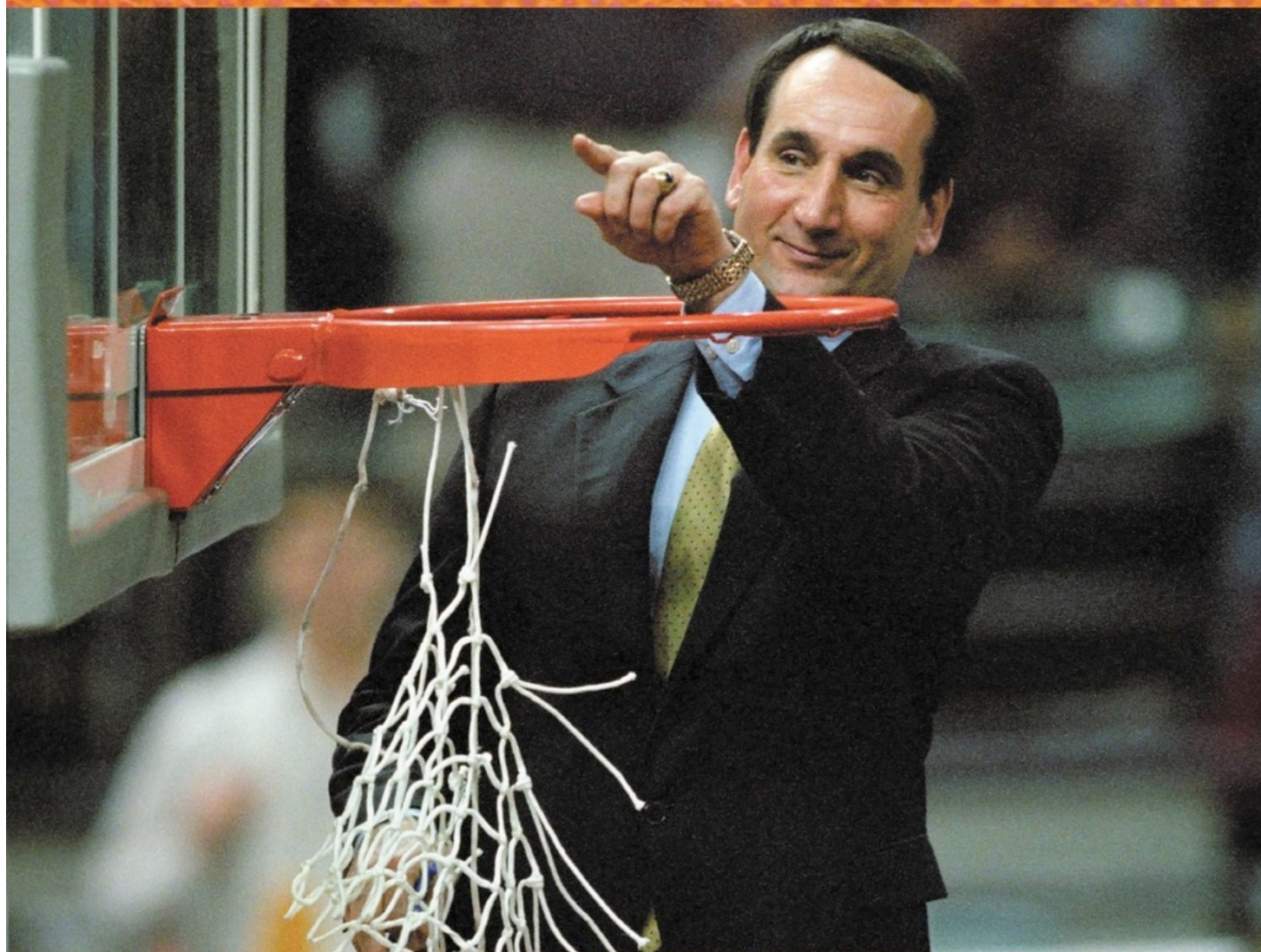


THE NATIONAL BESTSELLER

BEYOND BASKETBALL

COACH K'S KEYWORDS FOR SUCCESS



MIKE KRZYZEWSKI

NATIONAL BESTSELLING AUTHOR OF *LEADING WITH THE HEART*

with **JAMIE K. SPATOLA**

Introduction (Введение)

Я верю в силу слов.

До тренировки или игры своих команд я выписываю одно или два слова на доске в раздевалке. Мне кажется, что такие краткие слова говорят больше, чем длинные речи. Я хочу, чтобы каждый игрок представлял себя при помощи этих слов: играть со СТРАСТЬЮ, стремиться к СОВЕРШЕНСТВУ, быть УРАВНОВЕШЕННЫМ. Когда мои игроки теряют нить игры, они могут вспомнить про эти слова. Они могут сфокусироваться на своей команде, окинуть взглядом всех своих партнеров, а эти слова вызовут резонанс в их головах. Слова можно повторять на скамейке, во время тайм-аута, собрания. Это позволяет нам быть вместе в покорении наших целей и задач даже в самом пыле игры.

Ответьте на вопрос сами себе: когда вы читаете книгу, как в вашей голове рождаются образы тех или иных слов? Вспоминаете ли Вы значение из словаря, произношение этого слова, этимологию или современное значение? Словари полезны тем, что Вы понимаете, в каких случаях использовать эти слова, уместно ли их употреблять в тексте или речах. Но не стоит забывать, что Вы всего лишь используете слова, которые существуют и без Вашего участия.

Книга эта не для того, чтобы Вы ИСПОЛЬЗОВАЛИ или АРЕНДОВАЛИ эти слова, речь о том, чтобы Вы им ОВЛАДЕЛИ.

Просто вводить эти слова в свою жизнь или обучать им свою команду, своих детей, зазубривать определение недостаточно. Многократные повторения сократят количество этих слов. Но именно эти слова станут вашими инстинктами в жизни и на площадке, сформируют ваше мировоззрение.

В дополнении к значению каждого из приведенных мною слов в этом словаре я расскажу вам несколько историй из своей жизни, чтобы показать эти слова в действии. Для меня в этих историях проявляется не только необходимость использования того или иного слова, но и проявление его истинного значения и смысла. Предлагаю вам представить себя в той или иной ситуации из этой книги, чтобы понять, какую роль они сыграли в моей жизни и в жизни моих команд.

Самая главная цель этой книги в том, чтобы Вы сами писали истории из своей жизни, взглянули в прошлое и уделили внимание настоящему, чтобы каждое слово стало историей вашей жизни. Я безгранично уверен, что мы можем написать такую книгу вашей жизни.

Когда игрок, ребенок, любой другой человек спросит у вас значение того или иного слова, вам не надо будет зачитывать определение из словаря, вам достаточно будет просто рассказать одну из историй. Эти истории и эти слова принадлежат Вам.

Я думаю, что ВЫ сможете поверить в силу этих слов, как верю я, и, что самое важное, она станет Вашей.

Adaptability ("Приспособляемость")

Мне повезло играть разыгрывающим защитников в университете West Point под началом легендарного Боба Найта¹, жесткого тренера и, возможно, величайшего тренера всех времен.

Каждый день мы выполняли упражнение Zigzag («Зигзаг»). Это упражнение для развития защитных способностей весьма трудное и физически изнуряющее. Несмотря на это и я, и мои партнеры с упорством его делали, зная, что это

¹ Боб Найт – легендарный тренер, победитель трех чемпионатов NCAA во главе университета

принесет результат.

Пять лет спустя после окончания службы в армии я вновь встретился с Бобом Найтом, но уже в качестве его помощника в Университете Индианы (1974-75 гг.).

Это было великолепное начало моей тренерской карьеры. И это было не только потому, что я был его помощником, но и потому, что у нас была лучшая команда в стране во главе со Скоттом Мзем², Кентом Бенсоном³, Куинном Бакнером⁴.

Я был счастлив просто присутствовать на первой тренировке года. Я не принимал участия в процессе, но заметил, что команда не делала Зигзаг. В раздевалке я хотел спросить Боба Найта об этом, но передумал. В любом случае завтра будем делать, подумал я.

На следующий день мы тренировались опять без зигзага. В тот день тренер Найт был в прекрасном расположении духа, да и я себя чувствовал великолепно.

- Тренер, - сказал я, - **в Уэст Пойнте мы делали зигзаг каждый день, часто по много раз повторяя. Почему мы не делаем зигзаг тут???**

Найт спокойно подошел ко мне, положил руку на плечо и сказал:

- Майкл, существует большая разница между тобой и Куинном Бакнером.

Он был прав. Зигзаг очень необходим некоторым командам, но не нужен другим. Ты должен адаптировать то, что делаешь, к тому, что тебе нужно делать.

Индианы, чемпион Олимпийских игр 1984 года во главе сборной США.

² Скотт Мэй – игрок университета Индианы (1972-76), чемпион Олимпийских игр.

³ Кент Бенсон – игрок университета Индианы (1973-77).

Упражнение, которое должен был делать Майк Кржижевски каждый день, абсолютно бесполезно для Куинна Бакнера. Каждый игрок уникален, каждая команда особенная по-своему, и нет необходимости искать что-то универсальное для всех.

