
ТИМ ГРОВЕР

ТРЕНЕР МАЙКЛА ДЖОРДАНА, КОБИ БРАЙАНТА, ДУЗЙНА УЗЙДА

СОВМЕСТНО С ШАРИ УЭНК

МАНИФЕСТ ВЕЛИКОГО ТРЕНЕРА



КАК СТАТЬ ИЗ ХОРОШЕГО СПОРТСМЕНА
ВЕЛИКИМ ЧЕМПИОНОМ

ТИМ ГРОВЕР

ТРЕНЕР МАЙКЛА ДЖОРДАНА, КОБИ БРАЙАНТА, ДУЗЙНА УЗЙДА

СОВМЕСТНО С ШАРИ УЗНК

МАНИФЕСТ ВЕЛИКОГО ТРЕНЕРА



КАК СТАТЬ ИЗ ХОРОШЕГО СПОРТСМЕНА
ВЕЛИКИМ ЧЕМПИОНОМ

Тим Гровер, Шари Уэнк

**Манифест великого тренера: как
стать из хорошего спортсмена
великим чемпионом**

Tim S. Grover, Shari Lesser Wenk

RELENTLESS: FROM GOOD TO GREAT TO UNSTOPPABLE

© 2013 by Relentless Publishing, LLC. The edition is published by arrangement with Scribner, a Division of Simon & Schuster Inc.

© Михеев П.И., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

* * *

Моим родителям,

Сурджиту и Раттан Гроверам,

*чья любовь и поддержка научили меня быть
поистине непреклонным.*

*За всё, что у меня есть, за всё, чем я стал, я
обязан им.*

I. Не думай

В 10 вечера черный Chevrolet Suburban подъехал к воротам Attack Athletics, моего тренировочного комплекса в западной части Чикаго. Ничего необычного. Профессиональные спортсмены в любое время суток приезжают в место, где у Майкла Джордана, Коби Брайанта и Дуэйна Уэйда есть свои личные шкафчики. Здесь тренируются, играют в мяч и просто общаются с себе подобными многие суперзвезды.

Но в этот вечер в зале находится всего один парень, и никто не знает, что он там. Ни его команда, ни СМИ, ни его семья. Его команда сейчас в гостинице в двух тысячах миль от этого места; репортеры разрывают его телефон звонками и сообщениями.

Время действия – самый разгар плей-офф NBA. Парень через семьдесят два часа должен вернуться на игровую площадку.

Прошлым вечером весь мир смотрел, как он, болезненно хромая, покидал игру. И теперь все хотят знать, что происходит. Цел ли он? Может ли он играть? «Я в порядке», – сказал он на пресс-конференции после игры. «Он в порядке», – сказал тренер, который понятия не имел, где сегодня его звезда. «Ему окажут медицинскую помощь, и он будет готов играть», – сказал генеральный менеджер, который уже знает, что игрок и близко не подойдет к тренировочному персоналу команды.

Наконец, уединившись в номере гостиницы своей команды, он делает один звонок на секретный номер, который есть в записной книжке многих спортсменов со всего света.

– Мне нужна помощь, – говорит он.

– Когда ты сможешь сюда приехать? – отвечаю я.

Если ты – элитный спортсмен, добраться до меня так, чтобы об этом никто не узнал, несложно: заказываешь билеты на самолет, берешь своего охранника и отправляешься, конфиденциальность гарантирована. Обычно трудности начинаются после приезда. И не важно, нужно ли тебе срочное вмешательство, длительная программа или психологический пинок под зад. Некоторые парни думают, что заполняют бумаги и немного поупражняются, а уже через час с них пот течет ручьем и их рвет в мусорное ведро.

Но в тот вечер игрок и я знали, что настоящая проблема – не

физиологическая. На дворе – конец сезона, травмы есть у всех. Ничего серьезного за несколько часов я не исправлю, а персонал команды и сам бы справился с обычными ушибами и болью. Давайте говорить начистоту: человек не станет втайне садиться в самолет и лететь две тысячи миль, чтобы ему положили лед и намотали бинты. Мы можем приспособиться к ограничениям: подкорректировать бросок, прыгать – вот таким образом, приземляться – таким, сделать то перед игрой, а это – в перерыве, поколдовать с кроссовками. Временно игнорировать боль. Тебе будет неприятно? Смирись. Раскладываю всё по полочкам, ничего не оставляю на волю случая. Если он сделает всё согласно плану, физически он будет готов к игре. Во всяком случае, настолько, насколько это вообще возможно.

Но психологически это уже другая история... и именно поэтому он позвонил мне. Он слышит, как люди говорят: будет ли он готов, сможет ли справиться с задачей, не потерял ли в скорости. И теперь он уже сам не уверен.

Он начинает чувствовать давление. Внешнее давление, которое отвлекает и мешает сосредоточиться, в отличие от внутреннего, заставляющего тебя преодолевать всё на своем пути.

И вместо того, чтобы отключиться от всего этого и довериться своим инстинктам и способностям, он думает.

Он пролетел две тысячи миль, чтобы услышать эти два слова: «*Не думай*».

Ты уже знаешь, что должен сделать, и знаешь как.

Так что же тебя останавливает?

Чтобы стать лучшим – и в спорте, и в бизнесе, и в других сферах жизни, – никогда не бывает достаточно просто добраться до вершины. Ты должен на ней удержаться, а потом забраться еще выше, потому что кто-то сзади всегда пытается тебя нагнать. Большинство людей удовлетворяет отметка «достаточно хорошо». Но, если ты хочешь быть неудержим, эти слова для тебя ничего не значат. Быть лучшим – значит распланировать свою жизнь так, чтобы никогда не останавливаться. Достигнув желаемого, идти дальше, к следующей цели. А затем пытаться достичь еще большего.

Непреклонный.

Если это относится к тебе, то эта книга описывает твою жизнь. Ты – один из тех, кого я называю Чистильщиками, то есть самых ревностных

и упорных соперников, каких только можно представить. Ты не признаешь ограничений. Ты молча и напряженно делаешь то, что требуется, чтобы получить желаемое. Ты понимаешь ненасытное пристрастие к успеху – оно определяет всю твою жизнь.

Если ты пока не видишь себя в этом описании, поздравляю: ты отправляешься в путешествие, меняющее жизнь, – на поиски силы, которая у тебя уже есть.

Дело не в мотивации. Если ты читаешь эту книгу, ты уже замотивирован. Осталось превратить это в действие и результаты.

Можно весь день читать воодушевляющие речи и всё равно не понимать, как добиться желаемого. Само желание чего-то никуда не ведет. Пытаться стать кем-то, кем ты не являешься, помочь не может. Ждать, чтобы кто-то или что-то разожгло в тебе огонь, тоже бессмысленно.

Так что же делать?

Поверь: всё, что тебе нужно, чтобы стать великим, у тебя уже есть. Все твои амбиции и секреты, твои самые темные мечты... они ждут, когда ты их выпустишь.

Что тебя останавливает?

Большинство людей сдаётся потому, что все говорили им о том, чего они не могут. Понятно, в зоне комфорта оставаться намного проще. Вот и сидят они на заборе и не могут решиться, не могут начать действовать.

Но если ты сам не сделаешь выбор, он будет сделан за тебя.

Пора перестать слушать, что все другие советуют тебе делать, учат, как вести себя, говорят, что ты должен чувствовать. Пусть они судят о тебе по твоим достижениям, и только по ним. Не их дело, как ты достигаешь своей цели. Если ты непреклонен, то для тебя нет полумер, нет «мог бы», «следует» или «возможно». Не говори мне, что стакан наполовину полон или наполовину пуст. В стакане либо что-то есть, либо нет.

Решай. Делай. Действуй. Преуспевай. Повторяй.

Всё, что написано в этой книге, служит поднятию твоего стандарта безупречности, выходу за пределы того, что ты уже знаешь и о чем думаешь, за пределы того, чему другие пытались тебя научить. Коби говорит, что хочет шесть колец? Я хочу, чтобы у него было семь. Парень говорит мне, что хочет оправиться от травмы за десять недель? Я поставлю его на ноги за восемь. Хочешь сбросить пятнадцать

килограммов? Сбросишь семнадцать. Так становятся неуправляемыми, не ставя себе ограничений. Не только в спорте, но во всем, чем ты занимаешься. Я хочу, чтобы ты жаждал большего и получал всё, что пожелаешь.

Мне не важно, насколько, как ты думаешь, ты хорош или насколько великим тебя считают другие – ты можешь стать лучше, и станешь. Быть непреклонным – значит требовать от себя больше, чем мог бы от тебя требовать кто угодно другой. Быть непреклонным – это знать, что каждый раз, когда ты останавливаешься, ты всё еще можешь сделать большее. Ты должен сделать большее.

В тот момент, когда твой разум думает: «Готово», твои инстинкты говорят: «Дальше!»

Чего ты не найдешь в этой книге, так это кучи мусора о «страсти» и «внутреннем стимуле». У меня нет никаких позитивных стратегий для мечтателей, которые обожают говорить о том, как «мыслить за пределами шаблонов». Нет никаких шаблонов.

Я покажу тебе, как перестать думать о том, что бы такого придумать, и, наконец, сделать что-то.

На этих страницах ты прочитаешь многое о таких чемпионах, как Майкл Джордан, Коби Брайант, Дуэйн Уэйд, и многих других успешных людях из мира спорта и за его пределами. Но книга эта – не о баскетболе, я не скажу тебе, как стать следующим Майклом Джорданом. Никто никогда не станет Майклом Джорданом, и Коби с Дуэйном будут первыми, кто со мной согласится. Будешь ли ты играть в баскетбол так, как кто-то из этих ребят? Наверное, нет. Сможешь ли ты что-то вынести для себя из их подхода к работе, непреклонного напора и безукоризненной сосредоточенности на своей цели? Безусловно. Удастся ли тебе увеличить свои шансы на успех, изучая тех, кто его уже добился, и тех, кто этого не смог? Разумеется.

Успех не равносителен таланту. В мире полно невероятно талантливых людей, у которых так ничего и не получается. Они приходят, делают что-то и, если у них не получается, винят всех вокруг. Почему? Потому что считают, что таланта должно быть достаточно. Это не так. Если ты хочешь стать по-настоящему успешным, тебе не может быть достаточно «очень неплохо». Тебе нужно добавить еще одну деталь.

Послушай, я не психолог, не психиатр и не социальный работник. Я не сидел десятки лет в учебных классах, изучая и собирая информацию для анализа, чтобы потом писать статьи о теориях превосходства и безукоризненного мастерства. Но уверяю тебя, что всё, что я знаю, всё,

что есть в этой книге, появилось в результате неограниченного доступа к некоторым из самых элитных игроков в мире. Я понимаю, как они думают, как они учатся, как они достигают успеха и как терпят поражение... В общем, что движет ими на пути к непреклонности. Это не всегда приятно, но всё это – правда. Всем, чему я у них научился, всем, чему я их учу, я поделюсь с тобой. Это не наука. Это – чистый животный инстинкт.

Эта книга о том, как следовать этим инстинктам, принимать правду и избавиться от отговорок, которые стоят между тобой и твоими целями, какими бы сложными и недостижимыми они ни казались. О том, как следовать инстинктам, не обращая внимания на то, сколько людей говорят тебе, что это нельзя сделать. Это *можно* сделать.

Вот в чем секрет: я не скажу тебе, как измениться. Люди не меняются. Я хочу, чтобы ты доверился тому, кем уже являешься, и добрался до Зоны, где ты сможешь выпустить всё, что в тебе накопилось – весь негатив, страх, помехи и ложь, – и достигь в том, чем ты занимаешься, того, чего по-настоящему хочешь.

Чтобы привести тебя туда, я буду говорить на провокационные темы и не стану извиняться, если тебе из-за этого станет не по себе. Суть успеха в том, чтобы справляться с реальностью, смотреть в глаза своим демонам и зависимостям и не смотреть с улыбкой на всё, что ты делаешь. Если тебе, чтобы ты отодрал зад от дивана, нужно, чтобы тебя хлопали по спине и говорили: «Молодец!», то эта книга не для тебя. Потому что, если ты хочешь быть неудержим, тебе придется узнать, кто ты есть на самом деле, и сделать так, чтобы это работало на тебя, а не против. Поистине непреклонные люди – Чистильщики – являются хищниками, и у них есть темные стороны, не желающие учиться быть хорошими. И – знаешь ли ты это или нет – у тебя *есть* темная сторона. Используй ее правильно, и она станет твоим лучшим даром.

Если ты собираешься стать лучшим в своем деле, тебе нельзя беспокоиться о том, расстроят ли твои действия других или что они будут о тебе думать. Мы убираем все эмоции и делаем то, что требуется, чтобы достичь желаемого. Эгоистично? Вероятно. Эгоцентрично? Определенно. Если тебе это не по душе, дочитай книгу и посмотри, не изменилось ли твое мнение.

Начиная с этого момента, ты будешь заставлять других расти до твоего уровня, ты не будешь опускаться до их. Больше ты никогда не будешь ни с кем соревноваться. Это они будут соревноваться с тобой. Теперь значение имеет только конечный результат.

Мой поздний гость потерял связь с этим результатом. Он так отвлекся на свой страх поражения, что не мог сосредоточиться на том, что должен сделать, чтобы одержать победу, не мог избавиться от волнения и эмоций, которые заглушали его природные способности и уверенность в себе. Его пессимизм на площадке был заметен невооруженным глазом. Он отводил взгляд от коллег по команде и тренеров, а выражение лица у него было такое, будто он сейчас умрет. Другие игроки начали это замечать и внезапно превратились в солдат, идущих в бой без своего командира. Так и проигрывают великие команды: лидер не проявляет себя должным образом. Такое происходит в бизнесе каждый день, когда начальник показывает волнение на встрече или срывается на подчиненных. Он не уверен в себе, он не спокоен, он не в своей тарелке. Это проявляется в мелочах, которых, как он, возможно, думает, никто не замечает. Но будь уверен – это видят все и начинают паниковать.

Как сделать так, чтобы эта паника не переросла в полное фиаско? Иногда нужно сделать шаг назад и вернуться в то спокойное место, которым ты полностью владеешь. Мог ли мой игрок попросить меня прилететь к нему? Конечно, разные ребята так делают каждый сезон.

Они знают, что, если я им нужен, я буду с ними. Но он знал, что ему нужно пространство, и он был готов рискнуть тем, что кто-то может заметить, что он покинул команду. Он знал, что должен вернуться в Зону. В это глубоко личное пространство, где можно заглушить разум, пока в нем не останется мыслей. Только ты, сосредоточенный и безмятежный, ты и твои инстинкты. Вернуться туда, где ты не чувствуешь внешнего давления, а только внутреннее, требующее делать себя лучше раз за разом, потому что этого хочешь ты, а не кто-то другой.

– Забудь о поражении, – говорю я ему, пытаюсь увидеть «щелчок» в его глазах, который означает, что человек всё понял. – Не пытайся, потому что, когда ты пытаешься, остается возможность поражения. Ты хочешь быть лучшим? Тогда игнорируй боль, утомление и давление, которое заставляет тебя угодить другим. Ты не дашь противникам забрать свою уверенность, ты не дашь им залезть тебе в голову. Когда снаружи будет полный кошмар, ты едва заметишь; ты спокоен внутри потому, что готов, потому, что ты лучший в своем деле. Ты никому не рассказываешь, как собираешься со всем справиться, ты просто справляешься. Все остальные паникуют и задыхаются, а ты говоришь: «Без проблем». Ты наступаешь на горло противнику и завершаешь поединок.

А потом, – продолжаю я, – ты не объясняешь, как это сделал. Они не

поймут, да им и не надо. Просто, когда будешь один, задумайся на секунду о том, чего ты достиг, и двигайся к следующему испытанию.

На дворе раннее утро; самолет готов отвезти его обратно.

– Закончи всё, – снова говорю я ему. Щелчок. Он понял. Пора отправляться.

Он поворачивается к своему охраннику и говорит:

– Мы только что были в стране Оз.

Суть *непреклонности* в том, чтобы достигать невозможного. Я точно знаю, что каждому это под силу. Когда я учился в школе, будучи чикагским баскетболистом ростом всего метр восемьдесят, я смотрел по телевизору игру «Университета Северной Каролины» и впервые увидел Майкла Джордана. Он был худым новичком и использовал движения, которых я раньше не видел, работая полностью на инстинктах и интуиции. Он просто знал, что нужно делать, даже не задумываясь об этом. Решительно ничего о нем не зная, я понимал, что этот парень станет суперзвездой.

Через несколько лет у меня была степень магистра физической культуры, я работал тренером в Чикагском спортивном клубе, а Майкл всё еще был худым. Но теперь он был суперзвездой, выступавшей за «Чикаго Буллз». Я не раз связывался с «Буллз» в восьмидесятых, когда стал тренером, чтобы получить возможность поработать с кем-либо из их игроков. Я писал письма каждому из них, кроме Майкла, потому что, решил, что если бы ему был нужен тренер, он его давно бы нашел, и уж точно не такого новичка, как я. Никто не откликнулся. В то время баскетболисты всё еще не занимались набором веса – старое поверье гласило, что массивная верхняя часть тела будет мешать броску.

Затем, в 1989-м, я прочитал в газете небольшую заметку о том, что Майклу надоело, что его давят мышечной массой чемпионы мира «Детройт Пистонс» и другие участники лиги. Я вновь связался с «Буллз» и сумел договориться о встрече с врачом команды Джоном Хеффероном и главным тренером по физподготовке Марком Пфейлом. Какова была вероятность того, что они посоветуют своей суперзвезде работать с неизвестным тренером, который ни разу не сотрудничал с профессиональными спортсменами? Нулевая, как все говорили. Забудь. Это невозможно.

Разумеется, всё невозможно, пока кто-то этого не сделает. Майкл работал как-то с тренером и повредил спину на тренировке, и не горел

желанием попробовать еще раз. Но при этом он интуитивно понимал, что недостаточно просто иметь величайшие навыки в истории баскетбола. Если он хотел быть не просто легендой, а стать настоящей иконой, ему придется довести свое тело до совершенства, и он был готов сделать для этого всё, что необходимо. Вот и потребовал от Джона и Марка найти того, кто точно понимает, что ему нужно.

Спустя несколько дней после моей первой встречи с «Буллз» они позвонили мне и предложили встретиться еще раз на их тренировочной базе. Я думал, что это будет еще одна беседа с тренерами. Я понятия не имел, что меня повезут на встречу с Майклом Джорданом у него дома.

Мы с Майклом разговаривали час. Я изложил ему свой план, показав, как мы медленно сделаем его сильнее и сведем к минимуму угрозу травмы. Объяснил, как каждая физическая перемена повлияет на его бросок и какие корректировки мы будем вносить, чтобы всё его тело равномерно работало на пределе возможностей. Именно таким образом, говорил я, мы, скорее всего, продлим его карьеру.

Он внимательно выслушал всё, что я ему говорил, перед тем, как дать ответ.

Наконец он сказал, что это невозможно. Всё слишком хорошо. Так не бывает.

– Бывает, – сказал я. – Я дам тебе расписание на тридцать дней и в деталях распишу всё, что мы будем делать и как это повлияет на твоё тело, твою игру и общее физическое состояние. Я расскажу, как ты будешь себя чувствовать, чтобы ты приспособился к изменениям, которые с тобой произойдут. Мы распланируем, что ты будешь есть, когда ты будешь есть, когда будешь спать. Мы учтем все детали, ничто не оставив на волю случая. Ты увидишь, как всё это будет работать.

Он дал мне тридцать дней.

Я остался на пятнадцать лет.

Когда он вышел на пенсию, он сказал:

– Если я еще раз увижу тебя возле своего дома, я тебя застрелю.

Мы многому научились друг у друга. Мы никогда не видели препятствий и проблем, мы видели только ситуации, которые нужно решить. Из-за того, что такого игрока, как Майкл Джордан, в мире никогда до этого не было, мы столкнулись со многими ситуациями, решения которых были нам не известны. Мы учились, мы совершали ошибки, мы учились на своих ошибках. Мы продолжали учиться.

Майкл был лучшим не потому, что он мог летать по воздуху и исполнять невозможные броски. Он был лучшим потому, что он был непреклонен в желании победить, непреклонен в своей вере в то, что такой вещи, как «достаточно хорошо», не существует. Не важно, сколько раз он побеждал, не важно, насколько великим стал, он всегда жаждал большего, и он всегда был готов сделать всё, что требуется – и даже больше, – чтобы достичь желаемого.

Более двух десятков лет эти ценности служили краеугольным камнем моей работы с сотнями спортсменов, а теперь они являются краеугольным камнем этой книги. Суть *непреклонности* состоит в том, чтобы никогда не быть удовлетворенным, всегда двигаться к тому, чтобы стать лучшим, а потом... Потом стать еще лучше. Суть непреклонности в том, чтобы найти деталь, которая выведет тебя на новый уровень... даже когда нового уровня еще не существует. В том, чтобы посмотреть в глаза своим страхам, избавиться от ядов, которые точно станут причиной твоего поражения. Чтобы тебя боялись и уважали за силу твоего разума и прочность, а не просто за физические способности.

Что бы ни было в твоём стакане, опустоши его прямо сейчас, и дай мне его наполнить с нуля. Забудь, о чем думал, во что верил... сейчас мы всё начнем сначала. Пустой стакан. Последние капли – барьеры разума, которые мешают тебе стать лучше. Мы отправляемся в совершенно новое место.

II. Чем ты чище, тем грязнее становишься

В день, когда «Майами Хит» победил «Оклахома-Сити Тандер», став чемпионом NBA 2012 года, я написал на клочке бумаги письмо и положил в карман. Оно предназначалось моему давнему клиенту и другу Дуэйн Уэйд.

Дуэйн позвонил мне после второй игры финала и попросил прилететь в Майами, чтобы посмотреть на его поврежденное колено и сказать, смогу ли я сделать так, чтобы он доиграл до конца серии. Меня это удивило – на тот момент у нас уже сложились длительные и успешные отношения, но последние два сезона мы друг с другом не работали, отчасти потому, что он решил остаться в Майами, чтобы тренироваться со своим партнером по команде Джеймсом Леброном. Но мы продолжали общаться, и, как многие мои клиенты до и после, он знал, что я всегда буду рядом, если понадобится.

Другой игрок мог и не позвонить. Он мог бы положиться на то, что Леброн приведет «Хит» к чемпионству, попробовал бы перетерпеть боль, надеясь, что его колено протянет еще пару игр. Так бы поступило большинство игроков. Но когда ты Чистильщик, а на кону – чемпионство, ты не можешь полагаться на других и надеяться, что обойдется. Ты сделаешь всё возможное, чтобы добиться своего.

Итак, когда счет в серии составлял 1:1, я вылетел в Майами. Было очевидно, что колену Уэйда потребуется операция после окончания сезона – быстрого решения этой проблемы не существовало. Я пообещал, что сделаю, что смогу, чтобы он в ближайшие дни чувствовал себя сильнее и быстрее.

А еще я сказал ему, что одного чемпионского кольца 2006 года ему не хватит, ему нужно хотя бы три, чтобы его карьера имела значение.

На самом деле я хотел сказать вот что: *«Когда ты являешься одним из самых великих игроков в своем виде спорта, ты не можешь в тридцать лет сказать, что ты «старый» и готов передать команду молодым парням. Если ты думаешь как старик, ты им становишься. Не так давно ты выиграл титул самого результативного игрока чемпионата, перенеся до этого несколько операций на коленях и плечах, силой воли пройдя через нашу программу восстановления за два месяца, хотя у любого другого это заняло бы три. У тебя это получилось. Не*

говори мне, что что-то не получится сейчас».

Следующие несколько дней мы работали над тем, чему он давно уже не уделял внимания. Работали примерно до двух часов ночи, в пустом зале, без остальных игроков команды, назойливых СМИ и других отвлекающих факторов. Впервые за долгое время всё зависело от него. «Хит» выиграл третью игру, а затем и четвертую и повел в серии со счетом 3:1. Дальше – либо победа, либо поле битвы перейдет в Оклахому, где «Тандер» получит преимущества своего поля.

Нас ожидало очень много работы физического характера – его тело обретало жизнь таким образом, которого он давно уже не испытывал. Но, как и в случае с любым серьезным игроком, ключевым элементом был разум.

Он должен был найти способ снова стать настоящим Дуэйном Уэйдом, а не просто одним из участников «Большой Тройки» «Майами Хит». Он так привык делить площадку с Леброном, Крисом Бошем и другими участниками команды, что забыл, с чего начинал и как много работал, чтобы стать одним из лучших.

Я не верю в длинные воодушевляющие речи. Всё, что нужно подолгу объяснять, скорее всего, неправда. Поэтому, когда я говорю что-то своим игрокам, они знают, что это – правда.

В день пятой игры, когда «Хит» выиграл титул, записка в моем кармане гласила: «Чтобы получить то, что хочешь, сначала ты должен быть тем, кто ты есть на самом деле».

Я хотел, чтобы он вновь окунулся в то время, когда в его жизни еще не было дыма, прожекторов, заведенной толпы и ему не надо было думать о том, чтобы сделать всех счастливыми. Когда значение имело только то, что происходило на площадке, когда он расшибался в лепешку, чтобы добиться своего, когда каждый, кто пытался встать у него на пути, получал в ответ сорокавосемиминутную вспышку контролируемого (!) гнева. Ему пришла пора довериться тому, что чувствует он сам, а не тому, что другие советовали ему чувствовать. *На майке твое имя. Напомни им, кто ты такой. Иди и возьми свое.*

В этот день молодые и решительные игроки «Оклахома-Сити Тандер» неудачно пытались избежать поражения. Дуэйн полностью работал на инстинкте хищника, находясь глубоко в Зоне, где он взрывоопасен, напорист и агрессивен. Другие игроки отлично выступили – Майк Миллер, Шейн Баттэе и другие превзошли все ожидания, – но на последних минутах именно хладнокровная уверенность, напор и лидерство Дуэйна выиграла чемпионство и

принесли ему второе кольцо.

Я так и не отдал ему записку. Это не требовалось.

В этот день он был непреклонен.

Быть непреклонным – значит никогда не быть удовлетворенным. Создавать новые цели каждый раз, когда достигаешь предела своих возможностей. Если ты хорош, это значит, что ты не остановишься, пока не станешь великим. Если ты великий, это значит, что ты будешь бороться, пока ты не станешь неудержим.

Это значит стать Чистильщиком.

Мы привыкли слышать, что Завершающий является безупречным игроком, он всегда закончит игру, закроет сделку или достанет для тебя всё, что угодно. Завершающий делает то, что должен, получает свои лавры и отправляется домой счастливым героем.

Забудь. Мысли шире. Есть уровень еще выше, абсолютно достижимый, но такой особенный, что многие люди даже не мечтают о нем.

Подумай о Майкле Джордане, безупречном Чистильщике.

Майкл никогда не хотел достичь просто величия. Он хотел стать лучшим. В истории.

Нет ничего плохого в том, чтобы быть великим. Это лучше, чем быть хорошим. Быть великим – это значит, что ты справляешься, что дается нелегко, и этим можно гордиться.

Но это не делает тебя лучшим.

Величие делает тебя легендой, но, когда ты лучший, ты становишься иконой. Если ты хочешь быть великим, делай то, чего от тебя не ожидают. Если ты хочешь стать лучшим, твори чудеса.

И это относится не только к миру спорта – Чистильщики есть в каждой сфере жизни. Посмотри на элиту любой группы – бьющие рекорды спортсмены, богатейшие председатели советов директоров, самые умные ученики, лучшие пожарные – не важно. И даже с учетом того, что они все – великие, очевидно, что некоторые из них находятся на ином уровне. Посмотри на прославленную Dream Team («Команду мечты») 1992 года, в которой было одиннадцать членов Зала славы, и ты наверняка сможешь выделить некоторых из остальных. Они все были талантливы. Но некоторых из них всегда будут считать одними из

лучших игроков в истории.

Майкл задал стандарт для инстинкта хищника и соревновательного напора. Каждый раз, когда его команда «Чикаго Буллз» получала очередное чемпионство – всего их было шесть, – он показывал количество пальцев, равное не только количеству его колец. Он всегда поднимал на один палец больше, намекая на следующее чемпионство. После первой победы он показал два, после второй – три... После пятой он поднял шесть. Мы были в раздевалке, шампанское текло по стенам, а он уже говорил, над чем нам нужно будет работать в следующем сезоне. За год до своего небольшого перерыва (на игру в бейсбол) он уже начал постоянно мне говорить про бейсбольные тренировки. Он никогда не был удовлетворен и всегда шел вперед и вперед.

Это и есть Чистильщик.

Лари Бёрд – Чистильщик. Коби, Дуэйн... Чистильщики. Пэт Райли. Фил Джексон. Чарльз Баркли. И сегодня есть такие игроки. Но их немного, и, наверное, это не те, о ком ты бы мог подумать. Звездный статус не делает тебя автоматически Чистильщиком, им тебя делают победы, причем неоднократные, ты должен повторять их вновь и вновь. В мире бизнеса это Билл Гейтс и поздний Стив Джобс. Большинство владельцев команд – Чистильщики. Это Джерри Джонс, Марк Кьюбан и Джерри Райнсдорф, которые управляют своими командами с тем же хищным отношением, которое сделало их титанами бизнеса. Большинство президентов – Чистильщики, и удачи тебе переизбраться, если ты не один из них.

Есть и другие, во всех сферах жизни – сам подумай о возможностях. Помни: дело не в таланте, мозгах или деньгах, а в непреклонной инстинктивной тяге делать всё, что необходимо (не важно что), чтобы достичь вершины и там остаться. Дуэйн не был самым одаренным игроком на площадке в тот день, когда «Хит» завоевал титул, но он был единственным, кто знал, что именно каждый должен делать, чтобы победить. Чистильщики расставляют людей по местам, чтобы достичь результата и чтобы все, кто их окружает, смотрелись лучше.

Отношение Чистильщика можно описать короткой фразой: *«Всё в моих руках»*. Он приходит с уверенностью, а уходит с результатом. Чистильщик решителен и видит, как всё можно склонить в его пользу. Ты никогда не знаешь, что он будет делать, но ты знаешь, что сейчас что-то будет. Тебе остается только ждать и смотреть со страхом и уважением к его способностям контролировать ситуацию, не оценивая ее и ни с кем не посоветовавшись. Он просто знает.

«Быть Чистильщиком» не имеет практически никакого отношения к таланту. У каждого есть талант в какой-то степени; это не всегда приводит к успеху. Те, кто достиг этого уровня превосходства, не полагаются на талант. Они полностью сосредоточены на своей ответственности и лидерстве, соревнуются ли они при этом в спорте, руководят ли семьей, управляют бизнесом или водят автобус – они могут решить, что нужно сделать, а потом совершают всё необходимое, чтобы добиться результата. Это самые упорные люди в мире, настоящие гении своего дела: они не просто выполняют свою работу, они изобретают ее заново. *Всё в моих руках.* Я говорю об официанте, который знает, какие напитки предпочитают все его клиенты и стейки какой прожарки они едят. Все жители города мечтают сидеть за его столиками и оставляют щедрые чаевые, потому что ценят превосходство. Я говорю о школьном учителе, который не сдаётся, пока каждый ученик не поймет его уроки; про ассистента администратора, который зарабатывает больше, чем иной начальник, потому что знает, что нужно боссу еще до него самого; о родителе, который работает сверхурочно, чтобы оплатить счета и отправить детей в колледж. Это водитель автобуса, который каждый день садится в свой автобус, знает всех своих пассажиров, где они садятся и где выходят, всегда дружелюбно улыбается, а про себя думает: *«Это мой автобус, и в нем не будет твориться беспредел, в нем будет чисто, и он придет вовремя, а всякий, кто постарается мне помешать, отправится дальше пешком».*

«Морские котики» – Чистильщики. Они сосредоточены на своем задании и не остановятся ни перед чем, чтобы его выполнить; они знают, что нужно сделать, и обеспечивают результат. Они рассчитывают преуспеть, а когда у них это получается, долго не празднуют, потому что всегда нужно сделать большее. Каждое достижение – всего лишь ступень на пути к следующему испытанию; как только они достигают цели, они сразу отправляются выполнять следующую задачу. Большую часть своей работы они выполняют тихо из-за кулис, в одиночку, без фанфар и гламура. Чистильщики всё делают не напоказ, они не выпендриваются. Настоящий Чистильщик никогда не скажет, что делает или что готовит. А когда ты поймешь, что он сделал, он уже перешел к следующему испытанию.

Почему я зову их Чистильщиками? Потому что они берут на себя ответственность в любом деле. Когда что-то идет не так, они не винят других, ибо изначально ни на кого не рассчитывали. Они просто чистят и идут дальше. Представь себе хранителя, который тихо работает ночью один. Он не привлекает к себе внимания, никто не знает, чем он занят, но всё всегда остается сделанным. По-другому быть не может, иначе

остальные не смогут эффективно исполнять свои обязанности. С определенной точки зрения он самый влиятельный человек в здании: у него есть доступ куда угодно, он знает, где всё находится и как работает. У него есть ключи от каждой двери; он может незаметно попасть, куда захочет. Он знает, что все делают, все грязные тайны: кто не отправился домой, кто прокрался поздно ночью, кто оставил под столом пустую бутылку из-под виски, кто выбросил в мусорное ведро пустую упаковку из-под презервативов. Если у тебя критическая ситуация, то звать ты будешь его.

Чистильщик не тот, кого ты позовешь первым; он будет последним, когда станет очевидно, что никто другой не справится. Никаких разговоров, никакой паники, никаких обсуждений.

Когда это необходимо, Чистильщики нарушают правила – им важен только конечный результат. Когда всё идет наперекосяк и другие начинают паниковать, Чистильщик спокоен и невозмутим, хладнокровен и уравновешен. Он не слишком активен и не слишком пассивен, не слишком рад, но и не слишком огорчен. Он не видит проблем – только ситуации, которые необходимо разрешить, и, найдя выход, он не тратит времени на объяснения. Он просто говорит: «Я всё сделаю». А когда всё заканчивается и он добивается результата, все остальные просто стоят как вкопанные и пытаются понять, как у него это получилось. Неудача никогда не рассматривается; даже если уйдут годы, он найдет, как повернуть плохое стечение обстоятельств себе на пользу. Он не остановится, пока у него это не получится.

У Чистильщиков есть темная сторона, и зона, в которую другим вход воспрещен. Они получают, что хотят, но платят за это уединением. Превосходство одиноко. Они никогда не прекращают работать, ни физически, ни умственно, потому что иначе у них появляется слишком много времени, чтобы подумать над тем, что им придется выдержать, чем придется пожертвовать, чтобы добраться до вершины. Большинство людей боятся забираться так высоко, потому что, если у них не получится, падение их убьет. Чистильщики готовы умереть в процессе. Они не боятся удариться в потолок или об пол. Потолка для них не существует. Как, впрочем, и пола.

Чистильщиков не могут «изобрести» ни СМИ, ни всеобщая шумиха. Они создают себя самостоятельно, и всё, что у них есть, они заслужили. Они никогда не занимаются этим ради денег; худшее, что может сделать Чистильщик, – это продаться. Он знает, чего он стоит, и напомним об этом, если кто-то рискнет забыть. Но деньги для него вторичны. Потому что самое главное в Чистильщике – то, что и определяет его, и отделяет

от других: у него есть зависимость от стремительной погони за успехом. Его страсть настолько сильна, желание настолько неистово, что он готов изменить всю свою жизнь, чтобы его достичь. И ему всегда будет мало. Как только он почувствует успех, попробует на вкус, возьмет в руки... всё сразу кончится, и он захочет большего.

Всё, что он делает, служит тому, чтобы утолить эту жажду. Дело не в том, что ему нравится сам процесс, его удовлетворяет только конечный результат. Я знаю, что ты миллион раз слышал: «Люби то, что делаешь, и тебе не придется работать никогда в жизни!» и «Люби то, что делаешь, и деньги появятся сами». Возможно, для кого-то это и верно, но только не для Чистильщика. Концепция «любить» то, что он делает, означала бы, что он доволен. А он никогда, ни при каких условиях не бывает доволен. Чистильщики понимают, что им не обязательно должна нравиться их работа, чтобы быть успешными. Им нужно только быть непреклонными в своем желании преуспеть, а всё остальное – не более чем отвлекающие факторы, которые стоят на пути к главной награде. Для спортсмена это означает, что ему нужно потратить несчетные часы в спортзале, тренируясь, потея и испытывая боль. Для предпринимателя это означает, что он будет проводить время вдалеке от дома и семьи, жертвуя личной жизнью в угоду успеха в бизнесе. Для учителя это может значить, что ему не оплатят многие часы, которые он пустит на то, чтобы провести каждого студента через четыре года старшей школы и отправить его в колледж. Значение имеет только результат.

В конце концов, всем Чистильщикам приходится бросать свои пристрастия, пока они полностью их не поглотили и не уничтожили. Для Чистильщика в первую очередь важен контроль. Как только он почувствует, что его зависимость начинает управлять им, а не наоборот, он останавливается, пока не вернет контроль над ситуацией. Именно поэтому мы часто видим, как первоклассные спортсмены, тренеры, председатели советов директоров и другие очень целеустремленные люди останавливаются, когда становятся лучшими из лучших – стремление достичь еще большего становится чрезмерным. Поэтому они делают шаг назад, собираются с мыслями и, как правило, возвращаются, стремясь к новым высотам.

Но вот и хорошие новости (пока ты не сбежал, думая, что ты никогда не смог бы жить таким образом): необязательно – да и попросту невозможно – быть Чистильщиком в каждой сфере жизни. Не нужно быть непреклонным во всем, ты не должен быть лучшим везде. Ты не можешь быть неостановим *и* в карьере, *и* в отношениях, *и* в других своих интересах, потому что, чтобы достичь превосходства в чем-либо одном,

ты должен будешь сказать: «Мне плевать на всё остальное». Если ты пытаешься стать Чистильщиком в бизнесе, тебе, скорее всего, придется пожертвовать личными отношениями. Если ты Чистильщик в спорте, тебе, скорее всего, не преуспеть в бизнесе. Если ты хочешь быть родителем-Чистильщиком, то с карьерой у тебя не сложится. Чистильщики жертвуют всем остальным, чтобы получить то, чего они хотят больше всего. На большинство людей это давит. Но не на Чистильщиков.

Чистильщикам не нужно «иметь всё». Ты видел когда-нибудь миллиардеров? Они обычно одеты хуже всех в комнате. Уоррен Баффетт до сих пор живет в доме, который он купил в 1958 году за 31 500 долларов. Настоящие Чистильщики не стремятся к шику и роскошному образу жизни, они смотрят вглубь. Значение имеет только конечный результат, а не сиюминутное вознаграждение в процессе. Когда я работаю с элитными спортсменами, мне нужно знать, с кем я имею дело, знать силу их разума и их слабости. Я должен определить, сколько я могу на них давить, как далеко они готовы зайти. Как-то во время межсезонья я посмотрел на дюжину участников «Матча всех звезд» и дюжину потенциальных участников, которые тренировались в моем спортзале, – все они принимали участие в товарищеских матчах уровня NBA. Каждый участник считался «великим», но каждый играл на разном уровне и с разной мотивацией и ограничениями. Некоторые были готовы работать в полную силу в каждой четверти матча, другие же просто хотели погонять мяч. И я считаю, что это нормально. Но я внимательно слежу за тонкими отличиями, по которым вижу, насколько сильно тот или иной игрок хочет быть лучше других. Скажем прямо: находясь на вершине успеха в какой-либо сфере, каждый является в какой-то степени выдающимся, так что мы сейчас говорим о разных оттенках величия. Но если ты хочешь стать лучшим из лучших, разница кроется в деталях.

Так что для себя я придумал трехуровневую систему градации соревнующихся, которой я ни с кем не делился до написания этой книги:

Спокойные, Завершающие и Чистильщики.

Хорошие, Великие и Неудержимые.

Эту систему можно применить к любой группе людей; просто взгляни на свою команду, свой офис, своих друзей, свою семью. У каждого – свое определение личного успеха. Кто-то позволяет стечениям обстоятельств решать за них, другие выбирают, чего хотят, и говорят «и так хорошо», когда этого достигают. И есть избранные единицы, которые даже не могут определить успех, потому что постоянно поднимают планку того, что это значит. Спокойные, Завершающие и Чистильщики.

Ты увидишь, что большинство людей – Спокойные, меньшее количество – Завершающие. И, может быть (всего лишь, может быть), в группе есть Чистильщик. Но если он есть, ты этого можешь и не понять, пока не увидишь его в действии. Но после этого уже никогда не забудешь.

Спокойный осторожен – он ждет, когда ему скажут, что делать, смотрит, что делают другие, а затем следует за лидером. Он – среднее звено, он не принимает решений. Если его не вынудят, Спокойный не занимает четкую позицию. Он может справиться с некоторым давлением, когда всё идет по плану, но, когда ситуация накаляется, он перекладывает проблему на кого-то другого. Он может отлично играть, но он не несет ответственности за исход событий. Он начинает работу, следит, чтобы всё было правильно, пока контроль не возьмет Завершающий или Чистильщик.

Завершающий может справиться с сильным давлением; он всё сделает, если окажется в правильной ситуации и ему скажут, что точно он должен делать. Он анализирует многие варианты развития событий, чтобы точно знать, что может случиться. Но он теряет, когда происходит что-то неожиданное. Ему нужны внимание и похвала, и он очень хорошо знает, что делают другие и что они о нем думают. Он любит вознаграждения и преимущества, которые дает слава, и предпочтет финансовое благополучие победе и успеху.

Чистильщика редко понимают, и ему это по душе.

Вот о чем я говорю:

- У Спокойных может сложиться поразительная игра.
- У Завершающих может сложиться поразительный сезон.
- У Чистильщиков складывается поразительная карьера.
- Спокойные беспокоятся о соперниках и о том, как сами они играют в сравнении с соперниками.
- Завершающие изучают противников и на основе этого планируют свои атаки.
- Чистильщики заставляют противников изучать себя; их не интересует, против кого они играют, они знают, что справятся с кем угодно.
- Спокойные не предложат взять на себя роль, которая им неудобна.
- Завершающие возьмут на себя роль, если их об этом попросить, и хорошо с ней справятся, если у них будет достаточно времени на

подготовку и изучение ситуации.

- Чистильщики не ждут, когда их попросят, они просто делают.
- Спокойные дают другим решать, успешные они или нет; они делают свою работу и ждут, одобрят ли ее.
- Завершающие чувствуют успех, когда выполняют свою работу.
- Чистильщики никогда не чувствуют успеха, потому что всегда хотят сделать большее.
- Спокойные не хотят вести команду, но они первые похлопают тебя по спине, когда ты хорошо сделал свою работу.
- Завершающие хотят признания своих заслуг и обожают, когда их хвалят за то, что они сделали.
- Чистильщики редко хвалят тебя за то, что ты выполнил свою работу, они просто ждут, что ты ее сделаешь.
- Спокойные думают, что хотят ответственности, но обычно, когда ее получают, плохо с ней справляются.
- Завершающие стоят впереди, потому что им необходимо показать, кто главный.
- Чистильщикам не нужно показывать, кто главный, – все это и так знают.
- Спокойные съедят всё, что ты им дашь.
- Завершающие закажут, что сами хотят, и будут довольны отличным обедом.
- Чистильщику не важно, что он ест, потому что через час он снова будет голоден.

