

Посвящается Эви и Тедди

Введение

Когда я был еще подростком, школьный психолог спросила меня, какую работу я хотел бы выбрать себе в будущем. Я ответил, что хочу стать журналистом и писать о спорте, и она улыбнулась, как бы подчеркивая всю наивность моей мечты. «Писать о спорте – не работа, – безапелляционно заявила она. – Во всяком случае, в ближайшие двадцать лет это занятие не станет таковым».

Просто удивительно, насколько общепринятым было это мнение еще три десятилетия назад. Тогда считали, что спорт будет оставлен позади – компьютерными играми, всевозможными приставками и футуристическими представлениями о виртуальной реальности. Наступала новая эра свободного времяпрепровождения, которую ускоряли достижения в высоких технологиях. Она готовила пространство для новых рекреационных возможностей, предвестником которых становилась видеоигра Nintendo Game Boy.

Зачем гонять мяч по футбольному полю, когда вы легко можете перенестись в альтернативную реальность, всего лишь открыв компьютерную программу в собственной гостиной? Создавалось впечатление, что людей, и в особенности детей, никогда больше не будут волновать такие приземленные вещи, как игры с мячами, сделанными из пробки, кожи или пластика.

И все же спорт продемонстрировал удивительную живучесть. За последние несколько десятилетий он окреп, а не усох. Есть множество критериев для оценки его роста, например увеличение площади спортивных колонок в газетах различных стран, или то, что спортивные новости часто занимают первые полосы СМИ (такое редко случалось 30 лет назад), или как спортивный телевизионный контент, особенно футбольные репортажи, взлетел в цене.

Остается вопрос: почему? Почему спорт как явление культуры развеял иллюзии тех, кто так уверенно списывал его со счетов? Что послужило источником его развития, несмотря на мириады скандалов, практически узаконенные обманы и злоупотребления функционеров, достигшие просто эпических масштабов, не в последнюю очередь внутри Международной федерации футбола (FIFA) и Международного

олимпийского комитета (ИОС)? Какими качествами обладает спорт, делающими его стабильно привлекательным для разных культур и народов?

Эта книга представляет собой сборник статей, в которых предпринята попытка ответить на некоторые из поставленных выше вопросов. В ней исследуется, почему спорт, кажущийся на первый взгляд «легким жанром», основывается на базовых для человечества принципах: героизме, драматичности событий, состязательности, иерархии, психологизме, нормах морали и, пожалуй, самое главное – на погоне за совершенством. Как можем мы благодаря спорту стать лучшей версией себя в качестве индивидуумов, команд или организаций?

В 2012 году Тим Халлиси, спортивный редактор газеты The Times, позвонил мне и предложил совершить путешествие в Олимпию, заповедник в Западном Пелопоннесе, где в древности проводились первые Олимпийские игры. Это была долгая и драматичная поездка, мы забирались в такие отдаленные уголки, что теряли ориентацию на грунтовых дорогах из-за отсутствия соединения с Google Maps. Но для меня это был опыт первопроходца.

С высоты склонов горы Кронос над историческим заповедником можно было взглянуть на спорт более широким и свежим взглядом. Праздник в Олимпии был важнейшим событием в древнегреческой культуре и объединял жителей воевавших между собой городов-государств. Каждые четыре года в этой части света объявлялся мир, чтобы атлеты и зрители могли съехаться на Игры. И такой порядок соблюдался на протяжении 1200 лет без единого перерыва. В действительности нет другого такого культурного события, которое могло бы сравниться с Играми по продолжительности существования.

Другими словами, спорт владел умами людей Древнего мира настолько же сильно, как это происходит и в мире современном. В этом смысле спорт – не нововведение эпохи постромантизма, возникшее после составления правил игры викторианскими просветителями и моралистами, как это иногда провозглашается. И спорт не начался с организацией Международной федерации футбола (FIFA), или Международной федерации тенниса (ITF), или любой другой руководящей спортивной организации, которых так много ныне расплодилось и которые монополизировали мир спортивных

соревнований. Спорт – гораздо более древнее и содержательное явление.

Меня поразила цитата из Лукиана, известного древнегреческого писателя, восторгавшегося Олимпийскими играми: «О, я не могу описать это словами! Необходимо самому испытать огромное удовольствие от присутствия в этой возбужденной толпе, восхищающейся мужеством атлетов и их красотой, их удивительной спортивной подготовкой, их неукротимой решимостью и негибимой волей к победе».