Вы всегда можете чему-то научиться у великих тренеров. У меня была возможность учиться у Боба Найта, и я научился страсти к игре, настойчивости и упорству. Но я также научился приспосабливаться к ситуации.

Тот урок подвиг меня на написание различных планов на каждую тренировку моей карьеры. В тренерской деятельности вы должны понять, что нет общего в том, что было сейчас и вчера, год назад, десять лет назад.

Твой план должен основываться на том, что собой представляет твоя команда сейчас. И ты всегда должен уметь приспосабливаться к изменениям. Когда так случится, ты и твоя команда станут сильнее.

Adversity ("Невзгоды")

Я знаю, что разница между хорошими игроками и великими заключается в том, как они преодолевают неудачи и неприятности. Или ты позволяешь себя сломать, или ты становишься сильнее.

Неудача может научить больше, чем любой успех, и поражение может принести больше пользы, чем достижение легкой победы.

Плюс к этому ты поймешь, насколько ты способен превращать негатив в позитив и способность твоего сердца переживать неудачи.

Самые сильные слова о поражениях были сказаны президентом Дьюка

⁴ Куинн Бакнер – игрок университета Индианы (1972-76), чемпион Олимпийских игр, чемпион НБА.

Ричардом Броудхэдом⁵. Он сказал мне: "Ты прожил свой самый темный день". Другими словами, неудача не есть твоя цель. **Запомни, что это не последний день твоей жизни. Ты пошел дальше, но стал ли ты сильнее?**

Прогресс приходит после поражения, он приходит после ошибок и осознания этих ошибок. Когда я сталкиваюсь с неприятностью, то сначала стараюсь смотреть в корень, в ее причину, а уж потом на внешние обстоятельства. Я ищу положительные моменты, полезные для меня, моей семьи, моей команды.

Летом 2003 года после выступления в Колорадо Спрингс я услышал по ТВ ошеломляющую новость про Джея Уильямса⁶, который попал в аварию на мотоцикле.

Я немедленно стал ему названивать, но узнал, что он в травматологии в Чикаго. Прогнозы сводились к тому, что он потеряет ногу и никогда более не сможет ходить. Я моментально отложил все свои дела и вылетел в Чикаго.

В полете я думал над тем, в каком состоянии находится выпускник Дьюка, чемпион НСАА, двукратный Лучший игрок в защите, чья майка уже висит под сводами Cameron Indoor Stadium⁷.

Одна вещь не давала мне покоя? Джей никогда не боялся делать ошибки.

В финале 2001 года Джей забросил только одну треху из десяти. На последних минутах я предложил ему бросить еще одну. И он не побоялся сделать это.

Он забросил треху, которая стала важнейшей в его жизни. Мы стали чемпионами НСАА.

⁵ Ричард Броудхэд – президент университета Дьюк с 2004 года.

⁶ Джей Уильямс – игрок университета Дьюк (1999-2002), попавший в тяжелую аварию.

⁷ Cameron Indoor Stadium – домашний зал команды университета Дьюк.

Джей был бесстрашен, так как в его семье всегда поддерживали в трудные минуты. И я старался оказывать ему такую поддержку во время его обучения. Его бесстрашие сделало его одним из лучших игроков, которых я когда-либо тренировал.

Я никогда не забуду момент, когда я шел по коридору госпиталя и увидел в палате плачущих родителей Джея. Увидев меня, Джей сказал: «Спасибо, тренер, что Вы пришли».

Я стал говорить с ним в позитивном ключе о том, что он будет не только ходить, но и играть в НБА. Я дал ему медальон, который носил с собой много лет. Я хотел заполнить образовавшуюся брешь в его душе.

- Джей, этот медальон очень важен для меня, но я хочу передать его тебе. Ты должен пообещать мне, что вернешь его после первой игры в НБА. И ты не сомневайся, что все именно так и будет.

Несмотря на весь пессимизм врачей, я хотел, чтобы Джей внутренне мог оторваться от проблемы и быть нацеленным на успех, а не на невзгоды.

Я всегда знал, что у Джея чемпионское сердце и, самое главное, надо довериться его чувствам.

Победители ожидают победу. И Джей верил в то, что это чемпионство не было последним. Его возможности были проверены самым жестким образом. Его восстановление шло с тем же уровнем бесстрашия, с каким Джей находился на площадке. Более того, он использовал все свое свободное время, посещая все игры, общаясь с игроками и тренерами, чтобы быть ближе к баскетболу.

Только потому, что я знал чемпионскую сущность Джея, я не был удивлен, когда узнал, что он раньше срока вернулся к баскетболу.

Неудача не сломила его. Более того, он использовал эту возможность, что вырасти по многим показателям, понять, насколько сильным может быть человек. Джей посмотрел на проблему со стороны, его чемпионское сердце заставило его бегать и прыгать меньше чем через три года.

Вопрос: кто победил?

Balance ("Баланс")

Драйв, страсть и интенсивность - очень полезные вещи. Эти элементы помогают достичь успеха в жизни. Но наряду с этими элементами ценнейшим является и баланс. Быть мотивированным очень важно, но еще важнее не быть узколобым.

Если нет баланса между временем и силами, потраченными на карьеру, семью, друзей, общество, то можно стать полностью "разобраным".

Я вспоминаю необходимость баланса для моей 11-летней дочери Джейми после зубодробительного поражения в 1993 году⁸.

Мы были чемпионами два года подряд в 1991 и 1992 годах, но команда Калифорнии разбила все наши надежды на третье чемпионство подряд.

В самолете, который летел в ту ночь в Северную Каролину, атмосфера была очень мрачная. Я прошелся по всему самолету, выражая благодарность нашей группе поддержки и всем членам оркестра. Особое внимание я обратил на своих игроков, которые должны были выпускаться в этом году. Вдруг я услышал голос Джейми, которая звала меня к себе.

Я старался поначалу не обращать на нее внимания, так как общался с игроками. Но она была очень настойчива. **"Папа, а можем ли мы завтра собраться всей семьей?"** - спросила она.

Мы не собирались всей семьей уже несколько месяцев, команда отбирала у

⁸ Во втором раунде чемпионата НСАА университет Дьюк проиграл университету Калифорнии во

меня все время, а моя 11-летняя дочь предложила собраться. Я всегда старался уделять внимание своим детям, поэтому назначил встречу на шесть часов вечера.

На следующее утро Джейми зашла ко мне в спальню с альбомом для рисования и карандашом в руках. Она предложила мне нарисовать уровни счастья, поставив им оценки от одного до пяти. Из-за поражения и вызванного им состояния я поставил этой ситуации НОЛЬ. Но так как ей было всего одиннадцать лет, я поставил тройку - довольно среднее состояние.

"Ого, - сказала она, - а теперь поставь оценку твоей радости, если бы у нас появился песик". Я понял весь подвох и оценил эту ситуацию в четыре балла.

Ровно в шесть часов мы все собрались в гостиной. Джейми стояла перед всей семьей, позади нее были две картинки. На одной из них было написано "Пункт 1. Собачка". Рядом было приписано - "Очень нужна". На второй картинке было написано "Пункт 2. Семейный отпуск", и приписка гласила - "Острая необходимость". Далее следовала куча графиков и размышлений, на которые так способно детское воображение, изображавших степень семейного счастья при наличии собаки и ее отсутствии. График показывал, что наличие собаки увеличит степень семейного счастья с 60 до 80 процентов. Шокирующие 20 процентов прироста семейного счастья!!!!

Следующие 20 минут превратились в обычные семейные дебаты по поводу необходимости приобретения домашнего питомца. Кто будет за ним ухаживать? Кто будет его выгуливать и обучать? Кто будет за ним убираться? Даже после того, как Джейми согласилась принять на себя все эти обязанности, мы сказали, что все равно это не случится. Она заплакала. Посиделки

закончились, а мы так и не перешли ко второму пункту ее графиков.

На следующий день я опять поехал в эти безумные рекрутинговые путешествия. Когда я вернулся, то на пороге меня ждало удивление. Это был щенок лабрадора, которого назвали Defence.

В этот раз Джейми была неправа. Наша радость увеличилась не на 20 процентов, а на все 40, мы были безумно счастливы. Defence был прекрасным дополнением к нашей семье. Год спустя у нас появился еще один песик - шоколадный лабрадор по имени Cameron. "D" и Sammy принесли радость, комфорт и безусловную любовь в нашу повседневную жизнь. После долгих поездок ничто так не расслабляет меня, как встреча с этими созданиями.

После того, как у нас появился D, я покинул город, чтобы работать на CBS во время Финала Четырех. Я уехал на 7 дней. Когда я вернулся полностью измотанным, меня опять ждало пятидневное рекрутинговое путешествие. Я сидел в гостиной и мне попался тот график, который рисовала моя дочка. Мой взгляд пал на надпись "Острая необходимость". Внезапно я отменил эту командировку и решил, что нам надо всей семьей выбраться на пляж.