Завершающий может выиграть игру, если у него будет такая возможность, но Чистильщик создает эту возможность. Завершающий может быть звездой, но именно Чистильщик сделал так, чтобы он ею стал. Чистильщикам никогда не нужен пинок под зад. Всем остальным – нужен.

Хороший, Великий, Неудержимый.

Являешься ли ты Чистильщиком?

Почти каждый Чистильщик, которого я встречал – а я их встречал немало, – обладает совокупностью определенных черт, перечисленных

ниже. Не нужно соответствовать им всем сразу, но я не сомневаюсь, что, хотя бы несколько раз в жизни, некоторые из них ты в себе чувствовал. Некоторые тебя заинтригуют, а некоторые оттолкнут. Но все они определяют твои возможности стать непреклонным.

Всего их тринадцать, поэтому напомним, что такой вещи, как удача, не существует. Есть обстоятельства и исходы, и ты можешь контролировать и те, и другие, если пожелаешь. Но если ты всё же предпочитаешь полагаться на удачу, делай это как великий Уилт Чемберлен, который верил, что его № 13 был неудачным не для него, а для его противников. Так думает Чистильщик.

Как ты заметишь, каждый из них обозначен как № 1, потому что, когда ты даешь человеку пронумерованный список, он думает, что № 1 – самый важный, а остальные просто его дополняют. Если список длинный, он потеряет интерес после № 3 или № 4. Но в моем списке все пункты равнозначны. Если я дам игроку список того, что он должен сделать, чтобы остаться сильным и здоровым, и он пропустит любой из шагов, то всё пойдет насмарку. Так что я никогда не ставлю № 1, № 2, № 3, № 4... Я все указываю как № 1.

То же самое касается и этой книги. Ты можешь читать главы этой книги практически в любом порядке, и, думаю, ты убедишься, что последняя не менее важна, чем первая.

Когда ты Чистильщик...

Ты продолжаешь двигаться, когда остальные уже сдались.

Тыходишь в Зону, выключаешь всё остальное и управляешь неуправляемым.

Ты точно знаешь, кто ты.

У тебя есть темная сторона, которая отказывается учиться быть хорошей.

Тебя не пугает давление, благодаря ему ты преуспеваешь.

Если все бьют тревогу, они ищут тебя.

Ты ни с кем не соревнуешься, ты находишь слабости противника и нападаешь.

Ты решаешь, а не предлагаешь; ты знаешь ответ, когда остальные всё еще задают вопросы.

Тебе может не нравиться работа, но тебя манит результат.

Ты предпочитаешь, чтобы тебя боялись, а не любили.

Ты доверяешь очень немногим, и им лучше тебя не подводить.

Ты не признаешь поражение; ты знаешь, что существует не один способ достичь желаемого.

Ты не отмечаешь свои достижения, потому что всегда хочешь большего.

Если, взглянув на этот список, ты кивнул и подумал: «Значит, я не один такой», то ты уже на пути к тому, чтобы стать Чистильщиком.

Ты увидишь себя в последующих главах, когда мы будем более детально изучать каждую из черт, которые сформируют основу твоего успеха.

Но еще я знаю, что ты, должно быть, подумал: «Зачем? В чем преимущества? Никогда не быть удовлетворенным и жить пристрастием к успеху, которое никогда не ослабевает? Зачем так ценить неудобство и одиночество? Почему кто-то жаждет большего давления, большего стресса, большего напряжения?»

Я скажу почему. Потому что награда – просто невероятная.

Ты всё это делаешь, чтобы достигнуть того, что, кроме тебя, познают лишь единицы.

Я не прошу тебя превратиться во что-то, чем ты не являешься, и не стремлюсь к этому. Я лишь предлагаю тебе открыть свой собственный разум. И тогда ты сможешь сделать гораздо больше, используя только то, что у тебя уже есть. Если ты серьезно намерен отправиться туда, где никогда не был, оказаться выше и дальше, чем ты или все остальные думали, что ты можешь, то пора довериться голосу внутри тебя. Он велит тебе делать то, что ты знаешь, что можешь, и стать поистине непреклонным.

III. Когда ты Чистильщик... ты продолжаешь двигаться, когда остальные уже сдались

Когда ты работаешь с крайне успешными, выдающимися людьми, ты либо живешь по определенному принципу, либо уходишь: те, кто говорит, ничего не знают, а те, кто знает, ничего не говорят.

Я не говорю.

Мои клиенты располагают вполне достаточными средствами и знают (должны знать!): всё, что мы делаем в нашем совместном тренинге, – их частная собственность. Не делается ничего, если ко мне нет полного доверия.

Поэтому раньше было мало известно о том, как я тренирую игроков, что происходит в спортзале и в других местах, где мы работаем, и о том, как мы достигаем таких результатов, которые делают лучших еще лучше.

Но если ты хочешь отправиться в путешествие в мир напряженных соревнований и достижений, то я хочу поговорить о том, чему я научился, работая с великими более двух десятков лет. Мой рассказ о том, как я работаю со своими спортсменами, как я пришел к тому, что знаю то, что знаю. Поделюсь, чему они научили меня и чему их учу я.

Я хочу, чтобы ты был способен всё это взять и использовать как основу для достижения своих желаний. Не надо думать, что тебе придется тренироваться как профессиональному спортсмену – это полноценная работа. Каждый, кто скажет тебе, что ты можешь «тренироваться, как профи», читая книгу, на самом деле просто пытается ее тебе продать. Книга может стать хорошим началом. Но давай начистоту: ты тренируешься, как профи, действуя на самом высоком уровне напряжения, каждую секунду, во всем. Постоянно работаешь над своим телом, навыками, подготовкой, не оставляя ничего на волю случая. Разве можно заниматься этим по утрам в течение 30 минут, после чего идти на работу или в школу, или куда тебе еще надо?

Но ты можешь разработать разум, как у элитного спортсмена, и использовать его, чтобы преуспеть в своем деле. Абсолютно всё в этой книге с одинаковым успехом можно применить и к спорту, и к бизнесу, и к учебе, и к чему угодно в этом мире.

Потому что не важно, что ты для себя хочешь, ведут ли тебя твои амбиции в спортклуб, или офис, или куда-то еще. Твой главный источник силы будет идти от шеи и выше, а никак не ниже.

В спорте тратится намного больше на физическую составляющую – тренировки, упражнения, физические нагрузки, чтобы тело стало быстрее, сильнее и выносливее, чем многие могли бы себе представить. И в итоге мы уделяем очень немного внимания состоянию разума.

Всё совсем наоборот. Суть превосходства не только в том, чтобы прийти в спортзал и серьезно попотеть – это самая малая часть необходимого. Физические способности могут далеко не всё.

На самом деле, нельзя натренировать тело – или преуспеть в чем-то еще, – пока не натренируешь разум. Нельзя достичь превосходства, пока твой разум к этому не готов. Научи разум тренировать тело.

Физическое превосходство может сделать тебя великим. Но именно превосходство разума сделает тебя, в конечном счете, неудержимым.

У тебя никогда не будет такого мощного инструмента развития, как этот. Сделай свой разум сильным – и тело последует за ним. Истинная мера человека определяется тем, что измерить невозможно, – неосязаемым. Любой может измерить вес, рост, физическую силу, скорость... но нельзя измерить приверженность делу, настойчивость или инстинктивную силу мышц грудной клетки и сердца. Здесь и начинается настоящая работа: понимание того, что ты хочешь получить, и знание того, что ты готов выдержать, чтобы это получить.

Мне нужны парни, которые хотят работать так же усердно, как и я. Я буду непреклонен в своем собственном стремлении к превосходству, и я рассчитываю, что ты будешь делать то же самое. На работе, которую мы будем выполнять, написано мое имя, а твое написано на майке. И я надеюсь, что для тебя это так же важно, как и для меня.

А если ты хочешь спросить, справишься ли ты, то ты не справишься.

Я тренирую своих спортсменов, применяя диктатуру трех правил: приходи, усердно работай и слушай. Если ты можешь справиться с этими тремя пунктами, то я смогу тебе помочь. Если нет, то мы друг другу бесполезны. Я расшибусь в лепешку ради тебя каким угодно образом, но от тебя я жду того же. Я не собираюсь работать больше тебя ради твоей же выгоды. Покажи то, что ты хочешь, и я тебе это дам.

Но мы всё будем делать по-моему. Я не хочу выказывать неуважение к тренеру твоей команды, твоему отцу или массажисту, но, если бы они знали, что нужно делать в твоей ситуации, или если бы ты знал это сам,

тебя бы здесь не было. То, чем мы будем заниматься, всего на 20 процентов будет состоять из физических нагрузок. Всё остальное время мы будем работать над разумом. У тебя уже есть талант – мое дело показать тебе, что ты можешь с ним сделать, чтобы выбраться из клетки, которая держит тебя на месте. Тебе может не нравиться то, что я говорю, но, если ты будешь меня слушать, ты будешь щедро вознагражден. Не сомневайся, у меня было много игроков, цена которым – два миллиона долларов, но им платили в десять раз больше, потому что они были в моей программе и не уходили, а для команд это кое-что значит. Если ты работаешь со мной, они знают, что ты настроен серьезно.

Если ты профессионал, это значит, что ты управляешь своей карьерой, и мы так и будем к этому относиться. Твое тело – это бизнес, о котором ты должен заботиться, иначе бизнес пропадет. Если ты это забудешь, то, поверь, я тебе об этом напомню. Я здесь не за тем, чтобы паразитировать на твоих славе и успехе. Я жду, что мы оба будем работать с полной отдачей, и, надеюсь, в результате у нас сложатся профессиональные отношения, которыми мы оба будем гордиться. Я повидал много тренеров, которые хотели подружиться со своими игроками, пытались сделать так, чтобы они всегда были счастливы. Эти тренеры просто боялись потерять клиента с известным именем, вот и не перегружали их, говоря «хватит». Поверь, мне не нужно быть твоим другом. У тебя и так достаточно друзей, которые скажут тебе, какой ты великий. То, чем мы с тобой будем заниматься, – дело профессионального, а не личного характера. Если в итоге мы окажемся друзьями – прекрасно. Но для меня намного важнее, чтобы мы позаботились о твоей карьере и твоём будущем.

Некоторые игроки предпочитают участвовать в планировании того, что повлекут за собой наши тренировки; другие оставляют за мной право разрабатывать детали. Коби хочет вместе думать над тем, что нам нужно сделать; так же поступал и Майкл. Коби подходит и говорит примерно следующее: «Слушай, когда я прыгаю с левой ноги, у меня болит колено». После этого я начинаю восстанавливать последовательность событий. Спрашиваю: «Когда ты начал это чувствовать, в какой части игры?» Потом смотрю видеозапись и слежу за всем, что он делал, пытаюсь найти то, что могло повлиять на его колено. Следующий вопрос: «А может быть, это происходит вследствие какого-то элемента наших занятий?» Я начинаю анализировать все упражнения, не ухудшили ли мы что-то. Могу сказать: «Помнишь, когда во время игры с «Ютой» произошло то-то и то-то?» И он понимает, о чем я. Мы рассматриваем ситуацию, после чего я наконец могу уверенно сказать ему: «Считаю, что проблема с коленом могла начаться из-за этого, теперь

нам нужно сделать то-то и то-то, чтобы всё исправить». Полное сотрудничество.

Так что я рад выслушать твои мысли, но, раз уж ты работаешь со мной, ты разрешаешь мне делать свое дело. Без вариантов. Большинству людей предоставляется слишком широкий выбор, и они редко выбирают самый сложный. Ты хочешь работать девяносто минут или полчаса? Многие выберут полчаса. Вот, попробуй это, но если тебе будет слишком тяжело, то мы упростим задачу. И они сразу всё упрощают. Так что я не предоставлю тебе выбора. Тебе не над чем будет думать. Я буду думать за нас обоих. Я облегчу тебе жизнь, сделав за тебя всё домашнее задание и предоставив тебе лишь ответы. Просто приходи, работай на полную и слушай. Это – твоя часть уговора. Выполнять свою работу.

Выполнять. Свою. Работу. Каждый день тебе придется делать что-то, чего тебе не хочется. Каждый день. Испытай себя дискомфортом, прорвись через апатию, лень и страх. Иначе на следующий день тебе придется уже делать две вещи, которые тебе не хочется, а затем три, четыре, пять, и вскоре ты даже не сможешь вернуться к первой. После этого тебе останется только корить себя за созданный тобой же бардак, и вот у тебя уже появилась психологическая преграда, которую придется преодолеть вкупе с физическими.

Для своих ребят я представляю собой то, чего они не хотят делать. Для тебя это может быть что-то в офисе, дома или в спортзале. В любом случае тебе придется это делать, иначе тебе не вырасти, не стать лучшим, и уж точно нельзя будет называть себя непреклонным.

Чистильщики сначала выполняют самую тяжелую работу, просто чтобы показать, что не бывает слишком сложных задач. Им это может быть не по нраву, это никогда не доставляет им удовольствия, но они всегда думают о цели, а не о кривой дорожке, которая, может быть, туда ведет. Они делают то, что должны, потому что знают: это необходимо. Им обычно не нужно повторять дважды. Вероятнее, что, когда все остальные уже едва стоят на ногах от полного истощения, они уже хотят всё повторить, а потом говорят, что во второй раз получилось лучше.

Разумеется, большинство наиболее успешных людей не привыкли к тому, чтобы им говорили, что делать. Да, я знаю, что персонал команды не заставляет тебя этого делать. Но в этом-то и проблема: они не могут выкинуть тебя ко всем чертям, если ты не придешь или откажешься выполнять свою работу, а я – могу. Горячие ванны, холодные ванны, терапия, работа допоздна... если мы работаем вместе, это не тебе решать. Сотрудничество обязательно. Если ты отшиваешь моего сотрудника и отказываешься лезть в холодную ванну, он мне об этом

рассказывает. И я говорю тебе: «Полезай в чертову ванну». И если за последние двадцать четыре часа что-то исключительное (о чем я не знаю) с тобой не произошло, что-то такое, что ты можешь заставить меня передумать, – ты полезешь в ванну.

Да, я знаю, что это неприятно. Я и не говорю, что тебе это должно нравиться. Я говорю, что ты должен стремиться к результату так сильно, что работа для тебя не должна иметь значения. Если тебе станет от этого легче, себе я жизнь не облегчаю. Я могу взять великих спортсменов, поддерживать их в форме, следить за их здоровьем, и все будут довольны. Но мое испытание заключается в том, чтобы взять кого-то великого и сделать его еще лучше. Майкл, Коби, Дуэйн, мои члены Зала славы – Хаким Оладжьювон, Чарльз Баркли, Скотти Пиппен и многие другие... Они приходят ко мне потому, что не довольны тем, где они сейчас находятся. Они приходят, чтобы выдерживать боль и дискомфорт, стремясь приблизиться к идеалу, и они знают, что я буду на них давить, пока они не превзойдут свои цели. Когда ты начинаешь работать с кем-то средним, с ограниченными ожиданиями, улучшением является практически что угодно. Эту работу может выполнить каждый. Но когда ты занимаешься с кем-то, кто уже является лучшим в своей области, то намного сложнее понять, как можно его улучшить. Я вглядываюсь в каждую деталь, каждую малозаметную переменную, чтобы понять, над чем можно поработать, где можно достичь хотя бы минимального преимущества. Поначалу я тренировал только Майкла; потом добавились и некоторые другие игроки «Чикаго Буллз». Майкл говорил: «Я плачу тебе не за то, чтобы ты меня тренировал, я плачу тебе, чтобы ты не тренировал кого-то еще». Он не хотел, чтобы кто-то другой получил это преимущество.

Хотя это мне и льстит, правда вот в чем: ни один тренер или эксперт не сделает тебя хорошим, великим или неудержимым, если ты не будешь работать сам, если ты будешь надеяться, что кто-то всё сделает за тебя. Всё зависит только от тебя. Поэтому я всё это тебе и говорю. Не потому, что хочу, чтобы ты знал, что я делаю для своих ребят, а потому, что я хочу, чтобы ты знал, что *ты* должен сделать для себя.

Суть в том, что, если ты хочешь добиться в чем-то успеха, тебе должно быть удобно, когда тебе неудобно. Каждый раз, когда ты думаешь, что больше не можешь, ты всё равно должен выполнить свою работу. Последняя миля, последний период, последние пять минут на часах. Ты должен отыграть последнюю игру в сезоне с той же отдачей, что и первую. Когда твое тело кричит в истощении и говорит тебе: «Да ни за что, сволочь!» – ты работаешь еще усерднее и говоришь себе:

«Делай. Сейчас же».

Ты контролируешь свое тело, а не оно тебя. Ты выключаешь страх, эмоции и физическое утомление и делаешь то, от чего приходишь в ужас. Ты не просто совершаешь движения и смотришь на часы, пока всё не закончится. Ты отдаешься тому, чем начал заниматься, и заставляешь себя снова и снова прыгать выше головы.

Это тебе не голливудское кино и не реклама кроссовок с воодушевляющей музыкой и красивыми спецэффектами. Никакой драмы. Никакого фантастического финала. Если тебе нужна красивая история с воодушевляющей концовкой о том, как тренер занимается с никому не известным парнем и делает его героем, тогда иди смотри фильм «Рокки». Здесь – реальная жизнь. Если ты вырубись среди одной из моих тренировок, я не подойду к тебе, чтобы сочувственно поднять тебя на ноги. Убедившись, что ты дышишь, я оставлю тебя на месте. Когда ты наконец очнешься и уберешь то, чем тебя вырвало, подойди, мы продолжим.

Мы всегда продолжаем.

Я всегда придумываю новые способы, как мне еще нагрузить человека, напрячь его тело и встряхнуть психологическую выносливость. Если ты делаешь одно и то же раз за разом, то и получать будешь то же самое. Я ставлю себе задачу превратить пребывание в спортзале в такое испытание, что всё, что находится за его пределами, будет казаться пустяками. Суть работы в том, чтобы проверить себя и подготовить всё, что у тебя есть, чтобы во время игры тебе не приходилось ни о чем думать. Делай работу до того, как это понадобится, чтобы знать, на что ты способен, когда все остальные бьют тревогу и смотрят на тебя. Всё, чем ты со мной занимаешься, будет намного сложнее любой ситуации, которая возникнет у тебя во время игры, так что тебе не придется беспокоиться о том, что происходит. Ты просто будешь знать, а твое тело будет вести себя соответствующе.

Расскажи мне о пределе своих возможностей, и я покажу, насколько больше ты можешь сделать. Вопрос в том, каков этот предел? Когда Коби сломал нос и получил сотрясение во время «Матча всех звезд», он настаивал на участии в следующей игре своего клуба «Лос-Анджелес Лейкерс». Почему? Он хотел знать, как его тело будет реагировать на травму и на что он будет способен в такой ситуации. Немногие люди знают, на что они действительно способны, а еще меньшие хотят это выяснить.

Могу ли я вывести тебя за пределы твоих возможностей и при этом

не сломать? Как далеко ты можешь зайти и хочешь ли ты там оказаться? Ты должен быть со мной на все 100 процентов, не думая о том, что ты будешь делать сегодня вечером, и о счетах, которые должен оплатить. Полная сосредоточенность ради полноценного результата.

Когда я сосредоточиваюсь на клиенте, я слежу за всем: выражением лица, пульсом, как он потеет, какая нога у него дрожит – за мельчайшими деталями. Потом я беру всю эту информацию, обрабатываю и решаю: хочу ли я добиться чего-то большего? Потому что если «да», то его развитие ускорится вдвое. Но он должен быть готов сделать то, что я от него попрошу.

Значительная часть моей работы связана с тем, чтобы помочь спортсменам восстановиться после серьезных травм и операций, и я всегда говорю игроку, что, когда я верну его в игру, он уже не будет прежним, он станет лучше. Он должен стать лучше. Потому что, если он вернется таким же, как был, он, скорее всего, снова получит травму. Вот я и заставляю его делать больше, чем он когда-либо делал раньше, и выкладываться, как никогда, чтобы он стал сильнее и мог сделать больше, чем раньше.

Но страх является сильным препятствием, часто поначалу парни просто боятся пошевелиться. Впервые в жизни они не могут полагаться на свои физические способности и контролировать свои движения. Они начинают бояться собственного тела. Это одно из самых больших препятствий на пути к восстановлению, они не хотят больше двигаться. А когда ты спортсмен, который больше не хочет двигаться, ты теряешь свою жажду и сосредоточенность, тем более когда есть утвержденный контракт с твоим именем. Помнишь, когда ты был молод и травма могла стоить тебе места в команде, ты сражался как лев, чтобы вернуться в строй? Ты намазывал на нее немного грязи и возвращался в игру. На профессиональном уровне так не получится. Но только сам человек знает, когда он готов. Меня не волнует, что говорит рентген или МРТ, если человек психологически не готов, то он не готов.

Поэтому мы возвращаемся к основам. Мы будем ходить, мы будем шевелить плечом, мы будем делать всё шаг за шагом. Небольшими движениями мы восстановим твою уверенность в себе. Небольшие движения в итоге приведут к большим изменениям. Каждые два-три дня мы будем заходить немного дальше в работе, пытаться сделать еще чуть-чуть, медленно двигаясь вперед.

Но я не буду делать так, чтобы это было приятно. С какой стати? Так ты станешь хорошим. Но мы стремимся к неустойчивости, а за это нужно платить цену. Я не нанесу тебе травму, но если ты не дашь

сделать то, что нужно, чтобы ты получил то, что хочешь, ничего не получится. Я никогда не поставлю тебя в ситуацию, к которой ты не готов, но я подготовлю тебя к ней быстрее, чем многие. Потому что, если я дам тебе идти к ней самостоятельно, мы в ней никогда не окажемся.

Люди меня всегда спрашивают о секретах и хитростях, которые я использую, чтобы добиться результатов. Не хочу тебя разочаровывать, но никаких секретов нет. Никаких хитростей тоже. Всё наоборот. Профессиональный ли ты спортсмен, предприниматель, водитель грузовика или школьник – всё просто. Задай себе вопрос, где ты сейчас и где ты хочешь оказаться. А потом составь план, как это сделать, и действуй согласно ему.

Коротких путей нет. Слышать не хочу о тренировках, которыми можно заниматься по пять минут в день или двадцать минут в неделю, – это полная чушь. Такие тренировки «срабатывают» только с людьми, которые ни разу не вставали с дивана, им, конечно, полезно подвигаться пять минут и сжечь пару калорий. Если в тебе 130 килограммов и ты ничем в жизни не занимался, а я заставлю тебя упражняться два раза в неделю в течение месяца, ты скинешь килограммов пять. Если ты съедаешь каждый вечер по два пакета чипсов и запиваешь их литром газировки, а потом перейдешь на один пакет и банку, твое тело, может, и отреагирует на это, сбросив немного веса. Но я бы не назвал это «фитнесом». Я ненавижу так называемые программы, которые врут и обещают людям на основе всяких глупостей нелепые результаты. Не говори мне о «легких» тренировках, которые можно делать «комфортно прямо у себя дома». Любая тренировка, в описании которой есть слова *легко* и *комфортно*, – это не тренировка. Можно заниматься и дома, но! Если при этом то, что ты делаешь, доставляет тебе «комфорт», значит, что-то идет не так.

Это твоя жизнь. Как ты можешь о ней не заботиться? Я сейчас говорю не только со спортсменами, а с каждым, кто ценит успех. Представь себе человека, который достиг многого, но в котором 45 лишних килограммов, потому что он не может контролировать свое пристрастие к еде. И вот он – мультимиллионер, страдающий ожирением. Все деньги мира у его ног, люди им восхищаются и уважают, он без проблем находит так называемых друзей, которые помогают ему потратить средства. Но он слишком толстый, чтобы нормально заниматься сексом и другими делами, подразумевающими физическую активность. Он умрет на двадцать лет раньше, чем мог бы, и всё, чего он добился в жизни, унаследует кто-то другой. Как тебе такой финансовый успех?

Люди не хотят тренироваться и следить за своим рационом, потому что для них это некомфортно. А комфортно ли таскать на себе весь этот лишний вес и все вытекающие проблемы со здоровьем? Боль в спине, проблемы с суставами, одышка, диабет, слабое сердце... Я считаю, что 85 процентов всех физических неудобств появляются в результате лишнего веса. Объясни мне: почему, если стоит выбор между неудобством, связанным с лишним весом и плохим здоровьем, и дискомфортом от работы в спортзале три раза в неделю, многие выбирают вариант, который ведет к полному отказу организма?

Мне постоянно звонят люди, которым нужно сбросить вес. Они встречались со многими диетологами и всё равно питаются в фастфуде. Но если ты дашь мне сделать то, что нужно, мы уберем этот вес за пару недель. Я помог скинуть Эдди Карри 45 килограммов, чтобы он смог подписать контракт с «Майами Хит» в 2012 году, и с тобой скинем необходимые 15, чтобы ты отправился в тренировочный лагерь.

Но ты должен хотеть работать. В прошлом году мне позвонил бейсбольный агент одного питчера, которому нужно было сбросить 20 килограммов перед весенними тренировками. Перед началом программы, которую я для него подготовил, он решил, что лучше питчер сам сбросит вес. Я спросил его: «Ты уверен?» Скинуть 20 килограммов нелегко, особенно если они набраны за многие годы неправильного питания и плохих тренировок. Нет, он был уверен, это был его выбор. «Удачи! – сказал я агенту. – Твой питчер бросит играть через восемь месяцев».

Я ошибся, он бросил через четыре.

Если ты приходишь ко мне, чтобы сбросить вес, то рекомендую съесть последний обед до того, как мы начнем. У меня есть пять недель, чтобы привести тебя в форму. Начинаем, когда тыходишь в дверь, и, если ты не жульничаешь, если не съедаешь тайком у друга из тарелки пару ломтиков картошки или не выпиваешь пару бутылок пива на свадьбе двоюродного брата, то скинешь 10 килограммов за первые три недели. Я дам тебе еду, я дам тебе список всего, что есть можно и чего нельзя. Я пришлю тебе кого-нибудь, кто будет готовить. Я сяду с твоей женой или матерью и объясню, сколько сахара содержится в семи литрах апельсинового сока, которые ты выпиваешь каждый день. Но ты должен следовать правилам.

Поверь, если хочешь узнать, что представляет собой человек, посмотри, как он будет себя вести во время выведения сахара из организма. Это не «низкоуглеводная» диета, и не плагиат диеты Аткинса; мы говорим о полном отказе от сахара. А с учетом того, что

большинство людей даже не представляют, сколько сахара скрывается во многих продуктах, я даю им рукописные указания того, что они могут и чего не могут есть, с предупреждением, которое гласит: *«Ты поймешь, что программа действует, когда у тебя начнет болеть голова и тебя начнет тошнить»*.

В первые два дня у них начинаются судороги, их бросает в холодный и горячий пот, их пучит, мучает дикая жажда, а потом их начинает трясти, как кокаиновых и героиновых наркоманов. Я забираю весь сахар из твоего организма до последнего грамма на 10 дней. После двух дней кошмара становится лучше. А если ты будешь жульничать, я узнаю об этом. Я заставляю проходить через это всех своих тренеров, чтобы они знали, что это такое.

Парень приходит в зал во время выведения сахара, и я спрашиваю, как он себя чувствует. Нормально, всё в порядке. Хм-м.

На следующий день я снова задаю ему вопрос: «Как самочувствие?», «Всё отлично», – отвечает он.

Проходит еще один день. «Всё в порядке? Соблюдаешь диету?» – «Да, всё хорошо».

Ясно, ты врешь мне в лицо. Хочешь всё испортить, делай это где-нибудь еще. Я знаю, что это нелегко, но нельзя оставаться в своей зоне комфорта и рассчитывать, что будет результат. Бросай себе вызов. Не бойся неудобств. Мы не можем помочь тем, кто всегда проигрывает.

Я обожаю парней, которые так хотят добиться результатов, что спорят со мной, чтобы делать больше, чем должны. Если они не готовы, я им так и говорю, но лучше уж человек будет тайком больше заниматься, чем плюнет на тренировки ради фотосессии для обложки журнала или рекламы кроссовок. После работы со мной можно делать всё остальное. Но не наоборот.

После того как Дуэйнну провели операцию на колене в 2007 году, он делал в комнате для взвешивания упражнение, которое я заставляю выполнять каждого игрока в период восстановления после операции на лодыжке, колене или бедре перед тем, как я разрешу ему играть: вставал на 120-сантиметровый цилиндр и спрыгивал на пол, после чего запрыгивал на другой такой же цилиндр. Это нелегко и с физической, и с психологической точки зрения. Так я узнаю, может ли его тело выдержать нагрузку. Но не только. Не менее важно, готова ли его голова довериться телу или он боится за свои возможности. Потому что главное – не подпрыгнуть вверх, а преодолеть страх прыгнуть вниз.

Итак, Дуэйн выполнял это упражнение, а рядом с ним тренировалось много других игроков. Спустя несколько дней мои тренеры начали говорить, что другие парни тоже втайне пытались это делать. Они прокрадывались в комнату для взвешивания, когда там никого не было, и прыгали по цилиндрам, чтобы понять, получится ли у них то, что делал Дуэйн. Многие из них ненавидели это упражнение, но хотели сравнить себя с Дуэйном. У Чистильщиков нет выключателя. Они всегда работают.

Одна из главных трудностей для меня – это не подпускать к мячу парня, который еще не готов играть. Когда ко мне приходят отличные ребята, чтобы восстановиться после травмы или операции, я готовлю для них детальный план того, что они будут делать. И *последнее*, что я им разрешу, это выйти на площадку. Но попробуй это объяснить человеку, который и пяти минут в жизни не провел без мяча.

Идеальный пример: великий Чарльз Баркли, возможно, самый физически одаренный человек из всех, что я видел, а также Чистильщик во всех смыслах. Чарльз работал со мной после травмы колена, и ему не понравилось, когда я сказал, что он не должен со своей разбитой коленной чашечкой подходить к площадке, пока с него не снимут фиксатор.

Он посмотрел на меня мертвым взглядом и потребовал мяч. После этого он встал под корзиной и десять раз сделал данк со здоровой ноги. Данк. Десять раз. С одной ноги. Кроссовка на другой так и не коснулась земли.

Я хочу именно таких парней, настоящих мужчин, которые готовы идти на риск и выкладываться по полной. После первых трех дней занятий я могу рассказать о человеке всё. В первый день он придет, готовый заниматься, и я заставлю его работать так, как он не работал ни разу в жизни. На второй день, когда он проснется, ему будет больно в таких местах, о существовании которых он даже не подозревал, у него появится соблазн прекратить тренировки. Но это всего лишь второй день, и у него болит только верхняя часть тела, потому что именно над ней мы работали. Так что, скорее всего, он снова придет. Но к третьему дню, когда мы уже поработали и над верхней, и над нижней частями тела, а его мышцы начали кричать от молочной кислоты, я буду знать всё, что мне нужно, потому что он будет полностью подавлен первыми двумя днями. Сорок восемь часов, таков экзамен. Если он придет, несмотря на боль и утомление, можно работать. Если он говорит, что не может... Значит, он не в том месте. Многие тренеры могут так работать. Но не я. Привыкай к тому, что тебе неудобно, или пусть у тебя ничего не

получается где-нибудь еще.

IV. ...ТЫ ВХОДИШЬ В Зону, ВЫКЛЮЧАЕШЬ ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ И УПРАВЛЯЕШЬ НЕУПРАВЛЯЕМЫМ

Спокойный заводит окружающих перед игрой.

Завершающий сам заводится перед игрой.

Чистильщик никогда не заводится, он остается хладнокровным и спокойным, приберегая силы для игры.

Тихо, темно, одиноко. Всегда одиноко, даже в толпе, даже когда тебя окружает целая арена фанатов, скандирующих твоё имя. Одинокость в твоей голове, есть только шум, который никто, кроме тебя, не слышит... никаких помех снаружи. Ничто не отвлекает. Сейчас только ты имеешь значение.

Темная сторона давит на тебя, горит в тебе, движет тобой... сделай это. Сделай это. Ты слышишь своё сердце, ты контролируешь каждый его удар. Ты контролируешь всё. Кто-то что-то тебе говорит... но ты не слышишь и не хочешь слышать. Позже кто-то – журналисты, коллеги, семья – скажет, что ты гад, груб и неприятлив. Они не понимают. А тебе нет до этого дела. «В твоём маленьком мире», – говорят они. Да. Именно. Выметайтесь. Оставьте меня в покое. Оставьте меня в покое.

Ты в Зоне.

Ты знаешь, что окружающие на эмоциях. Они чувствуют страх, зависть, возбуждение. Или они просто не понимают, что происходит. Но ты чувствуешь только то, что ты готов. Никаких эмоций, потому что в Зоне единственное чувство – это гнев, тихий, ледяной гнев, кипящий под твоей кожей... ты никогда не впадаешь в ярость, никогда не теряешь контроль. Молчаливый, как шторм, который медленно движется в темноте, его жестокость не видна, пока он не ударит, и его не оценить, пока он не приблизится.

Такова сила Чистильщика в Зоне.

Всё, что ты чувствуешь, вся твоя энергия скрыта внутри тебя. Никакой ряби, никаких волн... Никто не видит, что будет дальше. Пусть другие накручивают себя и волнуются, это – не про тебя. Ты бережешь

все силы для того, что ожидает тебя впереди.

Потому что, когда тыходишь в Зону, тебе больше ничего не нужно. Ты повелеваешь временем.

Несмотря на всё то время, что мы проводим, развивая свою карьеру и таланты – ходим в школу, строим бизнес, зарабатываем деньги, тренируем тело, – в конце концов, только твоя психологическая сосредоточенность и концентрация, твоя способность управлять своим окружением и биением сердец других людей определяют, добьешься ли ты успеха или потерпишь поражение.

Подумай вот о чем: в твоих двух ногах находится 52 кости, 38 мышц и сухожилий, 66 суставов и 214 связок. А на другом конце тела у тебя в голове покоится один легкий мозг. Ты можешь узнать практически всё о сложной работе своих костей, суставов, связок, мышц и сухожилий. Узнать, как они позволяют тебе делать то, что ты делаешь. Но почти ничего не узнаешь о нюансах работы мозга и почему он позволяет тебе делать то, что ты делаешь.

Любой, кто почувствовал невероятную силу Зоны, скажет, что она очень спокойна. Она не расслаблена и не умиротворена – это не йога, – но крайне сосредоточена. И когда ты туда попадаешь, ты не чувствуешь ни страха, ни беспокойства, ни эмоций. Ты делаешь то, за чем пришел, и ничто тебе не мешает. Но как попасть в это неуловимое пространство, в котором ты бесстрашен и силен, в котором ты можешь себе полностью доверять? Как найти эту безупречную внутреннюю тишину, о которой люди говорят, но которую не могут описать?

Я точно знаю, что у каждого из нас есть рычаг, который отправляет нас в Зону, что-то, что включает в нас напряженный дух соперничества, полную сосредоточенность и непоколебимое желание нападать и побеждать. У каждого это что-то свое, и никто тебе не объяснит, как этого достичь. Но я скажу вот что: оно берет начало в той части тебя, которую я называю темной стороной, которую мы обсудим на следующих страницах. Правда, когда ты наконец сможешь дать себе волю и быть тем, кем ты являешься на самом деле, это отправит тебя в Зону, и только тогда ты сможешь управлять своим страхом и тем, что тебя сдерживает. Стремиться к высшей цели без этой глубокой инстинктивной составляющей, это всё равно что пытаться зажечь зажигалку, в которой нет топлива. Ты получишь много искр, но огонь не загорится.

Важной частью моей работы является помощь в поисках топлива,

которое зажжет этот огонь. Я знаю, что оно есть, и я знаю, какие кнопки начнут цепную реакцию. Но я не хочу быть тем, кто на них нажмет, я хочу, чтобы на них нажал *ты*, узнав, как это сделать самостоятельно. Поэтому я пойду другим путем: я достану эти кнопки и покажу тебе, где они, чтобы ты смог на них нажать сам, когда будешь готов. Я не хочу, чтобы ты давал мне (или кому-то еще) такую власть, потому что, как только ты даешь другим нажимать на твои кнопки, они побеждают. Зона принадлежит тебе одному, и только тебе решать, как и когда зажигать этот огонь.

Но, так или иначе, мы его разожжем. Может быть, я расскажу, что сделал другой игрок... и вытащу для тебя одну кнопку. Я повторю что-то, что услышал от тренера... и вот появится еще одна кнопка. После невероятного выступления я спрошу, что ты вчера сделал, потому что тебе следует это повторить перед следующей игрой. Или скажу, что еду обратно в гостиницу, чтобы собрать твои вещи, потому что ты играешь так, будто тебя здесь уже нет. Еще кнопки. Потом я велю кому-нибудь на тренировке вести себя с тобой агрессивно... и – бум. Это окажется той самой кнопкой, и на следующий час тебя будет не остановить.

Теперь ты в Зоне, и ты можешь никогда не вспомнить, как там оказался и что с тобой случилось, когда ты туда попал. У некоторых это происходит, когда под сомнение ставятся их мужество или способности.

У других – это вид собственной крови. Для кого-то – это физическое сопротивление. Я просто жму на кнопки, пока у тебя не появится рабочий набор. А потом я смотрю, которую из них ты будешь жать, чтобы полететь в космос. И когда ты покажешь, что тебя зажигает, я сделаю так, чтобы ты не прекращал гореть.

Нечасто можно увидеть, как кто-то входит в Зону, обычно это происходит в уединении и тишине. Но в редких случаях этот момент попадает на экран и весь мир его видит. Во время Олимпиады 2012 года, когда команда США играла против Австралии, Коби показал на удивление слабую игру в первой половине. Такое случается – у игрока что-то другое на уме, он находится не в себе, не может сосредоточиться или тому есть какая-то другая причина. Большинство из тех, кто так начинает игру, заканчивает еще хуже. Но великие могут понять, что они должны всё изменить, что и сделал Коби, забив три трехочковых чуть больше чем за минуту, благодаря чему американцы выиграли со счетом 119: 86. «Я просто искал то, что включит Черную Мамбу^[1]», – сказал он после игры. Он искал дорогу обратно в Зону.

Майкл был единственным из всех, кого я знал, кто полностью

находился в Зоне каждую игру, кто всегда был Чистильщиком. Даже в играх, в которых он немного сдавал, рано или поздно это всё равно проявлялось. Я помню, как однажды в Ванкувере, во время сезона, в котором «Чикаго Буллз» одержал 72 победы, все уже устали от длинных ноябрьских разъездов, и это был тот редкий случай, когда «Буллз» размазывали по площадке. К четвертой четверти Майкл набрал всего 10 очков, и игрок «Мемфис Гриззлис» Даррик Мартин стал его немного подначивать.

Никогда, никогда не бросай вызов Майклу Джордану, надеясь победить. Майкл буквально остановился. Посмотрел на Даррика. Встряхнул головой и произнес: «Не буди лиха, пока оно тихо!» Темная его сторона сказала: «Убей этого недоноска», – и он перешел в режим нападения, прямо в Зону. Результат: неудержимость. Он пришел в неистовство, заработав 19 очков в четверти, обеспечив победу «Буллз», а Даррик Мартин провел остаток игры, сидя на скамейке.

Майкл никогда не давал слабину, не показывал эмоций. Иногда он проявлял позитив, как, например, когда пожал плечами в знак «Ничем не могу помочь» после того, как забил шесть трехочковых за половину в матче плей-офф против «Портленда», или во время легендарного момента «рука в воздухе», в игре с «Ютой». Всегда позитивный и оптимистичный, он заряжал команду, поклонников и всех остальных, показывая, что у него всё под контролем. Если он и чувствовал что-то неприятное, он никогда это не показывал. Это и есть Чистильщик.

Представь, что ты – военный. И вот ты видишь, что твой командир начинает идти на попятный. Или, предположим, ты – в офисе и видишь, что босс расстроен. О чем это говорит тебе и окружающим? Чистильщик проявляет эмоции лишь тогда, когда они – единственный способ повлиять на других. Но не из-за того, что он потерял контроль за своими чувствами.

Я не хочу, чтобы перед игрой парни танцевали, тряслись и бешено орали друг на друга. Это хорошо делать для фанатов и на камеру, но все эти эмоции заставляют тебя сосредоточиться на настрое перед конкретной игрой, а не на твоей задаче. И что же происходит после этого мгновения безумия? Всё кончено. Ты возвращаешься к боковой линии. Перерыв на рекламу. Полный провал. Выход из Зоны.

Посмотри на настоящих лидеров. Во время игры Коби выходит на площадку как председатель совета директоров на собрании акционеров. Жмет руки, здоровается с игроками и судьями и переходит сразу к делу. Майкл не хотел никаких физических контактов перед игрой – никаких объятий и рукопожатий. Он стучался кулаками с коллегами по команде

или давал им пять – никогда не поднимая руку слишком высоко, всегда спокойно и сдержанно – и никогда не смотрел в глаза. После представления игроков он подходил к своим коллегам, чтобы их успокоить, как отец своих детей, давая им понять: «Не волнуйтесь, я с вами».

Чистильщик никогда не встает впереди, размахивая полотенцем, он стоит с краю, в одиночестве, он сконцентрирован и хладнокровен. В критический момент, когда все остальные на взводе, именно он предлагает им сохранять спокойствие.

Вне зависимости от того, что происходило во время игры, всегда казалось, что Майкл проводит лучшее время в своей жизни. Когда он был на площадке, ничто не могло его вывести из равновесия, ничто его не беспокоило... это была его Зона. Большинство людей выходит из равновесия по любому поводу, когда всё идет плохо, они как будто умирают прямо на площадке. Майкл оставался в Зоне 100 процентов времени, начиная в тот момент, когда он выходил из дома или номера гостиницы, отправляясь на игру, и заканчивая, когда возвращался поздно вечером обратно. Но во время матча он был полностью настоящим и естественным Майклом. После игры, перед тем как дать интервью, он шел в комнату тренера, куда не пускали репортеров, полностью одевался и переключался с естественного Майкла, который просто играл, на Майкла Джордана, которого все в нем видели.

Многие так не могут, да и не хотят. Рано или поздно тебя выматывает находиться в постоянном напряжении, всегда быть в одиночестве, всегда пребывать в месте, куда никому, кроме тебя, не попасть. В конце концов, тебе нужно выдохнуть, расслабиться, снять напряжение, выйти из Зоны. Но когда ты из нее вышел, попасть обратно становится сложно.

Когда человек теряет связь с Зоной, это выглядит так, будто выключили свет. Внезапно ты видишь, как человек из альфа-самца превращается в котенка, потому что он теряет уверенность в себе и забывает, кто он есть на самом деле. Так случилось с Гилбертом Аренасом, с которым я работал после одной из его операций на колене. Отличный парень. Когда он был на пике своей формы, он просто всё крушил: можно было ему сказать, чтобы он набрал 25 очков, спустить его с цепи, позволив ему делать свое дело, и он со всем справлялся. Ничто не сложно, нужно было просто позволить ему положиться на свои инстинкты. Он будет тебя подначивать, наступать тебе на пятки, полностью тебя уничтожит. Почти как Майкл в былые времена, когда он просто пытал тебя, пока ты не сдашься. Но со временем я стал замечать, что он начинает терять хватку – его поведение на площадке изменилось,

как будто он забыл, как наступать противнику на горло. Окружающие не знали, что с этим делать, и он просто ушел.

