о том, что надо в каком-то смысле вернуться. Тогда я решил, что это его обычная вечерняя болтовня, сказал: «Об этом и речи быть не может», повесил трубку и не придавал этому разговору особого значения.

Но теперь он сидел напротив меня, и я понимал, что он говорит серьезно. «И все же зачем?» — недоумевал я. Зачем он хочет пройти через очередной олимпийский цикл со всеми его трудностями? Ведь Майкл и так легенда: двадцать две олимпийские медали, из них восемнадцать — золотые, дюжина мировых рекордов и миллионы долларов. СМИ проникли почти во все подробности его короткой биографии. Возвращение снова взбудоражило бы журналистов. И разве он забыл подготовку к Играм в Лондоне? Каково приходилось нам обоим?

— Ты помнишь последние четыре года? — наконец спросил я.

— Все будет по-другому, — уверял Майкл.

— Ну да, конечно. Я это уже слышал, — покачал я головой.

На минуту воцарилась тишина. Я думал о последствиях такого решения для него и для меня. Потом сказал:

— Если ты хочешь вернуться ради спонсоров, или если тебе просто нечем заняться, или ты не можешь разобраться в жизни, лучше не надо. Майкл, серьезно тебе говорю: не возвращайся.

Он кивнул, помолчал, а затем сказал:

— Боб, не в этом дело.

Тут я снова перешел в атаку.

— Майкл, давай начистоту. Если причина не в том, что ты возвращаешься только ради себя самого, не надо этого делать.

И тут, впервые за этот вечер, да и вообще, наверное, первый раз на моей памяти, Майкл посмотрел на меня как умудренный опытом человек. Он сказал:

— Других причин нет. Я хочу вернуться для себя. Я обожаю плавать. Я хочу плавать, — он на секунду прервался. — Мне еще есть к чему стремиться.

В этот момент я понял, что он не шутит, а главное — в нем говорит тот характер, который воспитали долгие годы моих тренировок. Всего за несколько минут моя жизнь резко усложнилась. Я знал, что вместе с Майклом вернутся тревога и стресс. Впрочем, ничего страшного, ведь я снова в деле: я буду работать с человеком, который способен на большую мечту и знает, каких усилий стоит ее воплотить.

Майкл возвращался не ради медалей. Он хотел чего-то *достичь*. И, как много раз в прошлом, мы сделаем это вместе. Мы вместе будем стремиться к совершенству.

Золото каждый день

Как часто бывает в спорте, бизнесе, науке, музыке, карьере и жизни в целом, мы с Майклом Фелпсом сообща ставили перед собой цели, которых надо достичь, а затем в поте лица трудились над задачей. Кто-то делает то же самое в лаборатории, у себя в гараже, в офисах небоскребов и маленьких магазинчиках на улицах обычных городков. Так получилось, что мы работаем в основном на пятидесятиметровых дорожках в бассейне на окраине делового центра Балтимора.

В чем-то уникальными нас делал и еще один момент: в работе мы руководствовались правилами, которые я называю просто *методом*. Это план из десяти пунктов, который я начал проверять на практике, когда Майкл еще даже не был подростком, но вы, наверное, согласитесь, что сработал он

неплохо. Я уверен, что план проявит себя и в переговорной бизнес-центра, и в магазине, и на кухне, причем не хуже, чем у нас в бассейне. Метод поможет в любой области, где вы стремитесь к достижениям и идеалу.

Вы можете возразить, что метод работает только потому, что парень по фамилии Боуман тренирует величайшего, прирожденного пловца. Безусловно, Майкл — невероятно талантливый спортсмен, может быть, самый выдающийся, с кем мне приходилось работать. Но приезжайте ко мне в Темпе, где я веду программу по плаванию в Университете Аризоны, или в центр водных видов спорта и фитнеса «Медодубрук» — мой бассейн в Балтиморе. Вы увидите фотографии многих других пловцов, завоевавших олимпийские медали, и они тоже работали по моей программе. Моя система рассчитана не просто на то, чтобы превращать хорошего пловца в чемпиона. Ее смысл — мотивировать человека стать великим, завоевывать золото каждый день. На страницах этой книги я изложу свой метод и объясню, как он может вам помочь.

Откровенно говоря, в основе метода лежат простые принципы. Вместе со спортсменом или одним из сотрудников я разбиваю всё на части и смотрю, как их можно совершенствовать. Мы составляем планы на день, неделю, месяц, год, чтобы достичь желаемых результатов. Мы яростно спорим. Если бы вы только знали, как мы спорим. Есть много сплетен о том, как мы с Майклом кричали, просто орали друг на друга, пока он завоевывал свои медали. Знаете, некоторые из них не так далеки от истины, и вскоре я ими поделюсь, но прежде всего мы сосредотачиваемся на цели и никогда не упускаем ее из виду.

Майклу надо было объяснить, что он может стать не просто хорошим пловцом, а спортсменом мирового уровня. А мне самому надо было понять, что придется работать еще

усерднее и перевести его с приличного уровня на выдающийся. Ни ему, ни мне нельзя искать легких путей.

Яркий пример применения метода — это история о том, как я помог ему превратить его небрежный баттерфляй в величайший в истории. Мы не будем углубляться в тактику, «изнанку» плавания. Я просто хочу показать, как тщательно продуманный, но гибкий план может привести к успеху — как пловца, потенциальную звезду Олимпийских игр, так и человека, который стремится к идеалу в повседневной жизни. Это история о том, как не сбиваться с пути.

Все началось весной 1997 года. Майклу было тогда одиннадцать, и он занимался в группе сверстников. Как-то утром я заметил, что он плавает баттерфляем неправильно. Дело было в дыхании, а точнее в моменте, когда он делал вдох. Конечно, с точки зрения телосложения Майкл просто изумительный спортсмен, но даже его организму нужен воздух, чтобы проплыть баттерфляем пятьдесят, сто или двести метров. Это, наверное, вообще самый напряженный стиль плавания. Когда Майкл делал вдох, у него начиналась своего рода икота. Он слишком высоко задирает голову над водой, поэтому я постоянно твердил: «Не выныривай, пока руки не будут под поясом! Тогда не станешь высовывать голову слишком рано!»

Подумайте об этом секунду. Кажется, все просто, правда? А вы идите в бассейн и попробуйте.

Вот еще один совет, который я дал ему: «Майкл, когда ты собираешься вдохнуть, поднимай голову по подбородок и тут же погружай».

Это настолько мелкие нюансы, что обычные зрители вряд ли что-то заметят, но на самом деле они совершенно меняют стиль. Чтобы все исправить и довести до совершенства, потребовались недели и месяцы тренировок. Я применил свой

метод и просто замучил Майкла одними и теми же командами. Как только я замечал, что он слишком высоко поднимает голову, я кричал: «Нет! Майкл! Только по подбородок!»

Как любой одиннадцатилетний мальчик, он выходил из себя и бил кулаком по воде: «Да, да, я понял!»

Я нажимал, Майкл отбивался. Я делал замечания, Майкл тренировался. Благодаря постоянным командам и повторению одного и того же пришел успех, а потом и слава.

Через четыре года Майклу исполнилось пятнадцать, и он установил мировой рекорд по плаванию баттерфляем на дистанции двести метров. Вдумайтесь: в плавании десятилетиями ставили рекорды, многие годы блистали такие звезды, как Джонни Вайсмюллер и Марк Спитц. И за все это время никому не удалось проплыть двести метров баттерфляем быстрее, чем этому пятнадцатилетнему парню. Как такое возможно? Дело в том, что у спортсмена был план и он по нему работал.

Я верю в мощь метода, который заставляет ежедневно стремиться к совершенству.

Однако не тот день сделал Майкла чемпионом мира. Очень многие спортсмены, исполнители, да и просто люди думают, что по-настоящему они блистают перед жюри, на сцене, перед руководителем. Однако на деле самое важное происходит вдали от толпы, рампы и глаз болельщиков. Свой первый мировой рекорд (первый из тридцати девяти) Майкл поставил благодаря ежедневным тренировкам — утренним занятиям плаванием в самом обычном бассейне. Мы занимались два раза в день: в семь утра перед школой и в три часа дня после уроков. Единственное, на чем можно сосредоточиться в бассейне, — это черная разделительная полоса между дорожками. Плавание не похоже на бейсбол и гольф, где наслаждаешься видами и красиво загораешь на солнышке. Нет.

Пловцы постоянно в воде, им нужно очень много чистой мышечной силы. Любые улучшения измеряются не в минутах, а в миллисекундах. Звучит знакомо? Каждый, кто корпел в офисе над презентациями и составлял ежемесячные прогнозы по продажам, поймет, каково приходится пловцам.

Майкл прошел много таких тренировок. Я это знаю, потому что почти всегда был рядом. Я видел, как в один день он дышит правильно, а на следующий начинает сбиваться. Я напоминал ему, надоедал, он смотрел на меня с отвращением. Но он никогда не переставал слушать, стараться, стремиться к идеалу.

И в итоге он освоил стиль, и его дыхание стало почти правильным. Тогда я сказал: «Майкл, теперь ты уже не разучишься».

Я оказался прав. В течение первых четырех Олимпийских игр он принял участие в шестнадцати соревнованиях, где надо было плыть баттерфляем. И четырнадцать раз он завоевывал медали.

Тем не менее я не устану повторять: мы не охотимся за медалями. Они просто осязаемая награда. Мы ищем совершенства, достигаем его, а в процессе получаем нечто большее — уважение друг к другу, которое сохранится и после того, как завершится его карьера пловца.

Перед последним заплывом в Лондоне — в то время мы считали, что это будет его последний олимпийский заплыв, — я смотрел, как Майкл разогревался и настраивался в тренировочном бассейне. Он понимал, что ему предстоит. Я тоже. Я подошел к бортику. Сквозь очки он наверняка заметил, что я к нему иду. Я наклонился, но не успел сказать и слова, как Майкл тихо, через гул бассейна, произнес:

— Боб, я хотел стать Майклом Джорданом в плавании. Хотел изменить этот спорт. Боб, я хотел, чтобы люди слышали

о плавании. Мы этого добились. Мы стали лучшими в истории. Мы добились этого вместе. Боб, спасибо огромное.

Он застал меня врасплох, и меня захлестнули эмоции.

— Так не честно, — сказал я спустя секунду.

— Я понимаю, — ответил он, — что вы не видите моих слез, но у вас у самого слезы текут по щекам.

Это достижение будет с нами всегда без всяких медалей.

Всегда стремитесь к совершенству, невзирая на любые трудности

Меня часто просят выступить перед сотрудниками различных компаний и поделиться секретами успеха Фелпса — Боумана. В сущности, я излагаю им в сжатом виде то, что вы прочтете на следующих страницах. В своих выступлениях я стараюсь донести до слушателей, что метод не дает немедленных результатов и требует постоянных усилий. Тем не менее метод каждый день побуждает что-то улучшать, ставить перед собой промежуточные цели на пути к большому призу и, прежде всего, не дает вам успокоиться. Несколько месяцев назад одна компания, занимающаяся высокими технологиями — лидер в своей области, — пригласила меня выступить перед лучшими продавцами, майклами фелпсами сбыта. Что им может рассказать о продажах тренер по плаванию? Например, вот что: «Чего бы вы ни достигли, не почивайте на лаврах. Если вы уже первые, продолжайте поднимать планку выше и выше. Каждый день».

Здесь можно провести параллель между Майклом и обычными людьми. Может быть, у вас не двухметровый размах рук и вы не умеете грести ими воду как веслами. Может быть,

вы совсем не мечтаете об Олимпийских играх. Возможно, вы просто хотите продвинуться по карьерной лестнице и получить повышение зарплаты, чтобы приблизиться к покупке дома. Или вы хотите получить пятерку по органической химии, что поможет вам при поступлении на медицинский факультет в Гарварде.

У вас точно так же, как и у Майкла, есть амбиции и вы хотите их реализовать.

Поэтому метод поможет вам так же, как Майклу. Он заставит вас каждый день поднимать планку, высоко или совсем чуть-чуть, и стремиться к совершенству во всем.

Я знаю, что достигать совершенства каждый день кажется невыполнимой задачей. Это действительно невероятно сложно, главным образом потому, что нам постоянно что-то мешает. Майкл первый с этим согласится: после всеобщего внимания на Играх 2008 года в Пекине, когда он завоевал восемь золотых медалей (больше, чем любой другой спортсмен на Олимпийских играх), у него наступил период разочарования. Ему нужно было найти что-то, что восхитило бы его, подогрело бы его интерес к спорту, которым он занимался с пятилетнего возраста. В результате он начал искать это самое «что-то» и между нами начались разногласия, о которых я говорил выше. Неделями и месяцами я не знал, когда он будет готов сосредоточиться на следующей большой задаче — а все потому, что он не знал, в чем искать вдохновение. Он избегал бассейна, а когда приходил, я не мог удержаться от напоминаний о грядущих Играх в Лондоне и о том, что ему нужно собраться.

Майкл реагировал на меня как бык на красную тряпку.

— Да тебе вообще не угодишь! — огрызнулся он. — Мне пришлось завоевать восемь медалей, чтобы услышать «Хорошая работа». Отстань!

В чем-то он был прав. Я принимал только самые выдающиеся результаты, а когда он их достигал, поднимал планку еще выше. Так уж работает мой метод.

Кроме того, я знал, что в жизни каждого человека наступает момент, когда приходится выбрать собственный путь и составить план. И лучшие тренеры, начальники, родители и лидеры — это те, кто не просто показывает, как стать лучше, но и учит, как мотивировать себя стать лучше.

Очень важный элемент метода — научить людей справляться с неизбежными трудностями в повседневной жизни. Когда я работаю со своими пловцами, многие из которых еще подростки, я ежедневно ставлю перед ними препятствия, чтобы они с этими преградами боролись. Например, когда пловцы устают после жестких пятнадцатиминутных спринтов, я ставлю перед ними задачу проплыть сотню метров вольным стилем за менее чем пятьдесят секунд. Отчасти это упражнение призвано физически подготовить их к соревнованиям, но попутно оно закаляет психику для борьбы с монстрами — тревогой и стрессом, — которые появятся, когда они встанут на стартовой тумбе на больших состязаниях или, что еще важнее, когда в жизни перед ними возникнет непредвиденная проблема.

Поскольку я был с Майклом в хороших отношениях, я отлично знал проблемы, с которыми ему приходилось сталкиваться за пределами бассейна. Как злорадно писали в интернете и в желтой прессе, в «реальном мире» Майкл далеко не всегда идеальный. Из-за катастрофического неумения оценить ситуацию он впутывался в досадные происшествия, которые могли поставить под угрозу окружающих. Я не собираюсь его оправдывать. Безусловно, он мог причинить вред. Я только скажу, что его ошибки напоминают о том, что совершенство лучше искать в золоте, а не в золотых

медалистах. Майкл учел последствия своих необдуманных поступков и теперь пользуется полученным опытом, чтобы изменить свою жизнь. На следующих страницах я покажу вам, как именно. Эти примеры не менее поучительны, чем его олимпийские победы.

Радуйтесь выбранному пути

За тем ужином Майкл постоянно повторял, что следующий олимпийский цикл должен доставлять удовольствие. Он говорил, что хочет достичь определенных целей, и пообещал работать на полной мощности, но добавил, что надо как можно больше наслаждаться процессом. Я посмотрел на него и рассмеялся: «В этом нет ничего плохого».

Стремление к совершенству не должно быть каторгой. Оно должно восхищать вас. Вы идете туда, куда хотите, — так наслаждайтесь же каждой секундой! Как вы еще увидите, метод подразумевает, что процесс будет приносить не меньшее удовлетворение, чем сама награда.

Да, для достижения цели нужны усилия, тщательное планирование, правильное отношение, работа в команде, настрой, который сможет побороть тревогу и стресс, если они приблизятся. Но все это не должно убивать наслаждение от процесса.

Итак, вы готовы отправиться к особенной цели? Прекрасно. Тогда вперед.

Правило 1

Нарисуйте «большую мечту»

Лето подходило к концу, и в Балтиморе стоял теплый, душный день. В два часа дня дюжина состоявшихся и будущих звезд плавания собралась в тесном зале для встреч, окна которого выходили на два 50-метровых бассейна центра водных видов спорта и фитнеса «Медоубрук». Пока в августе 2015 года я не переехал в Темпе, это помещение было мне как дом. Я и еще четыре сотрудника постоянно пробирались сюда по узкому проходу между столами, стараясь не расплескать кофе из Starbucks на ни в чем не повинный ноутбук. Однако сейчас на некоторое время помещение оккупировала группа рослых пловцов. У черепахи и то больше места в своем панцире, чем было у них.

Милое зрелище? Наверное, нет. Но в данный момент обстановка вполне меня устраивала.

Был вторник, 3 сентября 2013 года. Большинство ребят в округе возвращались к учебе и работе после Дня труда*, но юноши и девушки в этом зале готовились к чему-то совершенно не похожему на рутину. Через несколько минут они пойдут вниз, в наш открытый бассейн, проплывут

* День труда отмечается в США ежегодно в первый понедельник сентября. *Прим. ред.*

5000 метров, потом целый час будут по полной программе заниматься «сухопутными» упражнениями, а когда всё закончится, отправятся домой, чтобы отдохнуть, поужинать, выспаться и подготовиться к завтрашнему *десятикилометровому* заплыву.

Такая программа тренировки для них ничем не примечательна. Они уже много лет как умеют проплывать такое расстояние за день. И тем не менее эта тренировка была не такой, как все. Это был их первый день на пути к воплощению долго лелеемой мечты о соревнованиях, рекордах и (если все пойдет по плану) успехе на летних Олимпийских играх в Рио-де-Жанейро, которые должны состояться в августе 2016 года.

У меня оставалось 1068 дней с этого вечера до олимпийской горячки, чтобы их подготовить, и каждая тренировка имела значение.

Вспомните потрясающую баскетбольную команду на Олимпийских играх 1992 года: Майкла Джордана, Мэджика Джонсона и Ларри Берда. Или первый коллектив передачи Saturday Night Live с Джоном Белуши, Дэном Эйкرويدом и Джильдой Рэднер. Или гениев-технарей недавнего прошлого, которые преобразили нашу жизнь: Билла Гейтса, Стива Джобса, Джеффа Безоса, Ларри Пейджа и Сергея Бриана. Если говорить о плавании, команда, которую я тренировал — North Baltimore Aquatic Club (NBAC), — состояла из звезд подобного калибра, и сейчас все они втиснулись в крохотную комнатку для совещаний и были готовы приступить к работе.

Там был Янник Анбель, один из величайших пловцов вольным стилем на планете. Этот француз выиграл две золотые медали на Олимпийских играх 2012 года и был, наверное, единственным спортсменом в мире, из-за которого Майкл

мог потерять сон. Янник много лет тренировался со своей национальной сборной на живописной Французской Ривьере, а теперь переехал в Балтимор, чтобы заниматься в «величественном» бассейне «Медоубрук» рядом с выдавшей виды хоккейной площадкой, старой железнодорожной станцией и ветхой хлопчатобумажной фабрикой. Еще один золотой олимпийский медалист Конор Дуайер отказался от пальм, пляжей и вечного солнца Флориды, чтобы заниматься под моим началом. Присутствовал и золотой олимпийский медалист в плавании на открытой воде тунисец Усама Меллули. Ус много лет тренировался в Университете Южной Калифорнии. Теперь он говорил, что хочет посмотреть, что Боуман сможет с ним сделать в последний для него олимпийский сезон. Лотте Фрийс, одна из величайших чемпионки, переехала в Штаты из Дании и привезла с собой не только бронзовую олимпийскую медаль и много медалей чемпионатов мира, но и датскую теплоту. Ко мне в Балтимор переехали два недавних студента, восходящие звезды американского плавания Мэтт Маклин из Виргинского университета (золотой олимпийский медалист в эстафете) и выпускник Университета Северной Каролины Том Лаксингер, который только что выиграл чемпионат США по баттерфляю. Было даже несколько старшекласников, например Сьерра Рандж и Джиллиан Райан, которые вскоре должны сделать себе имя на вузовских и национальных состязаниях.

А еще там была девушка, которая, наверное, вдохновляла больше всего, — Джессика Лонг. Уроженку России, Джессике удочерила американская пара из пригорода Балтимора. У нее были ампутированы обе ноги ниже колена, а значит, в бассейне ей приходилось девяносто процентов силы развивать с помощью мышц рук. Нижняя часть тела мало помогала. Попробуйте проплыть несколько метров,

не пользуясь ногами. А теперь подумайте, что Джессике надо плавать так тысячи метров в день. И тем не менее она стала одним из самых титулованных паралимпийских пловцов в истории: у нее семнадцать медалей, в том числе двенадцать золотых. С ее усердием она могла бы однажды превзойти «улов» Майкла. Переехав в Балтимор из Колорадо-Спрингс, она надеялась, что я смогу привести ее туда, куда она попадала лишь во сне.

Да. Это была просто Генеральная ассамблея талантливых пловцов, «кто есть кто» в мире любителей бассейнов. И это учитывая, что несколько звезд не смогли прийти. Например, Эллисон Шмитт — Шмитти, как все ее звали, — занималась у меня с шестнадцатилетнего возраста. Я уже тогда знал, какой потенциал в ней сокрыт, но другие, в том числе сама Шмитти, об этом не подозревали. На Играх в Пекине в 2008 году она завоевала бронзовую медаль.

Четыре года спустя, в Лондоне, ей было уже двадцать два. Она получила пять медалей, в том числе три золотых, и ее улыбка стала сиять в американских телестудиях. Теперь она заканчивала учебу в Университете Джорджии и должна была присоединиться к моей команде через несколько месяцев, сразу после защиты. Чейз Калиш тоже поступил на первый курс этого университета. Он начал плавать в «Медоубруке», когда даже не умел писать слово «лягушка». Чейз был лет на девять лет моложе Майкла, но еще ребенком, только начав ходить на тренировки, пытался угнаться за своим героем на 25-метровой дистанции и иногда даже выходил победителем. Через несколько месяцев он поставит свой первый национальный рекорд.

Хотя Шмитти и Чейза в тот день не было в Балтиморе, они заранее получили от меня электронное письмо. Я писал, что пришло время подумать о будущем. О далеком будущем.

Ах да, с нами была еще одна звезда. Ее присутствие некоторых удивило. Сильно удивило. Это был Майкл. «Разве он не ушел на покой?» — задумались, наверное, многие пловцы. Разве он не заявлял после Игр в Лондоне, что будет отсыпаться, путешествовать и играть в гольф? Они еще не знали о нашей вечерней беседе за пару недель до этого и не подозревали, что до Майкла дошло, что бить клюшкой по шару мало, чтобы удовлетворить амбиции двадцативосьмилетнего парня, который может выжать еще много из своего врожденного таланта.

Поэтому вместо того, чтобы сидеть в гольф-клубе, Майкл присоединился к своим новым соратникам и вошел в величайшую команду пловцов, которая когда-либо собиралась за пределами олимпийских соревнований. Дюжина юношей и девушек, перед каждым из которых стояла личная цель. Каждый представлял себе, что совершит нечто особенное.

А я буду сражаться, подталкивать, вести их к цели, которую они перед собой поставили.

Правило 1.1. Поставьте перед собой сверхзадачу

Хочу пояснить: больше всего на свете я люблю помогать людям воплощать их мечты.

Человек может заниматься продажами, учиться в школе или претендовать на золотую олимпийскую медаль. Это не важно. Если у него есть представление, чего он хочет добиться, я с радостью предложу ему профессиональную помощь в достижении цели, а затем буду идти с ним до самого финиша. Вдруг его нужно будет подтолкнуть в решающий момент? Тогда я подтолкну, потому что знаю, чего стоит добиваться успеха и совершенства каждый день в течение всей карьеры.

Метод начинается с существенного элемента — представления о конечной цели. Вам нужно представлять себе, куда вы хотите попасть, что вы хотите совершить, кем вы хотите стать в будущем. Проще говоря, обязательно надо навести свой «внутренний компас» на результативность, на достижения, на картину будущего, как вы его себе представляете. На что-то, частью чего вы хотите стать. Это образ цели, ваша сверхзадача.

Отчасти поэтому я организовал встречу после Дня труда. Мне хотелось, чтобы у пловцов выкристаллизовалось видение своего будущего.

Без этого не будет начальной точки, не получится запланировать атаку. И вы никак не узнаете, достигли вы желаемого или нет.

Давайте я покажу вам мощь постановки цели.

Правило 1.2. Планируйте будущее, основываясь на фактах (и интуиции)

Стояло лето 1997 года. Майкл был обычным одиннадцатилетним парнем, но уже установил несколько рекордов США в своей возрастной группе. К тому времени я работал тренером более десяти лет, а с плаванием в целом был связан в два раза дольше. С высоты своего опыта я понимал, что Майкл, даже будучи семиклассником, уже делает замечательные вещи. Я знал, что ему есть к чему стремиться и его ждет еще большая слава.

Это представление о будущем было основано на фактах, опыте — и да, на внутреннем чутье.

Некоторые продавцы целыми днями сидят перед экраном блумбергского терминала, а по выходным изучают *The Economist*. Они настолько погружаются в деловые тренды,

что чуть ли не предсказывают, где будет находиться точка равновесия на классической кривой спроса и предложения, даже не обращаясь к каким-то прогнозам. Они знают свое дело. То же самое с лучшими CEO*, в том числе моими героями Ли Якоккой, Стивом Джобсом, а также Кевином Планком. Эти руководители научились видеть будущее, потому что работали в настоящем: регулярно общались с помощниками, сотрудничали с другими CEO, выходили из кабинета и наблюдали за изменениями бизнес-ландшафта. Они собирали информацию и идеи и благодаря этому предвидели вызовы времени, предупреждали проблемы и обходили конкурентов. Якокка предсказал, что мамам-домохозяйкам будут нужны машины, чтобы перевозить семейство из города в город, поэтому инициировал свою разработку. Джобс предвидел расцвет мобильных технологий и подарил нам айфоны. А Кевин Планк увидел в будущем всплеск популярности активных видов спорта в поколении беби-бума и вывел на рынок снаряжение для бега и триатлона специально для немолодых, но не боящихся вызовов спортсменов. Я несколько раз бывал в центральном офисе Under Armour — это всего в нескольких километрах от «Медоубрука», — и с каждым разом меня все больше впечатляла энергичность сотрудников, а также их общее видение цели. Масштаб Under Armour не сопоставим с Nike или Adidas — по крайней мере пока. Но Кевин, как лазер, сосредоточен на цели и ведет свою команду вперед.

Конечно, я не сравниваю себя с Якоккой, Джобсом и даже с Планком. Я просто тренер по плаванию и в 1997 году работал с группой младшеклассников, многие из которых

* Chief Executive Officer — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель). *Прим. ред.*

приходили на тренировки просто потому, что мама с папой хотели несколько часов от них отдохнуть. Но хотя часть дня я был тренером-сиделкой, в остальное время я штудировал каждую публикацию о плавании, которая попадала мне в руки. Я отслеживал успехи детей в Калифорнии, Огайо и Техасе и знал, кто поднимается в рейтинге. Я просматривал методы работы моих наставников, изучал тренировки, которые делали из хороших пловцов великих. Я участвовал в конференциях и впитывал советы коллег. Я погрузился в плавание с головой.

Еще я изучал механизм мотивации и торможения. В середине 1980-х годов я занимался психологией в Университете Флориды и почерпнул такие прекрасные идеи о методике работы над поведением, о каких только мог мечтать начинающий тренер. Я продолжил заниматься этой проблематикой и после окончания учебы, когда начал делать карьеру тренера и ездил по всем Соединенным Штатам. За десять лет я сделал больше остановок, чем междугородный автобус. Таллахасси. Цинциннати. Лас-Вегас. Бирмингем в Алабаме. Напа в Калифорнии. Балтимор. В какой-то период своей жизни каждый из этих городов я называл своим домом. С каждой остановкой я узнавал все больше о плавании, а еще больше о том, что заставляет людей работать, добиваться успеха, терпеть поражения, исправляться и преодолевать трудности. Каждый день был для меня ликбезом по психологии.

Все мои исследования и опыт давали мне еще один, особенно ценный результат — видение своего собственного будущего. Став тренером, я стремился к тому, чтобы однажды начать воспитывать пловцов-рекордсменов. Не олимпийских чемпионов, а именно рекордсменов (в следующей главе я объясню, в чем разница).

Чтобы воплотить эту мечту, надо было подготовить себя к моменту, когда на горизонте появится потенциальный рекордсмен. Одиннадцатилетний Майкл Фелпс — нервный, талантливый, озорной — прекрасно подходил на эту роль.

Теперь дело было за мной: надо сделать так, чтобы у самого ребенка и у его близких появилось видение будущего.

Правило 1.3. Чтобы появилось видение, отбросьте старые убеждения

Чтобы заразить своей идеей родителей мальчика, Дебби и Фреда, я пригласил их вместе с сыном к себе в офис. Дело было в августе. На тот момент я тренировал Майкла почти четыре месяца и добрую часть времени тратил на укрощение этого строптивого жеребенка. Когда Майкл не плавал, он любого мог довести до белого каления выходками (в девятилетнем возрасте у Майкла диагностировали СДВГ — синдром дефицита внимания и гиперактивности). Однако в воде буйство сменялось сосредоточенностью — удивительная черта, особенно в таком возрасте. Во время тренировок он спокойно обходил детей старше его, а на соревнованиях тогда уже проявлял свойство, которое станет его характерной чертой в олимпийский период, — способность концентрироваться под действием стресса. На дорожке бассейна его мозг нацеливался на одну-единственную задачу — быстро плыть.

Я научил его собираться перед заплывом, но, откровенно говоря, он и сам прекрасно знал, что делать. Многие черты у него были от рождения.

Самое главное, что у него проявлялся талант, способность идти на рекорд, и эта встреча должна была поставить Фреда,

Дебби и самого Майкла в известность, что надо начать планировать жизнь соответствующим образом.

Проходили годы, и, по мере того как Майкл становился все большей знаменитостью, легенда об этой нашей встрече обростала подробностями, особенно после каждого пересказа — я бы даже сказал, после каждого пересказа Дебби. За несколько Олимпийских игр весь мир познакомился с Дебби Фелпс — обаятельной, нежной, жизнерадостной мамой, предводительницей команды Фелпса, подарившей нам столько цитат. На соревнованиях она сидела на почетном месте, вертелась и кричала, когда ее сын совершал в воде чудеса. Но дело в том, что Дебби бывает сложно сдерживать свои чувства. Иногда во время своих выступлений она рассказывает, что на той встрече я был как настоящий волшебник в чалме, великий провидец и мудрец. Она говорит, что я предсказал все будущее Майкла: что он завоюет двадцать две медали, что установит тридцать девять мировых рекордов, выступит в Saturday Night Live, будет вдохновлять детей во всем мире заниматься плаванием и, о да, обручится с мисс Калифорнией.

Ну, если бы я был настолько прозорлив, я бы поселился не в Балтиморе, а в Лас-Вегасе.

Но даже когда воспоминания уносят Дебби в облака, в одном она права: я действительно видел будущее ее сына и действительно считал, что грядут великие свершения.

На той встрече я сказал Дебби и Фреду, что мы имеем дело с исключительно талантливым ребенком. Результаты, которые показывал Майкл, не могли врать. Я провел подсчеты и сравнения, навел справки о результатах одиннадцатилетних детей в прошлом, узнал, почему потом они начинали отставать. Все это привело меня к убеждению, что Майкл может войти в историю. Я сказал, что надо начать

планировать будущее. В определенном смысле они, как и я, должны были нарисовать в воображении сверхзадачу и подготовиться к ней.

— У Майкла серьезный потенциал, — сказал тогда я. — Он на моих глазах делает такое, на что другие пловцы не способны.

Дебби и Фред не были новичками в спортивном плавании. Их дочь Уитни незадолго до этого стала кандидаткой в сборную США на Олимпийских играх 1996 года. Но сейчас была совсем другая история. Я объяснил, что их сын — это феномен в зародыше. Он, безусловно, не просто войдет в олимпийскую сборную, но и будет достойно выступать на будущих Играх. Очень достойно.

Дебби возразила:

— Нет, нет! Он же еще маленький!

Но я настаивал:

— Дебби, разве его остановишь? Я просто расскажу, что будет дальше. В 2000 году он будет перспективным кандидатом на отборочном турнире в олимпийскую сборную США. Я не знаю, получится ли у него войти в ее состав, но без внимания он точно не останется, — Дебби с Фредом переглянулись. Я продолжил: — В 2004 году он однозначно завоюет олимпийские медали, а дальше будет только лучше.

Я, конечно, не предсказывал, что он в 2008 году получит восемь золотых медалей и затмит державшийся десятилетиями рекорд Марка Спитца по числу медалей, завоеванных одним спортсменом на одних Олимпийских играх. Но я действительно видел, что Майкл может совершить в спорте невиданные вещи, и сказал об этом родителям.

Как потом оказалось, он превзошел самые смелые ожидания.

Когда разговор подходил к концу, Дебби посмотрела на меня, а потом сказала:

— Боуман, вы сумасшедший.

Может быть, и так, но быть немного сумасшедшим, то есть отложить в сторону старые убеждения, необходимо, когда ставишь сверхзадачу перед самим собой и людьми, с которыми работаешь. Надо начертить цель, а затем подумать, как до нее добраться.

Правило 1.4. Не просто думайте о сверхзадаче. Думайте творчески

Легко сказать молодому спортсмену, что ему нужно поставить перед собой большую цель. Такие советы вообще легко давать — коллеге, лучшему другу, брату или сестре. Но в реальной жизни над постановкой сверхзадачи приходится работать. Ты хочешь чего-то добиться, верно? Тогда приложи усилия, но для начала определись с целью.

Вообще, я всегда объясняю, что для того, чтобы увидеть цель, нужно думать творчески. Обратите внимание: не просто думать, а думать творчески. Творческие люди — это, например, художники, музыканты, писатели, программисты. Спросите их, и они подтвердят, что творчество — это труд.

Для начала нужно найти комфортное место. Это может быть старое, потертое, уютное кресло на нижнем этаже или веранда, чтобы лучше видеть закат. Или вершина холма, куда можно прогуляться рано утром в субботу. Да просто кафе, где вы иногда обедаете посреди длинного рабочего дня.

Где бы это место ни находилось — отправляйтесь туда. Чтобы думать творчески, нужна подходящая точка в пространстве. Место, где можно заставить мозг взяться за дело.

Я поступаю так постоянно. У меня есть дом на берегу реки Делавэр. После трудовой недели в окружении упрямых пловцов (а также их родителей), сотрудников, которые надраивают полы в бассейне не так идеально, как мне хочется, а еще репортеров, которые вынюхивают слухи про Майкла, я отправляюсь на пляж. Там я вскакиваю на велосипед и еду кататься, и рабочая неделя тут же отступает на второй план. Вернувшись домой, я наливаю себе бокал вина, иду на веранду... и просто начинаю думать. Какое-то время я смотрю не назад, а вперед, в будущее. Я забываю об электронных письмах, которые скопились в почтовом ящике, и о встречах, которые должны состояться в следующий понедельник.

Я спрашиваю себя: «Где я сейчас? Куда идти дальше?»

Попробуйте. Это самый легкий из десяти ежедневных шагов к совершенству, которые составляют мой метод. Вы потратите не больше нескольких секунд, а польза будет огромная.

На этом этапе нужно нарисовать в воображении не только одну цель. Надо составить целое меню из того, что вы хотите сделать, кем стать, чего достичь. Да, это фантазии, но фантазии не на пустом месте. Вы должны думать с таким настроем: «Может быть, я только мечтаю, но мечты можно воплотить».

Может быть, вы скажете себе: «Хочу квартиру в Париже. Хочу финансового благополучия. А пока я буду идти к этой цели, хочу научиться кататься на лыжах». Когда момент размышлений пройдет, вы увидите, что некоторые цели невозможно реализовать с ходу, в ближайшие пару месяцев и даже лет. Может быть, у вас дети еще ходят в школу. Или вы ухаживаете за мамой или папой и их здоровье, к сожалению, ухудшается. Но среди всех этих задач может найтись и такая, которую можно записать в список неотложных дел. Например,

кто сказал, что нельзя научиться кататься на лыжах? Возьмите и научитесь. Это старт к чему-то новому.

Думаете, что все это ерунда? Значит, вы не слышали про Филипа Левина. Начиная с четырнадцатилетнего возраста он много лет работал на разных автопредприятиях Детройта. Левин возвращался домой с перемазанными машинным маслом ногтями, у него болело все тело. У него была масса причин просто проглотить ужин, приготовиться к следующему дню в мастерской и забыться сном. А он находил время, чтобы мечтать о желанном будущем.

Левин хотел стать поэтом. Как вам это нравится? Простой механик, в котором живет Роберт Фрост. В поэзии он видел высший смысл: своими стихами поведать миру об американских рабочих, об их заботах. Однажды он сказал Терри Гроссу, ведущему NPR: «В поэзии я видел способ изменить мир».

Поставив перед собой сверхзадачу, Левин предпринял шаги, чтобы сделать мечту былью. Прежде всего, он уволился с прежней работы и целиком посвятил себя поэзии. Сначала его отвергали, но потом пришли признание, Пулицеровская премия и слава. Очевидно, что своим трудом он многого добился. Позже Терри Гросс спросил его, получилось ли у него изменить мир. Левин признался, что сложно сказать, но в одном уверен: свою мечту он воплотил и поэтом стал. «Я должен был это сделать, — сказал Левин. — Меняют мои стихи людей или не меняют, я должен был это сделать».

Правило 1.5. Запишите свои цели

На этапе постановки задачи хорошо то, что число вариантов ограничено лишь нашим воображением. Взять, например, мои собственные искания. Ребенком я учился играть на фортепиано и мечтал, что когда-нибудь буду дирижировать

большим оркестром, как Леонард Бернстайн — один из героев моего детства. Пока эта мечта не воплотилась (наверное, я слишком много времени провожу в бассейне), но каждый раз, когда я прихожу в концертный зал, я задумчиво смотрю в будущее.

В последнее время перед Олимпийскими играми мои цели обычно связаны с плаванием и моими подопечными. Здесь я чаще всего составляю конкретный план действий: сажусь у себя на веранде у реки и думаю о том, что кто-то из ребят должен проплыть четыреста метров вольным стилем за три минуты сорок две секунды. Это мировой уровень и резкое улучшение текущих результатов. «Если у него получится, — говорю я себе, — он отправится в Рио и будет серьезным претендентом на победу». Но иногда по вечерам я мечтаю о вещах, которые никак не связаны с дорожками бассейна и секундомерами. Например, я думаю, что когда-нибудь куплю породистого скакуна и он приведет меня на дерби в Кентукки на самом большом ипподроме в мире, Черчилл-Даунс. Или рисую в воображении румяный яблочный пирог, который испеку на День благодарения: в этом году я собираюсь устроить потрясающий ужин.

Как видите, цели могут приходиться в голову в самых разных формах и контекстах, даже в виде вкусов и запахов. Одни связаны с норовистым конем, другие — с изысканным десертом, третьи — с пловцами олимпийского уровня. Объединяет их то, что все они — мои собственные. В творческом мышлении здорово то, что оно приносит радость и открытия. Вы как будто переноситесь сквозь время и пространство туда, где хотите оказаться. Туда, где можете оказаться.

Но надо не просто заглядывать в свое будущее. Этот этап должен быть ориентирован на действие. Советую вам зафиксировать то, что вы увидели. Поэтому после того, как

вы сфокусировали воображение на цели, возьмите бумагу, кратко опишите цель и положите листок в кошелек или себе на стол. Всем своим пловцам я рекомендую записывать задачи или хотя бы придумать какой-то способ напоминать себе о них. Том Лаксингер, который стремился войти в сборную США на Играх в Рио как пловец баттерфляем, повесил у себя на двери олимпийские кольца. Каждое утро, отправляясь на тренировку, он бросает на них взгляд и тут же вспоминает, зачем ему надо проплыть по двенадцать тысяч метров в день.

Вот еще один способ: расскажите кому-нибудь (но не всем подряд) о своих мечтах. Я большой сторонник такого шага, потому что он помогает найти сподвижника, человека, который поможет вам добиться цели.

Вот прекрасный пример. Выше я уже упомянул Джессику Лонг, звезду Паралимпийских игр. Перед тем как Джессика начала у меня тренироваться, я слышал о ней, но знакомы мы не были. Встретились мы зимой 2013 года, когда нас обоих пригласили в Бостонский колледж выступить по поводу лидерства. После мероприятия мне надо было успеть в аэропорт. Когда я садился в машину, Джессика крикнула:

— Не подвезете?

— Конечно, — ответил я. — Садитесь.

Пока машина мчалась по бостонским улицам, мы немного поговорили. Она нервничала, и я понял, что у нее что-то лежит на сердце. Наконец, когда до аэропорта оставалось всего несколько минут, она перешла к сути.

— Мистер Боуман, — выпалила она на одном дыхании, — я мечтаю участвовать в отборочных соревнованиях в олимпийскую сборную. Не в паралимпийскую, а как все.

Я чуть не упал. Этого я никак не ожидал услышать. Джессика продолжала:

— Ни один пловец с инвалидностью пока не прошел отборочный турнир. Я хочу стать первой. Вы можете меня натренировать, чтобы у меня получилось?

Я знал показатели, которых она должна добиться для воплощения мечты. Чтобы просто приблизиться к цели, в некоторых дисциплинах ей придется срезать целых пять секунд со своих лучших результатов. Я посмотрел на протезы, прикрепленные к ее коленям, и представил, какие физические испытания ей предстоят. Пройти отборочный тур? Шансы совсем невелики.

Тем не менее за час, который я провел рядом с ней, на мероприятии и теперь в машине, я увидел, что эта девушка уже многое выдержала и многого добилась. Врожденные дефекты. Детский дом. Переезд в другую страну. И теперь она делится мечтой и рассказывает мне о своей сверхзадаче с такой яркой улыбкой, что холодный бостонский день кажется теплее. И я скажу ей «Ничего не выйдет»?

— Джессика, позвоните мне, когда доберетесь домой, — сказал я. — Давайте обсудим все подробнее. Звучит интересно.

Спустя несколько месяцев Джессика переехала в свой родной Балтимор и начала тренироваться в «Медоубруке» с лучшими спортсменами в мире, обычно ни в чем им не уступая. А в свободное время она делилась с товарищами чем-то очень важным — своим видением будущего.

Берите пример с Джессики и представляйте то, чего вы по настоящему хотите достичь. Может быть, вы хотите пробежать первый марафон или вернуться к учебе и получить степень магистра? Расскажите о своей мечте наставнику или другу — человеку, которому вы доверяете и который не даст вам сбиться с выбранного пути.

А если вы менеджер корпорации или тренер, расскажите о Джессике тем, с кем вы работаете. Поделитесь вдохновением.

Представьте, например, что у вашей сотрудницы очень ответственный момент карьеры. Она годами работала исключительно хорошо, но сама работа была однообразной. Выберите спокойный день, чтобы не бежать обратно в офис, и пригласите ее перекусить. За обедом поинтересуйтесь, какие у нее профессиональные цели на следующие год-два? Чего она хочет достичь? Как она представляет себе изменение собственной роли? Может быть, она признается, что рада делать то же самое, что и сейчас. А может быть, она поделится мечтой, которая не только бросает ей вызов и позволяет развиваться как личности, но, если разобраться, может открыть возможности для роста вашего собственного бизнеса.

Мечтайте. Заставьте мечтать окружающих. Смотреть в будущее надо как Джессика Лонг. Там нас ждет масса возможностей.