На пляже я мог остаться один-на-один со своей средней дочкой Линди, которая переживала подростковый кризис. После долго прогулки по пляжу мы нашли решение этого кризиса. Наше семейное счастье росло прямо на глазах.

И все это потому, что моя 11-летняя дочь заставила меня достичь баланса в моей жизни.

В своей карьере и профессиональной деятельности вы не должны заикливаться на одном аспекте и забывать обо всем на свете. Ваша семья и друзья всегда будут напоминать вам о том, что есть вещи "ОЧЕНЬ НУЖНЫ" и вещи "ОСТРАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ".

В те моменты моей жизни, когда я испытываю сложные ситуации, я стараюсь переориентироваться на другие аспекты своей жизни, и проблема как бы нивелируется сама собой.

Баланс помогает увидеть перспективу, приносит радость тогда, когда вы подавлены, получать самое лучшее из всех проявлений жизни.

Belief ("Вера")

Эти три магических слова - Я ТЕБЯ ЛЮБЛЮ - самые важные и самые значимые в любой культуре. Но есть другие 4 слова, которые не всегда достаточно произносятся родителями детям или в отношении команды.

Для тренера, СЕО, родителя эти 4 слова могут принести лучшие результаты команде, рабочим и детям.

Я ВЕРЮ В ТЕБЯ.

Эти 4 слова означают разницу между боязнью совершить ошибку и желанием добиться успеха. Когда ты говоришь кому-то "Я верю в тебя", то это означает следующее "Ты не одинок в своей дороге. Я буду идти с тобой". Когда кто-то верит в тебя, это помогает превзойти боязнь того, что ты одинок. Вера повышает твои возможности и толкает тебя делать то, что казалось невозможным.

В команде или семье вера делает каждого по отдельности и коллектив в целом значительно сильнее. Ты всегда знаешь, что найдется кто-то, кто подаст руку или даст волшебного пендаля при необходимости.

Когда группа излучает веру, то проще воспринимать поражения и превращать негатив в позитив. Также и удача воспринимается легче и проще. Когда

излучается вера, и победы, и поражения разделяются с другими людьми.

Вера не появляется сама по себе, над ней надо работать, развивать ее, защищать ее. Основа любой веры - межличностные взаимоотношения. Если я тебе вру, то делаю пробоину в наших отношениях, тебе становится сложнее верить тому, что я говорю.

Когда я говорю о вере, то первым мне приходит на ум мой помощник - Джонни Доукинс⁹. Мои первые годы в Дьюке были весьма проблемными. За два года наши показатели были 27-30. Многие критики беспокоились, что я буду уволен. В первые годы нашей работы мы набирали много студентов, если говорить образно, то наша сетка была очень раздутой. Нам пришлось несколько изменить стратегию. Мы сфокусировались на более детальном общении с небольшой группой игроков, чтобы создать значимые отношения внутри коллектива.

Джонни Доукинс был высоко котируемым игроком из Вашингтона. Я вспоминаю времена, когда мы проводили много времени и с его семьей, и с моей семьей. Рекрутинг в те времена был очень сложным процессом для меня. Я был молодым тренером, и мое резюме было пустым. Мой рекорд был отрицательным, у меня не было крупных побед. Джонни привлекался всеми ведущими университетами, мне пришлось заставить его поверить мне, так как у меня не было ничего другого, что предложить ему.

Он был моим первым большим рекрутом, моим первым настоящим талантом, моим первым игроком национального уровня. Я никогда не мог оценить по-настоящему те обязательства, которые дал Джонни мне и Дьюку и которые стали залогом наших будущих побед. Как игрок нуждается в вере, так в доверии нуждается и сам тренер. Я не всегда выигрывал в Дьюке. Были

⁹ Джонни Доукинс – игрок университета Дьюк (1982-86), в настоящее время – тренер Стэнфорда.

времена, когда мы даже близко не были к вершинам университетских рейтингов. Я нуждался в том, чтобы кто-то верил в меня. Джонни верил в меня, и я ему за это очень благодарен.

После прихода в Дьюк, где Джонни провел великолепную карьеру, набрав более 2500 очков и став Игроком года, он был взят под высоким номером на драфте и провел отличную карьеру в НБА. Я всегда верил в него, верил всегда в меня и он. Когда он мазал по пять бросков подряд, я всегда твердил ему, чтобы он бросал, как в первый раз.

Следуя примеру успеха с Джонни, мы продолжили такую же рекрутинговую работу с другими игроками. Но для Джонни всего этого было недостаточно, и он вернулся в Дьюк в качестве тренера, что позволило нам с двойными усилиями продолжить нашу работу по развитию баскетбола в Дьюке.

Джонни стал своего рода пионером. Его обязательства перед Дьюком и наша безграничная вера стали основой для наших традиций, положенных в основу всей программы: создание крепкой веры.

Мы продолжаем общаться с молодыми игроками, акцентируя внимание на то, что мы верим в них, и просим от них того же. А благодаря Джонни им есть на что ориентироваться и с кого брать пример.

Когда молодые игроки верят в нас, а мы обязуемся верить в них, великие команды, великие игроки, великие традиции рождаются.

Care ("Забота")

Заботиться о ком-либо или чем-либо означает быть в полном взаимодействии с человеком или вещью во все случаи жизни.

Для развития баскетбольной команды забота является важнейшим аспектом.

Заботясь о ком-то, значит пережить эмпатию. Ты должен чувствовать каждый момент.

Несколько раз в год я со своей женой Микки приглашаем всех игроков команды к себе на обед.

Мы готовим обычную еду, включаем футбол по ТВ и стараемся отвлечься от насущных проблем. Я стараюсь поговорить с каждым игроком, узнать все его проблемы и возможности их решения. Это те способы, которые показывает, что эти люди не просто игроки для меня. Я думаю о них, даже когда они уходят из Дьюка. Я безумно счастлив, когда кто-то из моих "бывших" просто звонит мне или мы просто встречаемся.

После финальной игры 1999 года я готовился к операции бедра. Наш лидер Траджан Лэнгдон¹⁰ получил диплом, три или четыре игрока решили попробовать силы в НБА.

Один игрок перешел в другую команду. Из великой команды, одержавшей 37 побед, у нас осталось только три ветерана.

Крис Карауэлл¹¹, Шейн Баттье¹², Нейт Джеймс¹³ приехали навестить меня. Первое, что они спросил, было "Тренер, как дела?"

Простой вопрос имел много смысла для меня. Они спрашивали о моей операции и о том, что я буду делать после того, как большая часть команды ушла. Мой ответ был предельно просто и понятен: **"Я в порядке только потому, что вы ко мне пришли"**.

Приход этих трех парней показал истинную заботу обо мне. Меня терзали сомнения по поводу будущего сезона, а их приход все эти сомнения развеял. Во

¹⁰ Траджан Лэнгдон – игрок университета Дьюк (1994-99).

¹¹ Крис Карауэлл – игрок университета Дьюк (1997-2000).

¹² Шейн Баттье – игрок университета Дьюк (1997-2001), чемпион НБА.

время долгого разговора мне удалось сказать каждому из них, что у нас будет великая команда в следующем году. Напоследок я задал им вопрос: "Верите ли Вы?"

Ответ Криса стал лучшим лекарством, которое можно был получить. Он сказал: **"Батя, если ты так говоришь, то мы верим"**.

Следующий год мы закончили с показателем 29-5, стали чемпионом своего дивизиона. На следующий год Шейн Баттье и Нейт Джеймс стали лидерами команды-чемпиона НССА 2001 года.

После сложных времен для меня и нашей команды нашлись люди, которые приняли на себя груз ответственности. Заложенный этими тремя игроками фундамент позволил команде достичь вершины.

Почему? Потому, что они позаботились о нас.

Challenges ("Вызовы")

После некоторых успехов всегда сложно оставаться на той же высоте. Один из способов быть в узде состоит в том, чтобы не делать то, что делаешь из года в год.

Я стараюсь видеть в каждом сезоне новый вызов, так как у меня будет новая команда, с которой надо работать по-новому, новые соперники и, наконец, новые идеи и теории для воплощения и реализации.

По большому счету, каждый сезон - фактор, который держит меня всегда в тонусе.

¹³ Нейт Джеймс – игрок университета Дьюк (1996-2001).

Я считаю, что важно не останавливаться на достигнутом. Для этого важно принимать новые вызовы, смотреть на новые горизонты и понимать, что новые горизонты все так же далеки. Взглянуть на все это свежим незашоренным взглядом очень сложно. Но именно это и помогает открывать в себе новые вещи и понимать, что ты еще не такой старый пес, хоть тебе уже 59!!!

Глядя на прошедшие годы, я принимал вызовы в виде создания Семейного центра имени Эмили Кржижевски (Emily Krzyzewski Family Life Center)¹⁴ и программы на радио XM Satellite Radio Show.

Осенью 2005 года случилось самое большое испытание в моей жизни.

Для меня большой честью было предложение Джерри Коланджелло¹⁵ возглавить сборную США на ближайшие три года до Олимпиады в Пекине.