Это происходит чаще, чем ты думаешь, великие игроки теряют способность повернуть ключ зажигания и завести свои звериные инстинкты. Но обычно это происходит потому, что их темную сторону жизни что-то пошатнуло. И когда это выходит на публику – как, например, громкий скандал, – становится до боли очевидно, почему они не могут сосредоточиться. И вернуться они могут только если: а) произошло что-то очень важное и чудовищное, и это вернуло их обратно, или б) они настолько не чувствуют вину за случившееся, что им нет дела до того, что все думают и как это выглядит со стороны. Теперь он ходячий мертвец, которому нечего терять, что делает его одним из самых опасных хищников, которых только можно себе вообразить. Можно весь день говорить человеку: «Тебе нужно расслабиться, тебе нужно сосредоточиться». Но что это на самом деле значит? Ты не даешь человеку то, что может ему помочь. Он ждет, чтобы кто-нибудь сказал ему, в чем он не прав. Сам-то он думает, что пытается расслабиться, а у него не получается. Я всегда вижу, когда что-то внутри человека влияет на то, как он ведет себя снаружи. И я об этом говорю. Вот что ты делаешь, и ты нервничаешь. По твоему взгляду видно, что ты напряжен, ты смотришь в другую сторону, а не на своего противника. Ты поправляешь шорты, закатываешь глаза... ты на эмоциях. И ты сомневаешься в себе, поэтому другие сделали, что хотели. Они залезли тебе в голову, они вытянули тебя из игры. Ты не в Зоне.

Ты думаешь. Не думай.

Когда ты Чистильщик в Зоне, ты действуешь без эмоций, без хаоса, без предупреждений. Ты никому не говоришь, что случится, а просто делаешь свою работу. Возможно, ты даже не вспомнишь, как всё произошло, но ты знаешь, что это случилось. Как говорил Коби, ты знаешь, что ты в Зоне, но ты не можешь об этом думать, потому что мысли отвлекают. У каждого движения есть цель, и ты точно ее знаешь; ты никогда не тратишь время попусту и не совершаешь ненужных движений. Всегда можно посмотреть вокруг и увидеть тех, кто это понимает, и тех, кто нет. В команде, в бизнесе, в любой группе есть те, кто работает ради зарплаты, и те, кто понимает задачу. Как на тонкой военной операции – всему есть свои причина и следствие. Чистильщик действует из чистого желания добиться результата, потому что он знает, что должен выполнить задание или потерпеть поражение. Третьего не дано.

Игроки постоянно меня спрашивают, о чем им думать во время

броска, что заставит их забыть о давлении, не обращать внимания на толпу, шум и другие помехи. Во-первых, я не могу дать тебе готовую мысль, она должна быть личной, чем-то, что для тебя многое значит. Но лучше всего, чтобы ты вообще ни о чем не думал. Если ты действительно находишься в Зоне, есть только ты, мяч и корзина, как будто ты один во дворе, на парковке или в тренировочном зале. По мне, лучше уж ты будешь говорить себе: «Это всего лишь пара свободных бросков, в любом случае это не конец света». Но, если тебе нужно отправиться куда-то в своей голове, иди туда, где тебе хорошо, к своим детям или куда-то еще, где ты полностью расслаблен и счастлив.

Ты управляешь своим личным пространством, воссоединяешься со своими инстинктами и перенаправляешь энергию, куда нужно. Иногда, когда я пытаюсь помочь тебе достичь этого состояния, я включаю старую музыку, с которой связаны твои детские воспоминания и переживания, те песни, которые ты не слышал лет десять, и они возвращают тебя туда, где ты чувствовал себя по-особенному. Я не использую то, что заводит тебя сейчас. Я хочу, чтобы ты был хладнокровен и спокоен, просто оставаясь самим собой, тем, кем ты был до того, как все вокруг начали на тебя давить, чтобы ты изменился. В теле происходят невероятные перемены, и дело здесь не в музыке. Это просто инстинкт. Ты чувствуешь покой, и твой пульс с нормального практически мгновенно падает до уровня Зоны, примерно на два-три удара в минуту. Я понимаю, что правильно подобрал песню, когда ты начинаешь улыбаться... Когда всё сделано правильно, человек всегда улыбается.

Я буду продолжать, пока ты не вернешься в нормальное состояние, а затем всё уже будет зависеть от тебя. Я не хочу, чтобы ты полагался на меня или кого-то еще; я просто хочу указать тебе верное направление, а потом уйти с твоей дороги. Иногда я пишу человеку записку, когда он разогревается или делает растяжку, как, например, для Дуэйна в Майами, чтобы успокоить его разум. Некоторые встречаются со своими детьми во время перерыва или после игры, чтобы поцеловать и обнять их. Это помогает им снять давление, потому что детям не важно, заработал ли ты два очка или сто, они просто хотят, чтобы их обнял и поцеловал Папа. А Папа, благодаря этому, переводит напряжение и эмоции от игры во что-то более умиротворенное.

Но как только Чистильщик входит в Зону, он отстраняется от внешнего мира. Не важно, что еще происходит в жизни – личной, деловой, любой другой, – это на него никак не влияет, пока он не будет готов вернуться. Таково определение Зоны. Ни страха, ни помех. Полная

сосредоточенность. Ты не мыслишь, потому что иначе ты начинаешь думать обо всем, а суть Зоны в обратном, в том, чтобы не думать *ни о чем*, кроме поставленной задачи. Мысли уводят тебя в сторону, а Зона держит там, где ты должен быть. Это твое убежище, ты уходишь в пространство, где ничто тебя не тронет, ничто не сделает тебе больно, никто тебе не позвонит, не напишет и не будет действовать тебе на нервы. Все проблемы останутся, когда ты вернешься, но ты должен попасть в место, где ты управляешь временем и пространством, а тобой не может управлять ничто.

Больше всего на фоне других игроков Майкла выделяло ошеломляющее умение отстраняться от всего и всех. Ничто не могло вывести его из равновесия, он был как лед. Несмотря ни на что – ни на толпу, ни на СМИ, ни на смерть отца, – когда он выходил на баскетбольную площадку, он забывал обо всем, кроме своей задачи нападать и добиваться результата. Я больше никогда не видел, чтобы человек сумел выстроить вокруг себя такую стену, за которую мог попасть только он, с тем, что он брал с собой. Ближе всех к этому, пожалуй, подошел Дуэйн, когда был здоров, у него есть переключатель, который дает ему забыть обо всем, когда он начинает играть. Однако большинство (даже великие) берет с собой что-то из внешнего мира. Немногие могут оставить всё лишнее позади.

Статистика говорит: за всю профессиональную карьеру Майкла процент его попаданий составлял 50. Когда над этим задумаешься – а это означает, что мяч попадал точно в цель один раз из двух, а на Майкле при этом висело по три человека, и его бросок снимало двадцать тысяч камер, – ты начинаешь понимать, насколько глубоко каждую игру, каждую четверть он уходил в Зону. Его поведение на тренировках и во время игры никак не различалось, он оставался собранным в любой ситуации. Я терпеть не могу, когда спортсмены говорят: «Я завожусь, когда на меня светят прожекторы». Нет. В Зоне ты вообще не должен замечать прожекторов. Они тебе не нужны.

Но немногие могут достигать такого чрезвычайного уровня сосредоточенности и собранности в разных условиях, им начинает быть удобно в одном месте, и там они показывают лучший результат. Почему команды дома играют лучше, чем на выезде? Почему некоторые спортсмены выступают лучше на одних стадионах, и хуже на других? Они не могут воспроизвести условия, благодаря которым попадают в Зону. Они думают о том, что здесь другая атмосфера, вместо того чтобы инстинктивно понимать, как приспособиться к окружающей обстановке. Вместо того чтобы управлять происходящим, они позволяют

происходящему управлять ими. Вместо того чтобы чувствовать себя уверенно и спокойно, они начинают поддаваться эмоциям. Будь уверен: эмоции делают тебя слабым.

Еще раз: эмоции делают тебя слабым.

Быстрее всего ты выходишь из Зоны, когда позволяешь эмоциям управлять твоими действиями.

Когда ты чувствуешь страх, ты отступаешь и строишь стену, чтобы защититься. Но существует ли на самом деле эта стена? Нет, но ты ведешь себя так, будто она есть. И вот ты уже не можешь из-за нее двигаться вперед. Протяни сквозь нее руку, там ничего нет, ты можешь пройти прямо через нее. Но если ты останешься за этой вымышленной стеной, ты проиграешь.

Когда ты чувствуешь гнев, ты срываешься. А когда ты срываешься, ты обычно ведешь себя неразумно, потому что тобой движет внезапный порыв, а не здравый смысл. В итоге ты теряешь контроль и всякое понимание того, что ты должен делать. Вместо того чтобы быть готовым и хладнокровным, ты теряешь разум и не можешь сосредоточиться. А если ты не можешь сосредоточиться, ты проиграешь.

Когда ты чувствуешь зависть, ты переводишь всё свое внимание и энергию на предмет своей зависти. Не важно, что это – успех твоего коллеги или новый парень твоей девушки, – в любом случае ты думаешь не о том, что тебе нужно делать. И ты проигрываешь.

Единственное исключение из этого правила – это гнев. Управляемый гнев в умелых руках – это смертельное оружие. Я говорю сейчас не о бешенстве, которым нельзя управлять ни изнутри, ни снаружи, а о гневе, который можно сдерживать и превратить в энергию. Внутри всех Чистильщиков есть этот тихий, пламенеющий гнев, и он им помогает, если они могут его сдерживать и управлять им. Но он никогда не превращается в слепую ярость и ему никогда не дают принимать разрушительную форму. Когда ты используешь гнев правильно, ты становишься как Майкл, который трясет головой в Ванкувере и разносит всё в пух и прах. Он ни на кого не злился, он оставался сосредоточенным, не поддавался эмоциям и при помощи своего гнева одержал победу.

Но это – тонкая грань. Если ты не контролируешь свой гнев, ты становишься агрессивен, можешь кого-то ударить, споришь с судьей, свирепо смотришь на других игроков, из тебя хлещут эмоции, и ты полностью выходишь из Зоны.

Эмоции не дают тебе сосредоточиться и показывают, что ты теряешь контроль. Они в конце концов полностью убивают твою игру. Из-за них ты начинаешь думать о том, как себя чувствуешь, а ведь ты не должен думать, ты должен быть подготовлен настолько, чтобы сразу войти в Зону и безукоризненно выполнять свою работу, помня о своей цели. Этого не добиться, если голова занята другим.

Разумеется, Чистильщики тоже люди и, как и все остальные, беспокоятся и нервничают перед важным событием. Но разница между Чистильщиками и другими людьми состоит в том, что они могут контролировать эти чувства, а не позволяют этим чувствам контролировать их. Даже Майкл говорил, что у него перед большой игрой мурашки бегут по телу. «Пусть они все бегут в одном направлении», – отвечал я ему. От них не избавиться, но так ты управляешь тем, как ты себя чувствуешь, а не позволяешь этому тебя беспокоить. Энергия, а не эмоции. Огромная разница.

Чистильщик думает, что если он нервничает, то как же *другие* себя чувствуют? Им ведь придется иметь дело со *мною*.

Я хочу, чтобы ты всё делал по определенной схеме и чтобы она была стабильной, вне зависимости от того, идет ли речь об игре перед началом сезона, ни на что не влияющей, или о финале чемпионата. Делай то, что должен каждый день, чтобы никогда не нужно было подстраиваться под окружение и обстоятельства. Всё должно оставаться на своих местах. Накануне игры ты должен себе сказать: «Я сделал всё, чтобы этого достичь, я готов». А потом провести вечер с семьей, друзьями или с тем, с кем тебе хорошо, делая то, что любишь. Я хочу, чтобы тебя окружали те, кто тебя поддерживает, те, кто знает, что тебе нужно, и понимает, что ты немного можешь дать взамен... Понимающие тебя люди не позовут всех дядь и тетя на ужин перед большой игрой, друзья не станут грузить тебя своими проблемами. Никаких эмоций, никакого ненужного давления. Потому что, когда ты начинаешь говорить себе и окружающим: «Стоп, завтра большая игра, не беспокойте меня», ты начинаешь поддаваться эмоциям. Хуже ничего и не придумаешь.

За день до того, как «Майами» выиграла у «Оклахомы-Сити» в 2012 году, когда я заставлял Дуэйна поздно вечером тренироваться на стадионе, у него каждые несколько минут на телефон приходили сообщения от коллег по команде. Они писали, что не могут успокоиться и уснуть. Я не хочу слышать ничего подобного. Ты показываешь, что начинаешь чувствовать давление, и ты больше не управляешь ситуацией. Я уверен, что молодые игроки «Оклахомы-Сити Тандер» сидели и

играли в видеоигры, не думая о том, что будут чувствовать, если проиграют в такой важной игре, потому что для многих из них всё это происходило впервые. Но это – только сейчас. В следующий раз они тоже не смогут спать.

Думай об этом как о мгновении, когда ты находишься на вершине американских горок, за секунду до того, как отправишься в падение. Ты знаешь, что случится, ты знаешь, что должно быть страшно. Ты кричишь? Паникуешь? Или сохраняешь спокойствие, потому что знаешь, что справишься с тем, что тебя ждет? Именно это выделяет тебя на фоне других людей, которые поддаются страху и не могут управлять своими эмоциями.

Пока другие горячатся, я хочу, чтобы ты приступал к делу с холодной головой и сохранял спокойствие, потому что если начинать сторяча, то в процессе ты будешь только остывать. Что ты делаешь, когда тебе нужно сохранить свежесть еды, чтобы она не испортилась? Ты кладешь ее в холодильник. Держишь ее в холоде, чтобы она прожила дольше. Когда фонари начинают светить ярче, ты должен чувствовать тьму и холод, уходя глубже внутрь себя. Это – твоя Зона, где есть только инстинкты. Ты чувствуешь свой путь в темноте, в то время как другим нужно слышать и видеть, что делают остальные. Ты делаешь так, как подсказывают тебе чувства. Люди, которые могут попасть в это пространство, – это твои убийцы.

Дорога в Зону начинается, когда ты начинаешь доверять своим инстинктам. Этим мы сейчас и займемся.

V. ...ТЫ ТОЧНО ЗНАЕШЬ, КТО ТЫ

Спокойный думает о том, о чем он должен думать.

Завершающий думает, анализирует и начинает действовать.

Чистильщик вообще не думает, он просто знает.

Мы все рождаемся плохими.

Извини, но это правда. Мы рождаемся плохими и учимся быть хорошими.

Если ты уже мотаешь головой и неодобрительно хмуришься, у нас едва ли что-то получится. Если ты хочешь попасть в новое для себя место, то тебе нужно выкинуть старую карту и перестать идти той же дорогой, которая ведет в тот же тупик. Я обещаю, что мы отправляемся туда, где ты раньше не бывал.

Мы рождаемся плохими и учимся быть хорошими.

Или, если тебе так больше нравится, рождаемся непреклонными и учимся преклоняться.

Подумай над этим. Мы рождаемся с основными инстинктами, которые обеспечивают наше выживание. Младенцы не думают о том, что им нужно, они не анализируют свои чувства, они не планируют и не решают, как получить желаемое. Они просто это знают, на уровне инстинктов, что им хочется есть, они устали, промокли, им холодно или жарко... И они кричат, пока не получают, что хотят. Это чистое, безмолвное, врожденное умение требовать мгновенный результат. Невозможно спорить с ребенком или убедить его в том, что он не прав. Ты не можешь объяснить ему свои мотивы и объяснить, почему он не может поесть прямо сейчас. Своим криком младенцы всем говорят, что будет дальше, и всё происходит именно так. Они делают так, как подсказывают инстинкты, и у них всё получается, они получают, чего хотят.

Младенцы от природы абсолютно непреклонны.

Через несколько лет они бегают и орут как ненормальные, устраивают бардак и суют в волосы больше еды, чем в рот. Почему? Потому что им так хочется и так подсказывают им поступать инстинкты.

А потом взрослые начинают читать о том, как плохо делать всё, что хочется, и всё портят.

Веди себя тихо, сиди спокойно, не бегай, перестань плакать, жди своей очереди, ты поранишься, веди себя как следует... Почему ты не можешь быть таким, как брат? Будь хорошим!

Мы берем все эти мощные, заложенные природой инстинкты, эти мгновенные реакции организма, нарекаем их плохим поведением и делаем всё возможное, чтобы их заглушить.

Это очень печально. Вся эта природная энергия, стимулы, интуиция, действия... понижаются до столь незначительных масштабов. С твоих первых шагов и до того, как ты становишься взрослым, тебя учат быть «хорошим». А что плохого было в том, каким ты был?

Мы рождаемся непреклонными и учимся преклоняться.

Можешь ли ты вообще вспомнить время, когда тебе не прививали ограничения и повиновение, не требовали наблюдать за тем, как поступают другие, тщательно изучать доступные варианты, беспокоиться о том, что скажут другие? В какой-то момент ты перестал делать то, что казалось естественным, и начал поступать так, как тебе велят. Ты взял все свои безумные позывы, идеи и желания и затолкал их туда, где их никто не найдет.

Но сейчас, прямо в эту минуту, ты знаешь, что они всё еще там, в той части тебя, которую ты никому не показываешь, в той части, которая не хочет ничему учиться, не желает подчиняться и вести себя правильно. Это – темная сторона твоих инстинктов.

Ты не сможешь стать великим без нее.

Представь себе дикого льва. Он выслеживает свою добычу, нападает и убивает, когда захочет, а потом отправляется на поиски следующей цели. Так велят ему поступать его львиные инстинкты, ничего другого он не знает. Он не ведет себя неправильно, он не плохой, он просто лев. А теперь запри его в зоопарке. Он лежит весь день, тихий, сонный и накормленный. Что же случилось с этими мощными инстинктами? Они всё еще на месте, глубоко внутри льва, ждут своего часа. Выпусти его из зоопарка, и он снова станет львом, будет охотиться и нападать. Помести его в клетку, и он ляжет.

Большинство людей – это львы в клетках. Неопасные, податливые, предсказуемые, ждут, когда что-нибудь случится. Но человеческая клетка сделана не из стекла и стальных перегородок, а из плохих советов,

низкой самооценки, дурацких правил и мучительных мыслей о том, чего нельзя делать и как следует поступать. Такой ее сделала жизнь, проведенная в излишних размышлениях, анализе и беспокойстве о том, что может пойти не так. Когда ты слишком долго находишься в этой клетке, ты начинаешь забывать о своих основных инстинктах.

Но они никуда не делись, они ждут, когда ты найдешь ключ от клетки, чтобы ты наконец перестал думать о том, что ты будешь делать, если сумеешь из нее выбраться. Инстинкт хищника готов к нападению.

Что же тебя останавливает?

Можешь ли ты добиться некоего успеха, следуя указаниям и оставаясь в рамках? Конечно. Большинство так и поступает. Но если мы говорим о том, чтобы стать одним из лучших, если ты хочешь быть неуправляемым, тебе придется научиться не обращать внимания на всё, чему тебя учили, на все запреты и ограничения, пессимизм и сомнения.

Если тебе это кажется сложным и сбивает тебя с толку, давай я скажу проще:

«Ты должен перестать думать».

Всё очень просто. Ты хорош в своем деле? Может, ты даже великий? А способен ли ты стать лучшим? Да?

Если ты сказал нет, я дам тебе секунду на то, чтобы ты поменял ответ.

Еще раз: «Можешь ли ты стать лучшим?»

Конечно, можешь.

Тогда почему ты до сих пор сомневаешься в своих способностях?

Простой ответ: потому что когда-то ты превратил что-то простое в нечто сложное и перестал себе доверять.

Мне периодически звонят спортсмены, у которых голова пошла кругом от многочисленных экспертов, тренеров, диетологов и наставников, каждый из которых грузит их так, что они теряют природные способности, делающие их великими в первую очередь. Любой, кто брал уроки игры в гольф, понимает следующее: ты начинаешь с хорошего размаха, полностью естественного, но к концу занятий тебе приходится думать о таком количестве нюансов, что ты забываешь, зачем ты вообще решил заняться гольфом. Всякий раз, когда ты пытаешься изменить природный инстинкт, начинаются проблемы. Ты можешь взять его за основу, добавить к нему что-то, улучшить его, но тебе не под силу его укротить.

Существует разница между тренировкой и укрощением. Можно натренировать человека, чтобы он достиг большего, стал лучше и зашел дальше, чем смог бы сам. Но укрощать его – значит позволить ему быть чем-то меньшим. Как однажды сказал боксер Леон Спинкс, когда его спросили, чем он зарабатывает на жизнь: «Я вырубаю всяких козлов». Вот и всё. Просто. Не надо пытаться его изменить или научить быть чем-то другим. Это – естественный инстинкт. Оставь его в покое.

Всё, что тебе нужно, у тебя уже есть. У тебя полно инстинктов и рефлексов, специально созданных для того, чтобы ты выжил и добился успеха. Тебе не надо думать о том, как ими пользоваться, они работают всегда.

Рефлексы по сути своей просты: если я кину мяч тебе в лицо, разве ты остановишься и подумаешь о том, что тебе делать? Нет, ты поймаешь его или увернешься, иначе у тебя будет разбит нос. Как минимум ты дернешься. Если я сделаю резкое движение в сторону твоего глаза, ты моргнешь. Если ты дотронешься до горячего, то отдернешь руку. Мы все рождаемся с этими базовыми навыками выживания. Им нельзя научиться или разучиться, они просто часть тебя. Тебе не надо думать, проявятся эти инстинкты или нет, – они срабатывают всегда.

Вот как я хочу, чтобы ты представлял себе инстинкты. Как отсутствие мышления. Просто как реакцию твоего тела, которая идет от того, что ты настолько готов, настолько уверен в себе, что думать больше не о чем. Когда ты за рулем и внезапно машина впереди резко начинает тормозить, что ты делаешь? Задумываешься и рассматриваешь все имеющиеся варианты или пытаешься спросить у кого-то совета? Нет, ты давишь на тормоза. Никаких мыслей, никаких колебаний. Мгновенная реакция, основанная на опыте и подготовке. Если ты начнешь думать, то умрешь. Когда ты просто знаешь, ты можешь действовать.

Когда ты занимаешься спортом или управляешь бизнесом, действует та же концепция. Не нужно назначать встречу, чтобы обсудить решение – ты просто его принимаешь. Твои инстинкты становятся настолько отточенными, что ты действуешь на уровне рефлексов, благодаря чему ты можешь, не раздумывая, бросаться в атаку.

Другими словами, ты – в Зоне.

Вернемся ко льву, который преследует добычу. Тихо, решительно, сосредоточенно... Инстинктивно зная: что бы ни делала жертва, у нее нет шансов. Лев ждет... ждет... ждет... пока не наступит неизбежный момент слабости жертвы. Нападение. Всё кончено. Следующий. Ему не нужно показывать, что делать или как думать. Он знает. И ты тоже.

Я гарантирую, что, когда Коби уйдет на пенсию, каждая написанная о нем история будет говорить об инстинкте хищника. И это правильно: он величайший хищник в спорте. Когда он играет, всё его внимание сосредоточено на цели, с этой секунды ничто не может его удержать. Он не видит, не слышит и не чувствует ничего, кроме желания победы – ничто не стоит между ним и его добычей. Он жаждет ее, она нужна ему, и, как настоящий хладнокровный хищник, он готов к нападению.

Но люди говорят об инстинкте хищника так, будто это слоган на футболке, легкомысленный штамп, который используется для описания свирепого игрока. Телекомментаторы сидят и обсуждают его так, будто он заложен в сценарий на игру: «Итак, когда же мы увидим инстинкт хищника во всей красе?» – «Ну, обычно он проявляется в четвертой четверти!» Они понятия не имеют, о чем говорят.

Каждый, кто на себе испытал его первозданную мощь, знает, что его нельзя описать парой слов. А большинство тех, кто заявляет, что у них есть инстинкт хищника, обычно говорят неправду. Потому что, когда у тебя есть такая сила, ты о ней не говоришь. Ты о ней и не думаешь. Ты просто ее используешь.

Тяжело перестать думать о том, о чем другие советуют тебе думать. Твой тренер, твой начальник, твоя семья, соратники по команде, коллеги... Они все отлично разбираются в том, что ты должен делать, и, как правило, спешат поделиться с тобой своим мнением. Некоторые величайшие спортсмены не могут сопротивляться желанию слишком много думать. Они изучают все записи, пересматривают раз за разом одни и те же повторы, разбирают каждое движение, анализируя и продумывая, как правильно вести себя в той или иной ситуации. Это – Завершающий. Он учится, как реагировать на действия другого, и ждет правильного момента для начала действий. Но что, если этот момент так и не наступает? Что, если противник делает нечто неожиданное и выбирает совсем другую стратегию?

Тогда Завершающий перестает чувствовать игру. Он полностью настроен обнаружить что-то, что видел на записи, он ждет этой конкретной ситуации, пытаясь вспомнить все правильные ответы. Вместо того чтобы играть в свою собственную игру, он играет в игру противника. Реагирует, а не действует. Слишком много думает. Слишком много анализирует. Так ты теряешь природные способности, которые делают тебя великим.

С тренерами такое случается постоянно. Некоторые из них знают все плюсы и минусы, но смотрят столько записей, что теряют личное представление о том, что на самом деле происходит на площадке. Они

могут рассказать о каждой мельчайшей детали, которую видели на пленке, но, когда настоящая игра выходит из-под контроля, они выглядят, будто играют в Xbox без джойстика. Нет видео, на которое можно положиться, нет инстинктов, нет шансов на победу.

Когда ты слишком сосредоточен на том, что творится вокруг, ты теряешь связь с тем, что происходит у тебя внутри. Такие люди на тренировках просто безупречны, но не могут ничего сделать, когда это действительно необходимо. Они не могут найти Зону, их отвлекает собственный процесс мышления, и они не доверяют себе. Они думают обо всем, что может пойти не так, думают о том, что делают другие, думают... Вместо того чтобы просто знать, без всяких сомнений: *всё в моих руках*.

Майкл мастерски умел не думать. Перед каждой игрой тренерский состав «Чикаго Буллз» проводил собрание команды, показывал план игры, говорил о противнике и о том, чего следовало ожидать. Они раздавали распечатки с базовой информацией, чтобы игроки могли на что-то опираться. Майкл вставал, брал листок и уходил в другую комнату. Он не хотел слышать о том, что все должны были делать, он и так это знал. Чему вы собираетесь его сейчас научить? Абсолютно ничему. Если и *было* что-то, что ему нужно было знать, он бы узнал об этом задолго до вас. Он наперед знал, что именно ему следует изучить и как. И уж он точно не собирался ждать начала игры, чтобы это выяснить. Его мастерство было столь безупречным, что совершенно не важно, с чем ему предстояло столкнуться, он был готов.

Как и все Чистильщики, он не изучал противника, он заставлял противника изучать себя. Другие парни сидели и размышляли над тем, что может произойти, а ему это было не нужно. Он знал, что его навыки и знания были настолько отточены, что он может доминировать в любой ситуации, он так много и усердно работал, что его тело и разум на уровне рефлексов понимали, что нужно делать в любой ситуации. У Майкла всё было доведено до автоматизма, он повторял одни и те же движения раз за разом, пока не доходил до того, что ему не нужно было ни о чем думать, ему достаточно было дать волю своим инстинктам.

Великие никогда не прекращают учиться. Инстинкт и талант без должной техники делают тебя просто безрассудным, как подростка за рулем мощного автомобиля. Инстинкт – это необработанная глина, из которой можно слепить шедевр, если ты сумеешь развить навык, соответствующий твоему таланту. А это получится только в том случае, если ты изучишь всё, что касается твоей сферы деятельности.

Но настоящее обучение состоит не в том, чтобы ты делал всё, как на

уроках. Ты должен приобрести все доступные знания, а затем довериться себе и мгновенно использовать то, что ты знаешь, не думая. Инстинктивно, а не импульсивно... быстро, а не в спешке. Зная без сомнений, что все часы работы создали неудержимый внутренний запас, из которого ты можешь взять то, что тебе нужно в любой ситуации. Зрелость и опыт дают понимание того, кто ты есть и как ты добрался до вершины. Благодаря им твой разум обрел силу, необходимую, чтобы удержаться на вершине.

Таким был Коби, когда он стал самым старым игроком баскетбольной команды США на Олимпиаде-2012 в Лондоне. Его окружали суперзвезды, которые были намного младше него. Они звали Брайанта «ОГ», что означало «Оригинальный Гангстер». Репортеры задали ему вопрос, может ли он чему-то научиться у молодых ребят.

– Нет.

– Вы знаете всё? – спросил журналист.

– Я не знаю, знаю ли я всё, – ответил он, – но я знаю больше, чем они.

Если ты готов вкалывать в спортзале по три раза в неделю, чтобы улучшить показатели броска и работать над каждым элементом своей игры так, как Коби, ты готов практически ко всему. Он пересматривает огромное количество записей, разбирает каждый бросок... но при этом он непреклонно работает над тем, что узнал из этих пленок. В этом суть Чистильщика – не просто изучать, а брать то, что ты узнал, и находить способы улучшить ситуацию. Каждое действие становится инстинктивным, если ты готов вложить время и силы в свой арсенал непринужденных реакций. В особенности это касается игроков-ветеранов, которые знают, что их зрелость, опыт и наработанный инстинкт бесценны в сравнении с тем, что есть у парня с молодыми ногами и пустой головой.

Хочешь взглянуть на чистый инстинкт Чистильщика? Найди запись Ларри Бёрда в игре «Трехочковые броски Всех Звезд» 1988 года против Дэйла Эллиса^[2]. Бёрд выигрывал до этого два года подряд и приехал защитить свой титул, давая понять, что, вне всяких сомнений, он пришел за победой. «Кто будет вторым?» – спросил он других игроков в раздевалке. Потому что это точно будет не он. После каждого броска, как только он выпускал мяч из рук, он поворачивался к стойке, чтобы взять следующий. Ни разу он не взглянул на полет мяча. Некоторые из них достигали цели, другие отскакивали от кольца, но он ни разу на это не посмотрел. Он был уже на полпути к скамейке, когда победный мяч

залетел в корзину, – он даже не снял куртку. Только инстинкты. Ему не нужно было ждать, чтобы увидеть, что произойдет. Он и так это знал.

Прекрати ждать, пока тебя научат тому, что ты уже знаешь. Сколько миллионов книг о диетах и упражнениях продается каждый год? Уверяю тебя, что каждый, кто их покупает, уже знает, что там написано: питайся правильно и больше двигайся. Можешь употреблять одни калории или другие, можешь двигаться так или эдак, но результат будет один, и ты уже об этом знаешь. Ты купил книгу, уже зная, что нужно делать, ты просто ждал, чтобы тебе это сказал кто-то другой. Снова. И, вместо того чтобы принять решение питаться правильнее и двигаться больше – всю жизнь, а не только двадцать один день или пять часов в месяц, или что там указано в программе, – ты засел за книгу, чтобы проанализировать ситуацию. Поверь: никто еще не сбросил вес, сидя с книгой на диване.

Я не говорю тебе: перестань искать ответы. Но сначала узнай себя, а потом доверься тому, что знаешь, и работай над тем, что имеешь. Это не наука. Инстинкт является противоположностью науки: исследования рассказывают тебе о том, что узнали другие, а инстинкты говорят, что узнал *ты*. Наука изучает других людей. А инстинкт дает знание о тебе. Ты собираешься делать выбор и действовать на основе исследований, которые провели люди, которых ты не знаешь? Их главный совет заключается в том, что тебе следует измениться. Но кто знает тебя лучше, чем ты сам?

Опра^[3] однажды сказала: «Каждое верное решение, которое я приняла в жизни, пришло изнутри, а каждое неверное я сделала потому, что не слушала себя». Именно. Разумеется, еще она провела двадцать пять лет, делая передачу для людей, которые предпочитают слушать ее, а не себя, в которой она рассказывает, что им следует делать и как они должны измениться. Каждый день миллионы людей слушают, как кто-то другой говорит им, что они делают неправильно. Они хотят получить инструкции, как следует жить по чужим правилам.

Мне интересно, ушел ли кто-то из них с пониманием следующего.

Люди не меняются. Можно заработать миллионы долларов или потерять их, можно получить повышение или остаться без работы, набрать пятнадцать килограммов или сбросить пятнадцать... Но ты всё равно останешься тем же человеком. Точно тем же. Ты можешь сменить обстановку, супруга или сферу деятельности... Ты всё равно останешься тем же человеком. Что бы ты ни пробовал, это всё равно будет временно, рано или поздно ты вернешься в свое естественное состояние.

Помнишь записку, которую я так и не передал Дуэйну? «Чтобы

получить то, что ты действительно хочешь, сначала ты должен быть тем, кем ты являешься на самом деле».

Таков Чистильщик. Когда ты смотришь внутрь себя, ты видишь то, что есть на самом деле. Когда ты смотришь на внешний мир, ты видишь только изображения. То есть то, что люди хотят, чтобы ты видел, – намеренно искаженную картину истины. Задай себе вопрос, каково это, просто перестать обращать внимание на всё внешнее давление и ожидания и просто быть собой?

Я знаю, ты думаешь: «Это не так просто». Так это и не должно быть просто. Если бы это было просто, все бы это сделали. Многие люди что-то начинают, но не каждый доводит дело до конца. Почему? Они недостаточно себе доверяют, чтобы дойти до конца. Они начинают думать обо всем, что может пойти не так, менять уже принятые решения, слушать других, вместо того чтобы слушать себя. Кому угодно может прийти в голову хорошая идея, но определяет тебя то, что ты делаешь с этой мыслью. У Спокойного идея из мозга перейдет в рот, он должен о ней поговорить, обсудить ее, поделиться ею с другими, чтобы узнать их мнение и получить одобрение. У Завершающего она пойдет глубже, но остановится в сердце, где ее замедляют эмоции и новые размышления. В Чистильщике она доберется до самых кишок, где за дело возьмется инстинкт и превратит ее в незамедлительные действия.

В этом, между прочим, состоит основная разница между Завершающим и Чистильщиком. Завершающий думает о том, чего хочет, а Чистильщик это чувствует. Завершающий говорит своему сердцу, что в итоге он хочет получить, а сердце Чистильщика само принимает решение, ему никогда не нужно об этом думать. Полная уверенность в своих внутренностях. Разница кроется в задержке (длиной в долю секунды) между мыслью «У меня получится» и ее отсутствием.

Когда ты великий, ты доверяешь своим инстинктам. Когда ты неуверенный, твои инстинкты доверяют тебе.

Инстинкт – это то, что говорит тебе, как завершить сражение. Если ты слушаешь кучу указаний, идущих извне, то в итоге будешь пробовать миллион мелочей, без всякой уверенности, что хотя бы одна из них даст результат. Но если ты доверяешь себе, у тебя хватает сосредоточенности и дееспособности, чтобы указать на то важное действие, которое нужно совершить на самом деле. Представь себе боксера, который перемещается по рингу, готовый к чему угодно, пока внезапно не выгадывает момент, которого так долго ждал. Никаких лишних движений, никакой паники, никакого места ошибке. Он проигрывал этот момент в своей голове много раз, он готов, ему не нужно о нем думать.

Он точно знает, что нужно делать. Это инстинкт.

Поверь тому, что знаешь о себе. Когда я решил получить степень по кинезиологии, все говорили: «Ты собираешься стать учителем в спортзале?» – «Нет, я буду тренировать профессиональных спортсменов». – «Ты же можешь стать управляющим фитнес-клуба!» – «Нет, я буду тренировать профессиональных спортсменов».

У тебя не будет *никаких* шансов чего-то добиться, если ты позволишь насесть на тебя мелочным оправданиям. Миллион причин, почему тебе никогда не достичь желаемого, тебя остановят. Пусть тебя ведет по извилистой дороге к цели то, что у тебя внутри. Ты просто сойдешь с ума от удовлетворения и чувства достигнутой цели, когда добьешься своего и будешь знать, что всё сделал сам при помощи только своего инстинкта.

Прекрати думать. Перестань ждать. Ты уже знаешь, что делать.

Но инстинкт – это только половина рецепта. Тебе не стать непреклонным, пока ты не совершишь путешествие на темную сторону, и как раз туда мы и отправимся дальше.

VI. ...у тебя есть темная сторона, которая отказывается учиться быть хорошей

Спокойный старается сражаться со своей темной стороной и проигрывает.

Завершающий признает свою темную сторону, но не может ее контролировать.

Чистильщик превращает свою темную сторону в первозданную, контролируемую мощь.

Тебе попадалась рассказанная Стивенсоном история про доктора Джекилла и мистера Хайда? Уважаемый, честный врач открывает препарат, который на время превращает его в темного, зловещего хищника, который наслаждается свободой от страха, морали и эмоций, не думая ни о ком и ни о чем. Впервые в жизни он делает то, что хочет, а не то, чему его учили.

Джекилл живет тихой праведной жизнью, а Хайд делает то, что подсказывают ему его инстинкты и внутренние порывы, он существует только в Зоне Джекилла. Хайд делает, что захочет, и не обращает внимания на последствия и на то, кого ему понадобится уничтожить для достижения цели.

Это один и тот же человек, те же врожденные желания, но они выходят на свободу, только когда Джекилл превращается в Хайда. Джекилл живет на свету, а Хайд существует в темноте, и его инстинкты проявляются только тогда, когда темная сторона выходит на поверхность.

Об этом мы и говорим – о превращении в твое второе «я», в твою темную сторону, в того, кто ты есть на самом деле, в того, кем хотят тебя сделать твои инстинкты. Разумеется, Хайд был психопатом, и я не предлагаю тебе заходить так далеко, как он. Но, если ты хочешь выбраться из своей ямы и подняться на новый уровень, тебе придется оставить свой груз позади. Как Супермен, когда снимает костюм и очки «тихони» Кларка Кента, как Невероятный Халк, когда становится зеленым, как Бэтмен, надевающий плащ, как Человек-Волк, воющий на луну. Это способность добровольно (или недобровольно) отбросить все

тормоза и дать себе делать свое дело так, как ты хочешь, действуя согласно инстинктам на самом высоком уровне. Никакого страха, никаких ограничений. Только действия и результаты.

Помнишь, с чего мы начали разговор об инстинктах? Рождаемся плохими, учимся быть хорошими?

Добро пожаловать на свою темную сторону.

Глубоко внутри тебя находится неоспоримая сила, которая подпитывает твои действия. Это – часть тебя, которая отказывается быть обыденной, которая остается первозданной и неукротенной. Не просто инстинкт, а инстинкт хищника. То, что ты держишь в темноте, в которой жаждешь того, о чем никому не говоришь. Тебя не волнует, как к этому отнесутся другие, потому что ты знаешь, что это то, что ты есть, и ты не стал бы это менять, даже если бы и мог.

Но ты и не можешь, потому что на самом деле никто не меняется.

Ты можешь пытаться, можешь давать обещания, можешь искать помощь, читать книги и изучать методы подавления своей природы, но твоя истинная сущность останется такой же. По-другому быть не может. Ты *такой*. Это не плохо, это не хорошо. Это просто твой природный, неукротимый инстинкт, который говорит тебе, чего он хочет, и движет тобой, чтобы получить желаемое. Секс, деньги, слава, власть, успех... То, чего ты жаждешь.

И пока ты не начал говорить мне, что у тебя нет темной стороны, позволь мне тебя заверить, что она есть у всех.

Прямо сейчас подумай о том, что ты не хотел бы, чтобы другие узнали о тебе. Не волнуйся, об этом никто не узнает. Тайны, которые ты прячешь, неприятные вещи, которые ты делал, твои желания, твоя жадность, твое самолюбие... Жгучее желание получить то, что не должно быть твоим.

Это твоя темная сторона. Она нужна тебе. Потому что, если ты этого еще не понял, именно благодаря ей ты попадешь в Зону и получишь то, о чем мечтаешь.

Я был знаком со многими очень успешными, целеустремленными людьми, и у каждого из них, без исключения, была своя темная сторона. Их превосходство и способность совершать невероятные поступки брали свое начало в чем-то очень личном и напряженном, что их подпитывало и поддерживало. Желание доказать свое величие, сексуальная энергия, неуверенность... У каждого это что-то свое, но главное – нужно попасть в ту часть себя, которую никто не видит.

Избавиться от предохранителей и осуждения, которые сдерживают большинство людей. Отпустить себя.

Скажи честно: сколько видных людей в спорте/бизнесе/кинематографе/политике – самых известных имен в любой сфере деятельности – ты сможешь назвать, зная наверняка, что они никогда не попадут в позорящую ситуацию? Не обязательно, чтобы они были знамениты, это не обязательно должен быть общественный скандал. Как думаешь, сколько влиятельных людей точно не окажутся в спорном с моральной/этической/юридической/супружеской/финансовой/личной точки зрения положении?

Так я и думал. Не так уж и много.

И знаешь что? Именно так они и становятся влиятельными. Они не плохие люди, просто они не хотят быть добропорядочным, благодушным Джекиллом. Я знаю, что общепринятая мудрость находит множество причин держаться подальше от неприятностей, сопротивляться искушениям и жить чистой, достойной жизнью. Но общепринятое предназначено тем, кому суждено быть обывателями, а обыденность не даст тебе возможности стать лучшим.

Каждый раз, когда ты узнаешь, что один из этих людей (политик, руководитель компании, спортсмен, актер) попал во что-то «скандальное», а ты мотаешь головой и думаешь: «Ну что за идиот», – ты смотришь прямо на его темную сторону. Он знал, что делает, заранее понимал, что из этого выйдет, и всё равно это сделал.

Он мог бы себя сдержать, если бы захотел, но не стал этого делать. Почему? Потому что, когда ты привык побеждать, ты хочешь одерживать победу во всём. Эта непреклонная тяга управлять неуправляемым, завоевывать всё на своем пути... Вот она, темная сторона, это она побуждает тебя быть тем, кем ты являешься на самом деле. Для тебя не существует слишком сложных, слишком пугающих, слишком опасных целей, потому что ты нисколько не боишься потерпеть неудачу. Нисколько. Ты получаешь удовольствие не от риска, а от того, что ты его обуздал. *Всё в моих руках.*

Чем больше ты на себя берешь, тем сильнее себя чувствуешь.

Тебе не стать лучшим в своей сфере без непоколебимой уверенности в себе и непробиваемой оболочки. А приобретаешь ты их, когда идешь на серьезный риск, который другим не по плечу. Ты веришь, что твои инстинкты дадут тебе понять, когда, на самом деле, ты ничем не рискуешь. Стоя на краю Зоны, именно твоя темная сторона тычет тебе в спину своим пальцем и говорит: «Вперед».

Темная сторона – это твоё топливо, твоё энергия. Она тебя заводит, держит тебя на пределе, заряжает тебя, наполняет твой бак. Это твой единственный выход, то, что помогает твоему разуму отправиться в другое место и даёт тебе выпустить пар на короткий промежуток времени. Для кого-то это секс, особенно с тем, с кем ему быть не положено. Для других это может быть тренировка, выпивка или гольф. Это может быть одержимость работой, азартными играми или пустой тратой денег. Что угодно, что предоставляет испытание и проверяет, можешь ли ты управлять ситуацией, пока она не начала управлять тобой. Это пристрастие такое же сильное, как и желание добиться успеха.

