

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 зарорал 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