Но был ряд моментов, которые я должен был отсудить со своей семьей, прежде чем дать согласие. Моя жена, мои дочери, их мужья понимали всю полноту этого предложения: мой рабочий график из плотного становился в этом случае просто невыносимым. Также они тревожились о моем здоровье, расшатанным из-за постоянных перегрузок.

За столом во время обеда всей семьей каждый из них боялся недопонимания, разговор был эмоциональным и продолжительным. Я твердил, что новые вызовы придают мне новых сил, я становлюсь свежее, моложе и голоднее. Когда все поняли, что этот вызов - это большая честь для меня, шанс служить большой стране, новый вызов для меня, они тяжело выдохнули и все приняли. **Когда принимаешь вызов, то очень важно, чтобы тебя поддерживали люди, которые тебя любят.**

¹⁴ Семейный центр имени Эмили Кржижевски – центр, созданный для развития лидерских качеств у подростков.

¹⁵ Джерри Коланджелло – генеральный менеджер олимпийской сборной США.

Когда я понял, что меня поддерживают сильные люди, я готов бросить себя в лавину сложных решений и трудных задач. Даже если бы я ошибся, семья бы поддержала меня.

Абсолютно все равно, насколько крутым те себя считаешь, ты никогда не сможешь достичь абсолютного совершенства. Впереди еще так много нового и неизведанного.

Я обновляюсь, я волнуюсь, я стремлюсь, я счастлив от тех великолепных чувств, которые я получу в результате проверки на прочность моих новых горизонтов!

Collective responsability ("Коллективная ответственность")

Мы выигрываем вместе и проигрываем вместе.

Лучший способ увидеть коллективную ответственность - это заглянуть в статистический отчет. Ни в один момент игры вы не найдете только одну фамилию. Все взаимосвязано.

В целом статистика показывает, как сильно звучит имя всей команды: Дьюк, Чикаго Буллз, сборная США. Это значит, что не бывает в одиночку выигранной или проигранной игры.

Каждая игра, даже каждый момент - это часть ответственности всей команды. В такой команде, выигрывает она или проигрывает, нет такого понятия, как вина. Вина - деструктивно воздействующая на организацию сила, которой нет места в раздевалке настоящей команды.

Если кто-то что-то делает хорошо, мы все делаем хорошо.

Если кто-то делает ошибку, то мы все ошибаемся.

Посторонние, типа болельщиков другой команды или журналюги, всегда скажут, что мы проиграли из-за того, что Кристиан промазал штрафные, или

мы выиграли, благодаря тому, что Шон завалил треху.

Но за закрытыми дверями мы понимаем, что это абсолютно не так. Если мы побеждаем, то делаем это вместе. Если проигрываем, то ответственность тоже падает на всех.

Концепция, которую я твержу всем своим командам, заключается в следующем: мы играем за имя на груди, а не за фамилию на спине.

Джей Джей Реддик¹⁶ - лидер по результативности в истории Дьюка, лучший по результативности в истории Atlantic Coast Conference, лучший в истории НСАА дальнобойщик.

Также он становился Игроком года в НСАА.

В 2005-06 гг. медиа уделяли ему громадное внимание, считая, сколько ему нужно до очередного рекорда, молясь на него, когда он забивал 30+ очков в 14 играх (рекорд Дьюка), и, издеваясь, когда у него была провальная игра.

Такое грандиозное давление и бремя внимания всегда тяжело отражалось на его способности помнить, что команда висит не только на его плечах.

Последняя игра Джей Джея пришлась на наш проигрыш Университету Луизианы в Sweet Sixteen¹⁷. Это была его худшая игра в сезоне, он забил 3 из 18 бросков. Мы проиграли.

Когда Джей Джей покидал площадку, он был буквально разбит.

Он чувствовал вину за проигрыш, и он понимал, что уже не будет возможности исправить ситуацию. Партнеры и тренеры пытались подбодрить его, но все было бесполезно.

¹⁶ Джей Джей Реддик – игрок университета Дьюк (2002-2006).

Прошло несколько недель, прежде, чем Джей понял, что это не только его ошибка. Мы напомнили ему, что если бы не его фантастическая игра в сезоне, то мы просто не вышли бы в Sweet Sixteen. Вся команда несла ответственность за те 32 победы в сезоне, и вся команда несла ответственность за то поражение Луизиане.

В начале того сезона Джей преподнес урок командной ответственности одному из молодых игроков нашей команды. Наше первое поражение было от Университета Джорджтауна в конце января с разницей в три очка. За шесть с половиной секунд до конца у нас был шанс сравнять счет, но первокурсник Грег Паулус¹⁸ не смог довести мяч до Джея. После сирены Джей уходил вместе с Греггом.

- Не дрейфь, это ерунда, - сказал Джей. - мы выигрываем вместе и проигрываем вместе.

Такие моменты заставляют тренера гордиться.

Реализация командной философии показала Грегу, что это не его ошибка решила игру. Благодаря этому нам удалось выиграть 32 игры и проиграть только 4 в тот год.

И мы все несли коллективную ответственность за тот великолепный сезон.

Commitment ("Обязательства")

Если не брать во внимание обет, данный мною моей жене Микки тридцать семь лет назад, самое главное обязательство я дал своему первому директору в Дьюке.

¹⁷ Sweet Sixteen – 1/8 стадия чемпионата NCAA.

¹⁸ Грег Паулус – игрок университета Дьюк (2005-2008).

В 2004 году представители "Лос-Анджелес Лейкерс"¹⁹ посетили меня с предложением возглавить команду, предложение сопровождалось суммой в 40 миллионов долларов. Следующие дни я провел со своей семьей в раздумьях над этим предложением. Я позвонил моему первому директору.

- Майкл, что это ты мне звонишь? - спросил он, будучи удивленным моим звонком.

- Когда мне нужен хороший совет, то я иду к тебе. Вот и сейчас мне нужен совет. Том, ко мне приходили какие-то люди и предлагали мне 40 млн долларов, чтобы я тренировал их команду. Когда я начинал тренировать Дьюк в 1980 году, моя зарплата была всего 40000 долларов. И прошло много времени с тех пор.

Том ответил шуткой:

- Отлично! Значит, я заслужил 10 процентов за то, что нашел тебя!

- Без вопросов, - ответил я. - Я вышлю тебе чек на 4000 долларов!

Мы вдвоем громко засмеялись, ожидая, что далее нас ждут куда более серьезные темы. Всегда, когда я сталкиваюсь со сложными ситуациями, я ищу Тома. Даже после трех первых сезонов Дьюке, когда соотношение побед и поражений было 38:47, я всегда помнил об обязательствах, которые он дал мне. Я никогда не сомневался в его поддержке. И потому, что он был ОБЯЗАН мне, я никогда не сомневался в себе. **Нет, Вы поняли, Я НИКОГДА НЕ СОМНЕВАЛСЯ В СЕБЕ.**

Его обязательства передо мной позволяли мне никогда не думать о том, что я могу потерять работу. Очень хорошо быть кому-то обязанным в хорошие времена потому, что когда ты выигрываешь, твои обязательства не поддаются сомнению. Но верность и святость в трудные времена весьма сложно

¹⁹ Лос-Анджелес Лейкерс – клуб НБА.

сохранить. Том никогда не волновался, его обязательства никогда не волновались, поэтому у нас были шансы победить. И мы победили!!!

В течение 17 лет, когда он был моим боссом, он всегда советовал следовать своим инстинктам. Даже, когда мы проигрывали, он никогда не укорял нас, а задавал один и тот же вопрос: хорошо ли смотрелись наши игроки и в защите, и в нападении.

Когда он пригласил меня в Дьюк, он сказал, чтобы я следовал зову сердца. С того дня мы всю жизнь были в одной команде (знаменитое первое интервью тренера Дьюка).

Том дал мне такой же совет летом 2004 года. Также он сказал, чтобы я всегда оставался собой. Решение пришло само собой. Из-за обязательств, данных мне Томом, у меня развилось чувство долга перед Дьюком, которое я никогда не предаю.

Сколько бы еще я не тренировал Дьюк, я всегда буду давать своим командам такие же обязательства, которые дал мне Том Баттер.

Communication ("Коммуникация")

Эффективная работа команды начинается и заканчивается коммуникацией. Слово, как известно, передает сообщение. В целом, чтобы наладить коммуникацию с партнерами, коллегами, семьей, задайте себе два основных вопроса:

- 1. Как мы друг с другом разговариваем?**
- 2. Как мы друг друга слушаем?**

Обычно коммуникация не происходит сама по себе, особенно в разношерстных

коллективах. Коммуникация должна быть показательной и практичной для того, чтобы объединить всех воедино.

Моя команда пользуется основным правилом: когда говоришь, смотришь в глаз друг другу. Смотреть в глаза - важный аспект взаимного уважения, также это важнейший элемент коммуникации, позволяющий говорить друг другу правду. **Ложь и хитрость - лишние элементы в работе команды.**

Разговор в глаза и честность - основа командной коммуникации.