Темная сторона не должна быть извращенной, злой или преступной: ты можешь быть хорошим человеком – и всё равно внутри тебя есть что-то неукротимое. Вспомни классических супергероев – Человека-Паука, Супермена, Бэтмена, – они все сражались за добро, но жили темными жизнями. Тьма – это просто та часть тебя, которая не видит дневной свет, она находится только внутри, до тех пор пока... Пока ты не начинаешь действовать согласно ей, а делать это ты можешь только в одиночестве или в кругу людей, которым ты полностью доверяешь. Я говорю о настолько личных основополагающих инстинктах и поведении, что ты один знаешь, что они собой представляют. С самого раннего возраста тебя учили тому, какие вещи являются плохими – не трогай, не смотри, не говори этого, – поэтому ты спрятал их подальше и выучил, что их хотеть нельзя, их у тебя быть не должно. Но на самом деле ты начал жаждать их ещё больше, пока тебе не надоело скрывать то, кто ты есть на самом деле, пока ты не признал правду. Пока, наконец, не сделал то, о чем всегда мечтал.

Быть в безопасности – значит оставаться в определенных рамках, а ты не можешь себя ограничивать, если хочешь стать непреклонным.

Каждый раз, когда внутри тебя идет борьба между тем, что тебе хочется, и тем, что ты считаешь «правильным»... ты сражаешься со своей темной стороной. Ты можешь какое-то время сопротивляться, но победить тебе не дано, потому что темную сторону не усмирить. Ты можешь попытаться ее контролировать или сдерживать, но укротить ее невозможно. Она всегда вернется и продолжит сражаться за контроль над тобой. Посмотри, что случилось с бедным доктором Джекиллом: он в конце концов покончил с собой, когда понял, что мистер Хайд – его темная сторона – начал жить своей жизнью, а доктор больше не мог управлять неуправляемым.

Чистильщик контролирует свои желания, а не наоборот. Суть темной стороны не в том, чтобы по-глупому рисковать и попадать в

неприятности, – это было бы проявлением слабости. Ты чувствуешь свои желания и действуешь в соответствии с ними. Или нет – твое самообладание выделяет тебя на фоне всех остальных. Ты можешь остановиться или сделать шаг назад, когда пожелаешь. Ты берешь в руки бутылку потому, что хочешь выпить, а не потому, что тебе это необходимо. Ты можешь получить самых красивых женщин, но ты не будешь относиться к этому слишком серьезно. Ты можешь провести лишний час за игрой в блэк-джек и уйти, когда всё еще будешь на коне. Ты остаешься в офисе, чтобы поработать допоздна, зная, что должен быть дома. Ты видишь, как все остальные из кожи вон лезут, чтобы сравняться с тобой.

А потом ты найдешь следующую цель, и следующую, и следующую. Непреклонность – это жажда, которая никогда не ослабевает. Как только Чистильщик достигает успеха и заряд адреналина идет на убыль, ему становится нужно больше, и он получает свое. Эйфория от получения результата настолько сильна, что очень сложно спуститься обратно на землю. Ему нужно почувствовать этот вкус, снова и снова, и он всегда хочет снова ощутить полное удовлетворение.

Но что происходит, когда удовлетворения можно достичь только время от времени? В спорте чемпионат можно выиграть только раз в году. Все эти соревнования, тяжелая работа, жертвы... ради единственной возможности в году. И всё. Единственной. Если ты не победишь, то придется ждать еще год. А может, и еще один.

Если ты настолько сильно настроен нападать и побеждать, ты не можешь думать об этом только тогда, когда захочешь. Это то, кто ты есть, эта жажда является твоей основой. Ты никогда не расслабляешься. Ты никогда не доволен. Мы говорим о том, чтобы день за днем, год за годом, карабкаться на вершину и удерживаться на ней. О том, чтобы быть лучшим – и всё равно хотеть стать еще лучше. Не просто думать об успехе, но и постоянно бороться, чтобы в нем утвердиться, утверждаться и утверждаться. Без выходных. Что ты будешь делать, вместо того чтобы удовлетворять это желание?

Чистильщик должен добиваться чего-то еще, он слишком голоден, чтобы ждать. Чего-то, в чем он может доминировать и чем может управлять, чего-то, в чем он может соревноваться и оставаться в форме, чтобы потом перейти к следующей цели. Он пробует что-то новое, что он может делать в уединении, чтобы заполнить пустоту и утолить ненасытную жажду соревнования, чего не сделать никаким другим способом. Пробует вновь и вновь что-то, что позволит ему оставаться в Зоне хищником, непреклонным разумом, с инстинктом убийцы.

Способность приходить в спортзал каждый день и делать то, что никто, кроме тебя, не может, идет от темной стороны. Желание стать лучшим и оставаться им год за годом? Темная сторона. Чистильщик с сильной темной стороной может преуспеть во всем, в чем пожелает, и его путь обычно определяется в юные годы – его семьей, окружением или культурой. Так или иначе, он станет в чем-то лучшим. Какой-то позитивный момент в его жизни может толкнуть его в сторону бизнеса или спорта, а негативный – в сторону преступности. Большая ли разница между инстинктами влиятельного предпринимателя, могущественного преступного лидера и первосортного спортсмена? Они все – «киллеры» в своей сфере, движимые желанием стать лучшими. Они беспринципны в своих действиях по достижению желаемого и уничтожению конкурентов. Они все одинаково непреклонны в своей тяге к победе любой ценой, и ни одна из их жертв не видит их, пока не станет слишком поздно. Не все они убивают оружием, они убивают навыками, мастерством и разумом. Они все великолепны в своем деле. И у всех у них одна цель: нападай, управляй, побеждай. Любым способом, который принесет результат.

А потом они делают всё снова. И снова.

Чистильщики идут домой, чтобы отстраниться от темной стороны – это встроенный рычаг безопасности. Именно поэтому многие мужчины всеми силами пытаются сохранить брак, даже когда их поймали за чем-то, чего они не должны были делать: дом – единственное безопасное место, которое у них есть. Дома тебя окружают комфорт и спокойствие, а темная сторона черпает силы из другого. Ты идешь домой, чтобы почувствовать себя в безопасности, увидеть, что тебя любят, а уходишь, чтобы ощутить накал. Дом нужен для умиротворения и тепла, а то, что за его пределами, – для азарта. Возможно, ты не хочешь этого признавать, но отрицать это ты не можешь. Огонь внутри тебя берет свое начало из темной стороны, а темной стороне нечего делать на семейном ужине.

Чистильщики это понимают. Это и делает их Чистильщиками. Если ты уже – Чистильщик, ты знаешь, о чем мы говорим, и, возможно, не можешь поверить, что мы об этом говорим.

Темная сторона не имеет никакого отношения к тому, что происходит дома. Некоторые пытаются, если что-то идет не так, свалить всю вину на домашних, но они понимают, что это лишь оправдание. Важно то, что они чувствуют внутри, и никто – дома или где-либо еще – не может этого изменить. Это то, кто они есть.

Они делают вид, что всё нормально, не для своей выгоды, а чтобы

защитить тех, кого они любят. Они выглядят такими, какими их хотят видеть другие. Они знают, что на самом деле они не такие: полностью самим собой ты можешь быть только тогда, когда ты – на своей темной стороне. Они делают то, что должны, и, таким образом, в конечном итоге они делают то, что хотят.

А затем, как только получают такую возможность, они возвращаются в свое естественное состояние. Они не разграничивают разные части своей жизни, в работе они такие же, как и во всем остальном: напряженные, сражающиеся, напористые. Нельзя быть непреклонным и действовать по-другому. Ты можешь контролировать напряжение, когда захочешь, – ненадолго и надлежащим образом? Конечно. Только редко этого хочешь. Когда ты думаешь только о победе, ты хочешь просто оставаться в Зоне, где темно и спокойно, где есть только ты и твои мысли.

А когда приходит необходимость, ты надеваешь маску.

Я не знаю лучшего примера, чем Тайгер Вудс^[4], чья (ныне всем известная) темная сторона привела к тому, что его уличили в связях более чем с десятком женщин – при том что он женат и отец двоих детей. Разумеется, для некоторых спортсменов это не показатель чего-либо. Но Тайгер так хорошо носил маску и прятал свою темную сторону, что людей просто шокировало то, что Джекилл улыбался на камеру и снимался в рекламе, в то время как Хайд делал всё остальное.

Хочешь увидеть человека в Зоне, посмотри записи с Тайгером до скандала. Он выходил на дорожку так, будто ее соорудили специально для него, и если ты вставал у него на пути, то тебя оставалось только пожалеть. Эксперты обожали говорить о силе его воли, о том, как его отец тренировал его, намеренно бросая клюшки и двигая машину для гольфа во время его замаха, как его мать учила выходить и «убивать всех, вырывая сердца». Воспитан находиться в Зоне, говорили аналитики.

А потом разразился скандал, внезапно стало ясно, что именно позволяло Тайгеру попасть в Зону.

Как только эта история всплыла на поверхность, одна за другой вскрывались непристойные и болезненные подробности, его карьера начала ухудшаться всеми возможными способами. Когда все начали за ним наблюдать, осуждать его и обсуждать все подробности его личной жизни, темная сторона испарилась – эта энергия просто не может выжить на свету. Она полностью теряет свою силу, если ты не встанешь, не скажешь: «Да, ну и что?» – и не продолжишь заниматься своим

делом.

Так ты сохраняешь свою темную сторону вдали от света.

Но ситуация Тайгера усугубилась давлением, которое он испытал, когда приносил публичные извинения. Потому что, давай говорить начистоту, когда ты зарабатываешь сотни миллионов долларов на своем имидже добропорядочного мужа и отца, лучше держать свою темную сторону подальше от посторонних глаз.

Скажу честно. Как человек, который долгое время знал и любил Тайгера, я не хотел видеть, как он приносит эти извинения. Я хотел, чтобы он ничего не говорил на публике и был готов сражаться дальше.

Так, как мой друг и клиент Чарльз Баркли, который однажды швырнул человека через закрытое окно ночного клуба в Орландо после того, как тот кинул в него лед. Нельзя кидать лед – да и что угодно – в Чарльза, ожидая, что это сойдет тебе с рук. После того как судья снял обвинения, она спросила, вынес ли он что-то для себя из этой истории. «Да, – ответил он, – не надо было выкидывать его из окна первого этажа. Надо было затащить его на третий и всё сделать там».

Никаких извинений.

Я хотел увидеть, чтобы Тайгер справлялся со своей ситуацией так же уверенно. Он создал себе репутацию убийцы на поле для гольфа, и я не хотел, чтобы он вешал голову. Он никого не убил. Он изменил жене, это дело должно оставаться между ним и его семьей. Боишься потерять спонсоров? Пойди и выиграй что-нибудь, и они сразу прибегут обратно. Я хотел, чтобы он вышел и показал, что он всё еще держит себя в руках, он всё еще – убийца, чтобы он поднял планку своей игры на еще более высокий уровень, демонстрируя, что он всё еще главный. Нет лучшего способа запугать противников: *«Я прошел через всё это и стал играть только лучше! У вас, засранцев, нет никаких шансов»*.

А вот что подчеркивает то, насколько сильным может быть это побуждение. Судя по всему, между другими спортсменами и знаменитостями проходило негласное соревнование, кто сможет его обойти, кого не поймают. «Как, черт возьми, его поймали? – удивлялись они. – Меня никогда не поймают!» А когда их ловили, игра состояла в том, чтобы доказать: они всё равно смогут выступать на том же уровне и не ошибаться, как Тайгер, заметно сдавший. Еще одно испытание, новый способ показать себя лучшим.

Смотрите, у меня всё под контролем, на меня это не влияет.

Всё в моих руках.

Несколько лет назад я узнал об игроке, который решил проверить свои способности после нескольких банок пива. Он выпивал по три в перерыве, просто чтобы выйти на площадку и сказать другому игроку: «Я влил в себя три пива и всё равно выступлю лучше». И у него получалось, поэтому вскоре ему это наскучило. За сезон он нашел еще несколько товарищей по команде, которые согласились с ним играть, чтобы проверить, кто сможет выпить больше всех пива в перерыве и показать лучший результат. Сначала они выпили по две банки, потом по три, по четыре... Они увеличивали объемы, пока двое из них не начали путать скамейки, так что единственный выживший (тот, кто начал игру), мог наконец сказать: «Ха! Я победил!»

Это дурацкое соревнование, и я никоим образом его не поддерживаю. Но как еще проверить, на что ты способен, если не испытать свои способности во всех возможных условиях?

Так поступает темная сторона: она отключает понимание того, что правильно, а что нет, и дает тебе возможность узнать, из чего ты сделан на самом деле и на что ты способен.

Я работал с одним парнем, который считал, что слишком много пьет. Я спросил его напрямую, нужно ли нам по этому поводу что-то делать. И вот у нас появилось новое испытание. «Это не проблема, – зарычал он на меня. – Смотри, с сегодняшнего дня я месяц не пью». И он не пил целый месяц. Испытание пройдено.

Слушай, меня не волнует, что ты хочешь выпить, – вперед. Спортсмены могут расслабляться разными способами, как и любые другие люди на любой другой работе. Тебе нужно справляться со стрессом? Я понимаю. Я был знаком с игроками, которые выпивали стопку того, что им было нужно, чтобы расслабиться перед игрой. И если я заставлю тебя бросить, ты будешь потом винить меня в том, что я мешаю тебе делать то, что тебе помогает. Так что если это тебе помогает, то – вперед, значит, после этой стопки проявляется твоя темная сторона и ты уходишь в Зону.

Если только при этом ты продолжаешь всё контролировать.

Закон Чистильщика: контролируй свою темную сторону, не позволяй ей контролировать себя. Ты *хочешь* покурить или тебе *нужно* покурить? Если ты любишь ходить по ночным клубам, ты знаешь, когда пора идти домой, или это портит твою игру? Ты пьешь потому, что тебе это нравится, или это помогает справляться с давлением, которое ты ощущаешь? Можешь ли ты хорошо делать свое дело, если у тебя проблемы с алкоголем? Возможно. Но великим ты быть не можешь.

Чистильщики никогда не выступают под влиянием чего-либо, они слишком ценят состояние своего разума, чтобы позволить чему-то действовать на него, инстинкты и рефлексы. Кто главный – ты или твоя темная сторона?

Я знал одного парня, у которого было пристрастие к женщинам, и он поклялся, что не будет заниматься сексом целый год. Этот спортсмен не жил, как звезда. Он был уважаемым владельцем бизнеса, имевшим, что терять. Держал обещание ровно год. Он был абсолютно несчастен, но хотел доказать, что может себя контролировать, и думал, что это может улучшить его домашнюю жизнь (а Чистильщикам нужна эта стабильность). К сожалению, дома уже начались проблемы и, в конечном итоге, его брак распался. И к концу года его друзья посмеивались и говорили: «Ты попусту потратил целый год». Но ему нужно было знать, он контролирует свою темную сторону или она контролирует его.

Когда истории о темной стороне становятся достоянием общественности, все (обычно осуждающие) думают: «Он не удержался. Слабак». Но так говорят не Чистильщики. Пойми вот что: Чистильщик не *хочет* прекращать заниматься тем, что ты не одобряешь. Для него это не слабость, это его сила, его выбор. Слабостью для него было бы отказаться от своей страсти из-за страха, что его поймают.

Чистильщики заслуживают свое второе «Я», своего мистера Хайда. Второе «Я» не бьет их в спину, просто идет и берет, что ему нужно. В какой-то момент жизни что-то бросило ему вызов и дало ему выжить. Теперь он полностью уверен: что бы с ним ни случилось, инстинкты его прикроют, с ним всё будет в порядке.

И каким-то образом так всегда и получается. Желание контролировать всё и вся настолько сильно, а его вера в свои инстинкты так непоколебима, что он знает, проиграть он не может.

Скажи честно: стал бы ты успешным, если бы следовал всем правилам, всегда вел себя добропорядочно и никогда не рисковал? Нет, ты был бы таким же, как и все, боялся бы, что у тебя ничего не получится, и беспокоился о том, чтобы тебя любили.

Большинство людей не могут осознать психологическое строение того человека, который является одним из лучших в своем деле. Они не представляют себе, что ему пришлось преодолеть, чтобы этого добиться. Нельзя сравнить свои ценности, ритуалы и взгляды с его. Просто нельзя. Не потому, что его образ мышления лучше или хуже твоего, он просто другой.

Но главное, ему нет дела до того, что ты думаешь о нем, о его темной стороне или о чем-то еще, что его касается. Потому что он чувствует только то давление, которое сам на себя взвалил, и, как ты увидишь дальше, ему всегда мало.

VII. ...тебя не пугает давление, благодаря ему ты преуспеваешь

Спокойный никогда не оказывается в ситуации, когда он должен «цепляться».

Завершающий «цепляется», когда он оказывается под сильным давлением.

Чистильщик «цепляется» всегда.

Давай сразу поясним: нет такого понятия – «ген цепкости».

А если и есть такой ген, тебе его лучше не иметь.

Когда ты слышишь такое понятие? Когда человек находится под давлением, делает шаг вперед в последнюю минуту и совершает чудо.

Все сходят с ума от того, какой он «цепкий», и потом днями напролет обсуждают так называемый «ген цепкости». Что это такое, я так и не понял. У кого он есть, а у кого его нет? Как можно это определить? Чего только не говорят об этом совершенно ложном понятии.

Не существует гена цепкости.

Есть твой инстинкт хищника, который говорит тебе нападать и завершить сражение. Еще существует понимание того, как и когда это сделать.

Подготовка + возможность. Вот и всё.

Если ты настоящий игрок, ты всегда чувствуешь давление, побуждающее тебя нападать и побеждать. Благодаря ему ты преуспеваешь. Ты намеренно создаешь ситуации, в которых давление растёт ещё выше, заставляя показывать, на что ты способен. Ты не ждешь критического момента, чтобы расчехлить некий мифический «ген» и продемонстрировать свое величие. Ты показываешь его всем, что делаешь при каждой возможности.

Завершающие так называются неспроста: они появляются под конец. Они могут правильно повести себя в сложной ситуации, потому что начинают действовать, когда что-то стоит на кону.

Для Чистильщиков каждый момент – это давление, и всё всегда стоит на кону.

Честно говоря, на твоём месте меня бы оскорбило, если бы кто-то

сказал, что у меня есть ген цепкости. Это не комплимент, когда люди говорят, что ты хорошо себя показываешь во время важной игры. А где ты был на других играх? Почему ты не был так же хорош, агрессивен и эффективен всё время?

Послушай, я понимаю важность человека, который зарабатывает победное очко, совершает последний хоум-ран^[5] или пробегает по всей площадке и закидывает победный мяч, когда на часах остается две секунды. Я понимаю удовлетворение от того, что ты – тот человек, который дает всем, что им нужно и когда им это нужно. Я понимаю волнение, трепет и возбуждение от победы в такой ситуации и от того, что ты отправляешься домой победителем.

Но быть непреклонным – значит работать на результат постоянно, а не только тогда, когда разыгрывается драма. Цепкость проявляется на последней минуте. Непреклонность проявляется на каждой.

Потому что, если ты согласен ждать до последней минуты, тебе слишком спокойно в остальное время, ты не слишком напрягаешься и уходишь в свою зону комфорта. Многие не станут делать этот последний бросок не потому, что они боятся, что промахнутся, а потому, что, если они попадут, им придется *продолжать* их делать. Взгляни на Джереми Лина: он появился из ниоткуда и начал играть на очень высоком уровне за «Нью-Йорк Никс». Все ожидали, что он на этом уровне и останется, чего так и не произошло. Когда ты начинаешь на таком уровне, тебе будет намного больше падать с этой высоты. Для многих ребят проще оставаться в зоне комфорта, недалеко от земли. Минимальные ожидания, минимальное давление... минимальная награда. Но ты в безопасности.

Чистильщики жаждут этой высоты. Как и давления, которое на ней появляется еще и от того, что ты забираешься всё выше и выше. Как только они расслабляются хоть на секунду, они сразу чувствуют, что начинают слабеть. Если ты – Чистильщик, то ты знаешь это резкую нужду контролировать что-либо, на что-то напасть, и прямо сейчас. Никогда, никогда ты не проводишь свой день так, чтобы потом подумать: «Как хорошо расслабился». Чистильщик считает, что расслабляются слабые люди, чтобы справиться с давлением. Поставь его в ситуацию, в которой он должен расслабиться – отправь его, например, в отпуск, который он не хотел брать, или заставь его день не тренироваться, – и он станет намного более напряженным, и будет думать о том, что он должен делать. Он лучше будет работать над тем, чтобы достичь цели, чем прикладывать усилия, чтобы «выпустить пар». Ему нравится, когда ему нехорошо.

Когда Чистильщик хочет отвлечься от давления, которое он на себя взвалил, он сбегает на темную сторону. Он займется чем-то еще, чем может управлять, каким-то временным занятием, которое поддержит давление, но позволит временно направить свое пристрастие на что-то другое. Вместо работы он займется сексом. Вместо соревнований – приложится к бутылке. Вместо того чтобы заботиться о своих деньгах, он пойдет в спортзал и позаботится о своем теле. Он всё равно будет находиться под давлением, работать, отходить от зоны комфорта всё дальше и дальше, чтобы проверить границы своих способностей. Если они у него есть.

Чистильщик контролирует давление, которое чувствует, и никогда не ищет кого-нибудь, кто помог бы ему с ним справиться. Поэтому я думаю, что Леброн – Завершающий, а не Чистильщик. Когда ничто не достается тебе просто так – как в случае Дуэйна, который ходил в небольшую школу и маленький колледж, – тебе нужно показывать себя каждый день, снова и снова. Внутреннее давление, побуждающее тебя непреклонно становиться лучшим. Но когда тыходишь в дверь и все уже говорят тебе, что ты – лучший, в это намного проще поверить. Леброна перевозносили еще со школы, он получил большой контракт от производителя кроссовок и оказался на плакатах еще до того, как что-либо сделал, – потряс всю лигу роликом «Решение». Люди, которые ни разу в жизни не видели ни одной баскетбольной игры, спрашивали, где будет играть Леброн. Это сильное давление, не спорю. Но, когда ты принимаешь во внимание, что ему предстояло играть бок о бок с двумя другими элитными спортсменами – Дуэйном и Крисом Бошем, – а также находиться в окружении великолепного состава других игроков, ты понимаешь, что ему было куда распределить это давление.

Чтобы тебе было с чем сравнивать, подумай о работе Коби в «Лос-Анджелес Лейкерс», о годах Майкла в «Чикаго Буллз», о Дуэйне до того, как он начал играть в составе Большой Тройки, даже о Деррике Роузе в «Чикаго». В какой-то момент каждый из них оглянулся на остальных игроков в лиге и подумал: «Я не хочу играть с вами, я хочу вас *победить*». И когда появляется новичок, все они думают одно и то же: «Ты можешь ко мне присоединиться, но я к тебе не присоединюсь». Когда Дуайт Ховард и Стив Нэш присоединились к «Лейкерс» перед сезоном 2012/13, все следили за взаимоотношениями Коби и его новых напарников. Разделят ли они его звездный статус? Отдаст ли Коби роль лидера? Получат ли новые игроки «Лейкерс» больше внимания, чем старые?

Коби всё сразу расставил по местам: «Я не хочу, чтобы все были

равны, – сказал он журналистам. – Это моя команда».

Всё в моих руках.

Я понимаю, почему великие игроки хотят играть с другими великими игроками. Но эту возможность нужно использовать, чтобы усилить давление, а не ослабить. Сделай так, чтобы это партнерство позволило тебе стать еще более сильным и конкурентоспособным, а не просто давало возможность разделить давление и брать на себя меньше ответственности.

Когда Леброн наконец получил кольцо, все говорили: «Наконец-то давление спало». Вы что, шутите? Оно стало больше раза в четыре. Теперь надо всё сделать еще раз, а через год – еще раз.

Если тебе хватает одного кольца и ты не чувствуешь, что должен получить еще одно, тебе срочно пора на пенсию.

Я всегда чувствовал, что легендарные наезды Майкла предназначались не для других игроков – это был еще один способ усилить давление, потому что, когда ты говоришь, как всех размажешь по стенке, тебе придется сдержать обещание.

Я говорю своим ребятам: «Давление, давление, давление». Большинство людей убегает от стресса. А я бегу к нему. Стресс поддерживает тебя в форме, он испытывает тебя так, как ты не можешь себе представить, и заставляет решать проблемы и справляться с ситуациями, от которых других бросает в ужас. Без этого ты не добьешься успеха. Твой уровень успеха определяется тем, как ты его принимаешь и как с ним справляешься.

Потому что, если ты не можешь с ним справиться, другой игрок найдет твоё слабое место и нанесет удар. Именно это ты и должен сделать, когда кто-то проявляет слабость.

На Финальных играх NBA 2012 года игрок «Оклахома-Сити» Серж Ибака решил проверить, насколько хорошо Леброн справляется с давлением, которое он чувствовал как человек, который должен был привести «Майами Хит» к чемпионству. Хладнокровие Леброна уже давно находилось под вопросом: когда он сильно переживал, он начинал кусать ногти и жевать пальцы. Когда я увидел это в финале, я повернулся к Стивену А. Смиту с канала ESPN и сказал: «Он только что сломался». Как только он это сделал, он выпал. На этот раз, к счастью для «Майами», он сумел вернуться. Как-то я видел его на домашнем стадионе «Хит», когда он стоял на линии свободного броска, и он руками начал показывать фанатам, чтобы те вели себя тише, будто они

его отвлекают. Вот по таким вещам и понимаешь, что эмоции начинают брать верх.

И Ибака бьет прямо в эти эмоции. Он перед четвертой игрой говорит журналистам, что Леброн не может сам справиться с Кевином Дюрантом. Разумеется, все требуют комментариев от Леброна, который говорит, что комментировать не будет. А потом еще очень долго продолжает говорить.

Это – Завершающий, он думает, позволяет этому его отвлекать, чувствует, что должен кому-то что-то доказать. Чистильщик не отвечает на внешнее давление, он переносит его обратно на того, кто пытается им манипулировать, когда отказывается плясать под его дудку. Помни, ты ни с кем не соревнуешься, ты заставляешь других соревноваться с собой. Ты можешь управлять тем, что взваливаешь на себя сам, но не тем, что перекладывают на тебя другие. Поэтому ты должен сосредоточиться на внутреннем давлении, которое толкает тебя вперед. Беги к нему, прими его, почувствуй его, чтобы никто не смог нагрузить на тебя больше, чем ты взял на себя сам.

Вот пример. Во время сезона 2009/10 «Лос-Анджелес Лейкерс» играли с «Орlando Мэджик» и Мэтт Барнс был тогда в составе «Мэджик». Всю игру Барнс, как мог, старался вывести Коби из себя, даже сделал вид, что сейчас кинет ему мяч в лицо, остановив его всего в паре сантиметров от носа Коби. Коби так и не отреагировал, даже не вздрогнул. Ни разу. После игры его спросили, как он сумел не ответить. И что же он сказал? «А зачем?»

Я и слышать не хочу о том, что кто-то не может «справиться с давлением». Все могут. Большинство людей сами решают этого не делать, потому что проще оставаться в зоне комфорта. Но если ты хочешь быть успешным, найти свое место под солнцем, тебе придется выйти из тени. Это непросто – в ней приятно и удобно, по сравнению с дискомфортом солнечного света. Но тебе не стать непреклонным, если ты не можешь справиться с дискомфортом. И не быть тебе неуправляемым, если у тебя получается совладать с давлением только в случае, когда не остается другого выбора.

Давление может прорвать трубы, но может и придать форму алмазу. Если ты будешь относиться ко всему с пессимизмом, это тебя раздавит, ты начнешь думать про всё: «У меня не получится». Но оптимизм – это то давление, то испытание, которое дает тебе возможность понять, сколько ты можешь выдержать, как далеко готов зайти. Каждый хочет ослабить стресс, потому что стресс убивает. Я считаю, что это чушь. Стресс наполняет тебя жизнью. Пусть он дает тебе стимул, заставляет

работать усерднее. Используй его, а не убегай. Ну и что, что он доставляет тебе неудобства? Результат того стоит. Работай через «не могу», ты выживешь. А потом всё повтори.

Разумеется, ты должен знать разницу между стрессом, который может дать значительные результаты, и стрессом, который ты создаешь сам, создавая беспорядок. Когда ты приходишь неподготовленным, не выкладываешься по полной, нарушаешь обещания и обязательства... Это создает ненужный стресс. Ты мог справиться со всем этим до того, как оно переросло в неприятную ситуацию. Но, когда ты сталкиваешься с напряжением из-за того, что нужно преодолеть сложное испытание – создать команду, пойти на повышение, завершить работу, выиграть чемпионат, – знай, что за ним скрыта стоящая награда. Не каждому представляется возможность преодолеть напряжение, чтобы получить нечто действительно существенное.

Но это давление нужно поддерживать всё время, а не только в отдельные промежутки времени. В своей профессии я часто вижу, как парни начинают расслабляться где-то в марте, перед плей-офф. Сказывается постоянное давление, важную роль играет физическая и психологическая выносливость. Они начинают лениться на тренировках, перестают работать в полную силу, и в конце концов это влияет на их общий уровень игры. Они просто врезаются в стену.

И, что мне больше всего не нравится, первыми сдаются не лидеры, на которых лежит огромная ответственность, а другие парни, у которых нет сил отработать в полную мощь весь сезон. Лидеры не могут позволить себе такую роскошь. Одно дело, когда ты занимаешься индивидуальным видом спорта: если ты пасуешь, то отчитываться тебе нужно только перед собой. В командном спорте на тебя рассчитывают еще и многие другие, и ты знаешь, что кто-нибудь каждый день не работает, как следует, и тебе нужно за него отдуваться. Но ты не знаешь, кто конкретно будет в этот раз – кто-то, кто придет на игру или вообще не появится, – пока не окажешься в процессе. Так что на тебя ложится дополнительное давление из-за того, что надо понять, с кем ты работаешь.

И рано или поздно даже лидеры начинают терять контроль.

В такой ситуации я сажусь с моими ребятами и говорю:

– Ваша команда еще даже до плей-офф не дошла. Ну-ка, живо проснулись! Потому что, если вы доберетесь до плей-офф и пройдете, вы получите кольцо и всю ту славу, что оно дает. А если вы вылетите, то отправитесь домой.

Речь моя проста:

– Вы отлично отыграли сезон? И что? Другие команды тоже себя показали, только они всё еще играют, а вы уже нет. Мало добратся до вершины. Нужно на ней удержаться. Почувствовать это давление и сражаться за свое место. Для этого нужно работать. Вам это место не принадлежит.

Вот что происходит, когда великие считают: хватит, наконец. Они больше не хотят сражаться. Они знают, чего достигли, и решают прекратить увеличивать давление. Это всегда полностью осознанный выбор. Так было с Майклом, когда он отправился играть в Вашингтон.

Что значит быть Майклом Джорданом в психологическом смысле? Это значит (для многих людей во всем мире) – брать это давление и каждый день превращать его в алмазы, год за годом, постоянно работать, чтобы быть лучше остальных, даже когда ты и так лучший... В конце концов ты говоришь: «Хватит. Таким я теперь буду всегда». Огонь не пропал, но исчезло желание сделать его еще жарче. И он всё равно был единственным игроком, который в сорок лет мог заработать больше 50 очков за игру. Даже тогда он делал что-нибудь, чтобы завести толпу, говоря так: «Если я чего-то не делаю, это не значит, что я этого не могу», – чтобы его противники знали, что с ним всё еще нужно считаться. Он всё еще жаждал давления, всё еще с наслаждением находил способы сокрушить соперника. Я ни разу не усомнился в том, что он мог бы продолжить играть.

Когда ты постоянно имеешь дело со стрессом, он становится второй натурой. Это всё еще не просто и требует усилий, но ты справляешься со всем спокойно, потому что ты уже умеешь принимать сложность серьезных испытаний. Если тебе никогда не приходится справляться с чем-то более трудным, чем твои повседневные дела, если ты боишься всего, что ставит под угрозу твое чувство безопасности и контроля, ты, скорее всего, не выдержишь и проблеска давления.

Чистильщики никогда не чувствуют внешнего давления, они верят только в то, что находится внутри них. Ты можешь критиковать, анализировать Чистильщика, обвинять его во всех грехах, но он всё равно будет чувствовать давление изнутри. Он знает, когда поступает правильно, а когда ошибается. Его не волнует, что ты думаешь. Он выходит из своей зоны комфорта и ставит себе задачу выйти на новый уровень.

Всё дело в уверенности в себе. Когда тебе бросают вызов, ты справляешься с давлением или позволяешь сопернику загнать себя в

угол? Ты чувствуешь себя, как крыса в западне, или нападаешь первым? Ты сдаешь назад, испугавшись поединка, или заставляешь врага иметь с тобой дело? Раны заживают, а шрамы нет – это твои боевые медали. Когда я работал с Майклом, мы говорили: «Иди и получи свое». Иди и запачкайся.

VIII. ...если все бьют тревогу, они ищут тебя

Спокойный ждет, когда ты объяснишь ему план.

Завершающий всё делает согласно плану, изучает его, запоминает и прекрасно знает, что от него требуется.

Чистильщику не нужен точный план, он хочет, чтобы в любой момент в его распоряжении были все доступные варианты.

Каждый сезон в первый день работы октябрьского тренировочного лагеря происходит одно и то же: мой телефон начинают разрывать звонки и сообщения от игроков, которые всё лето провели как звезды NBA и внезапно осознали: «Черт, я же забыл подготовиться к игре». Или мне в панике звонят агенты и генеральные менеджеры, которые наконец поняли, что их главный игрок летом ничего не делал и теперь надо всё решать на лету.

В случае опасности разбейте стекло. К тому моменту, как я беру трубку, я уже знаю, что многие другие пытались взяться за эту проблему и у них ничего не вышло. Если ты Чистильщик, то ты понимаешь, о чем я: все остальные хотели справиться с ситуацией сами, а когда наконец поняли, что это им не под силу, они все начали искать тебя. И, в большинстве случаев, ты знал, что всё будет именно так, ты просто смотрел и ждал. И теперь все смотрят на тебя, чтобы увидеть, как ты будешь справляться с ситуацией, которая выглядит так, будто с ней справиться невозможно. А тебе нужно быстро найти решение.

Когда я приехал в Майами во время Финальных игр 2012 года, чтобы помочь Дуэйну, я знал две вещи. Во-первых, я брал на себя уже испорченную ситуацию. Во-вторых, я должен был сделать то, что ни у кого не получилось. Дуэйна больше всего заботило, смогу ли я помочь его колену за такое короткое время. Или до конца плей-офф – «Майами Хит» уже отправлялась на третью игру – уже не успеть что-то сделать? Я честно сказал:

– Вот что я могу, а вот что нет. После окончания сезона тебе потребуется операция. Если ты хочешь, чтобы я помог тебе ее избежать, то знай, этому не бывать. Но смогу ли я тебя довести до конца серии из

семи игр? Безусловно. Станет ли тебе легче? Да, значительно.

Я абсолютно уверен, что, в какой ситуации ты меня ни позови, я сумею оказать на тебя положительное влияние. Я никогда не приду неподготовленным, и у меня всегда будет что тебе предложить. Если ты готов ответить на мои вопросы и будешь делать то, что я говорю, то скоро заметишь улучшения.

Меня не волнует, что это звучит пафосно. Я уверен в результате своей работы, ибо, что бы ни произошло, я подстроюсь и всё сделаю. Не всё получается с первого раза, а иногда не получается вообще ничего. Но между самоуверенностью и заносчивостью есть разница. Если ты самоуверен, ты заметишь, что что-то идет не так, и у тебя хватит гибкости и опыта, чтобы внести необходимые корректировки. А если ты заносчив, то ты не способен признать то, что идет не по плану, и повторяешь те же ошибки снова и снова, потому что упорно не признаешь, что не прав.

Когда я разговариваю с тренерами команды об одном из своих клиентов и объясняю, что мы с ним делаем и как им сохранить нашего парня в форме, я часто слышу: «Да, звучит отлично, но мы здесь работаем не так». Ну, если бы вы работали *так*, меня бы здесь не было. Но я *здесь*, и сейчас вы должны научиться делать так, как я говорю.

Моя работа ничем не отличается от того, что делает консультант по бизнесу, который приходит, чтобы поставить на ноги проблемную компанию. Или генеральный менеджер в профессиональном спорте, которого наняли, чтобы собрать команду победителей. Когда то, что ты делаешь, не помогает, найди того, кто сможет сделать так, чтобы всё заработало. И дай ему сделать свое дело.

Это работа Чистильщика.

Не все хотят такой работы. Из-за нее на тебя может посыпаться шквал критики и недоуменных взглядов.

Но я никогда не думал о том, что, если колену Дуэйна станет хуже или если он несколько раз плохо выступит, это как-то отразится на мне, люди начнут говорить: «Гровер не смог справиться». Просто я не думаю таким образом. Конечно, было бы намного проще, если бы я продолжил работать с Коби в Лос-Анджелесе и готовил его к Олимпиаде. Я мог просто дать Дуэйну пару советов и сказать, что мы встретимся летом. Я не работал с ним два года, так что, по сути, у меня было три часа на то, чтобы узнать о том, что произошло за эти два года, поставить его на ноги на следующие пять дней и не видеть его еще два сезона. Но, когда я вижу испытание, которое оказалось не по зубам остальным, я беру за

дело.

Потому что, когда серия закончилась, Дуэйн держал в руках трофей, и эту награду не описать никакими словами. Нужно рисковать, чтобы почувствовать это величие.

Спокойный не рискует.

Завершающий рискует, когда может заранее подготовиться и знает, что последствия неудачи будут минимальны.

Чистильщик не чувствует риска. Что бы ни случилось, он знает, что делать.

Представь военную операцию с точно проработанной стратегией: войти в здание, убедиться, что в нем пусто, выйти через красную дверь и сесть в грузовик, пока здание не взорвалось. Ты делаешь всё, как приказали, всё идет по плану... Пока ты не доходишь до красной двери. Заперто. Другого выхода нет. И что теперь? Паниковать? Десять секунд, которые ты на это потратишь, могут оказаться твоими последними. Завершающий сначала почувствует страх, потом начнет судорожно перебирать варианты. А Чистильщик сразу почувствует, как начинает работать инстинкт выживания, предоставляя ему разные возможности, и он знает, что одна из них окажется спасительной, потому что он предусмотрел тридцать возможных стечений обстоятельств еще до того, как вошел в здание. (Спокойному такое задание не дали бы в принципе, так что здесь его можно не упоминать.)

Если ты Чистильщик, ты знаешь это чувство. И ты, скорее всего, уже попадал в похожую ситуацию, когда все остальные теряют рассудок, а ты просто знаешь, что нужно сделать. Ты даже не понимаешь, откуда ты это знаешь, просто знаешь, и всё. Я не говорю о том, чтобы придумывать что-то на ходу. Я говорю о том, чтобы быть настолько подготовленным, иметь такое количество вариантов и опыта, что ты на самом деле становишься готов к чему угодно.

Некоторые люди точно знают, что, несмотря ни на какие неожиданности, с ними всё будет в порядке. Другим становится дурно, когда хоть что-то начинает идти не так. В спорте это происходит постоянно: фигурист падает, квотербек (в американском футболе) бьет мимо, питчер (в бейсболе) бросает на грэнд слэм. Всё, что происходит после этого, следует по одному из двух сценариев: спортсмен либо сразу приходит в себя и начинает играть на безумно высоком уровне, либо он не может восстановиться и всё становится только хуже.

Почему? Тот же талант, тот же порядок действий, которые они проделывали уже тысячу раз. Почему некоторые могут приспособиться к неожиданному повороту, а другие полностью разваливаются?

Это происходит не только в спорте, посмотри вокруг и увидишь, что в любом деле, в любой области некоторые могут справиться со всем, а другие – ни с чем. В чем между ними разница?

У немногих есть способность подстраиваться на лету и совершать быстрые корректировки, которые будут работать. Ты можешь продумать и подготовиться к десяти различным ситуациям, быть готовым к любому ожидаемому варианту... но будь уверен, что есть и одиннадцатый сценарий, которого ты никак не мог предусмотреть. Большинство людей готовится к одному стечению обстоятельств, они и представить себе не могут десять. Их полностью вгоняют в ступор все возможные отклонения, и, когда что-то начинает идти не так, они не могут подстроиться.

Ты можешь тренировать один и тот же бросок снова и снова, пока не научишься выполнять его вслепую. Отлично. А сможешь повторить, если я ударю тебя мешком с песком, когда ты будешь кидать мяч? Сможешь сосредоточиться, если я на полную громкость включу отвратительную музыку или начну орать тебе в лицо? Если ты всегда действуешь согласно плану, у тебя вырабатывается автоматизм. Тогда ты теряешь врожденную способность знать, что нужно делать, когда план неожиданно меняется, когда ты сталкиваешься с неожиданным. Но Чистильщик может взять тот же план, и когда что-то начнет сбивать, его инстинкты незамедлительно придут в движение и дадут ему приспособиться. Ему не нужно об этом думать, не нужно, чтобы ему что-то говорили, просто он знает.

Это отличительная черта опасного соперника: ему не нужно знать, что будет дальше, потому что, что бы ты ни сделал, он будет готов. Никакого страха поражения.

Это не имеет ничего общего с мифом о «Позитивном мышлении». Тут всё дело в усердной работе и подготовке, которые приводят к тому, что ты знаешь всё, что возможно, и забываешь о страхе и неуверенности, доверяя своей способности справиться с любой ситуацией.

Я не говорю, что ты не можешь думать о том, что тебе делать, но ты должен мыслить и планировать заранее, готовя свои рефлексы так, чтобы, когда тебя прижмут к стенке, ты знал, что тебе есть чем ответить. Тебе этого не достичь, если ты будешь зацикливаться и беспокоиться, пока не начнут зашкаливать эмоции, и ты не сможешь спать и

сосредоточиться на чем-то еще. Ты будешь готов, когда у тебя появится уверенность, что у тебя всегда наготове есть очередной козырь. Тебе никогда не понадобится доставать его из рукава, но ты должен знать, что, если он тебе понадобится, он у тебя есть. Насколько быстро ты сможешь подстроиться, если сделаешь что-то неправильно? Сможешь ли ты найти свою ошибку и исправить ее? Ты должен быть готов проиграть, если хочешь действовать так, как подсказывает тебе нутро, а потом приспособливаться по ходу дела. Это – самоуверенность, которая позволяет тебе рисковать и знать: что бы ни случилось, ты справишься. Приспособливаться и еще раз приспособливаться.

Я не думаю, что можно действительно понять непреклонность, пока ты не столкнешься со своими худшими страхами и не почувствуешь, как твое нутро говорит тебе, что делать. Если ты вспомнишь значимые события своей жизни, наверное, ты сможешь определить, что повлияло на всё остальное и с чем ты мог справиться.

Вот что повлияло на меня: моя семья переехала в США, когда мне было четыре года, и мой отец устроился работать в подвале Чикагской больницы, где расчленял трупы. Когда мне не надо было идти в школу, а оба родителя уходили на работу, он брал меня с собой. Мне было пять лет, когда я впервые увидел, как отец вынимал внутренности из покойника. Когда мне было шесть, он дал мне пилу для костей и попросил помочь. Его урок был следующим: вот как мужчина обеспечивает семью.

Так я понял: всему надо учиться на ходу.

Мои родители приехали из Индии и переехали в Лондон после свадьбы, где я и родился. Моя мать была медсестрой, и родители решили, что ей следует отправиться работать в Америку, потому что хотели, чтобы у нас с братом было больше возможностей. В течение года она жила в Чикаго одна, в то время как мы оставались в Лондоне, пока они с отцом не накопили достаточно, чтобы мы все могли быть вместе.