Правило 1.6. Сверхзадача для будущего успеха — как рама для картины

Пловцы, которых я набираю в Университете Аризоны, новички в моей балтиморской программе и бизнесмены на семинарах, где я выступаю, часто задают мне вопрос: «Как узнать, что цель, которую я нарисовал в воображении, можно воплотить?»

Это хороший вопрос, но ответить на него не так легко. Предсказать результат — вообще дело трудное. В последние годы я стал большим поклонником скачек. Я узнал характеристики многих рысаков, разобрался, как конкретная лошадь реагирует на состояние поверхности трека и какие уловки применяют лучшие болельщики у окошка

для приема ставок. И тем не менее, когда я возвращаюсь домой с ипподрома, мой бумажник обычно тоньше, чем в начале дня.

Результат невозможно узнать заранее, однако «место», куда вы хотите прийти, зафиксировать гораздо легче, а держа в уме цель, можно спланировать маршрут для ее достижения.

История подсказывает, что мои прогнозы на той памятной встрече с Майклом и его родителями были скромнее, чем реальные достижения, но нам нужен был каркас, чтобы построить долгосрочные планы. Сверхзадача дает смысл ежедневным усилиям, причину вставать каждое утро с постели и что-то делать. Без сверхзадачи легко начать дрейфовать сквозь дни, недели и месяцы жизни.

Когда наш разговор подошел к концу, Фелпсы загорелись открывшимися возможностями и вскоре начали движение в нужном направлении. Майкл перестал играть в лакросс и бейсбол. Его перевели в школу, где учителя поддерживали его занятия спортом. Он ежедневно посещал тренировки. Так делают великие. Тогда Майкл был всего лишь мальчиком, и его жизнь не так уж сильно изменилась после того, как я раскрыл свои планы. Однако он встал на тот путь, который вел к незаурядным результатам.

У всех нас — у Майкла, его родителей, сестер, у меня самого — где-то в душе горел огонь. Мы не просто учили Майкла хорошо плавать баттерфляем: мы учили его так, чтобы он побил мировые рекорды. Он не просто подтягивался и отжимался: он работал над формой, достойной олимпийского чемпиона.

Проще говоря, сверхзадача обязательно должна вдохновлять, восхищать, возбуждать эмоции. Она должна брать вас за душу и захватывать воображение. Когда вы представляете

свою цель достигнутой, у вас на коже должны появляться мурашки. Да, путь может быть неблизким, а цель иногда заслоняет дымка. Но ваша мечта не может быть скучной, избитой, надоевшей.

Правило 1.7. Сверхзадача должна вас захватывать

Сейчас вы спросите: «И какой же план и ежедневные действия нужны для достижения моей цели?» Не торопитесь. Вскоре мы до этого дойдем. Но сначала давайте вернемся к встрече с пловцами — той самой, на которой мы нажали кнопку «старт» для подготовки к Рио.

Из своего крошечного офиса я слышал, как в соседнем зале для совещаний пловцы смеются и поддразнивают друг друга. Но как только я открыл дверь и вошел, шутки стихли. Умолк даже Майкл, величайшая звезда и самый старший из присутствующих спортсменов.

Одних юношей и девушек я знал уже много лет, других совсем недолго. Но все в этой комнате знали: когда я вхожу, начинается рабочий день.

Накануне я разослал всем пловцам письма, в общих чертах описав план действий, который при благоприятном стечении обстоятельств приведет их к мечте. Сразу скажу, что сверхзадача не заключалась в получении золотой медали в Рио-де-Жанейро: такому уникальному результату могло помешать слишком много не зависящих от нас причин. Задача была только в том, чтобы привести их в форму, позволяющую добиться этой цели. Период с сентября 2013 года до первых соревнований по плаванию на Олимпийских играх 2016 года надо использовать, чтобы подготовить их к соревнованиям на самом высоком уровне, а попутно дать

им знание самих себя, которое останется с ними и после того, как погаснет олимпийский огонь.

Я надеялся, что это совещание будет коротким, полчаса максимум. Мне надо было рассмотреть план действий, но прежде всего — объяснить, зачем он вообще нужен. Ребята сидели на складных стульях, их стройные фигуры согнулись в типичной позе пловца, а я стоял перед ними и рассказывал:

— Я хочу, чтобы каждая тренировка вела к цели. Я хочу, чтобы у вас была причина сюда приходить. У нас в «Медоубруке», в North Baltimore Aquatic Club, сложилась культура совершенства. Кто-то из вас ходит сюда много лет, другие присоединились недавно. Но все вы знаете, что суть не в красивом помещении, не в модной форме и не в высокотехнологичных силовых тренажерах. Нет. Это место, где работают на пределе возможностей. Да, это просто бассейн, но здесь есть своя собственная культура. Это сочетание стратегического мышления, планирования, полной приверженности достижению своих целей почти в любых условиях. Весь смысл в том, что у вас внутри, в том, какой у вас подход к жизни и к плаванию.

Я перевел дух и продолжил:

— Нам потребуется еще больше отдачи, больше сосредоточенности, больше выносливости, твердости, тренировок, креативного мышления, стремления решать проблемы и больше принципиальности, чем вы проявляли до сих пор. Это черты чемпионов. Ребята, сегодня первый день нашей подготовки к Олимпиаде в Рио. В этом весь смысл нашей встречи. Мы верим в принципы, о которых я рассказал. У нас есть и задачи, и метод, по которому мы будем заниматься.

Я на секунду прервался, посмотрел на спортсменов и попытался заглянуть в глаза каждому пловцу, чтобы понять,

насколько ему интересно. Затем я сказал: «Я максимально честно высказал свои ожидания. Если вы с ними не согласны — ничего страшного. Можете уйти прямо сейчас. Но если вы собираетесь остаться, мы будем работать так, как я объяснил». Я снова остановился и посмотрел на слушателей. Пловцы тоже смотрели на меня. Я знал, что увлек их, знал, что они понимают, зачем сюда пришли. Они собрались в этой комнате не просто так.

У них есть мечта, и я помогу им воплотить ее в жизнь.

Правило 2

Выкладываетесь по полной

Давайте я вам расскажу одну из моих любимых историй про Майкла Фелпса. Она мне нравится по многим причинам, но есть в ней особенная изюминка: посмотрим, заметите вы ее или нет. Я изменил имя одного из героев, и вскоре вы поймете почему.

За пару месяцев до летней Олимпиады 2004 года в Афинах мы с Майклом принимали участие в благотворительном ужине, организованном местной балтиморской организацией. Во время мероприятия мы столкнулись с матерью одного из товарищей Майкла по «Медоубруку». В то время Майклу было уже восемнадцать, он год как окончил школу и еще не привык к званым обедам. К тому же мы вплотную занялись подготовкой к отборочному турниру в сборную, от которого зависело, поедет ли Майкл в Афины. Поэтому тем вечером он немного нервничал, и это не предвещало ничего хорошего. И тут к нам подходит эта Миссис Всезнайка и спрашивает: «Майкл, ты что, правда собираешься проплыть сто метров баттерфляем на отборочных соревнованиях? Зачем? У тебя все равно никаких шансов выиграть на Олимпиаде в этой дисциплине».

Она выбрала плохое время и место для своих замечаний. Я видел, как Майкл напрягся и подготовился высказать все,

что думает. Но не успел он что-то выпалить в ответ, я вмешался и сказал: «Извините, но нам надо идти. Фуршет ждет!» Через несколько минут за ужином Майкл позволил себе высказаться по этому поводу.

— Что она вообще в этом смыслит? — возмущался он.

— Не бери в голову. Это вообще ее не касается.

Пропустим десять недель и перенесемся в 20 августа. Олимпийский бассейн в Афинах недалеко от места проведения соревнований. Вечер. Майкл остывает после финального заплыва баттерфляем на сто метров... в котором он завоевал золото. Да. Он победил и поставил олимпийский рекорд. Через несколько мгновений после победы я вскочил с трибуны и побежал его искать. С ним соперничал мировой рекордсмен Ян Крокер, и Майкл отставал вплоть до самого последнего взмаха. Я хотел узнать, о чем он думал, когда отчаянно пытался сократить разрыв. Я хотел узнать, какво это — завоевать шестую золотую медаль за шесть дней. Но самое главное, я хотел узнать, куда мы пойдем ужинать. Однако оказалось, что у Фелпса на уме было совсем другое.

Когда он меня заметил, он крикнул:

— Эй, Боб!

Его тон мне сразу не понравился. Голос звучал нервно, не как у человека, охваченного эйфорией после заплыва. Я подошел ближе и наклонился.

— Что случилось? — спросил я с беспокойством.

— Помнишь ту женщину на благотворительном вечере пару месяцев назад?

— Ну да, помню... — сказал я неуверенно. Я не мог понять, к чему он клонит.

— Помнишь, как эта Миссис Всезнайка мне заявила, что я не смогу выиграть стометровку баттерфляем? Что не стоит даже пытаться? — я кивнул. Его лицо искривилось в усмешке:

— Ну и что вы теперь скажете, мисс? — и с этими словами он отвернулся и расслабленно поплыл. У парня стало на одну золотую медаль больше и, видимо, на одну тревогу меньше.

Он плыл, а я думал: «Так вот, значит, что у тебя в голове, когда ты борешься за золотую медаль? Какая-то домохозяйка из Балтимора!»

Правило 2.1. Выкладывайтесь по полной. Это может превратить попытку в легенду

Меня постоянно спрашивают: «Почему Майкл стал таким великим пловцом?» Они ждут, что я начну рассказывать о его параметрах: о двухметровом размахе рук, с помощью которого, наверное, легче первым дотянуться до стенки бассейна, о невероятно гибких ступнях, которые, как некоторые подозревают, действуют как ласты. Или о том, что он может съесть пятьдесят семь куриных крылышек за час, а потом прыгнуть в бассейн и грести без неприятных ощущений.

Они хотят, чтобы я назвал его суперменом.

Но я вместо этого рассказываю им истории вроде только что здесь приведенной, и ответ становится совершенно очевидным. Величайшим олимпийским чемпионом всех времен и народов Майкл делает то, на что способен в своей жизни каждый, — правильное отношение. Такое отношение, которое приносит успех. Под этим я не подразумеваю, что Майкл обожает побеждать: для такого титулованного спортсмена это очевидно.

Нет. Тут все не так просто.

Знаете, Майкл не умеет идти на компромиссы. Не любит слышать, что он чего-то не может. Не может позволить, чтобы его увидели отстающим. Такое отношение

я называю полной выкладкой: оно привело его на четыре Олимпиады и, возможно, приведет на пятую. Оно рекордное число раз ставило его на подиум. Благодаря такому отношению даже малoverы вроде Миссис Всезнайки поверили в Майкла.

Скажу прямо: правильное отношение — полная выкладка — может превратить слабый шанс в потрясающий успех. Неправильное отношение к поставленной задаче — то, которое встречается у нытиков, слабаков и любителей смухлевать, — заставляет тренеров, начальников и менеджеров орать «Вон!». Мой план ежедневного совершенствования и достижения сверхзадачи лучше всего срабатывает для людей, готовых выкладываться по полной, а не для тех, кого хочется выгнать.

В моем десятиэтапном методе критически важны наличие или выработка правильного отношения. На самом деле в этом его суть. Если вы не склонны к позитиву, вдохновению и не любите спрашивать «Что еще можно сделать?», вы не насладитесь в полной мере успехом, даже если его достигнете.

Правило 2.2. Стремитесь к достижениям, а не к медалям

Обратите внимание: описывая правильное отношение, я нигде не говорю о «победе». На то есть причина. Все дело в факторе, который я не спешил объяснить в предыдущей главе. Помните, я говорил, что моей мечтой — сверхзадачей молодого тренера — было воспитывать пловцов-рекордсменов, а не золотых олимпийских медалистов? Такое различие я делаю вот почему: оно помогает увидеть ценность полной выкладки.

Много лет я тренировал Майкла и других пловцов мирового класса, но никогда не ставил перед ними в качестве основной такую задачу, как «получить золото на Олимпиаде». Я объяснял: «Золотые медали не в вашей власти. В день заплыва другой пловец может просто оказаться лучше». Но если нацелиться на то, чтобы побить рекорд — показать лучшее возможное время, — можно представить себе что-то осязаемое, достижимое и зависящее от собственных усилий.

Чтобы молодой спортсмен понял, в чем разница между стремлением к золоту и стремлением к достижениям, он должен смотреть на дело под определенным углом. Двигаться нужно к реализации личных амбиций и заботе об интересах команды, а не к общественному признанию.

Поймите меня правильно: мне нравится, что ко мне, как к тренеру Майкла, относятся как к звезде. Победа — это здорово, она приносит потрясающие плоды. Я, конечно, в полном восторге, когда меня приглашают на NBC поговорить о Майкле. Сейчас меня назначили главным тренером олимпийской сборной США по мужскому плаванию на Играх в Рио — отчасти, уверен, тоже из-за моих с Майклом успехов. А если говорить о самом Майкле, он не попал бы полдюжины раз на обложку Sports Illustrated, если бы все его медали были серебряными.

Но когда мы остаемся с ним наедине, вдали от камер и микрофонов, мы говорим о времени, за которое он проплыл дистанцию, а не о том, сколько медалей он получил. Его мотивируют личные результаты и стремление к совершенству. Такая сосредоточенность возможна потому, что за его усилиями стоит правильное отношение.

Позвольте мне показать, как это работает.

Правило 2.3. Подходите к делу с мыслью «Почему бы и нет?»

У нас в «Медоубруке» есть свой девиз. Его пишут на досках объявлений и на футболках, которые на соревнованиях носят самые младшие пловцы. Вот он: «Отношение. Действие. Достижение». Короткий и запоминающийся, он прекрасно выражает то, что мы считаем необходимым для успеха в бассейне и в жизни.

Заметили, что стоит на первом месте? Отношение. Я уверен, что без правильного отношения ничего не добьешься ни в бассейне, ни в классной комнате, ни в офисе, ни даже в семье.

Как я уже отмечал, у человека должна быть сверхзадача. Помните, что для этого нужно немного креативного мышления, немного воображения. Все мы знаем людей, которые выразили свою сверхзадачу: «Я хочу поменять работу», «Я хочу начать правильно питаться и сбросить пятнадцать килограммов», «Я хочу лучше разбираться в своих финансах и отложить деньги на дом престарелых», «Я хочу помочь детям наслаждаться молодостью». Все мы о чем-нибудь мечтаем, рисуем в воображении цель и говорим: «Ух ты! Было бы здорово...»

Но что происходит потом? Очень часто никаких действий за этим не следует.

Мы остаемся работать, где работали, и довольствуемся стабильной зарплатой. Мы не выдерживаем и тормозим у фастфуда, вместо того чтобы послушаться самого себя и поехать домой к салату с лососем. Мы остаемся играть в гольф, чтобы забить тридцать шесть мячей, а не восемнадцать, и забываем, что дети ждут семейного похода в кино.

Такие неудачи я списываю на неправильное отношение. С моей точки зрения, если человеку не хватает воодушевления,

если отношение недотягивает до уровня сверхзадачи, ничего великого не получится.

Но если отношение изменить, могут произойти исключительные вещи.

Позвольте моей бабушке Хелен объяснить, что я имею в виду.

Я вырос на окраине города Колумбии в Южной Каролине и большую часть времени вел обычную жизнь мальчишки из пригорода: школа, американский футбол, рок-группа, а еще много плавания, когда я в одиннадцатилетнем возрасте открыл для себя этот спорт. Но когда приходило лето, я подолгу жил с маминими родителями на ферме площадью сорок гектаров недалеко от крохотного городка Кловер (в нем было всего 5399 человек) в том же штате. Там, у неразговорчивого дедушки Тома и его вспыльчивой жены Хелен, провели детство мама и шесть ее братьев и сестер. Я очень ждал, когда поеду к бабушке с бабушкой, и не только потому, что полюбил наводить порядок в амбаре и собирать кукурузу. Там у меня была возможность посидеть с бабушкой Хелен и послушать ее истории. Например, такую.

Когда бабушке исполнилось пятьдесят пять и последний ее ребенок вырос и покинул родной дом, она решила воплотить мечту, которую лелеяла целых тридцать лет, — окончить колледж. «Зачем тебе это надо?» — удивился муж. Бабушка не ответила. «Почему бы не попробовать?» — думала она. И пока друзья и члены семьи — ее ровесники — готовились сбавить темп и отойти от дел, она вознамерилась получить диплом.

Я много путешествую по миру и встречаю самых знаменитых и успешных людей нашего времени, от бывшего британского премьера Тони Блэра до легендарного боксера-тяжеловеса Мохаммеда Али. Но когда меня спрашивают, кто мой

герой, я говорю: моя бабушка. Она научила меня, как важно говорить себе: «Почему бы не попробовать?» Этот подход со-служил мне (и многим другим) очень хорошую службу.

Правило 2.4. Идите вперед с позитивной энергией

Мы с бабушкой хорошо проводили время вместе. С Майклом мы проводили время не только хорошо, но и много. За последние два десятилетия у нас сложились многогранные отношения: рабочие, деловые, дружеские. Но иногда я по-прежнему вижу в нем ребенка, который выводил спасателей из себя, затеывая с приятелями бои на полотенцах в раздевалке «Медоубрука».

Когда я вспоминаю эту картину, мне редко приходит в голову, что вообще-то он очень глубокий человек.

Однако несколько лет назад я увидел следующее его высказывание: «Ничего ограничить не получается. Чем больше мечтаешь, тем дальше заходишь». Эта цитата довольно часто появляется в «Твиттере», и на то есть хорошая причина.

Майкл говорит о движении вперед, а для этого нужна положительная энергия.

Я приведу вам пример человека, который наполняет такой энергией свои ежедневные усилия. Познакомьтесь: Том Лаксингер. В «Медоубруке» мы называем его Мистером Идеалом, и дело не в рекордах. Честно говоря, когда он завершил прекрасную карьеру в команде Университета Северной Каролины и перешел в профессиональный спорт, соревнования давались ему нелегко. Весь первый год нашей работы мы пытались определить, что его сдерживает, и надеемся, что к отборочному турниру в олимпийскую сборную в июне 2016 года все наладится.

Но хотя дни заплывов нечасто давали повод для радости, Том не поддавался и не снижал ежедневного напора. Он настолько жизнерадостный человек, что заставляет всех окружающих почувствовать себя лучше, даже если перед ними длинный день в бассейне. Плавание — изматывающий спорт. Тренировки идут круглый год и часто начинаются еще до рассвета. В первый год после переезда Тома к нам в Балтимор выпала одна из самых холодных и снежных зим за несколько десятилетий. Много раз бывало, что я выглядывал утром из окна и сам не хотел никуда идти, а ведь мне не надо было лезть в воду. И тем не менее каждое утро Том был на месте строго вовремя и даже подвозил товарищей по команде, когда у них не заводилась машина. Он не забывал о днях рождения и посылал сообщения в «Твиттере», чтобы напомнить о них всем остальным.

Видите? Мистер Идеал.

Нам повезло, что у нас есть Том. Он выкладывается по полной, а команда нашего клуба — тренеры, пловцы, обслуживающий персонал — вместе работает над тем, чтобы на отборочных соревнованиях к Олимпиаде он показал себя с самой лучшей стороны.

Правило 2.5. Не вредите себе и избегайте негативного энтузиазма

Признаюсь: я рад, что Том Лаксингер захотел у меня заниматься. В ходе наших тренировок я увидел его трудовую дисциплину и самоотдачу даже в мелочах. Но иногда нет времени убеждаться, есть у человека правильное отношение или нет, и надо определить наличие этого качества еще до того, как вы возьмете его к себе в компанию или команду.

Вы спросите, как узнать, есть ли у человека то самое *правильное отношение* к делу? Вопрос хороший, но точно на него ответить не так уж просто.

По моему опыту, учиться определять, будет человек вкладываться по полной или нет, приходится методом проб и ошибок. Даже спустя годы я не могу гарантировать, что попаду в яблочко, выбирая пловца или сотрудника для своей программы. Тем не менее я знаю, что во время поиска мне нужно делать это качество приоритетным, иначе пострадают и команда, и я сам. Так что я начинаю играть в детектива, ищу «улики», которые подскажут, подойдет человек моей команде или нет и смогу ли я сам его тренировать.

Когда Майклу было лет одиннадцать, улик в его пользу было множество. Я видел, как он играет с друзьями: они носились туда-сюда вдоль длинной стены у нас в «Медоубруке» и старались увернуться от теннисного мячика. Майкл увиливал, прыгал, пригибался... что угодно, лишь бы избежать попадания. Чаще всего у него получалось.

В тот момент он не был олимпийским чемпионом, но в этой игре, безусловно, проявлялась его склонность к борьбе.

Улики. Вам надо их искать, потому что, будь вы менеджер компании или спортивный тренер, одна из важнейших задач — привести в организацию или команду новых людей. Чтобы выдержать конкуренцию, надо пополнять запас талантов. Нередко при наборе персонала прежде всего смотрят в резюме. По-моему, это один из самых неэффективных подходов. Конечно, там перечислены достижения и успехи кандидата, но, если вы поработали управленцем или тренером, вы согласитесь, что резюме раскрывает человека лишь отчасти. В нем редко говорится, как именно он добился этих результатов. Как он реагирует на поражения? Как он помогает другим, когда на носу дедлайн? Приятно

ли с ним работать, насколько он едкий на совещаниях в понедельник утром?

В конечном итоге нужно выяснить, как нанимаемый себя ведет, какой у него настрой, устремления, что он привнесет в ваш коллектив. Надо узнать, какой у него подход к работе.

Я выясняю, позитивный или негативный энтузиазм проявляет этот кандидат. Вы спросите: что такое негативный энтузиазм? Такое вообще бывает? Я понимаю, что это звучит странно. Речь идет о том, что некоторые люди не испытывают страсти к проектам и сверхзадачам. Они заявляют, что хотят что-то совершить, но в действиях это желание никак не проявляется. В каком-то смысле они заранее исключают любой возможный энтузиазм.

Поэтому, нанимая себе сотрудников или подписывая контракт с новым пловцом, я ищу признаки «позитивного» и «негативного» энтузиазма. Для этого нужны усилия и некоторые навыки сыщика, но зато отдача колоссальная. Например, в 2011 году, прямо перед Олимпийскими играми в Лондоне, я начал искать нового помощника тренера, который сможет занять мое место, когда моя карьера в этой области подойдет к концу.

Я провел собеседования с несколькими кандидатами, в том числе с Эриком Посгеем, сравнительно молодым тренером (в то время ему был всего тридцать один) с прекрасными рекомендациями. Надо сказать, что на первой встрече Эрик меня не особенно впечатлил. Я попросил рассказать немного о себе — то, чего нет в резюме, — и он показался мягким, сдержанным и... не слишком вдохновляющим. Я подумал: «Разве этот парень заменит меня, Крикуна Боумана? Я почти махнул рукой, но напоследок попросил рассказать о каком-нибудь из его пловцов и об эффективных, на его взгляд, методах. И вдруг Эрик совершенно преобразился.

У него загорелись глаза, и наша беседа оживилась. Он начал говорить об успехах своих воспитанников, о старшекласснике, который только что поставил национальный рекорд. Он говорил «мы победили», а не «я победил». Его речь стала эмоциональной, полной энтузиазма.

Я понял, что его увлекает: ему нравится создавать условия, в которых молодые спортсмены развиваются и растут над собой.

В Эрике я нашел то, что искал. У него были навыки тренера, управленца, а главное, позитивный энтузиазм. Через некоторое время он стал моим новым помощником.

Правило 2.6. Обязательно показывайте свое отношение

Чтобы выяснить отношение человека, самое главное — это поработать детективом. Научитесь хорошо играть эту роль. Например, во время собеседования задавайте вопросы, которые покажут, сколько кандидат готовился к встрече. Он отвечает по существу и со знанием дела или просто вызубрил ответы? Обращайте внимание на вопросы, которые задают вам. В идеале они должны быть острыми, непредсказуемыми. Вам должны бросать вызов. На втором собеседовании оцените глубину и содержание ответов. В голосе кандидата должна чувствоваться энергия, какая-то уверенность и твердость. Вы должны почувствовать, что беседуете, а не допрашиваете. У вас должно быть схожее отношение к делу. Вы должны видеть устремления этого человека, слышать энтузиазм.

Вы, наверное, заметили, что я большой поклонник позитивного энтузиазма. Задача тренера — помочь другим осуществить задуманное. Я сам этим занимаюсь. Но прежде

чем я примусь за дело, человек должен убедить меня, что он по-настоящему хочет достичь цели. Нередко лучший индикатор — это отношение к делу и то, как оно проявляется.

Пример тому — Янник Аньель.

Весной 2013 года я привез своих пловцов в Колорадо-Спрингс, где им предстояло пройти несколько недель интенсивных тренировок в центре Олимпийского комитета США. За много лет я понял, что тренировка в разреженной атмосфере Скалистых гор закаляет команду перед сезоном соревнований. Однажды я обедал с Кинаном Робинсоном, который долго работал у нас тренером по силе, выносливости и атлетизму. Во время еды я по привычке постоянно заглядывал в айфон и увидел, как кто-то написал мне в «Твиттере»: «Мне хотелось бы приехать к вам тренироваться».

«Что? — подумал я. — Какое-то странное сообщение». Потом посмотрел на имя отправителя и решил, что меня кто-то разыгрывает.

Янник Аньель был одним из лучших французских пловцов. На Олимпийских играх в Лондоне прошлым летом он возглавлял команду на эстафете, которая доставила американцам, включая Майкла, немало хлопот. Это была одна из двух золотых медалей Янника на тех Играх (еще он взял серебро). Любой, кто занимается этим спортом, знает, что, учитывая возраст (ему чуть больше двадцати) и телосложение, он может совершить куда больше. На Майкла он смотрел с высоты своего двухметрового роста.

Я взглянул на Кинана:

— Быть не может, что это тот самый Янник. С какой стати ему переезжать из Франции в Балтимор? — я на секунду задумался. — И если бы он действительно хотел со мной поговорить, он бы написал письмо.

Письмо пришло через пару секунд. «Мне бы очень хотелось с вами поговорить», — писал Янник.

Должен признать, что я все еще не очень верил, что это не шутка, но мне стало любопытно. Чтобы сохранить загадочность, я написал этому «Яннику», что в субботу буду в Колорадо, а потом у меня командировки, так что несколько недель меня не будет в Балтиморе. «Позвоните, когда я вернусь», — написал я, нажал «Отправить» и посмотрел на Кинана.

— Это должно закрыть тему, — сказал я.

Прошло несколько минут и... Дзынь!

«Я могу прилететь в Колорадо-Спрингс и встретиться с вами в субботу?»

Я не мог ответить ничего, кроме: «Если вам будет удобно».

Через три дня в бассейн вошел огромный шатен. С легким французским акцентом он сказал:

— Добрый день. Я Янник Аньель.

Его действия (он не раздумывая сел в самолет и пролетел восемь с половиной тысяч километров, чтобы встретиться с незнакомым человеком) и его объяснения («Я хочу научиться плавать еще лучше») свидетельствовали, что он не просто верит в то, что я смогу ему помочь, но видит перед собой сверхзадачу. У него была цель, которую он хотел воплотить.

— Добро пожаловать в нашу команду, — сказал я и пожал ему руку.

Янник улыбнулся:

— Très bien*! — Мы оба рассмеялись.

Тем летом он завоевал две золотые медали на чемпионате мира.

* Очень хорошо (франц.).

Правило 2.7. Если сбились с курса, скорректируйте свой подход

Вернемся с небес на землю. Я знаю, что много времени потратил на разговоры о ценности позитивного, вовлеченного отношения к выполнению сверхзадачи. С другой стороны, понятно, что нельзя быть постоянно на подъеме, лучиться энтузиазмом и непрерывно работать на пределе сил. Даже Том Лаксингер согласится, что иногда отчаяние приводит к пессимизму. Я, конечно, тоже могу вспомнить моменты, когда Майкл доводил меня до ручки вялым настроением.

Честно говоря, отношение Майкла — точнее, изменение отношения — во время подготовки к лондонским Играм стало клином, едва не разрушившим наш союз. Перемены наметились после его небывалых достижений в Пекине, где он выиграл восемь медалей, побив рекорд Марка Спитца. Он воплотил свою мечту и купался в лучах славы: фотографии на журнальных обложках, приглашения на телевидение, внимание спонсоров. Его интересы вдруг перестали сводиться к тому, чтобы проплыть нужную дистанцию.

Я понимал, что ситуация изменилась и ему нужно время, чтобы выйти за рамки мира плавания и освоиться с новыми возможностями. В конце концов, он ведь молодой парень. Но еще я знал, что он обязался быть в Лондоне, и, если он не соберется — не будет тренироваться, хорошо выступать на соревнованиях, слушать своего тренера — его ждет большой конфуз.

Проще говоря, надо было вернуть ему целеустремленность, заставить его работать как следует.

В результате у нас получилось, но в процессе мы много раз кричали друг другу «Хватит!» и много раз спокойно

беседовали, дипломатично обсуждая, как попасть на возделенную лондонскую Олимпиаду. Я постоянно подчеркивал, что физические данные сами по себе не подготовят его к соревнованиям. Ему нужно взять себя в руки, причем быстро. Я не напоминал ему про Миссис Всезнайку, но она незримо была с нами. Если бы он не вернулся в режим драйва, в Лондоне его ждало бы поражение и позор на глазах у всего мира. Про медали нечего и вспоминать. Я твердил, что он потеряет лицо.

Как я уже упоминал, поражение мотивирует Майкла сильнее, чем победа.

Нажим и понукания наконец сработали. Пятого июля, за месяц до начала Игр, Майкл явился на тренировку в семь утра и с этого момента больше не прогуливал и не опаздывал вплоть до Олимпиады. В результате в Лондоне он получил еще четыре золотые медали. В Америке и во всем мире это, конечно, сочли превосходным урожаем, но мы-то с Майклом знали, насколько лучше он мог бы выступить, если бы раньше начал работать как следует.

Как тренер, я знаю, что моя работа частично заключается в том, чтобы дарить своим подопечным вдохновение в отношении лежащих перед ними перспектив. К сожалению, я убедился, что сломить сопротивление и заставить человека работать получается не всегда. Майкла я в конце концов поборол, но за много лет применения эта тактика — иногда припугнуть, иногда ободрить, чтобы вывести человека на следующий уровень, — срабатывала не всегда. В таких случаях я на мгновение чувствовал, что проиграл. У меня не получилось привести человека к его мечте. Однако я знаю, что в конечном счете человек сам выбирает, что ему нужно: выкладываться по полной или чтобы от него отстали.

Правило 2.8. Появляются возможности

Должен признаться: когда кто-то работает как следует — это просто здорово. Доказательство тому — Джессика Лонг.

Когда Джессика решила присоединиться к моей команде, она уже знала, как приятно стоять на подиуме и получать медали: на Играх в Лондоне она принимала высшую награду пять раз. Ей было чем гордиться, и она уже многого добилась. И тем не менее она пришла ко мне, чтобы идти к новым рубежам и показывать другим, чего можно достичь.

Как оказалось, она кое-чему научила даже своего нового тренера.

Надо сказать, мне было немного не по себе, когда Джессика начала ходить на тренировки. Я шел вдоль бассейна и смотрел, как пловцы разогреваются, и вдруг наткнулся на лежащие на полу ноги. Я привык видеть на полу бассейна очки, доски для плавания и кремы для загара, но никак не протезы. Мне было сложно освоиться. Еще я боялся перегрузить Джессику. Я не был уверен, выдержит ли она режим, который я готовил для Майкла, Янника, Эллисон и других членов команды.

Во время одного из упражнений я заставляю пловцов больше пользоваться ногами и кричу: «Бей ногами! Сильнее! Работай ногами! Где твои ноги?!» Как-то я крикнул: «Работай ногами!» — и вдруг заметил Джессику. Я тут же бросился на другой конец бассейна с извинениями.

— Джессика, прости, пожалуйста! Я... я...

Но она не стала слушать:

— Боб, я же все понимаю. Не надо извиняться. У ребят ноги есть, и они должны ими работать. А я сделаю то, что в моих силах.

Она оттолкнулась от стенки и поплыла догонять товарищей по команде.

Тренеру — особенно большому любителю покричать — хочется видеть у спортсменов именно такое отношение.

Вскоре после той тренировки Джессика сидела за летним столиком и говорила о своем стиле плавания, о том, что ей нужно для того, чтобы пройти отборочный турнир в сборную. Она призналась, что уложиться в нужное время будет сложно, особенно учитывая ее ограничения. Но затем, почти не задумываясь, она сказала:

— Мой девиз: «Единственное ограничение в жизни — это негативное отношение», — она на секунду задумалась и улыбнулась: — Я всем сердцем в это верю. Особенно потому, что у меня нет ног.

Именно это я называю полной выкладкой.

Правило 3

Рискуйте и наслаждайтесь плодами

23 апреля 2014 года, примерно через восемь месяцев после возвращения в большой спорт, Майкл выступал перед журналистами в Месе. На следующий день он должен был впервые с августа 2012 года на лондонской Олимпиаде участвовать в соревнованиях. Прошло целых 628 дней. Тогда он заявил прессе и всему миру, что его карьера завершена, и все это время никто не подозревал, что что-то изменилось. Лишь немногие журналисты знали, что Майкл с начала сентября тренируется в «Медоубруке»: о своих планах побороться за место в сборной США на Олимпийских играх в Рио он сообщил лишь самым доверенным лицам. И сегодня он тоже не собирался об этом объявлять.

Вопросы сыпались один за другим, но Майкл был готов справиться с любым.

Репортер 1: Почему вы снова участвуете в соревнованиях, Майкл?

МФ: Я просто соскучился по плаванию.

Репортер 2: Какие у вас планы на ближайшее будущее?

МФ: Я хочу посмотреть, сколько килограммов сброшу, в какую форму получится войти. А там увидим, что дальше.

Репортер 3: А какие планы на более отдаленную перспективу?

МФ: Мне просто нравится быть в бассейне. Я снова хочу ощутить дух соревнований. Я обожаю эту сторону плавания.

Я сидел рядом с ним перед микрофонами и после некоторых ответов, особенно про вес, усмехался себе под нос. После лондонской Олимпиады Майкл забросил бассейн и занимался своим гольфом, поэтому раздобыл на восемнадцать килограммов. С помощью тренировок удалось сбавить вес со ста к лишним килограммов до девяноста, но не ниже. В какой-то момент в ходе пресс-конференции я начал рассказывать репортеру, что привожу его в форму.

— Когда он вернулся, дело совсем никуда не годилось.

— Боб, давай как-нибудь помягче, — с улыбкой вмешался Майкл.

Журналисты рассмеялись. Я ухмыльнулся и продолжил:

— Нужно было потратить довольно много времени, чтобы он опять смог выступать перед болельщиками. Такие вещи сразу не делаются.

На пресс-конференцию было отведено минут пятнадцать, и Майкл сравнительно легко справлялся с вопросами. Он так давно общался с репортерами — первое интервью он дал, наверное, еще лет в двенадцать, — что отлично умел выдать ровно столько информации и новостей, сколько нужно. Его ответы, конечно, были скорее намеками, но от темы он не уходил. Казалось, в каждый ответ он стремится вложить тему удовольствия. «Я это просто люблю». «Сейчас это в кайф». «Мне весело с новыми товарищами по команде».

Затем последовал вопрос, который мог оказаться для его нервов испытанием на прочность:

— Майкл, а вы не боитесь, что, если вы вернетесь в большой спорт, попадете в Рио и выступите не блестяще, вы потеряете уже завоеванную позицию?

Майкл хихикнул. Я тоже. До сих пор мы не очень задумывались о том, что, вернувшись, он «рискует завоеванным».

Прежде чем ответить, он взглянул на меня. Я только поднял бровь: «Тут я тебе ничем не помогу, дружище».

Он подождал секунду, поводит языком под нижней губой и, наконец, сказал, подчеркивая каждое слово:

— Я возвращаюсь для себя. Я возвращаюсь, потому что мне нравится плавать, потому что я люблю спорт. Я рад, и мне интересно, куда этот путь меня приведет.

Репортеры записали ответ в блокноты. Майкл сделал глоток воды, а я подумал: «Молодец! Отлично сказано».

И я, и Майкл не понаслышке знали, с чем связан риск и к чему приводит его отсутствие. Его ответ был созвучен центральному принципу метода: если не упускать шансы, будешь расти и достигнешь своей мечты. В каком-то смысле риск — это топливо, необходимое, чтобы отправиться в путь *куда бы то ни было*, как говорил Майкл.

Правило 3.1. Если время от времени рисковать, становится интереснее жить

Многие психологи говорят, что человеку свойственно расслабляться по достижении определенного уровня комфорта: все хорошо, все довольны.

А я уверен, что это путь к скуке и пассивности.

Мой принцип в жизни таков: если упускать шансы и не рисковать, начнется застой. Это плохо для меня, для окружающих, для моих сотрудников и пловцов.

Позвольте привести несколько примеров из моей жизни. В самом начале последнего большого экономического спада я инвестировал в бассейн, которому семьдесят восемь лет. Я вложил тысячи долларов в бизнес, связанный с лошадиными скачками: лучшие дни этого спорта (с точки зрения

зрителя и ставок) прошли много лет назад. В пятьдесят лет, когда многие уже подумывают о пенсии, я сорвался с насиженного места и переехал в Аризону, чтобы оживить увядающую программу плавания. Я рискнул, поставив на пловца по фамилии Фелпс: он с равным успехом мог и угаснуть, и превратиться в величайшего олимпийца всех времен и народов. Это лотерея, которая доставила мне много сердечной и головной боли, но при этом принесла мне очень много как в финансовом, так и в духовном плане.

Но главное то, что все рискованные шаги вели меня к еще большему риску и благодаря привычке рисковать мне легче воплощать свои мечты в жизнь.

Я говорил о том, что нужно иметь большую цель, сверхзадачу. Я подчеркивал, как важно иметь правильное отношение. Теперь поговорим еще об одном элементе, необходимом в ежедневной погоне за совершенством и далекой мечтой, — о терпимости к риску.

В моем представлении масштабность достижений ограничена нелюбовью рисковать. Развивать в себе терпимость к риску — это как работать над физической формой. Надо начинать с малого, придется немного потерпеть, но, если освоиться с волнами риска, его вершинами и провалами, можно научиться его ценить. Я понимаю, что, рискнув, можно и проиграть: ниже вы увидите, что решение вложиться в Центр водных видов спорта ударило по моему карману. Но я считаю, что на поражениях, которые сопутствуют перманентному риску, можно многому научиться, и отдача все равно будет, пусть и не сразу.

Должен подчеркнуть: повышенная терпимость к риску у меня не от рождения. Моим дорогим родителям — папе Лонни и маме Сильвии — сейчас за семьдесят. Они очень довольны своей судьбой и выбранным жизненным укладом.

Но они первыми признают, что много шансов упустили. Например, они проработали на одном месте тридцать с лишним лет и не переживали по этому поводу. Благодаря их стабильному доходу мы с сестрой Донной отучились в колледже и семья выплатила ипотеку за дом в Колумбии. Попутно папа даже научился неплохо играть в гольф.

И тем не менее я не могу избавиться от мысли, что жизнь моих родителей была бы полнее, если бы они чаще рисковали. Например, они до сих пор живут в доме, в котором я вырос. Я годами пытаюсь их убедить переехать, потому что район теперь не такой безопасный, как раньше. Но папа не хочет и слышать об этом. Он говорит, что уже не в том возрасте, чтобы покупать дом и выплачивать ипотеку заново, и лучше оставить сбережения нам с Донной. Я твержу ему: «Не экономь! У нас все в порядке!» Но он не слушает.

Такой подход к жизни сослужил ему хорошую службу, но я мыслю совершенно по-другому. Я больше похож на бабушку Хелен. Когда в 1996 году я первый раз вложил деньги в чистокровного скакуна, одним из первых людей, которые об этом узнали, была бабушка. «Вот это мой мальчик!» — сказала она, хотя мне тогда было тридцать два и на мальчика я вряд ли был похож. С тех пор мы с Майклом купили еще несколько лошадей. Обычно мы придумываем им клички в честь памятных моментов нашего прошлого. «Водяной куб», например, — это неформальное название Пекинского национально-го плавательного комплекса, где Майкл получил восемь золотых медалей. Быть хозяином скакуна — дорогое удовольствие и рискованный бизнес. Пока в моей конюшне мало чемпионов, зато она доставляет мне массу удовольствия и позволяет мечтать о «Тройной короне», а не только о золотых медалях.

А еще лошади также побуждают меня искать и пробовать что-то новое, добавляют азарта. Я уверен, что, чтобы

приблизиться к воплощению своей мечты — и для самореализации в целом, — надо быть готовым периодически рисковать. Чтобы вспомнить о потенциальном выигрыше, мне достаточно взглянуть на одного из моих любимых пловцов.

И на этот раз я говорю не о Майкле Фелпсе.

Правило 3.2. Полная выкладка помогает сорвать куш

Зимой 2011 года одна молодая девушка решила перебраться из Пенсильвании в Балтимор, чтобы поучаствовать в нашей программе тренировок. Хорошие результаты в младшем дивизионе дают возможность попытаться счастья в нашей элитной команде. Я не мог не обратить внимания на эту пловчиху, когда она была в воде, и дело не в том, что она плавала быстрее других наших пятнадцатилетних подростков: ей даже приходилось потрудиться, чтобы за ними поспеть.

Нет. Сьерру Рандж отличали ее размеры. Она была метр девяносто ростом и вскоре обещала вытянуться до метра девяноста трех.

У Сьерры несомненный талант, но она никогда не тренировалась по сверхинтенсивной программе, принятой у нас в «Медоубруке», и это давало о себе знать. Когда начались соревнования, она обычно поддавалась давлению момента и, вместо того чтобы победить, оказывалась вне подиума. Я понимал, что для перехода на следующий уровень мастерства ей надо поднажать. С ней работали мои помощники Эрик и Кинан. Они составили план тренировок, который на бумаге, казалось, идеально подходил Сьерре. Но все их труды и все внимание мало что дали, поэтому ребята отчаялись и заявили, что Сьерра, наверное, не подходит для нашей программы.

Я мог бы прислушаться и принять их приговор. Ведь у школы в «Медоубруке» большой масштаб: мы тренируем более 220 детей. Я не могу обещать, что все наши воспитанники станут олимпийцами, и у меня просто нет такого количества тренеров и преподавателей, чтобы обеспечить каждому пловцу особое обращение. И тем не менее в этой девушке было что-то особенное... Сьерра была добродушным ребенком и старалась изо всех сил. Эти качества говорили мне, что стоит рискнуть и посвятить ей немного больше времени, внимания и заботы.

— Ребята, я уважаю стандарты, которые вы пытаетесь соблюдать, — сказал я Эрику и Кинану. — Но не забывайте, что наша работа не в том, чтобы избавляться от неидеальных и оставлять только идеальных. Мы должны стремиться к тому, чтобы каждый реализовал свой потенциал, иначе у нас вообще никого не останется, — я сделал паузу. — А у Сьерры потенциал есть. Давайте с ней поработаем, а?

В этот момент я рискнул еще раз. Я рискнул потерять сразу двух тренеров. Я взял их на работу, потому что знал, что они хорошо умеют оценивать талант и исходя из своей оценки планировать тренировку. Мне не хотелось, чтобы они потеряли уверенность в себе или решили, что со мной нельзя поделиться опасениями.