Естественно у нас есть система защиты и система нападения, но также у нас есть и система коммуникации. В раздевалке, при просмотре видео, при разборе игр я прошу всех игроков смотреть друг другу в глаза, быть искренними и открытыми, не бояться выражать свои чувства. Эти принципы распространяются на всю команду: игроков и тренеров.

На баскетбольной площадке на коммуникацию приходится лишь малая часть времени. В пылу игры игроки говорят на абсолютно разных языках. Эти языки строятся не на долгих предложениях, это язык "вдали-от-всего". Для того, чтобы выучить этот язык, мы не используем специфические упражнения на тренировках, мы тренируем коммуникацию. Когда ты разговариваешь, твое тело так же реагирует, руки всегда готовы, твой ум готов работать даже под давлением.

Во всех своих командах я никогда не старался быть единственным коммуникатором. Для того, чтобы сообщение возымело силу, надо чтобы оно пронеслось эхом через всех участников. И начинается это с моих помощников. Среди моих помощников три моих бывших игрока. Это очень удобно, так как они уже являются частью той культуры, которую мы прививаем своим молодым игрокам.

Мне сложно представить, что когда-то я стану старше своих игроков на 40 лет. Блин, да я никогда не мог себе это представить!!! Поэтому мои помощники выполняют роль связующих звеньев между поколениями.

Отправная точка любой коммуникации - возможность каждому участнику выразить себя. Свобода выражения себя в команде, бизнесе, семье - смысл совместного сосуществования. Такой формат коммуникации позволяет превратить группу индивидуальностей в одну команду.

Я вспоминаю, как несколько лет назад я произнес великолепную мотивационную речь в раздевалке перед тренировкой. Когда мы вышли из раздевалки, я очень гордился собой. Я думал про себя, что встал в один ряд с Мартином Лютером Кингом и Авраамом Линкольном.

Но как только мы вышли на паркет, игроки спокойно, без единого сказанного слова, побежали по кругу. Я спросил у своих помощников, как была воспринята моя речь. Стив Войцеховски²⁰ сказал то, что я никак не ожидал услышать.

- Батя, я не думаю, что они что-то поняли.

Я был зол, так как не ожидал такое услышать. Но это было правдой, я понял, что мое сообщение не было услышано командой.

Я попросил своих игроков сесть на трибуны. Я спросил, поняли ли они меня в раздевалке. Шейн Баттье поднялся и сказал: **"Не, Батя, мы ни фига не поняли"**.

- Отлично, - сказал я. - А я хотел просто сказать следующее.

И тут я в 30 секунд вложил весь тот 15-минутный пассаж, который я так долго произносил в раздевалке. Я попросил, чтобы они сразу говорили, если им что-

²⁰ Стив Войцеховски – игрок университета Дьюк (1994-98).

то непонятно. Я нуждаюсь в обратной коммуникации. **Шейн сказал: "Мы все поняли. Давайте работать".**

Это тот тип коммуникации, который я пропагандирую в своей команде. Этот тип позволяет каждому выражать свои чувства, здесь никто не чувствует себя ущемленным. Я хочу, чтобы люди смело говорили о том, что им непонятно, даже если им говорят о том, как космические корабли бороздят просторы Большого театра.

Это редкая, но эффективная форма коммуникации позволяет группе индивидуальностей с разным прошлым, разными характерами, талантами, идеями превратиться в единицу, которая может эффективно говорить и слушать, как на площадке, так и вне ее.

Courage ("Мужество")

Я постоянно делюсь со своими командами фразой Уинстона Черчилля: **"Мужество - это первейшее из человеческих качеств потому, что оно рождает все остальные"**.

Другими словами, ты можешь обладать кучей качеств, которые выделяют тебя как индивидуальность, но если у тебя не мужества, то ты не сможешь применить все эти качества.

В большинстве своем люди не пытаются что-либо сделать потому, что боятся последствий. Но самое большое следствие получается тогда, когда вы не начинаете делать то, что вы можете сделать. **Быть мужественным - означает иметь смелость реализовать свои мечты, не глядя на возможные последствия.**

Очень часто на играх я вижу страх в глазах своих игроков. Например, наш игрок промазал несколько бросков подряд, или соперники сделали отличный рывок, поставив нас в положение догоняющего. Моя задача как лидера -

показать своим игрокам лицо мужества. Когда кто-то из игроков оступает, он всегда смотрит на других, которые могут повести команду за собой. Я хочу, чтобы мое лицо всегда говорили так: "Давайте возьмемся все вместе и давайте сделаем то, ради чего мы работали на тренировках. Давайте иметь мужество сделать все возможное, чтобы достичь поставленных целей".

Я могу вспомнить случай самого экстремального сомнения своей жизни, когда меня пригласили играть за United States Military Academy.

Я очень боялся и очень сомневался во всем этом. Но я зарядился мужеством от моих родителей, моих самых главных болельщиков. Мой отец не любил много говорить, но когда возникло подозрение, что его сын может утратить отличную возможность из-за какой-то боязни, он становился громким и выразительным.

Я нашел внутреннее мужество, чтобы принять правильное решение, и одно только это позволило мне стать взрослым.

Постоянно окружайте себя людьми, которые могут помочь тебе найти мужество, когда оно просто недоступно.

Самым мужественным игроком, которого я когда-либо знал, был Бобби Харли²¹.

Даже в те моменты, когда сомнение и бессилие убивали меня, в его глазах была решительность продолжать борьбу. Все мое "тренерство" в его отношении заключалось в том, чтобы позволить ему смело следовать своим инстинктам.

В полуфинале NCAA 1991 года против Университета Невады-Лас-Вегаса (UNLV), мы были андердогами²². UNLV выиграл 45 игр подряд, включая финал предыдущего года, когда они обыграли нас с разницей в 30 очков (103:73).

За две минуты до конца матча UNLV вел 5 очков и, казалось, что они своего уже не упустят. Когда Бобби выводил мяч, я заметил, что соперники

²¹ Боб Харли – игрок университета Дьюк (1989-93).

²² Underdog (андердог) - термин, которым обозначают команду, шансы которой расцениваются

переключились с персональной защиты на "зону". Я вскочил со скамейки и крикнул Бобби, чтобы он играл нужную комбинацию против этой защиты. Только я вскочил, как Бобби завалил треху. Он не нуждался в моей инструкции, ему надо было просто прислушаться к своим инстинктам. Как результат этого действия - игра повернулась вспять, и мы выиграли ту игру. Треха Бобби была самой важной, когда-либо сделанной игроком Дьюка. После того, как мы победили UNLV, мы выиграли наше первое чемпионство NCAA, победив Канзас 72:65. Многие мечтают о том, как они забивают на последних секундах решающие броски. Но это не всегда решение проблем. Мужественный бросок Бобби - прекрасный тому пример.

На следующий год мы опять оказались в полуфинале, в этот раз против Университета Индианы.

The Hoosiers²³ отлично отыграли первую половину игры и всерьез рассчитывали на победу во всем матче. Однако Бобби забил 4 трехи, и далеко не все еще было решено. Мы отлично сыграли вторую половину и победили, также мы обыграли и Университет Мичигана, тем самым выиграв наш второй титул чемпионов NCAA. Ни одна из тех побед не была бы возможной, если бы у Бобби не было мужества следовать своим инстинктам.

Мужество - это способность противостоять тому, что не может быть реализовано.

Мы все обладаем способностью реализовать самые впечатляющие вещи, но вам необходимо мужество сделать шаги, которые помогут мечтам сбыться. Ваше время придет.

Президент Джон Ф. Кеннеди однажды сказал: "Мужество - это шанс, который рано или поздно дается каждому из нас".

ниже.

²³ The Hoosiers – прозвище игроков университета Индианы, как и всех жителей одноименного штата.

Crisis management ("Сложности управления")

Как руководитель, в частности, как руководитель в спорте, мне всегда задают вопрос, как себя вести и как вести свою команду в условиях кризиса.

Мой ответ прост: когда вы поймете, что вы в кризисе, может быть уже слишком поздно. Если вы не будете развивать свою команду должным образом, то ваши игроки не будут видеть смысла в существовании команды в критические моменты.

Кризис невозможно укротить в один момент. Вы должны к нему готовиться заранее, налаживая отношения между членами коллектива.

Для меня каждая тренировка, каждая встреча с командой, каждый разговор с игроком означают, в кого мы превратимся, когда придет кризис.

Если вы планируете управлять кризисом в те моменты, когда он уже пришел, то у вас не останется времени на то, чтобы наладить уже сложившиеся отношения в коллективе.

Кризис заставляет людей думать и реагировать больше индивидуально, чем как часть команды. Такова уж природа человека - беспокоиться о своих собственных интересах и своем состоянии. Задача лидера в таких ситуациях - перефокусировать личные устремления каждого человека в единое русло, к единой цели, к которой шли так долго, что сильнее, чем каждый из нас взятый в отдельности. Когда ты по-настоящему веришь и полагаешься своим коллегам, ты находишь силы в единстве и готов встретить испытания с мужеством и уверенностью, зная, что ты не один.