Когда мы приехали в Чикаго, чтобы воссоединиться всей семьей, мой отец поймал такси в аэропорту, положил все сумки и багаж, и мы отправились в сторону города. Но за несколько километров от места назначения он внезапно велел таксисту остановиться. Мы вышли, достали сумки и пошли пешком, два мальчика, которые понятия не имели, что происходит, а отец говорил нам, будто нам представилась отличная возможность прогуляться по городу. На самом деле, у него не было денег, чтобы ехать дальше. Так что мы шли и волокли сумки. Он

был отцом в новой стране – с двумя сыновьями и без гроша в кармане.

Я, пожалуй, тогда понял, что надо уметь соображать на ходу.

Даже сейчас у него всё еще есть инстинктивная способность знать: что бы он ни делал, всё получится. И он передал ее мне. Абсолютный Чистильщик. Он был никем, ни о чем не просил и знал, что всё сумеет сделать сам.

Быть непреклонным, значит, иметь мужество сказать: «Я буду добиваться вот этого, и если ошибусь, я всё исправлю и всё равно я исполню». Ты не можешь предугадать каждую проблему, которая возникнет на твоём пути. Ты только можешь отвечать на эту проблему, контролируя свою способность управлять ситуацией в непредвиденных обстоятельствах. Что бы ни случилось, у тебя есть ум и навыки, при помощи которых ты сможешь во всем разобраться и добиться нужного тебе результата.

И когда я говорю: «Соображай на ходу», я не имею в виду думать целую неделю, спрашивая всех знакомых, что думают они. Я имею в виду, что ты должен мгновенно, инстинктивно услышать внутренний голос, который говорит: «Сюда!» – и идти за ним.

Конечно, невозможно всегда быть абсолютно точным и добиваться победы. Инстинкт не знает всех деталей, он просто заряжает тебя и дает выход твоим навыкам. Так что вполне возможно полностью полагаться на инстинкты и всё равно принять неверное решение. В играх это происходит постоянно: отбивающий замахивается на летящий мяч, который в последний момент закручивается в сторону, футболист ожидает передачи и уходит в офсайд.

Идеальный пример: в четвертой игре Финала NBA 2012 года, когда до конца оставалось семнадцать секунд, пять секунд на атаку, и «Оклахома-Сити Тандер» отставали на три очка, Рассел Уэстбрук намеренно сфолил на игроке «Майами Хит» Марио Чалмерсе, не понимая, что в такой ситуации нарушать правила было нельзя. Если бы он об этом подумал, он бы так не поступил. Но его инстинкты велели ему фолить. Нужно принять во внимание, что он был молод, ни разу не попадал в такую ситуацию, думал о семнадцати секундах на часах, а не о пяти на атаку. Чалмерс сделал два свободных броска, дав «Майами» преимущество в 5 очков, и «Тандер» проиграли.

Должен ли был Уэстбрук лучше оценить ситуацию? Конечно. Но эта вспышка инстинктов говорит мне о том, какой он игрок, и рано или поздно она начнет ему чаще помогать, чем мешать. Потому что, если другой вариант – это ждать, думать и бояться действовать сразу, ты всё

равно проиграешь. Как сказал великий хоккеист (и Чистильщик) Уэйн Гретцки: «Ты в ста процентах случаев промахнешься, если не решаешься совершить бросок».

Хочешь узнать черту настоящего Чистильщика? Он не чувствует давления, когда ошибается, и ему не составляет никакого труда признать, что он был не прав, и взять вину на себя. Когда Спокойный совершает ошибку, он найдет кучу оправданий, но ни одного решения. Когда ошибается Завершающий, он сваливает вину на другого. А когда ошибку совершает Чистильщик, он может посмотреть тебе прямо в глаза и сказать: «Я облажался».

Вот и всё. Уверенно, просто, по сути, без объяснений. Ты ошибся. Ладно. Не надо целый час передо мной оправдываться. Правду можно сказать одним предложением, не нужно мне всё это рассказывать. Просто признайся, что ты облажался, возьми на себя ответственность... и этим ты заслужишь мое доверие. Как только ты начнешь мне приводить доводы,пустишься в рассуждения, я пойму, что ты что-то скрываешь и не готов к ответственности. Не трать мое и свое время. Ты облажался. Скажи это. Это самый быстрый способ разрядить обстановку. «Я облажался». Ладно. Спуску тебе за это, конечно, не дадут, это все-таки твоя проблема. Иди и исправь ее. Нельзя что-то исправить, если сначала это не признать.

Люди думают, что признание ошибок создает больше давления, потому что теперь их есть за что винить. Это неправда. Умение поднять руки и сказать: «Да, моя вина», – это лучший способ *остановить* давление. Теперь у тебя есть лишь одна цель: решить проблему. Пока ты отрицаешь свою ответственность, на тебе лежит дополнительный груз покрывания своей ошибки, и ты знаешь, что правда всё равно выйдет наружу. Зачем тратить силы на то, чтобы продлить разборки? Ты облажался, признай это.

Чистильщики просто скажут тебе в лицо, что ты виноват. Они полностью отстранились от критики и обвинений и рассчитывают, что ты сделаешь то же самое. Тебе это кажется нападением, а они просто пытаются разобраться в ситуации. Их уверенность в себе настолько непоколебима, что им не составляет никакого труда признать, что что-то пошло не так. Они знают, что могут всё исправить. Никаких проблем.

Я совершил кучу ошибок, и их будет еще больше. Но я никогда не смотрю на них как на провалы. Провал для меня – это когда из-за тебя страдают другие, когда ты пытаешься уйти от ответа, вместо того чтобы признать, что ты не контролировал ситуацию. А без контроля тебе не решить проблему.

Бывает ли так, что ты на самом деле не можешь ничего сделать? Безусловно. Но в такой ситуации ты должен понять, как принять ответственность и найти путь вперед. Иначе ты позволишь внешнему давлению решать исход событий. Создай свое давление, чтобы добиться успеха, не давай другим создать его за тебя. Будь уверен в себе и верь, что сможешь справиться с чем угодно.

Если ты можешь посмеяться над собой и не принимаешь каждую неудачу всерьез, это самоуверенность. С другой стороны, когда кто-то говорит тебе что-то, что тебе не нравится или ты не хочешь слышать, и ты позволяешь из-за этого появиться давлению (даже на секунду!), – у тебя проблемы с самоуверенностью. Когда ты уверен в себе, тебя не волнует, что другие думают о тебе. Ты можешь серьезно отнестись к своим ошибкам, но всё равно смеяться, потому что знаешь, что в следующий раз сделаешь лучше. Чистильщики всегда уверены в себе абсолютно, они точно знают, что у них всё получится. Прими последствия и двигайся дальше.

Когда я целый день работаю с человеком, а потом он выходит и паршиво играет, я его за это не виню. Я знаю, что все остальные его винят, но я думаю: не повлияло ли на его бросок что-то из того, чем мы с ним занимались в спортзале? Это – моя работа. Я отвечаю за то, чтобы он не отыграл плохо две игры. Легче было бы снять с себя эту ответственность – так бы многие и поступили, – но, если ты хочешь быть лучшим, ты не можешь позволить себе не обращать внимания на плохую работу. Ты признаешь ее, исправляешь и готовишься сделать лучше в следующий раз.

Меня спрашивают, нервничаю ли я во время игры. Я нервничаю, когда мои парни делают глупости, необдуманно играют или не выполняют то, над чем мы работали. В такие моменты можно подумать: «Да ты что, шутишь? Как ты мог *сотворить* такое?» Потому что при этом мне нужно спросить себя: может, это я не сделал что-то важное, чего-то не объяснил? Я недавно сказал одному из моих ребят, что надо проверить его глаза. «Зачем? – ответил он. – Я всё прекрасно вижу». Блин, просто проверь глаза, ладно? Ты столько раз потерял мяч в этом году, что я хочу знать, нет ли у тебя проблем со зрением, с которыми мы могли бы поработать. Может, что-то с чувством объема? Давай узнаем. Если я не прав, значит, не прав. Я могу ошибаться, давай это выясним. Помоги мне понять, это я неправильно тебя учу или это ты неверно видишь ситуацию?

Когда я работаю с Коби, мы часто пробуем что-то новое, потому что он настолько серьезно относится к тренировкам, что у нас хватает

времени на то, чтобы испытывать новые идеи. Поэтому, когда после того, как мы попробовали что-то новое, у него не складывается игра, я не смотрю на него, пытаюсь понять, что он делает неправильно. Я принимаю давление на себя, чтобы разобраться, что мне нужно для него делать по-другому. Я задаюсь вопросом, могли ли мы сделать что-то, что изменило его бросок. Может быть, одно из упражнений как-то по-особому влияет на его движения... Мне нужно всё это сбалансировать. Это моя ответственность, а не его.

Когда я провел те несколько дней с Дуэйном во время плей-офф, о которых говорил ранее, мы сделали очень многое за короткий промежуток времени. Однако мы не могли проверить, как на всё это будет реагировать его тело. Многие мышцы не работали, а тут они вдруг снова пришли в действие, благодаря чему он начал двигаться быстрее, изящнее и агрессивнее. А когда ты привык работать на определенной скорости и внезапно начинаешь двигаться намного быстрее, у тебя нарушается согласованность действий.

Но мне даже в голову не пришло, что следует это ему объяснить. Пока не началась третья игра. Дуэйн тут же потерял мяч, потому что неправильно рассчитал свои движения. Я сразу подумал: «Черт, я ему об этом не рассказал». Я понимал, что 99,9 процента людей не поняли, почему это произошло, но я знал, что ответственность за это лежала на мне. Я был виноват. Знаю, что это выглядит несущественно, но для меня это было очень важно, потому что я упустил то, чего упускать не должен был.

Да, он хорошо играл, и «Майами» победили, но, возможно, он мог бы играть еще лучше, и они бы выиграли с большим отрывом.

И я мог бы с легкостью ничего не сказать, потому что он так и не понял, что произошло, он просто знал, что потерял мяч. Но я так не могу: когда я не прав, я об этом говорю. Это была моя ошибка, мой просчет, и я ему об этом сказал после игры. Так действует внутреннее давление. Ты замечаешь за собой то, на что другие не обращают внимания, и ставишь себе целью это исправить. Не потому, что должен, а потому, что хочешь.

Будь достаточно уверен в себе, чтобы сказать, что ты облажался, и люди будут тебя за это уважать.

Если ты что-то сделал, неси за это ответственность. Если ты что-то сказал, отвечай за свои слова. Не только за свои ошибки, а за все принятые решения. На кону твоя репутация. Относись к ней серьезно. Если ты хочешь, чтобы другие ценили твое мнение, ты должен не

бояться его высказать и стоять на своем. Никогда не позволяй отнять у тебя две вещи: твою репутацию и твое мужское достоинство. Для этого ты должен взять на себя давление ответственности за всё, что ты говоришь и делаешь.

Зрелость, опыт, практика... Чем больше ты узнаешь, тем сильнее растёт твоя способность подстраиваться под ситуацию. С опытом приходит лучшее понимание деталей, небольших нюансов, важность которых не увидит никто другой. Я говорю не о том, что нужно принять единый набор правил, взять образ мысли другого человека и сделать его своим. Я хочу, чтобы ты составил свою совокупность учений, взяв то, что знаешь и во что веришь, добавив то, что говорили тебе другие, совместив всё, что ты узнал, и создав свой свод убеждений. Чтобы ты не следовал директиве, которую разработал кто-то другой, а создал свою.

Когда ты молод, у тебя есть всего одна скорость – быстрая. По мере того как ты взрослеешь, ты учишься ее менять в зависимости от ситуации: ты знаешь, когда нужно замедлиться, а когда двигаться максимально быстро. Такой пример я привожу своим игрокам: два быка стоят на вершине холма, отец и сын, и смотрят вниз на поле с коровами. Сыну невтерпёж: «Давай, вперед, побежали, возьмем пару коров!» А отец спокойно и мудро смотрит на него и говорит: «Нет, мы спустимся шагом и возьмем всех коров». Инстинкт, а не импульс.

Самые успешные люди – те, у кого есть инстинкты, помогающие быстро найти ответ в любой ситуации. Чтобы не нужно было рисовать на доске, смотреть записи, назначать встречи, на которых будет обсуждаться то, что надо будет обсудить на другой встрече, и делать еще множество вещей, при помощи которых люди принимают решения. Несколько лет назад я работал в лагере для молодежи по заказу одного из своих спонсоров. Они ожидали, что там будет пятьсот детей. Приехало две тысячи. Все начали паниковать: недостаточно мест, негде всех разместить, как это случилось, кто виноват... Стойте. Успокойтесь. Что у нас есть и что нам нужно? Дайте мне десять минут. Я отбросил старый план и разработал новый. Вот как мы поступим. Конечно, всегда найдется кто-нибудь, кто не сможет адаптироваться, кто будет цепляться за изначальный нерабочий план, мямлить: «Но... но... мы же собирались сделать это, и это, и...» Нет. Мы сделаем вот так. Разговор окончен. Теперь всё чисто. Вот что делают Чистильщики – они игнорируют панику и жалобы, чистят и делают так, чтобы всё работало.

Завершающий подстроится под ситуацию, а Чистильщик подстроит ситуацию под себя. Завершающий должен знать, что он будет делать.

Чистильщику это не нужно, он не хочет быть зажатым в рамки одного плана. Он изучит изначальный план и будет ему следовать, если посчитает его верным, но его навыки и интуиция так отточены, что, скорее всего, он начнет импровизировать на ходу, он ничего не может с этим поделать. Он просто следует течению обстоятельств и делает то, что говорят ему инстинкты.

IX. ...ты ни с кем не соревнуешься, ты находишь слабости противника и нападаешь

Спокойный всё делает хорошо и ждет, что его похлопают по спине. Завершающий всё делает хорошо и сам себя хлопает по спине.

Чистильщик просто всё делает хорошо, это его работа.

Если ты Чистильщик, для тебя не существует такого понятия, как незначимая игра. Не важно, встреча ли это перед началом сезона, «Матч Всех Звезд» в его разгаре или последняя игра в сезоне проигранном, Чистильщик всё равно придет и будет играть.

Во время «Матча Всех Звезд» в 2012 году ситуация накалилась: Дуэйн сфолил на Коби, из-за чего тот получил сотрясение и сломал нос. Даже для обычной встречи это серьезная травма, но это была игра «Всех Звезд», и многие считали, что Дуэйн перешел границы.

Таков Чистильщик. Он видит положение вещей, его инстинкт хищника начинает действовать, и он нападает. *Всё в моих руках. Я делаю свое дело. Без обид.*

Но это история о двух Чистильщиках, и после игры Коби окружили армия врачей, множество представителей менеджмента и сотрудников команды, чтобы осмотреть его и отправить в больницу. Он едва мог двигаться, нос превратился в кашу, голова гудела, но он отказывался ехать. Почему? Он хотел встретиться с Дуэйном и обсудить случившееся.

В конце концов мы всё же его уговорили, Дуэйн принес свои извинения на следующий день, Коби отказался пропускать игру, и вся история закончилась. Никаких обид.

Но поверь: когда друг с другом сражаются два непреклонных человека, это может продолжаться годами. Они могут друг к другу хорошо относиться, общаться, дружить... но внутренний Чистильщик никогда не забывает и никогда не прощает.

Так соревнуются Чистильщики. Они показывают, на что способны, принимают ответ и делают так, чтобы то же самое делали и остальные.

Но не каждый это выдержит. У меня есть теория, которую я пока так и не смог опровергнуть, что любой игрок ростом 2 метра 5 сантиметров или выше не способен справиться с резкой критикой. Если рост человека составляет 2 метра 4 сантиметра и ниже, ему можно прямо в лицо высказать всё в жесткой форме. Но если он выше, то может сразу уйти в оборону. Я думаю, это происходит из-за того, что на таких людей всю жизнь таращатся, говорят: «О боже», – за то, что они настолько выше остальных. На них показывают пальцем и шутят об их росте. Вот почему они более чувствительны и ранимы. Они мягкие с эмоциональной точки зрения. Правда, во время игры они могут быть настоящими убийцами, но их при этом надо хлопать по спине, повышать их самооценку и помогать им почувствовать уверенность в том, что они делают. А что же маленькие парни? Можно оскорблять их как угодно, это их никак не остановит.

Приведу пример того, как по-разному могут реагировать люди на прямые конфронтации.

Эта история произошла, когда чемпионами были «Буллз», и Скотти Пиппен попытался раззадорить Люка Лонгли, рост которого составлял 2 метра 18 сантиметров.

– Нужно, чтобы ты показал свою лучшую игру, – сказал Скотти.

И прежде, чем Люк успел ответить или хотя бы кивнуть, перед всеми встал Майкл и сказал:

– Показал свою лучшую игру? Покажи *нормальную* игру.

Люк поник. Насколько я помню, он тогда ни разу не забил. Удар прямо по самооценке. Наповал.

Майкл не знал (или не считал, что должен знать), как психологически обращаться с коллегами по команде. Как у игрока у него было много сильных качеств, но чуткость по отношению к другим не была одним из них. Его вело желание нападать, доминировать и побеждать всеми способами. Что бы ему ни нужно было совершить, он делал и ждал того же самого от всех, кто его окружал.

И каждый день другие игроки должны были приходить и играть против него во время тренировок, в страхе перед тем, что их ожидало. Не потому, что тренировки были трудными, а потому, что они знали: им предстояло иметь дело с номером 23 и его легендарной манерой разговора. Каждый. Чертов. День. Никто не оставался без его внимания, он заставлял, требовал, бросал вызов, наезжал, находил любой возможный способ залезть в душу каждому и сделать так, чтобы тот

работал усерднее.

Однажды во время плей-офф, на следующий день после изнурительной игры с овертаймом, когда команда в раздевалке готовилась к тренировке, Майкл не досчитался одного человека.

– А где носит Барелла? – гаркнул он.

Скотт Барелл, который в лучшем случае играл лишь часть матча, находился в тренажерном зале. Майкл туда ворвался в тот момент, когда бедному Скотту обрабатывали подколенное сухожилие. Он схватил стол, на котором лежал Скотт, и полностью его перевернул.

– Я только вчера отыграл полных сорок восемь минут! – Майкл буквально рычал. – У меня всё болит, а у *тебя* проблема с сухожилием? Поднимай свой зад и бегом на тренировку!

Будь на моем уровне или прочь с дороги.

Когда ты находишься на самом вершине, твоей задачей становится тянуть всех за собой, иначе всё, чего ты добивался, начнет разваливаться. Такое сложно стерпеть Чистильщику, который требует от себя превосходства и не жалеет тех, кто не может или не хочет достичь его уровня. Станет ли он работать хуже, чтобы быть как все, хлопать людей по спине, говорить им, что они молодцы, и надеяться, что они смогут стать лучше все вместе? Или он будет сам по себе, подаст пример остальным и заставит их работать усерднее? Ответ кажется очевидным, но ты удивишься тому, сколько людей не хотят стоять в одиночку под светом прожекторов, потому что, как только ты покажешь, на что ты способен на самом деле, все будут ждать от тебя именно этого. Но когда никто не понимает, насколько ты хорош, тебе не нужно творить чудеса и быть главным. Никто от тебя ничего не ждет, и всё, что ты делаешь, будет казаться подвигом. Так проще.

Проще, если, конечно, ты согласен быть посредственностью.

Многие одаренные люди понижают свой навык, чтобы сократить разрыв между собой и остальными. Им нужно, чтобы те чувствовали уверенность в себе, свою важность, поверили в то, что они могут работать на должном уровне. Я видел, как это делал Коби, когда ему нужно было подбодрить других игроков. На ком-то это хорошо работало, и, когда Коби видел, что его коллеги стали играть лучше, он возвращался на свой естественный уровень. Это было осознанное решение, чтобы другие парни почувствовали, что они одна команда, а не суперзвезда с кучкой второсортных помощников.

Майкл делал наоборот, он выходил и говорил: это мои помощники.

Его послыл был ясен и непреклонен: я не буду *понижать* уровень своей игры, чтобы вы выглядели лучше, это вы *поднимете* уровень своей, чтобы выглядеть лучше. Он отказывался отодвигать свою игру на задний план, чтобы дать другим больше возможностей, если только они не доказывали, что могут справиться с такой ответственностью.

Если ты когда-нибудь видел «Чикаго Буллз» эры Майкла Джордана, то тебе знакома следующая картина. Пакссон выводит мяч на середину, передает на фланг Майклу, Майкл кидает его Картрайту, Картрайт бросает в корзину и либо зарабатывает очки, либо нет. В следующее владение мячом всё повторяется: Пакссон выходит на середину, передает на фланг Майклу, Майкл кидает его Картрайту, Картрайт бросает в корзину и либо зарабатывает очки, либо нет... Ладно, Картрайт, у тебя было две возможности, на эту игру с тебя хватит, и не говори, что я не давал тебе чертов мяч. А теперь я пойду и сделаю то, что должен.

Во время игры Майкл оценивал, кто выкладывался на 100 процентов, а кто нет, и вносил необходимые корректировки. Он никогда не показывал свое недовольство на площадке, его манера поведения никогда не менялась. Он просто говорил: «Вы сегодня не играете? Ладно, я сыграю за всех пятерых. Не сильно отставайте к четвертой четверти, а я сделаю всё остальное». И он делал всё таким образом, что остальные подтягивались, как будто так и было задумано.

Часто бывает так, что звезды начинают поддаваться эмоциям, когда их коллеги не играют как следует. Из-за этого они играют значительно хуже, потому что, как мы уже обсуждали, эмоции делают тебя слабее, вся эта эмоциональная энергия полностью тебя уничтожает.

Но Майкл во время игры никогда так себя не вел. Он всегда был настроен позитивно, всегда получал удовольствие от игры. *После* игры он походил на Чингисхана, он хватал тебя за поджилки, за голову и за всё, что находится между ними. Но во время игры, пока он был в Зоне, для него было важно только сохранять контроль, оставаться спокойным и добиться результата.

Перед тем как Деннис Родман перешел из «Сан-Антонио Спёрс» в «Чикаго Буллз» (в 1995 году), он время от времени брал выходной, и тогда каждый раз «Спёрс» проигрывали. Посыл: без меня вам не выиграть. И вот, когда он начал играть за «Чикаго», его отстранили на одиннадцать игр за то, что он ударил ногой фотографа у края площадки. Он думал, что покажет: без него «Буллз» тоже не смогут победить. Да ну? Команда Майкла Джордана? В каждой игре, которую пропустил Родман, Майкл и Скотти работали так, будто это был финал чемпионата. Майкл ни за что бы не дал Родману возможность сказать, что он так уж

нужен «Буллз». За спиной у Родмана он об этом не говорил, а высказал ему всё прямо в лицо: твои выходы здесь не сработают, мы победим – с тобой или без тебя.

Поднимайся на мой уровень.

Майкл знал, кто был готов и кому он мог доверять. Он любил Стива Керра, потому что Керр мог сказать ему всё, что думает. Во время одной из игр в тренировочном лагере Керру не понравилось что-то, что сказал Майкл, он на него сорвался, и Майкл ударил его по лицу. «Это было одним из лучших событий в моей жизни, – сказал Керр много лет спустя. – Я должен был ему ответить. Считаю, что заслужил его уважение». Он был прав. Как только тренировка закончилась, Майкл позвонил ему из своей машины, извинился, и с тех пор Майкл знал, что они могут отправляться на битву бок о бок.

Никто не мог и представить себе, что Керр станет тем, кому Майкл будет доверять в команде больше всех. Стив Керр – игрок Завершающий и абсолютный Чистильщик во всем, что он заслужил после того, как ушел из «Буллз», включая еще два кольца с «Сан-Антонио Спёрс», карьеру в комментаторской кабинке и пост главного тренера «Финикс Санз» перед возвращением на телевидение. Когда Майклу нужно было быстро скорректироваться, потому что он понимал, что не сможет совершить бросок во время следующего розыгрыша, он говорил Керру: «Стив. Будь готов». Не Скотти, не Хорасу, не Кукочу – Майкл доверял Керру.

Так Чистильщик решает, что будет делать Завершающий. Завершающий никогда не берет на себя роль Чистильщика, если Чистильщик не решает, что это лучший выход. Керр не совершал последнего броска, если того не хотел Майкл. И Керру ни за что бы не представился второй шанс, если бы он промахнулся в первый.

Люди любят сравнивать Мэджика с Майклом. Но Мэджику на площадке нужен был Карим, Майклу не нужен был никто. Он говорил другим игрокам в начале сезона: я отдам вам пас всего один раз. Если вы при этом ничего не сделаете, то второй раз мяч вы не получите. Промахнуться я могу и сам, ваша помощь для этого мне не нужна. Так что сделайте что-нибудь, потому что у вас будет всего один шанс. Заслужите его.

Когда Чистильщик дает тебе возможность, будь к этому готов. В какой-то момент – будешь ли ты при этом находиться в комнате для совещаний, в раздевалке или где-либо еще, где ты захочешь показать себя, – кто-то укажет на тебя и скажет: «Ты». Может быть, эта

возможность будет длиться минуту, может, десять, неделю или месяц. Но то, что ты сделаешь в этот промежуток времени, определит, чем ты будешь заниматься еще долго. Кто-то сделает что-то, что не одобрит тренер или начальник, например будет плохо играть или недостаточно усердно работать, и тебе представится шанс занять его место. Будешь ли ты готов? Сделаешь ли ты к тому моменту достаточно, чтобы быть полностью готовым сделать шаг вперед и показать, что ты всегда должен был этим заниматься? Нашел ли ты, как оставаться подготовленным и сосредоточенным? Потому что, если ты хорошо справишься и сумеешь произвести впечатление, ты станешь частью системы. Теперь тот, кто за всё отвечает, знает, что может обратиться к тебе, и ты добавил новое оружие в его арсенал. Но если ты не справишься, тебе конец. Кто-то другой ухватится за упущенную тобой возможность. У тебя был шанс, новый ты не получишь.

Чистильщик говорит тебе, что он тебя ждет и требует результата. Дуайт Ховард рассказал отличную историю о том, как он позвонил Коби перед началом подготовки «Лейкерс» к сезону 2012/13 и сказал, что хорошо себя чувствует, что его спина восстановилась приблизительно на 85 процентов. «Это хорошо, – сказал Коби. – Мне нужно, чтобы ты был готов на 100 процентов. Хочу выиграть кольцо. Пока». Поднимайся на мой уровень или прочь с дороги.

Майкл вынуждал всех быть готовыми играть лучше, усерднее, напористее, и в итоге каждый из них достиг с ним таких результатов, которые уже не смог повторить, когда играл без Майкла. Вам не обязательно должен нравиться процесс, но вы будете рады результатам. И он был прав, процесс был им не по душе. Но *все* они подняли уровень своей игры, они все выглядели лучше, чем были на самом деле, и все получили по заслугам. Даже тех, кто не проводил на площадке ни одной минуты, Майкл сделал лучше. Он взял это на себя.

И когда им рано или поздно приходилось играть без него (либо потому, что он ушел, либо потому, что они перешли в другие команды), почти каждый из них вернулся к своему естественному уровню, как физическому, так и психологическому. Когда смотришь на некоторых из них после «Буллз», думаешь: «Вы что, шутите, что с ним стало?» Команды брали себе бывших игроков «Буллз» и внезапно понимали: «Мы заплатили кучу денег вот за *это*?» А всё дело было в Майкле. Не было Майкла, не было непреклонного давления, никто за ними не следил и не требовал от них безукоризненного превосходства. У некоторых из них сложилась отличная карьера в других областях – у Стива Керра и Джона Пакссона, к примеру, – но большинство так и не сумели

удержаться на уровне, на котором они находились, когда старались оправдать ожидания Майкла.

Но не обманывайся: настоящий Чистильщик не думает о том, чтобы сделать тебя лучше ради твоей же пользы. Он рад за тебя, если благодаря этому ты чего-то достигнешь, но делает он всё ради себя, а не тебя. Его единственная цель – поместить тебя в нужное место, чтобы достичь нужного ему результата.

Посмотри на сезон 2011/12, в котором одержал победу «Майами Хит». Можешь сколько угодно говорить, что Леброн вытянул команду в финальной игре, но, если бы Дуэйн не дал ему такую возможность, ничего бы не случилось. Помни: Завершающий может совершить решающий бросок, но его место в команде определяет Чистильщик, и он же делает так, чтобы мяч в нужный момент попал в его руки. Это полностью описывает отношения Дуэйна и Леброна. Так же как Майкл поступал со своими коллегами – Чистильщик решает, что делает Завершающий, – Дуэйн знал, что ему нужно было сдерживаться весь сезон, чтобы Леброн набрал форму. Это очевидно. Так Чистильщик разрабатывает план: если я поступлю так, он сделает так, и в итоге мы победим. А Дуэйн поступил просто гениально, если учесть, что он играл с сильно поврежденным коленом, которое значительно ограничивало его возможности. Поэтому он нашел каждому такое место, чтобы они всё сделали за него. Задача выполнена. Не ставь под сомнение методы, просто достигай результатов.

Дуэйн был мозгом команды, а Леброн играл роль, которую ему дали. Я просто не могу смотреть на это по-другому. Дуэйн был как лев – отец семейства, Леброн был львенком, который всегда знал: что бы он ни делал, отец всегда будет рядом, на всякий случай. А когда отцу нужно было встать на защиту семейства, он это исполнял, после чего льенок продолжал делать свое дело. Убери Дуэйна из команды, и им бы не выиграть чемпионат. Не важно, насколько хорош Леброн – если бы Дуэйн не руководил «Большой Тройкой» в 2012 году, «Хит» был бы просто еще одной командой с талантом, но без колец.

Но Дуэйн этого никогда не говорил и не ставил это себе в заслугу, он считал, что это – его работа. Превосходный лидер всегда знает, что оптимальный способ сделать других людей лучше – это дать им делать то, что у них действительно получается, а не то, что он хотел бы, чтобы у них получилось. Чистильщики не мешают другим достигнуть вершины вместе с ними, если они на это способны и к этому готовы. И по мере того, как Леброн растет как лидер и потенциальный Чистильщик, он начинает брать на себя ответственность за то, чтобы выводить на

площадку команду победителей.

Немногие могут преуспеть во всем, поэтому иногда приходится пробовать разные варианты, прежде чем достичь верного результата. Из-за этого процесса Майкл мог оказаться центровым в NBA. Перед драфтом NBA в 1984 году «Портленд Трэйл Блэйзерс» пригласили Боба Найта (тренировавшего в том году Олимпийскую сборную США, в которой играл и Майкл), чтобы спросить, кого, как он считает, им следует взять – с учетом того, что они выбирали вторыми. Все знали, что «Хьюстон Рокетс» первыми выберут Хакима Оладжьювона, но никто (включая сам «Портленд») не представлял, возьмут ли они Сэма Боуи или Майкла Джордана.

– Берите Джордана, – сказал Найт.

– Да, – сказал «Портленд», – но нам-то нужен центровой...

– Поставьте его в центр, – ответил Найт.

Майкл, наверное, справился бы и с этим. Но у большинства нет такого выбора. Нужно посмотреть на своих игроков и понять, что они *могут*, а не чего они *не могут*. Те, кто оценивает талант, всегда говорят об отрицательных характеристиках: «Он не может этого, не умеет того». Хорошо, а что он *может*? Он достиг своего положения не просто так, как же у него это получилось? Мы поняли, чего он не может, так давайте прекратим ожидать, что он это сделает. Давайте выясним, что у него получается, и дадим ему такое место, на котором он может добиться успеха.

Каждому при рождении даются определенные способности. Не всякому дано узнать, какие именно. Иногда ты выясняешь это сам, иногда тебе это должны показать другие. Но в любом случае они есть. И в то же время каких-то талантов у тебя нет. Наша задача в жизни состоит в том, чтобы использовать те способности, что у нас есть, и компенсировать то, чего у нас нет. Это инстинкт – компенсировать, чтобы выжить. Люди с ограниченным зрением зачастую прекрасно слышат. Те, у кого есть значительные недостатки, узнают, что они необычайно талантливы в других сферах. Что-то нам дается, а что-то нет. Я знаком со многими спортсменами, которые наделены невероятными физическими преимуществами: ростом, навыками, силой, скоростью... но им не хватает умения вести себя, держаться в сложных ситуациях, они не могут использовать и развивать эти навыки. Успешные люди компенсируют то, чего у них нет. Неудачники ищут оправдания, винят других и не могут преодолеть свои недостатки. Настоящий лидер умеет обойти эти ограничения, определить

способности и выжать максимум из такого человека.

Спокойному интересно, что будет дальше.

Завершающий следит за тем, что будет дальше.

Чистильщик решает, что будет дальше.

Я как-то разговорился на эту тему с одним из своих клиентов. Дело было в одной из встреч из цикла «в случае опасности разбейте стекло» в ходе плей-офф. Всё время, что мы провели вместе, мы разговаривали. Никаких упражнений. Вообще. Мы не делали с ним растяжку перед игрой, не разогревали его, не ходили в спортзал. Просто сидели и разговаривали.

Он злился на некоторых своих коллег по команде, его раздражало то, что, как ему казалось, они не могли сделать. Когда ты настолько одарен в своем ремесле, когда твой талант настолько естественный, а навык так развит, бывает сложно понять, что не все такие же, как ты, и им не дано делать то, что под силу тебе. Дело не в том, что они недостаточно стараются или им надо больше работать, им это действительно не дано. И если не отнестись к этому правильно, это может разрушить всю команду, фирму или что угодно другое, где элитных профессионалов окружают менее одаренные коллеги.

Мы говорили о каждом игроке, концентрируясь на их преимуществах, а не недостатках. Я сказал ему, что его задача как лидера разглядеть таланты своих ребят и поставить их в такую ситуацию, где они смогут их использовать. Да, мы знаем, что этот парень может психологически сломаться, а тот не сможет попасть, когда на него давят. Мы знаем, что этот игрок может показывать результат во время обычных игр сезона, но в плей-офф он будет выглядеть как игрок Лиги D (которым он на самом деле и является). Так что не следует ставить его на ту позицию, где это может сыграть свою роль. Работай с сильными сторонами, а всё, чего ты добьешься помимо них, станет приятным дополнением. Ты всё контролируешь. Возьми ситуацию и сделай так, чтобы она работала на тебя.

– Но, – добавил я, – ты также должен знать, что ты настолько серьезно ко всему относишься, что уничтожаешь их своим неодобрением. Ты не понимаешь, как сильно ты влияешь на всех остальных, потому что ты мыслишь абсолютно по-другому. Когда ты качаешь головой, орешь на них, они отключаются. Я знаю, что ты их

любишь, и им нужно чувствовать, что, в случае чего, ты их прикроешь, а не бросишь.

– Этого я делать не буду, – ответил он.

Еще как будешь. Когда ты что-то говоришь человеку, а затем отворачиваешься до того, как он сможет тебе ответить, ты даешь ему понять свою точку зрения и не даешь ему на нее отреагировать. Ты должен видеть реакцию других людей, чтобы знать, что будет дальше. Опустил ли он голову? Зол ли он? Мотивируешь ли ты его или наоборот? Когда ты нападешь на кого-то с негативом, его это не заряжает, а только демотивирует. Ты не завоеуешь доверие своих ребят, если будешь заставлять их чувствовать себя бесполезными.

Он всё понял. Во время следующей игры он в буквальном смысле подходил к своим коллегам посреди площадки, хлопал их по заднице, поддерживал их... и если нужно поступать так, то делай именно это.

Но любому лидеру сложно сопротивляться искушению взять всё на себя и просто сделать то, что нужно. Задача Коби состоит в том, чтобы набрать 30–40 очков за игру. Если ты скажешь ему, что он должен беспокоиться о том, чтобы другие игроки тоже набирали очки и чувствовали свою важность, то разрушишь его игру. Конечно, он должен еще и вести свою команду, но он не может всё время следить за тем, сколько раз бросают другие игроки. Пусть они сами за этим следят, пусть поднимутся на твой уровень. Помни: когда Чистильщик дает тебе возможность, будь готов, потому что, если ты ее упустишь, новой он тебе уже не предоставит. Ему будет проще сделать всё самому, и, если ему будет суждено пойти со своим кораблем на дно, он будет его капитаном.

Работа Чистильщика – взять контроль и управлять происходящим, чтобы добиться результата. Тренер говорит тебе одно, игроки хотят другое... но, если ты стоишь посередине, ты ответственный и талантливый, все будут указывать на тебя вне зависимости от того, победите вы или проиграете. И так происходит не только в спорте, но и везде. Если тебя наняли для того, чтобы добиться определенного результата, то сделай так, чтобы всё получилось, иначе надолго ты на этом месте не удержишься. Ответственность лежит на тебе. Если произойдет ошибка, ты должен быть тем, кто ее совершил, чтобы ты сразу мог ее исправить и вернуть всех в нужное русло. Это твоя задача.

Но при этом тебе также нужно, чтобы с тобой были все остальные, чтобы они работали сообща и двигались заданным тобой курсом. Каждому вождю нужно племя. И в какой-то момент ты должен будешь

дать каждому его члену попробовать себя в роли вождя. Вот тогда они поймут все тонкости, сложности, строение того, что происходит на вершине, и оценят полную картину происходящего, вместо того чтобы всегда видеть только свою маленькую часть общего целого. И обычно, когда ты всё им показываешь и говоришь, что это им теперь за всё отвечать, за каждую маленькую деталь, черту характера, достоинство и недостаток, сильную и слабую сторону, как только предоставляешь эту абсолютную власть и контроль, большинство из них говорит: «Нет, спасибо». Проще остаться на своем месте, где они чувствуют себя комфортно и уверенно.

Никто не понимает этого лучше тренеров, которым нужно не только управлять племенем, но и разбираться с вождями. Хорошие тренеры понимают, что нужно дать Чистильщикам делать свое дело. Те из них, кто не может отдать эту власть, в конце концов остаются без работы. Чистильщику-игроку нужен тренер-Чистильщик, потому что они поймут и будут уважать обязанности друг друга. Чистильщики никогда не наступают друг другу на пятки, они просто дают другому всё уладить. Фил Джексон знал, что ему нужно было делать с Майклом: уважай мою работу, и я буду уважать твою. Отбегай несколько розыгрышей, в которых мне это будет нужно, и затем занимайся своим делом.

Фил никогда не стремится завязать отношения со своими игроками, он просто ставит их в такое положение, в котором они могут добиться успеха, и не пытается заставить игроков делать то, на что они не способны. Он не строит стратегий, у него есть инстинктивное понимание игры. Он видит характер человека и оценивает, что он может сделать.

Пэт Райли, другой Чистильщик, ставит во главу угла конечный результат, поэтому он настолько успешен. Ты должен делать всё так, как он скажет, а если не будешь, то он тебя заставит. Какое-то время многие говорили, что если Эрик Споэльстра не приведет «Майами Хит» к титулу, Райли спустится на площадку и будет тренировать их сам. Игроки этого так боялись, что решили: уж лучше они этого добьются со Споэльстра, которого едва ли можно назвать жестким, в отличие от Райли, который в спорте настоящий зверь. Проще иметь дело с учеником, чем с мастером.

Даг Коллинз – лучший стратег из всех, что я когда-либо знал. Он видит всё на три розыгрыша дальше других, и никто, кроме него, не понимает, что будет дальше. Он ставит всех на такие позиции, которые кажутся бессмысленными, пока игра не разворачивается полностью, после чего внезапно всё становится понятно. Его баскетбольное

мышление не знает равных. Но иногда он забывает, что не все могут сделать то, что он хочет. Такие люди, как Райли, братья Ван Ганди и Том Тибодо в «Чикаго Буллз», описывают тебе план и ожидают, что ты будешь делать так, как они говорят. Из-за этого у них время от времени возникают разногласия с некоторыми звездами первой величины, которые *не* хотят работать по этой схеме. Ты им указываешь, что они будут три часа практиковаться, два часа тренировать бросок, и вскоре они начинают мятеж. Они слышали, что в других командах меньше тренируются, меньше работают... и они не понимают, почему должны так вкалывать. Когда игроки еще молоды, тебе это может сойти с рук, но многие ветераны и те, кто уже что-то выигрывал, не хотят с этим мириться. Так что тебе придется побеждать, иначе они не станут к тебе прислушиваться.

У меня сложились хорошие отношения с Майком Кржижевски, мы постоянно общаемся уже многие годы. Он лучше всех умеет подбирать игроков, которые будут хорошо вписываться в его схему (*здесь у меня стоит громла, там хороший тактик, а вот тут парень, который хорошо бросает в прыжке*), и он их ставит так, что все прекрасно работают. Это не всегда очень одаренные спортсмены, но он точно знает, какие приемы помогут его команде, знает, что могут сделать его игроки, и ставит их туда, где они могут проявить себя с самой лучшей стороны. Именно поэтому он так хорошо тренировал олимпийские сборные, он ставит людей туда, где они должны быть, а не просто туда, куда они хотят (что иногда бывает сложной задачей, когда имеешь дело с дюжиной суперзвезд). Джон Калипари пошел по другому пути: он берет лучших спортсменов, чтобы ему не надо было всё продумывать самому. Это другой способ достижения того же результата – победы, – но в таком случае приходится больше полагаться на способность игроков проявлять себя без лишнего планирования и обучения.

Но, вне зависимости от того, как ты выстроишь команду – спортивную, деловую или любую другую, – не важно, как ты расставил всех по местам. Тебе всё равно понадобится человек, которого никогда не нужно подбадривать, который внушает уважение и страх, обращает на себя всеобщее внимание и требует, чтобы остальные работали так же превосходно, как и он. Не всегда это самый опытный или одаренный участник команды, но он подает пример, которому следуют все остальные.

Единственный способ зажечь других – это гореть самому изнутри. Профессионализм, хладнокровие, сосредоточенность. Если у тебя была неудачная ночь и ты не можешь на следующий день быть готов

выложиться по полной (но и вовсе не прийти не можешь), это затрагивает не только тебя, но и всех остальных. Профессионал не подведет других из-за личных проблем. Если ты должен прийти, ты придешь. Ты можешь ненавидеть всех окружающих, но если им от твоего присутствия становится легче, если это сплачивает команду, если они начинают лучше работать, то ты помог себе сделать еще один шаг к своей цели. Так ты заставляешь других подняться на свой уровень: показываешь, где он, и подаешь им пример, как его достигнуть.

Х. ...ты решаешь, а не предлагаешь; ты знаешь ответ, когда остальные всё еще задают вопросы

Я никогда не говорю в положительном ключе о трех вещах:

Внутренней тяге.

Страсти.

О том, пуст ли наполовину или наполовину полон стакан.

Знаешь, что у них общего?

Они все означают: «Я подумал об этом и ничего не сделал».

Давай-ка разберемся, что еще такое – «Внутренняя тяга»? Внутренняя тяга – это мысль без действия, внутренние метания, которые так ни к чему и не приводят. Эти мысли абсолютно бесполезны, пока не выйдут наружу и не превратятся в действия. Какой смысл в тяге изнутри? Какие она дает результаты? Люди, которые превозносят внутреннюю тягу, это мечтатели, которые много чего придумывают и много о чем говорят, но ничего не делают. Они расскажут обо всем, что они собираются сделать, а потом не сделают ничего. Вот что такое внутренняя тяга.

Двигаемся дальше.

Страсть: сильное чувство или эмоция по отношению к кому-либо или чему-либо. Очень мило. И что теперь? Ты просто что-то чувствуешь или собираешься в связи с этим что-то сделать? Я обожаю слушать, как кто-то произносит мотивирующую речь, в которой предлагает людям «следовать своей страсти». Следовать ей? Может, лучше *работать* над ней? *Растить* в ней? Стать в ней *лучшим*? Следовать ей? Нет, спасибо.