Весь следующий год моя ставка на Сьерру была похожа на «пятьдесят к одному» на скачках Pimlico Race Course. Сьерра все так же не тянула большие соревнования и на отборочном турнире перед Олимпиадой 2012 года не смогла опередить соперников.

Теперь уже я начинал отчаиваться, однако не потерял желание сделать еще один рискованный ход.

Всю свою спортивную карьеру Сьерра была пловцом-спринтером. В этом нет ничего удивительного: высоких детей традиционно готовят к этому виду плавания. Но ее

стиль — длинные, спокойные взмахи, совсем не похожие на быстрые, поднимающие брызги гребки спринтеров, — натолкнул меня на мысль: может, она лучше подходит для длинных дистанций? И в начале 2013 года я подозвал к себе Сьерру перед тренировкой.

— Сегодня ты будешь тренироваться в группе на дистанции, — она переменялась в лице, но я постарался это проигнорировать. — Меня не интересует, нравится тебе это или нет. Мы сменим программу и посмотрим, что из этого получится.

И знаете что получилось? Она стала звездой. Она идеально подходила для заплывов на 400, на 800 метров. Вскоре за нее начали бороться университеты и колледжи всей страны. Она стала одной из самых желанных пловчих-старшекласниц за много лет. В конце концов она выбрала Калифорнийский университет в Беркли и уже на первом курсе установила университетский рекорд вольным стилем на 500 ярдов и смогла вывести команду «Бears» в национальный чемпионат. Вместе с тем она стала претенденткой на подиум в Рио.

Важнее рекордов и похвал, наверное, то, что Сьерра осознала сокрытый в ней потенциал. Чтобы это произошло, потребовалось пойти на риск — и мне, и, безусловно, ей самой.

Риск бывает очень разный, но какой бы оттенок он ни принял, всегда учитывайте потенциальную отдачу. Иногда игра не стоит свеч, и в случае Сьерры мне было что терять. Как я уже говорил, мне надо было подумать, не воспримут ли Эрик и Кинан мои возражения как неуважение к их квалификации. Другие пловцы могли обидеться, что я уделяю Сьерре больше внимания. Но я придерживался принципа: когда имеешь дело с людьми — особенно с молодежью на ранних этапах карьеры, — лучше не сдаваться и не упускать шанса помочь им расти. Их потенциал, шанс чуть-чуть приблизить их мечты к реальности стоит любых усилий.

Правило 3.3. Риск может неожиданно подтолкнуть к росту

Меня, тренера спортсменов олимпийского масштаба, часто оценивают по числу медалей и мировых рекордов моих пловцов. Мне это совершенно не мешает. Это всегда было неотъемлемой частью моей профессии. Несомненно, я буду бесконечно подгонять ребят, чтобы они были идеально готовы к соревнованиям. На моих тренировках всегда можно услышать крик: «Давай, последний гребок сильнее!» или «Ты ДОЛЖЕН поднажать последние пятьдесят метров!» «Молодцы!» я говорю нечасто. Однако я понимаю, что для максимальных результатов нельзя допустить, чтобы развитие профессиональных навыков мешало личной жизни. Мне хочется, чтобы они гармонично развивались и как личности, и как чемпионы. А это значит, что им надо проверять свои силы и за пределами дорожки бассейна.

Чем гармоничнее развит человек, тем лучше он подготовлен ко взлетам и падениям в конкретной области. Заниматься с Янником Аньелем настолько здорово во многом потому, что у него очень разнообразные интересы в жизни. В нем есть европейская сентиментальность, у него прекрасный вкус в литературе и музыке. Он умеет быстро забыть о плохом дне в бассейне и с головой погрузиться в чтение романа, подпитывая себя, чтобы на следующий день вернуться к тренировкам с новыми силами.

И тем не менее, если что-то сильно нарушает внутреннее спокойствие, результативность рано или поздно упадет. Я часто слышу о невероятно эффективных продавцах, заслуженных учителях, звездах футбола, которые вдруг теряли хватку. Эти люди страдают не от внезапного истощения

таланта. Скорее, что-то в их мире идет не так и приводит к надлому. И я много раз замечал, что, если человек не поделится с кем-нибудь своими трудностями, вернуться в норму не получается.

Я знаю, что вы скажете: делиться личными проблемами нелегко. Скажешь начальнику, что у тебя на душе, а он даст важное задание не тебе, а кому-то еще.

Да, откровенничать бывает рискованно. Джессика Лонг может подтвердить.

Но она же расскажет вам, какие возможности это может открыть.

Я уже пару раз упоминал Джессику, но всегда как пловчиху. Теперь мне хочется немного рассказать вам о Джессике как личности, человеке, который готов идти на риск не только в бассейне.

Очевидно, что Джессика многое поставила на кон, переехав в Балтимор из Колорадо-Спрингс, где тренировалась много лет и получила невероятное число медалей. Учитывая инвалидность, ей надо было прилагать гораздо больше усилий, чтобы не отставать от новых товарищей по команде. Бывало, что после тренировки я видел на ее лице подавленность, а обычная улыбка сменялась испугом. Я ее понимал: она привыкла к успеху в спорте, а эти тренировки проверяли ее на прочность.

Но однажды я почувствовал, что ее удручает не только мышечная боль. Я подошел и спросил: «Джессика, у тебя все в порядке?»

Она поколебалась и сказала: «Боб, я надеюсь, вы не будете возражать. Мне придется пропустить пару недель тренировок».

Если честно, это была не самая приятная новость. Я вложил много сил, чтобы она подтянулась до наших стандартов. Если она две недели не будет ходить в бассейн, это сильно

скажется на ее форме. Но я не успел выразить неудовольствие.

— Понимаете, мне надо слетать в Россию и встретиться с родителями. Моими биологическими родителями. Мне жалко пропускать тренировки, но ничего не поделаешь.

Теперь мне оставалось только сказать:

— Да, разумеется. Я все прекрасно понимаю. Если я могу чем-нибудь помочь — скажите.

Представьте себе, что вы родились где-то в Сибири. Из-за тяжелых дефектов вас отдают в детдом. Но вам везет: вас усыновляет американская семья, когда вам нет и года, вы переезжаете жить в пригородный дом. Хорошие школы. Много разных занятий. Любящие родители, веселые братья и сестры. Вы миритесь с физическими ограничениями (ведь без протезов пришлось бы ползать на коленях) и с огромными усилиями, благодаря тяжелой работе становитесь чемпионом США и многократным золотым призером Паралимпиады. А кроме спорта у вас есть и другие мечты: стать моделью, выступать на телевидении, писать мемуары.

Все выглядит чудесно, как история со счастливым концом. Кажется, надо просто оставить все как есть.

Но в глубине души вы задумываетесь: «Где мои корни?» Немногим детям в американских пригородах приходится жить с этой мыслью.

А Джессике приходилось. И вплоть до окончания Паралимпийских игр 2012 года она не решалась действовать.

После Игр и последовавшей за ними славы Джессике удалось разузнать кое-что о своих биологических родителях. Оказалось, что ее матери во время родов было всего шестнадцать. Понимая, что не смогут ухаживать за ребенком-инвалидом, родители отдали дочь в детский дом. Потом родители поженились и родили еще троих детей.

Кому-то этого хватило бы, чтобы удовлетворить любопытство. Но не Джессике. Она хотела больше узнать о том, кто она, о своем прошлом. И она рискнула.

Перед зимними Олимпийскими играми в Сочи Джессика полетела в Иркутск, а оттуда восемнадцать часов ехала поездом в Братск, где встретилась со своими родителями и вновь обретенными братом и сестрой. Она нашла то, чего не хватало в ее мире, и в ее жизни стало больше гармонии.

Историю воссоединения Джессики с семьей во время Олимпиады показали на NBC. И даже я, крутой Боб Боуман, плакал, когда смотрел передачу. Я плакал, потому что снова видел эту знакомую прекрасную улыбку. Я плакал, потому что знаю, какой отваги требовал этот поступок. Она пошла на риск, который многим даже и не снился. На кону была не карьера и не деньги.

Нет. Речь шла о психологическом состоянии, о ее собственном «я».

Вернувшись в Соединенные Штаты, Джессика действительно стала другой. Ее состояние, по крайней мере психическое, заметно улучшилось. В следующие месяцы она побилла мировой рекорд, который сама установила тремя годами ранее. Конечно, мне хочется верить, что метод как-то способствовал ее результатам, но я знаю, что смелое решение съездить в Россию сыграло очень большую роль.

Я хочу, чтобы мои спортсмены за пределами бассейна развивались в интеллектуальном, культурном и социальном отношении. Я подталкиваю к этому друзей и даже себя самого. Конечно, для этого не обязательно выносить такие испытания, как Джессика, и тем не менее, если у человека на душе кошки скребут, если что-то играет его настроением, ему не хватает внутренней гармонии, чтобы угнаться за мечтой.

А чтобы достичь внутренней гармонии, иногда бывает полезно рискнуть.

Правило 3.4. Чтобы привыкнуть рисковать, надо заглянуть в глаза неизвестности

Итак, я показал вам, какой выигрыш может дать человеку риск. Прекрасно, скажете вы. *Но разве из серой мышки сделаешь льва?*

Эта задача мне хорошо знакома. Может быть, вы хотите попробовать сделать поворот в своей карьере, но смотрите на хорошую зарплату и свой возраст («Господи! Мне уже столько лет!») и думаете: «Я бы, конечно, не против что-то изменить, но мне и так достаточно комфортно». Или, может быть, вас тянет сменить обстановку — переехать с шумного Восточного побережья куда-нибудь на Дикий Запад, — но вы боитесь бросить то, к чему привязались: старых знакомых, любимые рестораны — свою надежную, спокойную гавань.

Иногда стремление к безопасности мешает нам жить полной жизнью. Но если вы хотите сделать следующий шаг к своей мечте, придется вести себя более рискованно.

Вероятно, на меня влияет профессия, но мне кажется, что тренировка терпимости к риску похожа на то, как человек учится плавать. И ребенок, и пенсионер может настолько бояться воды, что никогда не рискнет поплыть. Он смотрит на океан или бассейн и думает: «А что если я пойду ко дну? Если я не выплыву?» Но если коснуться ногой воды, а потом взять несколько уроков, волнение пройдет. Сначала человек барахтается, потом начинает плыть по-собачьи, а затем появляются уверенные четкие гребки, отточенное до совершенства дыхание. Боязнь оказаться в воде сменяется восторгом.

Идти на риск — пугающий совет, но я настаиваю, что постепенные, последовательные попытки побороть страх того

стоят. Старую собаку вполне можно научить новым трюкам. И опытных пловцов тоже. Спросите Усама Меллули.

Хотя по обычным меркам Ус совсем не старый (к следующей Олимпиаде ему исполнится тридцать два), в нашей команде мечты он по возрасту сильно опережает большинство других пловцов. Тем не менее этот уроженец Туниса явно не собирается сдавать позиции и мечтает перед уходом из спорта поучаствовать в еще одной Олимпиаде. Он уже два раза был олимпийцем: в Пекине он выиграл на дистанции 1500 метров, а четыре года спустя пошел еще дальше и выиграл на десяти километрах в открытой воде. Я был в восторге, когда узнал, что после многих лет работы с одним из лучших тренеров по плаванию, Дэйвом Сало из Университета Южной Калифорнии, он решил потренироваться в нашей команде. Однако Ус поставил передо мной непростую задачу. Он сказал, что решил выступить в индивидуальном комплексном заплыве на 400 метров. Для него это было впервые.

Когда мы начали заниматься, я заметил, что он плавает не так, как принято. Сегодня большинство пловцов-профессионалов, проплыв отрезок на спине (один из четырех этапов индивидуального комплексного плавания), делают кувырок. Но Усама учился тогда, когда пловцы применяли открытый поворот: просто касаешься стенки и плывешь обратно. Прекрасный маневр, но, к сожалению, медленный.

Я несколько раз посмотрел на его старомодный стиль и наконец спросил:

— Ус, что у тебя с разворотом? Где кувырок?

— Извините, меня этому не учили, — ответил он. — Я боюсь, что если начну плавать по-новому на соревнованиях, то получу травму или дисквалификацию.

— Послушай, на такой разворот ты тратишь секунды, и он может стоить тебе победы. Так что страх придется побороть.

И мы взялись за работу. Чтобы убрать тревогу, я решил упростить процесс. Вместо того чтобы тренировать кувырок у стенки, я попросил его отработать технику в середине бассейна, где можно не бояться удара. Мы занимались несколько дней. Дети в два раза младше Уса смотрели на все это и не могли понять, что эти старики там делают.

В каком-то отношении это был изнурительный процесс: состоявшемуся олимпийцу нужна была забота, чтобы преодолеть волнение. Но чем больше мы старались и чем ближе приближались к стенке, тем больше пользы я замечал. Усама не только привык к правильному развороту: он подогревал в себе желание еще больше рисковать.

Я уверен, что к Играм в Рио Ус разберется с новой техникой. Осторожный подход делает свое дело и в воде, и в карьере. Давайте на секунду задумаемся о втором случае. Стоит ли бросать работу, чтобы просто пойти по новому пути? Конечно, нет, если только у вас нет в запасе кругленькой суммы. Но можно сделать небольшие шажки в нужном направлении и посмотреть, соответствует ли желаемая работа долгосрочным планам. Например, если человек всю жизнь занимался бухгалтерией и вдруг заинтересовался веб-разработкой, сначала лучше походить на вечерние курсы программирования в местном колледже или пригласить пообедать одного из программистов компании и выудить из него полезные идеи.

В итоге надо будет навести справки и сделать подготовительные шаги, чтобы подкрепить уверенность в своем выборе. А мои пловцы подтвердят, что уверенность очень пригодится, когда вы встанете перед новым вызовом.

Правило 3.5. Измените свое поведение, чтобы изменить самовосприятие

Кроме поступательного движения маленькими шагами я применяю и другой способ развития терпимости к риску. Он начинается с составления психологического портрета личности.

У каждого из нас есть так называемая зона комфорта, наше представление о том, кто мы, где находимся и что должны совершить. Благодаря существованию такой зоны люди осознают, что у них получается хорошо, где они отстают, что для них ценно. Я консультировался со многими спортивными психологами, которые работали с моими подопечными, и пришел к убеждению, что для изменения поведения — в частности, для развития терпимости к риску у человека, который, в общем, не любит рисковать, — психологический портрет личности нужно скорректировать.

Я проиллюстрирую эту мысль примером из собственной жизни. В детстве я просто цепенел перед американскими горками. Помню, когда мы с приятелями ходили в парки развлечений, они сразу бежали покататься на этих монстрах, а я предпочитал надежные электромобили. Сразу после окончания колледжа я, мой друг и его сын поехали в Кингс-Айленд, парк аттракционов под Цинциннати, и там я наконец решился посмотреть в глаза своему страху. Мальчик был просто фанатом горок и по дороге с восторгом болтал о том, как прокатится на жемчужине Кингс-Айленда, знаменитом Vortex. «Мистер Боуман, вы же поедете со мной, правда?» — то и дело спрашивал он. Я старался уйти от темы, но чем ближе мы подъезжали, тем яснее я представлял себе такую сцену.

Перед нами вырастает Vortex, и я белею как полотно.

— Вы идете, мистер Боуман? — подталкивает меня парень. — Не бойтесь. Я смогу, значит, вы тоже сможете.

Но удивительно то, что чем больше я видел эту картину, тем больше расслаблялся. Дело в том, что я начал представлять, как я выхожу из этого чудовища целым и невредимым и от всего сердца смеюсь.

В тот день я первый раз в жизни прокатился на американских горках. И знаете, я их полюбил. С тех пор каждый раз, когда я оказываюсь недалеко от горок, на которых еще не был, я спешу туда и с огромным удовольствием пользуюсь возможностью отметить еще один пункт в своем списке.

В этом случае я поборол страх за считанные минуты. Часто процесс длится дольше, но результат все тот же: гора ли, чудовище ли — вы побеждаете страх, потому что представляете себе возможности, которые могут открыться, если рискнуть.

За многие годы у нас было предостаточно пловцов, которые на занятиях выглядели олимпийскими акулами, а в день заплыва становились безобидными медузами. Вместо того чтобы поверить в собственные силы и проделанную работу, они обращались к сложившемуся психологическому портрету своей личности и видели хорошего пловца, но не великого. Они видели прошлые поражения, цепляясь за надежную реальность, и не шли на риск ради прорыва со всей своей энергией и талантами. В результате приложить максимум усилий у них не получалось.

Когда я замечаю такое поведение, я прошу пловца представить себе, что может произойти, если он рискнет заменить старую картину новой. «Поменяй свой психологический портрет! Иди к новому и лучшему», — твержу я.

Конечно, я не утверждаю, что это легко сделать. Но я уверен, что регулярно воображать картину новой реальности — эффективное средство. Я так много и успешно применял этот подход, что Майкл теперь рассказывает о нем своим товарищам по команде. На чемпионате США 2013 года одна из моих самых титулованных пловчих, Эллисон Шмитт, потерпела болезненное поражение. Если вы помните, всего за год до этого она получила пять медалей на Олимпиаде в Лондоне, а здесь не смогла занять ни одного призового места и из-за этого не сумела участвовать тем летом в чемпионате мира, важнейших соревнованиях после Олимпийских игр. Это стало для Шмитти сильнейшим ударом, и мы рисковали потерять когда-то уверенную в себе пловчиху-лидера.

И тут вмешался Майкл, который знал Шмитти много лет. Видя ее огорчение и боль, он отвел девушку в сторонку и сказал:

— Шмитти, ну-ка достань видео своих заплывов в Лондоне и смотри их. А потом подумай, как вернуться в прежнее состояние.

Превосходный совет. На Панамериканских играх 2015 года Эллисон завоевала три золотые медали, а на 200-метровой дистанции побила рекорд этих соревнований, который держался тридцать шесть лет. По-моему, неплохое возвращение.

Правило 3.6. Привыкнув к риску, вы подготовитесь к бóльшим жизненным вызовам

В апреле 2015 года, через год после встречи в Месе, о которой я уже рассказывал, Майкл вернулся на эти соревнования в совершенно других обстоятельствах. За прошедшее время он не только наслаждался триумфом, но и пережил большие потрясения.

Возвращение в большой спорт шло полным ходом. Майкл прекрасно выступал летом 2014 года и привел американскую команду к участию в следующем чемпионате мира. Это был ключевой пункт на пути к мечте поучаствовать в еще одних Олимпийских играх.

И вдруг утром 30 сентября Майкла задержала полиция. В туннеле Форт-Макгенри в Балтиморе он превысил скорость и выехал на встречную полосу. Анализы показали, что он был сильно пьян. Майкла арестовали и предъявили обвинение в вождении в нетрезвом состоянии, а затем признали виновным и приговорили к году тюрьмы условно и восемнадцати месяцам полицейского надзора. После этого USA Swimming — национальная ассоциация плавания — на полгода отстранила его от соревнований и исключила из команды на чемпионате мира. Журналисты и интернет-тролли, конечно, не преминули над ним поглумиться.

Мы не общались вплоть до его выхода из-под ареста. Когда я наконец до него добрался, я спросил:

— Майкл, как же так?

— Я провалил большой успех, — сказал он.

— Да что ты говоришь! — ответил я, не в силах сдержать гнев.

Его поведение было совершенно непостижимым, непротительным. Водя в таком виде, он мог причинить людям невообразимую боль. К счастью, никто, включая самого Майкла, не пострадал, но вреда избежать не удалось: репутация была разорвана в клочья.

Что интересно, я уверен, что даже эта ужасная ситуация уже дает какие-то хорошие плоды. Майкл провел сорок пять дней в лечебном центре в Аризоне. Я время от времени его навещал и стал замечать, что он преобразается. «Новый» Майкл продолжает развиваться и после того, как покинул

центр. Он стал более общительным, каким-то беззаботным, но в хорошем смысле слова. Кажется, что с его плеч сняли восемнадцать золотых слитков. Знаете, прославиться в качестве величайшего олимпийца всех времен — это колоссальное достижение, но связанные с этим ожидания могут стать огромным бременем. Однако сегодня я вижу в Майкле человека, который стал меньше оглядываться на других.

Я привожу этот случай в главе о риске, потому что считаю, что Майкл не просто на пути к восстановлению, но и показывает силу, которая приходит, когда начинаешь контролировать свою жизнь и действия. После истории с арестом и всех этих газетных заголовков он мог отказаться от своих планов и уйти от пристальных взглядов публики или выбрать более сложный путь: несмотря ни на что вернуться в спорт и рискнуть встать перед фанатами и недоверчивыми репортерами.

Перед соревнованиями он пообщался с журналистами, у которых, как и годом ранее, нашлось множество вопросов. Он ответил на все и был вдумчивее, честнее, более склонным к самоанализу. Мне кажется, таким я его никогда не слышал. В какой-то момент он произнес: «Я все испортил? Конечно, и очень крепко. Я понимаю, что многим причинил боль, и это ужасно». Когда его спросили, беспокоят ли его циники и скептики, он сказал: «Каждый волен верить во что угодно. Что касается меня, я знаю, какой я теперь, как я чувствую себя, когда просыпаюсь по утрам. Конечно, мне хочется доказать всему миру, что я изменился, стал другим. Но я понимаю, что на это уйдет много времени. На этой неделе я смогу начать. Надеюсь, люди действительно увидят, какой я есть, и смогут меня принять. А если не смогут — что ж, это их выбор».

Еще он без обиняков объявил, что мечтает выступить в Рио-2016. «Ребята, вы слышите об этом первые, — сказал

он репортерам. — Большой сюрприз!» Сказав это, он улыбнулся, и все рассмеялись.

Я уверен, что Майкл теперь занимается плаванием не только ради медалей. Поймите меня правильно: если он попадет в Рио, он будет стремиться выиграть все заплывы, в которых поучаствует. Не забывайте, что соревнования для него как наркотик. Но еще он хочет показать миру, что он не только великий пловец, но и человек, который понимает, что, хотя у всех свои недостатки, надо их преодолевать.

А для этого время от времени приходится рисковать.

Правило 4

Краткосрочные цели ведут к долгосрочной

Как вы помните, на встрече после Дня труда я объявил пловцам о подготовке к Рио. Перед тем как отправить их на тренировку, я сказал, что кроме умных слов и мобилизирующих речей надо дать им кое-что еще. В руке у меня была папка, в которой лежало пятнадцать листов бумаги. На каждом из них был план, своего рода чертеж, по которому предстояло строить спортсмена-олимпийца.

Я прошелся по комнате и вручил каждому пловцу его план, а затем предупредил: «Не потеряйте. Это карта, которая должна привести вас на Олимпиаду».

Конечно, это была не распечатка наземного, морского или воздушного пути из Балтимора в Бразилию, а план действий, но, честно говоря, я и правда хочу, чтобы этот лист бумаги сработал не хуже, чем MapQuest, и привел моих ребят на Олимпийские игры. Перед этой встречей я несколько недель работал с моим помощником по кадрам, тренером Эриком Посгеем, и спортивным тренером Кинаном Робинсоном над составлением плана групповых занятий. В нем было не просто расписание на следующие несколько дней. Мы разметили целых 1068 дней. Это не опечатка. *Тысячу шестьдесят восемь дней* — весь период до начала Игр.

— Присмотритесь внимательно. Это чертеж, — объяснил я пловцам. — И еще одно: на следующей неделе я переговорю с каждым из вас, и мы сделаем каждому индивидуальный план.

В разговоре с пловцами мы заглянули в 6 августа 2016 года — первый день Игр в Рио — и проработали план в обратном направлении. В нем мы учли крупные соревнования, в которых некоторым, например Тому Лаксингеру, нужно поучаствовать перед Играми. С Лотте Фрийс мы наметили целевые показатели на разных этапах подготовки. Потом мы углубились в детали. Нам надо было составить таблицу расстояний, которые в предстоящие тридцать пять месяцев ежемесячно должен проплывать на тренировках каждый пловец. Мы включили неводные упражнения, поставили всем задачи. Например, Сьерра Рандж к Рождеству 2013 года должна была уметь делать три подхода по шесть подтягиваний подряд, а Мэтт Маклин в следующие двенадцать месяцев должен был поднимать по восемнадцать килограммов как минимум два раза в неделю. Мы учли, когда надо начать снижать нагрузку перед соревнованиями — так называемый подготовительный период. Мы отметили в плане недели поездок в наш высокогорный лагерь.

В общем, расписали практически все, что нужно сделать, каждую задачу, которую они должны выполнить в следующие три года. Чего в плане не было? Ну, когда спортсменам можно звонить родителям, когда им ходить в туалет, когда гулять с собакой.

А в остальном места для случайностей осталось очень мало.

Потом Мэтт говорил, что никогда в жизни не видел такого подробного плана наступления, а ведь он после завершения спортивной карьеры мечтал пойти в правоохранительные

органы. А Том Лаксингер сказал кому-то: «Неудивительно, что Майкл настолько многого достиг».

Такое тщательное расписание и подготовка тренировок, наверное, были в диковинку для наших новичков, но у Майкла составление планов вошло в привычку. Завершая разговор, я взглянул на него: он выглядел совершенно невозмутимым. Он уже видел и понимал, что значительная часть его успеха — это результат планирования и целеполагания, воплощенных в виде текста в этих листках бумаги. Он взял свой лист, сложил четверо, положил в рюкзак и пошел вниз в бассейн.

Было 14:30, и день ускользал. Он знал, что будет дальше: расписание придется соблюдать.

Правило 4.1. Подготовьте план игры

В начале нового дня я часто напоминаю себе слова Генри Торо: «Если ты построил свои замки в воздухе — не огорчайся, там им и место. Теперь подведи под них фундамент».

Этими листками бумаги я дал пловцам фундамент, на котором будет построена их воплощенная мечта.

Как мы уже обсуждали, сверхзадача — это мечта, которую вы хотите воплотить. Мне не всегда нравится слово «мечта», потому что оно ассоциируется с какими-то фантазиями или иллюзиями. Это ненужные ассоциации. Сверхзадача должна быть реализуемой при условии, что вы готовы выкладываться по полной и пользоваться шансами. Есть и еще одно требование. Чтобы воплотить мечту, вам понадобятся соответствующие средства. Торо называет их фундаментом, а в моем методе это называется планом игры. Как вы увидите ниже, он представляет собой стратегию, которая перенесет вас к цели:

со склада — в кресло большого начальника, из городского совета — в Конгресс и из бассейна в Балтиморе — в бассейн в Рио-де-Жанейро.

План игры должен быть хорошо продуманным, подробным и немного амбициозным — именно такой я вручил своим пловцам. Ладно, не обязательно настолько амбициозным: меня иногда заносит, и планирование графика на 1068 дней вперед, конечно, иногда перебор. Но смысл в том, что план нельзя просто набросать на обратной стороне чека из магазина во время рекламной паузы по телевизору. Я, Эрик и Кинан работали над расписанием для наших пловцов несколько дней, стараясь учесть особенности каждого спортсмена. Нам нужно было принять во внимание даже внешние обязательства. Некоторым, например, нужно было пропускать тренировки из-за договоренностей со спонсорами. Другие, например Эллисон и Чейз, учились в колледже, и из-за этого приходилось корректировать их расписание. Мы по мере сил постарались учесть все нюансы при составлении плана игры.

Это должны сделать и вы. Составьте себе план.

Его масштаб будет зависеть от масштабов вашей сверхзадачи. Выше я уже говорил, что вы можете представить себе, как однажды научитесь отлично кататься на лыжах. Цель выглядит вполне реализуемой, и кажется, что можно успеть до последнего большого снегопада. Но если вы об этом мечтаете, нельзя начать планировать свои действия в феврале. Лучше начните еще летом — например, с небольшого исследования. Посоветуйтесь с друзьями-лыжниками, с чего вам начать. Может быть, лето — это идеальное время, чтобы поработать над силой бедер, которая поможет справиться с изгибами рельефа. Может быть, имеет смысл приобрести все необходимое по межсезонной

скидке. И почему бы не поговорить с инструкторами? Летом им все равно остается только разговаривать. Скажите, что в следующем сезоне собираетесь провести отпуск на курорте Парк-сити в Юте. Сейчас июль. Что надо сделать, чтобы подготовиться?

Ваша мечта может быть гораздо масштабнее. Может быть, вы хотите вернуться к учебе и получить степень магистра делового администрирования или вырасти из среднего менеджера в бухгалтерии до вице-президента. Или, наконец, вы хотите написать мемуары. Конечно, к такой цели вы будете идти дольше, но планирование происходит аналогично. Во-первых, разберитесь, что нужно сделать, чтобы прийти к успеху. Затем на основе полученных результатов смоделируйте план игры. Вот как это делаю я. Поскольку я не очень люблю высокие технологии, все собранные данные я держу в записных книжках — наподобие тех, которыми пользуются студенты. Когда приходит время поработать над графиком для пловца, я смотрю в ежедневнике даты крупных соревнований и мысленно двигаюсь назад во времени, расписывая важнейшие даты, тренировки — все, что, с моей точки зрения, мои пловцы должны сделать для подготовки к мероприятию.

Если быть откровенным, план игры — это не что-то новенькое. Университетские преподаватели с давних пор в начале семестра дают студентам программу курса, в которой указаны цели на каждую неделю вплоть до выставления окончательной оценки за курс. Или возьмем производителей игрушек. У них планы простираются на много лет вперед, ведь игры и кукол надо разрабатывать всегда. Или посмотрите на марафонцев-любителей, у которых дистанция в 42 километра занимает в два раза больше времени, если сравнить с мировым рекордом. Они знают, что финишную

черту пересекут только после того, как завершат шестнадцатинедельный цикл тренировок.

Все это примеры плана игры в действии.

Проще говоря, план игры дает правила и расписание, которые надо соблюдать. Это два столпа, благодаря которым достижение сверхзадачи реально, а не иллюзорно.

Казалось бы, это простая вещь, но удивительно, как мало людей понимают и используют планирование. Я часто выступаю перед разными аудиториями и делюсь своими секретами подготовки пловцов. Там я встречаю людей, далеких от плавания, и они с радостью рассказывают мне о своем видении будущего. Слушая их, я тоже зажигаюсь. Кто-то говорит, что хочет стать продавцом номер один в своей компании, или создать команду по гольфу у себя в университете, или прочесть к концу года пятьдесят книг, или сбросить к лету десять килограммов. Я слушаю и говорю: «Здорово! Дерзайте!» Но сразу после этого интересуюсь: «И какой у вас план действий? Где ваша дорожная карта? У вас есть план игры?» Очень часто в ответ я вижу смущенные взгляды и понимаю: в будущем этих людей ждет не осуществление задуманного, а разочарование.

Правило 4.2. План игры должен основываться на краткосрочных целях

Конечно, при создании плана игры надо отталкиваться от заданных временных рамок и жизненных обстоятельств: работы, событий в жизни детей, вечеров с друзьями, отпусков. При этом кроме дат необходим еще один элемент — набор краткосрочных целей, которые послужат вехами на пути к отдаленному успеху.

«Погодите минутку, — скажете вы. — Чтобы достичь цели своей мечты, нужны еще какие-то цели?» Если коротко — да, нужны.

Позвольте мне еще раз прибегнуть к аналогии с картой. Допустим, ваша сверхзадача — стать голливудской звездой. Вы живете в маленьком городке на холмах Северной Каролины. От мечты вас отделяет 4800 километров, и это, мягко говоря, пугает. Но вы готовы выкладываться по полной программе, и желания у вас хоть отбавляй. Поэтому вы садитесь в старенькую «Хонду», которая уже накрутила триста тысяч километров, и в один прекрасный день снимаетесь с места, потому что узнали, что где-то в Айове будут ставить в летнем сезоне пьесу и есть свободная роль. Маленькая роль в маленьком городке, но ведь это только начало. Вас берут, и вы получаете неплохие отзывы. Когда сезон подходит к концу, кто-то говорит, что в еще более крохотном городке в Вайоминге есть одна эпизодическая роль в шоу. Вы собираетесь в путь и снова всех удивляете. На сцене вы держитесь все лучше, роли все длиннее, вы все меньше нервничаете перед выступлением. А еще вас начинают замечать. Продюсер говорит, что ему нужен актер для спектакля, который будут ставить в Сан-Хосе. На этот раз роль серьезнее, город оживленный, и вы добрались до штата, в который так стремились.

Маленькие шаги ведут к большой мечте.

Я знаю, о чем говорю. Когда я поступал в Университет Флориды, я надеялся стать либо пианистом, либо олимпийским пловцом. Ни то ни другое не сбылось — не из-за недостатка усилий, а из-за нехватки таланта. Но к третьему курсу я понял, что меня интересует тренерская работа. В команде по плаванию открылась должность помощника тренера. Я ухватился за нее. Место было прекрасное: я работал под

руководством Терри Мола, очень уважаемого в университетской среде тренера. В глубине души я думаю, что мог бы остаться там, тренировать студентов и быть счастливым человеком. Но была и другая возможность — выйти в мир и учиться у великих тренеров, попутно развивая собственный тренерский бренд.

В конце концов я выбрал второй путь, стал ездить по стране, работать в маленьких клубах, потом в больших, и наконец оказался членом ведущей программы по плаванию в Соединенных Штатах — North Baltimore Aquatic Club. Каждый остановочный пункт на этом пути был шагом к мечте — работать с пловцами, которые хотят стать чемпионами мира.

Но независимо от того, куда вы стремитесь — в Балтимор, Голливуд, Рио-де-Жанейро или в место, расположенное в нескольких минутах от того, где вы сейчас находитесь, — туда вас приведет дорожная карта с конкретными, но достижимыми целями. А когда вы всех этих целей достигнете, ваша большая цель — ваша сверхзадача, конечный пункт вашего пути — окажется в поле зрения.

Правило 4.3. Ставьте цель за целью, как Майкл (только не переборщите с куриными крылышками)

Давайте я расскажу, как превратил эту систему целеполагания в план игры для Майкла.

В марте 1999 года я решил, что будет лучше, если Майкл, которому тогда было тринадцать, будет понимать, чем он занимается для подготовки к своей первой Олимпиаде в Сиднее. До нее оставалось всего девятнадцать месяцев, и однажды, когда он не был в школе, я позвонил Дебби на работу

и спросил: «Вы не возражаете, если я приглашу Майкла победать?» Она была не против, поэтому я позвонил Майклу и сказал, что около полудня за ним заеду. «Будь готов. Мы поедem в Bateman's», — сказал я.

Bateman's — это легендарное балтиморское бистро, хотя «бистро», наверное, слишком громкое слово для заведения, которое обслуживает толпы любителей говядины и куриных крылышек. Майкл был полноправным членом этой тусовки. Если бы Дебби ему разрешала, он ходил бы в Bateman's на завтрак, обед и ужин, а потом возвращался бы перекусить перед сном. Я знал, что это отличное место, чтобы приободрить его.

Когда мы уселись, я вынул листок бумаги и сказал:

— Майкл, этим летом будет чемпионат США среди юниоров. Какие у тебя цели?

— Понятия не имею, — вполне ожидаемо ответил Майкл. Он ведь сидел с тренером, а не с лучшим другом.

— Хорошо, давай что-нибудь придумаем вместе. Возьмем три дисциплины. Полторы тысячи метров вольным стилем. Индивидуальное комплексное плавание на четыреста метров. Двести метров баттерфляем. Теперь скажи, каковы твои цели в этих дисциплинах?

— Ну, наверное, надо приблизиться к национальным рекордам в своей возрастной группе.

— Хорошо. Ты знаешь, какие это рекорды?

Когда ему на стол поставили первую тарелку крылышек, он написал на листе бумаги: 200 метров баттерфляем — 2:04.68, ИКП на 400 метров — 4:31.72, 1500 метров вольным стилем — 16:00.00. Тогда я добавил три элемента, которые надо сделать на тренировках, чтобы вписаться в заданное время. Получился очень конкретный график, который должен был привести Майкла к заданным показателям при условии, что он сможет

сделать необходимые шаги. Я закончил составлять список, аккуратно все переписал и сказал:

— Вот, возьми. Отнеси его домой и повесь на холодильник.

Майкл сделал, как я сказал. Подозреваю, что он смотрел на этот список сотню раз в день: тогда он ел не переставая. С марта по июль он последовательно тренировался по выработанному нами плану и выполнил все поставленные в Bateman's цели. Это подготовило почву для блестящего выступления на чемпионате среди юниоров в Орlando. Он проплыл 200 метров баттерфляем за 2:04.68, на индивидуальном комплексном плавании уложился в 4:31.84, а 1500 метров — 16:00.82. Практически так, как мы наметили.

После возвращения в Балтимор я сказал Майклу: «Принеси-ка мне листок с холодильника». Все сошлось. Записав свои сверхзадачи (три рекордных результата), а также промежуточные цели (план тренировок), он научился в уме сопоставлять цели с текущей работой. Цели казались разумными: они бросали ему вызов, вероятно, на пределе возможностей и при этом были ему по силам. Майкл чувствовал, что сможет выполнить задачу, если хорошенько поднажмет.

После этого случая он стал постоянно записывать все свои цели, от промежуточных до долгосрочных.

Правило 4.4. Сделайте так, чтобы от целей нельзя было спрятаться

Сегодня Майкл, наверное, самый эффективный специалист по целеполаганию, которого я знаю. Он много раз доказал это мне и всему миру. На Олимпийских играх 2008 года он

собирался завоевать восемь золотых медалей — и добился своего. Помогло Майклу то, что он сумел с невероятной четкостью нарисовать в воображении гонку, нужный результат и как ему нужно плыть, исходя из предыдущих достижений. Его способность добиваться результата под сокрушающим давлением Олимпиады — прямое следствие психологической подготовки и ежедневных занятий в бассейне. Дело в том, что, если вы регулярно достигаете промежуточных целей, вы каждый день стремитесь к совершенству, вы не отклоняетесь от плана игры и идете к сверхзадаче.

Однако чтобы понять ценность регулярной постановки задач, Майклу пришлось учиться. Во-первых, как я уже говорил, я показал ему, что надо взять карандаш, бумагу и написать промежуточные цели. Но и после этого мне приходилось напоминать ему, что обязательно надо ставить цели по мере продвижения к выполнению сверхзадачи. Я и сейчас так поступаю со многими моими воспитанниками.

Я свято верю, что видимые подсказки помогают моим людям не упускать из виду как промежуточные, так и большие задачи. В нашей комнате совещаний в «Медоубруке» висит большая белая доска. На ней перечислены все крупные соревнования в период олимпийского цикла, а также число дней, остающихся до них.

Должен вам сказать, что эта доска умеет дать хорошего пинка. Я часто вижу, как пловцы, которые немного беспечно относились к тренировкам, заглядывают в офис, смотрят на доску и говорят: «Господи!.. До Mesa Grand Prix всего четыре недели!» На следующей тренировке они двигаются заметно усерднее.

Придумайте аналогичные заметные напоминания, касающиеся ваших ежедневных целей. Допустим, вы торговый представитель и стараетесь выполнить месячную норму

звонков клиентам. Проблема известна: в начале месяца вы всё откладываете на потом, а под конец приходится быстро обзванивать длинный список людей, тогда как дни стремительно тают. Конечно, к концу месяца вы отметите, что выполнили план. А как насчет качества? Не очень-то, да? Вот вам хороший совет. Возьмите большую распечатку календаря на месяц и в последней клетке напишите большими красными цифрами, сколько звонков надо к этому времени сделать. Скажем, сто. В месяце около двадцати рабочих дней, поэтому в день нужно делать примерно пять звонков. Пройдитесь от последнего дня месяца к первому и на каждом рабочем дне нарисуйте большую красную пятерку.

Прикрепите листок на стене в офисе, чтобы его видел каждый входящий, в первую очередь вы. Теперь скажите себе: «Я не пойду домой до тех пор, пока не поставлю рядом с пятеркой галочку».

Если календарь будет смотреть на вас каждое утро, вы преуспеете и качество вашей работы вырастет.

Правило 4.5. Учитесь на ошибках в постановке целей (я так и делаю)

Мои пловцы скажут вам, что я очень хорошо умею говорить, что им нужно делать, когда мы обсуждаем этапы достижения цели.

К сожалению, сам я не всегда следую собственным советам.

История, которую я сейчас расскажу, как мне кажется, хорошо показывает, какая проблема может возникнуть, если не указывать в плане действий разумные цели. Она показывает, что, хотя вам может повезти и вы добьетесь своего, в процессе придется дорого заплатить.

У меня была мечта стать предпринимателем. Я представлял, что буду сам себе хозяин, смогу управлять своим финансовым будущим. Еще я полагал, что бизнесмен из меня получится хороший. Я приложу к руководству организацией свои навыки тренера по плаванию — буду составлять планы, расписания, отдавать распоряжения («Еще двадцать раз, ребята!»). Но я обнаружил (набив себе немало шишек), что тренировать — не то же самое, что вести дела.

Дело было так. Четыре года, с 2004-го по 2008-й, я тренировал мужскую команду Мичиганского университета. В тот период мы воспитали превосходную команду и завоевали титул на университетских соревнованиях. При этом я продолжал заниматься и с Майклом: он не был студентом, но посещал центр водных видов спорта в кампусе Мичиганского университета. Фактически там прошла значительная часть подготовки к Играм в Пекине.

После того как университетский сезон 2008 года закончился, мне предложили вернуться в «Медоубрук» на должность главного тренера NBAC. До этого я был вторым номером под началом Мюррея Стивенса, легенды спортивного плавания. Предложение было заманчивым. Школа воспитывала великие таланты задолго до того, как туда пришел Майкл, а растущая слава этого нового короля, как мы полагали, должна привлечь в центр еще больше детей. В общем, предложение стать там тренером звучало прекрасно. Так в чем же дело? Дело в том, что в тот момент я искал новые вызовы и более серьезные доходы и не был до конца уверен, удовлетворяет ли меня судьба тренера по плаванию. Я сказал об этом Мюррею, и он ответил, что у него есть идея. Он уходил в отставку и хотел уменьшить финансовые риски.

— Боб, — предложил он, — почему бы вам не выкупить долю в «Медоубруке»?

— Хм. Интересная мысль.

Мы с Майклом вложили деньги в аренду бассейна и организацию собственных, независимых от клуба программ. Моя мечта сбылась. Я стал сам себе начальник.

Но правильно говорят, что желать надо осторожно.

«Медодубрук» существовал с 1930 года и долгие годы верой и правдой служил тысячам балтиморских семей. Конечно, мы известны на всю страну благодаря элитной тренировочной программе North Baltimore Aquatic Club, по которой занимались Майкл, Эллисон и другие олимпийцы. Но у нас есть и обычные члены — семьи, любители поплавать, — которые приходят, чтобы остыть от летней жары, или круглый год занимаются в закрытых бассейнах. Это довольно интересное зрелище: в обычный день можно увидеть в одном бассейне всех сразу — чемпионов, малышей, пенсионеров.

Когда я вернулся в «Медодубрук» после Олимпиады 2008 года, многие старые посетители были мне рады. В первые дни я много раз слышал: «С возвращением, Боб! Отличная работа в Пекине!» (Майкл как раз собрал урожай из восьми медалей). Но посетители стали делать много совсем не тонких намеков, что в бассейне есть над чем работать. Они просили обновить души и кабинки в раздевалке, кафе, поставить новые шезлонги в открытом бассейне. Каждому предлагающему я говорил: «Обязательно. Спасибо за идею. Я посмотрю». Тщательно разобравшись в ситуации, я понял, что дел невпроворот и денег на это нужно много.

Я пробормотал себе под нос: «Мечта сбылась». На самом деле она превратилась в кошмар.