В любой профессии кризис представляет собой ситуацию, в которой задача лидера состоит в том, чтобы найти путь к победе. Для меня кризис - это ситуация, когда проигрываешь одно очко за несколько секунд до конца, когда

другие отправились на войну, смертельно больны или еще что-то в этом роде. Не важно, как сильно вы переживаете, важно, насколько вы держите себя в руках и способны терпеть до конца.

Если у вас есть надежная команда, надежный бизнес, семья, тогда кризис становится возможностью засверкать новыми красками. Ты наслаждаешься этим моментом как шансом доказать самому себе свои способности и возможности и показать остальным силу созданной тобой единицы в течение всего времени, проведенного вместе. Хорошо подготовленные команды встречают трудности как обычные будни и проходят сквозь них вместе.

Одна из самых интересных историй, случившихся со мной в течение моей жизни в Дьюке, была во время регионального финала NCAA 1992 года против Университета Кентакки. Победители проходили в Финал Четырех, а проигравшие просто заканчивали сезон. Многие до сих пор вспоминают эту игру как самую лучшую в истории студенческого баскетбола. Каждый, кто смотрел ту игру, с благоговением вспоминают, с какой отдачей, желанием и рвением играли и те, и другие игроки. Это была великолепная игра.

Игра против Кентакки служит прекрасным примером кризисного управления. По дороге к Финалу Четырех мы оказались в овертайме за 2,1 секунды до конца, проигрывая одно очко. Мяч был под нашим кольцом, до чужого кольца 94 фута площадки.

У нас были великие игроки и молодые звезды в тот год, среди них All Americans²⁴ (Кристиан Лейттнер, Грант Хилл, Бобби Харли). Когда они шли на последний тайм-аут, я увидел боязнь проигрыша в их глазах. Первое, что я им сказал, когда они сели на скамейку, звучало так: "Мы сейчас победим". Не

²⁴ All Americans – сборная лучших игроков университетов США по итогам года.

знаю, поверили ли они в эти слова или нет, но во всяком случае их внимание было сфокусировано на единой цели, а мысли о страхе, вине, ответственности, пляже, на котором они проведут следующую неделю, исчезли в один момент.

Я глянул на Гранта Хилла и спросил, может ли он отдать пас на 75 футов. Кристиан Лейттнер должен будет ждать пас в районе чужой штрафной. Он ответил, что может. Затем я спросил у Кристиана, если он поймает мяч и кинет его в кольцо за оставшиеся 2,1 секунды. Он ответил:

- Брошу, если Грант даст хороший пас.

Два игрока сказали, что он могли бы, более того, они сказали, что они смогут выполнить сказанное. Они оба сделали заявления. В голосах этих парней было доверие друг к другу, и это доверие передалось всей команде. Это же так важно для всей команды - услышать послание, которое должно отразиться в их сердцах.

Все прошло по намеченному плану. Грант бросил мяч Кристиану, как и обещал. Кристиан поймал его, стукнул разок, развернулся и бросил. Как только мяч покинул его руку, а казалось, что это будет длиться вечно, прозвучала сирена. Мяч залетел. Свистопляска и столпотворение.

Многие люди говорят, что нам просто повезло в тот день. Я отвечаю, что удача любит тех, кто готовится заранее, создавая эффективные системы коммуникации и доверия.

В любом случае, когда приходит кризис в вашу семью, команду, бизнес, то этот кризис следует использовать как момент для сияния.

Culture ("Культура")

Заброшенные мячи очень ценятся, но больше этого ценятся люди, которые эти мячи забросили.

Культура - значит поддерживать установленные традиции на пути к достижению поставленных целей вашей команды.

Распространенная ошибка людей, занятых в спорте, заключается в том, что они уделяют неравномерное количество времени на отработку защиты и нападения и времени, потраченного на выработку качеств людей. Культура команды распространяется через игроков команды и зависит только от них.

Другими словами, культура клуба распространяется игроками, менеджментом и болельщиками.

Развитие культуры команды и организации означает прислушиваться ко всем мнениям о вашей организации - сейчас, в прошлом и в будущем, но не стоит надеяться, что культура придет сама собой, это часть ежедневной рутины.

Культура - это непрерывность. Она не рождается, а оберегается. Теми, кто провел в организации долгое время, и теми, кто только входит в семью.

Традиционным выглядит тот факт, что многие студенты бросают колледжи ради карьеры в НБА. Это стало неизбежным, но еще больше показывает отношение студентов к организации.

Рекрутинг - ключевой аспект повышения культуры организации. Когда мы с коллегами решаем, кого пригласить в Дьюк, то руководствуемся не только его атлетизмом и статистикой. Мы смотрим также на отношения с родителями, взаимодействие с одноклассниками и другие стороны его общения. Мне всегда нравится, когда игроки приводят с собой на домашнюю игру своих друзей, которые не обязательно умеют играть в баскетбол. Это показывает, что человек является частью чего-то бОльшего.

Культура показывает все ценности, которые вы прививаете молодым игрокам в команде.

Я часто вспоминаю тренировки 1986 года, когда Джонни Доукинс, четверокурсник, и Томми Амакер, третьекурсник, просто разрывали вторую команду.

Куинн Снайдер²⁵ был первокурсником во второй команде и несколько раз уходил после тренировок разбитым и расстроенным.

Джонни и Томми, заметив это, неоднократно с ними говорили, постоянно подбадривая молодого партнера. Это часть культуры Университета Дьюк. Они подначивают Куинна заниматься все больше и больше, слушать тренерский состав, что в итоге должно принести свои плоды.

На следующий год Куинн стал капитаном команды и выходил в старте нашей великолепной команды 1989 года, которая играла в Финале Четырех.

Ко всему прочему он много научился у Кристиана Лейтнера²⁶, первокурсника 1989 года.

Учить культуре - задача не только лидера, каждый в команде ответственен за командные ценности, требования и традиции следующим поколениям.

Кристиан передал культуру Гранту Хиллу, Грант Хилл - Джеффу Капелу, Джефф Капел - Траджану Лэнгдону. И так далее, и так далее.

Dependability ("Надежность")

Надежность - это способность подставить плечо в любой момент. Способность помочь другим сделать лучшее из возможного.

Я всегда вспоминаю Кола Рипкена²⁷ в сложные моменты.

²⁵ Куин Снайдер – игрок университета Дьюк (1985-89).

²⁶ Кристиан Лейтнер – игрок университета Дьюк (1989-1993), олимпийский чемпион.

²⁷ Кол Рипкен – игрок в бейсбол, обладатель рекорда по количеству сыгранных игр подряд (2632).

Сыграв в рекордных 2632 играх подряд, он получил прозвище "Железный человек". Если по-простому, то он играл, когда был болен, когда был травмирован, то есть тогда, когда другие даже не дергались это делать. Наверняка было захватывающим просто быть одноклубником Кола, он был человеком, на котором всегда можно было положиться. Он всегда был рядом. Возможность положиться на кого-то всегда дает возможность другим достичь высочайших результатов.

Такую же роль, какую играл Кол Рипкен для "Балтимор Ориолс", играл Билл Кржижевски, "Железный человек" нашей семьи.

Он ушел на пенсию из Пожарной службы Чикаго в чине капитана после 37 лет службы. В течение этих 37 лет мой брат не пропустил ни единого дня работы. **Если шел слух о маленьком или большом пожаре, то могли бы не задумываться о том, что увидите там моего брата.**

Когда я приходил на работу к брату, его коллеги по работе неоднократно мне говорили, что мне повезло иметь такого брата. **"Он всегда рядом, и мы последуем за ним всюду"**, - твердили они.

Билл старше меня на три года, и мы воспитывались в разных кругах общения. Наши интересы и увлечения были различными, но не было такой проблемы, которую Билл не мог бы решить. Все мы нуждаемся в героях, Билл был героем для меня.

Надежность - это не значит находится только физически в нужном месте. дело в выполнении своих обязательств и лояльности к происходящему, умение быть тем, кого в тебе видят твои коллеги. Тебе не надо быть доктором наук, чтобы учить людей надежности, надо просто подать пример. Этому меня научил Билл.

Я часто говорил Биллу: **"Мне никогда не быть таким хорошим братом как ты. Ты тот человек, на которого я буду ориентироваться всю жизнь"**.

Для меня огромная честь, когда мой **"Железный человек"**, оглядываясь на мое прошлое, говорит: **"Я горжусь, что ты стал таким человеком"**. А я ему отвечаю: **"А я горжусь, что мы стали такими людьми"**.

Ничего бы этого не случилось, не будь Билла рядом.

Empathy ("Эмпатия")

Эмпатия - способность ходить в чужих ботинках.

Как тренер, как родитель, как лидер любого рода, ты должен обладать эмпатией к своим коллегам.

Если люди понимают, что ты можешь чувствовать чужую ситуацию, другого человека, то они более склонны доверять тебе.