Разве нельзя применить эти слова к какому-нибудь современному крупному спортивному событию? Разве не могут эти слова относиться к финалу Уимблдона, или ежегодному престижному и продолжительному турниру Лиги чемпионов УЕФА, или напряженнейшим тестовым матчам в крикете? Разве не звучит в них то, ради чего мы пробираемся через турникеты на стадионы или с нетерпением включаем телевизоры дома? А если посмотреть шире: не получаем ли мы возможность ясно воспринимать весь драматизм спорта именно потому, что по природе своей он простой и даже обыденный? Создается впечатление, что спорт легко демонстрирует нам самое важное, что есть в состязательности и, конечно, в величии тоже.

В античном мире существовало немало выдающихся атлетов, которые как бы персонифицировали собой сказанное выше. Милон Кротонский, друг Пифагора, пять раз побеждал на Олимпиадах в соревнованиях борцов в период с 536 по 520 г. до н. э. Корозбус из Элис, повар по профессии, был первым олимпийским чемпионом, выиграв забег на одну стадию (200 метров). Леонидас с Родоса на четырех Олимпиадах подряд, начиная со 164 г. до н. э., побеждал в беге на стадию, диаулосе (две стадии – 400 метров с поворотом) и гоPLITодроме (бег на 400 метров в тяжелых доспехах и шлеме). Таким образом, он завоевал почти столько же золотых медалей, что и Майкл Фелпс.

И сегодня спорт продолжает генерировать иконы культуры. Немногие из тех, кому доводилось наблюдать теннисные турниры, остались равнодушны к красоте движений Роджера Федерера, силе воли Рафаэля Надаля или упорству Новака Джоковича. На самом деле именно конкуренция между этими тремя игроками, к которым в

последнее время присоединился Энди Маррей, дала нам уникальный шанс увидеть, как конкуренция порождает прогресс – нескончаемую восходящую спираль, на которой соперники подталкивают друг друга к новым вершинам мастерства. Эту тему мы обсудим в части 1.

Истории успеха – еще и великие команды. На нашем веку сложились такие мощные коллективы, как команда Новой Зеландии по регби All Blacks, футболисты «Манчестер Юнайтед» под руководством сэра Алекса Фергюсона, футбольные клубы «Барселона» и «Лестер Сити» и – весьма неожиданно – женская сборная Великобритании по хоккею на траве, выигравшая золото на Олимпиаде в Рио в 2016 году. Но как команды становятся великими? Как происходит в них прочное объединение игроков? Мы увидим ниже, что многие идеи, объединяющие людей, можно почерпнуть из джазовых импровизаций, у авиаторов и военных.

Мы исследуем динамику внутренней мотивации людей, а именно: известную триаду психологических реакций «бей – беги – замри», готовность человека к риску, парадоксы веры в себя и важность проявления гибкости. Проведем обзор методик, применяемых лучшими спортсменами, тренерами и учеными, которые позволяют атлетам добиться психологической устойчивости. Успех, будь то в спорте или жизни, часто зависит от неуловимых психологических факторов.

Собственная спортивная карьера послужила мне важным уроком того, как к нам приходит успех. Когда я стал игроком № 1 в настольный теннис в Великобритании, около половины лучших теннисистов страны происходили не просто из одного города и даже одного пригорода со мной. Они проживали на моей улице. Эта была неприметная улица, петляющая полтора километра по одному из пригородов Рединга, но это была мекка британского пинг-понга.

Даже подростком я ясно понимал, что это происходило не оттого, что все мы родились с уникальными спортивными талантами. Ведь гены у всех были разные. Нет, нам повезло с целым рядом скрытых преимуществ, которые со временем стали решающими. Лучший тренер страны по настольному теннису преподавал в школе, которая стояла на этой улице. Он обеспечил нас прекрасными методиками тренировок и мудрыми наставлениями. Мы черпали вдохновение и

друг у друга – маленькая группа игроков, стремившаяся к совершенству.

Но больше всего нам повезло с тем, что все мы имели доступ в единственный клуб настольного тенниса, специально созданный в Южной Англии. Вместо того чтобы заниматься в местных спортивных центрах, где мы были бы вынуждены ждать своей очереди между секциями бадминтона и йоги, мы посещали отдельное деревянное здание, построенное именно для занятий пинг-понгом. Мы могли войти в зал, включить свет, маленький обогреватель в углу и играть в теннис сколько душе угодно. Почти все, кто жил на той улице, имели ключи от зала, и мы тренировались перед уроками, после уроков и по выходным.

Секрет нашего успеха состоял в небольших культурных и социальных привилегиях. Он был обусловлен продолжительными тренировками, свободным доступом к тренировочному центру и оборудованию, великолепной работой тренеров, поддержкой верных болельщиков-родителей и наставничеством. В части 1, «Создание чемпиона», мы более глубоко затронем эти темы, рассмотрев опыт работы величайших команд поддержки, которые стоят за величайшими спортсменами. Оценим роль волонтеров и мотиваторов и других на первый взгляд незаметных факторов, обеспечивающих спортсмену успех, но часто упускаемых из виду в нашей индивидуалистической культуре.