В первые годы на посту руководителя я пережил много бессонных ночей в раздумьях о том, что надо сделать в «Медодубруке». Иногда я смотрел в темноту и думал, что же пошло не так. «Черт, — говорил я себе, ворочаясь в постели. —

Я ведь всегда хотел быть хозяином собственной лавочки. Почему я увяз в таком болоте?»

А потом до меня дошло: я толком не готовился к должности, которую занял, и к связанной с ней ответственности. Может быть, я и хотел получить работу своей мечты, но я не смог поставить промежуточные цели, чтобы к ней подготовиться. Может, я учился финансам и бухгалтерии? Нет. Или составил план визитов в аналогичные учреждения, чтобы изучить, как они работают? Нет. Я разобрался в отличиях между тренировкой маленьких детей и управлением зрелыми сотрудниками? Тоже нет. Я ставил какие-то цели перед клубом и перед самим собой? Нет, нет и еще раз нет.

Я не составил план игры, который способствовал бы превращению из тренера по плаванию в бизнесмена, и сумма под итоговой чертой это показала. Цифры появились в конце 2009 года — первого после моего возвращения в «Медоубрук». Организация потеряла за этот год примерно 350 000 долларов.

К концу 2009 года я решил взять несколько выходных и однажды ночью сказал себе: «Ладно, Боуман. Ты все провалил. Но теперь-то хоть разработай план действий на будущее!» Я знал, что мне надо применить метод. Во время отпуска я выпил очень много кофе и составил пятилетний бизнес-план. На каждый год у меня были целевые показатели выручки и затрат. Я выделил области, где клуб функционирует хорошо, а где нужно вмешаться. Я определил краткосрочные и долгосрочные потребности персонала.

Наконец, я придумал сверхзадачу: к 2014 году «Медоубрук» должен стать как минимум безубыточным.

Я поделился своим планом и целью с юристами, бухгалтерией и Майклом, моим партнером по бизнесу. Все сошлись во мнении, что у нас появилась путеводная нить.

Результат? В 2014-м я с радостью мог сказать, что «Медоубрук» больше не теряет деньги. Пусть мы зарабатываем немного, но хотя бы перестали работать в убыток. Во многих отношениях мы стали бережливее, но это не заметно, если посмотреть на многочисленные улучшения в клубе. Пятилетний план в основном сработал, и вскоре я начал работать над следующим.

Этот опыт напомнил мне вот о чем. К сверхзадаче *надо продвигаться постепенно, а не вприпрыжку*. Последовательные шаги и промежуточные цели — вот что подготовит ваш мозг к борьбе с вызовами и ожиданиями. Каждая промежуточная цель, которой вы достигнете по пути к главной, придаст вам уверенности. В моем случае надо было многому научиться и освоить много деловых навыков, чтобы стать успешным руководителем бизнеса. Нужен был план игры, который приведет к цели. Мне до сих пор неприятно себе в этом признаваться.

Помните: если искать обходные пути в погоне за сверхзадачей, получится короткое замыкание. Разработайте план и следуйте ему.

Правило 4.6. Заслужите свой успех. Как — покажет план игры

Своим пловцам я часто говорю, что успех надо заслужить. Вообще, я об этом не только говорю. Я даже пишу об этом в «Твиттере». Посмотрите на следующие сообщения @coach_bowman:

«Как только вы решите, что уже все повидали... появится еще больше вызовов. #deservesuccess».

«Никого не вини. Ничего не ожидай. Работай. #deservesuccess».

«Тем, кто мечтает о #Rio2016. Часы тикают... #deservesuccess».

По этим подсказкам можно догадаться, что я подразумеваю под тегом «заслужить успех».

А вот что я часто говорю пловцам, которые после тяжелой тренировки подходят за словами поддержки:

— У вас есть мечта, и вы хотите, чтобы она сбылась, правильно? Вам хочется поставить мировой рекорд. Попасть в олимпийскую сборную. Получить медаль. Здóрово. Мечтайте о чем угодно. Представляйте себе что хотите. Но чтобы пришел успех, придется поработать. Я еще не встречал человека, который чего-то достиг, не сходя с места. Вы должны быть динамичны и видеть в вызовах возможности, которые еще больше вас мотивируют. Принимая вызовы и справляясь с ними, вы движетесь к конечной цели. А когда цель достигнута, значит, вы это заслужили. Понятно?

В ответ пловцы обычно просто кивают. Тогда я говорю:

— Вот и прекрасно. Теперь отправляйтесь в бассейн и плавайте.

В идеале эта небольшая речь должна их оживить. Но еще важнее, что она показывает им, что, чтобы куда-то продвигнуться — к рекордам или к новому этапу карьеры, — надо стараться превзойти свои старые достижения и стремиться к новым. Если человек это сделает, он не просто получит успех. Он его заработает. Заслужит.

Позвольте мне упомянуть здесь Чейза Калиша — человека, который заслужил успех и, если будет придерживаться плана действий, в будущем получит еще больше. С Чейзом я знаком уже десять лет, с тех пор как он в девятилетнем возрасте вошел в NBA. Он вырос в часе езды от Балтимора, и его родителям приходилось каждый день возить его на тренировки (вот вам пример, как надо заслуживать успех). Пока эта

самоотверженность приносит плоды. Чейз, наверное, лучший молодой пловец, которого воспитал наш клуб со времен парня по фамилии Фелпс.

В начале подготовки к Олимпийским играм в Рио-де-Жанейро Чейз рассказал мне о своей сверхзадаче — взять золото в индивидуальном комплексном плавании на 400 метров. Это амбициозная мечта. Он выбрал, наверное, самое сложное соревнование: пловцу нужно проплыть по сто метров каждым стилем — баттерфляем, на спине, брассом и вольным стилем. Пока быстрее всех был Майкл, который в 2008 году установил мировой рекорд — 4:03.84 — и завоевал олимпийское золото.

Я спросил Чейза:

— Что ты должен сделать, чтобы получить золотую медаль?

— Надо побить рекорд Майкла, Боб.

— Совершенно верно. Это очень серьезная задача. Но знаешь, если у тебя получится, ты заслужишь успех.

Чейз кивнул, а потом спросил:

— Хорошо. Но как это сделать?

— Тебе надо не просто побить рекорд Майкла. Тебе надо пролететь над ним. Ты должен уложиться в четыре минуты.

Когда Чейз это услышал, он почти побагровел. Его личный рекорд на тот момент был 4:09.22.

Я поставил перекладину так высоко, чтобы показать Чейзу, какой вызов перед ним стоит. Он должен был приложить колоссальные усилия для достижения цели. Конечно, я мог бы составить план тренировок, который приведет его к результату 4:02, и этого будет достаточно, чтобы побить рекорд Майкла. Но где-то за пределами «Медоубрука» какой-нибудь пловец может настраиваться на 4:01. А если это так, Чейз не только не получит золота, но даже не установит рекорд.

Именно поэтому я поставил перед ним неслыханную задачу, и он должен на ней сосредоточиться.

Мы установили целевые показатели, чтобы отслеживать прогресс во время трехлетнего тренировочного цикла. К концу университетского сезона 2014 года — второго года учебы в Университете Джорджии — Чейз поставил рекорд США на 400 ярдах индивидуальным комплексным плаванием. Да, именно ярды, а не метры по олимпийским стандартам, но это все равно рекорд. Тем летом, однако, Чейз ослабил напор, и дело застопорилось. На тренировках он казался слишком расслабленным.

К счастью, у него все еще были два года, чтобы вернуть прежний темп, и он тяжело над этим трудился. Следующим летом состоялся чемпионат мира 2015 года — последняя крупная международная встреча перед отборочным турниром в сборную, и Чейз завоевал бронзовую медаль в комплексном индивидуальном плавании. Конечно, его время было далеко от рекорда Майкла, но он доказал, что может выступать на мировом уровне. Чейз был так нацелен на подготовку к отборочному турниру (а в идеале и к Рио), что даже решил взять годовой академический отпуск в университете и переехать ко мне в Темпе для тренировок. Вместе мы продолжим работу, чтобы срезать лишние секунды. А когда он достигнет цели, пригодится тег #deservesuccess.

Как показывает история Чейза, есть еще одно преимущество составления плана игры. Оно заключается в том, что вы получаете способ отслеживать, приближаетесь ли вы к выполнению сверхзадачи или нет. Я очень часто слышу: «Я пробовал эту диету, но она не сработала. Я вешу столько же, сколько до нее». На самом деле говорящие это не заслуживают успеха, потому что постоянно нарушают диету. Или я слышу, как один мой пловец-старшекласник

жалуется на учителя: «Он просто ужасен. Опять поставил мне тройку, а я заслуживаю как минимум четверки». Нет, думаю я. Не заслуживаешь. Для четверки ты недостаточно потрудился.

Нельзя просто надеяться на золотую медаль, хорошую оценку или повышение по службе в конце цикла. Надо сделать все, что в ваших силах — все, что указано в плане игры, — чтобы гарантированно заслужить награду.

Правило 4.7. Будьте готовы пересмотреть план игры и поставить новые цели

Мне повезло: на работу я хожу в футболке, шортах и кроссовках. В моей жизни каждый день неформальная пятница. И поскольку я не работал в корпорациях, мне удалось избежать формальной оценки собственной эффективности. Когда работающие в офисах друзья жаловались, что у них приближается ежегодный разбор полетов, они с тем же успехом могли бы сказать, что под дверью стоит Мрачный Потрошитель, который вдруг решил зайти к ним на огонек.

«Зачем так переживать?» — удивляюсь я. Конечно, я могу понять страх перед оценкой результативности за предыдущие полгода и даже год. Однако, на мой взгляд, у такого подхода к оценке персонала есть одна проблема. Если менеджер так долго ждет, чтобы сказать сотруднику, что тот сделал правильно и неправильно, то *ему самому* надо беспокоиться о своей работе. В «Медоубруке» пловцы знают: если работаешь как надо, я не скажу ни слова, кроме, может быть, периодического «Так держать», «Умница» или «Молодец». Я стараюсь не заваливать своих пловцов похвалами, и они это понимают. Но если они напортчат, я скажу им тут же. Я твердо верю

в немедленную конструктивную реакцию, а если увижу, что пловцу нужно еще больше рассказать о его работе, я поговорю с ним после тренировки и поделюсь мыслями. Ждать какого-то особенного дня в середине года я точно не стану.

У обзоров результатов есть еще один недостаток. Мне не нравится слово «обзор». Если я нашел время и потрудился встретиться с пловцом или сотрудником, я скорее сделаю *прогноз*, а не стану рыться в прошлом. Эта важное отличие. Я всегда говорю: «Мы смотрим не назад, а вперед. Конечно, не надо забывать о том, что произошло, но давайте будем учиться на ошибках и корректировать план игры, чтобы строить наше будущее».

Прогнозы результатов, в сущности, дают шанс пересмотреть план действий. Вы ведь не хотите идти вперед по устаревшей карте? Может быть, некоторые промежуточные цели в вашем исходном плане вы уже выполнили, а может, наоборот, не смогли. Прогноз позволяет вам пересмотреть шаги, необходимые для достижения сверхзадачи.

Мой опыт говорит о том, что корректировка планов может привести к историческим свершениям.

Давайте вернемся к той моей встрече с одиннадцатилетним Майклом и его родителями. Вы помните, что тогда я обозначил возможность, что в будущем Майкл может достичь замечательных успехов в спортивном плавании. Я сказал им, что он должен стать олимпийцем, скорее всего, к 2004 году. И что произошло? Майкл разрушил эти планы, потому что попал на Олимпиаду еще в 2000 году, будучи пятнадцатилетним мальчиком, самым молодым мужчиной-олимпийцем в США с 1932 года.

Внезапно он стал восходящей звездой.

На самом деле путь от пловца-самородка до мировой сенсации в процессе подготовки к Играм 2004 года в Афинах

он прошел отчасти благодаря искусному маркетингу, работавшему Speedo и Питером Карлайлом, его агентом в Octagon, международной маркетинговой фирме, которая представляет интересы десятков спортсменов-олимпийцев. Speedo уже успела заключить с Майклом спонсорский контракт и предложила ему миллион долларов премии, если он повторит рекорд Марка Спитца — семь золотых медалей за одну Олимпиаду.

«Это предложение на миллион захватило воображение публики, — рассказывал USA Today тогдашний старший вице-президент по маркетингу в Speedo Стю Айзек, — и помогло вывести Майкла на такой уровень, что люди начали говорить: „Это, видимо, серьезный парень“».

Действительно, приманка обратила на Майкла внимание общественности, но в тот раз он выиграл всего шесть золотых медалей, и премию придержали до лучших времен.

А я после Афин начал думать. Мы пришли на эти Олимпийские игры с мечтой получить золото семь раз. Что надо сделать, чтобы эта возможность стала реалистичнее?

Я составил прогноз результатов и на его основе скорректировал план подготовки к Играм в Пекине. На оставшееся время я перевел Майкла в режим и темп тренировки, нацеленный не на семь, не на восемь, а на целых девять золотых медалей. Впоследствии мы поняли, что из-за особенностей расписания соревнований по плаванию на Олимпиаде завоевать девять медалей практически невозможно, однако пересмотренный план игры все равно сделал свое. Майкл не только повторил достижение Спитца — семь золотых медалей, — но и превзошел его.

Майкл вошел в историю и заработал миллион долларов премии, потому что его не сковывал устаревший план игры. Вас он тоже сдерживать не должен.

Смотрите. Рано или поздно появятся факторы, которые вынудят вас корректировать стратегию своей карьеры и жизни. Например, может внезапно уйти коллега, открыв возможность подняться в должности раньше, чем вы ожидали. Или супруга может получить интересное предложение в другой части страны, и придется бросить работу и отказаться от карьерного роста в компании. Всякое бывает.

Мой совет: ожидайте это «всякое» и будьте готовы отреагировать — новым планом игры, новым набором краткосрочных целей, свежими силами, чтобы в результате прийти туда, куда вы стремитесь.

Правило 5

Каждый день живите своей мечтой

Я терпеть не могу предсказывать, но обожаю предсказуемость.

Как вам такой каламбур? Дайте мне секунду. Сейчас я объясню, что я имею в виду.

Спортивные журналисты часто интересуются, как мои пловцы выступят в заплыве. Я всегда отказываюсь затрагивать этот вопрос. Дело в том, что в противном случае я поставил бы перед пловцами ожидания, которые находятся вне нашей власти. Например, кто знает, не будет ли соперник более подготовлен, чем ваш спортсмен? Такие предсказания чреваты поражением.

Я знаю, о чем говорю.

За время работы тренером у меня было три-четыре случая, когда я делал предсказания, и каждый раз я попадал впросак. Последний случай произошел в 2012 году. За день до вылета на Игры в Лондоне мы с Майклом сели у меня в офисе в «Медоубруке», чтобы обсудить, будет ли он выступать на 400 метрах комплексным индивидуальным плаванием. Он уже дважды выигрывал олимпийское золото в этой дисциплине, а в Пекине даже установил мировой

рекорд. Конечно, подготовка к лондонской Олимпиаде проходила не так гладко, как раньше, но в душе — не в голове — я был уверен, что Майкл довольно хорошо подготовлен к выступлению. Поэтому в тот день мы сошлись во мнении, что участвовать в комплексном индивидуальном плавании он будет, и напоследок я бросил: «На худой конец, получишь серебряную медаль. Хуже этого ничего не может случиться».

Вскоре оказалось, что может. Майкл пришел четвертым и остался вообще без медали — впервые с Олимпиады 2000 года он не взшел на подиум.

Да, физически он был готов к соревнованиям, несмотря на все глупости в период перед Играми. Я позаботился об этом. Но были вещи, которых я знать не мог: как тренируются его соперники, как он отреагирует на обстановку в Лондоне, насколько он уверен в себе. К счастью, неудача заставила Майкла собраться, и он завоевал четыре золотые медали. С тех пор я не делаю никаких предсказаний.

Однако предсказуемость — это совершенно другое дело.

Моя работа, как и деятельность большинства организаций, должна давать предсказуемый и управляемый результат. Компании, которые регулярно попадают в Fortune 50 — Walmart, Apple, GE, — выбирают предсказуемые пути достижения целевой выручки, и это делает их стабильно сильными игроками. То же самое с некоторыми университетскими баскетбольными командами. Например, Университет Дьюка и Университет Мичигана, как правило, занимают высокие позиции в рейтингах до и после сезона, потому что их тренеры вносят в управление программами элемент предсказуемости. Как я уже говорил, нельзя быть на сто процентов уверенным в конечном результате, однако вероятность успеха повышается, если работать по методу, у которого есть история достижений.

В моем случае я хотел, чтобы мои спортсмены знали: если они смогут работать по методу, который я им предлагаю, их шансы достичь мечты сильно повышаются. Я формирую процесс на основе сверхзадачи и поставленных целей, но спортсмены, в свою очередь, должны последовательно и почти ежедневно прилагать все свои силы (или хотя бы столько, сколько могут). Выполнение плана нельзя оставлять на собственное усмотрение.

Да, это требует ежедневного совершенствования.

Но у этого метода есть еще одна привлекательная сторона. Он позволяет довольно хорошо контролировать процесс, а контроль способствует предсказуемости. Вам решать, как тяжело трудиться над проектом, когда готовиться к экзамену, как тщательно соблюдать диету. Не надо беспокоиться, сколько тренируются другие и как много учатся одноклассники. Займитесь собой, своими усилиями, тем, что вам самому нужно сделать, чтобы добиться выполнения сверхзадачи. Теперь, когда мы выяснили, что необходимо для достижения мечты и промежуточных целей, и обсудили ценность полной самоотдачи и терпимости к определенному риску, пришло время ввести правило, которое поможет воплощать план в ежедневном режиме. Вот оно: если вы хотите добиться успеха, надо каждый — хотя бы почти каждый — день держать сверхзадачу среди самых приоритетных в вашем списке дел. Вы будете не одиноки. Я пришел к выводу, что высокорезультативные люди в большинстве случаев записывают приоритеты и задачи на день, предсказуемо и контролируемо ими занимаются, а в конце дня обдумывают свои усилия, чтобы убедиться, соответствуют ли достигнутые результаты долгосрочным целям.

Да, иногда это жесткий и утомительный процесс. Я знаю. Я тренировал многих олимпийцев, и были пловцы, которые

не смогли выдержать темп. У них был талант, чтобы к нам попасть, но не хватало ежедневной выдержки, и в конце концов они уходили.

А те, кто остался? Они предсказуемо пошли вперед, к совершенству.

Правило 5.1. Успех становится рутинной, когда у вас есть рутина

До сих пор мы довольно много говорили о пловцах, с которыми я занимаюсь. Давайте на минуту отвлечемся, и я расскажу о собственной карьере в плавании.

Я стал заниматься этим спортом только в одиннадцать лет — во многих отношениях это поздно, чтобы чего-то добиться на национальном уровне (Майкл, например, начал плавать в пять). И тем не менее я привык к плаванию... ну, почти как рыба к воде. Мне постоянно было мало, и я постоянно стремился стать лучше. По общему признанию, чтобы стать великим пловцом, надо часами тренироваться, и эти тренировки не похожи на другие виды спорта. Это я почувствовал как-то летом в родном городке Колумбии в Южной Каролине.

Скотт Вудберн, мой тренер в школе и во время летних каникул, заставлял пловцов делать особые упражнения на выносливость. Они проходили в одно и то же время в том же месте каждую летнюю неделю. Тренер приводил нас на стадион Уильямс-Брис, принадлежавший Университету Южной Каролины, и ровно в три часа дня, когда солнце палило нещадно и никого, кроме обслуживающего персонала, на стадионе не было, заставлял нас бегать вверх и вниз по ступенькам трибун. Пройдя через это пекло, мы шли в тренажерный зал и занимались силовыми упражнениями.

Потом мы отправлялись в бассейн и два с половиной часа плавали. И только в девять вечера он позволял нам упасть без сил.

Это была чистой воды пытка — и настоящее удовольствие.

Такой тренировки было достаточно, чтобы вогнать нас в форму, поддерживать и рутинизировать ее, без чего не получится перейти с хорошего уровня на очень хороший. В отличие от некоторых других вещей, которым, кажется, я научался сам собой, например игре на фортепиано и тромбоне, плавание требовало с моей стороны дополнительных усилий. Поэтому я тратил на тренировки часы. Я изучал технику каждого стиля. Я проводил время с тренерами, задавал вопросы — много вопросов.

И, наконец, усилия принесли плоды. Я выиграл маленькую стипендию в Университете Флориды. Тогда я на всю жизнь усвоил урок: по дороге к мечте надо трудиться почти ежедневно.

Одна из моих любимых цитат принадлежит непревзойденному Мохаммеду Али. В какой-то момент своей карьеры он сказал: «Бой выигрывается или проигрывается вдалеке от свидетелей — за пределами ринга, в спортзале, где тебя никто не видит, то есть задолго до того, как ты бьешься под софитами». Али хорошо знал, о чем говорит. Ведь он трижды становился чемпионом мира в тяжелом весе.

То, что говорит Али, во многом похоже на то, что я сам говорю своим спортсменам и всевозможным профессионалам, когда рассказываю о сверхзадаче. Можно быть врачом, студентом или родителем, но ваш ежедневный план «нагрузок» — это именно рецепт для работы. Тренер, преподаватель, начальник могут дать вам указания или предложить план, но контролируете его выполнение вы сами. Вам решать, сколько вложить усилий.

Я убежден, что успешные люди нашли рутину, которая подразумевает правильный уровень усилий. Например, если вы работаете в торговле, посмотрите на членов Золотого круга за последний год. Я подозреваю, что их ежедневная результативность заметно выше, чем у других торговцев. Они каждый день ищут больше клиентов, совершают больше сделок, делают больше звонков, чем другие члены команды. При этом они одинаково сосредоточены на своей работе и в пятницу, и в понедельник. Или представьте себе студента мединститута, который получает пятерку, изучая органическую химию два часа в день, а не два часа перед итоговым экзаменом. Или писателя, который выдает за день две тысячи слов, а не две сотни. Или чемпиона в тяжелом весе, который тренируется с пневматической грушей, когда другой на его месте вздремнул бы или пошел бы обедать. Или старшекласника, который бегаёт по лестнице на стадионе Уильямс-Брис, несмотря на душное лето Южной Каролины.

Как я говорил, бежать по этим ступеням было тяжело, и тяжело было собираться в бассейн ранним утром — меня тогда возила мама. В то время я мог проплыть 7000 метров в день, но очень часто замечал лишь крохотные улучшения. Регулярно происходило так, что после окончания тренировки я брел к маминой машине и начинал ныть, насколько это тяжелый спорт. Мама сохраняла хладнокровие, ждала, когда я наконец выговорюсь, и отвечала: «Бобби, когда сезон закончится — можешь уйти из команды. Но раз ты взял на себя обязательство, ты должен выполнить его как можно лучше».

Маме было виднее. В то время я этого не осознавал, но каждой пробежкой по лестнице и каждым километром в бассейне я приближал себя к успеху.

Правило 5.2. Составьте расписание и придерживайтесь его

Скажу вам еще немного о себе: я «жаворонок», и я люблю свою рутину.

Я почти всегда просыпаюсь в половине пятого утра, а потом лежу в кровати, пока в четыре сорок пять не прозвенит будильник (я ставлю его на всякий случай). Как-то я читал, что Декарт придумал лучшие теории, лежа утром в постели. В этот момент человек расслаблен, мозг только разогревается, начинает циркулировать творческая энергия. В эти пятнадцать минут я думаю о предстоящем дне: чем я буду заниматься, что я хочу сделать, как себя организовать.

Когда голова включилась, я готов привести в движение тело. Поэтому я спускаюсь позавтракать. Каждый день я ем почти одно и то же. Я беру мерный стаканчик и насыпаю порцию мюслей. (До того как начал отмерять количество, я, наверное, съедал три-четыре порции — намного больше, чем можно мужчине средних лет, который пытается не располнеть.) Я заливаю мюсли йогуртом, добавляю немного сушеной клюквы, пять половинок пекана — не четыре, не шесть, а ровно пять — и разбавляю все миндальным молоком. Как видите, у меня есть своя рутина.

В 5:15 я уже иду в бассейн и прибываю на место к 5:45. Я направляюсь к себе в кабинет и начинаю разрабатывать утреннюю тренировку, которая начинается ровно в семь. План я пишу не на ноутбуке, а на листе бумаги. Я пришел к выводу, что соприкосновение ручки с бумагой лучше дает мне почувствовать, чего я жду от пловцов. Шариковой ручкой на листе в клеточку я пишу планы уже двадцать лет. У меня накопились целые блокноты графиков тренировок. Я часто в них заглядываю, но каждый день все равно составляю план заново,

чтобы он вписывался в планы на неделю, на месяц, на следующие несколько лет.

Где-то к 6:25 разработка тренировки подходит к концу. Теперь я точно знаю, какие упражнения и в каком темпе будут делать пловцы. Там отмечено, когда мы будем переходить от одной дистанции к другой, скажем, от 25-метрового спринта к упражнениям для ног на 50-метровке. Я подробно расписываю время, в которое им надо уложиться на 200 метрах баттерфляем. Важна каждая секунда полуторачасовой тренировки.

Я еще раз смотрю на план, хотя редко что-то меняю. И тем не менее еще не все готово. Внизу страницы я всегда пишу мотивирующие слова, чтобы придать пловцам дополнительный импульс.

Это план работы на день, который не даст угаснуть амбициям моих пловцов — попасть в Рио.

Около 6:30 я вручаю листок одному из помощников, чтобы он сделал копии на всех. У меня остается полчаса, чтобы проверить электронную почту, привести в порядок бумаги и выпить вторую чашку кофе.

В семь утра, уже внизу, в бассейне, я нажимаю на кнопку, и большие часы начинают тикать. Пловцы ныряют в воду. Начинается выполнение плана. А что я делаю, когда утренняя тренировка заканчивается? Тогда я направляюсь к себе в офис, чтобы расписать послеобеденную тренировку.

Как видите, это довольно упорядоченный процесс. Отклонения от этой процедуры бывают, только если я куда-то еду или беру выходной. Со мной и с моими пловцами такой подход работает. Тщательная подготовка посылает им сигнал, что, если они хотят добиться успеха, надо работать по плану.

У Эллисон Шмитт шесть олимпийских медалей, и каждую из них она заслужила. И она будет первой, кто скажет вам, что ей нужна рутина — такая, которую я ей назначил, чтобы получить и удержать исключительную форму. Мы знаем, что бывает, когда она не следует режиму. Я уже рассказывал о ее плохих результатах на чемпионате США 2013 года. Так вот: поражение последовало за периодом, когда Шмитти еще не ходила в нашу школу и тренировалась главным образом самостоятельно. Ее рутина нарушилась, ее усилий стало меньше.

Когда по нашей программе начинают заниматься новички, мой режим и внимание к деталям иногда застают их врасплох. Даже многие занимавшиеся на высококлассных программах не сталкивались с такой дотошностью. Вот пример: по вторникам после обеда Кинан, наш тренер по силе, обычно заставляет пловцов полчаса делать упражнения для мышц ног. Почему именно в это время? На то есть особая причина. Кинан знает, что через три дня, в пятницу, я скажу им тренировать удары ногами в бассейне. Тридцать-сорок минут они будут просто держаться за доску для плавания и ногами грести туда-обратно. Мы с Кинаном подсчитали, что примерно пятьдесят часов между его и моими занятиями — это оптимальный для результативности промежуток.

Я никогда не вставляю упражнения, просто чтобы показать свою крутость. Каждое дает свой эффект: выносливость, скорость, может быть, уверенность в себе. Однако чаще всего план на день — это элемент общего плана, по которому спортсмены должны непрерывно идти к сверхзадаче.

Когда вы будете стремиться к целям, ведущим к мечте, подумайте над ежедневным расписанием, в котором будет учтена необходимая работа. Я не призываю всех вставать в 4:30 утра, чтобы запланировать день, но без плана и правда

не обойтись. Скажем, к Дню труда вы хотите уменьшить свой гандикап в гольфе с восемнадцати до девяти или меньше. Тогда будет правильно уделить тридцать минут в день, чтобы отрабатывать удар. Или если вы хотите к концу года прочитать всего Диккенса, лучше выделить на это занятие минимум сорок минут каждый день. А если вы готовитесь принять дела у директора по персоналу, который через полгода уйдет в отставку, ежедневно посвящайте какое-то время, чтобы быть в курсе правовой политики вашей компании.

Составление графиков работ, ключевых для вашей сверхзадачи, придаст структуру общему плану действий. Не верите мне — послушайте моих пловцов.

Правило 5.3. У ежедневных усилий должна быть цель

Однажды после занятий Джессика Лонг разговаривала с кем-то о жизни пловца NBAC. Они с товарищами по команде как раз закончили очень тяжелую тренировку. Недели через три предстояли соревнования, поэтому я хотел чуть сильнее налечь на подготовку. В один из комплексов упражнений входила мощная доза спринта на двадцать три метра баттерфляем. Я заставил сделать двадцать повторов по двадцать секунд — на отдых оставалось секунд пять. Это очень нелегко. Кроме техники «дельфин» в баттерфляе для хорошей скорости надо постоянно работать руками над головой. Представьте, что вам надо пробежать двадцать с лишним метров с тяжелыми сумками над головой. А теперь сделайте это двадцать раз и очень быстро, и вы почувствуете интенсивность этого упражнения.

Чтобы не отстать, Джессике надо было работать больше других, потому что ей приходилось полагаться исключительно

на силу рук. У нее был повод жаловаться, но вместо этого она говорила кому-то: «Боб — лучший в мире тренер. Я в это искренне верю, иначе я не стала бы так напрягаться и не ходила бы сюда изо дня в день». Она сделала паузу и добавила: «Но одна вещь в нем меня просто восхищает: я обожаю, когда он говорит, что элитным спортсменом надо быть двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю и триста шестьдесят пять дней в году. Раньше я об этом не задумывалась».

Любое дело надо делать с ощущением цели. Я не имею в виду, что в работе нет места радости и смеху, особенно если ваша профессия похожа на мою. Я стараюсь не забывать, что я спортивный тренер, а спорт должен приносить удовольствие. Но при этом я знаю, что мои пловцы поклялись, по крайней мере себе самим, что на этом отрезке жизни плавание будет приносить им средства к существованию. Поэтому я хочу, чтобы они воспринимали себя как профессионалы и вели себя ответственно. Это значит, что нельзя прогуливать и опаздывать на работу, а свои обязанности надо выполнять согласно стандартам.

При этом я понимаю и то, что есть внешние факторы, которые отвлекают их от работы. Я имею в виду вот что: очень немногие люди, занимающиеся плаванием, зарабатывают миллионы и имеют такую поддержку, как Майкл (для этого нужна малость — выиграть двадцать две олимпийские медали). Большинству моих профессиональных пловцов приходится зарабатывать деньги параллельно с тренировками. Их месячный заработок часто составляет всего лишь пару тысяч долларов, которые они получают от разного рода спонсоров костюмов для плавания. С такими сделками, однако, связаны потенциальные конфликты. Например, однажды Мэтт Маклин пришел ко мне после утренней тренировки и сообщил, что должен будет пропустить следующие групповые занятия.

Я бросил на него сердитый взгляд: у Мэтта есть шанс взойти на подиум в Рио, но без упорной работы ему не обойтись.

— Боб, вы неправильно поняли, — быстро сказал он, когда заметил мое выражение лица. — Спонсор требует, чтобы после обеда в понедельник я был в Бостоне. Но я приду в бассейн в понедельник рано утром и проведу тренировку самостоятельно.

Говоря так, Мэтт избежал моего осуждения и продемонстрировал профессионализм. Он доказал мне, что расписание меняется, но его приоритеты остаются теми же.

Такая предусмотрительность понадобится и вам в процессе планомерной работы над воплощением мечты. Жизнь, как известно, с каждым может сыграть злую шутку, но не позволяйте таким поворотам стать оправданиями. Разрабатывая план на день, мыслите стратегически, но гибко. Когда вы только начнете составлять расписание и ежедневно уделять время работе над целями, отслеживайте, как проходят дни. Как часто вы неожиданно отвлекаетесь от поставленной задачи? Когда разум и тело лучше всего настроены на ее выполнение? Где вам лучше всего работается? Отмечайте свои наблюдения, а затем используйте эту информацию, чтобы составлять ежедневные планы и двигаться вперед.

Пусть наш бурный мир станет немного более предсказуемым.

Правило 5.4. Предсказуемая результативность зависит от стабильных усилий

Как я уже упоминал, у меня есть странные устоявшиеся привычки. Я не единственный такой тренер. Посмотрите на Джима Харбо, главного тренера команды Мичиганского

университета по американскому футболу. Когда он сам был игроком, он никогда не опаздывал на тренировки. Ник Баумгарднер, репортер из The Ann Arbor News, писал, как Харбо оттачивал пунктуальность, завязывая шнурки в раздевалке на время. Благодаря этому упражнению он знал, сколько времени нужно выделить на это неприятное занятие, а потом учитывал эту информацию при планировании расписания на день. Еще он прославился тем, что на работе постоянно носит одни и те же штаны цвета хаки. Причину он объяснил в интервью ESPN: «Смысл в том, что я экономлю кучу времени. Мне не надо стоять перед гардеробом и думать, что надеть. Это дает пятнадцать-двадцать минут выигрыша, и день за днем он накапливается».

Наш человек!

Харбо известен не только своеобразным стилем, но и биографией, которая просто искрится успехом. Именно поэтому Мичиганский университет заплатил ему большие деньги, чтобы он оставил профессиональный футбол и вернул легендарных когда-то Wolverines в национальный чемпионат. По послужному списку Харбо понятно, что он на такое способен. До этого ему потребовалось всего два сезона, чтобы превратить слабаков из San Francisco 49ers в серебряных призеров Суперкубка, а еще раньше он превратил команду Стэнфордского университета из середнячков в лидеров.

В чем секрет волшебства?

Конечно, Харбо хорошо знает американский футбол. Он родился в семье тренера, сам играл на студенческом и профессиональном уровне, а его брат Джон — главный тренер моей любимой команды Baltimore Ravens. Но люди, которые знают Джима, говорят, что постоянных, ежедневных усилий он требует не только от себя самого, но и от своих

игроков. Он хочет, чтобы на тренировках они работали с той же энергией и сосредоточенностью, что и в день матча. Никаких шуток. После первых тренировок с новой командой он говорит игрокам: «Каждый день, на каждом упражнении я буду оценивать каждого из вас».

Как и Джим Харбо, я постоянно подчеркиваю, что спортсмен не может тренироваться на четверку и ждать, что в день соревнований ему поставят пять. Надо настроиться на то, что ежедневной работой и увлечениями — будь то плавание, бухгалтерия, работа в саду или консультирование — надо заниматься на высшем уровне. Майкл просто излучал такой настрой. В период становления в спорте именно этим он выделялся среди товарищей по команде. На тренировках он в основном зарабатывал восьмерки (высший балл на моей шкале). Бывало, что он приходил в семь утра с кислой миной (Майкл любитель поспать), но, оказавшись в воде, тут же становился воплощением концентрации и целеустремленности. Есть даже видео, где он — еще одиннадцатилетний мальчик — как катер, плывет по бассейну, оставляя за спиной товарищей, хотя упражнение подразумевалось легкое. Конечно, время от времени Майкл срысывался и халтурил, но такие выходы редко повторялись несколько дней подряд. На следующее утро он возвращался и получал восьмерку.

Его постоянные, ежедневные усилия были не менее замечательны, чем врожденный талант.

Все довольно просто. Чем более человек последователен в ежедневной работе, тем более предсказуемым будет успех, будь то футбольные титулы, олимпийские медали или победы в повседневной жизни.

Правило 5.5. Когда идешь к цели, прояви терпение

Я уже упоминал моего отца, Лонни Боумана, и говорил, что он не был рискованным человеком. Теперь мне хочется немного скорректировать эту оценку.

Когда мне было, наверное, три или четыре года, папа решил вернуться в колледж. Он начал ходить по утрам и после обеда на занятия, а потом направлялся в местный магазин Sears, где работал в ночную смену в отделе металлических изделий. Это был рискованный шаг. Он мог остаться на своей работе, и мы бы свели концы с концами, но он видел в получении диплома путь к лучшей жизни для мамы и нас с сестрой. Окончив учебу, папа не остановился и получил степень магистра. Впоследствии благодаря ей он устроился на хорошую должность в правительстве штата и проработал там тридцать лет.

В период, когда папа учился и работал по ночам, я нечасто его видел, но тем не менее он преподавал мне большой урок: чтобы догнать свою мечту, человек должен двигаться последовательно и постепенно. Он понимал плюсы образования и знал, что его нельзя получить в одночасье. Поэтому они с мамой разработали систему, которая позволяла ему выжать из каждого дня максимум, с учетом того, что у него было двое детей и не было времени. Раз взялся что-то делать, надо стараться на сто процентов.

Для достижения цели очень важно понимать, что без упорства не обойтись. Возьмем, например, карьерный рост. Чтобы получить повышение, надо проявить себя в деле, но кроме этого бывает нужно потерпеть, пока освободится вакансия. Или возьмем покупку дома мечты в престижном районе: могут пройти годы, пока вы накопите на счету достаточную

для первого взноса сумму. А чтобы научиться играть на фортепиано концерт Бетховена? Прежде чем оттачивать мастерство, придется выучить музыкальную грамоту, освоить арпеджио.

Достижение цели — это труд, время и везение. Но помните, что, если идти к цели последовательно, четко, расстояние между стартом и финишем будет неуклонно сокращаться.

Правило 5.6. Тем не менее ускоряться можно

Несмотря на то что я всей душой за постепенный подход, я ценю и ускорение. Давайте посмотрим, как Майкл шел к своим рекордам.

Повторюсь: Майкл обожает тренироваться. Мне кажется, что в первые десять лет моей работы с ним он пропустил всего пять занятий. Он был очень последовательным. На самом деле он не только не пропускал тренировки, но и создавал для них больше возможностей.

Вот пример: в большинстве программ пловцы тренируются с понедельника по субботу, а в воскресенье отдыхают. Но когда Майкл начинал, найти время для тренировок на неделе было не всегда просто, поэтому он начал плавать по воскресеньям. Когда время в бассейне стало доступнее, сложившаяся привычка никуда не делась, и в результате он тренировался семь дней в неделю, то есть на целых пятьдесят дней в году больше, чем соперники. Теперь посчитайте: за четыре года подготовки к Олимпийским играм Майкл проплавал на двести дней больше, чем его основные соперники. Однажды он сказал: «Боб, мы тренируемся пять лет, а все остальные только четыре. Неплохо».

Теперь, конечно, мы уже не плавали каждый день. Например, на Рождество мы брали выходной. Сформулирую иначе: как правило, мы брали выходной на Рождество. Позволю себе рассказать еще один случай. Когда Майклу было пятнадцать и он становился все известнее, я действительно провел тренировку в день Рождества. В начале января у него были соревнования в Европе, и я чувствовал, что надо еще поработать. Мы провели легкую тренировку, может, часок, а потом вернулись к Фелпсам и рождественскому обеду, который приготовила Дебби. При таком режиме в этой тренировке ничего выдающегося не было.

Перенесемся в следующее лето. Майкл исключительно хорошо выступил на крупных соревнованиях, и опытные участники это заметили. Когда мы возвращались на автобусе в гостиницу, к нам подседело несколько пловцов.

— Слушай, говорят, что ты тренируешься по воскресеньям? — спросил один из них.

Майкл смущенно кивнул.

— У тебя вообще бывают выходные? На Рождество-то ты хоть отдыхаешь? — поинтересовался другой.

Майкл посмотрел на меня, а я — на него.

— Нет, на Рождество мы тоже тренируемся, — сказал Майкл. Все разинули рты.

Когда мы выходили из автобуса, Майкл шепнул:

— Эти ребята думают, что плавать на Рождество — это бред. Думаю, надо продолжить.

— Обязательно продолжим! — подтвердил я, и мы расхохотались. (После этого мы плавали на Рождество еще лет шесть и только потом пришли в себя.)

Поймите меня правильно: я рассказываю эти истории не для того, чтобы намекнуть, что стремление к цели должно стать всепоглощающей, круглосуточной одержимостью.

Нет. В таком случае человек выгорит. Я хочу сказать вот что: успех в любом деле зависит от того, сколько качественного времени и усилий вы на него тратите. Выберите постепенный подход, как мой папа, и вы придете к цели. Попробуйте форсировать события, как Майкл, и вы тоже туда придете. Но какой бы путь вы ни избрали, помните о важности и качества, и количества. Когда речь заходит о ежедневных усилиях, чем больше вы вкладываете, тем лучше результат.

Я говорю пловцам, что, прилагая во время тренировки чуть больше усилий, они делают вклад на «счет» своей мечты. Этот счет сберегательный: чем больше положишь, тем бóльшие таланты и умения вырастут.

Правило 5.7. Поднажмите немного. Это дорогого стоит

Я тренирую людей, которые когда-нибудь будут соревноваться с сильными противниками на глазах болельщиков и телезрителей, то есть находиться в стрессовой ситуации, поэтому мне кажется, что в период подготовки надо смоделировать эти условия. Иными словами, я хочу, чтобы день крупных соревнований казался настолько обычным, насколько возможно, и пловцы чувствовали себя комфортно, а не на нервах.

Как создать такое давление? Например, при необходимости я комментирую их успехи приятным ГРОМКИМ голосом. В «реальном мире» друзья часто рассказывают о начальниках-людоедах, которые любят покричать на совещаниях или за закрытыми дверьми. Я, конечно, никогда не поддерживаю человека, который кричит ради крика и создает недружелюбную атмосферу силой голоса и тоном.

Наставник, начальник и тренер должен инструктировать, а не запугивать. Но я и правда думаю, что иногда изменение тона может сказать больше самих слов. Тоном можно донести следующую мысль: *так, как есть, не пойдет, поэтому нужно что-то поменять.*

У меня есть целый набор готовых фраз, которые в сочетании с рыком намекают, что спортсменам надо поднапрячься. Например, когда я хочу выделить одного пловца, то подхожу к нему и прямо говорю: «Так не годится! Приходи завтра и покажи усилие, которого я заслуживаю!» Никакой двусмысленности.

Однако иногда мне хочется выразиться мягче, но все равно однозначно. Например, если я вижу, что сразу несколько пловцов плохо работают, я кричу: «Сегодня явно не хватает воображения! Давайте немного поднажмем! У вас большие цели, поэтому постарайтесь! Вы *можете* лучше!»

Результативные люди знают, что нужно расти, и осознают, что их надо подталкивать. Но, как я понял, не всем подходит один и тот же вид давления. Поскольку я пытаюсь заставить пловцов достичь своего «потолка» совершенства, мне необходимо знать, какой подход лучше применить к спортсмену. В случае Майкла я обычно действую прямо. Да, он будет сопротивляться, его реакция обычно — это усилие и мысль «Я тебе покажу». Эллисон Шмитт, напротив, очень восприимчива. Если я буду вести себя с ней как с Майклом, это ее отпугнет. Для нее я тоже подобрал другой подход.

Подходы к людям у меня разные, но цель одна: спортсмены приходят ко мне, потому что уверены, что я помогу им достичь их целей. Давление с моей стороны — это часть процесса их подготовки. Это чем-то напоминает интенсивность подготовки некоторых специалистов. Например, чтобы стать пожарными, курсанты проходят через симуляцию

настоящего пожара. Пожарные расчеты должны быть готовы к любым действиям в боевой обстановке.

В целом я верю, что на успешных людей полезно оказывать давление в процессе. Благодаря этому в ситуации, когда надо быть лучше всех — например, на важном собеседовании, на фортепианном концерте или на олимпийских соревнованиях по плаванию, — они быстро сориентируются и правильноотреагируют.