Но больше всего я люблю бесконечные дебаты по поводу того, пуст ли наполовину или наполовину полон какой-то невидимый стакан.

Эту концепцию придумал человек, который страдал от полного неумения принимать решения. Наполовину пуст или наполовину полон? Либо в стакане что-то есть, либо нет. Если тебе нравится то, что там находится, добавь еще. Если не нравится, то вылей содержимое и начни сначала. В другом случае ты просто будешь тарачиться на несуществующий стакан и думать: «Черт, я не могу определиться».

Чушь. Конечно, определиться можно, ты просто не хочешь принимать решение. Как только кто-то начинает анализировать полупустой/полунаполненный стакан, можешь быть уверен, что тебя ждет длинный спор ни о чем с человеком, который не может или не хочет сделать выбор. Для меня он всё равно что парень, который стоит посреди забитого перекрестка и кричит: «Я не знаю!» – а все орут ему в ответ: «Вали с дороги!»

Доверяй себе. Принимай решения.

Каждую минуту, каждый час, каждый день, который ты проводишь, пытаешься понять, что делать дальше, кто-то другой это уже делает.

Пока ты стараешься выбрать, идти ли тебе влево или вправо, этой дорогой или той, кто-то уже нашел правильный путь.

Пока ты не можешь пошевелиться, думая и анализируя свой следующий шаг, кто-то другой уже пошел туда, куда подсказало ему нутро, и опередил тебя.

Делай выбор, или его сделают за тебя.

Большинство людей не хочет принимать решения и ждет, что скажут другие, чтобы можно было ответить: «Я всего лишь предложил». Они знают правильный ответ, но не могут действовать, потому что, если что-то пойдет не так, им придется брать на себя ответственность, а значит, потом они уже не смогут обвинить кого-то другого. А в это время кто-то еще примет решение, и, когда оно окажется верным, он получит всеобщее признание. Может, выбор, который он сделал, помогает только ему, но так как никто, кроме него, не взял на себя ответственность, все они остались в дураках.

Чистильщик принимает решения потому, что он ни за что не позволит никому сделать это за него. Он может спросить твое мнение и добавить его к тому, что он уже знает, но он не будет делать то, что говорят ему другие. Он всё равно будет следовать своим инстинктам. И как только он определится, с этим уже ничего не поделаешь. Он не обращает внимания на то, что думают другие о его выборе, и готов принять его последствия.

Он решает, а затем действует.

Я отдам должное Спокойным: они обладают гибкостью и умением, которые позволяют им передумать и начать действовать по-другому, если ты сможешь их убедить в том, что это необходимо. Чистильщик просто пошлет тебя куда подальше.

Ты можешь потратить всю жизнь, рассматривая проблему со всех сторон. С одной стороны... а с другой... но в то же время... Прекрати, двух сторон и так слишком много.

Один человек скажет тебе: «Мысли позитивно!» Другой говорит: «Не хочу показаться негативным, но...» Я не верю ни в позитивное, ни в негативное мышление. Огромное количество «экспертов» заработало кучу денег на этом подходе. Ну и молодцы, только держите их подальше от моих игроков. Сторонники позитивного мышления хотят, чтобы ты представил себе цель, а те, кто мыслит негативно, предлагают думать о том, что может пойти не так. Если что-то себе представить, реальным оно от этого не станет. А если слишком много думать о воображаемых проблемах, это просто создаст ненужные страхи и опасения. Я хочу, чтобы ты был вооружен рефлексами и инстинктами, а не успокоительными.

Ты от меня никогда не услышишь: «У нас проблема». У нас может возникнуть ситуация, над которой следует поработать, или вопрос, который нужно решить, но не проблема. Зачем что-то сразу представлять в негативном свете? Инстинкты не различают позитив и негатив. Существует только ситуация, твои действия и исход. Если ты готов ко всему, ты не думаешь о том, в хорошей ли ты ситуации или плохой. Ты смотришь на всю картину целиком. А если ты *все-таки* думаешь об этом, значит, ты вышел из Зоны, не сосредоточен, расходуешь энергию попусту, вместо того чтобы сконцентрироваться на том, что тебе нужно сделать. Мысли не дают результата, это под силу только действиям. Подготовь всё, что может тебе понадобиться для достижения успеха, и начинай действовать. Тебе не нужно, чтобы тебя прикрывала сотня человек как страховочный трос. Твоя подготовка и инстинкты – вот твой страховочный трос.

Тебе внезапно приходит в голову отличная идея, что-то обретает жизнь в твоём разуме, ты рассказываешь об этом некоторым людям... Они смотрят на тебя пустым взглядом. И так же внезапно ты теряешь весь свой энтузиазм. Почему? Это всё ещё – та же идея, которая так тебе нравилась пару часов назад. Что же случилось?

Перестань думать.

Зачем, после того как у тебя появилась эта первая мысль, эта первая мгновенная внутренняя реакция, поддаваться слабостям догадок, раздумываний и сомнений, которые неизбежно появятся следом? Ты слушаешь других или свои инстинкты? Ты следуешь советам людей, которые знают, о чем говорят? Или – тех, которые видят только неудачу? Как только ты начинаешь раздумывать о своих решениях, ты

принимаешься говорить: «Утро вечера мудрее», или «Пусть идея полежит, поморозится чуток», или еще какие-нибудь избитые фразы, которые на самом деле значат: «Я не доверяю себе в принятии решений». Поморозиться? Заморозка остужает продукты. Молодец, остудил горячую идею. А потом ты о ней забудешь. И так и не узнаешь, насколько ты, возможно, был близок к успеху.

Кстати, об избитых фразах – вот еще штамп, восхваляющий нерешительность и безразличие:

«Тише едешь, дальше будешь».

Нет, дальше будешь, если будешь *работать*. Я понимаю, что важно не нестись во весь опор – нужно быть быстрым, а не беспечным, – но ты всё равно должен работать на результат, а не просто сидеть и ждать, когда что-нибудь случится. Ты не можешь ждать. Решение, которое ты не принял в понедельник, будет всё еще ждать тебя во вторник, а к тому моменту нужно будет принять еще два решения. А если ты не примешь и их, еще три появятся в среду. И очень скоро у тебя будет столько дел, с которыми ты так и не разобрался, что ты не будешь знать, за что схватиться.

А пока ты сидишь и ничего не делаешь, потому что боишься ошибиться, кто-то другой набивает себе шишки, учится на этом и получает то, чего хочешь ты. И, возможно, смеется над твоей слабостью.

Ну а когда ты наконец заставишь себя принять решение, что ты выберешь? Почти в любом случае ты вернешься к своей первой реакции, к тому, о чем ты подумал в самом начале. Ты уже всё знал. Почему ты просто не поверил себе в первый раз?

Нельзя ждать, что другие осуществят твои мечты. У них есть свои мечты, им нет дела до твоих. Кто-то, возможно, захочет помочь по мере возможности, но, в конечном счете, всё зависит от тебя. Окружи себя лучшими, знай свои сильные и слабые стороны и дай другим делать то, что у них получается лучше всего. Но, в итоге, вся ответственность всё равно лежит на тебе. Придумай план и исполняй его.

Какой у тебя план? Всё начинается с простой мысли. Каждая идея, каждое изобретение, каждый план, каждая вещь... начиналась с мысли. Но, чтобы воплотить мысль в жизнь, тебе нужно разработать план. Заняться физическими упражнениями, ходить на спортивные тренировки, запустить бизнес... Можно об этом только думать или составить план, при помощи которого ты сможешь добиться желаемого. Оцени всё здраво: сколько у тебя есть времени? Сколько времени ты готов этому уделять? Это дело станет твоим основным занятием или ты

будешь им заниматься в перерыве между решением других задач? Разработай план, который адекватно отражает твои цели и интересы, и тогда ты с намного большей вероятностью сможешь его выполнить. Зачем притворяться, что ты будешь делать упражнения каждый день, если ты знаешь, что на самом деле будешь заниматься три раза в неделю?

Сделай выбор и придерживайся его.

Большинство людей этого не может. Они говорят: «Будем импровизировать» или «Посмотрим по ходу дела». Хватит, ты и так знаешь, что случится, если ты пойдешь таким путем – у тебя ничего не получится. Но так поступает большинство, они «проверяют воду», прежде чем в нее прыгнуть. Зачем? Если там не водятся крокодилы, то что может случиться в худшем случае? Ты намокнешь. Чистильщик думает: «Без проблем, переплыву». Многие же стоят у самого берега, трясутся и ищут полотенце.

Ах, ты не умеешь плавать? Ладно, тогда скажи, а что ты умеешь? Зачем стоять у берега и жалеть себя? Иди другой дорогой, преуспей в иной сфере, пока остальные сражаются за место в одном бассейне. Ты не станешь неудержим, если будешь следовать толпе. Ты им станешь, если будешь делать что-то лучше всех остальных и каждый день доказывать, что ты лучший в своем деле.

Наверняка у тебя есть знакомый, который может что угодно.

На этой неделе он – блогер, автор песен и тренер личностного роста, на прошлой неделе он два дня учил людей играть в теннис и работал суши-поваром. А в выходные он чинит «Мазерати» 1955 года выпуска. Когда его слушаешь, кажется, что ты в жизни не сделал вообще ничего. Пока не вслушаешься повнимательнее и не поймешь, что он, как и многие другие, начинает много дел и ни одного не доводит до конца. Я слушаю таких людей и думаю: «Насколько я понимаю, у тебя хорошо получается только быть всё время занятым».

Я хочу, чтобы люди говорили: «Я делаю это». Спроси Коби, что он делает, и он ответит: «Я выдаю цифры». – «Цифры?» – «Да, этим я дал восемьдесят один, этим – трипл-дабл, а тем ребятам – шестьдесят один...» Люди обожают упоминать, как мало он отдает пас, но его дело зарабатывать очки и выдавать цифры, и это у него получается.

Я говорю игроку: «Если ты хочешь достигнуть вершины своих способностей, это должно стать твоей первостепенной задачей. Я хочу сделать так, чтобы ты превосходно справлялся именно с этим. Ты можешь быть средним или немного лучше среднего в остальном. Но,

когда люди будут думать, у кого получается именно эта вещь, первым они вспомнят тебя».

Но многие, наоборот, хотят показать, что они могут всё, что в конечном итоге понижает уровень реальных способностей. Если ты не специалист по трехочковым броскам, не надо пытаться их исполнять. Если ты не можешь выбить мяч на хоум-ран, но можешь добежать до базы, занимайся этим. Людям платят огромные деньги за то, что они эксперты в чем-то одном. И, когда кому-то понадобилось, чтобы было сделано именно это дело, звать будут только тебя.

Много лет назад я ездил с Майклом в тренировочный комплекс ФБР, в котором находится стрельбище для лучших снайперов в мире. И там стоит парень, который раз за разом практикуется в своем ремесле. Цель находится на расстоянии 360 метров – четыре футбольных поля. Ему нужно сесть в машину, доехать до цели, установить ее и приехать обратно. Он берет свою винтовку с прицелом, целится, один выстрел – пух! – мы даже не услышали, как полетела пуля. Потом мы сели с ним в машину и отправились к мишени. Он попал прямо в центр. Нас бы впечатлило, если бы он просто попал в мишень. 360 метров. Прямо в яблочко.

Майкл спросил его, сколько людей стреляет с такого расстояния. Он ответил: «Только я». Так что, когда у него не было гостей вроде нас (что случалось нечасто), он в одиночестве работал над этим выстрелом, снова и снова, чтобы, когда кому-то из военных понадобится человек, который может попасть в такую цель, они позвали его. Никто не знает, что он делает каждый день, чтобы быть таким мастером. Люди просто в курсе, что он может добиться результата.

Пойми, что делать, и затем делай. И будь лучше всех остальных.

А потом пусть всё строится вокруг этого – делай ставку на то, что знаешь. Если ты прекрасно справляешься с одним делом, это еще не значит, что ты можешь управлять рестораном, автосалоном или маркой спортивной одежды. Билл Гейтс не запустит марку спортивной одежды. И, скорее всего, тебе тоже не следует.

Несмотря на то, сколько лет я уже всем этим занимаюсь, я всё еще не понимаю профессиональных спортсменов, которые не могут решиться посвятить себя превосходству. Это – твое тело, ты этим зарабатываешь на жизнь, и у тебя есть всего несколько лет, чтобы оседлать эту волну. Ты будешь ехать на ней верхом? Или будешь лежать на пляже и ныть, что вода слишком холодная?

Одно из самых сложных решений для спортсмена – это определить, сколько усталости и боли он может выдержать и насколько сильно он готов себя загнать. Все играют через боль, в теле всегда что-то происходит. Вопрос в том, как сделать, чтобы это не мешало тебе психологически? Если ты знаешь, что постоянно будешь испытывать боль, сможешь ли ты смириться с тем, что тебе будет некомфортно?

Когда некоторые игроки получают травмы и врачи говорят им, что нельзя тренироваться, их это устраивает. Для них это – облегчение, и они поступают, как велят врачи. Когда травму получает Чистильщик, он либо находит способ тренироваться, либо начинает сходить с ума. Ты должен сделать выбор. Ты можешь послушаться врача и заняться более безопасным, пусть и более продолжительным, восстановлением. Или можешь пойти коротким путем – обработать всё на скорую руку, что, возможно, не даст длительного эффекта, но зато ты сможешь играть. Всё зависит от того, насколько сильно ты этого хочешь.

Если Чистильщик окажется в ситуации, когда ему нужно будет отрезать часть своего тела, чтобы выжить, дважды он думать не будет. Он придумает, как жить дальше без нее. Это всего лишь палец, я и без него обойдусь. Потерять палец или потерять сезон? Он выберет палец.

У Коби один палец двигается так, как нормальный палец двигаться не должен. Обычный человек отправился бы на операцию. Но чем ему поможет то, что он не сможет больше сгибать палец во все стороны? Операция будет стоить ему девяти месяцев баскетбола. Стоит ли оно того?

Чистильщики могут терпеть огромное количество физической и психологической боли – для них это еще один способ проверить, сколько они могут выдержать, что они могут преодолеть, насколько хорошо они могут играть, когда им плохо. Легендарная финальная игра NBA в 1997 году, когда Майкл болел гриппом... Знаменитая игра простуженного Коби в 2012-м. Берегись Чистильщика, которому нездоровится, потому что его тело бросило ему вызов, чтобы проверить, на что он способен. И из-за того, что он физически слаб, он найдет другой способ тебя победить, обычно переведя игру на психологический уровень. Болезнь, физическая или психологическая, является одним из лучших способов для человека войти в Зону: его инстинкты выживания начинают работать и дают ему дополнительные силы сражаться в ослабленном состоянии.

О знаменитом случае с Майклом. Думаю, очень многие уже догадались, что на самом деле у него в тот вечер в Юте был не грипп. Скорее всего, у него было пищевое отравление. Незадолго до того, как он заболел, он заказал еду в единственном открытом ресторане, который

мы сумели найти поздней ночью в Парк-Сити, и когда ее доставили шесть человек, я почувствовал неладное. Вскоре после этого его скрутило на полу, ему было плохо, он дрожал и выглядел хуже, чем я когда-либо видел. Но ему хватило выдержки и целеустремленности, чтобы сыграть следующим вечером и набрать 38 очков в игре, которая стала одной из самых знаковых в его карьере. «Возможно, это было самым сложным испытанием за всю мою жизнь», – сказал он потом.

Удивительно, что некоторые могут сделать, когда всё поставлено на карту.

Некоторые решения могут изменить всю твою жизнь. Уйти ли на пенсию? Согласиться ли на операцию? Отказаться ли от своей мечты?

Другие же – не так сложны.

После каждой игры я спрашивал Майкла: «Пять, шесть или семь?»

Это значило: в котором часу мы завтра отправляемся в спортзал?

И он просто давал короткий ответ. Особенно после поражения, потому что больше сказать было особо нечего. Никаких обсуждений, споров или попыток убедить меня, что ему нужно утром отдохнуть. Ты в порядке? Я в порядке. Увидимся утром.

А на следующее утро в назначенное им время он просыпался, а я уже стоял у его двери. Не важно, что было прошлым вечером – хорошая игра, плохая игра, раздражение, боль, – каждое утро он занимался, пока почти все остальные спали.

Интересно, что самый талантливый и успешный человек тратил больше всех времени на тренировки.

Коби такой же, он ненасытен в своем желании работать. Иногда мы ходили в спортзал по два раза днем и еще один раз ночью. Пробовали разные приемы, работали над некоторыми вопросами, всегда пытались улучшить что-то еще. На его уровне ошибке места нет, и никто – *никто* – в баскетболе на сегодняшний день не работает усерднее, не развивает свое тело больше и не окружает себя более профессиональными людьми, которые помогают всё это поддерживать на максимальном уровне.

Но это не просто, и Коби каждый день принимает решение работать. Еще раз: самые талантливые люди работают больше, чем все остальные.

Это выбор.

Каждая тренировка Коби продолжается приблизительно девяносто минут, и полчаса из них он занимается только запястьями, пальцами,

коленями... всеми деталями.

Так лучшие становятся еще лучше, они работают над деталями. И каждую тренировку в какой-то момент он свирепо смотрит на меня и спрашивает: что еще нужно сделать? Потому что, скажем прямо, работать тяжело и утомительно, и иногда кажется, что корзина подвешена в километре над землей, а ты пытаешься до нее допрыгнуть в свинцовых ботинках.

Но он работает, потому что если он не сможет положить мяч в корзину, то не сможет ничего. Это выбор.

Всё сводится к одному, вне зависимости от того, что ты делаешь в жизни: готов ли ты принять решение достичь успеха? Будешь ли ты придерживаться своего выбора или всё бросишь, когда станет слишком трудно? Решишь ли ты продолжать работать, когда все остальные будут советовать тебе перестать? Боль бывает разная – физическая, психологическая, эмоциональная. Ты хочешь не чувствовать боли? Или ты сможешь через нее прорваться и придерживаться решения идти дальше? Выбор за тобой. И с последствиями разбираться тоже тебе.

XI. ...тебе может не нравиться работа, но тебя манит результат

Спокойный делает так, что ты хочешь платить ему меньше. Завершающий спрашивает сколько и потом решает, какое количество усилий ему прикладывать. Чистильщик не думает о деньгах – он просто выполняет работу и знает, что ты будешь благодарен возможности ему отплатить.

Наконец настал важный день. Твой галстук за 20 долларов безупречно завязан. Мама надела новое платье, вся семья рядом с тобой. Кто-то внезапно шепчет тебе в ухо: «Наконец-то». Уполномоченное лицо выходит на подиум. «И одиннадцатым мы выбираем...» Ты больше ничего не слышишь. Первым тебя обнимает твой агент.

Поздравляю, сегодня начался конец твоей карьеры.

Ты расслабился? Ты подумал: «Наконец-то получилось, теперь всё будет хорошо»? Или все-таки: «У меня впереди много работы»?

Большинство парней день своего драфта идет отмечать. Коби отправился тренироваться в спортзал.

Достичь вершины – не то же самое, что на ней удержаться. И так в любом деле: если ты получил работу, это еще не значит, что ты на ней останешься; если ты нашел клиента, это не значит, что он будет с тобой всегда. И, похоже, большинство людей это понимает. Им предоставляется большая возможность, и обычно они понимают, что им нужно заслужить свою зарплату, работая еще усерднее, чтобы показать, что они ее стоят.

Но если ты спортсмен, который только что быстро разбогател, день подписания договора может легко стать началом конца. Ты уже на пьедестале. Ты подписал договор с маркой спортивной обуви. Теперь тебя знают не только по команде, за которую ты играешь, но и за твой личный бренд. И вместо того, чтобы всё лето работать над своей игрой, ты едешь по миру, продвигая спортивную одежду. Группа твоих «друзей» выросла и стала в десять раз больше, чем была неделю назад. И ты уже не думаешь о том, что еще ты можешь сделать для игры, ты думаешь о том, что игра может сделать для тебя.

Ты взял то, что тебе предложили, и это был конец.

Я привожу в качестве примера спортсменов, но ты понимаешь, что относится это и ко всем остальным. Что тебе дали, а что ты желаешь получить?

В какой-то момент ты получаешь подарок: возможно, ты родился с талантом, или унаследовал семейный бизнес, или кто-то рискнул и взял тебя к себе. Что потом? Дверь закрывается в две стороны. Ты закрыл ее перед конкурентом или перед собой?

Нет ничего плохого в том, чтобы принять дар, но в этот момент начинается испытание. Как и многие люди с безумной мечтой, я увидел возможность, начал усердно работать и никогда больше не останавливался, чтобы понять, насколько далеко смогу зайти. Когда человек моей профессии пытается меня принизить, он говорит: «Ну конечно, он начинал с Майклом Джорданом, тренировать лучшего не сложно». Если ты думаешь, что «не сложно» взять лучшего и найти, как сделать его еще лучше, значит, перед тобой такой задачи никогда не стояло. Легко сделать лучше посредством, а вот совершенствовать превосходство уже не так просто.

Закон Чистильщика: если ты довел противника до нитя о том, что тебе «повезло», значит, ты всё делаешь правильно.

Обходных путей не существует, как и удачи. Люди в ответственной ситуации всегда говорят: «Удачи!» Нет. Дело не в удаче, я в нее не верю. Существуют факты, возможности и реалии, и то, как ты с ними работаешь, определяет, добьешься ли ты успеха или потерпишь поражение. Даже в лотерее удача ни при чем: есть набор чисел, ты выберешь либо верные, либо нет. Когда на кону стоит исход игры, ты не хочешь слышать: «Удачи!», потому что это подразумевает, что ты – не готов. Когда ты отправляешься на собеседование, удача тебе не нужна. Тебе нужно знать, что ты подготовлен и контролируешь ситуацию, а не полагаешься на случайное стечение обстоятельств или вмешательство потусторонних сил. Удача превращается в удобное оправдание, когда всё идет не так, как ты задумывал, и ты пытаешься убедить себя остаться на месте, ничего не менять и ждать, что удача определит твою судьбу. Нельзя быть непреклонным, если ты готов поставить всё на неизвестность.

Не важно, какие карты тебе пришли. То, что ты сделаешь, когда их получишь, даст тебе возможность сказать: «Я добился этого сам». Если ты получишь этот дар и решишь, что тебе хватит, у тебя не будет шансов – ни единого – понять величие и превосходство. Ты становишься

противоположностью неудержимости. Ты сдерживаешь всё сам.

Дуэйн – идеальный пример того, как, не имея ничего, кроме таланта, поднять его на самую вершину. Он начал в маленькой средней школе в Чикаго, не слишком известной своей баскетбольной программой, однако его уже заметили некоторые колледжи, делая предложения. Он остановился на университете Маркетт (Милуоки, штат Висконсин). Однако первокурсником в университетской команде играть не мог из-за академических задолженностей. Но он знал, что ему придется сделать, чтобы получить хоть какой-то шанс стать профессионалом, и боролся за него. В 2003 году его выбрали пятым на драфте «Майами Хит» – после Джеймса Леброна, Дарко Миличича, Кармело Энтони и Криса Боша.

Именно так, Дуэйна Уэйда выбрали последним из «Большой Тройки».

Он приехал в Майами без плакатов, многомиллионных контрактов на кроссовки и короны. Он просто пришел и начал играть. Спустя три года он получил первое чемпионское кольцо. За много лет до того, как то же самое получится у тех, кого выбрали на драфте до него.

Ты не поймешь, что значит быть непреклонным, пока не поборешься за что-то, чего ты достичь не можешь. Раз за разом, как только ты к этому прикасаешься, оно отдаляется еще дальше. Но что-то внутри тебя – инстинкт хищника – заставляет тебя двигаться дальше, тянуться, пока ты наконец не схватишь свое. И после этого ты будешь сражаться за то, чтобы удержать это в руках. Любой может взять то, что лежит прямо перед ним. И только если ты по-настоящему непреклонен, ты сможешь понять стремление идти к цели, которая никогда не прекращает двигаться.

Вне всяких сомнений, одаренные люди достигнут вершины быстрее других. Ну и что? Так ты оправдываешь то, что не стремишься к этому? Вызов остается, и большинству людей не хватает мужества, чтобы вкалывать как следует. Если ты хочешь стать одним из лучших, тебе придется это заслужить. Каждый день, всеми своими действиями. Заслужи это. Докажи. Принеси жертвы.

Никаких обходных путей. Нельзя сражаться со слонами, если ты не боролся со свиньями, не валялся в грязи, не решал мелкие неприятные вопросы, которыми кишит повседневная жизнь, чтобы быть готовым к будущим сложностям. Ты не будешь готов биться и выживать в любом деле, если начнешь со слонов. Не важно, насколько хороши твои инстинкты, тебе всегда будет не хватать базовых знаний, которые нужны для того, чтобы собрать свой арсенал для атаки. И, когда ты окажешься

среди этих слонов, они будут знать, что смотрят на отчаянного новичка.

Однажды летом у меня в спортзале собралось пятьдесят человек, среди которых были как ветераны, так и те, кто готовился к драфту, включая одного молодого парня, который ни разу в жизни не боролся со свиньей. Он ходил в хорошие школы с лучшими тренерами, он вышел из прекрасной семьи, которая дала ему всё, что ему было нужно. Он усердно работал, но всё ему давалось слишком легко, от грантов до трофеев, и он стал большой звездой, не прилагая к этому лишних усилий. Он думал, что его выберут рано, и понятия не имел, как всё устроено в реальном мире, где нет поддержки колледжа и фанатов.

Его поместили, как только он взял в руки мяч. Каждый игрок в зале в тот день поставил себе одну задачу: всё ему испортить. Это некрасиво, но такова суть соревнования. И, так как он никогда не сталкивался с таким напряжением и гневом, он полностью развалился. Он не мог сделать ничего. Из пятидесяти человек, которые были в тот день в зале, он занял пятьдесят первое место. Так он на своем опыте понял, что никакая обложка и никакой парад в твою честь не помогут тебе, если ты не готов.

Люди, которые начинают на вершине, не понимают, что они упустили, не побывав внизу. Парень, который начинал с того, что разбирал почту, убирался по ночам в ресторане, чинил оборудование в спортзале, – это парень, который знает, как всё делается. И когда он в конце концов поднимется по карьерной лестнице, он уже будет знать, как всё устроено, каким образом оно работает и что нужно делать, когда что-то идет не так. И у такого человека будет опыт, ценность и уважение, потому что он помнит, как всего достиг. Нельзя заявлять, что ты пробежал марафон, если ты начал с двадцать седьмого километра.

Многие ищут лифт, вместо того чтобы пройти по лестнице, – они хотят легких путей. Люди бросают тренировки и диеты, потому что это слишком сложно. Они перестают продвигаться в карьере и жизни, потому что для этого нужно слишком много работать. Парни становятся профессионалами, а потом не хотят играть со слишком жесткими тренерами. Они не могут справиться с дискомфортом, поэтому ищут обходные пути, а когда их не находят, всё бросают.

Даже с учетом всех невероятных приемов и незабываемых моментов, Майкл знал, что ничего из этого у него не получилось бы, не знай он основ. Те базовые движения, которые он отработывал снова и снова еще с детства, дали ему возможность делать всё остальное. Он не работал над тем, чтобы быть ярким. Он работал над тем, чтобы быть последовательным, и был в этом непреклонен. Чистильщикам нет дела

до сиюминутного вознаграждения, они вкладываются в постоянный результат.

Скажи честно, чем тебе придется пожертвовать, чтобы получить то, что действительно хочешь? Своей социальной жизнью? Отношениями? Кредитными карточками? Свободным временем? Сном? А теперь ответь на вопрос: чем ты *готов* пожертвовать? Если эти два списка не совпадают, значит, ты этого хочешь недостаточно.

Не важно, что ты делаешь. Если ты этим занимаешься ради денег или внимания, если ты не готов приложить к этому достаточно усилий и времени, я хочу спросить: почему?

Послушай, многим и этого хватает, я не осуждаю. Они не хотят испытывать давление и стресс, не хотят жертвовать временем, которое могут провести с друзьями и семьей, они хотят веселиться, когда душа пожелает, ложиться поздно, когда могут, и вставать и залезать в постель без лишних забот, ответственности и давления. Я это понимаю. Так намного проще чувствовать вкус жизни.

Но обычно эти же люди смотрят на тех, кто добился большего успеха, и говорят: «Как же им повезло, я бы тоже так мог, если бы...» Прекрати. Ты бы тоже так мог, если бы что? Если бы тратил на это больше времени и усилий? Если бы делал то же, что помогает ему? Если был бы готов заплатить цену, которую платит он? Что он делает такого, чего не можешь сделать ты?

Так я и думал. Ты можешь делать то же самое, и даже намного больше. Что же тебя останавливает?

И даже если ты не можешь делать всё так, как он (да и должен ли?), то почему не делаешь всё по-своему?

С каких пор усердная работа стала привычкой? Чтобы вкалывать, талант не нужен, на это способен любой. Приходи, работай и слушай. Нужна готовность быть преданным делу, расти, становиться лучше. Для меня не важно, суперзвезда ли ты или самый слабый игрок в команде, каждый может приходить, работать и слушать. Ты ищешь эти несуществующие обходные пути или ты готов делать всё, как надо? Ты хочешь, чтобы всё было легко или чтобы всё было правильно?

Во время NBA сезона 2011/12, который начался на два месяца позже из-за разногласий по поводу условий труда, многие игроки получили серьезные травмы. Почти во всем винили локаут, укороченный сезон, слишком большое количество игр, между которыми было недостаточно времени на отдых. Когда всё улеглось и лига приступила к работе с

ограниченными тренировками, все жаловались, что у игроков не хватает времени на подготовку. Последствия быстро стали очевидными: многие игроки потеряли форму, запустили себя, не были готовы играть и быстро начали получать травмы, некоторые – на несколько дней или недель, другие – на весь сезон.

Но вот вопрос: почему они были не в форме, запустили себя и не были готовы играть?

Они несколько месяцев сидели и ждали, когда закончится локаут... Чем им было еще заниматься? Когда ты используешь свое тело, чтобы зарабатывать на жизнь, у тебя одна работа, и ты должен делать единственное: трудиться, чтобы оставаться на пике формы. Вот и всё. Защищай свое тело и свои навыки, набери форму и удерживай ее. Этим надо заниматься круглый год, а не время от времени. Ты должен быть лучшим в мире, ты один из всего лишь пары сотен спортсменов, которым удалось получить эту работу. А ты не можешь заниматься, потому что не знаешь, когда начнется сезон? Да какая разница, когда он начнется? Тащи свой зад в спортзал!

Но когда стало понятно, что сезон NBA начнется позже (если вообще начнется), большинство игроков тренировалось меньше (а то и совсем не тренировалось), решив, что они будут работать больше, когда это понадобится. Я слышал такое не один раз: «Я не хотел оплачивать тренеров, не хотел тратить необходимое время и силы, чтобы быть на должном уровне». Отлично, теперь одни из лучших спортсменов на Земле занимаются столько же, сколько среднестатистический человек – в фитнес-клубе. Если даже не меньше. «Если бы мы знали, когда начнется сезон...» Перестань. Какая разница? Ты должен был быть наготове, а не планировать начать работать «по-настоящему» перед самым началом сезона. Нельзя подготовиться к напряженности целого сезона NBA в последнюю минуту, особенно такого плотного и в котором будет очень мало времени на отдых и восстановление. Ах, ты не знал, что график уплотнят? И что? Ты всё равно должен был быть готов.

Одним из немногих, кто тогда не расслаблялся и готовился к сезону, был Коби. С учетом того, сколько у него было травм и сколько он уже достиг, он мог бы с легкостью пропустить то лето, отдохнуть и подождать, пока лига решит свои вопросы. Но, вместо этого, он тратил время на тренировки, физические нагрузки и готовился быть лучше, чем когда-либо. Поэтому, когда большинство игроков расслаблялось на легких тренировках, никак не помогающих им подготовиться к предстоящим изнурительным месяцам, мы с Коби проводили большую часть лета и осени в спортзале, ежедневно тратя многие часы, обычно по

два раза в день, а иногда и больше.

Когда сезон наконец начался в дни Рождества, когда остальные игроки всё еще пытались найти свои ноги и вспомнить, как нужно бросать мяч, он был уже готов – и физически, и психологически. В следующие месяцы он играл с:

- а) болью в колене;
- б) порванными связками на запястье;
- в) сломанным носом;
- г) сотрясением мозга.

Коби не пропустил ни одной игры, пока его не ударили в голень во время матча с «Нью-Орлеан Хорнетс» в апреле. Из-за этого он выбыл на семь игр, приняв, таким образом, нежелательный отдых, что стоило ему титула самого результативного игрока. До этой травмы он ни разу не просил отсидеться, ни разу не пытался пойти обходным путем. Никто, кроме Коби, не знает, какие неудобства и боль ему пришлось выдержать. Но его труд окупился, а его тело позволило ему двигаться дальше тогда, когда многим спортсменам уже пришлось бы отступить.

В любом деле не нужен талант, чтобы усердно работать. Ты просто должен хотеть это сделать. Я могу рассказать много историй про спортсменов, у которых был невероятный физический талант – размер, сила, чистое спортивное превосходство. Они и начали заниматься спортом только потому, что дар толкнул их туда. Они его не любят, он им даже не нравится. Но они туда пришли, потому что имели очень хорошие физические данные. И только. У них нет мотивации делать больше, потому что их не манит результат. Они будут рады, если их начнут славить, но, если нет, им и так неплохо.

Можно им сказать: «За те же деньги ты можешь пойти в ту команду, но ты, скорее всего, будешь сидеть на скамейке. Можешь присоединиться к этой и играть каждый день, но им сначала нужно, чтобы ты сбросил 20 килограммов и пришел в форму». И всякий раз они ответят: «Мне заплатят и в том, и в этом случае? Да ну его, не хочу приходить в форму».

У меня был игрок, который очень хорошо чувствовал себя на своем месте, его все любили, и, когда его контракт истек, ему предложили 42 миллиона (что, пожалуй, было на 32 миллиона больше, чем он стоил). А потом другая команда предложила ему 48 миллионов. «Прошу, – сказал я, – оставайся на месте. Ты не вступишь в новую команду, они не поймут, что с тобой делать, это ошибка». Конечно, он выбрал деньги и

сменил команду. И эти лишние 6 миллионов, вероятно, стоили ему как минимум 20, потому что – сюрприз – ничего не вышло и он, скорее всего, отнял у себя возможность иметь более длинную и успешную карьеру.

Проведи свою карьеру на скамейке за правильную команду и сможешь уйти с хорошей премией и кольцом. Неплохо, если тебе большего и не надо. Ты заработал денег, ничего не делая. Но из-за денег умным ты не становишься, они не делают тебя хорошим бизнесменом. И только из-за них ты уж точно не выглядишь лучше. Обычно из-за них ты становишься мягким, самодовольным и излишне уверенным в своем будущем. Но ты можешь долго этого не понимать, потому что, как только люди видят все эти купюры, ты внезапно становишься влиятельнее, чем когда-либо мечтал.

Правда, эта вечеринка идет лишь до тех пор, пока деньги не закончатся, они перейдут к следующему парню, и вернуть потери ты уже не сможешь.

Когда ты всё делаешь ради денег, если это и есть тот результат, которого ты жаждешь, что же происходит в итоге? Рано или поздно всё это закончится, признаешь ли ты это или нет. Кто-то будет зарабатывать больше, делать больше и представлять собой больше. Потому что ты только сидел и говорил: «Смотри, я богатый».

Любой может что-то начать. Однако немногие могут довести дело до конца. Приоритеты меняются, если ты их не защищаешь и не отстаиваешь. Ты больше не стараешься быть конкурентоспособным, если только не считаешь преимуществом иметь больше вещей, чем другой. И, вместо того чтобы стремиться построить свою карьеру и наследие, ты начинаешь стремиться строить дома побольше, новые гаражи и добавлять новые имена в списки приглашенных на вечеринку. И очень скоро ты пополнишь списки ничтожеств с упущенным талантом, которые потеряли работу.

Частью приверженности тяжелой работе является понимание того, чем ты готов ради нее пожертвовать... умение контролировать то, что пытается отвлечь тебя от твоей задачи. Ты начинаешь делать небольшие успехи, люди тебя замечают, тебе это приятно... и, возможно, ты начинаешь чувствовать небольшое удовлетворение и то, что у тебя появились особые привилегии. Поверь: привилегии – это яд, если ты не знаешь, что с ними делать.

Куда бы ты ни пошел, что бы ты ни делал, что-то будет тебя отвлекать. Чем ты готов пожертвовать? Каждый год, начиная в День

труда, Майкл отстранялся от всего, кроме баскетбола, и занимался только тренировками. Три тренировки за один день: тренировка, перерыв на гольф, тренировка, обед, перерыв на гольф, тренировка, ужин, сон. Каждый день. Никаких съемок в рекламе, никаких промо-туров, никаких мероприятий. Только работа. Потому что он знал лучше, чем кто-либо другой, что всё внешнее является результатом упорного труда внутри, а не наоборот. Контракты на кроссовки и реклама не сделают тебя иконой. Иконой тебя сделает неудержимость.

Разберись с делами. Если, когда твоя карьера закончится, ты захочешь весить 200 килограммов, весь день валяться в кровати и есть чипсы, меня это не волнует. Но сейчас твое тело – это твой инструмент, оно дает тебе возможность делать свою работу, заключить контракт и оплачивать все счета.

Я каждый день прихожу на работу рано и жду от тебя того же. Поэтому предупреди меня с вечера, что собираешься гулять и на следующий день будешь никакой, чтобы я знал, какие мне нужно внести корректировки. Я должен знать: что-то не так с твоей игрой или ты просто перепил? Может, мы немного сбавим обороты в этот день, но позже всё нагоним. Чем больше ты со мной общаешься, тем лучше будут результаты, которые я смогу тебе обеспечить. Но говори только правду и не переусложняй. «Я отвратительно себя сегодня чувствую». – Ладно. Я тебя понял. Объяснения мне не нужны. Если мне понадобится знать больше, я спрошу. Если я решу, что ты лажаешь по-крупному, я тебе об этом скажу. Но если нет, покажи мне, что тебе важна твоя карьера, и тогда она станет важна и мне.

Будь профессионалом. Вот что меня так сильно восхищало в Майкле: когда он скорбел после смерти своего отца, он вернулся и делал свое дело даже на еще более высоком уровне. Дуэйн, когда проходил через жуткий развод и еще более жуткую битву за опеку над детьми, всё равно приходил каждый день, как и подобает профессионалу. Закон Чистильщика: когда ты проходишь через адскую боль, ты никогда не прячешься. Ты приходишь на работу, готовый к труду, встречаешься со своими противниками, критиками и теми, кто тебя осуждает,ходишь в Зону и делаешь всё на пределе возможностей, когда все ждут, что ты дашь слабинку. Это и значит быть профессионалом.

Пренебрегать своим телом и навыком... не профессионально. Каждый год я говорю с растерянными генеральными менеджерами и агентами о каком-нибудь молодом игроке, который выкидывает свое будущее в мусорный бак потому, что этого не понимает. Вместо того чтобы вкладывать время и ресурсы в оттачивание своих навыков и

улучшение своего состояния для того, чтобы подобающе играть в лиге, он говорит всем, что тренироваться всё лето слишком дорого и утомительно и ему нужен отпуск, чтобы расслабиться. Он ездит на машине за 150 000 долларов, носит пятикилограммовые часы с бриллиантами и золотую цепь на шее размером с удава, и он не готов потратить десять тысяч на гарантию того, что он продолжит зарабатывать по 10 миллионов? Извини, но отпуска не существует, если ты всерьез намерен стать победителем. Но, если что, ты сможешь наслаждаться бессрочным отпуском, когда тебя вышвырнут из команды.

Работай. Нет большей привилегии, чем давление стать лучше, и нет ценнее награды, чем уважение и страх других, которые могут только благоговеть перед твоими результатами.

ХII. ...ты предпочитаешь, чтобы тебя боялись, а не любили

Спокойный держит свое мнение при себе.

Завершающий говорит, что думает, но только за твоей спиной.

Чистильщик говорит, что думает, тебе прямо в лицо, нравится тебе это или нет.

Меня всегда интригуют взаимодействия между соперничающими игроками, особенно когда на площадке проявляются зависть и враждебная злоба. Как человек, который видел сотни тысяч часов игры в баскетбол, я знаю, что это – не в моем воображении, когда игроков игнорируют во время «Матча Всех Звезд» или на Олимпиаде, потому что другие игроки, сговорившись, намеренно не передают им мяч, открыто нарушая план игры и наставления тренера.

Мы сейчас говорим не о Чистильщиках, Чистильщик хочет победить тебя, когда ты будешь играть на пределе возможностей, а не когда ты стоишь без мяча. «Игнор» – это обычно выходка молодых игроков, которые начинают собой гордиться и решают показать вождю, что племенем командуют теперь они.

По-своему это даже забавно, потому что, давай смотреть правде в глаза, если ты хочешь обратить на себя всеобщее внимание и выпендриться, глупо это делать на «Матче Всех Звезд» или на Олимпиаде, где соревнование едва ли вообще имеет место. Если лучшим образом ты восхищенных криков вызвать не можешь, делай, что должен.

Но не дай тебе бог игнорировать настоящего Чистильщика. Он видит, что ты делаешь, и он никогда этого не забудет. Потому что, когда ты лучший из лучших, кто-нибудь всегда хочет наступить тебе на пятки, и ты с удовольствием смотришь, как они пытаются это сделать.

Спокойного любят.

Завершающего уважают.

Чистильщика боятся, а потом уважают за то, что он сделал, чего все боялись.

Чистильщик движется тихо под водой – от него не идет волн, поэтому ты никогда не знаешь, что он делает. Ты его не слышишь и не видишь. Но, когда он готов к тому, чтобы ты узнал, от него без предупреждения идет цунами. Ты не представляешь, что будет дальше, пока тебя уже полностью не снесет, и к тому моменту тебе будет уже поздно что-либо делать, останется только тонуть.

Он и пальцем не пошевелит, чтобы тебе понравиться – ему всё равно. Но он сделает всё возможное – и у него это получится, – чтобы ты его боялся.

Каково это – чувствовать, что ты не знаешь, что случится? Ты начинаешь нервничать, отвлекаться... Ты смотришь через плечо с непониманием и беспокойством. Если я захочу залезть в голову к другому человеку, я просто прошепчу что-то на ухо кому-то другому у него на глазах и выразительно глядя в его сторону. Может, я просто спрошу, куда нам пойти поесть после игры. Но теперь, вместо того чтобы сосредоточиться на том, что он должен делать, моя жертва задается вопросом, о чем же мы разговариваем. Это вышибет его из Зоны.

Ты хочешь быть тем, кто беспокоится, или тем, кто тихо заставляет беспокоиться всех остальных?

Вот что делает Коби одним из лучших в истории: он не говорит тебе, о чем думает и о том, что собирается сделать. Он просто это делает. Он заставляет других бояться своего следующего шага и уважать его способность воплотить его в жизнь.

Когда Дуэйн сломал нос Коби в «Матче Всех Звезд», а Коби захотел с ним встретиться лицом к лицу перед тем, как поехать в больницу, дело было не в мести, не в расплате и не в сведении счетов. Дело было в законе и порядке джунглей: два зверя сошлись друг с другом на уровне инстинктов, чтобы другие жители джунглей увидели, кто главный. Один прямой, молчаливый взгляд говорил: «Я всё еще у руля, урод».