Пожалуй, наиболее суровым уроком для меня как для спортсмена был мой первый опыт тотального ступора. Это произошло во время сиднейской Олимпиады, и тяжелые воспоминания глубоко врезались в мозг: единственный случай, когда я потерпел полную катастрофу в соревнованиях, безусловно важнейших во всей моей спортивной карьере. Тогда показалось, что у меня произошло полное нарушение связей между мозгом и телом, катастрофическая утрата чувств и контакта с реальностью, что явилось причиной настолько разгромного поражения, что моя олимпийская мечта (я лелеял ее в течение четырех долгих лет) разбилась вдребезги всего за полчаса.

Личный опыт, очень мучительный, дал мне мощный импульс к изучению алгоритмов работы нашего мозга, связанных с достижением успеха. Эта тема стала центральной для двух моих книг – «Рывок» и «Принцип “черного ящика”»^[1]. Здесь же в части 2 мы обратимся к

историям спортсменов, которые обладали непостижимым умением проявлять выдержку под колоссальным психологическим давлением, таких как Майкл Джордан и Ник Фалдо, и тех, которые не выдерживали этого прессинга, как Грег Норман и Джимми Уайт. Рассматривая оба полюса психологической устойчивости человека, мы познакомимся с последними открытиями в психологии и нейрофизиологии успеха.

Величие, как в спорте, так и вне его, – труднодостижимое явление. Величие означает, что человек является лучшим; но разве мы не можем назвать и другие факторы, которые влияют на наше отношение к чемпионам? Ведь нас интересуют трудности, которые им пришлось преодолеть; уроки, которые пришлось извлечь; то, как они вели свою игру, а также ценности, которые они собой воплощают. Нас завораживает их влияние на публику. Все эти темы требуют различных ракурсов, чтобы рассматривать не только игровое поле, но и историю, культуру, морально-нравственные аспекты и сложные взаимоотношения между спортом и политикой. Это мы делаем в частях 3 и 4, касающихся красоты спорта и политических игр вокруг него.

В заключительной части книги мы приводим жизнеописания спортивных кумиров. Большинство из них проявили свое величие в той или иной форме, преподав нам уроки верности своему делу и психологической устойчивости. Но среди этих историй есть и такие, которые рассказывают о соблазнах, могущих разрушить дорогу к величию. Джейк Ламотта распускал кулаки за пределами ринга. Другие чемпионы, напротив, продемонстрировали цельность характера и моральное превосходство. Билли Джин Кинг стала легендарной фигурой в современной истории феминизма; Мухаммед Али – в борьбе за расовое равенство.

Собрав множество газетных статей вместе (это отредактированные выжимки из более чем двух миллионов слов), я напомнил себе, какое это счастье – писать о спорте, практически неисчерпаемой теме. На меня большое влияние оказали многие книги, в том числе: «Одураченные случайностью» Нассима Николаса Талеба, «Золотая ветвь» сэра Джеймса Джорджа Фрэзера, «Могущественный Вальтцер» (The Mighty Walzer) Говарда Джейкобсона, «Смысл спорта» (The Meaning of Sport) Саймона Барнса, а из последних – «Секрет нашего

успеха» (The Secret of Our Success) генетика-эволюциониста Джозефа Генриха.

В каком-то смысле спорт – явление простое, но в то же время и глубокое. У меня есть предчувствие, что спорт будет существовать и в будущем, и не десятки, а возможно, сотни лет (если человечество за это время себя не уничтожит). Спорт интересно смотреть, и им увлекательно заниматься. Этот вид человеческой деятельности равен по возрасту существованию *Homo sapiens*. Однако у спорта есть и еще одно замечательное свойство: спорт позволяет нам глубже постигать природу и достижение величия.

*Мэтью Сайед,
октябрь 2016 года*

1. Создание чемпиона

Чего это стоит – достичь вершины? Обычно мы думаем об этом с точки зрения индивидуума. Он или она должны иметь талант, силу воли, психологическую устойчивость и другие составляющие, которые обычно упоминаются в контексте высоких достижений. Так что, когда мы анализируем результаты человеческой деятельности, мы, как правило, сосредотачиваемся на отдельных личностях. Кто они такие? Чем занимаются? Как живут?

Однако правда состоит в том, что подлинная картина величия человека открывается, когда мы выходим за рамки изучения отдельного индивидуума. Для этого мы исследуем культуру и конкретные условия, в которых родился будущий чемпион, поддержку, которую он получал со стороны родителей, его судьбоносную встречу с первым тренером. Возможно, даже то, что он родился в определенном городе или штате или в определенное время года (фактор, известный как относительный возрастной эффект), – вносит свою лепту – незаметно, но бесспорно – в развитие гения.