Эмпатия важна не только при личной защите, но и в способности успокоить разбитое сердце дочери. В других ситуациях, менее прозаических, эмпатией называется способность чувствовать то, что чувствуют другие. И они не будут чувствовать себя одинокими.

Показывая эмпатию, ты позволяешь и другим показывать эмпатию остальным. **Моя старшая дочь Дебби, которая является великолепной матерью четверых детей, напомнила мне одну удивительную вещь.**

Она вернулась домой после тяжелого расставания со своим парнем, сердце ее было разбито. Она плакала, разговаривая с моей женой многие часы напролет. Морально истощенная, она уснула на своей кровати.

Первое, что она увидела после пробуждения, это то, что я сидел около нее и

нежно гладил по спине.

Когда она повернулась ко мне, я тоже плакал.

- Папа, что случилось?

- Я просто плохо себя чувствую из-за тебя.

И это было так на самом деле. Ее сердечная боль была моей болью тоже. Это то, что делает нас крепкой семьей и величайшей командой в мире.

Быть частью любой команды или семьи в частности - значит стараться понять, через что приходится пройти каждому игроку. Если ты действительно переживаешь, то это великолепно. **Чужие трудности становятся твоими трудностями и, вследствие этого, чужой успех становится твоим успехом.**

Другими словами, ваши общие моменты станут менее грустными или более радостными.

Кто-то другой чувствует то, что чувствуешь ты. Это просто круто!

Enthusiasm ("Энтузиазм")

Энтузиазм - это огромный интерес или возбуждение. Когда ты энтузиаст, это передается людям вокруг тебя. Ваша беззаботная любовь к тому, что вы делаете, будет заразной для всех.

О тренере многие думают как о человеке, который постоянно отдает указания, советы, поощрения. Но когда я смотрю в чьи-то глаза, например Криса Коллинса²⁸, то сложно объяснить, как много я получаю взамен.

Крис был капитаном команды в 1996 году, а сейчас он один из моих помощников. Когда он был игроком, то я видел энтузиазм, покрывающий его

²⁸ Крис Коллинс – игрок университета Дьюк (1993-1996).

лицо, и это меня безумно заряжало. Я был счастлив его тренировать, и мне повезло, что сейчас он передает свой энтузиазм молодым игрокам.

Крис - воплощение энтузиазма. Он любил собирать толпу на играх, грызть паркет, возбуждаться от игры. Проще говоря, он любил играть в баскетбол. Но самое главное, что Крис не был одинок. Он даже больше радовался удачному действию своих одноклубников, чем своему собственному.

Крис был частью команды в очень сложный промежуток, когда мы скатились с рекорда 28-6 до 13-18 в следующем году. Это был очень сложный год, когда я большую часть фактически пропустил из-за проблем со здоровьем. **Если честно, то это было не самое удачное время, чтобы ПОЭНТУЗИАЗНИЧАТЬ.**

Когда я вернулся к тренерству в 1996 году, Крис был на 4 курсе обучения, у нас была куча молодых парней, но их уровень не соответствовал уровню наших предыдущих команд. В январе мы встречались с North Carolina State на выезде. Мы проиграли 4 игры подряд чемпионата АСС. По многим показателям, будущее нашей баскетбольной программы зависело, висело на волоске в зависимости от той игры. Мы могли выиграть и восстановить свои силы или проиграть и быть морально раздавлены.

В этой битве непоколебимый энтузиазм Криса стал фундаментом всей команды. NC State вели 68:63 за полторы минуты до конца матча. Джефф Чапел²⁹ шел под кольцо, но его бросок был накрыт.

Мяч спокойно себе катился за пределы площадки в районе середины поля. Крис нырнул за мячом, протер животом паркет, выловил мяч и откинул его Рикку

²⁹ Джефф Чапел – игрок университета Дьюк (1993-97).

Прайсу. Но и этого Крису было мало. Он моментально поднялся, рванул к кольцу, получил мяч от Рика и засадил треху, сократив преимущество соперников до двух очков. Когда осталось совсем немного времени, мы приняли решить сфолить и отправить соперника пробивать штрафные. После того, как они забили оба штрафных, Джефф Чапел прошел под кольца и опять сократил разницу до двух очков. За 16 секунд до конца мы опять сфолили, но в этот раз удача отвернулась от NC STATE.

В нашем последнем владении Крис вывел мяч до того места, которое было нарисовано в нашей комбинации, и отдал мяч Риду Прайсу. хоть мяч и не был в руках у Криса, он инстинктивно сказал Риду, чтобы он бросал. За шесть секунд до конца Рик бросил мяч, который долго скакал по дужке перед тем, как юркнуть сквозь сетку. Мы выиграли 71-70.

Крис был нашим лидером до конца сезона, в котором наши показатели были 18-13 в целом и 8-8 в конференции. Игра против N.C.State стала трамплином для Криса и всей команды в целом. В течение последнего месяца Крис был не только "эмоциональным" лидером, он набирал почти 27 очков за игру. Его беззаботный энтузиазм привел нас к турниру NCAA, о котором мы даже не мечтали. На следующий год, ну и в следующие пять лет, мы выигрывали регулярный чемпионат конференции.

Бессмертный энтузиазм Криса направил программу в нужное русло. Несмотря на сложные времена, Крис не позволял своему духу быть разбитым. Как результат - катализатором для дальнейшего развития баскетбольной программы Университета Дьюк. Энтузиазм Криса был еще более недоступен, когда он проявлялся в те моменты, когда проявляться было просто неоткуда.

Я всегда ассоциирую Криса с мостом. Он - человек, который вел нас сквозь

трудный сезон и достиг успеха в 1994 году.

В 2000 году Крис вернулся в Дьюк уже в качестве помощника тренера. В том сезоне мы выиграли наше третье чемпионство. Я был счастлив разделить тот успех вместе с Крисом.

Когда Крис вспоминает свои годы в Дьюке, то всегда говорит следующее: "Есть одна вещь, которую я хотел бы запомнить на всю жизнь: тот парнишка действительно очень любил играть в баскетбол".

А болельщики Дьюка никогда не смогут забыть энтузиазм того парнишки...

Excellence ("Совершенство")

Когда я подписываю детям книги, то обязательно пишу фразу "Всегда стремись к лучшему". Если я больше ничего не могу им дать, то пусть они запомнят эти слова на всю жизнь.

50 процентов в сезоне будет ориентиром для какой-то команды, а для другой - чемпионский титул. Следует самостоятельно определить свой успех и свою неудачу: только тебе судить о своих претензиях.

Стойкое следование своим идеалам порождает победителей, а не счет на табло.

Чтобы быть совершенным, надо для начала быть самим собой. Делать лучшее, что ты можешь делать. Выжимая максимум из себя, добьешься того, что успех придет сам по себе. Есть жизненная связь между совершенством и максимализмом. Если просить кого-то быть эталоном, он всегда сошлется на то, что не может быть идеальным. Но если попросить его выдавать свой максимум, то любой сможет это сделать.

В отношении команды случаются моменты, когда вы как игрок не можете быть лучшим. **Я всегда говорю своей команде: "Каждый из вас должен играть**

свою роль самостоятельно, а вся команда должна играть свою пьесу".

В 1998 году Элтон Брэнд и Шейн Баттье были новичками и игроками старта команды Дьюк. Элтон в тот год был один из лучших игрока в стране, на следующий год он взял Игрока года.

Шейн не был на пределе возможностей, но также показывал превосходный баскетбол. На втором курсе он получил Лучшего защитника года.

Он набирал в тот год в среднем 9 очков, значительно меньше 17 очков Брэнда. Тем не менее, он знал свое место и никогда не был ревнивым. Он никогда не падал духом и выдерживал любые сравнения. Элтон покинул Дьюк после второго года обучения, став первым номером драфта. Шейн остался и попал в символическую пятерку конференции, а на 4 год обучения стал Игроком года, так же, как и Элтон. **Они шли к успеху разными дорогами, но оба достигли совершенства.**

Еще один способ достичь совершенства - это окружить себя людьми самых высоких стандартов и требований. В те моменты, когда ты не на высоте, тот, кто в полном порядке, заставит тебя следовать высшим эталонам мастерства в любой области.

Я учился совершенству у моего тренера Боба Найта. Я играл разыгрывающим три года в Уэст Пойнте под руководством Найта. Все это время я учился строго следовать совершенству.

После окончания Уэст Пойнта и службы в армии мне повезло стать помощником тренера Найта в Университете Индианы.

Это был еще один шанс набраться опыта от него и его команды. За это время я встретил еще двух величайших тренеров - Генри Айбу³⁰ и Пита Ньюэлла³¹. Они оба твердили мне, что у меня фантастическая возможность работать рядом с

³⁰ Генри Айба – легендарный тренер университета Оклахомы, двукратный чемпион НСАА, двукратный Олимпийский чемпион.

³¹ Пит Ньюэлл – легендарный тренер, чемпион НСАА, Олимпийский чемпион.

Бобом Найтом. Они дали мне совет, который я никогда не забуду.