Правило 5.8. В конце дня оглянитесь. Это поможет работать еще лучше

Мой день длится долго: по-другому быть не может, если просыпаться в 4:30. В половине пятого вечера я стараюсь быть дома, но это еще не конец дел. Обычно я наливаю себе стакан вина, сажусь и обдумываю прошедшие двенадцать часов. Я оцениваю, что пошло хорошо, а что плохо, чего мы достигли, а что нужно улучшить.

В каком-то смысле это похоже на просмотр вечернего выпуска новостей.

В наши дни на нас постоянно льется информация: через «Твиттер» и «Фейсбук», на запланированных и импровизированных встречах, через электронную почту и СМС. В наши глаза и уши попадает множество «новостей», которые мы не можем ни классифицировать, ни отредактировать.

Мне кажется, делать это необходимо, чтобы осмыслить и использовать информацию. Как ведущий Уолтер Кронкайт каждый вечер за двадцать две минуты делает обзор событий дня в США, так и я в конце дня просматриваю свой личный отчет. Это идеальный способ осознать, что произошло, и подготовиться к тому, что предстоит завтра. Если этого не делать, все события дня станут бесполезным хламом.

Как я упоминал выше, в мои повседневные обязанности входит шлифовка ежедневных планов тренировок. Я научился этому у одного из моих первых тренеров — Пола Бергена, который воспитал такую олимпийскую звезду, как Трейси Колкинс. Как-то раз он вызвал меня к себе в кабинет и сказал: «Смотри, я даю тебе эти материалы, но запрещаю тебе с кем-то ими делиться. Это только для тебя». Это были копии его планов тренировок за 1978 год — тот самый год, когда он готовил Колкинс к чемпионату мира, на котором она получила шесть золотых медалей. На тех же соревнованиях еще двое его пловцов-подростков тоже взяли золото. Многие специалисты по плаванию считают этот рекорд лучшим достижением Бергена. Он так ценил свои планы, что мне пришлось поклясться: «Никто, кроме меня, их не увидит». Это как если бы специалист по Гражданской войне в США заполучил тайные дневники Улисса Гранта.

Конечно, если вы не помешаны на плавании, в бумагах Бергена мало что интересного. Но я помешан, и именно эти бумаги подтолкнули меня начать отслеживать свою ежедневную работу. Вы тоже должны это делать.

Заметки, которые я набрасываю, стали моим ежедневным отчетом, оценкой прожитого дня, инструментом, говорящим, что я сделал правильно, а что лучше не повторять. Дело в том, что, стремясь к ежедневному совершенству, стараешься *каждый день* действовать идеально. Это, естественно, невозможно, но важно по крайней мере избежать повторения ошибок. Ведение записей помогает мне делать именно это.

Такой подход работает в любом деле. Я читал, что дневники вели выдающиеся личности, например Бенджамин Франклин и Эндрю Карнеги. Менее известна Лори Шонтц. Большую часть молодости она занималась спортивным

плаванием, да и сейчас продолжает находить время, чтобы несколько дней в неделю проплыть какие-нибудь две тысячи метров. Но самая большая ее страсть — это преподавание журналистики. Она пришла в эту область после многих лет работы спортивным репортером и принесла с собой профессиональную привычку делать заметки. Закончив занятие, она вынимает крохотную записную книжку и отмечает, какие уроки сработали, а какие провалились. Благодаря этому в следующий раз у нее будет важная подсказка.

Я постоянно сверяюсь со своими материалами, особенно если тренировка пошла не так: если у всех пловцов получалось неважно, если все постоянно жаловались. В таких случаях я ищу вдохновения в своих старых записях. К какой же записной книжке я обращаюсь в первую очередь? К любой за 2003 год, когда Майкл был феноменальным во всех отношениях. Я листаю блокнот, останавливаюсь на любой странице — это неважно, он плывал хорошо почти каждый день — и смотрю, чем мы тогда занимались. И ко мне сразу возвращается уверенность.

Дорога к выполнению сверхзадачи может быть долгой, и нас засасывает повседневность. Но помните: каждый день должен давать возможность приблизиться к мечте. Она не должна вас подавлять. Ежедневная самооценка поможет отделить то, что вы успели сделать, от того, что вам еще предстоит. Поэтому вот мой совет: в конце каждого дня найдите десять минут. Откройте бутылочку минералки, налейте стакан вина, приготовьте чашку горячего шоколада — что вам по вкусу. Сделайте так, чтобы можно было расслабиться, взглянуть на усилия прошедшего дня и честно оценить, насколько вы приблизились к мечте. В идеале это должно включить ваше воображение: вы представите, может быть, три вещи, которые надо добавить в ваше расписание, чтобы

ускорить движение к успеху. Запишите свои идеи, а затем подумайте, как вы их используете в будущем.

Они станут топливом в вашем стремлении к мечте. Они заставят вас приложить немного больше стараний. Они вдохновят вас завтра работать еще усерднее.

В конце концов, они просто сделают вас лучше. Это я могу предсказать, и предсказать с радостью.

Правило 6

Командный подход может принести индивидуальный успех

Когда меня цитируют в прессе, то представляют меня аудитории следующим образом: Боб Боуман, персональный тренер Майкла Фелпса. В этом я чем-то похож на индейца Тонто — «напарника Одинокого Рейнджера», и Ганнибала Гэмлина, после имени которого обычно идут слова «первый вице-президент Авраама Линкольна».

Поймите меня правильно: мне очень лестно и приятно, что я связан с великим олимпийцем. Благодаря этому я войду в историю и уже достиг высот в любимом спорте. Но иногда мне досадно видеть слово «персональный», потому такое описание на самом деле скрывает больше, чем говорит. Люди, которые с нами не знакомы, могут решить, что я единственный и неповторимый наставник Майкла, его доверенное лицо на протяжении многих лет, что у меня над ним власть как у гипнотизера, что я как какой-то колдун нажимаю кнопки и незримой нитью веду его мимо соперников к подиуму, богатствам и всемирной славе.

Ах, если бы у меня только была такая сила!

В последние два десятилетия нас с Майклом действительно соединяет, наверно, самая тесная связь, какая только может быть между спортсменом и тренером. Я бы сказал,

что с нами в этом отношении может соперничать только пара Грегг Попович — Тим Данкан, которая сложилась в 1997 году, тогда же, когда возникла наша с Майклом команда. Под их руководством «Сан-Антонио Спёрс» выиграла пять чемпионских титулов НБА. Я провел с Майклом тысячи часов в бассейне, обдумывал планы тренировок и тактику заплывов, сидел в аэропортах по дороге на соревнования, общался с журналистами на пресс-конференциях, контактировал с разработчиками новой формы для пловцов, да и просто болтал за ужином.

При всем при этом я знаю, что успех Майкла — это результат работы коллектива, а не двух человек. Разглядев в нем огромный талант, я сразу понял, что надо собрать группу консультантов и помощников, которые помогут ему выйти на уровень, для которого он, видимо, был создан. Майкл, может быть, самый титулованный олимпийский чемпион за всю историю, однако похвал, а то и медалей заслуживают многие члены команды Фелпса, которые вели его к заветной цели.

Кто эти люди? В основном они не очень известны общественности. Это врачи, тренеры, спортивные психологи, которые работают с Майклом и многими другими моими пловцами. Это Рич Уилкенс, который подростком устроился работать в кафе нашего клуба, а теперь стал моим исполнительным директором. Он заботится, чтобы спортсмен, который третьего мая должен быть на соревнованиях в Барселоне, действительно туда попал. Это Кэти Беннетт, которая учила Майкла плавать. Она любит рассказывать, что ему сначала не нравилось, что у него лицо мокрое. Сегодня Кэти управляет сетью школ плавания Майкла Фелпса по всему миру. Это Кинан Робинсон, который ничего не знал о плавании, когда впервые встретил Майкла. В основном он тренировал регбистов и бейсболистов, но настолько глубоко изучил

требования к физической подготовке пловцов, что посвятил свою карьеру их тренировке. Это Дебби, мать Майкла, а также его сестры Хилари и Уитни, которые сопровождают своего чемпиона по всему миру и болеют за него.

Кроме того, команда Фелпса — это еще десятки людей.

Понимаете, на что я намекаю? Достижения Майкла — это результат работы целого коллектива «персональных тренеров».

Это подводит нас к следующему правилу: чтобы добиться выполнения сверхзадачи, нужна поддержка друзей, членов семьи, тренеров, руководителей, коллег, товарищей по работе, учителей. Этот список можно расширить или сократить до разумных пределов, но смысл в том, что человек зависит от советов и предложений окружающих, от вдохновения, которое они дарят, иногда даже от пива и гамбургера после долгой недели работы по плану игры. Если вы, например, только что открыли свое дело, на ранних стадиях вам будет помогать группа ключевых сотрудников и надежных советников. Если вы мечтаете пробежать ультрамарафон — 160 километров по жаре, в темноте и на пределе сил, — вас должна поддерживать команда, которая будет ехать рядом и, когда организм начнет выдыхаться, поможет ободряющим словом (и закуской). Если вы политик и боретесь за ответственный пост, за вами должна стоять команда энтузиастов: распространители листовок, консультанты и др.

Успех в серьезном деле — это почти всегда результат действий коллектива, а не одиночек. Сотрудничество прекрасно еще и тем, что своим успехом можно поделиться с людьми, которые тебе помогли. Одну из самых светлых минут за всю олимпийскую карьеру Майкла я пережил вскоре после того, как в 2004 году в Афинах он выиграл в индивидуальном комплексном плавании на 400 метров. Ему было всего девятнадцать: во многом это был еще мальчик с невинным желанием

доказать, на что он способен. После заплыва Майкл сказал журналистам: «Моя мечта сбылась. Я с раннего детства каждый день просыпался с надеждой когда-нибудь выиграть золотую медаль... Я всегда стремился только к ней, и этот день настал». Когда на церемонии вручения медалей заиграл гимн США, Майкл снял с головы лавровый венец и прижал его к сердцу, как игроки из Главной лиги прижимают свои бейсболки.

Майкл наслаждался моментом, хотя ему не хватало чего-то очень дорогого и важного.

Как только церемония завершилась, он вынул телефон и позвонил сестре Хилари, которая еще сидела на трибуне, где она с Дебби и Уитни смотрела заплыв.

— Встретимся через десять минут у ограждения.

— Хорошо, поняла.

— Это кто? — спросила Дебби.

— Майкл. Он хочет, чтобы мы встретились у ограды.

Через несколько минут мы с Майклом стояли по одну сторону сетки, а Дебби, Хилари и Уитни — по другую. Всего в сотне метров от нас возвышался олимпийский бассейн, где несколько минут назад смотрели на соревнования тысячи людей, но было так тихо, как будто мы находились во дворе у Дебби. В тот момент никого не было рядом: никакой шумихи вокруг молодого пловца со своей первой медалью.

Майкл просунул медаль сквозь решетку и радостно крикнул:

— Мам, смотри!

Дебби взяла в руки медаль и заплакала. Дочери стояли у нее за спиной. Нас разделяла ограда и соединял маленький золотой кружок. В этот момент все усилия Дебби, которая возила Майкла на тренировки, вся их с девочками поддержка на соревнованиях, все планы тренировок, которые я составлял, все километры, которые проплыл Майкл, — все наконец-то сошлось воедино.

Да, это была медаль Майкла, но это была минута и нашего триумфа.

Эту сцену не запечатлели ни фотографии, ни телекамеры.

Но это стало началом нашего пути к восемнадцати золотым медалям, и мы старались поймать момент и оценить его по достоинству. Это была победа команды Фелпса.

Правило 6.1. Постройте команду поддержки. Она поможет вам, а вы поможете ей

Во время тренировок я в основном хожу вдоль бассейна, наблюдаю, что делают мои пловцы, поглядываю на большие часы и отдаю команды, стараясь перекрыть плеск воды. В такие моменты пловцы — это просто пловцы. Я не задумываюсь, что они одни из лучших в мире. Я не учитываю их прошлые достижения и не смотрю, что они могут совершить на предстоящих летних Олимпийских играх в Рио. Я думаю только о настоящем моменте. Хорошо ли они справятся с этим набором упражнений? Достигнут ли сегодня целей? Будут ли применять тактику, которую мы ввели вчера?

Позже, в конце рабочего дня, я обычно остаюсь наедине с собой и думаю о том, что вместе эти пловцы — команда мечты в своем виде спорта. В какой-то момент этого олимпийского цикла я тренировал пловцов, которые суммарно завоевали двадцать семь золотых медалей. Столько побед в мировой серии одержали New York Yankees за девяносто с лишним лет. Когда я думаю о том, сколько талантливых людей собралось в одном месте, причем у меня, я поражаясь. Ведь не я выискивал этих пловцов — это они искали меня.

Но почему?

Я пришел к следующему выводу. При разработке своей программы я никогда не ставил перед собой задачу сделать фабрику по превращению талантливых детей в олимпийских чемпионов. Нет. Я хотел большего. Я хотел создать атмосферу, в которой успех станет неизбежен, потому что сама культура будет лучиться совершенством. Я поддерживал актив, людей, которые каждый день стремятся к совершенству. И сейчас я не могу сдерживать улыбки, когда читаю и слышу, что North Baltimore Aquatic Club, наверное, лучший клуб в своей области.

Просто я знаю, как тяжело было вывести его на этот уровень.

Если вы помните, когда я начинал работать тренером, моей сверхзадачей было работать с лучшими пловцами, у которых есть цель — ставить рекорды.

Сегодня я могу смело сказать, что сверхзадачу я выполнил. Для этого я почти три десятка лет напряженно создавал и воспитывал команду, которая поддерживает меня перед лицом любых вызовов. Иногда мне приходилось останавливаться и анализировать свои действия, искать свои сильные и слабые стороны как тренера, менеджера, бизнесмена.

Когда начинаешь строить группу поддержки, с которой пойдешь к мечте, прежде всего нужно посмотреть на картину в целом и спросить себя: «В чем я могу стать лучше и кто может мне в этом помочь?» Ответ на этот простой вопрос приведет вас к людям, которые помогут справиться с серьезными сложностями, если таковые возникнут.

В 2008 году я вернулся руководить «Медоубруком» после пекинской Олимпиады и быстро понял, что не справляюсь. В сутках было слишком мало часов, чтобы везде успеть. По профессии я тренер по плаванию, поэтому не разбираюсь в ведомостях и новинках дизайна. После первого провального года (я говорил, что он стоил нам больших денег, а мне

лично — потрепанных нервов) я провел оценку и клуба, и себя самого. Про клуб я уже рассказывал: был составлен пятилетний план, который вернул нас в хорошую финансовую форму.

Но еще я понял, что если собираюсь и дальше работать тренером высшего уровня и попутно справляться с обязанностями по ведению бизнеса, мне будет нужна помощь «на передовой». Я знал, что деловая и управленческая сторона работы в «Медоубруке» периодически будет отвлекать меня от бассейна. В дни, когда я не смогу полностью посвятить себя тренировке, мне будет нужна замена. Поэтому я решил создать команду тренеров, которым я смогу доверить свою сверхзадачу. Сначала я подыскивал нескольких помощников, с которыми раньше занимался плаванием: они знали мой подход к делу, знали мой стиль и ожидания. Эти ребята внесли свой вклад и помогли мне построить программу, но при этом так прекрасно себя проявили, что их пригласили другие работодатели.

Удивился ли я? Ни в коем случае. Если нанимать правильных людей, которые дают результат, можно догадаться, что их переманят. Однако из-за текучки приходится постоянно заниматься восполнением потерь, а это подтачивает энтузиазм и вредит движению вперед.

Учитывая все это, я начал искать кандидатов на освобождающиеся должности внутри коллектива. Нужны были люди, способные взять на себя большую ответственность и которые в будущем собирались быть рядом с домом. Наделяя их полномочиями, я помогал им расти — и не только в профессиональном отношении, а так, чтобы укрепить их верность клубу и мне лично. Поэтому, например, Кинан, с которым я познакомился, когда он только окончил вуз, сейчас так важен для моей общей тренерской философии. Я возил его на национальные и международные соревнования, он даже

начал представлять клуб на конференциях по плаванию. Еще есть Гэри Пиплс, который работал в «Медоубруке» еще школьником, а потом устроился бренд-менеджером в Coca-Cola. Я вернул его, предложив возглавить отдел, занимающийся предоставлением франшиз Школы плавания Майкла Фелпса по всей стране. Эрику Посгею я все чаще даю возможность составлять планы тренировок для элитных пловцов. Мне хочется, чтобы профессиональным пловцам было комфортно с моим вторым номером, особенно учитывая, что меня в любой момент могут оторвать от занятий. С другой стороны, самому Эрику тоже должно нравиться с ними работать. Я вижу в нем своего преемника, когда в конце концов уйду из NBAC и возглавлю программу в Университете Аризоны.

Вне бассейна мы всей командой трудимся в нашем крошечном офисе и знаем друг друга вдоль и поперек. Мы часто ходим на скачки или вместе делаем «безумные тренировки». Мы команда профессионалов и стараемся помочь друг другу достичь как коллективных, так и индивидуальных целей. Я потратил значительное время на развитие своего актива, но оно того стоило: я еще никогда не был так уверен, что на правильном пути к сверхзадаче.

Я не зашел бы так далеко без помощи других.

Правило 6.2. Найдите людей, готовых вам помочь. Они существуют

В 2001 году, вскоре после того, как Майкл установил свой первый мировой рекорд, я, Дебби и Майкл снова встретились, чтобы втроем поговорить о будущем. Как я уже сказал, надо время от времени пересматривать план игры на предмет соответствия целей общему направлению. Теперь, став самым молодым пловцом в истории, побившим мировой

рекорд (ему было всего пятнадцать лет), Майкл ускорил движение к цели. Он шел к звездным успехам в спорте куда быстрее, чем я мог себе представить.

Учитывая это, той осенью мы приняли решение превратить старшеклассника-юниора сразу в профессионала, и знакомый юрист помог нам согласовать сделку со Speedo. Это значило, что Майкл не пойдет по традиционному для большинства пловцов высшего уровня пути и не будет выступать в университетской команде. Впрочем, мы решили поискать другие способы извлечь финансовую выгоду из растущей спортивной славы. Проблема заключалась в том, что я был только тренером по плаванию и плохо разбирался в спонсорстве, спортивных агентах и заключении сделок. Чтобы переход в профессиональный спорт прошел гладко, надо было найти хорошо знакомого с этой областью специалиста.

Несколько недель, а может, и месяцев я общался с коллегами-тренерами и собирал идеи, но никакие советы не вели к желанному результату. Во время Олимпийских игр плавание невероятно популярно среди телезрителей, однако коммерчески успешных спортсменов в мире было не очень много: в голову приходит прежде всего Марк Спитц, который благодаря своим семи золотым медалям в 1972 году заключил спонсорские контракты с Kodak, Xerox и другими фирмами. Так что поиски человека, который на этом этапе мог бы что-нибудь посоветовать Майклу, продвигались медленно.

Однажды зимним утром 2002 года я включил передачу Today. В прямом эфире показывали зимние Олимпийские игры в Солт-Лейк-Сити. В студии сидел гость по имени Питер Карлайл, агент многих олимпийских спортсменов. Питер беседовал с ведущим — Мэттом Лауэром — и упомянул о финансовом выигрыше, который могут получить спортсмены, заявившие о себе во время Игр.

Это привлекло мое внимание. Я схватил ручку и записал имя Питера себе в блокнот. Поиск в «Гугле», пара телефонных звонков, и мы с Майклом у него на приеме.

Эту историю я рассказываю потому, что она, как мне кажется, хорошо иллюстрирует важную мысль: никогда не знаешь, как зародятся отношения с ценным человеком. Надо быть открытым для новых контактов, спрашивать знакомых, открыто говорить, что вы с удовольствием воспользуетесь помощью. Если вы ищете поддержки, последнее, что вам нужно, — это пиетет перед окружающими. По моему опыту, помочь хочет большинство людей, но их нужно об этом попросить. Посмотрите, например, на Барта Яссо. Это один из самых знаменитых бегунов в мире, хотя он не получал олимпийских медалей, не участвовал в Бостонском марафоне и не пробегал милью за четыре минуты.

Если Барт не суперзвезда, спросите вы, то кто он такой? Как бы объяснить... Он лучший болельщик для бегунов-любителей. Он участвует в пятидесяти с лишним забегах в год, где объявляет средним и отстающим бегунам, что они пересекли финишную черту. У него более пятидесяти пяти тысяч подписчиков в «Твиттере». Те, кто его знает — а знает его в этом виде спорта, наверное, каждый, — называют его мэром бегунов. Барт такая потрясающая фигура потому, что с ним может связаться любой новичок — скажем, человек среднего возраста, который не надевал кроссовок со времен Рейгана, но хочет войти в форму. Барт найдет способ познакомить вас с бегуном в вашем районе, а тот поставит вас на курс к вашей первой миле. Барт любит говорить, что у него лучшая в мире работа — дарить людям образ жизни, который поможет им жить еще лучше. Барт всегда готов помочь. Он просто ждет телефонного звонка, письма или твита.

Он из тех людей, которые ведут других к мечте.

Питер Карлайл — тоже такой человек. Наша первая встреча с Питером началась с конфуза. Когда мы с Майклом пришли в его адвокатский офис, сотрудники уже накрыли стол в комнате совещаний. Майкл, который никогда не робел при виде еды, навалил себе полную тарелку вкусностей, а потом уронил все на пол. Осколки дорогого фарфора разлетелись во все стороны.

Питер даже не моргнул:

— Давайте я вам помогу.

— Вы что, были к этому готовы? — усмехнулся я.

— Не волнуйтесь, — просто сказал Питер.

Но завоевал нас с Майклом не беззаботный характер. В тот день мы провели вместе примерно час, и я не заметил, чтобы Питер нам что-то навязывал и рисовал нашему воображению горы долларов, которые Майкл теоретически может заработать.

Питер терпеливо слушал, как Майкл говорил о карьере, целях в бассейне, о рекордах, которые надеялся поставить. Он, конечно, видел, что у Майкла есть сверхзадача и что это здорово, но он продолжал прощупывать почву. Казалось, ему хочется услышать о личных мечтах. Наконец, он спросил прямо: «Майкл, а какие у тебя цели в долгосрочной перспективе? Что ты хочешь, кроме рекордов и медалей?»

Майкл на секунду прервался и взглянул на меня. Потерев подбородок, он посмотрел на Питера и сказал: «Я хочу изменить плавание как спорт».

С момента той встречи прошло уже четырнадцать лет. Питер и его коллеги привели Майкла на вершину мирового спортивного маркетинга. Список спонсорских договоров длиннее его 193 сантиметров роста. Благодаря работе Питера и его команды Майкл живет очень достойно. Однако кроме долларов, которые Питер в конечном итоге обеспечил,

ключевым в нашем договоре было желание выполнить долгосрочную цель Майкла. Здесь тоже пришел успех. С помощью фонда Майкла Фелпса, первые взносы в который поступили по согласованному Питером спонсорскому договору, Майкл дарит плавание детям во всем мире. Каждый месяц он проводит множество встреч с молодежью, рассказывает об упражнениях, технике безопасности в воде и радости, которую приносит этот спорт.

Этим Майкл будет заниматься и после окончания своей спортивной карьеры — и это благодаря сотрудничеству с Питером, который смог увидеть не просто сделку, а сверхзадачу.

Правило 6.3. Ищите единомышленников, которые помогут в трудную минуту

Однажды перед тренировкой Том Лаксингер написал такой твит: «Ты устал, еслиходишь в офис, смотришь на стол для совещаний и думаешь: „Черт, как же тут удобно!“»

Как я уже говорил, Том с самого начала участия в моей программе был образцом для подражания. Мистер Идеал, помните? Он редко пропускал тренировки, даже если после всех усилий результат на соревнованиях был не блестящий. Я не помню, чтобы он когда-нибудь жаловался. Этот твит, может быть, ближе всего к признанию в усталости (и отчаянии), которое я получил от Тома за все время нашей совместной работы.

Честно говоря, я не могу винить ни его, ни других пловцов, если время от времени они говорят, что устали. Они встали на очень трудный путь. Чтобы попасть в олимпийскую сборную, нужны колоссальная выносливость и сила

духа. Представьте, что вы четыре года вкалываете и нет никаких гарантий, что получите желаемое. А от гонки никуда не денешься. Моим пловцам не дают забыть о цели: о ней напоминаю я, напоминают фотографии олимпийцев прошлых лет на стенах, само общество товарищей-спортсменов. Когда ты участвуешь в таком проекте, легко почувствовать приливы усталости и тревоги. Восторг от новизны приключения уже растворился, а до заветной финишной черты еще тысячи километров.

Именно в такие минуты незаменимыми становятся люди, которые будут рядом и поддержат, особенно если они способны оценить трудности, с которыми ты сталкиваешься.

К счастью, у моих спортсменов такие люди есть. «Наши цели притягивают других пловцов, — сказал однажды Мэтт Маклин про своих товарищей. — Мы единомышленники».

Любой, кто стремится к далекой мечте, когда-нибудь упрется в стену. Путь настолько долгий, что может полностью поглотить человека, и тогда надо обязательно поискать помощи у тех самых единомышленников, людей, которые способны оценить масштаб стоящих перед вами задач. Если вы, например, аспирант и вам предстоит пять-шесть лет учебы и исследований, а потом защита диссертации, вам будет намного проще в компании других аспирантов. А может быть, вы планируете отправиться в путешествие — очень долгое путешествие. Скажем, такое, какое предпринял в марте 2015 года Скотт Келли — полет с двумя другими космонавтами на Международную космическую станцию. Келли знал, что его ждет слава: после возвращения он станет первым американцем, который провел в космосе целый год. Однако ради этого ему придется долго быть вдали от семьи, друзей, всего, чем он так дорожит на Земле. Перед полетом он признался журналистам, что ему, наверное,

будет не хватать «дождя, бриза, смены времен года». Простых радостей. Он сказал также, что через все препятствия его проведет группа поддержки. «Я не могу и мечтать о лучших попутчиках, чем космонавты, с которыми я лечу, — сказал Келли. — Они настоящие профессионалы и хорошие друзья».

Не думаю, что человек способен чего-то достичь в одиночку: помощь нужна всегда, поэтому, куда бы вы ни стремились, не пытайтесь сделать это без поддержки.

Мои ребята находят нужные связи благодаря личному времени. Вечером после тренировки они часто ходят в кино или ужинают вместе. Многие из них, в том числе Эллисон и Джессика, участвуют в местных программах для детей и вдохновляют их своими медалями и историями. Благодаря командной работе они вытаскивают друг друга в тяжелые моменты. Как однажды сказал Том: «Плавание — индивидуальный спорт, но его можно сделать командным. Как бы ни были тяжелы ежедневные тренировки, мы им рады. Мы подталкиваем и друг друга, и самих себя».

А если надо — опираемся друг на друга.

Правило 6.4. Сторонитесь людей, которые тянут вас на дно

Моя команда олимпийских надежд в каком-то смысле сложилась сама собой: неожиданный твит от Янника и его приезд в Балтимор; случайная встреча с Джессикой в Бостоне, которая привела ее в «Медоубрук»; Лотте было любопытно посмотреть, как тренируются в Америке, и это вдохновило ее перебраться к нам из Дании. Эти пловцы, равно как другие наши профессионалы, принесли с собой исключительный талант и умения.

Но их объединяет и еще одна черта: они идеально подходят для выполнения моей сверхзадачи.

Откуда я это знаю? Дело в том, что никто из них не провалил так называемый «тест на болванку».

Понимаете, дело в том, что люди, которые стремятся к сверхзадаче, людям-«болванкам» не рады.

Кого я так называю? Тех, кто не вписывается в нашу систему, не следует нашим правилам и не ценит того, что ценим мы. Мы твердо верим, что надо приходить на тренировки, как можно лучше трудиться, стремиться перешагнуть через свои ограничения и стараться сегодня быть лучше, чем вчера. Другими словами, не работать спустя рукава. Члены нашей команды обязаны уважать своих товарищей, поддерживать их, правильно к ним относиться. В сущности, поведение для меня не менее важно, чем талант.

В общем, я ищу людей, которые хотят преуспеть на самом высоком уровне и при этом готовы помочь достичь этого уровня другим. Людей, которые наслаждаются совместной работой. Им нравится каждый день чувствовать дух соревнования, они подбадривают пловца на соседней дорожке, чтобы он старался больше работать и быть сильнее.

«Изнанку» работы в такой атмосфере хорошо показала Эллисон Шмитт. На одной из первых тренировок, когда все олимпийцы и потенциальные олимпийцы были в воде, Шмитти остановилась и посмотрела вокруг. Звезды на каждой дорожке, и все друг друга подзадоривают. На соседней дорожке она заметила Майкла. «Смотри! — крикнула она ему. — Прямо как в олимпийском тренировочном лагере. С ума сойти. Эти ребята умеют и работать, и наслаждаться».

И правда, когда сходятся и трудятся вместе целеустремленные люди, можно получить удовольствие.

Но если это не так...

За годы работы ошибки бывали и у меня. Я принимал в программу пловцов, которые оказывались «болванками», и само их присутствие высасывало из коллектива энергию и делало работу неприятной. Вот прекрасный пример. В 2009 году, вскоре после возвращения в Балтимор из Мичиганского университета, я работал с недавними студентами, которые хотели пройти еще один цикл и попасть в следующую олимпийскую сборную. Один из них — назовем его Роджер, чтобы не доставлять ему неприятностей, — входил, наверное, в тройку или четверку лучших пловцов этой программы. У него, несомненно, были шансы в 2012 году попасть в национальную команду. Однако когда я принимал его в группу, я знал только спортивные результаты и не знал его как человека.

Через пару месяцев тренировок стало ясно, что Роджер — та самая «болванка» и не готов применять наши принципы, чтобы исполнить свою олимпийскую мечту. Он относился к работе вальяжно и не проявлял особого желания делать что-то конструктивное. На одной из тренировок я дал ему совет, чтобы подкорректировать его стиль плавания. Но не успел я отойти, как Роджер буркнул Майклу: «Да какая разница?»

Когда Майкл упомянул об этой реплике, я возмутился.

— Что значит «какая разница»? — рявкнул я. — Если ты хочешь быть не просто хорошим, а лучшим, любая мелочь имеет значение!

С каждым словом я сердился все сильнее. Майкла это рассмешило, и после этого он несколько недель меня поддразнивал и, проходя мимо, бросал: «Да какая разница?»

Однако все дело в том, что разница *есть*. Как вы отработываете мелочи. Как вы воспринимаете советы. Как вы работаете с товарищами по команде. Как вы вдохновляете других. Значение имеет *все*.

Я уже говорил, что стремиться к мечте — это в том числе ежедневно работать над планом игры и стараться выполнить маленькие промежуточные цели. Это ряд маленьких шажков. При этом с каждым этапом сложности нарастают, и может потребоваться помощь ближнего. Что будет, если этот «ближний» отмахнется от вас со словами «Да какая разница?».

В конце концов я попросил Роджера покинуть нашу программу. Но я его не забыл. Когда мы завершаем отличную тренировку, когда я замечаю, как один из моих пловцов помогает товарищу, или когда кто-то впервые укладывается в нужное время, я посылаю поощрительный твит с хештегом #itdoesmatter — «разница есть». Этот тег — еще одно напоминание о том, какие вещи нужно сделать на пути к цели. В их число входит и правильный выбор группы поддержки.

Всем нам иногда нужно вдохновение, которое дают нам другие; мы нуждаемся в их энтузиазме, их прекрасных личностных качествах.

Правило 6.5. Помогите другим поверить в себя

Я давно уже стал большим поклонником режиссера-документалиста Кена Бёрнса. Просто посмотрите его работы о Гражданской войне, о бейсболе, о Линкольне, и вы поймете, что это настоящее искусство. Одна его работа трогает меня больше всего.

Этот фильм Бёрнс снял о прославленном архитекторе Фрэнке Ллойде Райте. До этого я мало что знал о нем. Бёрнс показывает все важные этапы впечатляющей карьеры этого человека, но особенно меня поразил ранний период его жизни. Мы узнаём, что Райта отчислили из колледжа и, когда

он переехал из родного Милуоки в Чикаго, за душой у него почти ничего не было. При этом он, кажется, совершенно по этому поводу не волновался. Почему? Потому что, когда Райт покидал родной дом, мама велела ему не беспокоиться о будущем. Она верила, что его ждут великие дела.

Вера. Я утверждаю, что это один из величайших подарков, которым можно поделиться с ближним. Вера в их успех.

В Райта веру вселила мама, и мне тоже ее дали родители.

Мои мама с папой — относительно успешные люди, но они далеко не крупные бизнесмены и не те, чьи имена регулярно печатают крупным шрифтом в разделе светских новостей в газете нашего южнокаролинского городка. Моя мама — учительница. Папа работал чиновником в одном из государственных учреждений. Они делали свою работу очень хорошо и ожидали, что мы с сестрой последуем их примеру. В таком случае, обещали они, в жизни нам будет вполне неплохо.

Они заложили фундамент моего убеждения, что то, как ты работаешь, не менее важно, чем то, что получится в результате. Примером для меня служили не только родители, но и люди, которых я встретил в жизни. Например, в какой-то момент у меня был очень хороший учитель игры на скрипке, доктор Джон Бауэр: он работал концертмейстером в филармоническом оркестре Южной Каролины. Наблюдая за его подходом к музыке и преподаванию, слушая его объяснения нот и тональностей, я начал ценить качество не только в музыке, но и в педагогике. Я начал верить в то, что повлиять на другого *возможно*, и в то, что хорошее качество этой работы может приблизить его мечту к реальности.

Отправляясь за большой мечтой — сверхзадачей, ищите людей, которые не только вам помогут, но и поверят в вас. Людей, которые хотят вашего успеха, которые дадут вам

поддержку и полезный совет. Занимаетесь продажами? Разыщите директора по продажам, который четко объясняет, как изменить неправильную стратегию. Хотите играть в большом симфоническом оркестре? Не удовлетворяйтесь похвалой преподавателя-скрипача, если знаете, что не умеете взять большинство аккордов.

Ищите «большую тройку»: обучение, вдохновение, увлеченность.

Как я говорил выше, мне очень повезло, что я работал с Майклом и участвовал в его удивительном восхождении. Я знаю, что научил его тактике плавания. Но не менее важно и то, что, как мне кажется, я был готов прийти на помощь, когда проблемы за пределами бассейна проверяли на прочность его силу и характер. Он знал, что может ко мне обратиться, если споткнется.

В этом смысле я действительно его персональный тренер.

Правило 7

Не теряйте мотивацию на длинной дистанции

Одно из самых ярких моих воспоминаний в спорте — дни триумфа Майкла в Пекине, после того как он завоевал там свое восьмое золото и побил рекорд Марка Спитца по числу золотых медалей за одни Олимпийские игры. По завершении официальной пресс-конференции несколько репортеров NBC взяли меня и Майкла под руки и повели в машину для гольфа, припаркованную у «Водяного куба», откуда повезли в штаб-квартиру телеканала NBC Sports.

«Повезли» — это громко сказано. Мы скорее поплыли!

Улицы у «Водяного куба» заполнили сотни кричащих от восторга китайских фанатов. Все хотели лично подойти и познакомиться с новым олимпийским королем. Конечно, ехать быстрее шести километров в час у нас никак не получилось.

Когда мы, наконец, добрались до NBC, нас повели вглубь комплекса, к дверям кабинета Дика Эберсола. Дик связан с Олимпийскими играми с конца 1960-х, когда он только начинал и занимался расследованиями в ABC Sports. Впоследствии он перешел в NBC и стал председателем спортивного отдела. Дик отвечал за все передачи с зимних и летних Олимпиад с 1992 по 2008 год. Он жил и дышал Олимпийскими играми и днем, и ночью, о чем красноречиво свидетельствовала

табличка над дверью с надписью «СОН». Если она была выключена, можно было войти. Если горела — лучше не пробовать. Пекинская олимпиада не стала исключением: кабинет снова заменил Дику дом.

К счастью, когда мы приехали, Дик бодрствовал.

Мне никогда не забыть, как он встретил Майкла! Дик бросился к нему и крепко обнял. Его можно понять: именно он убедил организаторов перенести финальные соревнования по плаванию на утренние часы по пекинскому времени, чтобы в США они шли в прайм-тайм в прямом эфире. Конечно, после исторического результата Майкла рейтинги NBC зашкалили, и Дик был в полном восторге.

Но чувства Дика были связаны отнюдь не с бизнесом и прибылями. В 2004 году ужасная авиакатастрофа унесла жизнь его сына Тедди, и в последующие годы Дик стал для Майкла наставником. Конечно, за это время они по-настоящему сблизились.

А сейчас, в офисе, затерянном где-то в огромном Пекине, я наблюдал трогательную сцену: один из самых титулованных спортсменов в мире и один из самых могущественных руководителей спортивных СМИ обнимали друг друга, словно сын и отец.

Дик пригласил нас сесть на диван перед огромным многоэкранным дисплеем, на котором можно было наблюдать за съемкой всех событий Олимпиады. Он нажал кнопку. Включился четырехминутный ролик в честь олимпийцев этого года, который шел в эфире NBC в первый вечер Олимпийских игр. Мы с Майклом еще его не видели. Это было красивое, захватывающее видео. Заметив Майкла, мы улыбнулись. В середине я повернулся к Дику и увидел слезы на его глазах. Он посмотрел на меня и сказал: «Я плачу каждый раз, когда это вижу. А я смотрел этот ролик, наверное, сотни раз!»

Только теперь я понял, как он любит свое дело. Да, у него очень напряженная работа. Да, телеканал рискует огромными деньгами и во многом зависит от решений этого человека. Да, дни и ночи Олимпиад долгие, нервные и часто бессонные.

Но, несмотря на все трудности и давление, Дик Эберсол пронес страсть к Олимпийским играм с того самого времени, когда они сорок лет назад привели его в спортивное телевидение.

В стремлении к своим целям и мечте вам совершенно необходим такой ингредиент, как страсть. Это сильный интерес, привязанность, которая начинает возникать, когда встречаешь то, к чему тебя тянет. Именно это часто отличает людей, добившихся высоких достижений, от простых мечтателей. Подумайте, например, в чем разница между отличными учителями и посредственными? Я общался со многими представителями этой профессии (помните? даже моя мама преподавала в школе) и часто интересовался, почему они не бросают работу, несмотря на всю бюрократию, длинный рабочий день, бесконечные оценки и мизерную зарплату. Лучшие учителя нередко отвечали, что все дело в удовольствии, которое они получают, вдохновляя молодые умы. Именно это подпитывает их страсть. Точно так же я спрашиваю знакомых спортивных журналистов, почему они не уходят из этой области, когда она переживает такие пертурбации и многие коллеги увольняются. И они всегда отвечают: «Мы обожаем освещать спорт — каждый день новая тема». Это источник их страсти.

Но даже у людей, которые очень любят свое дело — в том числе учителей, спортивных журналистов и профессиональных пловцов, — бывают дни, когда мотивации следовать плану игры не хватает или она исчезает вовсе. Что-то мешает.

Возможно, виноваты какие-то неурядицы, просто рутина, профессиональное выгорание. В результате внимание и энергия, которые они посвящают своему труду, испаряются.

Позвольте мне поделиться с вами стратегией, которую я применяю, чтобы помочь пловцам пережить плохие дни на пути к сверхзадаче. Я раскрою и секреты, которые помогают, когда моя собственная страсть блекнет (то, что вы кого-то тренируете, воспитываете и руководите, не защищает от тяжелых дней). Страсть к конкретному занятию крайне важна, но, как со всяким любимым делом, надо постараться, чтобы интерес не угас. Такие приемы позволят вам стремиться к совершенству даже тогда, когда чувствуете вы себя далеко не чудесно.

Правило 7.1. В плохой день убедите себя не терять сосредоточенности

У Майкла Фелпса и Эллисон Шмитт довольно много общего. Оба больше десятилетия плавают вместе. Оба начали заниматься спортом в клубной команде, которую я тренировал в середине 2000-х одновременно с командой Мичиганского университета. Оба много раз были членами олимпийской сборной и суммарно завоевали двадцать восемь олимпийских медалей. Они знают друг друга так хорошо, что их можно принять за брата и сестру, особенно когда они поддразнивают друг друга.

Однако между Майклом и Эллисон есть и отличие — настроение рано утром. Как я уже рассказывал, когда Майкл приезжает к семи утра на тренировку, он входит с полузакрытыми глазами и на его лице написано: «Не подходи». С годами я научился не говорить «Доброе утро», пока он не сделает заплыв для разогрева. С другой стороны, Шмитти

приходит жизнерадостная, разговорчивая, оптимистичная, улыбающаяся, как ведущая прогноза погоды. Ей нипочем, что солнце едва взошло, воздух еще не прогрелся, а впереди изнурительные до боли в мышцах семь километров в бассейне. Следующие час-полтора она будет как метроном плавать туда-обратно вдоль неизменной черной линии, которую сотни раз видела за годы тренировок. А после ее ждет еще семь километров, та же черная линия, и Эллисон об этом знает.

Так что не думайте, что у вас монотонная работа!

И несмотря на это, каждое утро с нами Трудолюбивая Эллисон, Стойкая Шмитти с прекрасной улыбкой. Как ей удается не поддаваться *однообразию*?

После одной из наших тренировок летом 2014 года — примерно через год после начала подготовки к Рио — Эллисон говорила с репортером, который посетил «Медоубрук», и призналась, что постоянная рутина действительно ее донимает: «Да, бывают дни, когда не хочется идти на тренировку. Но ведь каждому из нас иногда не хочется вставать на работу». На вопрос, есть ли у нее секретный способ борьбы с такими днями, она кивнула: «Мне помогает поговорка „Играй роль, пока сам ей не станешь“». «Поясните, пожалуйста», — попросил журналист. «Это значит, что, если достаточное число раз повторить, как здорово окунуться в воду, — ответила Эллисон, — в конце концов, обманешь себя и начнешь радоваться, даже когда совсем не хочется».

Во многом Шмитти совершенно права.

Иногда надо просто потрудиться над тем, чтобы пойти на работу, особенно если вы стремитесь к большому призу. Независимо от настроения, надо держаться за свой план игры и ежедневно достигать поставленных целей. Я знаю, что это нелегко, но это очень важно. Должен признаться, мне самому

не всегда хочется спускаться в бассейн к олимпийским чемпионам. Можете мне поверить, что часто бывают дни, когда я с большим удовольствием делал бы сотню других дел: пошел бы на ипподром Pimlico к первому заезду, прогулялся бы на рассвете вдоль Делавэра с чашечкой латте из Starbucks в руке. Когда выпадают такие дни, я, как и Шмитти, должен прикидываться, изображать интерес, пока искра не разгорится в пламя. За долгие годы я убедился: пламя разгорается всегда.

Есть трюк, который помогает мне переключиться в режим концентрации. Я смотрю приложение в айфоне, которое отсчитывает дни до Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро. Если вы помните, когда мы в сентябре 2013 года положили начало тренировкам, на счетчике было 1068 дней. Как секунды, которые тикают на часах на Таймс-сквер в канун Нового года, числа в моем телефоне уменьшаются: 976... 628... 421... 188...

«Еще немного, Боб, — говорю я себе в дни, когда мне нужен пинок. — И скоро будет ноль. Принимайся за работу. Покажи пловцам, что твоя мотивация не меньше, чем их».