В этой части книги мы как раз посмотрим на становление чемпиона более широким взглядом. Мы встретимся с тренерами-провидцами; учителями, которые внесли в воспитание спортсмена решающий вклад в решающий момент; волонтерами, которые работали за кулисами и беззаветная преданность которых помогла амбициозному чемпиону продвинуться вперед. Мы познакомимся с родителями, которые пошли на не ведомые никому жертвы, с первоклассными спортивными специалистами, разработавшими уникальные методики, и станем свидетелями мощного соперничества и даже конфликта, которые подвигли спортсменов на достижение все более выдающихся результатов.

И наконец, мы откроем для себя один из самых главных законов спорта: спортивное величие, бесспорно, имеет отношение к замечательным индивидуумам, но оно же связано и с удивительным объемом поддержки, которую они получают на своем пути.

Тренер

3 февраля 2012 года

Было что-то прекрасное и возвышенное в отношениях Анджело Данди и Мохаммеда Али. Тренер, который умер вчера в возрасте девяноста лет, находился рядом с Али на протяжении всей его противоречивой карьеры, начиная с тех первых дней, когда наивный новичок мечтал о боксерских титулах, и в 1960-е – годы его спортивной славы, и во время трибунала из-за отказа Али от военной службы во Вьетнаме, и при трагическом закате его звезды, когда стареющего Мохаммеда унижали более молодые и сильные противники.

Данди не просто пережил самый волнующий опыт в истории спорта, крепко держась в фарватере Али, который прокладывал свой путь к сердцам поклонников; во многих смыслах Данди помогал выстраивать этот путь и направлять его. Он был неотъемлемой частью той легенды, которой стал Али. И можно с уверенностью утверждать, что – с учетом того влияния, которое Данди оказал на самого выдающегося спортсмена XX века, – он изменил мир.

Это было мягкое влияние, но от этого оно не становилось менее глубоким. Еще во время судьбоносного разговора в 1961 году, когда Али проверял знания и тактические навыки своего возможного нового секунданта, Данди признал, что не сможет играть роль диктатора, будь то благожелательным или каким-то другим способом. Его молодой подопечный был слишком напорист, имел слишком твердые убеждения и огромную уверенность в избранном им пути, чтобы тренер попытался навязать ему альтернативный взгляд на мир.

Данди также понимал, что с учетом все возрастающего влияния на Али тех людей, которые манипулировали им в организации «Нация ислама», внушали, что все белые – исчадия ада, и с ненавистью смотрели на любые отношения с «врагом», как деловые, так и личные, ему придется в целях выживания действовать с большой хитростью.

То, что Данди оставался рядом с Али более двадцати лет, несмотря на постоянные порции яда, вливаемые в уши чемпиона его религиозными советниками, можно назвать удивительной победой смекалки и здравого смысла.

И именно в этом был весь Данди. Конечно, он любил своих боксеров. Он знал, как воодушевлять и тренировать их, ставить им фирменный левый джеб или правый прямой, укреплять их веру в себя даже в те моменты, когда они утрачивали запасы энергии во время длительных чемпионских турниров.

Но больше, чем в этом, секрет его долгого и феноменального успеха заключался в способности выстраивать миллионы взаимоотношений, лавировать между собственными «я» боксеров и существовать в бесконечно хрупких психологических структурах мира бокса.

Его быстрый ум проявлялся и в некоторых весьма деликатных делах, и многие из уважительных некрологов, написанных в последние двадцать четыре часа, касаются его макиавеллианства, которое он демонстрировал на ринге и за его пределами. Он с нарушением правил отвел Али в угол после знаменитого левого хука Генри Купера, дал Мохаммеду нюхательной соли и, по утверждениям некоторых, повредил его перчатку, обеспечив ему таким образом несколько бесценных дополнительных секунд для того, чтобы прийти в себя.

По некоторым утверждениям, он ослабил канаты ринга во время «Схватки в джунглях» в октябре 1974 года в Заире, дав Али возможность применить свою тактику «лежания» на них в защитной стойке с целью изматывания опаснейшего противника Джорджа Формана.

Данди зачастую по-разному описывал свою роль в подобных спорных эпизодах. Когда-то он заявлял, что пытался даже сильнее натянуть канаты в Заире, а не ослабить их и что он не имел никакого отношения к повреждению перчатки Али. В других случаях он признавался в этих фокусах с хитринкой в глазах и улыбкой.

Возможно, он просто хотел добавить себе загадочности, чтобы никто не понимал, как именно он осуществлял свою магию.

Но что было совершенно точно, так это то, что Данди был одной из самых доступных спортивных звезд в мире. Он добровольно давал номер своего телефона репортерам и мог часами с большой элегантностью и занимательностью вспоминать о годах, проведенных с Али, часто высказывая глубокие мысли о новых претендентах.