Страх и уважение: пускай все видят твои действия, а не слова и эмоции. Необязательно быть громче всех, чтобы оказаться в центре внимания. Вспомни Крестного Отца – Чистильщика мирового уровня и при этом самого тихого человека в комнате. Каждый ждет, что он сделает или скажет, а ему не нужно произносить ни слова, чтобы дать всем понять, чего он хочет.

Другой пример: родитель, который просто бросает взгляд на ребенка – никаких нотаций, никаких разговоров. Один взгляд, может, пара слов, и больше сказать уже нечего. Полный контроль. Это – страх и

уважение в действии.

Тому, кто говорит громче остальных, нужно больше всех проявить себя, и другим образом он это сделать не способен. Чистильщику не нужно специально обращать на себя внимание, ты его заметишь по его всегда спокойному и уверенному поведению. Он никогда не будет пафосно рассказывать тебе, какой он крутой, Чистильщик молча сосредоточен на результате, потому что это единственное, что имеет значение. Вор никогда не заходит в людный магазин с криком: «Сейчас я буду у вас красть!» Он входит тихо и незаметно, делает свое дело так, чтобы этого никто не увидел. И он скроется задолго до того, как ты заметишь, что у тебя пропали часы.

Когда люди начинают всем рассказывать, что они собираются сделать, каких высот добьются, когда у них это получится, обычно это говорит о том, что они всё еще пытаются убедить самих себя. Если ты уже уверен в деле, тебе о нем говорить не надо. Разговоры ничего не стоят, а результат обычно зависит от того, какую цену ты за него заплатил.

Классическим примером являются Олимпийские игры. Я ездил на Олимпиады с несколькими сборными США, начиная с игр Dream Team («Команды мечты») в Барселоне 1992 года, и в любом виде спорта можно заметить разницу между спортсменами, которые уже думают о славе и деньгах, и теми, кто понимает, что сначала надо что-то *завоевать*. Телеканалы и спонсоры Олимпийских игр начинают их рекламировать еще до того, как приезжают на игры, и они уже захлебываются во всеобщей поддержке. Мамы, папы, тренеры, инструкторы, диетологи... все хотят приобщиться к этой славе.

И всегда найдется хотя бы один спортсмен, который не может удержаться: он говорит о том, кого он победит, как он их победит, как он тренировался, а потом... пшик. Он не может сделать то, о чем наговорил. Его фокус смещается с работы на камеры.

Наверняка многие уважают пловца Майкла Фелпса за все его медали. А я больше уважаю его за умение давать успехам говорить за него. Пока остальные пловцы обещали сбить его с пьедестала и забрать всё золото, он ничего не говорил в ответ, никогда не показывал, что он думает. Когда он начал не очень успешно, а люди думали, не спекся ли он, Фелпс еще глубже ушел в себя, вспомнил, зачем он приехал, и одержал сокрушительные победы в остальных соревнованиях.

Вот так надо запугивать противников, не произнося ни единого слова.

У Майкла была лучшая техника устрашения из всех, что я видел. Сейчас так поступать нельзя, но перед некоторыми играми плей-офф он шел в раздевалку соперников под предлогом того, что хочет поздороваться с товарищем из другой команды. Те, кто его знал, понимали, что это полная чушь, потому что Майкл никогда ни с кем специально не здоровался, особенно перед игрой. Но попробуй скажи это игрокам команды противника, которые готовятся к игре. Вся команда сидит и думает о том, что ей предстоит играть с чемпионами мира «Чикаго Буллз»... и тут заходит Майкл Джордан. Не важно, кто из них и сколько уже провел времени в баскетболе. Когда заходит Майкл Джордан, ты это замечаешь. Он открывал дверь, и в раздевалке становилось абсолютно тихо. Всё и вся просто замирало. Каждая пара глаз смотрела на него, следила за его каждым шагом и пыталась предугадать, что он будет делать дальше. Он находился там всего минуту, жал руку тому, кого он знал (или притворялся, что знал), слегка кивал остальным и уходил так же быстро, как и приходил.

Мы звали его Черный Кот. Приходит и уходит до того, как ты успеваешь сообразить, что произошло.

Покинув раздевалку противника, он об этом больше не думал. Но ошарашенные игроки в той раздевалке не могли думать ни о чем другом. Миссия выполнена: он зашел в их пространство и поселился в их головах до конца игры. Теперь они думают не о том, что они должны делать, а о нем. Вместо того чтобы очистить разум и войти в хладнокровную Зону и сосредоточиться, их мозги кипят, думая о номере 23. Он заставил всю другую команду говорить о том, сколько очков сегодня заработает великий Майкл Джордан, сколько он заработал вчера, в какой он одет костюм, на какой машине приехал. Из его противников они превращались в трепещущих фанатов.

Игрок мог забить 20 очков за день до игры с «Буллз», а потом – 2 очка в Чикаго. А затем снова 20 в следующей игре, с кем-то другим. И дело было не только в защите «Буллз» – навык человека не портится на одну игру. Что же изменилось? Только его состояние разума. Он думал о том, что против него будет выступать Майкл Джордан.

Куда бы Майкл ни шел, везде возникало чувство страха и уважения. Все его ощущали. Каждую игру он делал что-то незабываемое, и никто не знал наперед, что это будет. Даже он сам не всегда это знал. Но он заставлял тебя ждать и гадать. Он всегда создавал для команды противника и зрителя такую ситуацию, от которой у них перехватывало дыхание, а иногда так проходила вся игра. В поздние годы своей карьеры, когда он уже не делал данки каждую игру, он всё равно время

от времени ими пользовался, чтобы дать понять, что всё еще на это способен. Не потому, что это было обязательно, а потому, что он хотел напомнить остальным игрокам лиги: «Вы следующие». Даже когда он перешел в «Вашингтон Уизардс» и все говорили, что он больше ни на что не способен, он всё равно находил способ поразить тебя прямо в сердце. *Если я что-то не делаю, это не значит, что я этого не могу.*

Чистильщики всегда оставляют после себя привкус страха, чтобы их следующим жертвам было над чем подумать и чтобы все знали, что они идут. Так они дают себе неоспоримое преимущество. Это было одним из сильнейших оружий Тайгера – знание того, что все, кто находился на поле, следили за тем, что он будет делать дальше, ждали его следующего хода. В каждом турнире, в каждом раунде, в каждой лунке он был главным действующим лицом. Единственное, что все – включая его соперников – хотели знать: «Что сделал Тайгер?» Но, когда его подкосили скандал и травма, а игра заметно ухудшилась, другие игроки перестали о нем беспокоиться. Он больше не вселял страх и уважение, благодаря которым он стал неудержимой силой. Навыки других игроков в одночасье не улучшились. Но они стали намного лучше сосредотачиваться на игре.

Спортсмены тратят столько времени, работая над своей формой, что иногда забывают: уважение строится не только на том, что ты можешь делать физически, ты также должен уметь работать разумом и духом. То, как ты себя ведешь во всех сферах своей жизни, твое умение проявлять интеллект, превосходство, выдержку... Именно эти вещи выделяют тебя на фоне остальных.

Психологическое преимущество является ключевым в моей работе. Когда я ругаюсь с игроком, то физически мне его ни за что не одолеть – во мне нет и 180 сантиметров и, скорее всего, я в два раза его старше. Но ему от этого только хуже, потому что я разберусь с ним психологически. Я не тренируюсь, как они, мне это не нужно. Им не нужно, чтобы я был на одном с ними физическом уровне, им нужно, чтобы я их превосходил психологически. Молодые тренеры часто говорят мне о своих спортивных достижениях и о том, сколько лет они занимаются физическими упражнениями. Молодец, ты в форме, поздравляю. Итак, ты хочешь тренировать спортсменов, и они, скорее всего, физически развиты лучше, чем ты. Можешь ли ты стать достаточно сильным еще и психологически? Ты изучаешь свое ремесло, чтобы знать всё, что можно? Или тебе хватает того, что ты можешь показать бицепс и рассчитывать на то, что таким образом заслужишь уважение в спортзале? Немногие успешно переходят эту черту, как бы они ни

старались. Они считают, что таланта достаточно. Это не так.

Майкл Джордан понимал это лучше других. Он знал, что если человек пришел посмотреть на то, как он играет, то ожидает он увидеть представление, а не просто баскетбольный матч. В те годы, когда они были чемпионами, ты приходил в старый Chicago Stadium или новый United Center и знал, что тебя ждет настоящее событие. Люди одевались с иголки, приезжали на лимузинах, роскошно поужинав перед этим в ресторане, закончив есть пораньше, потому что никто не хотел пропускать и минуты этого зрелища. Все места были заняты еще во время разминки, и каждый раз, когда Майкл брал в руки мяч, загорались двадцать тысяч вспышек фотоаппаратов. Это были самые дорогие билеты в спортивной истории Чикаго, и каждый вечер был похож на церемонию вручения премии «Оскар». Люди, которым не было никакого дела до спортивных состязаний, «Буллз» и баскетбола, платили сотни долларов, чтобы прийти на игры «Буллз» только по одной причине, чтобы потом сказать, что они видели Майкла Джордана.

О скольких спортсменах в любом виде спорта ты можешь сказать то же самое?

И даже с учетом того, что его игры на площадке было бы более чем достаточно, чтобы заслужить такое уважение, о котором другие могут только мечтать, настоящая работа начиналась рано утром и заканчивалась только тогда, когда он возвращался домой. Он следил за тем, чтобы билеты продавались организованно, чтобы знать, кто где сидит. Он знал, что от него нужно было его спонсорам и с кем он должен был встретиться до и после игры. От него не ускользала ни одна деталь, начиная от галстука, который он надевал в тот день, и заканчивая тем, чтобы ремешок на его часах подходил к его кроссовкам. Он не носил часы, он носил «хронометр». Он водил не просто машину, он управлял «автомобилем». И он не садился за руль, если машина не была только что вымыта, даже если шел дождь, его автомобиль всегда был безупречно чист. Почему для него это было важно? Потому что он знал, что в толпе у стадиона было много людей, которые не могли себе позволить купить билет, чтобы его увидеть, и это был их единственный шанс, стоя у парковки, хоть мельком взглянуть на него. Многие его поклонники могли довольствоваться только этим. Он был единственным игроком, у которого было разрешение въезжать на машине прямо в здание United Center, но он этого почти никогда не делал – всегда сначала останавливался и выходил из машины, чтобы все поклонники могли его видеть. И он сохранял хладнокровие еще долгое время после окончания игры, не важно, побеждала его команда или проигрывала,

пока не оказывался за закрытыми дверями дома или в номере гостиницы, где он мог наконец остановиться и расслабиться. Тогда представление заканчивалось.

Сегодня я говорю своим ребятам: «Хотя бы раз в несколько игр выйдите из машины, дайте поклонникам сделать пару снимков, раздайте несколько автографов и садитесь обратно. Это занимает меньше тридцати секунд, а двадцать поклонников, которые вас увидели, превратятся в две сотни, а потом в две тысячи, и очень скоро каждый сможет поделиться историей о том, как с вами повстречался, и вот вы уже затронули многие жизни».

Так ты заслуживаешь уважение. Превосходство – это всё. Теперь ты не просто высокооплачиваемый спортсмен, ты уважаемый человек.

Я проработал год с игроком, который добрался до финальных игр, и ждал его в фойе гостиницы, в которой остановилась его команда, чтобы отправиться с ним на стадион. Я смотрел, как игроки выходили, направляясь к автобусу, и каждый из них выглядел небрежней предыдущего. Я не верил своим глазам. Это – финальные игры NBA или мы собираемся ограбить винный магазин? Если бы в той команде был Майкл, он бы выкинул всех из автобуса и велел бы им не возвращаться без костюма и галстука. Тебе не нужен костюм за 3000 долларов, сходи в торговый центр и купи три по 100, но выгляди как мужчина, а не ребенок, которого исключили из школы.

И вот из лифта выходит мой парень, и он выглядит хуже всех остальных. Он – звезда команды, так называемый пример для подражания, а одет так, будто собрался мыть машину. Я отвел его в угол, подальше от СМИ, и наорал на него: «Это финальные игры, это то, к чему ты шел, ты на самой большой арене, все на тебя смотрят – фанаты, спонсоры, пресса. Это лучшая возможность показать себя. Всё, что ты здесь делаешь, отразится на твоём будущем. Ты о чем вообще думаешь?»

А он отвечает, что никто другой надевать костюм не собирался. Он должен вписываться в команду. Если он наденет костюм, то будет выделяться.

Ты, наверное, это уже знаешь: Чистильщики так не говорят.

Ты должен вписываться? Правда? Я думал, что вся суть была в том, чтобы выделяться. Ты проделал всю эту работу, чтобы стать исключительным, стать суперзвездой, поднять планку выше, а теперь ты хочешь смешаться со всеми? Когда ты главный, ты должен на своем примере показывать другим, как себя вести, ты не можешь опускаться до

их уровня. Ты требуешь уважения и заставляешь их соответствовать твоим стандартам, а не наоборот.

Ты здесь не за тем, чтобы заводить друзей. Ты здесь потому, что ты лучший и ты не боишься это показать. И если для этого нужно отделиться от остальных, тебе же от этого лучше. Это значит, что ты всё делаешь правильно.

Коби всегда отстраняется от других, в буквальном смысле. Он бросает мяч перед игрой в одиночестве, никогда не пользуясь той же корзиной, что и остальные. И остальные игроки держатся от него подальше – это его Зона, и они об этом знают. Он может решить присоединиться к ним у другой корзины, но это его выбор – они никогда не посягают на его пространство. Это уважение.

Когда он получил травму голени в 2012 году и ему пришлось пропустить несколько игр, он, вместо того чтобы сидеть на скамейке в кофте или свитере, как многие травмированные игроки, надевал роскошные костюмы и держал в руках планшет. По незнанию его можно было принять за самого изысканного тренера в истории NBA после Чака Дэйли. Так нужно выделяться и подавать пример. Теперь ты не просто травмированный спортсмен, ты – профессионал.

Я не предлагаю тебе учиться избегать людей. Но не удивляйся, если это произойдет само собой. Спокойные приятны – они компенсируют свои недостатки тем, что они нравятся другим. Чистильщикам это не нужно. Они отстраняются от своих коллег, выделяясь на их фоне более высоким уровнем. Когда ты полностью сосредоточен на одном – своем ремесле, – сложно следить за другими. Тебя может искренне заботить состояние другого человека, но ты не поднимешь трубку, чтобы узнать, как у него дела, а если ты это и делаешь, то с какой-то определенной целью. У тебя нет времени на то, чтобы поболтать, пообедать с кем-то или сделать еще что-то, что отвлечет тебя от того единственного, на чем сосредоточен твой разум. Тебе не нужно, чтобы тебя любили. Тебя заботит то, что ты хочешь получить. Это не лучший способ заводить друзей и поддерживать с ними отношения. Но это – единственный способ быть по-настоящему непреклонным.

Коби редко ходил куда-то со своими соратниками по команде, он предпочитал вместо этого потренироваться или посмотреть запись игры. И он скорее бы предпочел твое уважение, а не дружбу. Майкл был таким же, и Бёрд тоже. Они полагались на свои маленькие внутренние круги проверенных друзей – а не коллег по команде, – которым не нужно было,

чтобы он их развлекал или производил на них впечатление. Людей, которые понимали свою роль в этом круге и разделяли видение успеха своего друга.

Нельзя достичь вершины, не наступив на кого-то. Но Чистильщик знает, куда ступить так, чтобы не оставить следов, потому что никогда не знаешь, когда эти люди могут тебе пригодиться вновь. Если тебя боятся, это не значит, что ты – гад. Я хочу, чтобы ты вел себя так, чтобы тебя уважали, а не считали неуверенным в себе козлом, повышающим самооценку за чужой счет. У тебя наверняка есть такой знакомый: он напыщенно входит с раздутым эго и накаляет обстановку своим пафосом, а когда уходит, оставляет после себя только горечь поражения. Это не Чистильщик, это – притворщик. Возможно, он сумеет обмануть некоторых на какое-то время, но, когда станут видны результаты, ему некуда будет спрятаться.

Чистильщики не произносят длинных самохвальных речей о том, как они кого-то превзошли, за них говорят достигнутые результаты. Как думаешь, команды рады, когда мне звонит их игрок посреди сезона, потому что они больше не знают, как ему помочь? Нет. Есть ли мне до этого дело? Нет. Конечный результат говорит сам за себя. Видишь кольцо на этом пальце?

Я хочу, чтобы люди видели превосходство моей работы, вот и всё. Когда люди набрасываются на меня и называют уродом и сволочью (а такое бывает), для меня это значит, что я нахожусь на таком уровне, которого они не могут достичь и понять. Это страх. Когда другим приходится с тобой сражаться, бросаясь оскорблениями, ты уже победил. Это значит, что они не знают, как еще с тобой тягаться. Теперь ты знаешь, что они тебя боятся, и можешь это использовать против них каждый раз. Не боятся тебя только такие же, как ты... и вот тут начинается игра. Посмотрим, на что ты способен.

Для меня ничего не значит, когда люди говорят, что ты им «нравишься». нравятся посредственности. Они не оставляют сильного впечатления, не накаляют страсти, ничем не запоминаются. Это всё равно что быть «хорошим». Это просто неплохо. Но это очень далеко от уважения, восхищения, доверия, инстинктивной связи и понимания того, что ты – на той же волне и разделяешь ту же цель.

Самый большой комплимент для меня – это: «Он сволочь, но он лучший в своем деле». Спасибо. Для Чистильщика нет лучшего комплимента. Но при этом тебе стоит *быть* лучшим, иначе ты просто сволочь. Можешь ли ты подтвердить это делом или ты просто выпендриваешься?

Закон Чистильщика: человека, которому поклоняются как вгрызающемуся в глотки сопернику, скорее всего, все вокруг называют сволочью. И не просто сволочью, а *той самой* сволочью. Я скажу кому-то, что он – самая большая сволочь, которую я видел, а он в ответ покажет на кого-то: «Он еще большая сволочь». Нет, это не так, и ты меня не понял: я сделал тебе комплимент. Прими это как знак того, что ты всё делаешь правильно, потому что, если ты действительно сосредоточен на победе, тебе не нужны дружба, сострадание и верность. Тебя не беспокоит, что о тебе думают другие. Ты знаешь, что о тебе говорят, и это только заводит тебя еще сильнее. Пусть тебя ненавидят – это только показывает их слабость и эмоции, а тебя делает сильнее. Тебе не нужны друзья – ты нужен своим друзьям. Ты знаешь, кому можешь доверять... и им лучше тебя не подводить.

ХІІІ. ...ты доверяешь очень немногим, и им лучше тебя не подводить

Спокойные боятся правды, потому что они не могут с ней справиться.

Завершающие ищут правду, и расстраиваются, когда она для них неприглядна.

Чистильщики знают, когда ты лжешь, и ждут, когда правда всплывет наружу, зная, что, какой бы она ни была, они с ней справятся.

Несколько лет назад я работал со звездой, у которой была чуть ли не самая легендарная свита за всю историю бесплатной выпивки. Солидной свиты стоит опасаться. В принципе, это кучка бестолковых, необученных, не обладающих практически никаким опытом неудачников из твоего старого района или еще не пойми откуда, которые как-то пришли на вечеринку, да так и не ушли. И вот они ошиваются рядом, в надежде, что им перепадет какая-нибудь красotka или что-нибудь выпить. А потом эти неудачники приводят с собой других неудачников, чтобы показать, что они умеют веселиться на халяву. Только на халяву, потому что ни у одного из этих бездельников нет в кармане ни гроша.

Мои ребята знают, что не надо приходить ко мне со своей свитой, потому что я подойду к ним и скажу: «Объясните, почему вы собираетесь тут слоняться без дела шесть часов, пока мы тренируемся? Идите почитайте книгу, помойте машину, займитесь уборкой, идите куда хотите, вы здесь не нужны». И технически, наверное, это неправда, потому что у них есть две функции: говорить суперзвезде, какая она крутая, и выступать в роли ПВЗ – Профессиональных Вылизывателей Задниц. Однажды я сделаю футболки с надписью ПВЗ, поздравлю этих ребят с их достижениями и торжественно им их вручу – всё равно они готовы носить что угодно, если это досталось им бесплатно.

Но это всё длится до того момента, пока суперзвезда не получит травму. Звезде понадобится операция, на восстановление уйдет, может быть, несколько месяцев, а вся эта «команда» сползает в ночь в поисках нового организатора вечеринок.

Так случилось с тем парнем. Вчера его окружала свита благодарных лизоблюдов, а сегодня у него были только я и ванна со льдом. Нет подручных, никто не целует ему зад, никто не говорит ему, что он мужик. Человеку, который привык, что он всем командует и все делают, как он скажет, с таким контролем расстаться не просто. Он привык говорить тренерам команды, что он будет и чего не станет делать, а теперь ему остается только довериться мне, ждать принимаемых мной решений.

Именитым игрокам может сойти с рук, когда они ведут себя свысока с персоналом команды. Звезды знают, что сотрудники не хотят, чтобы их уволили, и, как правило, не имеют никакого веса, позволяющего им заставить игроков делать то, что они делать не хотят. Тренеры частенько говорят мне: «Мы пробовали делать, как вы сказали, но он так не захотел». Нет, вы не сумели его *заставить*. Если человек попробует сделать так у меня, долго мы вместе не проработаем. Свою репутацию можешь портить, сколько хочешь, но не мою.

Наши отношения должны строиться на доверии, иначе у нас ничего не получится. У меня есть точная схема восстановления после определенных травм, и она работает. Ты приходишь ко мне с полным доверием, следуешь правилам, иначе ты просто тратишь свое и мое время попусту. А правила говорят, что ты не будешь играть, пока я не буду уверен, что ты готов, и я приму это решение на основе своего опыта, а не твоего эго или желания вернуться к игре.

Однако этот игрок думал, что ему виднее, потому что все всегда ему говорили, что он всё знает лучше других. Он восстанавливался неделю, вышел хромя на мою баскетбольную площадку и объявил, что готов играть.

– Я знаю свое тело, – сказал он. – Я здоров, я буду играть.

Да ну?

– Слушай, – ответил я ему, – если ты хочешь, чтобы всё получилось, то не будешь выходить на площадку еще три недели. Ты будешь упражняться с весом, бежать на подводной беговой дорожке и делать много всего остального, пока мы не будем уверены, что ты готов, а *потом* мы потихоньку вернем тебя на площадку. Я объяснял тебе план, когда мы начинали, и мы от него отходить не будем.

– Ты не сможешь меня заставить не играть, – сказал он.

– Ты чувствуешь, что тебе на это хватит сил?

– Да, сил во мне достаточно.

Секунду мы сверлили друг друга взглядом. Некоторые парни выше меня сантиметров на тридцать и могут швырнуть меня в другой конец площадки. Но, если ты на это решишься, лучше сделай так, чтобы я умер, иначе я встану и разберусь с тобой таким способом, который ты даже не способен вообразить.

– Хорошо, – сказал я. – Сегодня ты здесь последний день. Я не могу тебя вылечить. От каждого, кто сюда ходит, я прошу три вещи: приходить, усердно работать и слушать. Если ты не можешь выполнить все три пункта, то я тебе помочь не могу. Ты выкидываешь деньги на ветер и платишь мне за работу, которую я не могу выполнить.

И он остался стоять один с мячом в руке.

Поверь, я понимаю. Все СМИ сидят у тебя на хвосте и пытаются выяснить, что с тобой происходит, команда находится в состоянии минимизации потерь, с агента пот течет ручьем, твоя семья на нервах, спонсоры хотят, чтобы ты оказался на другом конце света к концу месяца, ты платишь за пять домов и семь машин. Все хотят знать, что прибыли еще идут. Это большое давление.

Но я всё равно заставлю тебя смириться с правдой.

Я больше не видел его в тот день. Вечером он позвонил и сказал: «Ладно, давай сделаем по-твоему». И с тех пор он не пропустил ни одного дня, усердно работал и слушал.

Так чемпион понял, что знает не всё, осознал, чем он рискует, когда притворяется, что это не так, ухватил, кому он должен доверять.

В мире Чистильщиков, если тебе нельзя доверять, тебя нет. Чистильщик может полагаться на немногих, и, если ты один из них, значит, ты это заслужил. Если нет, будь внимателен. Чистильщик никогда не прощает. И не забывает.

Но буду честен: быть внимательным стоит в любом случае. Потому что, даже когда ты точно можешь положиться на то, что Чистильщик сделает свое дело, имей в виду: если в следующий раз ему потребуется переступить через тебя, он это сделает.

Я никогда не говорил, что Чистильщик – примерный гражданин. Я говорил, что он добивается результата любым путем. Если из-за этого он становится в твоих глазах злодеем, поверь: он это переживет, ему всё равно. Он не обязательно должен тебе нравиться. Ты просто должен знать, что он закончит начатое.

Если ты уже Чистильщик, ты, наверное, думаешь: «Доверие?»

Советы? Я никому не доверяю и мне не нужны ничьи советы».

Но погоди немного, сейчас я скажу кое-что, что тебе пригодится. И даже если ты еще не Чистильщик, тебе это тоже понадобится. Ранее мы говорили о том, что нужно доверять своим инстинктам, когда принимаешь решения, и при этом очень важно знать, кому ты можешь доверять или можешь ли ты доверять кому-то вообще. Потому что, кем бы ты ни был, частью успеха является умение найти людей, которые могут помочь тебе добиться своей цели, расставив все лучшие фигуры по своим местам. Ты должен окружить себя людьми, которые умеют работать на твоём уровне превосходства. Ты не будешь неудержимым, или даже великим, если ты этого не можешь. И для Чистильщика это, возможно, сложнее всего.

Если ты – Чистильщик, то знаешь, что, когда люди говорят: «На вершине одиноко», – они имеют в виду тебя.

Когда ты работал так усердно и так долго, чтобы овладеть своим ремеслом, изучал каждую деталь и мелочь, которая может помочь тебе стать лучше других, изобретал и переосмысливал новые способы установить планку превосходства для себя и тех, кто может дать совет, как стать еще лучше? Кто скажет тебе больше, чем ты уже знаешь сам? Сколько людей могут понять, что ты сделал и чего еще хочешь добиться?

Для Чистильщиков доверять другим – это всё равно что передать контроль над ситуацией, и им это обычно дается очень непросто. У Чистильщиков есть одна общая черта: в какой-то момент они поняли, что могут доверять только себе. Возможно, они выучили этот урок еще в детстве. А может быть, благодаря чему-то, что произошло уже позже. Но это заставило их положиться на истинную силу своих внутренних инстинктов, и они поняли, что для того, чтобы выжить и добиться своего, они никогда не должны отпускать руль. Как только ты даешь сесть за него кому-то другому, он начинает управлять и тем, куда ты отправляешься, и тем, как ты туда попадешь. Чистильщик не сидит на пассажирском сиденье, он точно знает, что вокруг полно плохих водителей. Стать пассажиром он может, только если на все 100 процентов уверен, что полностью доверяет шоферу.

Но доверие не должно значить, что ты теряешь контроль и даешь другим людям принимать за тебя решения. Майкл всегда настаивал на том, чтобы всё организовывать самому. Он не ждал, что охранник, водитель, стилист или менеджер по продажам билетов со всем разберутся, он следил за всем сам. Меня всегда поражают суперзвезды, которые ничего не могут сделать сами, они переключивают все свои

обязанности на других, а потом удивляются тому, что не получили желаемый результат.

Это твоя ответственность – окружить себя превосходными людьми и следить за ними (что особенно сложно, когда ты невероятно успешен). Все хотят быть частью твоего успеха. Ты должен аккуратно выбирать, с кем иметь дело, а кому следует искать другую работу.

Чистильщик никогда не перекладывает ответственность на другого со словами: «Сделай это». Слишком большой риск. Он сначала тебя проверит. Это может занять пятнадцать минут или пятнадцать лет – столько, сколько будет необходимо. Он посмотрит, как ты будешь справляться, понаблюдает за твоей работой, за тем, как ты себя ведешь, решит, соответствуют ли твои побуждения и методы его стандартам. Возможно, сейчас ты ему не нужен, но, когда ты ему понадобишься, он должен знать, кто может сделать то, что ему нужно, и, если ты сумел себя проявить, он позовет тебя. Если нет, то он про тебя и не вспомнит.

Чистильщик смотрит на людей как на инструменты, каждый – со своими незаменимыми качествами. Молоток может уничтожать или строить, нож не в тех руках может убить, но, если за него берется врач, он способен вылечить. Гаечный ключ не выполнит работу дрели, он сделает только то, что должен делать гаечный ключ. Ты хорош настолько, насколько хороши инструменты, которые ты выбрал, и твое умение их использовать максимально эффективно.

Это – талант Чистильщика, собирать лучшие инструменты, помещать их туда, где им место, и, если это необходимо, перемещать их в определенных ситуациях, чтобы извлечь из них максимальную пользу. Чистильщики очень тщательно расставляют ключевые фигуры на свои места. Они не пожалеют времени на то, чтобы создать идеальную команду. А когда они наконец находят всех, кто им нужен, они прикладывают все силы к тому, чтобы сохранить команду целой.

Вспомни самых успешных людей, каких ты знаешь. Они понимают, какие комбинации работают, и используют их, пока те продолжают приносить результат. Чистильщики редко что-то меняют ради самих перемен. Что происходит, когда ты «мутишь воду» или «ворошишь гнездо»? Ты получаешь случайный, непредсказуемый результат. Когда кто-то постоянно меняет окружающих его людей, проблема обычно кроется не в тех, кого он заменил. Намного вероятнее, что виноват он сам, потому что не может понять, что ему нужно и чего он хочет.

Я вижу, как многие спортсмены постоянно меняют советников, агентов, менеджеров, тренеров и ассистентов, они поддаются на

давление со стороны семьи и нанимают шурина, чтобы тот занимался работой, на которую не способен. Или решают сэкономить денег и просят старого приятеля посчитать их бухгалтерию. Очень скоро никто из них больше не работает друг с другом, все обижены и злы. И вот, вместо того чтобы снять давление с игрока, чтобы он смог сосредоточиться на работе, которая приносит доход всем, ему приходится решать личные проблемы. Я смотрю на неизбежно наступающий бардак и думаю: «Это твое дело. Что ты творишь?» У всей команды должна быть одна цель, чтобы все вместе смогли достичь конечного результата: нельзя отдавать приоритет личным мотивам. Хорошая команда должна уделять внимание всему: «Нужно ли нам приехать сюда или принять участие в этой встрече, заняться тяжелыми физическими нагрузками, практиковаться или поправить здоровье?» Чистильщик должен знать, что все окружающие работают на него, а не преследуют личные цели. Когда ты человек на 5+, ты хочешь, чтобы рядом с тобой были люди на 5+, и ты следишь за тем, чтобы все выполняли свою работу на 5+.

И чтобы Чистильщик всё делал хорошо, нужно иметь храбрость сказать ему правду, даже если он не хочет ее слышать.

Когда кто-то говорит: «Мне нужно, чтобы рядом со мной были оптимисты», я смеюсь. Знаешь, что это на самом деле значит? *Мне нужны люди, которые будут врать мне в лицо, чтобы я чувствовал себя лучше.* Ты нанял меня не за тем, чтобы я говорил тебе приятную, красивую ложь. Моя задача – показать людям правду, вне зависимости от того, к каким это приведет последствиям. И если это звучит холодно и грубо, меня это не беспокоит. Благодаря этому я стал очень хорош в своем деле.

У игрока есть много людей, которые ему что-то советуют. Что мне сказать ему такого, что он действительно послушает, о чем он никогда не думал, что может его изменить? Как я могу сделать так, чтобы это имело больший эффект, чем сотня вещей, которые он слышал раньше?

Еще раз: правда проста.

В перерыве между таймами я иногда встречал Коби в туннеле прежде, чем он выйдет на площадку. Я говорил, он слушал. Это занимало меньше пятнадцати секунд. Что конкретно я говорил, останется между нами, но будь уверен, он знал, что это правда.

Я говорил таким ребятам всего лишь несколько фраз или рассказывал какую-то идею, которая заставляла их притормозить. Вот и всё. А дальше они уже думали сами. Тогда это становилось их идеей.

Так я строил отношения и с Дуэйном. После того как ему одновременно провели операции на колене и плече в 2007 году, я послал его обратно в Майами готовым играть и постоянно поддерживал контакт с тренировочным персоналом «Хит», чтобы быть уверенным, что всё идет как надо. Один раз они мне позвонили и спросили, не могу ли я приехать в Майами и поговорить с Дуэйном. Конечно. Я приехал, и сотрудники сказали, что хотят, чтобы он сделал А, Б, В и Г.

Хорошо. Давайте я с ним поговорю. И вот я говорю с Дуэйном: «Нужно, чтобы ты сделал А, Б и В. Забудь про Г. Ладно?» Ладно. Я провел с ним восемь минут. Сел на самолет и отправился домой. На следующий день они мне звонят и говорят: «Он сделал А, Б и В!» Конечно, сделал. Это и есть доверие. Мне не нужно быть в центре событий, я просто хочу сделать свою работу и уйти с дороги. Если я всё делаю правильно, я всегда рядом, а ты меня даже не видишь.

Правда проста. Ее не нужно объяснять, анализировать, обдумывать или оправдывать – это простое утверждение, после которого не остается никаких сомнений. Ты можешь смотреть на нее под любым углом, поднести к свету, перевернуть, разрезать, разрубить ее топором... она всё равно останется правдой. Но очень успешные люди редко слышат правду. Их окружают ассистенты, охранники, подручные и ПВЗ (помните? – Профессиональные Вылизыватели Задниц), готовые пойти на что угодно, лишь бы сохранить свое место в кругу доверенных лиц. Они коверкают правду, выражают вежливые мнения, говорят пафосные комплименты, чтобы их начальник был счастлив.

Но начальнику не всегда нужно быть счастливым. Иногда ему нужен честный удар по башке. Хочешь быть самым честным человеком в кругу? Будь тем, кто смотрит Чистильщику прямо в глаза и говорит ему то, что другие сказать боятся. Возможно, ему это не понравится и он тебя за это возненавидит, но настоящий Чистильщик знает, когда ему говорят чушь, а когда показывают ситуацию в истинном свете. И я гарантирую, что, когда ему в следующий раз нужно будет знать, кому он может доверять, он обратится к тебе.

Но если ты ждешь, что я буду говорить тебе правду, тебе следует тоже быть со мной честным. Перед тем как задать вопрос, я уже знаю ответ. И буду спрашивать, пока ты не скажешь мне правду.

– Ты много выпил?

– Нет.

– Не пил?

– Нет.

– Твое тело выглядит так, будто ты пил.

– Нет.

– Часто ты пьешь?

– Я не пь...

Даже не отвечай, я уже знаю. Тебе нужна программа на тридцать дней. Если ты ее не пройдешь, твоей карьере конец. Тебе не хочется? Это решать тебе. Но она тебе нужна.

Нельзя наладить ситуацию, пока ты не прекратишь ее ухудшать. В бизнесе, в спорте, не важно, это не личное. Каждый год мне звонят тренеры, агенты и генеральные менеджеры и спрашивают мое мнение, и я ценю то, что им важен мой совет. *Он может играть?* Нет. *Но вы видели, что он сделал на...* Нет. *Но если мы его вылечим...* Нет. Давайте я сэкономлю вам кучу денег, избавлю от огорчения и нервозности, он не может играть.

Когда ответ «нет», Чистильщик говорит: «Нет», – никаких оправданий и никаких объяснений. Объяснения – это другой способ сказать: «Я не был уверен, но потом я еще раз всё тщательно обдумал, пришел к такому решению, и теперь я в нем вполне уверен. Надеюсь, вы понимаете». А если тебе нужно что-то объяснить, знай, что, возможно, за этим последуют дальнейшие переговоры, потому что, когда другой человек видит, что ты не до конца уверен в своем решении, он попытается завязать обсуждение. *Нет* – это закрытая дверь, никаких обсуждений. Если кто-то просит тебя сделать что-то, чего ты не хочешь, а ты начинаешь объясняться, этот человек будет просить тебя снова, и снова, и снова. Не объясняйся и не оправдывайся. Правда укладывается в одно предложение. Простое и прямое. Вопрос, ответ.

Чтобы достичь превосходства, нужно найти такие ответы, а не идти удобным, простым маршрутом. Сколько раз ты видел, как игрок выходил играть сразу после того, как получил травму, и тут же ему становилось хуже? Обычно тренеры знают, на что он идет, а игрок либо впадает в панику, либо не доверяет ему, либо слушает дурной совет от человека, который понятия не имеет, о чем говорит. Твоя спина уже не так болит? Отлично. А как себя чувствует всё, что с ней связано, об этом ты не хочешь позаботиться? Или подождем, пока ты не получишь через две недели новую травму?

Спортсменов окружает бесчисленная череда экспертов по любому вопросу – у них есть тренеры, врачи, агенты, советники, жены, родители

и, да, лизоблюды. И у каждого есть свое мнение. К тому моменту, как игрок попадает ко мне, он уже теряет связь со своими драгоценными инстинктами. А когда я говорю ему, что мы сделаем, чтобы исправить его игру или тело, обычно он слышит то, чего ему не говорил никто. У меня свои методы, и я знаю, что они работают. Дай мне всё сделать, говорю я ему. Тяжелый выбор для спортсмена звездного уровня, который привык делать всё по-своему и так, как ему это нравится.

Спортсмен ли ты, предприниматель, председатель совета директоров, рок-звезда, или ты только начинаешь свой жизненный путь, знай то, что ты знаешь, и... то, чего пока не знаешь. Обычно, когда мы просим совета, мы не хотим слышать правду. Мы хотим получить ответ, который ждем услышать. Будь открыт совету, который идет поперек того, что ты хочешь.

Закон Чистильщика: окружи себя теми, кто хочет, чтобы ты добился успеха, кто понимает, что нужно сделать, чтобы стать успешным. Люди, которые не пытаются добиться своей мечты, скорее всего, не будут поддерживать тебя в достижении твоей, они будут говорить тебе всё то, что говорят себе.

Чистильщики доверяют немногим. В подавляющем большинстве случаев они следуют своим инстинктам и исправляют ситуацию позже, если что-то пошло не так, а потом доверяют кому-то еще и корят себя за то, что не послушали свой внутренний голос. Если Чистильщик облажался, он хочет, чтобы ошибка скрывалась в том, что он делал то, что считал правильным, а не в том, что он поступил так, как посоветовал кто-то.

С другой стороны, когда Чистильщик тебе доверяет, он не будет к тебе лезть и позволит делать свое дело, не критикуя и не вмешиваясь, особенно если ты тоже Чистильщик, потому что его интересует только конечный результат. Ему не важно, как ты его достигнешь, просто сделай то, что нужно.

Но сначала он должен начать тебе доверять.

И Майкл, и Фил были ультимативными Чистильщиками. Майкл давал Филу делать свое дело, а Фил давал Майклу делать свое. Фил говорил ему: «Слушай, пробеги треугольник, потом делай, что хочешь, но хотя бы пробеги его, чтобы выглядело, что мы бегаем хоть *сколько-то*». И Майкл бегал несколько розыгрышей, а потом делал всё по-своему. Конечный результат? Всё получалось.

Но когда ничего не получается, и два Чистильщика отправляются каждый своей дорогой, они оба знают, что это никогда не закончится.

Дух соперничества настолько силен, что они никогда не прекращают сражаться за превосходство. Берегись Чистильщика, которого ты спустил с поводка, – он вернется и будет сильнее, чем раньше.

Когда говорит Спокойный, ты сомневаешься.

Когда говорит Завершающий, ты слушаешь.

Когда говорит Чистильщик, ты веришь.

Чистильщик может выслушать других и всё равно принять свое решение... собирая информацию, обрабатывая ее, принимая решение. Когда мы начали работать с Майклом, мы оба учились и придумывали всё сами. Он знал баскетбол, а я знал человеческое тело. Я не ставил под сомнение его авторитет, а он не ставил под сомнение мой. Но теперь я учитель, парни звонят мне и спрашивают совета по любому вопросу: о своих детях, о ситуации с женой, как им справиться со всем, что можно себе представить. Они мне доверяют. Почему? Потому что я даю им прямой ответ. Мало слов оказывают такое сильное воздействие, как *доверься мне*. Если ты это кому-то говоришь, ты берешь на себя серьезную ответственность, и тебе лучше с ней справиться. Поэтому, когда они приходят ко мне и говорят: «Я тут такого натворил», – они знают, что я смогу им помочь. Может, я сначала покачаю головой и скажу: «И ты думал, что это сойдет тебе с рук?» Но мы придумаем, как всё уладить и свести ущерб к минимуму.

Если я скажу что-то, что им не понравится – что случается довольно часто, – это для их же пользы. Всегда ради них. Если стоит выбор, быть ли гадом, который говорит, что всё скоро станет плохо, или хорошим приятелем, который скажет им, что всё хорошо, то знаешь что? Я буду гадом, благодаря которому они не останутся в дураках. Они привыкли к людям, которые бросают им под ноги розы, а я приношу колючки.

XIV. ...ты не признаешь поражение; ты знаешь, что существует не один способ достичь желаемого

Спокойный принимает то, что он не может что-то сделать, и сдается.

Завершающий понимает то, что он не может что-то сделать, но продолжает над этим работать.

Чистильщик знает, что он может сделать, и занимается этим, пока не решает переключиться на что-то другое.

В тот день, когда «Чикаго Буллз» вылетел из плей-офф NBA в 1995 году, проиграв «Орландо Мэджик», я сидел с Майклом в темном United Center до трех часов утра. Он вернулся в баскетбол всего два месяца назад после своего первого ухода, чтобы ненадолго заняться бейсболом. За предыдущий год многое изменилось.

Надев свой костюм и галстук, он обвел взглядом новый стадион, который в начале сезона заменил легендарный Chicago Stadium и сказал: «Ненавижу эту дыру».

«Ты построил эту дыру», – ответил я.

Во время этой серии некоторые игроки «Орландо» говорили, что он был уже не тем № 23. Это было правдой, он был теперь № 45, он был не готов, и он знал это лучше других. Его выносливость, его бросок... Нам попросту не хватило времени вернуть его к тому уровню превосходства, к которому все привыкли.

Как можно догадаться, вокруг ходило много разговоров о том, как не сложилась его карьера в бейсболе, не сложилось его возвращение в баскетбол и он терпит полный крах. Майклу Джордану пришел конец, говорили они.

И, как всегда, они ошибались. Чистильщик заканчивает тогда, когда он говорит, что заканчивает, а не когда это говоришь ты.

На самом деле, когда это говоришь ты, обычно это означает обратное.

В конце игры он дал понять игрокам «Мэдджик», когда они жали руки и уходили с площадки: *наслаждайтесь победой, потому что другой вам не видать.*

Потом он снова сменил номер на № 23, и в следующем сезоне привел «Буллз» к рекорду NBA в 72 победы, заработав первое из трех чемпионских колец, которые добавились к тем трем, что он уже выиграл до того, как «потерпел полный крах».

Краh? Какой может быть краh, если твой худший день успешнее, чем лучший день большинства людей?

Я не понимаю концепцию краха.

Если у тебя не получается всё, что ты делаешь с первого раза, это значит, что ты «терпишь крах»? Разве это не хорошо, что ты продолжаешь работать, пока не добьешься успеха? Как это может быть крахом?