Зачем «продавать» им свою энергию? С годами я понял, что мои пловцы пользуются этими эмоциями и страстью, особенно когда мотивации им не хватает. Я снова представлю слово Эллисон, чтобы объяснить этот эффект: «Чтобы себя пришпорить и пройти через сложный момент, можно подзарядиться от других людей. Члены нашей команды очень хорошо умеют поддержать друг друга. Если кто-то заметит, что человеку плохо, ему всегда помогут разобраться в ситуации».

У каждого бывают плохие дни на пути к мечте. Фокус в том, чтобы иметь наготове стимул, который проведет вас сквозь препятствия и не даст сбиться с пути.

Правило 7.2. Позаботьтесь о разнообразии будней

Выше я упоминал, что высоко ценю тренера команды Мичиганского университета по американскому футболу Джима Харбо и то, как фирменная самодисциплина и ежедневное целеполагание вдохновили его команду выйти из полосы конфликтов и занять лидирующее место. Но хотя я большой поклонник Джима, еще больше я болею за его старшего брата Джона. Все дело в том, что Джон тренирует мою любимую команду, Baltimore Ravens.

В каком-то смысле карьера Джона в Балтиморе совпадает с моим вторым периодом работы в этом городе. Джон пришел в Ravens в 2008 году, примерно в то же время, когда я возвращался после четырех лет работы в Мичиганском университете. В тот момент Ravens переживали непростой период: после того как команда в последний раз выиграла Супербоул, прошло целых восемь лет. Но уже к концу первого сезона под началом Джона Ravens стали сильным, конкурентоспособным клубом с характерной мощной обороной и довольно надежным нападением. Пик роста команды под руководством Харбо пришелся на 2012 год — тот самый год, когда Майкл стал олимпийским королем. Ravens окончили обычный сезон с результатом 10:6, прошли первые раунды плей-офф и выиграли второй Суперкубок в истории, победив San Francisco 49ers (их в то время тренировал Джим Харбо).

Кроме Супербоула Джон проявил себя и в другом отношении: он единственный тренер НФЛ, который выиграл плей-офф в шести из своих первых семи сезонов в этой лиге. В чем секрет такой постоянной конкурентоспособности? Конечно, как и его брат, Джон знает свое дело. Но еще он признанный мастер, когда речь заходит о мотивации игроков.

Футбольный сезон длится долго: шесть недель в тренировочном лагере, шестнадцать недель игр и, если повезет, еще несколько недель плей-офф. Это тяжело и физически, и морально. С таким выматывающим однообразным графиком «детская игра» легко может превратиться в каторгу.

К чести Харбо, он этого не допускает и постоянно придумывает различные приемы, чтобы сезон не превратился в рутину. Например, он часто приглашает выступить перед игроками кого-нибудь из мира бизнеса или развлечений. Лекции могут совершенно не касаться футбола, но они увлекают игроков и заставляют их думать не только о поле длиной в девяносто метров. Периодически он просит что-нибудь рассказать и самих игроков. Как-то раз во время тренировочных сборов 2012 года, когда летняя жара высасывала из команды весь драйв, Харбо попросил обратиться к команде защитника Маршала Янду. Янда сказал товарищам, что в таких условиях нужно «радоваться трудностям», а не поддаваться им. Харбо оценил идею и через какое-то время выдал игрокам майки с надписью «Радуйся трудностям». Еще тренер возит игроков на экскурсии. Во время сборов 2013 года он на день отменил тренировку, съездил с группой новичков в Геттисберг в Пенсильвании и несколько часов провел на полях знаменитых сражений. Конечно, получилась не тренировка, а урок истории, но результат не хуже.

Лекции, футболки, поездки: разве эти развлечения помогают игрокам победить соперника в воскресном матче? Видимо, да, потому что с 2008 по 2014 год команды Харбо по числу побед были на втором месте в НФЛ. Такой подход помогает игрокам сохранять мотивацию и свежесть во время трудного и длинного сезона.

Я пробовал включить в свою программу аналогичные приемы. Поскольку в свое время я сам был пловцом, я знаю,

что рутина истощает дух не меньше, чем тело. В годы, когда Майклу не хотелось готовиться к Олимпийским играм в Лондоне, я придумал «Дружеские пятницы». В такие дни пловцы могли прийти на тренировку с приятелем. Майкл часто приглашал своих друзей, в том числе игроков Baltimore Ravens, и, когда в бассейн приходили такие звезды, все, и я в том числе, ускорялись. Еще мы всей командой устраиваем тематические вечеринки. Летом 2014 года у нас, например, был вечерний гриль «Полпути до Рио», чтобы отметить, как далеко мы продвинулись в воплощении нашей олимпийской мечты (и полакомиться восхитительным барбекю по-мэрилендски). А когда я занимался с совсем молодыми пловцами (школьниками), по выходным я иногда устраивал перед тренировкой получасовые беседы, на которых дети рассказывали, чему за неделю научились в школе. Смысл был в том, чтобы разнообразить рутину и дать им возможность поближе познакомиться с товарищами по команде.

Такую мотивационную тактику сложно назвать новаторской. Многие компании от Apple до Yahoo! регулярно выступают за поднятие духа на рабочем месте. Они знают, что эта тактика эффективна, и я это тоже знаю. Вот мои рекомендации: чем больше вы введете мотивационных методик в свою работу над сверхзадачей, тем проще будет не потерять страсть к ее достижению. Нужны еще доказательства? Позвольте мне процитировать Маршала Янду, который придумал лозунг «Радуйся трудностям». После того как Ravens выиграли Супербоул после сезона 2012 года, он сказал репортерам: «Кубок — прекрасная цель, но не ради него надо играть в американский футбол. В эту игру надо играть, потому что ты ее любишь, ради парня, который стоит с тобой плечом к плечу. В конце концов, смысл в соревновании, в том, чтобы выкладываться, потому что ты любишь это дело».

Правило 7.3. Найдите другую страсть, чтобы преодолеть сложности

Трудности. Маршал Янда не зря выбрал это слово, обращаясь к своим коллегам по команде, а Джон Харбо знал, что печатать на футболках. Сейчас я частенько его слышу. Забавно, но я не припоминаю, чтобы мама или папа приходили с работы и жаловались на «трудности». Когда их рабочий день кончался — он кончался. Родители умели ограничить разговоры о работе определенной частью своей жизни. Наши беседы за обеденным столом касались спорта, музыки, еды, школы, текущих событий, но только не маминых планов на завтрашний урок и не папиных презентаций на совещании администраторов.

А сегодня все, похоже, только и делают, что «пробиваются» сквозь трудности рабочей недели. Почему так? Может быть, виноваты технологии. Всевозможные гаджеты не дают нам уйти от работы, мы постоянно как на привязи, а это значит, что трудности нас не оставляют. Мне это хорошо знакомо. Как вы уже знаете, я каждый день встаю к четырем тридцати утра, уже в пять за завтраком читаю электронные письма, проверяю в интернете спортивные новости и ищу «мотивирующие цитаты», чтобы отправить с утра пловцам что-нибудь мудрое и вдохновляющее. Даже птицы еще не проснулись, а я уже успел десяток раз пройти по клавиатуре.

Но, мне кажется, дело не только в технологиях. Иногда у меня возникает ощущение, что я сам бóльшую часть жизни преодолеваю трудности — очень тяжело работаю. Вспоминая годы учебы в вузе, я иногда задумываюсь, ходил ли я вообще в школу. Тренировать я начал на третьем курсе, и мне так хотелось стать хорошим специалистом, что я приходил в бассейн к шести утра и трудился до восьми вечера.

Даже после ухода из Университета Флориды я сохранил эту рутину в программах, которые мне довелось вести. Работа давала мне средства к существованию и одновременно была моим хобби. Я обожал то, чем занимаюсь, и хотел отдать этому столько времени, сколько можно, и даже больше. Моя страсть водила меня по стране, и я оказывался везде, где был шанс отточить ремесло.

Однако спустя примерно десятилетие работы тренером я начал понимать, что стал цирковой лошадкой, которая постоянно делает один и тот же трюк. В моей жизни доминировало плавание. И что я сделал? Правильно, обратился к лошадям.

Дело было так. В 1996 году я работал с легендарным тренером Полом Бергеном. Кроме основной работы Пол держал несколько скакунов, поэтому я начал приходить к нему в конюшню, чтобы под этим предлогом выудить полезные приемы и идеи. Но чем больше я там бывал, тем больше меня начинали интересовать лошади и скачки. Я поступил как обычно и с головой погрузился в новый для себя спорт. Я прочел все книги по выездке и коневодству, какие только смог найти. Я посмотрел все доступные видеозаписи. Со временем я влюбился в ритм жизни скакунов, который странно напоминал мой собственный. В дрессировке есть расписание, с которым я чувствовал связь: и я, и лошади были «жаворонками». Рядом с лошадьми я вдыхал запах сена и навоза и вспоминал о каникулах на дедушкиной ферме в Южной Каролине. Со временем мой интерес к скаковым лошадям привел к тому, что я сам купил лошадь.

Но прежде всего лошади помогли мне расти как тренеру, потому что я отвлекся от страсти номер один и перестал постоянно, навязчиво думать о плавании. Они подарили мне гармонию.

Когда идешь к мечте, будь осторожен: нельзя допустить, чтобы сверхзадача стала чрезмерно важной, затмив собой другие интересы и мешая развитию новых. «Вторичные» навыки помогают смотреть на вещи под правильным углом. Я говорил, что Майкл Фелпс — самый сосредоточенный человек, какого я только знаю. Когда он рядом с бассейном или соревнуется, уровень концентрации просто зашкаливает. Но когда он выходит из воды, он умеет переключиться и заняться чем-нибудь еще. Это может быть партия в гольф, компьютерная игра, карты. Майкл может просто найти спокойное место и побыть наедине с собой. Его мама Дебби говорит, что сын любит просто посидеть в кресле и поразмышлять. «Вообще, он довольно глубокий человек», — как-то призналась она мне.

Независимо от способа Майкл держит страсть на определенном расстоянии и тем самым ее подпитывает. Последуйте его примеру.

Правило 7.4. О том, что мотивирует людей, кроме мечты

Вскоре после того, как Майкл вернулся к тренировкам, мы с Дебби договорились поужинать вместе. Я некоторое время ее не видел, поэтому я, она и мой друг пошли в *Crêpe du Jour* — одно из наших любимых мест рядом с «Медоубруком», — чтобы после долгого перерыва пообщаться в уютной обстановке.

Подали вино, французские блинчики, началась беседа. Ближе к середине ужина Дебби призналась моему другу:

— В Бобе мне невероятно нравится то, насколько глубоко он чувствует каждый элемент жизни ребенка: спорт, школу, физическое и эмоциональное состояние. По мере того, как

они с Майклом сближались, я поняла, какая это гармоничная философия. Боб не пытается заменить родителей, но он больше, чем просто тренер по плаванию: не вмешиваясь в жизнь ребенка, он умеет стать частью его мира. Мне кажется, что, если ты работаешь с людьми и хочешь завоевать их уважение, надо проявлять именно такой интерес. Боб заинтересован в каждом своем воспитаннике. Это как в школе: даже если в классе тридцать детей, нельзя учить их одинаково. Все должно быть индивидуально.

Должен сказать, что слова Дебби меня немного смутили, но я не могу с ними не согласиться. Люди — существа эмоциональные, и помощь в достижении сверхзадачи — это отчасти понимание того, что мотивирует человека, что им движет. Значит ли это, что я пытаюсь стать своим пловцам лучшим другом? Отнюдь. Я не хочу, чтобы грань между тренером и спортсменом стиралась настолько, что я не мог бы честно, без прикрас их оценивать. Меня с Майклом сейчас связывают очень близкие отношения — я, несомненно, могу назвать их дружескими, — но они сформировались лишь после многих лет работы бок о бок и взаимной поддержки за пределами спорта.

Так что, хотя я не собираюсь каждую неделю ходить с пловцами на барбекю, я действительно ишу способ сблизиться с ними и понять, что ими движет. Я считаю, что благодаря этому мне будет легче помочь им расти в личностном и спортивном измерении и побуждать их ходить на занятия не только ради сложных тренировок. Например, я знаю, что Том Лаксингер — большой любитель истории: его часто видишь у бассейна с биографией Кеннеди. Мэтт Маклин любит реставрировать старые автомобили. Джессика Лонг строит карьеру модели. А таланты Янника Аньеля в воде могут сравниться лишь с его любознательностью на суше.

Янник однажды так объяснил свой переезд из Франции ко мне в Балтимор: «За всю жизнь я знал только один способ тренировки, и мне хочется почувствовать, как все проходит в другом месте. Все люди разные. Для меня в жизни очень важен баланс. Когда ты занимаешься плаванием по шесть-восемь часов в сутки, поддержать его очень, очень непросто. А Боб решительно сосредоточен на том, чтобы ты рос как личность, был больше, чем просто пловец».

Как потом оказалось, Янник провел у нас всего один год и после сезона 2014 года вернулся во Францию. Но я уверен, что за время, которое мы провели вместе, он улучшил не только свои показатели вольным стилем. Мы с ним говорили о кинематографе, литературе, о красотах Парижа, о радостях жизни. В США он старался ходить в музеи, посещал исторические достопримечательности в окрестностях Вашингтона, даже брал курсы в интернете. Хотя Янник спокойный по природе, он просто необычайно любознателен.

Надеюсь, в Рио мы снова увидимся. Он, скорее всего, будет соперничать с Майклом, а я буду восхищаться его талантом, в воде и не только.

Правило 7.5. Не откладывайте слова поддержки

Хотите, чтобы страсть не угасала? Вот прекрасный прием: устраивайте поменьше совещаний и пореже на них ходите.

По моему опыту, если регулярно, по графику собирать людей (например, «в десять утра в понедельник собрание по поводу предстоящей недели»), можно не разжечь, а довольно быстро убить в них мотивацию. Да, я знаю, что такого рода мероприятия могут быть полезны, чтобы поделиться информацией и обсудить идеи. Но часто совещания совершенно

бесцельны и только переводят людей из рабочего настроения в режим ожидания.

Приведу пример. Летом 2013 года я тренировал мужскую команду США, которой предстояло выступить на чемпионате мира в Барселоне. Руководство Американской ассоциации плавания требовало от меня каждый день проводить собрание и рассказывать о событиях дня: кто сегодня плавает, куда отправляется автобус в бассейн и так далее. Все это можно легко отправить по электронной почте или СМС, поэтому на первой такой встрече ребята большую часть времени скушали и смотрели в айфоны, а я понял, что выслушивать список дел им совершенно ни к чему. Те же двадцать минут им лучше использовать для отдыха, чтения или просто чтобы побыть наедине со своими мыслями.

Я поделился этими соображениями с руководством, но мне было сказано: «Проводи ежедневные совещания».

Что я сделал? Подчинился. Мы собирались каждый день с 15:45 до 15:48 и расходились под одобрительные возгласы пловцов. Вот вам и мотивация. Я не уверен, что сокращенные встречи как-то повлияли на их результативность, однако американская мужская команда завоевала на этих соревнованиях пятнадцать медалей и намного обошла другие страны в общем зачете.

Собрания хороши, чтобы донести до сотрудников некий стратегический, всеобъемлющий план. Встреча, на которой я объявил о начале подготовки к Рио, подходит под это описание. И поскольку я редко устраиваю собрания, это только подчеркивало ее важность и необходимость. Однако если вам надо просто что-то сказать подчиненным, не ждите формального разбора полетов в понедельник. Говорите сразу, на месте. Я пришел к выводу, что лучший способ заставить кого-то скорректировать поведение, исправить недостатки

и закрепить положительные результаты — это комментарии в процессе. Во время тренировки я хожу вдоль бассейна и даю отзывы. Одновременно я даю понять пловцам, что мне безразличны они и их усилия. Если потом кто-нибудь захочет встретиться и подробно, с глазу на глаз, поговорить на какую-то тему — пожалуйста. Но проявлять интерес к их усилиям немедленно, а не на обязательном собрании гораздо эффективнее.

Правило 7.6. Страсть должна вести вас за собой, а не уходить от вас

Только что я рассказал вам о мотивационной составляющей немедленных отзывов, а теперь проиллюстрирую, как такие отзывы делать не стоит. Надеюсь, вы извлечете из этой истории урок: меня она точно многому научила.

Итак, июньский день 2000 года. Балтимор. Жара тридцать шесть градусов и стопроцентная влажность. Четыре часа дня. Сотни детей и взрослых охлаждаются в открытом бассейне в «Медоубруке». Стоит шум, орут и плещутся в воде малыши. Майкл и моя группа упорно тренируются в крытом бассейне. Меня беспокоит жара, шум и график. Через месяц Майклу предстоит выступить в своем первом отборочном турнире. Если он хорошо себя проявит, он поедет на Олимпиаду.

Но в тот день Мистер Сосредоточенность решил поиграть мне на нервах.

Вместо того чтобы выполнять обычный план тренировок, он начал резвиться с приятелями. Конечно, он вел себя так, как и должен вести себя пятнадцатилетний подросток в жаркий летний день, но меня это категорически не устраивало.

После очередного вялого заплыва я пошел в конец бассейна и крикнул: «Хватит! Выметайся отсюда!» Меня, наверное, слышал весь «Медоубрук», но мне было все равно. Я накинулся на Майкла: «Делай, что тебе говорят! Ты обязан больше тренироваться! Ты будешь меня слушаться!»

Но Майкл слушаться не стал и начал спорить. Этого я потерпеть никак не мог: «Заткнись! И делай, что я говорю!»

Он развернулся, крикнул: «С меня хватит!» — и пошел к выходу.

«Ах, так? Ну уж нет!»

Мы еще минуту переругивались — тридцатипятилетний горячий тренер и пятнадцатилетний мальчик, который просто хотел немного поиграть жарким летним днем. На нас смотрели сотни глаз. Я сам устроил некрасивую сцену. Наконец я сказал: «Все, пошел вон!» — и Майкл направился в раздевалку.

Я вернулся к бассейну. «Медоубрук» был набит людьми, но я чувствовал себя одиноким.

Не стоит говорить, что это был не лучший момент в моей жизни.

Я, конечно, хотел бы написать, что с тех пор я больше не повышал голос на Майкла и других своих пловцов, но, откровенно говоря, это не так. Однако проходят годы, я взрослею как тренер и как человек, а этот случай все еще живет в моей памяти и показывает, как не надо управлять и мотивировать.

Мотивация — это даже не наука, а искусство. Вдохновить угрозами невозможно. Нужно понимать, на какие кнопки нажимать. Как ни странно, это прозрение пришло ко мне отчасти благодаря знакомству со стилем управления Боба Бафферта, легенды в мире скачек. Последние двадцать лет Бафферт был одним из самых успешных тренеров в своем виде спорта

и в 2015 году поставил рекорд, став первым за тридцать семь лет тренером, выигравшим «Тройную корону». Но хотя он, может быть, и выигрывает Кентуккийское дерби или «Прик-несс» и «Белмонт» не каждый год, в забеге, кажется, всегда участвует его лошадь. Как это ему удается?

Я уверен: это потому, что у Бафферта особый взгляд на свою работу, и это можно использовать в любой профессии, в любом процессе. Слишком много тренеров не уменьшают нагрузку и каждый день требуют максимальной интенсивности и постоянного улучшения результатов. Такое напряжение невыносимо и в конечном итоге непродуктивно. А Бафферт подходит к делу со стальным хладнокровием и уверенностью, в основе которой — опыт и знание подопечных, как людей, так и животных. Я уверен, что Бафферт требует от своих людей совершенства и соблюдения высочайших стандартов, и тем не менее это, видимо, не затмевает собой долгосрочной цели.

Мне пришлось увидеть мощь методов Бафферта на своем опыте. В молодости я старался забить все «торчащие гвозди», часто во вред своим пловцам. Да, я хочу, чтобы пловцы всегда приходили на тренировку с настроением «сегодня я буду стараться больше, чем вчера». Да, я хочу дать им почувствовать, что в воде занимаются важным делом, что один-два часа занятий пройдут не зря. И тем не менее мне не нужно, чтобы они решили, что поражения — неизбежные провалы во время движения к цели — сводят на нет шансы достичь желаемого. Это было бы слишком сильное давление, и в конце концов оно повредило бы их развитию. Оно истощает, а не вдохновляет страсть.

Стал ли я мягче? Может быть, чуточку. Мне кажется, что я стал умнее. Теперь я стараюсь разузнать, что нужно спортсмену, чтобы сохранить страсть и не потерять заряд, и как

решить возникающие проблемы, а не усугублять их. Я чувствую, что благодаря этим изменениям я стал лучше тренировать и мотивировать своих подопечных. И они, видимо, тоже это чувствуют. Недавно Эллисон спросили, изменился ли я за десять лет совместной работы. Она задумалась, как будто подбирая правильное слово: «Знаете, что интересно? Он шумит меньше, чем раньше, и мне кажется, что из-за этого стал лучше. Он стал мягче, но в хорошем смысле».

Правило 8

Неприятности делают вас сильнее

Как мы теперь знаем, лондонская Олимпиада закончилась для Майкла Фелпса на невероятно высокой ноте. В последний день соревнований он с тремя товарищами по сборной США выиграл в комбинированной эстафете на 4×100 метров. Тогда мы думали, что это будет последний его заплыв и потрясающе красивый уход из спорта. Золотая медаль. Это было похоже на решающий удар, которым Дерек Джитер завершил свою карьеру, или на то, как Рэй Льюис в последней игре в НФЛ выиграл Супербоул. Майкл получил еще одно золото и окончательно вписал свое имя в олимпийскую историю. Блестящий финал.

Но за семь дней до этого картина была далеко не радужная...

В тот вечер Майкл пришел четвертым в индивидуальном комплексном плавании на 400 метров. Впервые с 2000 года он не получил медаль в олимпийском заплыве. Поскольку такой плохой результат появился уже в первый день соревнований, вокруг стали перешептываться, что, наверное, время Майкла Фелпса прошло.

— Это было ужасно, — сказал он мне после окончания заплыва.

Мне оставалось только согласиться.

Могу вам сказать, что результаты всерьез его обеспокоили. Ему стало стыдно. На Олимпийских играх он никогда, вообще никогда не плавал плохо. «Ему нужно прийти в себя», — решил я. Надо его включить. Я начал указывать на технические моменты, над которыми стоит поработать, над элементами брасса, которые пригодятся через несколько дней во время индивидуального комплексного плавания на 200 метров. Но не успел я открыть рот, как Майкл взорвался: «Да знаю я, знаю! Я не тренировался. Я играл в гольф. Я мало ходил в бассейн. Я не разучился плавать. Я все это знаю. Что я там еще неправильно сделал?»

Я просто сказал: «Знаешь что, Майкл? Ты неправильно сделал кучу всего, но давай начнем с брасса».

Он тут же остыл и сказал: «Хорошо».

А я ответил: «Я не дам тебе легко отделаться, потому что ты *и правда* не готовился как следует к этим Играм. Но пока давай сделаем вот что: поработаем над твоим брассом, потому что это можно сделать уже сегодня».

Четвертое место было унижением. На прошлых Олимпийских играх в Пекине весь мир видел Майкла непобедимым: восемь дисциплин, восемь медалей. И вот настал первый день в Лондоне, и он уже повержен. Однако Майкл сумел перешагнуть через поражение (если можно назвать четвертое место поражением) и следующие недели снова творил олимпийские чудеса, выиграв четыре золота и два серебра.

Он преодолел поражение, победил неприятности и преуспел.

Он доказал, что, если на пути к выполнению сверхзадачи появляются препятствия, нельзя опускать руки. В своем методе я рекомендую не позволять неудачам мешать достижению мечты, к которой вы идете.

За пределами Олимпиады тоже бывает сложно сохранить упорство перед лицом непредвиденных проблем и неудач. Представьте работающую маму, у которой в день важной презентации первоклассник заболел гриппом, папу, который из-за задержки рейса застрял в аэропорту и не успевает домой, чтобы подготовить дочь к баскетбольному матчу, или выпускника, который провалил экзамены и распроцался с планами поступить в Стэнфорд.

Что надо сделать? Две вещи. Прежде всего, найдите решение проблемы. *Работающая мама*: позвонить начальнику, объяснить ситуацию, сказать, что у вас потрясающая презентация, но ее придется перенести. (Большинство людей понимает, что больной ребенок важнее, чем какие-то слайды.) *Папа в пути*: позвонить по телефону дочери, кратко обрисовать ситуацию с рейсом, подсказать пару хитрых приемов для нее и ее товарищей по команде и сказать, чтобы она постаралась. Она все поймет и, вероятно, будет играть еще упорнее, чтобы это доказать. *Старшеклассник*: проанализировать свою подготовку (и подать документы в Университет Аризоны: научат не хуже, чем в Стэнфорде, а удовольствия больше).

Второе: используйте неудачи для мотивации. Пересмотрите свой план игры, сосредоточьтесь на ближайших целях и, в конце концов, снова займитесь стоящей перед вами сверхзадачей.

Эти шаги укрепят вашу стойкость в борьбе с препятствиями. Майкл Фелпс — образец в этом отношении. Неудачи, глупые замечания разных всезнаек, нежелание подвести людей его только мотивируют. Все, что встречается на пути, он превращает в мотивацию. Нет ни единого стимула, который он не смог бы использовать, чтобы плавать еще лучше. В течение своей карьеры он сумел выработать невероятно сосредоточенный настрой.

Но стойкость не придет сама собой. Ее нужно воспитывать. Я работал со многими молодыми пловцами. Некоторые по своим данным могли участвовать в любых соревнованиях, но потом проигрывали или сталкивались с какими-то неприятностями, теряли настрой и были готовы сдать и уйти из спорта. Мне приходилось показывать им, что они способны воспрянуть. То, чему научились они, работает и у вас.

Правило 8.1. Учитесь обходиться без удобств

Должен вам сказать, что, несмотря на всю пышность, шумиху и трогательные истории, которые нам две недели показывают по NBC, на Олимпийских играх царит довольно недружелюбная атмосфера. Зрители дома и фанаты на стадионах вряд ли способны почувствовать, в какой обстановке приходится выступать спортсменам. Поскольку я был тренером на протяжении прошлых четырех Олимпиад и наблюдал своих пловцов вблизи, я знаю, что Олимпийские игры для них — самый суровый экзамен.

Конкуренция очень жесткая, и участники испытывают ни с чем не сравнимое давление. Само состязание сбивает человека с толку, да и логистика совершенно не облегчает ситуацию. Добраться от места проживания спортсменов до места соревнований — это как прокатиться на Рождество по центру Манхэттена: толпы народу, шумно, тесно. Это обычная для Олимпиад ситуация, поэтому Майклу и другим моим спортсменам приходится учиться давать хороший результат даже в такой, далеко не спокойной обстановке. Отработка действий в условиях имитированного стресса входит в программы, которые я разрабатываю.

Как это выглядит на практике? Три-четыре раза в неделю я ставлю моих пловцов в дискомфортную ситуацию и требую справиться с задачей — или проиграть и почувствовать последствия на себе. Например, я заставляю двух пловцов соревноваться друг с другом. Или иногда встаю рядом с дорожкой и кричу: «Это никуда не годится! Что ты о себе возомнил?» Я не боюсь прервать тренировку и сказать: «Все, хватит. Поехали заново. Это какая-то ерунда, намного хуже наших стандартов. Я не буду терпеть такое плавание».

Это может показаться грубостью, но обратите внимание, что я не говорю, что они *обязаны* работать лучше. Мой посыл тоньше. *Вы можете лучше. Давайте это сделаем. Давайте поставим высокие цели и будем к ним идти.* Таким образом я приучаю их работать при любых условиях.

Вот прекрасный пример моей стратегии в действии. Однажды мы с Майклом были в Австралии на Кубке мира — разминке перед грядущими крупными международными соревнованиями. Поскольку это было не очень серьезное мероприятие, я решил проверить Майкла и специально наступил ему на очки, пока он разогревался перед заплывом. Он не заметил трещину вплоть до самого старта. Как только он поплыл, очки начали наполняться водой. Что характерно, Майкл не поддался и работал, несмотря на помеху. Дело в том, что на тренировках мы применяем систему счета взмахов во время заплыва, поэтому пловец точно знает, сколько движений ему требуется. Очки протекали, и Майкл начал просто считать взмахи, чтобы добраться до стенки вопреки горячке.

После заплыва он подошел ко мне, тряся головой и недоуменно глядя на свои очки. Я не признался и сказал только: «Молодец! Ты справился».

Теперь перенесемся в Пекин. Утром 13 августа 2008 года Майкл ныряет в воду, и начинается заплыв на 200 метров баттерфляем. Если он выиграет гонку, он установит рекорд — десять золотых медалей за карьеру. Телеведущие только об этом и говорят, об этом шумит весь «Водяной куб». Майкл касается воды, но что-то идет не так. Очки протекают! Он плывет вперед, но видит все хуже. Он не знает, где соперники, где стенка. «Я только надеялся, что веду», — признался он позднее.

Несмотря ни на что, он справился на отлично. Он поборол препятствие с помощью счета взмахов, который мы применяем на тренировках. Он подсчитал, за сколько движений проплывет до конца дорожки, и в конце концов выиграл гонку и установил еще один мировой рекорд.

Как мы уже обсуждали, одна из моих основных задач как тренера — помогать спортсменам каждый день стремиться к более высоким результатам. Дни превращаются в месяцы, потом в годы, и подающий надежды одиннадцатилетний мальчик вдруг становится мировым рекордсменом. В главе 5 я подробно рассмотрел, как достигать совершенства каждый день, постоянно обновляя цели и неуклонно оттачивая практические навыки. У Майкла этот процесс прошел отлично. Он поставил перед собой цель по результативности, я разработал программу, чтобы помочь ему ее достичь, и мы ежедневно над этим работали. Мы знали, что, когда мы достигаем нового уровня, перед нами открывается возможность для выхода на следующий, более высокий. Нас с Майклом объединяло желание выйти за пределы возможного, и мы не обманули ожиданий друг друга.

Я верю, что для успешных людей — пловцов и не только — полезно регулярно ощущать такое «давление результативности». Допустим, вы занимаетесь продажами и планируете

крупную презентацию, которая в идеале должна привести к сделке, важной для вас и вашей фирмы. Что вы должны сделать? Задолго до презентации отрепетируйте выступление с коллегой и попросите его вам мешать. Пусть он, например, изображает из себя клиента и в середине выступления вас прервет: «Извините, но давайте уложимся минут за пятнадцать. Покороче, если можно». Пройдите проверку стрессом.

Если вы справитесь, в день совещания давление вам не помешает, или помешает меньше, чем могло бы. Результаты придут сами собой.

Правило 8.2. Учитесь справляться со стрессом, чтобы справиться с другими проблемами

Я не верил своим ушам: кто-то кричал на пловцов громче, чем я.

Это было в 2010 году, когда я ездил в Южную Каролину работать с группой пловцов в олимпийском центре в Чула-Висте. Однажды нас пригласили принять участие в программе тренировок, организованной спецназом SEAL на близлежащей военно-морской базе. Спортсмены, в том числе Майкл и еще несколько членов нашей национальной сборной, должны были пройти через нагрузки, которым бойцы — «морские котики» — подвергаются каждый день. День начался с того, что перед нами выступил адмирал, который попросил нас наслаждаться процессом и ни о чем не беспокоиться. «Мы тут даже следим за выражениями», — заверил он.

Едва он закончил говорить и удалился, какой-то солдат заорал на моих пловцов: «Подняли задницы и сюда! Живо!»

Наши ребята поторопились — и торопились следующие четыре часа.

Им надо бы догадаться, куда они попали, по припаркованной на пляже машине скорой помощи. «На всякий пожарный», — подмигнул сопровождающий нас «котик». В полученных на базе форме и берцах пловцы начали тренировку. Им нужно было перебежать через холм к Тихому океану, там быстро окунуться, а затем бежать обратно через холм к стартовой точке. Как только они закончили, «котик» рявкнул: «Упасть и кататься в песке!» Зачем? Чтобы вся форма внутри и снаружи покрылась песком и оставшуюся часть тренировки доставляла дополнительные неудобства.

В стандартные упражнения входила полоса препятствий и гребля в океане, во время которой Майкл получил сотрясение от удара веслом. Спецназовцы не переставая выкрикивали команды. Если пловцы думали, что привыкли к изнурительным нагрузкам, то они жестоко ошибались. Позднее большинство из них жаловалось мне, что это был кошмар.

Весь смысл программы SEAL заключается в подготовке к стрессу. Я согласился поучаствовать в ней, потому что полагал, что это улучшит закалилку пловцов, поместит их в необычную обстановку и покажет их возможности. В ходе программы они делали такие вещи, о которых даже не подозревали, и их прошлые заслуги никого не интересовали.

В каком-то смысле это была хорошая репетиция. Всего через два года многие из этих спортсменов оказались в Лондоне, где надо было выступать в весьма нетипичных условиях. Смысл Олимпийских игр во многом заключается в давлении. Надо уметь делать свое дело под шум и крики. Благодаря умению справляться со стрессом мои спортсмены готовы выдать результат в самых суровых условиях.

Правило 8.3. Преимущества неприятностей

Одна из моих любимых цитат, которую часто приписывают Уинстону Черчиллю, гласит: «Успех — это способность переходить от одного поражения к другому, не теряя энтузиазма». Я бы сказал, что это еще и хорошее определение *стойкости*. Когда ударяют неприятности, все равно нужно сделать следующий шаг, нужно продолжать идти, плыть вперед... даже если очки залиты водой.

Поскольку мы тренируемся каждый день, бассейн — прекрасное место для проверки этого изречения. Даже если делать что-то регулярно, не всегда все будет идти гладко. Бывают периоды, когда все идет совсем не так, как хочется, поэтому нужно развить в себе настрой, который позволит преодолеть препоны, пока в конце концов ситуация не улучшится.

Конечно, я понимаю, что людям свойственно долго рефлексировать над неудачами и разочарованиями. Если на работе что-то идет не так, мы будем думать об этом за обедом, в офисе у кулера, по дороге к машине на парковке. Потом мы продолжаем разглагольствовать о своих неприятностях дома за ужином, а супруге и детям приходится все это выслушивать. Я заметил, что люди редко тратят столько времени на приятные события дня.

Своим спортсменам я говорю так: «Не надо без конца себя корить. Если тренировка и даже соревнования прошли не очень, двигайтесь вперед. Не зацикливайтесь».

Некоторые пловцы это понимают. Позвольте мне показать вам, как Джессика Лонг справляется с ежедневным давлением и разочарованием. На одной тренировке я заставил пловцов повторять заплывы на 25 ярдов баттерфляем, всего по десять-двадцать взмахов каждый. Старался, чтобы каждым движением

они преодолевали большее расстояние: в идеале такая тактика повышает скорость и выносливость. Несколько раз Джессике удалось уложиться в заданное время, но чаще ей требовалось целых четырнадцать взмахов, а несколько раз даже пятнадцать. Она уходила с тренировки раздраженной, но, к счастью, не отчаялась. Позже она сказала: «Боб, из всех упражнений, которые вы давали, это оказалось одним из моих любимых. В конце я чувствовала, что чему-то научилась: где мне надо быть, как надо плавать, чтобы вписаться в нужное число движений».

Конечно, Джессике будет очень непросто даже войти в олимпийскую сборную. Если у нее получится, она, вероятно, попробует сил на дистанции 200 метров баттерфляем. Во время тренировки я на нее давлу, чтобы на соревнованиях было легче. Но главное — Джессика полагается на себя. Мелкие неудачи не мешают ей возвращаться на следующий день и работать над своей большой мечтой. У нее есть свой способ борьбы с разочарованиями. Когда у нее плохой день, она говорит: «Я представляю себе, даже в воде, как прихожу на отборочный турнир, снимаю протезы, и все видят, как девочка без ног входит в бассейн, разогревается и растягивается. И я говорю себе: „У тебя получилось! Ты прошла!“»

Чтобы подготовиться к борьбе с разочарованиями, сделайте такое упражнение: закройте глаза и подумайте о чем-нибудь очень для вас приятном. Может быть, вы увидите себя на новой работе, в новом благоустроенном дворе, у фортепиано перед залом, полным зрителей. Выберите что-нибудь, что берет вас за душу, увлекает и доставляет вам удовольствие. Теперь представьте, что эту мечту вдруг у вас отняли. Как вы отреагируете? Что вы сделаете в первую очередь? А потом? А после этого? Кому вы позвоните?

Подумайте о возможных ответах. Так вы положите начало плану, который проведет вас через любые неприятности.

Правило 8.4. Не путайте отмену с провалом

Джон Стюарт казался человеком, который никогда не знал боли поражений. Прославленный, жизнерадостный ведущий телешоу. Успешный писатель. Многообещающий кинопродюсер. Любитель провоцировать знаменитостей. В общем, человек с необыкновенным списком достижений за плечами.

Но однажды вечером — тогда он еще вел Daily Show — Стюарт вспомнил о давнем, намного менее успешном периоде своей карьеры. В середине 1990-х он вел Jon Stewart Show. Передача выходила очень поздно вечером, и через девять месяцев ее закрыли из-за низких рейтингов. Джон решил уйти громко. На последний выпуск он пригласил особого гостя — комика Дэвида Леттермана, который вообще редко появлялся в каких-то программах, кроме своей собственной. Они несколько минут перешучивались, обменивались остротами и колкостями, а потом Дэйв высказал очень меткую мысль. Когда речь зашла о завершении шоу Стюарта, Дэйв спокойно заметил: «Не путай отмену с провалом».

Как мы теперь знаем, Стюарт послушался совета и твердо его придерживался на пути к славе. Он пережил поражение, сделал выводы и использовал свои знания, чтобы следующее телешоу стало бóльшим хитом.

Предложение Дэйва вряд ли можно назвать революционным. В сущности, он просто перефразировал старую половицу: надо учиться на своих ошибках.

Как ни крути, я полностью согласен с этой мыслью.

Я, как и Джон Стюарт, могу сказать, что карьера у меня сложилась успешно. Я тренировал национальные сборные, вошел в Зал славы тренеров по плаванию, работал с пловцами,

которые завоевали свыше тридцати олимпийских медалей. В августе 2016 года я буду главным тренером мужской олимпийской команды США в Рио-де-Жанейро. Неплохо. Мой послужной список можно смело сравнивать с резюме любого тренера в любом виде спорта. Но знайте: неудач у меня было не меньше, чем побед. К счастью, из них я извлекаю не только разочарование. Они дают мне идеи, и я достаточно умен, чтобы пользоваться ими для достижения цели.

Вот прекрасный пример. В 2008 году, вскоре после исторического выступления Майкла в Пекине, я начал заниматься с тринадцатилетней Элизабет Пелтон. В то время Лиза считалась одной из лучших молодых пловчих в стране. Узнав, что я буду с ней работать, я подумал: вот здорово! Она невероятно талантливая, преданная своему делу, трудолюбивая, готова выкладываться по полной. Спортсмены такого типа — мечта любого тренера.

Я был в таком восторге, что даже нарушил наложенный на себя запрет делать предсказания. «Когда-нибудь, — сказал я Майклу, — эта девочка будет ставить мировые рекорды».

Дело в том, что я видел в Лизе не просто потенциально го чемпиона. Она была для меня возможностью избавиться от сложившегося мнения, что я способен тренировать только Майкла Фелпса. Когда я работал в Мичиганском университете, конкурирующие тренеры отбивали у меня кандидатов словами: «Боб, конечно, отлично поработал с Майклом, но кого он еще вырастил?»

Лиза стала бы доказательством, что я разносторонний тренер. По крайней мере, я так думал.

На первых больших соревнованиях — Тихоокеанском чемпионате по плаванию в Калифорнии — Лиза провалилась. У девочки, которая так хорошо проявила себя на тренировках, оказывается, не было уверенности в себе! Она

была морально не готова к борьбе и ни разу не смогла занять призовое место. После ее последнего заплыва я впал в такую депрессию, что буквально выбежал из бассейна. Я нашел укромное место рядом с автобусом телевизионщиков и несколько минут сидел, обхватив голову руками. «Что с тобой не так, Боуман? Что ты натворил с этой девчонкой? Ты привез ее на соревнования, а она совершенно не готова. Наверное, ты и правда можешь тренировать одного Майкла. Тебе никогда не справиться с кем-то еще».

Через десять минут из бассейна вышел Майкл и прервал мое самобичевание. На этот раз была *его* очередь дать *мне* пинка.

— Возьмите себя в руки и возвращайтесь на соревнования, — сказал он мне.

В следующем году Лиза выступала лучше, но ненамного. Я помог ей войти в команду на чемпионат мира, но и там ей не повезло. Вскоре после этого она сказала, что переходит из нашего клуба в другую программу. Это был удар по моему самолюбию. Я переживал, что это отразится на моей тренерской репутации, и боялся, что со мной никто не захочет плавать. Сверхталантливый человек дал мне шанс, а я его проворонил.

К счастью, я жалел себя всего пару дней, а потом решил, что нельзя заикливаться на провале и пора делать какие-то выводы. Через некоторое время оказалось, что уход Лизы привел к одному из лучших моментов в моей преподавательской карьере. Она стала заниматься у Тери Маккивер в Калифорнийском университете. Список звезд, которых тренировала моя коллега, бесконечен: среди них такие прославленные олимпийцы, как Натали Коглин и Мисси Франклин. Под началом Тери Лиза вошла в университетскую сборную, которая выиграла чемпионат США, а потом взяла

две золотые медали на чемпионате мира. Когда я пересекся с Тери на соревнованиях, я спросил, в чем секрет столь успешной подготовки. «Боб, — ответила она. — Тут все дело в том, что мужской и женский мозг реагирует и действует по-разному. Я нашла важные для нее вещи, и это позволило Лизе, которую мы знаем по тренировкам, на соревнованиях быть собой, а не каким-то другим человеком».

У Тери я узнал, что тренировать женщин нужно по-другому, не так, как мужчин, и впоследствии пользовался ее идеями при подготовке таких пловчих, как Шмитти, которая выиграла пять медалей на Олимпиаде 2012 года, и Бекки Манн — девочки-подростка, которая готовится стать национальной звездой. Их успех укрепляет мою веру в то, что я способен тренировать не только пловцов по имени Майкл Фелпс. А еще это укрепляет меня в убеждении, что, если терпеливо учиться на неудачах, они могут породить успех.

Следует понять: если воспринимать неудачи как естественный элемент движения к сверхзадаче, от них будет больше проку. В мире политики, бизнеса и развлечений можно найти множество историй о людях, которые учились на своих ошибках и продолжали идти к мечте. Прежде чем стать президентом, Томас Джефферсон проиграл Джону Адамсу. Стива Джобса выгнали из Apple, а потом он вернулся и вдохнул жизнь в основанную им компанию. Опра Уинфри потеряла должность диктора на Балтиморском телевидении, но получила шанс проявить себя в ток-шоу, и оно привело ее к большим свершениям.

Неудачи — часть метода. Иногда они идут волнами, иногда застигают врасплох. Но когда бы они ни ударили, помните, что без них к цели не придешь. Из поражений надо извлекать уроки и использовать их для выполнения сверхзадачи.

Правило 8.5. Любой ценой избавьтесь от тревог

14 декабря 2014 года, примерно через четырнадцать месяцев после прихода в наш клуб, Том Лаксингер опубликовал автобиографическую статью на сайте Outsports. Заголовок гласил: «Король двойной жизни. Надежда Олимпийских игр Том Лаксингер смог скрыть свою гомосексуальность от камер, но не от зеркала».

Прочитав эту статью, я стал по-новому, больше ценить его.