«В раздевалке, перед тем как он вышел на схватку с Форманом, я положил руку ему на плечо, – сказал мне однажды Данди. – Али был

загадкой. Он абсолютно верил в свою судьбу, но нуждался и в поддержке».

Конечно, это относилось не только к Али. Данди направлял также Шугара Рэя Леонарда, которого многие считают величайшим и, определенно, самым артистичным боксером из тех, что появились уже после Али. Пожалуй, наиболее волнующий и растиражированный эпизод участия Данди в карьере Леонарда произошел во время его эпического объединительного боя^[2] во втором полусреднем весе с Томасом Хирнсом. В конце 12-го раунда Леонард проигрывал по очкам, выставленным всеми тремя судьями. И тут Данди выкрикнул бессмертные слова: «Ты пробьешь его сейчас, сынок! Ты пробьешь его!» Леонард собрался и добился остановки судьей на ринге матча в 14-м раунде. Позже он восхвалял Данди за то, что тот помог ему воодушевиться на концовку боя.

Всего Данди тренировал тринадцать чемпионов мира, но именно его взаимоотношения с Али определили его карьеру и в конечном счете обеспечили ему место в истории.

И нет ничего удивительного в том, что последнее появление Данди на публике до его госпитализации с тромбом в коронарных сосудах состоялось в прошлом месяце по случаю семидесятилетия Али. «Он прошел по жизни тем путем, который сам себе предназначил, – сказал вчера сын Данди Джимми. – Он сделал все, что хотел сделать».

Последний из великих тренеров и одна из немногих ниточек, связывающих нас с легендарной эпохой в истории спорта, прекратили свое существование.

Родители

3 марта 2010 года

Какая из следующих историй более замечательна: история Тайгера Вудса, выигравшего 14 главных международных турниров серии «мейджор»^[3], или история его отца, пошедшего на невиданные жертвы для того, чтобы обеспечить сыну дорогу к спортивным вершинам? Что больше воодушевляет нас: виртуозность сестер Уильямс в теннисе или стоицизм их храброго отца – человека, который выносил насмешки, оскорбления и угрозы, когда тренировал своих никому не известных

дочерей на простреленных пулями теннисных кортах гангстерских кварталов Лос-Анджелеса?

Не подлежит никакому сомнению, что если вы изучите слагаемые успеха почти любого великого спортсмена, то увидите проблески героизма гораздо более незаметной «команды» – его родителей. Увидите любовь, преданность, сочувствие, верность и страсть; обнаружите готовность разделять с ним радость победы и смягчать горечь поражения; и прежде всего вы увидите огромное самопожертвование. Совершенно определенно, в этой родительской самоотверженности есть что-то биологическое, но разве от этого переживания родителей становятся меньше?

Вчера известный автогонщик Льюис Хэмилтон разорвал деловые отношения со своим отцом, Энтони, человеком, который создал Льюису всю карьеру гонщика с тех пор, как мальчик сел за руль карта в возрасте восьми лет. «В течение последних нескольких лет мы ждали, что он (Энтони) приведет кого-то, кто поможет нам в нашей ситуации – советами и рекомендациями, или спонсорством, или чем-то еще, – говорил Льюис Хэмилтон. – Теперь, как мне кажется, мы достигли той точки, когда нам необходимо предпринять этот шаг, и я думаю, что этот шаг правильный».

Многие сочувственно отнесутся к решению Хэмилтона-младшего с учетом того, что у его отца не хватало опыта ведения переговоров с ведущими спонсорами или сдерживания часто критически настроенных СМИ, но ясно одно: для Хэмилтона-старшего было нелегко сойти с подиума. В течение долгих семнадцати лет он добровольно жил во имя другого человека, усмирив свои амбиции в пользу амбиций своего сына, испытывая боль не за себя, а за сына. И вот теперь он отодвинут в сторону, пусть и по очень веским причинам.

Отпускать детей от себя – главный парадокс в положении родителей. Вы заботитесь о своем отпрыске, растите его, а затем видите, как ваши дети вылетают из гнезда в большой неведомый мир, зачастую бросая вам при отъезде какие-то упреки. Вы испытываете острую внутреннюю боль при расставании, но улыбаетесь и обнимаете свое чадо, понимая, что желание защищать и любить никогда не должно превращаться в тиранию сюсюканья.

Кто может быть родителем? Кто добровольно идет на то, что Фрейд называл самым трудным предназначением человека? Вопросы, на

которые родитель должен ежедневно находить ответы, настолько же неотложны, насколько и безответны. Когда ревностное служение уступает место подавлению? Когда требование дисциплины превращается в авторитаризм? Когда человек переступает черту, отделяющую поддержку от ненужного давления?

