

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.