Том подробно рассказывал, как боролся с решением признаться в своей ориентации, и о душевных муках, которые из-за этого переживал. Будучи пловцом в колледже, он внезапно просыпался по ночам, часами ворочался в постели, глядел на часы в спальне и повторял: «День будет долгим». Он писал, что бессонными ночами он вставал с постели, смотрел на завоеванные медали и бранил себя: «Четыре года достижений. Мои товарищи по команде готовы умереть за эти медали, а для меня это ничего не значит. Я так и так буду принцессой, королевой...»

Как я уже сказал, Том выполнял все мои указания, не уклонялся ни от одного упражнения, всегда болел за своих товарищей. Казалось, он все делал правильно. Но на соревнованиях у него просто не получалось. Летом 2013 года Том выиграл чемпионат США баттерфляем на 200 метров, а потом хорошо выступил на чемпионате мира. Но уже следующим летом он не смог повторить хороший результат на национальном чемпионате, а в команду на чемпионат мира вообще не вошел. Его олимпийская мечта двигалась назад, а не вперед и превращалась в кошмар.

«Я дал себе слово, — писал Том. — Если не получится подтвердить свой чемпионский титул, придется изменить

жизнь. Мне надо признаться ради собственного здоровья. Надо принять себя, перестать себя ненавидеть».

Прочитав статью Тома, я подумал, что раньше пытался найти его отставанию рациональное объяснение. Я долго анализировал особенности его стиля, психологию подготовки к заплыву. Я считал, что давать хороший результат ему мешала тревога по поводу соревнований. Какие-то другие причины я просто не принимал во внимание. Я не перешел на следующий уровень.

Поможет ли признание вымостить Тому дорогу в олимпийскую сборную? Поживем — увидим. Все покажет отборочный турнир. Но с момента выхода его статьи я верю, что Том помирился с собой. Он стал намного счастливее, а счастливые люди обычно успешны.

Как и Том, мы все несем свою ношу, и у одних она явно тяжелее, чем у других. Как тренер, я отвечаю за десятки спортсменов. Я хочу узнать их характеры, понять, что их мотивирует. Но имею ли я право вытягивать из них секреты ради повышения результативности? Нет, не думаю. Все му есть границы. Однако как наставник, как тренер и лидер, я рекомендую вам рассказать тем, с кем вы работаете, о том, как важно найти человека, с которым можно поделиться назойливыми мыслями. Скажите это не просто раз. Напоминайте им. Пусть они поймут, что накопившиеся неприятности и стресс может снять человек, готовый выслушать. Может быть, это не решит проблему, но сильно облегчит вызванную ей тревогу.

Посмотрите, что почувствовал Том, когда в конце концов открыл правду: «Я принял самого себя, и благодаря этому мои дружеские отношения стали крепче. Я стал намного чаще и искреннее улыбаться. Я гораздо больше смеюсь. У организма есть время на восстановление после тренировки,

потому что я, вообще-то, беззаботный человек. Я обнаружил в себе качества — и физические, и эмоциональные, — которые мне нравятся, хотя здесь еще придется потрудиться. Хороших дней стало намного больше, чем плохих. Я тот же самый человек, каким всегда был, но чувствую себя несравнимо лучше».

Правило 8.6. Возвращение не должно быть попыткой

Я уже рассказывал, как Майкл справился со своим четвертым местом в Лондоне: он вернулся и завоевал четыре золотые медали. Во многих отношениях это было большое достижение. Он сумел подняться после поражения. Но «победа над четвертым местом» блекнет по сравнению с тем, что происходило с Майклом за пределами бассейна.

После инцидента с ездой в нетрезвом состоянии в сентябре 2014 года Майкл, несомненно, столкнулся с качественно новыми неприятностями. К его чести, он понял, как важно обратиться за помощью и разобраться с проблемами, которые привели к его кошмарному поступку. Ему было к кому обратиться: Питер Карлайл, мама, сестры, я. И тем не менее мы при всем желании могли сделать не так много. В итоге Майкл обратился в лечебный центр, и целых шесть недель с ним работали специалисты.

Когда он вернулся к тренировкам — это произошло примерно в День благодарения, — я увидел во многих отношениях нового человека. Конечно, он по-прежнему был долговым парнем метр девяносто три ростом, он по-прежнему приходил в бассейн в кепке козырьком назад — точно так же, как в средней школе. Но мое внимание привлек не внешний вид, а отношение. Я боялся, что он вернется подавленным

и мрачным, особенно после неприятной огласки, но он был радостным, разговорчивым, готовым к шутивным перебранкам со мной, другими тренерами и товарищами по команде.

Примерно за день до своего ареста Майкл написал в «Твиттере»: «Я собираюсь на некоторое время отключиться и походить на программу, которая даст мне необходимую поддержку и поможет разобраться в себе».

За это время он многое о себе узнал и 19 декабря написал серию твитов. В них он говорил: «Я знаю, что мне все еще надо работать над собой, но меня все очень поддерживают, и я верю в светлое будущее. Я снова тренируюсь и поставил перед собой новые цели в плавании, причем не только на 2015 год».

На одном из первых соревнований после возвращения — это было в Северной Каролине в мае 2015 года — Майкл плавал отвратительно и не смог занять призовое место в трех из четырех дисциплин, в которых принимал участие. Таких плохих результатов у него не было за всю карьеру.

После финального заплыва он признался: «Это было ужасно».

Я согласился, а потом вспомнил Лондон и улыбнулся. Это были те же самые слова, которые он сказал тогда после неудачного заплыва.

История доказывает, что все может измениться к лучшему.

Правило 9

Когда придет время, действуйте уверенно

Так близко, что даже не верится.

Los Angeles Times

Фелпс выигрывает седьмую золотую медаль с отрывом в одну сотую секунды.

New York Times

Победа Фелпса на 100 метрах баттерфляем. Рекорд Спитца побит.

USA Today

Как человек, который видел все своими глазами, могу сказать вам, что газетные заголовки лишь начали рассказывать историю величайшего достижения Майкла. Во-первых, позвольте мне освежить в вашей памяти Игры в Пекине. На 100 метрах баттерфляем Майкл обошел противника «на кончик пальца», «совсем чуть-чуть», «на доли секунды», но эта победа принесла ему седьмую золотую медаль за одни Олимпийские игры. Потом я расскажу вам, почему результаты этого заплыва подтверждают ценность метода в момент, когда наконец наступает время проявить себя.

Эту историю я уже сотни раз рассказывал как перед большими залами, так и просто случайным попутчикам. Я никогда не устану ее повторять, даже когда стану старше и у меня будет больше седых волос. Итак, вот как все было. В субботу 16 августа 2008 года Майкл должен был встретиться с Мило-радом Чавичем в финале 100 метров баттерфляем. Конечно, в заплыве участвовало еще шесть пловцов, в том числе американец Ян Крокер, когда-то великий, но сдавший позиции спринтер, но все понимали, что на самом деле это противостояние между Фелпсом и Чавичем, американцем, выступающим за сборную Сербии (у него два гражданства). На протяжении первых семи дней соревнований Чавич участвовал всего в двух отборочных турах баттерфляем. Майкл, с другой стороны, выступил в пятнадцати отборочных и финальных заплывах: это принесло ему шесть золотых медалей, но почти истощило его силы. Он не отказался бы от погони за восьмым золотом, которое побило бы рекорд Марка Спитца — семь золотых медалей за одну Олимпиаду, — но шансы были малы. Дело было в Чавиче. Двумя днями ранее он побил олимпийский рекорд в отборочном туре на 100 метров баттерфляем, попутно победив Майкла.

Чтобы войти в историю, Майклу нужно было обогнать отдохнувшего и рвущегося в бой противника.

Мы с Майклом готовились к этому дню четыре года, с тех пор как после Олимпиады в Афинах поставили перед собой сверхзадачу сотворить чудо в Пекине. Нет, мы не забывали и о первых шести мероприятиях в олимпийском расписании Майкла. Было понятно, что придется нелегко, и, как оказалось уже на третий день Олимпиады, понадобилась большая сила воли, чтобы победить Джейсона Лезака в эстафете вольным стилем 4×100 метров и обеспечить Майклу золото.

С другой стороны, можно было догадаться, что на восьмой день соревнований Майкл окажется почти выжатым физически и психически. Знали мы и то, что Чавич будет свеж и полон решимости помешать историческому событию. Наконец, мы понимали: для Майкла это будет момент истины, который покажет, насколько он способен давать результат в самых стрессовых ситуациях. Это послужит проверкой мощи метода.

По расписанию финал стометровки проходил утром. Мы с Майклом завтракали отдельно. Причина первая: даже в тысячах километров от дома я все равно просыпался в 4:30. В первый день я нашел в олимпийской деревне «Макдональдс» и каждое утро приходил туда к пяти утра, заказывал черный кофе с бутербродом и садился читать новости в смартфоне. Причина вторая: даже в тысячах километров от дома Майкл все равно старался поспать подольше.

К семи утра он встал, и вскоре мы шли к транспортному терминалу, чтобы поехать в «Водяной куб». Точно так же как в любой другой день соревнований. Но по дороге к автобусу я решил разнообразить обстановку. Думаете, в день заплыва мы с Майклом в последние минуты обсуждаем стратегию? Ни в коем случае. Все разговоры о стратегии были за много недель и месяцев до этого. Там, в Балтиморе, мы прорабатывали план игры, выполняли промежуточные цели. Я твердо верю, что все стратегические вопросы надо решать заранее. Когда надо действовать, поздно думать о плане. Его надо выполнять.

Эта стратегия уходит корнями во времена, когда я учился в старших классах. Если у меня в пятницу была контрольная, я начинал готовиться к ней еще в понедельник. Вечером в четверг я чувствовал себя таким подготовленным, что даже не нужно было заглядывать в учебник. Можно было посмотреть кино, поиграть на фортепиано, но я уж точно не стал бы в последнюю минуту ничего зубрить.

Дома в Балтиморе мы составили план заплыва, который состоял из двух пятидесятиметровых отрезков баттерфляем: во многих отношениях это был полноценный спринт. В 2004 году в Афинах Майкл установил олимпийский рекорд 51,25, победив Крокера. Я знал, что для победы над Чавичем ему нужно приблизиться к отметке 50,40. «Лучший способ, — объяснял я Майклу, — уложиться в двадцать четыре секунды на первом отрезке. Если будет двадцать три с чем-то, пусть даже двадцать три девяносто девять, — все, ты выиграл». Майкл согласился.

Эта временная отметка была единственной изюминкой заплыва. В остальном Майкл тренировался ровно так же, как все десятилетие: взбивал воду «дельфином», ритмично дышал, примерно каждую секунду высовывал голову над водой, а на финише мощным ударом бил по панели секундомера, чтобы не было никаких сомнений — заплыв окончен. Когда разрыв минимальный, победу иногда определяет именно сила удара.

Я занимался с ним много лет, и мы отработали удар в стенку не хуже, чем прыжок в воду со стартовой тумбы. Майкл точно знал, какую именно силу нужно приложить. Чтобы подчеркнуть, как это важно, мы с Майклом иногда поддразнивали друг друга. Я спрашивал:

- Майкл, какая у меня задача?
- Подвести меня поближе.
- А твоя задача какая?
- Положить руку на стенку.

Но тем утром нам было не до шуток. Работу мы выполнили, и Майкл об этом знал. Во время самих соревнований я по большому счету мог дать ему лишь свою компанию.

И тем не менее перед посадкой в автобус я сделал нечто совершенно необычное.

За завтраком я увидел в интернете довольно много статей о предстоящем заплыве. В них Чавич заявлял: «Если он [Майкл] проиграет, для спорта будет только лучше... Обычно я не люблю привлекать к себе внимание, но мне будет приятно, если когда-нибудь историки напишут, что Майкл Фелпс выиграл семь золотых медалей и имел все шансы получить восьмую, но один парень у него эту медаль отнял. Я с удовольствием стану этим парнем».

Прочтя эту реплику, я подумал: «Как интересно. Любопытно, что скажет Майкл».

Я редко, практически никогда не мотивирую Майкла перед заплывом. Его стремления не проиграть обычно хватает с лихвой. Но после семи дней соревнований, перед самым трудным экзаменом этой Олимпиады, я решил, что подзарядка Майклу не повредит. Поэтому по дороге к автобусу я поделился с ним откровениями Чавича. Майкл недоверчиво повернулся ко мне.

— *Что-что* он сказал?

— Для спорта будет хорошо, если...

Он лишь что-то буркнул в ответ.

Пожар занялся!

Теперь давайте перенесемся к самому заплыву — величайшему, захватывающему, самому напряженному за всю нашу работу. Первый отрезок для команды Фелпса прошел неважно. Через пятьдесят метров Майкл был на седьмом месте. Чавич лидировал. Но меня больше беспокоило то, что Майкл плыл целых 24,00 секунды, на сотую долю больше, чем предусматривал наш план. Плохо.

Финальные пятьдесят метров Чавич продолжал вести, и я все больше и больше нервничал. Я сидел на трибуне примерно в пятнадцати метрах от финиша. Когда пловцы пронеслись мимо меня, гонка стала соревнованием двух спортсменов: Чавич чуть впереди Майкла, а Майкл яростно пытается подойти

ближе, ближе, ближе. Хватит ли ему времени и расстояния, чтобы обойти Чавича? Когда они приблизились к финишу, я начал крутиться во все стороны, словно стараясь подтолкнуть Майкла. На видео видно, как я верчусь туда-сюда, будто мне под рубашку засунули ледяной кубик. Но я был бессилён. Пловцы достигли стенки. Чавич, видимо, победил — мне так показалось. Последним движением руки он обошел Майкла.

Я посмотрел на табло. «Что?»

Рядом с результатом Майкла — 50,58 — стояли буквы OR, олимпийский рекорд. «Он поставил рекорд. Отлично», — подумал я. «Но это значит... он **ВЫИГРАЛ!** Это точно?»

Вообще говоря, цифры были предварительные. Несколько минут, которые мне показались вечностью, я вглядывался в табло, ожидая официальных результатов. Когда они появились, «Водяной куб» просто взорвался: первое место — Фелпс, США; второе место — М. Чавич, Сербия. Разрыв: 0,01 секунды.

Не все согласились с таким положением дел. Чиновники из сербской сборной подали протест, и у них были на то основания: в записи под определенным углом казалось, что Чавич коснулся стенки первым. Но при более тщательном рассмотрении видно, что Майкл последним движением сильно ударил по панели — точно так, как тысячи раз бил на тренировках.

Последний толчок по сравнению с легким касанием Чавича оказался достаточным, чтобы дать Майклу победу.

Правило 9.1. Когда действуешь, не забывай о мелочах

На следующий день Майкла ждал еще один заплыв, финал комбинированной эстафеты 4×400 метров. Сборная США выигрывала в этой дисциплине на всех Олимпиадах, кроме одной (в 1980 году США бойкотировали Олимпийские

игры в Москве), и Пекин не стал исключением. Почему эта победа особенная? Она принесла Майклу восьмую золотую медаль. Это рекорд, который, скорее всего, продержится очень долго.

Майкл девять дней соревнований выдерживал колоссальное давление болельщиков, прессы, меня и себя самого. Он прошел их с исключительной стойкостью, несравненным мастерством и колоссальной волей к победе. Как ему это удалось? Он более десяти лет следовал методу, который каждый день тренировки воспитывал перечисленные качества в важном и в мелочах. Благодаря методу я уверен, что мои люди готовы действовать, когда придет время. После изнурительных упражнений я люблю говорить пловцам: «Детали очень важны. Когда придет время соревноваться, они будут иметь решающее значение».

Вы уже знаете, что Майкл проплывал каждый день тысячи метров. Некоторым такое расстояние может показаться излишним и утомительным. Мы позаботились, чтобы это было не так. Такие нагрузки стали частью нашей подготовки ко дню соревнований, и в таком контексте их необходимость очевидна. Проверая и усиливая незначительные на вид детали («Какая у тебя задача?» — «Положить руки на стенку!»), Майкл готовился к действию. Заплыв с Чавичем показал, что он даже не задумывался о сильном ударе — он его просто сделал. «Если бы я в конце скользил, — заявил Майкл на пресс-конференции после заплыва, — я потерял бы кучу времени. Я делал короткие, быстрые взмахи, пытаясь положить руку на стену. И я закончил, приняв правильное решение».

Следуя методу, он оказался готов действовать в самое великое мгновение своей карьеры и смог преодолеть все трудности.

Подготовьтесь и вы.

С каждой промежуточной целью в вашем плане игры вы узнаете что-то новое о самом себе. Из этого знания и отточенных навыков складывается уверенность в своих силах. Три фактора — знание, мастерство и уверенность в себе — помогут вам действовать в нужную минуту. Достигнете ли вы успеха? Этого гарантировать нельзя. Я уже говорил, что стараюсь не предсказывать результаты. Не забывайте, что в великий день вы можете столкнуться с противником, который окажется просто талантливее, убедительнее, умнее, или ситуация будет более пугающей, суровой и сложной, чем вы себе представляли. Вполне можно оказаться на месте Милорада Чавича, которому попался Майкл Фелпс, величайший пловец всех времен, и до успеха не хватит длины кошачьего уса.

Так что начинания не обязательно оканчиваются полным успехом.

Но вы, так или иначе, не проиграете. Вы покажете результат на пике своих возможностей, а на этом уровне будете выглядеть вполне достойно. Кроме этого, вы будете лучше подготовлены идти вперед.

Правило 9.2. Учитесь на прошлых результатах

Позвольте мне показать, как прошлые результаты помогут подготовиться к прекрасному выступлению в будущем.

К настоящему времени мы все знаем, что Майкл — Крутой Олимпийский Золотой Атлет. Но на своей первой Олимпиаде, на Играх 2000 года в Сиднее, он выступил всего в одной дисциплине — 200 метров баттерфляем — и пришел пятым. До подиума было далеко, но тогда мы и не ждали медалей. Майклу было пятнадцать (самый молодой пловец в сборной

США за шестьдесят восемь лет), а его соперники были взрослыми мужчинами. Неудивительно, что он проиграл.

Говорят, перед играми его товарищ по команде, пловец баттерфляем Том Малчоу, сказал: «Майкл пока не знает, что значит попасть на Олимпийские игры. Он не знает, как это изменит его жизнь. Но скоро он это поймет».

Малчоу совершенно прав. И Майклу, и мне самому это выступление очень много дало и пригодилось в будущем. Вроде бы мелочи (внимание к деталям, помните?), но если упустить их из виду, они скапливаются и имеют большое значение. Например, перед отборочным заплывом и полуфиналом Майкл забыл завязать шнурки на плавательном костюме. Почему? В основном из-за нервов. К счастью, никакого конфуза не произошло, но после возвращения в Балтимор мы не забыли отработать простое действие — проверить костюм. Еще в день финалов я попросил Майкла прийти на место за два часа до заплыва, чтобы ему хватило времени расслабиться и настроиться на борьбу. Но все мои планы пришлось отменить, когда Майкл прибыл в плавательный центр с пропуском соседа по комнате. Ему пришлось бежать в Олимпийскую деревню за своим, и, когда он вернулся в бассейн, у него оставалось ровно шестьдесят свободных минут.

Майкл позже признался, что был «слегка напуган» подготовкой к своему первому олимпийскому финалу. У него имелись на то все основания. Он был ребенком с брекетами на зубах. Однако то, чему он научился на своем опыте (и своих промахах), никуда не делось. Через четыре года он поехал в Афины не напуганным, а подготовленным. На этот раз никаких глупых ошибок. Уверенность на небывалой высоте. Результаты не заставили долго ждать. Он выиграл первые шесть из своих восемнадцати золотых медалей.

Когда придет час действовать, особенно впервые, постарайтесь извлечь как можно больше пользы. Я знаю, что бывает сложно думать о чем-то, *кроме* результатов. И все же постарайтесь. С каждым разом вы, несомненно, будете повышать свое мастерство и приближаться к еще большим успехам в будущем. Я называю это «выигрышем от факта действия». Один мой друг называет это ценностью. Он годами пытается подписать бессрочный контракт с крупным университетом, прошел множество собеседований и тестов, но пока не получил приличного предложения. Весь этот период он преподает в свободное время в местном колледже. Он решил, что за это время будет оттачивать свои лекции, чтобы подготовиться к большому предложению. «Я сравниваю это с работой актера в мелких театрах около Бродвея, — однажды признался он. — С каждым новым занятием я устраниваю ошибки. Когда меня, наконец, примут на полную ставку — когда я, наконец, попаду на свой Бродвей, — я буду готов».

Когда вам придется действовать — первая речь на посту CEO, первая гонка триатлоном, первая проповедь с амвона, — я советую смотреть на вещи аналогичным образом. Конечно, в уме готовьтесь к золоту. Но если победы не будет, по крайней мере, постарайтесь извлечь из этого события что-то полезное для вашего будущего.

Правило 9.3. Сосредоточьтесь. Повторяю: сосредоточьтесь

Ученые говорят, что мозг не способен различать настоящие и воображаемые события. В каком-то смысле акт визуализации (представления образа цели) похож на кинофильм: чем более похожую на реальность сверхзадачу человек рисует

в уме, тем сильнее будет психическая картина, когда он действительно попытается ее достичь.

Когда я впервые попросил Майкла — тогда еще ребенка — записать свое видение будущего, у него не было проблем с визуализацией. «Я мечтаю выигрывать золотые медали на Олимпийских играх», — написал он и тут же стер. Мне кажется, он подумал: «Пожалуй, мне нельзя такое писать. Мне всего двенадцать лет».

Он перевернул страницу и поправил себя: «Я хочу быть олимпийским пловцом». Эта цель казалась ему более здоровой и достижимой.

История показала, что Майкл должен был послушаться первого инстинкта. Он, наверное, лучше, чем кто-либо другой, знал, на что он способен, хотя и был ребенком. Как я говорил, это самый сосредоточенный человек, которого я встречал в жизни. Приезжайте на Олимпиаду в Рио и обязательно посмотрите на Майкла в минуты перед заплывом. Он будет сидеть за стартовой тумбой в шапочке и берушах. Он не станет ни с кем говорить, а взгляд его устремится прямо на дорожку, по которой ему предстоит плыть. На трибунах может быть пятнадцать тысяч человек, но в поле зрения Майкла не окажется никого. Абсолютная сосредоточенность.

Не всем моим спортсменам так повезло, и иногда они терпят неудачу на больших соревнованиях из-за недостатка концентрации. Я должен научить их быть как Майкл, когда приходит время действовать.

Вот пример: Эллисон Шмитт.

На лондонских Олимпийских играх 2012 года Шмитти выступила неожиданно хорошо и завоевала пять медалей. Да, она увезла домой на одну меньше, чем Фелпс, ее товарищ по команде. Но те, кто видел выступления Эллисон на предыдущих крупных международных соревнованиях, никогда

бы не подумали, что в Лондоне она способна на что-то большее, чем пойти болеть на трибуны.

Предыстория такова. Чемпионат мира 2011 года проходил в Шанхае. Эллисон выступала там в нескольких дисциплинах. Я ожидал ее победы на 200 метрах вольным стилем, и в отборочной стадии она действительно плывала исключительно хорошо и пришла первой. Однако полуфиналы прошли ужасно, и Эллисон с трудом вышла в финал. Там она, казалось, не могла выбросить из головы предыдущий неудачный заплыв и как будто попыталась стереть плохие воспоминания сразу после старта. Первые 100 метров она шла слишком быстро и к концу выдохлась. В заплыве, который мог стать для нее победным, она пришла пятой.

После этого мы поговорили и согласились, что проблема — в неспособности сохранять сосредоточенность между заплывами. Вернувшись в Балтимор, мы начали работать над упражнениями, которые в идеале должны были исправить проблему. Этот навык давался Шмитти нелегко. Она очень общительный и отвлекаемый человек. Я помню наши реплики на тренировке. «Ты чем сейчас занимаешься?» — «Разговариваю с Майклом». — «А что ты должна делать?» — «Ой... разогреться?» — «Вот именно!»

Я надеялся, что к Лондону Эллисон научится замечать возможные отвлекающие факторы и не поддаваться им.

Эллисон — просто пример человека, который легко теряет сосредоточенность. Боюсь, что в эту ловушку попадает большинство из нас, особенно сегодня. Подумайте о потоке раздражителей, которые постоянно задевают наше сознание. Семья, друзья, требования на работе, потребность в отдыхе, и это не говоря о социальных сетях и всяких модных приложениях. Все это часто не дает нам сосредоточиться на текущей цели.

Я много лет работал с доктором Джимом Бауманом, спортивным психологом. Сейчас Джим все свое время посвящает спортсменам, которые выступают за Виргинский университет, а до этого работал старшим спортивным психологом Олимпийского комитета США, куда в 2004 году был направлен Ассоциацией плавания. Даже после ухода из Комитета в 2009 году Джим продолжал консультировать ассоциацию. Обычно он ездит с нами на все крупные соревнования: Пан-американские игры, чемпионаты мира и, конечно, Олимпийские игры. Когда я вижу, что спортсмен не может собраться перед заплывом, я часто предупреждаю Джима. Хотя на сосредоточенность пловца на состязаниях влияют самые разные спортивные и неспортивные проблемы, когда приходит время действовать, великий пловец обязан уметь отложить все в сторону и прийти в полную готовность. Именно тогда в дело вступает Джим. Обычно разговор звучит как-то так.

— Какая у тебя задача во время заплыва?

— Завоевать медаль, победить противника, заработать денег.

— Неправильно. Твоя задача — как можно быстрее проплыть из пункта А (старт) в пункт Б (финиш). Быстрое плавание вообще не связано с твоим противником и медалями. Сосредоточься на своей работе, только на том, что имеет отношение к скорости, — плане заплыва и технике. Медали, деньги, горячка, дорожка, другие пловцы, социальные сети, СМИ — все это ненужный шум, который тебя только тормозит. Если думать о посторонних вещах, в голове будет хаос. Будь проще.

Чтобы еще больше помочь спортсмену, Джим рекомендует перед заплывом написать на месте, которое спортсмен видит во время подготовки — на обратной стороне ладони или сверху ступни, — какую-нибудь букву, слово, символ. Джим

называет это подсказкой. Она призвана стать зримым напоминанием успокоиться и сосредоточиться на стоящей перед ним «простой» задаче — быстро проплыть от старта до финиша. В последние секунды перед началом заплыва, когда многие спортсмены особенно уязвимы для мыслей и чувств, подрывающих уверенность в себе, «подсказка» становится близким, доступным напоминанием сосредоточиться на работе. Она как будто говорит: «Забудь о пловце на третьей дорожке и о призовом фонде. Просто плыви!»

Я знаю, что эти подсказки помогают моим пловцам, и я спросил Джима, сработают ли они у других людей. Немного поколебавшись, он ответил: «Конечно». И привел такой пример: «Представьте мать четверых детей. Все дети ходят в секции или еще какие-нибудь занятия после школы. Все эти занятия вполне могут проходить в разных местах одновременно. У мужа безумный график, поэтому маме придется заботиться, чтобы дети попали туда, куда надо. А еще нужно сделать массу других дел — по крайней мере, она так думает. Столько хлопот может перегрузить любого. Вдобавок сегодня маме нужно не только развезти детей по всему городу, но и обязательно заехать за продуктами, чтобы выполнить очередную критически важную задачу — накормить вечером семью.

Кроме навыков управления своими делами и временем, — продолжает Джим, — маме пригодится хорошее визуальное напоминание, которое поможет ей все сделать. Пусть напишет на тыльной стороне ладони букву П. В какой угодно суматохе у нее всегда будет подсказка, которая заставит остановиться. Эта буква шепнет: „Перестань суетиться! Вдохни, выдохни и отправляйся в магазин“.

Иногда, — добавляет Джим, — люди думают, что своей многозадачностью кого-то впечатлят. Но на самом деле

человек, который неэффективно расставляет приоритеты и не держит их число в пределах разумного, работает не только тяжелее, но и менее качественно. Разделение задач (выполнение их по очереди и использование системы напоминаний, например таких подсказок) позволит нам не только выполнить намеченное, но и сделать это хорошо и вовремя. Думайте как великий пловец. Настройтесь на качественное усилие: сосредоточьтесь на работе, на том, что имеет значение для ее выполнения, отбросьте помехи. Победите хаос».

Двенадцать месяцев перед Лондоном я готовил Эллисон побеждать хаос в голове. Конечно, я не хотел, чтобы она стала менее общительной: добрый и веселый нрав делает Шмитти прекрасным товарищем по команде. Но когда приходит время тренировки, я побуждаю ее отключиться от посторонних разговоров, а иногда даже прошу сесть отдельно и нарисовать в воображении свой стиль плавания. Как только она возвращается в воду, результат налицо. Это как будто дает ей толчок.

В конечном итоге наша работа не прошла даром. На каждом утреннем отборочном этапе Эллисон точно знала, как она будет плыть. На каждом вечернем финале — тоже. Она оказалась способна не терять сосредоточенности всю неделю соревнований. Ее лондонские трофеи тому доказательство.

Правило 9.4. Сделайте себе одолжение. Не сдерживайте себя

Вы, наверно, слышали старую поговорку: «Кто умеет — делает, кто не умеет — учит». Великие спортсмены тоже часто посмеиваются между собой: «Кто может — выигрывает медали. Кто не может — тренирует».

Верно ли это утверждение в моем случае? Мне хочется думать, что моя собственная карьера в плавании была довольно удачной. В последний год выступлений за Университет Флориды я поставил личный рекорд на 100 метрах баттерфляем. Приятный финальный акцент.

Поэтому я знаю, каково приходилось Эллисон Шмитт: выходишь, стараешься — и не достигаешь цели. Как мы только что выяснили, Эллисон сложно было сосредоточиться. А вот я просто сдерживал себя и упустил хороший шанс. Позвольте мне поведать, как это было.

Я уже рассказывал, что в детстве мечтал последовать примеру своего кумира Леонарда Бернштейна и играть невероятную музыку со сцены Нью-Йоркской филармонии. Мама с папой заинтересовали меня игрой на фортепиано, и я очень рано полюбил музыку. Когда ноты, аккорды и гаммы начали удерживаться у меня в голове, мое желание сочинять, дирижировать, как и мое стремление к большой сцене, разгорелось по-настоящему.

А потом было то сокрушительное выступление.

Дело было так. Стоял весенний день. Я учился на втором курсе в Университете Флориды. У нас проводился конкурс, победитель которого должен был стать дирижером симфонического оркестра. Направляясь на прослушивание, я твердил себе: «Ты должен всех сразить». Я чувствовал абсолютную уверенность в себе, даже самодовольство. Но, войдя в студию звукозаписи, вместо оркестра я обнаружил там преподавателя, который, как оказалось, будет оценивать мои дирижерские способности. Мне надо было махать руками и палочкой под оркестровую музыку из колонок.

Включили запись Второй сюиты фа мажор британского композитора Густава Холста. Я тут же начал яростно размахивать руками, колоть палочкой, бить по воздуху, как Джо

Фрейзер по боксерской груше. Так продолжалось до самого конца, и, когда музыка утихла, по лицу у меня струился пот.

После прослушивания профессор сказал мне:

— Вы самый музыкально одаренный человек из всех, кого я сегодня видел.

— Спасибо, — ответил я немного застенчиво, но в душе сделал победный жест.

Потом он добавил:

— Вы как будто дирижировали тысячей музыкантов. Вы были похожи на Леонарда Бернстайна.

Я возвращался домой невероятно довольный собой.

Это чувство сохранялось как минимум сутки.

На следующий день я пришел посмотреть на список победителей. Меня там не оказалось. Как же так? Это же мое будущее! Я собирался этим заниматься до конца своих дней! Я был так подавлен, что немедленно сменил специализацию с музыки на психологию.

Что произошло? Впоследствии я узнал, что профессор счел меня одаренным, но чересчур театральным. Он был прав. В тот день я — двадцатилетний студент с некоторым опытом в музыке — должен был показать, что способен дирижировать вузовским оркестром. От меня не требовалось изображать нового Бернстайна. Я позволил разуму, эмоциям и сомнению помешать проявиться таланту.

Я сдержал себя.

На спортивных мероприятиях такое происходит постоянно.

Баскетболист в самый ответственный момент промахивается в штрафном броске, хотя делал это тысячи раз. Теннисист допускает двойную ошибку при подаче во время решающего тай-брейка. Бейсболист не ловит третий страйк в конце игры, хотя все базы заняты. В другой ситуации эти спортсмены повели бы себя иначе. Что же заставляет нас допускать

столь грубые ошибки? Они возникают в критически важных ситуациях, когда давление сильнее, чем обычно.

Спортсмены не единственные жертвы стресса. Многие политики на важнейших дебатах избирательной кампании говорят какие-то глупости. Лучшие студенты-юристы проваливаются на экзаменах на статус адвоката. Даже актеры не исключение. Аль Пачино однажды рассказал писательнице Клаудии Пирпонт: «Мне знаком этот кошмар. Несомненно. Каждый актер его знает. Ужас, когда ты стоишь перед зрителями и... теряешься. Когда ты выходишь и забываешь свою роль».

Сдерживать себя — это потерять способность действовать под давлением психологических, а не физических причин. Этим страдают люди, которые хороши в своем деле, пока оно не становится слишком сложным. Обстоятельства берут над ними верх. Они забывают, что пришли просто делать то, чему учились и что отработывали на тренировках, и вместо этого пытаются заглянуть в будущее и заикливаются: «А что случится, если у меня не выйдет?»

Если вы сталкиваетесь со стрессовой ситуацией, оставайтесь верны себе и своему плану. Держитесь за настоящее и делайте то, что оттачивали неделями и месяцами. Если следовать этому рецепту, желаемый результат должен появиться.

За всю карьеру Майкл не сдерживал себя ни разу. Всегда ли он выигрывал? Не всегда, но только из-за того, что противник в день соревнований был сильнее. Майкл не страдал от грубых ошибок, потому что целью для нас всегда было время, а не победа. Он сосредотачивался на том, что находилось в его власти. Конечно, я ставил целый ряд задач, которые в идеале должны привести к золоту, но прежде всего нас интересовало качественное плавание.

Майкл говорит, что ненавидит проигрывать, и это правда. Но на самом деле он ненавидит недотягивать. Если тебя кто-то победил — это одно. Но проиграть самому себе... этому нет оправдания.

Правило 9.5. Лучше всего действовать, когда ты наслаждаешься моментом

Я уже немного рассказал о Чейзе Калише, и вы знаете, что он может стать следующим великим пловцом, которого даст миру наша программа. Я сомневаюсь, что у нас когда-нибудь появится второй Фелпс, но между Майклом и Чейзом я вижу много общего. Как и Майкл, Чейз родился в Мэриленде. Как и у Майкла, у него есть шанс прийти к успеху в индивидуальном комплексном плавании на 400 метров. И, как и Майкл, он действует с правильным настроем.

Люди любят судачить о соперничестве между Майклом Фелпсом и Райаном Лохте. Якобы они должны враждовать. Ничего подобного. Перед многими встречами Майкл и Райан проводят время вместе, смеются над какими-то компьютерными играми и непринужденно общаются. А на следующий день так же непринужденно действуют. Чейз готовится к заплыву так же. Как-то раз он сказал кому-то в «Медоубрук»: «Весь год у меня на уме только мои цели. Я о них думаю постоянно, что бы ни делал. Но вечером перед заплывом я расслабляюсь: лежу в кровати, смотрю телевизор, болтаю с соседом по комнате. Мы смеемся и смотрим в интернете какие-нибудь видеоролики. Другие пловцы перед заплывом молчат как могила, а я расслаблен».

Когда в следующий раз будете действовать — примените такой подход. Старайтесь наслаждаться представившимся

шансом, не дайте ему вас душить. Еще раз повторю, что результаты непредсказуемы, но одно я могу гарантировать: если до начала радоваться, а не ужасаться, по окончании будет больше удовлетворения.

Я часто говорю пловцам, что на стартовой тумбе они предоставлены сами себе. Им не помогу ни я, ни другие тренеры, ни друзья и родственники. Они обязаны положиться на вложенные усилия и на закаленную в тренировках уверенность в себе.

Я надеюсь, что эти слова их расслабят, освободят, помогут быть собой.

Действие должно быть выражением вашей сущности.

Любая форма самовыражения — в бассейне, на рабочем месте, в концертном зале и дома — это во многом чувство внутренней свободы, которое позволяет творить. Свобода порождает искусство, а всем известно, что настоящее искусство дарит положительные эмоции.

Поэтому в ответственный момент расслабьтесь и наслаждайтесь тем, что делаете.

Правило 10

Отпразднуйте успех, а потом решите, что дальше

Цель достигнута. Месяцы, может быть, годы работы над сверхзадачей позади. Что делать, когда момент ее завершения наконец настал? Как отметить все, чего вы добились?

На протяжении многих лет мы наблюдаем, как чемпионы-автогонщики после 500 миль Индианаполиса делают колесо, а затем, заработав клетчатый флаг, по какой-то безумной традиции торжественно выливают на себя кварту* молока. С сороковых годов новоиспеченные выпускники Военной академии в Вест-Пойнте ликующе подбрасывают в воздух головные уборы. В канун Нового года американцы уже много лет смотрят передачу Гая Ломбардо, которого сменил Дик Кларк, а сегодня Райан Сипрест. Они не спят, чтобы дождаться поздравления с завершением очередного года и всего, что с ним связано.

Каждое достижение уникально, и отмечать его тоже нужно как-нибудь особенно.

Примерно так я думал, когда величайшее достижение в моей карьере, наконец, произошло.

Пекин, КНР. Воскресенье, 17 августа 2008 года. Финал 4×100 метров комбинированной эстафеты. Американская

* Кварта — единица измерения сыпучих или жидких объемов в англоязычных странах, равная примерно 950 миллилитрам. *Прим. ред.*

команда — Аарон Пирсол, Брендан Хансен, Джейсон Лезак и Майкл Фелпс — бросает вызов командам из семи других стран. Я уже говорил, что США доминируют в этой дисциплине с ее зарождения в 1960 году, поэтому перед заплывом эмоций немного: американцы, несомненно, победят. Но напряжение все равно есть: сорок тысяч зрителей в «Водяном кубе» и миллионы телезрителей в своих домах, барах, ресторанах по всему миру хотят посмотреть, как Майкл творит историю.

Фелпсу предстояло проплыть третий отрезок (баттерфляй), а затем Лезак должен закончить заплыв и погоню за золотом. Посмотрите повторы, и вы увидите, как с каждым взмахом Лезака улыбка Майкла становится все шире и шире. Майкл приехал в Пекин со сверхзадачей: ставить мировые рекорды, чтобы получить шанс («подойти поближе») к рекордным восьми золотым медалям. В шести из первых семи дисциплин это удалось. В седьмой был не мировой, а олимпийский рекорд. Когда Лезак коснулся стенки, принесся победу в эстафете и еще один мировой рекорд, Майкл бросился обнимать своих товарищей, давать им «пять» и показывать всему миру, как он счастлив и гордится своим достижением. Когда Майкл принимал поздравления, «Водяной куб» просто содрогался: у меня не хватает слов, чтобы это описать.

А я? В последние девять дней я не участвовал ни в каких соревнованиях, но я все равно устал, вымотался и был на грани. Работа Майкла выполнена — значит, выполнена и моя. Одиннадцать лет мы вместе упорно шли к этому моменту. Я намечал курс действий, он следовал ему с почти нечеловеческой точностью. Теперь он стал самым великим олимпийцем, какого только видел свет, а я — очень счастливым и довольным тренером по плаванию.

На Майкла смотрел весь мир, а я никого особенно не интересовал, уж поверьте. Пока прожекторы светили на чемпиона,

я встал со своего места в «Водяном кубе» и пошел в небольшой коридорчик в боковой части здания. Там было пусто и тихо. Следующие несколько минут я стоял, хотя мне хотелось упасть на колени. Мое лицо застыло от мыслей, я забыл, где нахожусь, и только спрашивал себя: «Неужели это правда?.. Я не сплю? Неужели мечта сбылась?»

Соревнуются и получают олимпийские медали спортсмены, а не тренеры. Обижаться тут не на что. Но мне все равно хотелось как-то отметить этот момент. Несколько минут наедине с собой стали мне наградой за то, что мы только что совершили.

Целых четыре года мы с Майклом шли по одному плану игры, от одного набора целей к следующему, и подробно расписывали, как войти в историю... мы потратили столько времени и душевных сил... столько часов размышлений... и вдруг дело сделано, и у нас есть то, к чему мы так стремились: мировые рекорды, историческое событие и восемь медалей в придачу. Пришло время праздновать.

И я иду в тихий коридор и праздную по-своему.

Правило 10.1. Запечатлейте в памяти достижение

В коридоре я осознал, что мы совершили, впитал успех. Поверьте, вознаградить себя таким образом — критически важный элемент метода. Это приз за всю проделанную работу, энергию, которую вы посвятили сверхзадаче. В течение жизни многие люди, будь то учителя, начальники или родители, дарят нам осязаемые знаки, чтобы увековечить крупные достижения: похвальные листы в начальной школе, табличку «Лучший менеджер по продажам» в конце успешного квартала, наручные часы в завершение долгой карьеры,

золотую медаль после очень быстрого заплыва. На них приятно время от времени взглянуть и вспомнить о своем успехе.

Но хотя смотреть на них приятно, они не сравнятся с воспоминаниями о той счастливой минуте, а воспоминания вы можете подарить себе только сами.

Не верите? Подумайте о том, что Мэтт Маклин однажды сказал про золотую медаль, которую он завоевал на Олимпийских играх 2012 года: «Знаете, это просто безделушка. Когда я оглядываюсь в прошлое, медаль для меня ничего не значит. Но то, что я пережил, то, как я изменился после этого достижения, — большая награда. Это как раз тот случай, когда путешествие важнее, чем пункт назначения».

Это может звучать немного странно и, наверное, просто моя особенность, но воспоминание о том, как я стоял в коридоре наедине со своими мыслями, останется со мной навсегда. Почему? Потому что эта минута была очень важна: я оказался в этом месте, потому что только что произошло что-то значительное, и я хотел запечатлеть это в памяти.

Конечно, впереди было много празднований в честь золотого улова Майкла, и каждое помогло запомнить это свершение и не дать ему поблекнуть. Когда мы вернулись из Пекина в Балтимор, город устроил парад под названием «Фестиваль золота». Мы ездили по городу и махали поклонникам Майкла, а они радостно приветствовали земляка-чемпиона. За четыре года до этого, когда Майкл завоевал шесть золотых медалей в Афинах, в Балтиморе организовали «Фелпс-фестиваль». Оба мероприятия были шумными и радостными. В толпе мы с Майклом замечали людей, которые так или иначе помогли нам прийти к заветной цели. У нас осталось множество фотографий этих празднеств, и мы с Майклом иногда любим их рассматривать. Они напоминают нам, как наша работа повлияла на людей и на нас самих.

Но, как бы ни были радостны и памятны торжества, я не менее живо помню и маленькие праздники, например вечеринку, которую Дебби устроила Майклу после возвращения с его первой Олимпиады в Сиднее. В тот день пришло совсем немного гостей и не было медали, чтобы передавать ее из рук в руки и с любовью рассматривать. И тем не менее нам нужно было отметить продвижение к цели, сам факт участия в Олимпийских играх. Это входило в сверхзадачу, которую мы с семьей поставили перед собой на встрече многими годами ранее. Следуя методу, Майкл завершил определенный этап своего путешествия, больше узнал о себе и заслужил праздник.