Мы часто читаем об эксцессах поведения излишне напористых родителей, и эти случаи дают нам богатую пищу для размышлений о том, как не следует поступать. Я, выросший в мире очень конкурентного вида спорта – настольного тенниса, был свидетелем мрачных эпизодов: мальчика в очках с острова Уайт унижает до слез отец после неожиданного поражения; 12-летнюю девочку из Дерби отец заставил самостоятельно добираться после соревнований домой только потому, что она избрала в игре неверную тактику; мальчика из Вулверхэмптона бросили в открытый бассейн после разгромного поражения.

Но на каждый такой ужасный эксцесс, на каждого родителя, поведшего себя жестоко, есть сотни примеров других родителей, делавших все верно. Это те родители, которые никогда не мечтали стать образцом в спорте для своих детей, никогда не думали о том, чтобы научить своих отпрысков спортивному мастерству, но которые при помощи бесчисленных проявлений жертвенности, любви и преданности явили миру все лучшее, что в них есть, через своих детей. Они не ожидают благодарности или похвалы, не требуют признания; они всего лишь радуются, созерцая счастье тех, кого выпестовали.

Поэтому, когда Хэмилтон-старший, стиснув зубы, вручает карьеру своего сына в руки профессионалов с холодными глазами, он все равно может гордиться тем, чего достиг как отец. Он не только обеспечил своему сыну возможность блистать в «Формуле-1», не только вел его по часто изменчивому пути к славе чемпиона мира, он поддерживал самоуважение и уверенность мальчика, чья карьера никуда бы его не привела, если бы не бесстрашие отца.

«Он действительно был отцом и соратником на протяжении всей моей жизни, – говорит Льюис Хэмилтон. – Он был со мной в самые трудные времена. Все время жил моими интересами, всегда наставлял меня на правильный путь. Он полностью положил себя на алтарь моей карьеры».

Как дань признательности и уважения к отцу эти слова Льюиса были одновременно и сердечными, и трогательными. Хэмилтон выразил мнение множества других людей, чья благодарность своим родителям и признание их жертвенности и тихого героизма не менее искренни и глубоки.

Совершенство достигается тренировками

4 сентября 2013 года

Одно из великих достижений науки заключается в том, что она научила нас проявлять скептицизм по отношению к внешней стороне любого явления. Земля кажется нам плоской, но на самом деле она круглая. Тайгер Вудс кажется нам человеком, который был рожден для игры в гольф, – но так ли это на самом деле?

Идея о том, что Вудс генетически предрасположен к тому, чтобы наносить удары по мячу для гольфа, на первый взгляд кажется самоочевидной. Вам стоит только посмотреть на его свинг, как вы понимаете, что его гений был закодирован в ДНК. Примерно то же самое можно сказать о крученых штрафных ударах футболиста Дэвида Бекхэма или технике игры теннисиста Роджера Федерера.

В своей книге «Рывок», вышедшей в 2010 году, я поставил эту точку зрения под сомнение, следуя за такими авторами, как, например, Малкольм Гладуэлл. Значительная часть научного наполнения моей книги базировалась на работах Герберта Саймона, когнитивного психолога, получившего Нобелевскую премию в 1978 году, и Андерса Эрикссона из университета штата Флорида. Согласно их взглядам, то, что внешне выглядит как талант, на самом деле представляет собой результат многолетних тренировок. Отсюда родилась идея о том, что для достижения мастерства в каком-либо виде спорта необходимо 10 000 часов тренировок.

Например, Вудс начал играть в гольф в возрасте одного года, в два года сыграл свою первую партию в облегченный любительский вариант гольфа «питч-энд-пут»^[4]. К десяти годам он уже имел накопленный опыт в несколько тысяч часов тренировок. Когда в 1997 году он выиграл свой первый важнейший профессиональный турнир «Мастерс» и был признан специалистами обладателем особого дара от рождения, Тайгер только рассмеялся. А его коллега сказал: «Это только

кажется “даром”, но все потому, что вы не видели годы одержимости тренировками, которые и превратились в этот результат». Такова опасность поверхностного суждения.

В последнее время снова разгорелись споры вокруг темы «природа или воспитание». В книге Дэвида Эпштейна «Спортивный ген» предпринята попытка возвысить роль генетики в исследовании природы спортивного успеха. Книга хорошо написана, и многие примеры относительно таких дисциплин, как бег, прыжки и другие «простые» виды спорта, не вызывают никаких споров. Мало кто сомневается в том, что быстрая сократимость мышечных волокон помогает спринтеру. Точно так же удлиненное ахиллово сухожилие поможет вам, если вы хотите стать прыгуном в высоту. Физические преимущества, которые используют многие известные спортсмены в упомянутых «простых» видах спорта, зачастую определяются их генетическими особенностями.