То, что многие считают крахом, Чистильщик видит совершенно иначе. Для него это возможность управлять и контролировать ситуацию, развернуть ее в свою пользу, делая то, что другие считают невозможным. Если существует 2-процентный шанс, что что-то сработает, и 98-процентный, что нет, он просто пойдет на этот 98-процентный риск, чтобы показать, что принял испытание и сделал то, о чем все остальные говорили, что это невозможно. Могут уйти годы, потребуется много работы, которую никто не будет замечать, но в конце концов Чистильщик овладеет ситуацией и заставит ее пойти ему на пользу. Он должен – по-другому он не умеет. Сколькими способами ты можешь подготовиться? Сколько разных вариантов нужно создать, чтобы в итоге не сесть в лужу? А даже если и сесть, сколько у тебя будет возможностей из нее выбраться?

Меня поражает критика Майкла на посту генерального менеджера «Шарлотт Бобкэтс». После того как он провел там несколько лет в качестве совладельца, Майкл принял управление в 2010 году и стал первым бывшим игроком. Главным владельцем команды NBA. Закон Чистильщика: если твое имя висит на двери, ты должен контролировать то, что за ней происходит.

Сразу же критики начали осуждать команду за плохую игру, задаваясь вопросом, приведет ли крах «Бобкэтс» к уничтожению *Наследия Майкла*, сравнивая его с другими игроками, ставшими менеджерами. «Ларри Бёрд! Джо Думарс! Джерри Уэст!» Великие администраторы, совершавшие великие вещи для команд, с которыми работали. Но есть разница: все они работали на кого-то другого. Майкл

работал на себя. Это его деньги, его имя на двери. Есть существенная разница между должностью, с которой ты рано или поздно уйдешь (по своему желанию или нет), и владением бизнесом, чего в NBA никогда не делал бывший игрок. Как можно потерпеть крах в чем-то, что никто никогда не делал, если меры успеха пока не существуют?

После ужасного сезона 2011/12 он никого не винил. Взял на себя полную ответственность за ситуацию в команде и сказал, что во всем разберется. И, наверное, от того, что лучший игрок команды также являлся ее владельцем, легче не становилось. Но... «Я не хочу, чтобы меня помнили как человека, потерпевшего крах», – сказал Майкл репортерам после сезона, и стоило ему поверить.

Скажу проще: крах случается тогда, когда ты решаешь, что потерпел крах. До того момента ты всё еще ищешь способы добиться того, что тебе нужно.

Вот как Дерек Джитер^[6] ответил репортеру на вопрос, паникуют ли «Нью-Йорк Янкиз» из-за резкого падения ближе к концу сезона и как Джитер с этим справляется: «Я не паникую, поэтому мне не надо с этим никак справляться». Абсолютный Чистильщик. Или тайт-энд «Даллас Ковбойз» Джейсон Уиттен^[7], который предложил подписать добровольную выписку из больницы, чтобы вернуться на поле с разрывом селезенки, – вопреки указаниям врача. Так же, как и Дуэйн, отказавшийся пропускать из-за травмы колена игры плей-офф, или как Коби, который не захотел отсиживаться с многочисленными травмами, включая сотрясение, которые вывели бы из строя любого другого. Вот как нужно принимать решение не терпеть крах. Ты движешься и движешься, и всегда ищешь неожиданную возможность, которая позволяет тебе удержать ситуацию под контролем.

Успех и крах на 100 процентов – порождения разума. Представления одного человека об успехе другому могут казаться полным крахом. Ты должен придумать собственное видение того, как быть неудержимым, ты не можешь позволить кому-то другому решать это за тебя. Что говорит тебе твой внутренний голос? Что твои инстинкты знают о том, что ты должен делать, как тебе добиться успеха и в чем конкретно ты должен преуспеть? Как кто-то другой может сказать тебе, как это должно быть?

Когда кто-то другой говорит, что ты потерпел крах, он на самом деле имеет в виду: «Если бы это был я, я бы чувствовал, что потерпел крах». Этот человек – не ты, и очевидно, что он не Чистильщик, потому что Чистильщики не признают краха.

Я понимаю, как сложно сражаться вопреки всему, когда остальные

хотят, чтобы тебя постигла неудача. Когда я построил комплекс Attack Athletics в Чикаго в 2007 году, у меня уже был бизнес почти двадцать лет. Я успел поработать с лучшими спортсменами мира, съездил в такие места и повидал такое, о чем другие могут только мечтать. И я хотел поднять Attack Athletics на новый уровень. Все говорили, что это был мой последний шаг в развитии как тренера. Но для меня это было лишь начало. Я создал произведение искусства в мире спортивно-тренировочных комплексов, куда приезжают люди со всего света, такое место, о постройке и владении которым ни один личный тренер не мог и мечтать.

У меня были определенные ожидания и планы, и все они осуществились. Этот риск оправдал все мои ожидания. Но, как и в любом бизнесе, неожиданные ситуации заставляют тебя вносить корректировки. И я столкнулся со сложными решениями, которые изменили работу комплекса. Игроки, которые нарвались на локаут NBA, не хотели вкладывать деньги в свои тренировки без уверенности в том, что сезон состоится. Мои основные клиенты – Коби, Дуэйн и многие другие, – что, понятно, хотели, чтобы я приехал туда, где бы они ни находились. И я ездил с ними по всему миру, в то время как мое здание находилось в Чикаго. Сложно вести бизнес таким образом. Вот и пошли немного времени спустя слухи о «крахе» Attack Athletics.

На самом деле то, что случилось со зданием, было лишь задержкой, препятствием. Но, преодолевая препятствия, ты достигаешь успеха. Ты учишься, ты приспосабливаешься. Когда все остальные говорят о том, как ты «потерпел крах», ты ведешь себя как профессионал, меняешь курс и возвращаешься к работе. Это и есть прогресс: хороший – великий – неудержимый. Никто не начинает неудержимым. Ты ошибаешься, ты во всем разбираешься, ты доверяешь себе.

Скажу вот что: Attack Athletics – это то, кем я являюсь, и то, что я делаю, а не здание. Здание было нужно для оборудования, рабочей среды и воплощения революционной концепции. Attack Athletics – это я и моя философия тренировки, и она всегда там, где я. Attack Athletics – это работа, которую я делаю по всему миру. А я работаю много, чтобы быть уверенным, что мои клиенты и я не потерпят крах в том, что мы делаем. Мы всегда находим способ сделать так, чтобы всё получалось.

Но когда ты лучший в чем-либо, ты носишь на спине большую мишень. Когда твои коллеги, друзья и враги начинают разговаривать и умничать у тебя за спиной, ты знаешь, что всё делаешь правильно, если им так важны ты и твое дело. Если они обсуждают, понесешь ли ты «потери». Потери? То, что я потеряю, у вас никогда и не было.

Чистильщик никогда не видит крах, потому что для него ничто никогда не бывает кончено. Если что-то идет не по плану, он инстинктивно ищет варианты, благодаря которым всё получится. Не чувствует стыд и унижение. Он не винит никого другого, и ему всё равно, что скажут другие по поводу его ситуации. Ничто никогда не заканчивается, ничто никогда не кончено.

И он, вне всяких сомнений, знает: что бы ни случилось, он найдет способ выйти победителем. Если ты когда-нибудь увидишь, как я дерусь в лесу с медведем, помоги медведю.

Сделай выбор обернуть «крах» в успех. Если твоя команда не выиграла чемпионат, если твой бизнес разваливается, если ты не получил то, за что боролся, переходи на следующий шаг своего развития. Помни о том, кто ты такой и как ты сумел зайти так далеко. Слушай свой внутренний голос. Что он тебе говорит?

Ничто никогда не кончено. У тебя есть варианты:

Спокойный признаёт поражение.

Завершающий работает усерднее.

Чистильщик вырабатывает стратегию, чтобы получить другой результат.

Признанию поражения нет места в этом разговоре, как и во всей этой книге, потому что слова *сдаться* и *непреклонность* не сочетаются друг с другом никаким продуктивным образом. Люди, которые признают поражение и говорят, что у них не было выбора, просто не настроены серьезно на успех, превосходство и на самих себя. Они говорят, что «постараются», а потом сдаются, когда у них не получается.

К черту «старания». Старание – это прямой путь к краху. Это просто другой способ сказать: «Если у меня не получится, я не виноват, я старался».

Ты *старался* сделать как можно лучше? Или ты *делал* как можно лучше? Большая разница. «Ну, я старался». Хорошо, а теперь скажи мне, что ты *сделал*.

Делай или не делай.

Делай, а если не получается, делай снова.

Ты пробовал делать так? А так? Ты опробовал каждую идею, которая у тебя была? Можешь ли ты сделать еще что-то, что могло бы повернуть всё тебе на пользу?

Если ты нацелился на превосходство, ты должен быть готов принести жертвы. Такова цена успеха. Ты никогда не знаешь, насколько сильно чего-то хочешь, пока сначала не почувствуешь горький вкус поражения. Но, когда ты его почувствуешь, ты будешь сражаться как лев, чтобы избавиться от этой горечи. Возможно, тебя отправили на скамейку запасных, или ты потерял кучу денег, или кто-то получил повышение, о котором мечтал ты. Другие могли бы сдаться, и они первыми скажут, что ты тоже должен сдаться. Но закончил ли ты потому, что хотел, или потому, что тебе сказали закончить? Можно ли еще что-то сделать? Чувствуешь ли ты еще гнев внутри себя, который велит тебе действовать и всё изменить? Завершающий будет продолжать идти, пока его не вынудят остановиться, помни, его называют Завершающим потому, что он доходит до конца. Но как только наступает конец, он это знает, он это чувствует. Всё кончено.

Чистильщик никогда не может принять, что всё кончено. Но он понимает, когда пора сменить направление.

Очень сложно поменять курс, когда ты уже определил свои цели. Ты сделал выбор, ты работал ради него, ты заслужил награду, но... Какой бы ни была причина, всё пойдет не так, как ты планировал.

Понять, что пора изменить направление, – это не слабость.

Слабость – отказываться рассмотреть другие варианты и потерпеть поражение во всем потому, что ты не смог ни к чему приспособиться.

С нами всеми это случалось: ты просто знаешь, что что-то не так. Возможно, ты продвигаешься не так быстро, как планировал. Или не зарабатываешь тех денег, на которые рассчитывал. А может, тебе просто не нравится то, что ты делаешь, или те, с кем ты это делаешь. Или что-то, что ты не можешь контролировать, повлияло на твою ситуацию.

При этом инстинкт становится самым ценным инструментом, который может у тебя быть, потому что только ты можешь решить, слушать ли то, что говорит тебе внутренний голос.

В профессиональном спорте – это решение уйти на пенсию или принять участие в еще одном сезоне. Для молодого спортсмена – это решение сидеть на скамейке запасных или перейти в другой вид спорта. В бизнесе это может быть выбор: сменить карьеру или работу, начать или продать бизнес. В любом случае, нужно иметь мужество и самоуверенность, чтобы знать, что пора что-то изменить.

Только особенный человек может сказать, что уже хватит, когда пора начать менять направление своих усилий на что-то, что может иметь

успех. Возможно, твоя мечта не осуществится тем образом, который ты задумывал изначально. Но, если приложить немного творческого мышления и видения, ты можешь перенаправить свои цели в такое направление, которое связано с тем, что ты всегда хотел.

Я могу без раздумий сказать тебе, что я – лучший в своем деле. Я это заслужил. Но чтобы стать лучшим, мне пришлось выучить не один урок о том, что нужно всегда быть готовым сменить направление и не слушать мнение других людей о том, что значит добиться успеха или потерпеть поражение.

В первый раз я выучил этот урок, когда был баскетболистом в Иллинойском университете в Чикаго – с большими мечтами и с порванной крестообразной связкой. Неудачное лечение привело к проблемам с бедром, ногой и новыми проблемами с коленом. У меня больше ортопедических проблем, чем ты можешь себе вообразить. Я тогда и понятия не имел, что моя главная слабость станет моим величайшим преимуществом. Никак не думал, что, перенеся столько травм и операций, сумею помогать другим справиться с тем же на самом высоком уровне.

Я был весьма неплохим игроком, но не калибра NBA. Я просто не был готов это признать. Когда я получил первую травму, хотел только играть в баскетбол. Я не очень религиозный человек, но для меня разрыв крестообразной связки был посланием свыше, которое гласило: «Послушай, ты тратишь слишком много времени на работу над этой игрой, ничего не получится. Так что давай просто сломаем тебе колено, чтобы ты мог сосредоточиться на том, что ты должен делать в жизни, и быстрее наставим тебя на путь истинный».

Но я не был готов увидеть другой конец моей мечты. Продолжал играть с большой скобой на своем разбитом колене, старался преодолеть последствия травмы и кошмарного лечения.

И в один день случился крутой поворот: я играл в турнире, и парень, которого я даже не знал, подошел ко мне и сказал: «Я помню, как хорош ты был раньше».

Ох...

Понял.

Это был сигнал к пробуждению, послание, что я должен был осознать, что я упирался в деле, в котором у меня не было ни шанса на успех. Дело было не в замечании того парня, он сказал только то, что я и так знал. Я просто это еще не принял. Я сыграл еще в одной игре – и на

этом всё.

Пора было найти новый конец этой мечте.

Учись. Приспосабливайся. Я понял, что, если мое поврежденное тело не могло помочь мне играть в баскетбол, буду использовать то, что узнал, и найду способ обернуть это во что-то хорошее. И я уже понимал, во что именно: я не хотел работать на команду, я хотел работать на себя. Взять какого-нибудь баскетболиста и сделать его лучше, чем он был прежде. Так я хотел оставить след в NBA.

И, похоже, у меня получилось.

Разумеется, у меня ушло немного больше времени на то, чтобы понять, как именно эта мечта обретет форму. Я всё еще бегал за Брэдом Селлерсом и другими игроками «Чикаго Буллз», писал им все письма, предлагал свои услуги тренера. Никто не отвечал. Я думал, что Майклу тренер нужен еще меньше остальных, особенно такой, который никогда не тренировал профессионального спортсмена, так что я и не пытался с ним связаться.

Так я понял: не пытайся. *Делай.*

Сегодня я учу лучших из лучших заботиться о своем теле, потому что, когда я встретился с первыми препятствиями, я отказался воспринимать свою ситуацию как крах. Ты берешь то, что все остальные видят с отрицательной стороны, и оборачиваешь себе на пользу. Ты не сердись, не сворачиваешься калачиком и не умираешь. Ты свирепо смотришь на цель и думаешь, что если всё не получится именно таким образом, то уж точно получится другим. И говоришь любому, кто в тебе сомневается: «У меня всё схвачено».

Просто не жди, что все остальные поймут или согласятся с твоим новым планом. Многие либо предпочитают остановиться на безопасном варианте, либо слишком боятся бросить плохой и перекладывают весь свой страх и сомнения на тебя. Они ждут краха – ты ждешь возможности. Когда я решил пойти в эту сферу, все говорили: «О, инструктор в спортзале». Нет. «Личный тренер?» Нет. Я не личный тренер. Личный тренер занимается с тобой час в спортзале, помогает с тренировкой и видится с тобой, когда ты назначаешь следующую встречу. Я работаю для своих клиентов семь дней в неделю, 365 дней в году, круглый день. Я тебе нужен, я рядом. Можешь называть меня архитектором или специалистом по спортивной подготовке. Архитектор строит здание, я строю тело, изнутри наружу. Как мне заново построить это плечо? Как мне спроектировать это тело так, чтобы оно стало сильнее, выносливее и мощнее, чем когда-либо раньше? Я – архитектор

организма, отвечающий за каждую ниточку разума и тела, которую ты мне доверил.

И всё потому, что я «потерпел крах» как баскетболист.

Для меня успех состоит не в том, сколько денег я могу заработать, – это никогда не было главным. Успех состоит в том, чтобы делать то, что не может никто другой.

Несколько лет назад я провел лето, работая с Робби Хаммелом, который играл за команду университета Пердью, – отличным парнем, только что порвавшим крестообразную связку второй раз за восемь месяцев. В первый раз, в 2010-м, он был юниором, которому оставалось всего восемь игр до конца сезона, и его уже считали одним из лучших игроков в стране. Стремясь вернуться к игре, он прошел через операцию и восстановление со школьными тренерами и вернулся в «Пердью Бойлермейкерс» на следующий сезон в последний год учебы, готовый играть.

На первой же командной тренировке он снова порвал крестообразную связку. Робби выбыл на весь сезон, а может быть, и навсегда.

Перенести две операции за восемь месяцев? Вернуться после двойной травмы крестообразной связки? Это много работы с неизвестным результатом. Поговаривали, что многообещающая карьера двухметрового американского форварда, возможно, окончена. Тогда мне позвонил его отец. Смогу ли я вернуть его в нужное состояние, чтобы у него был еще один шанс в последний год обучения?

Я не знаю никого другого в моем деле, кто сумел бы успешно провести восстановление после двойной травмы крестообразной связки, но Робби стал для меня третьим. Я знал, что нам нужно было для него сделать. На это ушли бы месяцы усердной работы и серьезных психологических усилий. Выбор был за ним.

Семь месяцев он занимался восстановлением, по пять дней в неделю, дважды в день, в комплексе Attack Athletics в Чикаго и в своей школе в Вальпараисо. Он ездил по часу туда и обратно, чтобы с нами встретиться, и, мне кажется, его немного ошарашило то, как быстро и усердно мы заставили его работать. «Я думал, что в первый день они со мной поговорят, измерят рост и вес, – сказал он репортерам. – Но уже через час меня тошнило в мусорное ведро».

Наша цель состояла в том, чтобы он полностью пришел в форму к началу игр конференции Big Ten^[8]. Люди говорили, что это невозможно.

Его хирург разрешил ему играть, но ему нужно было пройти для меня еще одну проверку, чтобы я дал ему зеленый свет, – 120-сантиметровый прыжок на пол и обратно. Та же проверка, которую я заставлял проходить всех моих ребят после восстановления колена/лодыжки/бедр. В тот день, когда у него это наконец получилось, мы попрощались и отправили его обратно в школу. Наша работа была выполнена, а он свою только начинал.

Он не просто вернулся к игре в лучшем состоянии, чем когда-либо прежде, он был включен в Первую команду Big Ten в третий раз, попав в десятку лучших по набранным очкам, подборам, блокам, трехочковым и свободным броскам. И во время своей последней игры в турнире NCAA он набрал 26 очков и совершил 5 успешных трехочковых бросков, едва уступив «Канзас Джейхоксу». К тому моменту мы уже больше не работали, но я был рад за него, когда его выбрали во втором кругу драфта NBA, после чего он отправился в Испанию, чтобы начать профессиональную карьеру.

Вскоре после этого он порвал мениск.

Снова операция, снова работа, снова упорство.

Многие бы сдались. Но не он.

Это всё – дело выбора. Я говорю своим спортсменам всё как есть и оставляю выбор за ними – продолжать ли сражаться или сдаться. Трэйси Макгрэди необходимо было пройти 18-месячный процесс восстановления. Ему нужно было сделать трудный выбор: готов ли ты пожертвовать двумя годами своей карьеры, чтобы, когда тебе будет сорок или пятьдесят, у тебя всё еще было безупречное колено... Или ты готов рискнуть и вдвое сократить эти восемнадцать месяцев, работая над тем, чтобы получить сверхсильное колено, с которым ты протянешь всю карьеру и с оставшимися проблемами будешь разбираться, когда закончишь играть? Этот выбор я не могу сделать за него. Но никто никогда не выбирает более длительное восстановление.

В таких случаях я предлагаю варианты, а спортсмены должны решить, что они хотят делать. Ты можешь быть хорошим, если пойдешь безопасным путем. Но тебе не быть непреклонным, если ты не готов рисковать. Безопасность делает тебя хорошим, риск делает тебя великим.

Гилберт Аринас также является одним из тех, кто решил рискнуть своим телом. Я сказал ему: твое колено может сгибаться примерно на сто градусов. Через три года оно будет сгибаться на девяносто. Через семь лет, возможно, – на семьдесят пять. Вопрос Гила: на сколько градусов мне нужно, чтобы оно сгибалось, чтобы играть? Я сказал, что примерно

на сорок пять. Он ответил, хорошо, его всё устраивает. Мы знали, что сможем восстановить Гиля на 100 процентов, потому что любой, кто готов собрать все свои вещи и переехать в Чикаго, чтобы я его пытал три месяца, уже находится в правильном расположении духа.

Такие важные решения как ничто другое определяют, добьешься ли ты успеха или потерпишь крах. Кому они доверяют? Врачи должны сказать с медицинской точки зрения, когда наступит полное восстановление. Они будут лечить твои симптомы. Я же займусь причиной. Команды и спонсоры хотят, чтобы игроки возвращались на поле как можно быстрее. Агенты думают о том, как вести себя в сложившейся ситуации таким образом, чтобы это сыграло на руку при заключении следующего контракта. Я смотрю на ущерб, со всеми разговариваю и предлагаю человеку существующие варианты. Если ты поступишь так, то в итоге будет вот что; если поступишь так, то выйдет это. Вот из-за чего произошла травма, вот что мы сделаем, чтобы это не повторилось. Тебе решать.

Уверенность в этих меняющих жизнь, рискованных решениях делает меня успешным. Деньги – это, конечно, хорошо, но лучше помочь кому-то, у кого осталось не так много времени на то, чтобы преуспеть в чем-то. Я обожаю таких людей, как Джуван Ховард. Он пришел в лигу в 1994 году и почти двадцать лет вкалывал круглый год, чтобы получить возможность заработать кольцо, которое он наконец выиграл с «Майами Хит» в 2012 году. Знаешь, как много надо трудиться, когда тебе далеко за тридцать, чтобы оставаться в форме и продолжать играть в командах такого уровня просто потому, что ты отказываешься уходить без главной награды? Вот пример человека, который отказался терпеть крах и вышел победителем.

Когда ты работаешь со спортсменами, ты должен понимать, что каждый день приближает их к концу карьеры, к выбору, стоит ли уйти или начать больше работать. Как мне продлить то время, которое у них осталось, на то, чтобы стать успешными? От этого зависит мой успех.

Все они хотят играть вечно и видят конец карьеры как некое поражение. Но это необязательно так, если они заранее всё расставили по своим местам. Я много раз говорил парням, которые приближались к завершению карьеры:

«Через год ты будешь никому не нужен. Ты оставишь свое наследие в качестве игрока, но какое это имеет значение, если ты будешь вставать каждый день и тебе будет нечем заняться? Подумай об этом сейчас, пока ты не стал еще одним экс-игроком, который пытается привлечь к себе внимание. Твой контракт на рекламу обуви не продлится вечно, и не

всем удастся стать тренерами или комментаторами. Что ты собираешься делать? Как ты превратишь эту карьеру во что-то еще более великое, чтобы продолжить быть неудержимым еще много лет? Решай сейчас, потому что, если с этим затянешь, варианты будут со временем пропадать. Другие люди думают о том же и обходят тебя, пока ты цепляешься за старое дело, которое перестает получаться».

Чистильщик знает, когда уйти и в каком направлении. Он никогда не убегает, он всегда идет; он заканчивает спокойно и на своих условиях. Он может проиграть битву, потому что всё еще рассчитывает выиграть войну. Проиграть игру, но выиграть сезон. Проиграть сезон, но выиграть следующие три. Потерять работу – и начать новый бизнес. И никому не принадлежит последнее слово, добился ли он успеха.

XV. ...ТЫ НЕ ОТМЕЧАЕШЬ СВОИ ДОСТИЖЕНИЯ, ПОТОМУ ЧТО ВСЕГДА ХОЧЕШЬ БОЛЬШЕГО

Спокойный начинает отмечать первым и заканчивает последним.

Завершающий начнет отмечать со всеми, а потом уйдет с теми, кого выберет.

Чистильщик просто хочет вернуться к работе.

Я не отмечаю победы вместе со своими игроками. К тому времени, как мой клиент после вчерашней вечеринки проснется на следующий день в поту и в футболке, залитой победным шампанским, я уже давно уеду.

Мы встретимся на несколько минут, когда всё закончится, накоротке.

– У тебя всё хорошо?

– У меня всё хорошо.

Готово.

Идем дальше.

Любимые слова Чистильщика.

Всегда нужно сделать что-то еще. И что-то еще улучшить. Всегда нужно что-то улучшить.

Пусть празднуют другие. Тебе всё еще мало.

Если ты одержал победу за шесть ходов, ты разочарован, что не выиграл за пять. Если ты отжался 195 раз, то почему не 200? Если ты заключил сделку на миллион долларов, ты будешь спрашивать себя, не смог бы ты договориться на миллион двести тысяч?

Всегда мало.

В редких случаях, когда тебе всё же хочется отметить какое-то достижение, это происходит очень недолго, в одиночестве, потому что никто не способен понять, через что ты прошел, чтобы этого достичь. Другие могут праздновать потому, что ты сделал так, что всё

получилось. Они могут этого даже не понимать, но ты это знаешь.

Всё, чего ты достиг, всё, ради чего ты работал, ты делал не ради признания твоих заслуг и не ради кого-то другого. Ты сделал это ради тонкого мгновения, этого острого, мощного наплыва удовлетворения, о котором все мечтают, но немногим удается его испытать.

Но в ту же минуту, когда ты его испытал, оно уже пропало. И ты можешь думать только о том, что готов пойти на что угодно, лишь бы его вернуть.

Это кратковременное чувство «Достаточно», за которым сразу следует глубокая, обжигающая волна «Больше».

Чистильщик знаком со спокойной меланхолией победы. Пока все наслаждаются победой, он ждет предстоящего разочарования, стойкого напоминания того, что слава уже позади, а впереди – новое испытание, больше, сложнее и изнурительнее, чем то, чего он только что добился.

Если ты хочешь найти Чистильщика на вечеринке в честь победы, ищи человека, который стоит один в стороне и наблюдает за всеми остальными. Он за них рад, потому что они смогут пойти домой, чувствуя, что их работа выполнена. Но его работа всегда только начинается. Он уже обдумывает свой следующий шаг, следующий риск, следующее убийство. Посмотри на Пэта Райли в следующий раз, когда он выиграет титул, – никто не выглядит более подавленно на празднике. Он прекрасно знает, что пришлось сделать, чтобы этого достичь, и сколько еще понадобится совершить, чтобы это удержать.

Настоящий Чистильщик чувствует себя хуже всего сразу после того, как испытал один лучших моментов в жизни. Пять минут у него полная эйфория. Следующие двадцать четыре часа он относительно счастлив. А потом... что?

Снова работать.

Все остальные будут говорить ему, что он проделал прекрасную работу, и он знает, что это правда. Но их одобрение ничего для него не значит, потому что стандарты, которые он установил сам для себя, намного выше, чем те, которые мог выставить кто-либо другой.

Выиграл он или проиграл, думает он всё равно о том, как бы он смог всё сделать лучше, проще, быстрее или еще как-то по-другому. Работа выполнена, но он всегда думает о том, как бы он смог сделать больше.

Это – непреклонное стремление к превосходству, нужда всегда верить в свои способности, требовать от себя большего, чем кто-либо

мог от тебя просить.

Победа – это зависимость. Великий Винс Ломбарди^[9] однажды сказал: «Победа – это привычка», – что тоже верно. Но я считаю, что это привычка, которая неизбежно становится зависимостью. Ты этого не поймешь, пока ее не почувствуешь, а потом проведешь всю жизнь, желая большего. Ты чувствуешь внутри не слишком приятное ощущение того, как умоляет об этом твоя темная сторона. Когда ты один в Зоне, ты не знаешь ничего, кроме стойкого желания добиться успеха. Каждый выбор, который ты делаешь, каждая жертва, каждая секунда, которую проводишь в одиночестве, готовясь, участь и мечтая... Всё это нужно для того, чтобы удовлетворить это пристрастие.

И если ты хоть раз чувствовал нужду спросить, почему необходимо так усердно работать, или удивлялся, стоит ли оно того... просто брось всё. Ты не понимаешь.

Трудно описать чудовищность победы, когда она соединяется с пониманием следующего: для того чтобы повторить этот опыт, тебе придется всё начать сначала, пройти через всё это вновь и работать еще больше, не зная, каков будет результат. Когда я впервые начал работать с Коби, Джуван Ховард подошел к нему после игры и сказал, что он долго трудился со мной, рассказал, как я увеличил срок его карьеры. Потом он спросил Коби, сколько еще лет тот хочет проиграть.

«Пока я не получу номер шесть», – сказал Коби.

Он ответил не количеством лет, о чем спрашивал Джуван, не возрастом или длиной контракта, как, скорее всего, ответило бы большинство игроков на такой вопрос. Он ответил количеством колец. На тот момент у него было три. В следующие сезоны он заработал еще два. Когда я пишу эту книгу, ему остается получить еще одно, чтобы достичь своей цели. Два, если я смогу на это как-то повлиять.

Это – пристрастие. Другие думают о том, сколько лет будет еще длиться их контракт или сколько еще сезонов смогут выдержать их изнашивающиеся организмы. Великие сознательно об этом даже не думают. Для них существует всего один автоматический ответ: победа. Они не думают о том, как и когда они ударятся в потолок, они не верят, что у них есть потолок. Они просто продолжают двигаться и уходят на своих условиях, когда хотят, а не когда кто-то другой говорит им это сделать.

Несколько лет назад я работал с игроком, который пытался восстановиться после травмы, и он мне сказал:

– Я просто хочу поправиться, чтобы играть наравне со всеми.

Это привлекло мое внимание.

– Ну-ка, повтори, – сказал я.

– Я просто хочу играть наравне со всеми.

– Что ты имеешь в виду под *наравне*? – спросил я.

– Я хочу показать всем, кто говорит, что у меня ничего не получится, что они ошибаются.

– Ты знаешь, что значит *наравне*? – спросил я. – Это значит, что ты – такой же, как они, стоишь с ними в одном ряду. Бок о бок.

Тишина.

– Ты и вправду хочешь быть наравне со всеми? Или, на самом деле, хочешь быть впереди них? Зачем стоять с кем-то в одном ряду, когда ты можешь вырваться вперед? В баскетболе ты обходишь кого-то, чтобы оставить его позади. Играй в эту игру таким же образом. Тебе нужна победа, тебя не устраивает ничья.

Он понял, хотя это понимает не каждый. Подумай о своих очень талантливых, очень одаренных и способных знакомых, не имеющих единственной способности – двигаться вперед, над ними будто навис невидимый купол. Большинство людей позволяют себе быть ограниченными таким образом, либо тем, что говорят им другие, либо тем, что они думают о себе сами. И они решают, что им вполне достаточно того, что у них есть под этим куполом. Моя задача – заставить тебя разрушить этот купол. Я хочу, чтобы в любом деле ты был лучше и сильнее, чем когда ты делал его в прошлый раз. Когда игрок подходит ко мне и говорит: «Сегодня я сделаю трипл дабл», – а потом выходит, делает трипл дабл, и все приходят в восторг, я думаю только: «А вчера ты почему этого не сделал?»

Чистильщик работает для себя, а побеждают все. Что бы он ни делал, чтобы достичь своих целей внутренне, это всегда переходит во внешнюю форму. Когда он получает то, что хочет, все, кто находится с ним рядом, получают от этого выгоду. Если он начальник и его компания получает огромную прибыль, потому что он работал днями напролет, чтобы совершить крупную сделку, его подчиненные от этого выигрывают. Он тот, кто совершил победный бросок, потому что он практиковал этот чертов бросок тысячу раз, каждый божий день, и вот – его соратники по команде отправляются домой победителями. Но они будут праздновать, а он – нет, потому что будет изучать статистику, бегло

оглядывать положительные стороны и переходить сразу к отрицательным. «Тридцать очков, десять результативных передач... черт, две потери мяча». И это всё, что он запомнит: «А, та игра, когда я два раза потерял мяч». Он отыграл почти безупречную игру, но для него недостаточно безупречную.

Стремление перешагнуть через черту между почти безупречным и безупречным – это разница между великим и неудержимым. Тебе не отделаться от неприятного чувства, что ты никогда не будешь доволен своими результатами. Ты всегда считаешь, что мог бы всё сделать лучше, и не остановишься ни перед чем, чтобы это доказать. Идеальный ли это способ жить? Я не знаю. Но это точно непросто. Ты надеешься, что твоя семья и твои друзья в конечном итоге тебя поймут. Но этого может и не произойти. Вся твоя жизнь в основе своей посвящена одной цели до такой степени, что ты готов исключить всё остальное. Сосредоточен ли ты на бизнесе, спорте, отношениях – на чем угодно, – ты должен быть готов сказать: «Я делаю это, я откажусь от всего, от чего придется, чтобы у меня всё получилось. Мне не важно, что кто-либо думает, и, если это приведет к последствиям, которые затронут другие сферы моей жизни, я с ними разберусь, когда придется».

Таков Коби: он делает всё ради совершенства. Всё. Больше ничто не имеет значения. Ты постоянно слышишь, как люди говорят: «Я сделаю всё, что потребуется!» – но он действительно живет по этому принципу. Каждый элемент его жизни, каждый час его дня, время, которое он проводит в одиночестве в спортзале, люди, которых он находит, чтобы помочь ему поддержать это превосходство, – всё вращается вокруг того, чтобы быть на вершине и оставаться на ней. Именно поэтому мы так хорошо работаем вместе, он сосредоточен на одном, и я тоже: нашем общем пристрастии к победе. И всё, что мы делаем, преследует эту единственную цель.

Но если ты никогда не удовлетворен, жизнь может быть одинокой. Люди думают, что успех принесет им счастье, но, когда ты его добиваешься, ты обычно чувствуешь не совсем то, что себе представлял. Ты получил то, чего хотел, но будь готов к тому, что ты, возможно, останешься один. Потому что тебе хватило храбрости выбрать непопулярный маршрут и ты шел на такие крайности, которые другим никогда не понять. У тебя наконец есть всё, о чем ты только мечтал, но теперь ты точно знаешь то, о чем всегда подозревал: никто не понимает, через что ты прошел и что ты сделал, чтобы это получить.

Для меня никогда не быть удовлетворенным означает быть подготовленным к любой ситуации, готовым приспособиться, не подавая

признаков паники и волнения. Для этого нужно тщательно изучать каждую деталь, дотошно следить за тем, что другие даже и не заметят. Мне не нужно видеть, как мяч попадает в корзину, я понимаю по броску, достигнет он цели или нет. Это – моя работа: показать тебе, почему твое запястье должно находиться в этом положении, а локоть в том, почему тот бросок не получается, а этот безупречен. Я показываю своим игрокам, как всё это работает, и они не могут в это поверить. Вот в чем разница между мной и остальными: я никогда не упускаю детали, и я прослежу за тем, чтобы их не упустил и ты.

Но когда ты живешь и работаешь таким образом, за это приходится платить. И одно из самых больших испытаний, с которыми сталкиваются соревнующиеся люди высокого класса, – это перегорание. Ты завоевываешь желаемую награду, ты получаешь деньги и славу... и в этот момент может появиться сильное искушение остановиться и дать кому-нибудь другому со всем разбираться. Давление, тщательное изучение деталей, нехватка личной жизни – всё это оставляет свой след практически на каждом.

Если ты работаешь в любой сфере, помимо спорта, у тебя есть разные варианты. Сменить работу, поменять сферу деятельности, взять отгул, вернуться в школу, изучить новую нишу своего бизнеса. Но в спорте?

Забудь, если только твои талант и навыки не находятся на таком запредельном уровне, что ты можешь себе позволить какое-то время не заниматься своим делом, как, например, Майкл, когда играл в бейсбол. Я считаю, что именно это делало его лучшим из лучших: у него была способность контролировать время, когда он был в Зоне, а в Зоне он находился постоянно. Он ушел и вернулся, заново отточил свои баскетбольные навыки, и всё пошло так, будто ничего не менялось. Но, в противном случае, спортсмены не могут себе позволить такую роскошь, как время. У тебя есть всего несколько недолгих лет, чтобы оставить свой след, и они заканчиваются раньше, чем большинство людей себе представляет.

Но в какой-то момент каждый элитный спортсмен просто устает непреклонно прикладывать усилия, чтобы быть исключительным. Особенно это часто встречается среди спортсменов, которые добиваются успеха в раннем возрасте, как, например, теннисисты или олимпийцы, которые чувствуют, что у них не было возможности побыть детьми, потому что они всё время работали, тренировались, ездили и соревновались. Если у тебя не было шанса побыть ребенком, то ты этого хочешь, потому что это совершенно инстинктивное желание –

веселиться, не подчиняться правилам, просто не думать об ответственности, целях и работе. Я это понимаю.

Но я уверен, что детство переоценивают. У тебя может быть намного лучшее детство, когда ты уже взрослый, когда у тебя есть свобода и деньги, чтобы им наслаждаться. У тебя есть очень небольшой промежуток времени на то, чтобы стать легендой, а потом ты можешь всю оставшуюся жизнь вести себя как ребенок, в любом возрасте. Загоняй себя, как только можешь. И даже если ты дотянешь до тридцати или тридцати пяти, у тебя еще останутся десятки лет, чтобы насладиться плодами своей работы.

Некоторые спортсмены понимают, что они больше не могут продолжать, и на этом заканчивают. Но когда выгорает парень, который еще может что-то сделать, ему невероятно трудно найти путь обратно. Возможно, он выиграл титул, расслабился в перерыве между сезонами и вернулся в следующем году с легким чувством удовлетворения. Обычно поставить их на место может только одно: дух соперничества, мысль о том, что кто-то другой может забрать то, что принадлежит им, понимание того, что, пока он в своем удовлетворении толстел и ленился, все остальные всё еще были худыми и голодными. А потом ему приходится уже держать темп, иначе надолго он чемпионом не останется.

В речи Майкла, которую он произнес, когда его включили в Зал славы, я услышал, как он сказал нечто, из-за чего я подумал: «Я полагал, мы закончили, но теперь я уже в этом не уверен». И я всё еще не уверен. Но, на всякий случай, я буду готов.

Чистильщик перегорает так же, как и все остальные, но мысль о том, чтобы всё бросить и не думать, чего он при этом лишился, вызывает у него еще больше беспокойства и напряжения, чем движение вперед – это пристрастие всё еще требует свое. Именно поэтому ты видишь, как люди уходят на пенсию и возвращаются – им всё еще мало, им всё еще есть что доказать. Но не тебе, а себе. Давление идет изнутри.

Ты должен жаждать этого давления, принять его и никогда с ним не расставаться.

Тебе необязательно его любить. Ты должен только страстно желать результата.

...

Я совершил и испытал достаточно «невозможного», чтобы понять, что нет ничего невозможного. И каждый день я жду нового испытания, чтобы это доказать. Именно поэтому я тренирую только спортсменов, а не голливудских знаменитостей: для меня главное – чистое исполнение. И когда мои парни делают свое дело, у них нет ни грима, ни сценария и им негде скрыться. Что бы ни случилось, это увидят все. Недостатки и ошибки актеров можно исправить краской и монтажом, а моим ребятам не спрятаться никак. Я обожаю это давление. Обожаю готовить спортсменов и видеть, как вся наша усердная работа превращается в шедевр на глазах у всего мира. Я с удовольствием приводил Майкла в нужную форму для игры в баскетбол, а потом для того, чтобы он смог вернуться и завоевать еще три кольца, которые он добавил к первым трем. С удовольствием помог Коби достичь самого высокого уровня, и даже большего, чтобы он мог продолжать идти к своей мечте и взять свои четвертое и пятое чемпионства, и на этом не остановиться. С удовольствием встретился с Пэтом Райли в тот вечер, когда «Майами» выиграли чемпионат 2012 года, а он меня спросил, как я привел Дуэйна в такое состояние всего за пару дней. Покажи мне ситуацию, и сделаю так, что всё получится. Вот что мною движет. Каждый раз – новое испытание, новый способ делать что-то лучше, чем было раньше.

Признаюсь, меня нелегко удивить. И меня сложно научить чему-то, что я не узнал сам. Но один человек учит меня каждый день и дает мне такие испытания, которые я не мог себе и представить, – и это моя прекрасная и сообразительная дочь Пилар. Она – живое доказательство того, что эмоции делают тебя слабым, потому что с ней я просто папа, который любит свою дочурку. Она умная и красивая, прямо как ее мать, и она является для меня причиной возвращаться с темной стороны, где царят напряжение, борьба и нестигаемое давление, к свету и любви, которую она дарит мне каждый день моей жизни. Больше всего я желаю, чтобы она гордилась мной за всё, что я делаю, так же как я горжусь ею.

Я говорю тебе это потому, что дочери советую то же, что хочу посоветовать и тебе, чтобы ты знал, что это правда.

Каждая мечта, которую ты себе вообразишь, всё, что ты видишь, слышишь и чувствуешь во сне, это не фантазии. Это твой глубокий инстинкт говорит тебе, что всё это может стать реальностью. Следуй этим видениям, мечтам и желаниям и верь в то, что знаешь. Только ты можешь превратить эти мечты в реальность. И никогда не останавливайся, пока у тебя всё не получится.

Величайшие битвы, в которых тебе предстоит сражаться, будут происходить у тебя внутри, и ты всегда должен быть своим самым

сильным противником.

Всегда требуй от себя больше, чем другие требуют от тебя. Будь честен с собой, и ты сможешь справиться с каждым испытанием с уверенностью и глубокой верой в то, что ты готов к чему угодно. Жизнь подчас бывает сложной, правда – нет.

Я искренне верю, что у меня нет никаких ограничений. Ты должен иметь ту же веру в себя. Слушай свои инстинкты. Они говорят тебе правду.

Я хочу знать, что каждый сделанный мною шаг, каждая мысль, каждая идея, каждое действие ведет меня дальше, чем кто-то заходил до меня, и делает меня в своем деле лучше любого другого в мире. Вот что мною движет. Что бы ни двигало тобой, пусть оно приведет тебя туда, где ты хочешь оказаться. Всё, что ты хочешь, может быть твоим. Будь Чистильщиком и возьми свое.

Будь непреклонен.

Готово.

Идем дальше.

Благодарности

Особую благодарность я хочу выразить каждому, кто участвовал в создании этой книги, в особенности старшему редактору издательства Scribner Шеннон Уэлч, а также моему непреклонному агенту и соавтору Шари Уэнк, которые доказывают, что величайшими Чистильщиками являются женщины.

Также я благодарю остальных Чистильщиков Scribner, в частности Сюзан Молдоу, Нан Грэм и Джона Глинна, и всех спортсменов, которые доверяли мне свои таланты все эти годы и, как и я, верят, что не существует такого понятия как «достаточно хорошо».

1

Черная мамба – ядовитая змея. Коби Брайант сам придумал себе это прозвище в 2005 году, взяв поведение непреклонной змеи себе за образец (*прим. ред.*).

2

Русскоязычному читателю даем ссылку на Ютуб: <https://www.youtube.com/watch?v=wx6OeoT4vkw> (*прим. ред.*).

3

По-видимому, автор имеет в виду известнейшую в США телеведущую Опру Уинфри, журналом «Форбс» дважды называвшуюся (в 2010 и 2013 годах) самой влиятельной женщиной знаменитостью (*прим. ред.*).

4

Американский гольфист, многократный чемпион США и Великобритании.

5

Удар в бейсболе, при котором мяч пролетает всё поле, а игроки успевают сделать полный круг по базам и попасть в дом (*прим. ред.*).

6

Знаменитый в США бейсболист (*прим. ред.*).

7

Звезда американского футбола (*прим. ред.*).

8

Конференция в первом дивизионе студенческого спорта США (*прим. ред.*).

9

Знаменитый игрок и тренер в американском футболе (*прим. ред.*).