С годами я стал твердо верить, что празднование — ценный элемент метода. Большое или маленькое, оно показывает, что что-то сделано и появилась новая отметка нашего роста. В начале карьеры я, по-моему, обращал на это меньше внимания. Наверное, я был слишком занят составлением графиков для следующей сверхзадачи (пловцов или меня самого). Но чем дальше, тем больше я понимал, как важно радоваться достижениям. В последние годы я начал отмечать конец года вечеринкой и приглашаю к себе примерно сотню друзей и родственников. Хотя я об этом не говорю, для меня и гостей — людей, которые делают мою жизнь интересной и радостной, — это возможность оглянуться и оценить, чего мы достигли вместе и по отдельности за прошедшие двенадцать месяцев.

Достижение мечты требует больших жертв: мы тратим часы, которые никогда не вернуться, мы заставляем себя выполнять списки задач на день, ищем способ побороть моральное и физическое истощение. Но когда дело сделано, совершенно необходимо остановиться, подумать и оценить, что мы получили и чему научились. Если все завершилось

удачно — вы выиграли чемпионат, поставили личный рекорд, отлично сдали важный экзамен, — почувствуйте сладость победы. Если успех обошел вас стороной, все равно отпразднуйте пройденный путь, то, что вы видели и чему научились. Помните: смысл моего метода — в процессе роста, а не в результате, ведь и сам процесс многое дает.

Рич О’Коннор знает, о чем я говорю. Он не пловец, а бывший университетский и профессиональный баскетболист, и у него не было звездной карьеры, как у Майкла Джордана или Леброна Джеймса. О таких игроках говорят, что они «зашли на чашку кофе» в мир профессионалов. И несмотря на то что Рич не выигрывал крупных чемпионатов, он понял ценность долгого игрового сезона и всего, что он приносит: взлетов и падений, жизненных уроков и дружбы. Все это дороже, чем призы, и это, несомненно, стоит праздновать.

Когда карьера Рича в баскетболе закончилась, он перешел в мир журналистики и стал главным редактором нескольких успешных нью-йоркских журналов. Из-за маленького штата редакторам, авторам, дизайнерам и фотографам приходилось по многу часов трудиться, чтобы создать контент и подготовить журнал к печати. Этот бизнес выматывает: только выходит один номер, как перед вами появляются новые дедлайны. Рич понял, что такие требования превращают творческую работу в круговорот, и персонал постоянно куда-то спешит, а не наслаждается процессом творения. И у него появилась идея: через день-другой после сдачи номера в печать он собирает сотрудников в комнате для совещаний и устраивает вечеринку. Ничего особенного: сегодня пицца, через месяц сэндвичи.

На таких мероприятиях Рич отдает должное событию: «Мне хочется, чтобы люди понимали, чего достигли. Ты создал

журнал! Не каждый на такое способен. Это огромная работа. За тридцать дней до этого мы поставили цель — сдать журнал, и мы ее выполнили. И перед тем как ставить новую цель, я хочу, чтобы все расслабились и отпраздновали нашу общую победу».

Смысл таких праздников в том, что они заставляют всех нас — пловцов и журналистов, тренеров и издателей — понимать, что наши усилия не пропадают зря. В них есть значение, смысл. Эта мысль будет толкать нас к выполнению следующей сверхзадачи.

Правило 10.2. Ответьте на вопрос «Что дальше?» заранее

Для завершения нашего движения к сверхзадаче важнейшее значение имеет не только празднование, но и ответ на неизбежный вопрос: «Что дальше?» Как только вы что-то завершаете — приходите к финишу на Бостонском марафоне, становитесь партнером в юридической фирме, выигрываете выборы, ваш подопечный завоевывает двадцать две олимпийские медали, — или вы сами, или кто-то еще спросит что-то в духе: «Так какая следующая задача?», «Что ты будешь теперь делать?» Зная, что этот вопрос так или иначе появится, я предлагаю подумать об ответе еще до воплощения вашей мечты.

Конечно, метод делает акцент на процессе, а не результатах. Однако в конечном итоге результат появится, а значит, вам понадобится следующая большая цель, в которую вы вольете всю свою страсть. При этом нельзя забывать, что подумать заранее — не значит заикнуться. В пылу плей-офф тренеры часто говорят: «Не будем торопить события и заглядывать вперед». Такие слова действительно отражают

логику финального рывка к цели. Но до этого, в процессе подготовки и в менее напряженных условиях, нужно подумать о будущем. Благодаря этому у вас появится определенная свобода, чтобы посеять семена, которые расцветут, когда придет их время.

Я так ценю этот совет в основном потому, что мне его, к сожалению, не дали до того, как я столкнулся с самым большим вызовом в моей тренерской карьере.

Как вы уже знаете, когда Майкл завоевал в Пекине восемь золотых медалей, у нас было несколько трудных месяцев. Мы пытались придумать, как превзойти такое достижение. Послепекинский период вообще сказался на наших отношениях. Часть вины можно смело свалить на Майкла: он обязался выступить в Лондоне в 2012 году, но два с лишним года ему не доставало мотивации и желания тренироваться как следует. Его безразличное отношение к работе меня все больше нервировало. В результате мы неделями не разговаривали друг с другом, а если и разговаривали, то едко и немногословно. В конце концов Майкл изменил настрой, и мы выбрались из неприятностей, но я больше не позволю спортсмену так ко мне относиться — и пропади пропадом медали и рекорды.

И все же некоторые психологические шрамы я нанес себе сам. Их корни уходили к периоду подготовки к пекинской Олимпиаде: именно тогда я не смог заглянуть дальше 2008 года и подумать, какие новые приоритеты поставить, когда исторический урожай золота будет собран. Свою ошибку я осознал лишь задним числом.

Произошло вот что. С 2004 по 2008 год я настолько сосредоточил внимание на Майкле и его планах, что совсем перестал заниматься собственными умениями и способностями. Конечно, у меня тоже была сверхзадача. Я хотел вырастить

из Майкла олимпийского героя. Здесь все было как надо: такова работа тренера. Неправильно было то, что, толкая Майкла к совершенству, я не уделил времени Бобу Боуману как человеку.

Если вы помните, в тот период я занимался с мужской командой Мичиганского университета, поэтому в перерывах между сном был привязан к воде больше, чем стая дельфинов. Я планировал тренировки для Michigan Wolverines, я составлял план игры, чтобы Майкл побил рекорд Марка Спитца. Двадцать восемь часов в сутки — по крайней мере, мне так казалось — я думал только о бассейнах, упражнениях, дизайне костюмов для плавания и прогнозах загрязнения атмосферы в пекинской агломерации — обо всем, что могло повлиять на олимпийское выступление Майкла. Мой разум постоянно и всецело был поглощен Майклом. Поглощен до такой степени, что из-за стремления подготовить Фелпса я пренебрег собственным благополучием. Я плохо ел и сильно прибавил в весе. Я редко ходил в кино, на музыкальные представления и вообще забросил культурную жизнь. Потерял контакт со многими друзьями и родственниками. Я не смог удержать гармонию — в восьмой главе я объяснял, как она важна для достижения мечты.

Кроме того, я не смог заглянуть в будущее и подумать, какой новый вызов принять и как пересмотреть свою жизнь, когда задача будет выполнена. Вернувшись из Пекина, я понял, что обманул самого себя. Конечно, мы достигли волшебной отметки — восемь медалей, но в остальном моя жизнь не очень изменилась. Надо было платить по счетам, выполнять обязанности в отношении других спортсменов, заниматься домом, проводить тренировки. В сущности, я столкнулся с будничной рутинной, хотя мне казалось, что после такой победы ее не будет.

В период между пекинской и лондонской Олимпиадами, когда мы с Майклом были на ножах, мне очень помогли друзья, а особенно Грег Харден — директор по спортивному консультированию Мичиганского университета. В период работы в Анн-Арбор Грег занимался со многими спортсменами, включая обладателя Приза Хайсмана Десмонда Ховарда и Тома Брэди, который впоследствии выиграл Супербоул как лучший игрок. Он помогал им выйти из трудностей на игровой площадке и за ее пределами. Я сблизился с Грегом, когда тренировал Wolverines. У нас сложились настолько близкие отношения, что даже простой разговор приносил большое облегчение. Однажды, уже в Балтиморе, я позвонил Грегу и рассказал ему о своих мучениях: мне приходилось одновременно мотивировать и Майкла, и себя самого.

Грег не любит пустой болтовни и сразу сказал, что будет говорить начистоту. «Боуман, — предупредил он, — ты правда хочешь знать мое мнение?» Я почувствовал, что выбора нет, и сказал «да». «Хорошо. Тогда вот что. В жизни периодически надо посвящать себя чему-то новому. Надо заново обдумать, кто ты такой, что ты делаешь и почему. Понимаешь?» Я кивнул. «Итак, Боуман, кто ты такой? В чем смысл твоей жизни?»

Эти вопросы немного меня встряхнули, потому что я очень долго воспринимал себя исключительно как тренера, призванного помогать людям быстрее плавать. Однако теперь я стал мужчиной среднего возраста, в моем резюме было много достижений, и у меня много времени, чтобы сделать еще больше. Сначала вопросы Грега поставили меня в тупик, но во время нашей беседы и после нее я все обдумал и понял, что надо сделать: нужна новая сверхзадача, план игры, чтобы ее достичь, и набор промежуточных целей, которые помогут прийти до следующей желанной цели.

В конечном итоге слова Грега помогли мне увидеть вот что: очень долгое время я привязывал свою сверхзадачу к сверхзадаче Майкла. Теперь мне надо посмотреть дальше, чем мы можем зайти вместе. Надо подумать, куда могу пойти я сам.

Потом стало ясно, что я далеко не единственный, кто столкнулся с кризисом после победы. На своем пути я встретил много ровесников обоего пола, которые были довольны карьерой и состоялись как родители. Но однажды они понимали, что дети выросли и встали на ноги или что карьера теперь ближе к завершению, чем к старту. Они начинали замечать, что единственный способ сохранять энтузиазм и удовлетворение — это развивать новые интересы и навыки.

Я точно в этом нуждался. После разговора с Грегом я как будто заново родился. Теперь я летаю в Европу просто как турист, а не из-за необходимости участвовать в очередном соревновании по плаванию. Я чаще беру три-четыре свободных дня, чтобы посвятить их своим увлечениям: страсти к скачкам, кулинарии, давней любви к музыке. В общем, я готовлюсь к будущим задачам и целям, которые будут с ними связаны.

К счастью, я не разочаровался. В последние годы у меня было много захватывающих моментов. Два самых запоминающихся произошли в 2015 году: в апреле меня назначили новым главным тренером по плаванию в Университете Аризоны, а спустя пять месяцев выбрали тренером мужской команды США по плаванию на Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро — наверное, самая желанная работа в моей профессии. Эти должности дали мне ответ на вопрос «что дальше?», и приятнее всего то, что я буду заниматься любимым делом — тренировать молодых спортсменов и помогать им достичь совершенства.

Правило 10.3. Помогите тем, кому увидеть будущее сложно

Я думаю, из всех этих историй видно, как много я думаю о своих спортсменах, о возможности формировать их жизни и мечты. В период подготовки к предстоящим Олимпийским играм я работал с лучшими в мире пловцами. Среди них — Янник Анбель, Ус Меллули и Мэтт Маклин. Как обычно бывает, отношения развиваются, созревают и достигают пика. В середине пути Янник, Ус и Мэтт решили покинуть наш клуб и изменить траекторию, которая в идеале так или иначе приведет их к Олимпиаде. Когда они говорили мне о своем решении, мы пожали руки и пообещали встретиться — и помериться силами.

Другие члены команды мечты продолжают работать со мной над своими сверхзадачами. Они корректируют планы игры, пересматривают цели, выкладываются по полной, помогают себе и товарищам по команде действовать на высочайшем уровне. Том Лаксингер, Лотте Фрийс и Чейз Калиш долго занимаются спортом и прекрасно знают, что никакой тяжелый труд и вложенные силы не гарантируют места на подиуме. Но, по многу часов каждый день работая друг с другом, они понимают, что само стремление к цели дает очень много. Лотте уже получила награду за свои исключительные усилия: в ноябре 2015 года она в третий раз вошла в олимпийскую сборную Дании и едет в Рио-де-Жанейро. Что касается Тома и Чейза, им придется подождать: шанс войти в сборную США они получают на отборочном турнире в июне 2016 года. Но я знаю одно: независимо от результатов, они оба заслужили успех и тег #deservesuccess.

Теперь я работаю в Аризоне, но за одним спортсменом внимательно присматриваю издали. Джессика Лонг осталась

в Балтиморе и тренируется с группой очень талантливых паралимпийских пловцов. С тех пор как она подошла ко мне по поводу перехода в North Baltimore, мы оба понимали, насколько амбициозна ее сверхзадача — заработать место в олимпийской сборной США. Она очень продвинулась к достижению этой цели, но ей предстоит еще очень много сделать. И несмотря на это, она не отказалась от своей мечты. «Я хочу попасть в сборную и не перестану верить, что у меня получится», — призналась она недавно моему другу. Поверьте мне: я сделаю все, что в моих силах, чтобы ее желание сбылось, даже если нас разделяет 3700 километров.

Еще есть Эллисон Шмитт, которую я знаю больше других просто потому, что мы вместе уже очень давно. Я видел, как она растет и как спортсменка, и как личность. В 2016 год, год Олимпиады, она входит с большими успехами за плечами. Эллисон дебютировала на Олимпийских играх в Пекине в восемнадцать лет и завоевала медаль, хотя мы планировали просто поучаствовать и заработать опыт на будущее. Спустя четыре года, в Лондоне, она прошла ураганом и завоевала пять медалей.

Но летом 2016 года Эллисон будет двадцать шесть лет. Как ни грустно, некоторые считают это большим возрастом для пловца. Чтобы попасть в Рио-де-Жанейро, Эллисон придется помериться силами с более молодыми соперниками, которые не меньше ее хотят попасть в заветный список.

Ей придется победить не только в спорте.

В мае 2015 года, почти через три года после ее славного выступления в Лондоне и всего за четырнадцать месяцев до Игр в Рио, Эллисон публично призналась, что в годы после успеха на Олимпиаде 2012 года ее преследовала депрессия. Если вы знаете Эллисон — а к этому времени должны, — такое заявление может показаться непостижимым.

Это девушка с негаснущей улыбкой, она излучает теплоту и радость даже в самые мрачные дни. Мне сложно вспомнить, чтобы за десять лет наших тренировок она меня радостно не приветствовала.

Оказывается, улыбка лишь скрывала тоску, которую Эллисон испытывала после лондонского триумфа.

Однажды в «Медоубруке» Эллисон призналась: «В минуты побед я была на седьмом небе. Но при этом мне кажется, что я не была по-настоящему готова к реакции на это моих друзей, родных, всего общества. Она оказалась слишком сильной». Конечно, выдержать сложно. Важно не только отпраздновать достижение, но и не дать эйфории затянуться. Человеку надо вернуться в нормальный ритм жизни. Так поступила и Эллисон. Однако годы после Лондона оказались для нее непростыми. У нее не получалось повторить успех. Мы с ней искали причину — изъяны в стиле, неспособность сосредоточиться на предстоящем заплыве, — и в этом отношении преуспели. Но, как оказалось, тренер может увидеть не все.

«Может быть, все началось из-за депрессии после Олимпиады и потом стало только хуже, — рассказывала Шмитти репортеру из Associated Press. — Или, может быть, я стала плавать не так хорошо, как хотелось бы. Я не знаю, в чем причина, но это ощущение мне не нравилось. Мне кажется, его можно было подавить, выгнать, но самой мне было не справиться».

К чести Эллисон, она искала поддержку, а затем поделилась своей историей с общественностью. После этого она начала замечать, что возвращается в форму. Как я говорил выше, всего через несколько месяцев после ее признания она выиграла четыре золотые медали на Панамериканских играх 2015 года. Эти соревнования, конечно, не такие престижные, как чемпионат мира или Олимпийские игры, но для Эллисон это был хороший показатель. Еще важнее то,

что она надеется, что ее история поможет другим спортсменам справиться с чувствами и новыми требованиями, которые сопутствуют успеху.

Борьба Эллисон напоминает о хрупкости молодости. Как тренер с почти тридцатилетним стажем, я могу понять ее желание толкать молодых спортсменов к идеалу. Хочется, чтобы они извлекли из своего таланта все, что могут. Но еще я стал понимать, что совершенства нельзя добиваться любой ценой. Да, я хочу, чтобы мои спортсмены достигали всего, чего хотят, а для этого бывает нужно ставить очень отдаленные цели. Но я хочу, чтобы, стремясь к будущему, они не забывали учиться на настоящем, извлекать уроки, которые помогут им вдали от соревнований, аплодисментов. Я хочу, чтобы спортсмены чувствовали радость в обычных делах. Они дают не меньше удовольствия, чем любые грядущие достижения.

Правило 10.4. Не сдавайтесь и не упускайте второй шанс

Однажды, сразу после того, как Майкл объявил о возвращении в спорт и желании побороться за место на Олимпиаде 2016 года, один репортер попытался выудить из меня сенсацию и упорно спрашивал о целях Майкла.

— В каких дисциплинах Майкл планирует выступить в Рио? Какие рекорды он собирается побить?

— Не могу вам сказать. Мы никогда не сообщали прессе о его целях и не будем нарушать это правило.

Здесь я тоже буду придерживаться этого обещания, по крайней мере, когда речь заходит о плавании. Но одной целью, которую я поставил перед Майклом, я хочу поделиться. Она не имеет ничего общего с бассейнами, мировыми

рекордами и золотыми медалями. Речь идет о будущем, когда заплывы действительно подойдут к концу.

Как вы знаете, я думал, что Майкл покончил с соревнованиями еще в 2012 году, когда августовским вечером вышел из лондонского олимпийского бассейна. Он сказал мне и всему миру, что уходит на покой, и я, конечно, был готов поверить, что он отправился к новым горизонтам.

Оказалось, что это не так. Да, он нашел для себя гольф, но не нашел удовлетворения.

На этих страницах я попытался поделиться некоторыми славными моментами, которые мы с Майклом пережили вместе. Я уверен, что каждая его победа — это доказательство и природных способностей, и ценности метода. Еще я попытался показать, как справлялся с ситуациями, в которых Майкл, как бы сказать, садился в лужу. Несомненно, в его жизни полно серьезных просчетов и опрометчивых решений: вождение в состоянии опьянения в девятнадцать лет, фотография в 2009 году с бонгом для марихуаны, которая облетела газеты и журналы во всем мире, еще один арест за вождение в нетрезвом виде в 2014 году и сорок пять дней в реабилитационном центре.

Каждый раз появляется искушение сказать, что Майкл за пределами бассейна недисциплинирован, а виноваты в этом близкие, и я в том числе, которые ему потакают. Карен Круз — спортивный журналист New York Times — после случая 2014 года писала: «За недостойное поведение Фелпса в эти годы во многом отвечает попустительство людей, которые вложились в него и его достижения».

Я не согласен с оценкой Карен и сказал ей об этом. Я и многие доверенные люди долго старались подготовить Майкла к продолжению карьеры после ухода из спорта. Например, мы работали над развитием школы плавания и многими

благотворительными начинаниями. Но, как оказалось, Майкл был просто не готов к новой фазе жизни. Думаю, после Лондона он вообще не хотел как-то упорядочивать свою жизнь и попытался как можно дальше уйти от невероятно жесткого графика, по которому жил столько лет. Ему хотелось такой свободы, с которой не каждый человек справится.

Майкл тоже ей захлебнулся, и серьезные промахи тому свидетельство.

К его чести, он смог принять мудрое решение и обратился за помощью. Как друг, я всегда рядом и готов протянуть ему руку.

Сейчас Майкл занят подготовкой к отборочному турниру в олимпийскую сборную США и переехал со мной в Аризону. Он, как всегда, тяжело трудится, следует методу и надеется прийти к цели — очень хорошим результатам в Рио-де-Жанейро. Не думаю, что он вернулся в большой спорт из-за скуки или потому, что ему больше нечем заняться. Мне кажется, у него просто остались неоконченные дела в бассейне и он хочет их завершить. Перед ним стоят серьезные задачи (я не вправе о них рассказывать), и, если он их выполнит, репутация величайшего олимпийца всех времен и народов только укрепится. Я постараюсь, чтобы это было так.

Но, как и раньше, наше время я использую и для подготовки Майкла к следующему шагу, куда бы он ни привел. К его возвращению я отношусь как к дополнительному курсу жизненных навыков. Мы стараемся еще больше втянуть его в деловую сторону школы плавания, мы вовлекаем его в ежедневную деятельность его фонда. Мы напоминаем ему о цели, к которой он всегда стремился, — сделать плавание спортом для всех.

Преуспее ли Майкл во всех этих делах? Я стараюсь не заниматься предсказаниями. Но своей карьерой в спорте он

доказал, что сегодняшняя работа готовит его к бóльшим свершениям завтра. Поэтому мне представляется, что его будущее выглядит очень многообещающим.

Я предлагаю такую же перспективу и вам. Переходя от одной сверхзадачи к другой, помните, что в жизни бывает всякое. Вы можете купить бизнес, о котором грезили годами, а экономика внезапно пойдет на спад. Вы можете растянуть сухожилие за считанные дни перед долгожданным велопробегом через всю страну, и поездку придется отложить на неопределенный срок. В своей карьере вы можете свернуть влево там, где, возможно, нужно было свернуть направо, а потом будете удивляться: «Зачем я это сделал?» Можете называть это как угодно: оплошностями, промахами, жизненными просчетами. Некоторые человек делает сам. Некоторые не в нашей власти. Когда начинаются неприятности, легко впасть в панику и начать думать, что мечта недостижима.

Мой совет таков: продолжайте двигаться вперед как пловец, отточенными взмахами. Пусть вас ведет мудрость, которую вы со временем накопите. Точка назначения может быть ближе, чем кажется.

Эпилог

24 апреля 2015 года я сделал нечто необычное — пришел на работу в классическом костюме и галстук.

Как вы уже знаете, я, как правило, просыпаюсь, ищу в шкафу самую чистую майку и шорты, беру в кладовке самые удобные кроссовки, быстро одеваюсь и направляюсь к себе в офис — плавательный бассейн. Там я хожу вдоль дорожек, выкрикиваю команды, проверяю по секундомеру результаты и не беспокоюсь, что моя одежда пропитывается брызгами, которые поднимают лучшие в мире пловцы. Мои ближайшие друзья знают меня как промокнувшего до нитки парня, а не как человека в костюме.

Но в этот день я изменил не только свой внешний вид, но и всю свою жизнь.

В то утро меня представили как нового главного тренера плавательной программы команды Arizona State Sun Devils. Это был большой день и для университета, и для меня самого. Университет Аризоны решил обновить клуб, который не мог вылезти из второго дивизиона конференции Pac-12. Для них я был началом выполнения разработанного плана.

Сам же я хотел начать жизнь по-новому. Новые вызовы. Новая сверхзадача.

Поэтому утром в пятницу, когда спортивный директор университета Рэй Андерсон представил меня прессе в качестве нового тренера, я сменил свою обычную одежду на костюм угольного цвета, белую рубашку и галстук в бордово-золотых цветах университета. Это ни в коем случае не станет моей повседневной одеждой, но в этот день я хотел показать, что Боб Боуман нашел следующее большое дело.

Я не понаслышке знаю, что такое новое предприятие. В 1996 году я переехал на восток США из Калифорнии, чтобы возглавить North Baltimore Aquatic Club — величайший плавательный клуб в стране. Отправляясь туда, я не был уверен, что когда-либо стану тренером мирового класса. Прежде чем принять предложение, я подумывал о том, чтобы вообще уйти из спорта и пойти учиться на ветеринара. Но я остался верен своей страсти и мечте — учить пловцов ставить мировые рекорды, — а потом на моем пути встретился молодой пловец по имени Майкл Фелпс, и мы вместе отправились к большим свершениям. Последующие годы были невероятными: Олимпийские игры в Сиднее и Афинах, должность главного тренера одного из лучших вузов страны — Мичиганского университета, потом еще две Олимпиады, в Пекине и Лондоне. И всегда рядом со мной был Майкл, который не давал угаснуть восторгу и бросал все новые вызовы, потому что плавал на соревнованиях быстрее, чем можно себе представить.

Мы были командой — как Джерри Льюис и Дин Мартин, Пол Саймон и Арт Гарфанкел, Билл Гейтс и Пол Аллен. Как в любой паре, мы с Майклом иногда спорили, но в основном наслаждались успехом, и у нас много прекрасных воспоминаний.

При этом я в конце концов пришел к пониманию, что партнерство Фелпса и Боумана не может длиться бесконечно,

по крайней мере в такой форме — как сотрудничество спортсмена и тренера. Когда-нибудь Майклу придется уйти из спорта *насовсем*.

Поэтому мне надо было искать ответ на вопрос «что дальше?».

Я думаю, ответ я нашел в пустынной Аризоне.

«Когда я услышал об этой вакансии, я уже подумывал о том, что будет после приближающегося ухода Майкла из спорта, — сказал я журналистам, которые должны были написать о моем переходе в университетскую команду. — Я хочу совершить на новом месте что-то особенное. Я хочу быть там, где можно что-то построить. Эта работа соответствует всем моим требованиям. Мы зложим фундамент, будем активно привлекать людей, будем действовать не спеша, постепенно, шаг за шагом».

Постепенно, шаг за шагом. Звучит знакомо?

В книге о золотых правилах, которую вы только что прочли, я пытался объяснить, что каждый может поставить перед собой задачу стать «чемпионом» — в карьере, в учебе, в хобби, в семье, — но нет гарантии, что желанной вершины получится достичь. В пути ждет слишком много препятствий, поэтому результат совершенно непредсказуем. Однако если посвятить время и разделить путь к сверхзадаче на этапы, расписать его от цели к цели — вы, как я часто говорю Майклу, подойдете очень близко. А когда вы приблизитесь к решающему моменту, вы сможете действовать со всей страстью и опираясь на свою подготовку.

Каждый день я просыпаюсь с желанием помочь людям, с которыми работаю — тренерам, университетским пловцам, моим нынешним и будущим олимпийцам, — сделать шаги, необходимые для выполнения их сверхзадачи. Я не всегда готов воплотить мечту: мой метод может просто

не подходит для некоторых типов личности, а золотые правила не всегда созвучны с тем, что ищут люди. Я это понимаю и в таких случаях желаю удачи в поиске своего метода. Но у меня есть история успеха, я могу соперничать в этом отношении с лучшими тренерами и поэтому доверяю своему подходу. Благодаря постепенному приближению к мечте — постановке сверхзадачи, разработке плана игры, постановке и достижению ежедневных целей и нарастающей результативности — вы будете все больше узнавать о себе, пока однажды не поймете, что вы увлеченный человек, наслаждающийся всей полнотой жизни.

Я знаю, что эта стратегия работает, потому что она работала для меня.

Я считаю, что у меня сейчас очень благоприятный период жизни.

Второй раз за карьеру я работаю в университетском кампусе, куда приходят учиться люди всех возрастов. Каждый день я сам узнаю что-то новое. Как один из главных тренеров сборной США по плаванию на Олимпийских играх 2016 года, я продолжаю подталкивать и стимулировать необыкновенных пловцов, которые нацелились на прекрасное выступление на Олимпиаде в Рио. Каждый день — это вызов сделать их еще лучше. Среди этих талантливых спортсменов есть и Майкл Фелпс, которого я продолжаю заставлять работать и тянуть вперед, потому что он стремится совершить в спорте то, чего еще никто не делал, а может быть, никогда больше не сделает. Благодаря ему каждый день у меня особенный.

Иногда я думаю о своей карьере и усмехаюсь. Обычно это бывает, когда я вспоминаю, как хотел стать дирижером. Я хотел, чтобы мои музыканты играли лучшие концерты и симфонии, какие только знает мир. Я хотел жить в мире красоты и искусства. Случайно или нет (может быть, и то и другое),

я руководил молодыми людьми, стремящимися к мечте — плавать туда-обратно по узким дорожкам бассейна на пределе человеческих возможностей. Иногда я задумываюсь, как воспринимают пловцов люди, которые видят их только на Олимпийских играх. С трибуны и с дивана перед телевизором зрителям может показаться, что пловец просто изо всех сил гребет от одного конца дорожки к другому, руками и ногами пробиваясь сквозь воду — быстрее, чем можно себе представить.

В каком-то смысле все так и есть.

Однако в бассейне, рядом с действием и рядом с сердцами, которые бьются в груди этих людей, я вижу нечто большее. Я вижу радость, которую дает им их страсть. Я вижу достижения и совершенство.

Я вижу красоту. Я вижу искусство.

Благодарности

В «Золотых правилах» описаны идеи и приемы знаменитого олимпийского тренера по плаванию, однако в книгу вошел опыт многих людей, не только спортсменов. Авторы (начиная с Боба Боумана) хотели бы поклониться — может быть, даже вручить золотую медаль — всем, кто помог сформулировать принципы, описанные на этих страницах.

Моим родителям Лонни и Сильвии Боуманам за то, что приучили меня тяжело трудиться, поступать правильно и уважать других. Сестре Донне за то, что мирилась с моим безумным графиком и громкой классической музыкой.

Моим учителям Тиму Франклину, Вивиан Карри, Кэролин Уолтерс, Джону Бауэру, Леонарду и Норме Мастроджакомо, которые питали мою страсть к совершенству в искусстве и в жизни.

Рэю Андерсону, Дэйву Коэну, Дине Гарнер Смит, Роки Харрису и Стиву Уэббу за то, что верили в меня и строили культуру совершенства в Университете Аризоны.

Грегу Хардену, который научил меня, что достаточно просто быть самим собой.

Моим тренерам Скотту Вудберну, Майку и Изабель Блуин, Стиву Коллинзу, Биллу Шалтсу, Терри Мол и Сиду Кэссиди. Вы дали мне важные уроки о жизни и спорте.

Моим наставникам в тренерском искусстве Джону Урбанчеку, Мюррею Стивенсу, Полу Бергену, Тери Маккивер, Греггу Трою, Марку Шуберту, Фрэнку Бушу, Джеку Бауэрле и Джеку Роучу за вашу дружбу и руководство и за то, что вы бросали мне вызов, заставляя быть лучше.

Моим преданным помощникам Кинану Робинсону, Фернандо Каналесу, Эрику Посгею, Скотту Армстронгу, Полу Йеттеру и Роману Уиллетсу. Каждый из вас внес очень важный вклад в наш общий успех.

Чудесным спортсменам, которых я имел честь тренировать. Все вы сформировали меня как человека и как тренера. Спасибо Эллисон Шмитт, Эрику Вендту, Скотту Спэнну, Алексу Вандеркаю, Питеру Вандеркаю, Дэвису Таруотеру, Чарли Хоучину, Кэлин Робинсон, Эрику Вундерлиху, Крисси Митчелл и Мишель Шредер за то, что верили в меня и мои методы.

Нашей группе поддержки: Дебби Фелпс (мы уже целых двадцать лет прекрасная команда!), Хилари Фелпс, Уитни Фелпс, Николь Джонсон, Питеру Карлайлу, Дрю Джонсону, доктору Питеру Роу, Лейси Ринтел, Мариссе Ганьон, Джону Кэдигану, Кэти Беннетт, Ричу Уилкенсу, Дженнифер Томас и Кэнди Макконау. Без вас у нас ничего бы не получилось.

Моей бабушке Хелен Стэнтон. Спасибо тебе, что вдохновляла меня рисковать и стремиться к прекрасному.

А также Майклу Фелпсу, самому интересному и сложному человеку, какого я знаю. Твоя способность мечтать, планировать и работать над успехом вдохновила целое поколение и сделала невозможное возможным. Твое имя — синоним совершенства. Спасибо тебе от всей души. Я тебя очень люблю.

Следующий этап нашего путешествия обязательно будет захватывающим, нервным, утомительным, но главное — принесет много удовольствия. Не останавливайся.

Боб Боуман

Фарли Чейз из Chase Literary Agency, которая помогла придумать идею этой книги, перейти к ее воплощению, постоянно поддерживала нас в ходе проекта. Спасибо за то, что вы всегда были готовы выслушать, когда это было так нужно.

Нашим редакторам Майклу Хомлеру и Лорен Яблонски и их команде в S. Martin's Press. Вы знаете, как сделать публикацию книги приятной и приносящей удовлетворение. Мы очень ценим ваши подсказки.

Кэтрин Друри, которая терпеливо расшифровывала много часов интервью и помогла передать подлинные, живые мысли Боба и его пловцов. Спасибо вам большое.

Элисон Лоуандер, которая снова доказала, что легкий поворот фразы может иметь очень большое значение. Вы незримый автор этой книги.

Студентам, научным и административным работникам Школы журналистики и коммуникаций Орегонского университета, преданность которых качественной журналистике и литературе вдохновляла в течение всего периода создания этой книги. Продолжайте в том же духе, и, как говорится, «орегонец — это на всю жизнь».

Сюзанне Роу и Марку Корли, которые, кажется, всегда знают, когда писателю нужен хороший ужин. Спасибо за всю вашу доброту во время этого непростого периода.

Эбби, Эми и Джадду Харку, чья искренняя поддержка с другого континента помогала продвигать этот проект. Вы замечательные друзья!

Джону Приско, который, может быть, не стал чемпионом в вольном стиле, но открыл мощь, которая кроется за выбором правильного слова.

Пловцам, тренерам и членам персонала, которые работают с Бобом Боуманом. Спасибо за то, что поделились своими мыслями о его подходе и о значении метода для вас и вашей карьеры.

Бобу Боуману, тренеру и близкому мне человеку. Вы пустили любопытного репортера в свой мир спортивного плавания и дали ему шанс задать сотни важных вопросов. Ваш превосходный послужной список — лучшее обоснование правил, которых вы придерживаетесь. Спасибо за возможность познакомиться с вами и с вашими методами преподавания. Желаю превосходных результатов в Рио.

Всем Батлерам, Кендаллам, Грантам, Бернстейнам, Плаза, Декаро, Лорджесам, Балдассарам и Эбби. Спасибо за то, что вы всегда были хорошими людьми. Вы доказательство мощи золотых правил.

Клэр Гарви Батлер, которая постоянно интересовалась, как идут дела с «книгой про тренера по плаванию». Дело сделано, мама. Экземпляр для тебя и для папы — в небесной библиотеке.

И, наконец, Бену, Лее и Саре Батлер. Спасибо, что дали мне пережить приключение и завершить проект. Лучших товарищей по команде не найдешь. Олимпийские венки для вас заказаны.

Чарльз Батлер

Приложение I

Список достижений Боба Боумана

1987 — окончил Университет Флориды, получив степень бакалавра психологии развития и освоив дополнительную специализацию по музыкальной композиции.

1996 — стал помощником тренера в North Baltimore Aquatic Center. Через год начал тренировать одиннадцатилетнего Майкла Фелпса.

2000 — готовил Фелпса к первой Олимпиаде — летним Олимпийским играм в Сиднее.

2001 — готовил Фелпса к первому из тридцати девяти мировых рекордов. Назначен помощником тренера США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2002 — объявлен в США тренером года за развитие плавания. Назначен помощником тренера США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2003 — назначен помощником тренера США на Олимпийских играх в Афинах. Назначен главным тренером мужской команды Мичиганского университета по плаванию.

2004 — готовил Фелпса к шести золотым медалям на летних Олимпийских играх в Афинах.

2005 — назначен помощником тренера США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2007 — назначен главным тренером мужской команды США на чемпионате мира по водным видам спорта. Вошел в Большую десятку тренеров года.

2008 — готовил команду Мичиганского университета к чемпионату Большой десятки. Повторно назван тренером года Большой десятки.

Назначен помощником тренера США на Олимпиаде в Пекине. Готовил Фелпса к рекордным восьми золотым медалям на пекинской Олимпиаде. Стал главным тренером North Baltimore Aquatic Club.

2009 — назначен главным тренером мужской команды США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2010 — вошел в Зал славы Американской ассоциации тренеров по плаванию.

2011 — назначен помощником тренера команды США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2012 — назначен помощником тренера мужской сборной США на лондонской Олимпиаде. Готовил Фелпса к четырем золотым и двум серебряным медалям на лондонской Олимпиаде.

Тренировал Эллисон Шмитт, которая получила на лондонской Олимпиаде пять медалей, включая три золотых.

2013 — назначен главным тренером мужской команды США на чемпионате мира по водным видам спорта.

2015 — назначен главным тренером мужской и женской программы по плаванию Университета Аризоны.

Назначен главным тренером мужской сборной США по плаванию на летних Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро.

2016 — вошел в Зал славы мирового плавания.

Под руководством Боумана его пловцы установили сорок три мировых рекорда и более пятидесяти рекордов США.

Приложение II

По его собственным словам. Боб Боуман в цитатах

О целеполагании

Когда ставишь сверхзадачу перед самим собой и людьми, с которыми работаешь, необходимо отложить в сторону старые убеждения. Надо поставить цель, а затем подумать, как до нее добраться.

О развитии таланта

Наша работа как тренеров состоит не в том, чтобы избавляться от неидеальных и оставлять только идеальных. Мы должны стремиться к тому, чтобы каждый реализовал свой потенциал.

Когда имеешь дело с людьми — особенно с молодежью на ранних этапах карьеры, — лучше не сдаваться и не упустить шанса помочь им расти. Их потенциал, шанс чуть-чуть приблизить их мечты к реальности стоит любых усилий.

Мне не нравится выражение «обзор результатов». Если я нашел время и потрудился встретиться с пловцом или сотрудником, я скорее сделаю прогноз, а не стану рыться в прошлом. Это важное отличие: мы смотрим не назад, а вперед.

Конечно, не надо забывать, что произошло, но давайте будем учиться на ошибках и корректировать план игры, чтобы строить наше будущее.

О необходимости периодически рисковать

В моем представлении масштабность достижений ограничена нелюбовью к риску. Развивать в себе терпимость к риску так же важно, как работать над физической формой.

Каждый рискованный шаг ведет к еще большему риску, а благодаря привычке рисковать легче воплощать мечты в жизнь.

Иногда стремление к безопасности мешает нам жить полной жизнью. Если хочешь сделать следующий шаг к мечте, придется вести себя немного более рискованно.

О важности целей и работе над их достижением

Регулярно достигая промежуточных целей, вы каждый день стремитесь к совершенству, не отклоняетесь от плана игры и двигаетесь к выполнению сверхзадачи.

К сверхзадаче надо продвигаться постепенно, а не вприпрыжку. Последовательные шаги и промежуточные цели подготовят ваш мозг к борьбе с вызовами и ожиданиями.

О ежедневной работе над планом игры

Можно быть врачом, студентом или родителем, но ваш ежедневный план «нагрузок» — это расписание вашей работы. Тренер, преподаватель, начальник могут дать вам указания или предложить план, но контролируете его выполнение вы сами. Вам решать, сколько вложить усилий.

Все довольно просто. Чем больше последовательности проявляешь в ежедневной работе, тем более предсказуемым будет успех, будь то футбольные титулы, олимпийские медали или победы в повседневной жизни.

О ценности профессионализма

Любое дело надо делать с ощущением цели. Я хочу, чтобы мои пловцы воспринимали себя как профессионалы. Это значит, что нельзя прогуливать и опаздывать на работу, а свои обязанности надо выполнять согласно стандартам.

Я говорю пловцам, что, прилагая во время тренировки чуть больше усилий, они делают вклад на счет своей мечты. Этот счет сберегательный: чем больше положишь, тем большие таланты и умения вырастут.

О ежедневном отслеживании прогресса

Заметки, которые я набрасываю, стали моим ежедневным отчетом, оценкой прожитого дня, инструментом, говорящим, что я сделал правильно, а что лучше не повторять. Дело в том, что, стремясь к ежедневному совершенствованию, стараешься каждый день действовать идеально. Это, естественно, невозможно, но, по крайней мере, нужно избежать повторения ошибок. Ведение записей помогает мне делать именно это.

Дорога к выполнению сверхзадачи может быть долгой, и нас засасывает повседневность. Но помните: каждый день должен давать возможность приблизиться к мечте. Она не должна вас подавлять. Ежедневная самооценка поможет отделить то, что вы успели сделать, от того, что вам еще предстоит.

О создании группы поддержки

Успех в серьезном деле — это почти всегда результат действий коллектива, а не одиночек. Сотрудничество прекрасно еще и тем, что своим успехом можно поделиться с людьми, которые тебе помогли.

От людей, которые вас поддерживают, ждите большой тройки: обучения, вдохновения, увлеченности.

Вера. Я утверждаю, что это один из величайших подарков, которым можно поделиться с ближним. Вера в их успех.

О том, что нельзя давать страсти угаснуть

Чем больше вы введете мотивационных методик в свою работу, тем проще будет не потерять страсть к достижению цели.

Когда идешь к мечте, будь осторожен: нельзя допустить, чтобы сверхзадача стала чрезмерно важной, затмив собой другие интересы и мешая развитию новых.

Люди — существа эмоциональные, и помощь в достижении сверхзадачи — это отчасти понимание того, что мотивирует человека, что им движет.

О трудностях

Я не хочу, чтобы мои спортсмены решили, что поражения — неизбежные провалы во время движения к цели — сводят на нет шансы достичь желаемого. Это было бы слишком сильное давление, и в конце концов оно повредило бы их развитию. Оно истощает, а не вдохновляет.

Используйте неудачи для мотивации. Пересмотрите свой план игры, сосредоточьтесь на ближайших целях и в конце

концов снова займитесь маячащей вдали сверхзадачей. Когда приходят неприятности, все равно нужно сделать следующий шаг, нужно продолжать идти, плыть вперед... даже если очки залиты водой.

Неудачи — часть метода. Иногда они идут волнами, иногда застигают врасплох. Но когда бы они ни пришли, поймите, что без них к цели не придешь. Из поражений надо извлекать уроки и использовать их для выполнения сверхзадачи.

О действии, когда придет время

Когда придет время действовать, особенно впервые, постарайтесь извлечь как можно больше пользы. Я знаю, что бывает сложно думать о чем-то, кроме результатов. И все же постарайтесь. С каждым разом вы, несомненно, будете повышать свое мастерство и приближаться к еще большим успехам в будущем. Я называю это выигрышем от факта действия.

Если вы сталкиваетесь со стрессовой ситуацией, оставайтесь верны себе и своему плану. Держитесь за настоящее и делайте то, что оттачивали неделями и месяцами. Если следовать этому рецепту, желаемый результат обязательно воспоследует.

О праздновании достижений

С годами я стал твердо верить, что празднование — ценный элемент метода. Большое или маленькое, оно показывает, что что-то сделано и вы выросли до новой отметки.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»;
+7 (812) 365-46-03 / 04, server@szsko.ru

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала
Воронова, д. 3; +7 (831) 272-36-70, 243-00-20,
275-30-02, reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091,
г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а;
+7 (863) 220-19 34, 218-48 21, 218-48 22,
info@rnd.eksmo.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара,
пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...79),
RDC@samara.eksmo.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007,
г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, д. 24а;
+7 (343) 378-49-45 (46...49)

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105,
г. Новосибирск, ул. Линейная,
д. 114; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал РДЦ Новосибирск в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского,
д. 24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 21-83-81,
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул.
Домбровского, д. 3а; +7 (727) 251-58-12,
251-59-90 (91, 92, 99),
RDC-Almaty@mail.ru

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Научно-популярное издание

**Боуман Боб
Батлер Чарльз**

Золотые правила
Стань чемпионом в том,
что ты делаешь

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Ксения Вострухина*
Литературный редактор *Лев Эйделькин*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Ольга Погорелова*
Верстка *Надежда Кудрякова*
Корректоры *Мария Кантурова, Юлия Молокова*