Тезис о 10 000 тренировок предназначается прежде всего для сложных видов спорта и для жизни в целом. Возьмите такое качество спортсмена, как быстрота реакции. Долгое время люди думали, что те, кто, как Федерер, способны принимать подачу, летящую со скоростью более 240 км/ч, награждены природой особыми генами. Считалось, что Федерер родился с инстинктами, которые позволяют ему видеть и реагировать на быстро летящий мяч тогда, как другие люди видят на его месте только размытое пятно.

По этой теории реакция Федерера в чем-то сродни быстроте сократимости мышц Усейна Болта: она закодирована в его ДНК.

Оказалось, что это совершенно ошибочная точка зрения. В стандартных тестах на реакцию лучшие теннисисты в среднем показывают скорость не выше, чем остальные люди. То, чем они обладают, это не более быстрая реакция, а более качественное ожидание. Они способны считывать движения своего соперника (верхней половины тела, нижней части руки, ориентации плеч в пространстве) и благодаря этому занимать правильную позицию быстрее, чем их менее подготовленные коллеги. По существу, лучшие игроки способны спрогнозировать направление полета мяча за целую десятую долю секунды до того, как по нему наносит удар подающий. Это сложный навык, который программируется в мозге благодаря многим годам тренировок. Это не наследственное качество.

Одна из причин важности тренировок состоит в том, что они трансформируют нейронные цепочки, находящиеся в нашем мозге. Вот вам простой пример: та область мозга, которая отвечает за нашу ориентацию в пространстве, – задняя часть гиппокампа – значительно больше по размеру у водителей лондонских кэбов – такси, чем у всех нас. При этом важно, что они не родились с таким гиппокампом – он увеличивается в размерах прямо пропорционально количеству лет, проведенных таксистами за рулем.

Сторонники теории таланта обычно отвечают следующим образом: «Вы серьезно считаете, что талант не играет никакой роли?» Ну, это зависит от того, что именно понимать под словом «талант». Проблема здесь состоит в том, что разные тезисы часто подменяют друг друга. Что значит утверждение, что Джонни более талантлив, чем Джейми, скажем, в теннисе? Означает ли это, что он играет лучше в данный момент? Или что Джонни быстрее прогрессирует? А что произойдет, если Джейми начнет прогрессировать быстрее Джонни? Значит ли это, что теперь Джейми более талантлива, чем Джонни? Во многих сферах человеческой деятельности давно обнаружено, что те, кто начинают с позиции ниже средней (и про которых можно сказать, что у них нет таланта), со временем прогрессируют быстрее, чем средние люди. Помимо прочего, быстрее продвигаются вперед те люди, которые быстрее обучаются. В одном из исследований, объектами которого были американские пианисты, те из них, которым предрекали блестящее будущее, не слишком выделялись на фоне своих ровесников, даже после интенсивных занятий в течение шести лет.

Когда мы решаем, кто обладает талантом? Через неделю, месяц, десять лет? Ответы здесь могут быть различными в зависимости от выбранного временного промежутка, не говоря уж об уровне мотивации и качестве работы тренера или преподавателя, вложенном в каждый час тренировки. В исследованиях, на которые ссылается Эпштейн, эти переменные величины редко принимаются во внимание. По моему мнению, это показывает, что упрощенное понимание таланта (которое по-прежнему широко распространено в большей части мира) ведет к ошибкам. Сложные навыки не запрограммированы в нас, как рост, и точно так же не запрограммирована в нас склонность к обучению.

Что касается спортивного мастерства и квалификации, сегодня это определяется не генетическими особенностями спортсменов, а различиями в качестве их тренировок. Когда-то Бразилия имела лучшую в мире футбольную команду благодаря чрезвычайно эффективным методикам тренировок. Вместо того чтобы учиться на примере этой команды, английские тренеры, одержимые идеей «талантливости» спортсменов, твердили: «Бразильцы от рождения обладают высочайшей техникой; наши игроки никогда их в этом не догонят».

В результате мы просто перестали учить нашу молодежь навыкам игры в футбол. Одиннадцатилетние мальчишки продолжали играть на полноразмерных полях, делая длинные передачи на форвардов и редко осуществляя проводку мяча. Неудивительно, что мы откатились назад. Испания обогнала Бразилию потому, что нашла способ быстрее прививать своим футболистам навыки игры, чем это делали соперники.

Я бы не спорил с тезисом о важности таланта, если бы он был изменен так, чтобы вмещать в себя всю сложность человеческой деятельности. Превалирующее же сегодня упрощенное понимание таланта создает проблему в том отношении, что разрушает гибкость человеческого поведения. Об этом говорят многие исследования. И действительно, если вам трудно дается какой-то вид деятельности, не означает ли это, что вам просто не хватает способностей? И не следует ли вам сдаться и попытаться заняться чем-нибудь другим?

Стоит напомнить, что SF, известный доброволец в экспериментах с памятью, за два года изнурительных тренировок развил свою память со среднего до мирового уровня. Был ли он талантливым? В конечном счете это зависит от того, что вы понимаете под талантом. Ясно одно: нынешнее его понимание глубоко ошибочно. Несомненно и другое: значение тренировок остается сильно недооцененным.

Делегирование полномочий

31 августа 2016 года

В своем эпохальном описании того, как изменилась ситуация в битве с «Аль-Каидой в Ираке» (AQI)^[5] в период между 2005 и 2008 годами, генерал Стенли Маккристал говорит о силе передачи

полномочий. Командующий Объединенным специальным командованием расчленил жесткую иерархическую структуру вооруженных сил, сражавшихся с повстанцами, и принял казавшееся тогда рискованным решение: он передал власть вниз по команде.

«Я понял тогда, что роль старшего руководителя заключается не в выполнении функций “кукольного” правителя, а в создании культуры, – скажет Маккристал позднее. – Когда вы наделяете людей ответственностью, чаще всего они выступают вперед и принимают ее».

Такой подход в корне изменил ситуацию. Американские войска на линии фронта располагали информацией, за скоростью поступления которой не поспевали командиры на командных пунктах. Делегирование людям полномочий принимать самостоятельные решения без гонки вверх и вниз по команде увеличивали гибкость и скорость принятия решений. «Аль-Каида в Ираке», хотя и малочисленная, но маневренная, неожиданно обнаружила, что ее противник, ранее действовавший медленно и нерешительно, вдруг стал преследовать ее буквально по пятам.

Произошла и еще одна вещь. Поскольку уровень ответственности возрос, войска тоже начали испытывать большую ответственность. Вместо того чтобы выпрашивать, а в худших случаях и «захапывать» важные резервы (например, беспилотники и т. п.), подразделения стали делиться ими друг с другом. Они начали понимать, как писал впоследствии генерал Маккристал в своей книге «Команда команд» (Team of Teams), «что эти резервы могут пригодиться в ситуациях, намного более критических, чем те, в которых находились их обладатели». Войска проходили через тяжелые испытания, но в них стал заметен прилив сил. Медленно, но верно ситуация начала выправляться.

Я вспомнил об этом в связи с удивительным часом, который провел в понедельник в обществе Хелен и Кейт Ричардсон-Уолш. Они не только выдающиеся спортсменки, которые внесли большой вклад в завоевание британской женской сборной по хоккею на траве золотых медалей на Олимпиаде в Рио, но еще и глубокие мыслители. Кейт, капитан команды, почти наверняка станет ее главным тренером. Хелен, которая пишет диссертацию по психологии, много читает по стратегии лидерства.

Пожалуй, самым главным их откровением было описание того, какие обширные полномочия передал в команде «вниз» их замечательный тренер Данни Керри. Спортсменки сами решают, когда проводят ежедневные тренировки. Они выработали прописанные правила и нормы поведения, которые должны соблюдать. Они выбирают капитана голосованием. Для некоторых это звучит почти как анархия. Однако на самом деле «вертикаль власти» в команде стала прочнее.

«Если вы наделяете людей ответственностью, привлекаете их к принятию решений, у них возникает чувство общности, – говорит Кейт. – В дело вступают даже самые молодые игроки. Почему вам захочется нарушать те правила, которые вы сами и установили? Разумеется, здесь должны быть разумные пределы. Мы все понимаем, как много ключевых решений принимается тренером. Но передача полномочий членам команды – не слабость. Наоборот, это признак силы».

Идеи Ричардсон-Уолш коррелируются с результатами серьезных исследований, осуществлявшихся в корпорациях. Психологи Джей Конгер и Рабиндра Канунго обнаружили, что передача полномочий повышает чувство удовлетворенности у работников. Кеннет Томас и Бетти Вельтхаус, ученые, занимающиеся исследованиями в области менеджмента, установили, что «децентрализация полномочий в корпорациях способствует повышению внутренней мотивации у людей». А генерал Маккристал выразился так: «Люди, которые участвуют в принятии решений, более глубоко связывают себя с ними».

Однако футбол, например, признает противоположную модель. Власть в нем и де-юре, и де-факто принадлежит тренеру, который принимает все решения. Игроки воспринимаются (и это происходит слишком часто) как ленивые, неумные и склонные «качать права». Они получают указания, словно чернорабочие, и от них ожидают, что эти указания будут беспрекословно выполняться. Мотивация для них состоит в самом грубом сочетании «кнута и пряника».

Когда футболисты играют плохо, на них кричат. Я был свидетелем предматчевых инструктажей, которые не выходили за рамки пустых разглагольствований. Тренеры так боятся позволить игрокам думать самостоятельно, что как сумасшедшие машут им с боковых линий