Они завещали мне учиться всему, что говорил Найт, следовать его теориям и философии, искусству мотивации, но больше всего они завещали мне не стараться быть Бобом Найтом или кем-то другим, а перенять все лучшее и стать тем, кто я есть. **Проще говоря, они советовали мне быть самим собой.**

Вредно твердить кому-то, что он должен быть Майклом Джорданом или Грантом Хиллом, Эрнестом Хэмингуэем или Альбертом Эйнштейном. Они будут думать, что это невозможно.

Наша задача не быть героями, но учиться у них лучшему, чтобы быть самим собой. Вот что я понимаю под совершенством.

Failure ("Неудача")

Я состою не только из побед, которые я одержал.

Нет-нет, вы неправильно меня поняли, я все тот же контендер³², и я люблю побеждать, но я не только в этом.

Когда я рос, я знал, что крут, но я и доказывал это. Как результат - капитан школьной баскетбольной команды, член национального общества чести и заместитель старосты курса.

Но в школе, в баскетболе, в делах я чувствовал себя уверенным по природе своей. Я делал все до конца, но никогда бы не сказал, что все мне давалось просто и легко.

Мое первое "знакомство" с неудачей случилось в Уэст Пойнте. Вообще в Уэст Пойнте неудачи были для меня обычным явлением. Я не знал, как завязать галстук, как плавать, и, будучи выходцем из пригорода Чикаго, я не очень

уверенно чувствовал себя "на свежем воздухе". В Уэст Пойнте предполагалось, что ты уже умеешь все эти вещи или же очень быстро научишься их делать.

Я очень многому научился в Уэст Пойнте для развития своей индивидуальности, так и для работы в команде. Изучение этих вещей проходило постепенно, путем проб и ошибок. Я многому научился в Уэст Пойнте, в том числе и тому, что я всегда стараюсь объяснить своим командам: "Прогресс невозможен, если ты делаешь только, что ты уже умеешь делать".

Первая неудача в Уэст Пойнте меня настигла, когда я не смог сдать физическую подготовку в осеннюю сессию. Для того, кто входил в сборную штата и был атлетом-выше-среднего, это был эпический провал. Плавание и гимнастика входили в курс физической подготовки того семестра. Я с самого начала знал, что это будет проблематично. Я не умел плавать и понятия не имел о гимнастике. Все было просто чуждым для меня. И все-таки я мог сдать плавание, но мне не хватило совсем чуть-чуть. Тест заключался в том, чтобы проплыть с десятифунтовым кирпичом (приблизительно 4,5 кг. - прим. переводчика) в руках на условленное расстояние в бассейне глубиной в семь футов. Как только я оттолкнулся от бортика, кирпич пополз на дно, как и я. Так же был потоплен и мой экзамен.

Двойка на этом экзамене заставила меня сдавать тесты с другими кадетами, чтобы доказать, что я имею право находиться в Академии. Невозможность сдачи экзамена с первого раза и неумения плавать заставили меня делать вещи, которые я раньше даже не пробовал делать.

Мои провалы не ограничивались индивидуальными, в команде я тоже знал неудачи. На первом курсе наш взвод задалбливали быстрым переодеванием из одной униформы в другую. Такие упражнения для меня были просто

³² Контендер (от англ. contender) – команда, претендующая на победу.

невыполнимы. Поначалу каждый из нас в панике старался как можно быстрее выполнить это упражнение. Мы с моими двумя соседями по комнате всегда толкали друг друга, стараясь выполнить все как можно быстрее. Дежурный постоянно задавал вопрос, почему мы опоздали. Единственным возможным ответом было - "Нет отмазок, сэр".

- Это верно, нет отмазок, - говорил он. - Каждый из вас должен быть здесь вовремя".

На следующий раз один из наших каким-то чудесным образом сделал все вовремя, а я и другой товарищ опоздали. Старшина в очередной раз задал свой "приятный" вопрос, приговаривая "Все равно вы, чучмеки, будете успевать".

После всех этих дел нам пришлось разработать стратегию, командную стратегию, чтобы успеть вовремя. Наконец-то мы смогли проделать это упражнение вовремя, но мы осознали свой провал, который заключался в том, что мы не могли просто помочь друг другу достичь успеха.

Брать новые вершины не так уж и просто. Но если это случилось, то в следующий раз вы не будете раздумывать.

Я вынес этот урок на всю свою жизнь, так как, как и многие другие люди, я прокалывался неоднократно. Я могу припомнить мой третий год в Дьюке. Группа новичков того года была одной из самых сильных за все время моего тренерства: Марк Алари, Джей Байлас, Джонни Доукинс, Дэвид Хендерсон, Уэлдон Уильямс.

У нас была команда невероятных талантов, но практически без опыта. Мы закончили сезон с 11 выигрышами и 17 поражениями. Мне пришлось объяснять команде, что этот сезон был частью определенного процесса.

Тот сезон стал хорошим опытом для будущего, а будущее представлялось нам в радужном свете.

Двадцать лет спустя Джонни Доукинс сказал: "Мы знали, что в тот год мы

были лучше, чем выступили, но это было только начало пути".

Так как сезон 1982-83 был краеугольным камнем на пути чего-то грандиозного, то остаток того путешествия был великолепным. Наш показатель в следующие три сезона был 84-21, а в 1986 году мы выиграли 37 игр, что является рекордом для любой команды за один сезон до сих пор.

Никто не может быть совершенным. Как только ты переступаешь грань своих возможностей, то всегда сталкиваешься с провалом. Провал не будет твоей точкой назначения, в любом случае неудача может расшатать грани возможного. Это и есть краеугольный камень на пути к славе.

Family ("Семья")

Не важно, сколько времени вы уделяете своей работе, сколько часов в неделю вы тратите на развитие своей карьеры, вы всегда должны помнить, что семья - это самая главная ваша команда.

В виду того, что я много лет работаю тренером, моя семья всегда ассоциируется с баскетбольной командой. Наше ядро состоит из пяти человек: я, моя жена, наши три дочки. Ну чем не баскетбольная команда? У каждого из нас есть своя жизнь и свои собственные интересы, но мы получаем силу от нашего ядра. Этим мы едины.

Спустя года наши дочери вышли замуж, подарив нам пять внуков, которые так мило называют меня Поппи.

В том случае, когда кому-то из нас надо принять серьезное, можно сказать, ключевое, решение, то мы стараемся быстро собраться все вместе. Все остальные проблемы при этом откладываются на более позднее время.

Важная сторона существования нашей семьи состоит в том, чтобы все члены были вовлечены в единый процесс. Я всегда хотел, чтобы моя жена, мои

дочери, мои зятья и внуки были частью того, что я делаю в Дьюке. Естественно, что они не участвуют в тренировках, выездах, сборах, я просто прошу их быть всегда с командой по возникшей возможности. Я рассказываю им обо всех возможных трудностях, возникающих проблемах, спрашиваю их мнения и совета, мы вместе смотрим записи игр. Мои дочери с детства привыкли к просмотру баскетбольных матчей, анализу слабых и сильных сторон соперников, командным тренировкам, скаутингу.

Благодаря тому, что моя семья с детства вовлечена в процесс под названием "Баскетбол Дьюка", мне проще переносить долгие разъезды, как игровые, так и скаутинговые. Я никогда не разделял семью и карьеру. Они обе являются составными частями меня самого, успехи в одной из частей способствуют развитию и другой.

Я вспоминаю удивительную искру семейной поддержки, которая последовала после итогового поражения 2003 года от Канзаса. После поражения вся моя семья, включая младших внуков Джоуи и Майкла, которым было три и два года соответственно. Мы все находились в раздевалке, как вдруг Джоуи тихонько подкрался ко мне, моментально запрыгнул на колени, взглянул в глаза и сказал: "Не хнычь, Поппи. Твои пацаны играли очень и очень круто".

Эти слова заставили меня улыбнуться, принять все проще, и, что самое интересно, он был прав. Ребята действительно хорошо играли. Вот такая поддержка может быть оказана вашей семьей, пусть даже трехлетним внуком.

Что же касается наших дочерей, то моя жена всегда была непреклонна во мнении, что есть вещи, которые принадлежат только семье. Пока они росли, не было ни фотографий, ни трофеев, ничего другого, что было бы связано с Дьюком.

Мы всегда считали, что дом принадлежит только семье, и наполняли его

семейными фотографиями, отражающими моменты наших общих воспоминаний. Дети всегда должны помнить, что семья всегда пользуется приоритетом перед всеми остальными вещами.

В 1994 году Финал Четырех проходил в Шарлотт (Северная Каролина). В субботу нас ждала игра против Университета Флориды за выход в финал. Моя средняя дочь Линди еще училась в школе и могла присоединиться к нам только после уроков. Утром она поехала в один из местных торговых центров, чтобы выполнить некоторые поручения. Как только она вышла из машины, на нее напал мужик с пистолетом. К счастью она не была ранена, удалось привлечь внимание полиции. Нет смысла говорить, какой это был шок для семнадцатилетней девочки, которая была одна, зная, что родители далеко от дома!

Мы попросил Томми Амакера, моего помощника, и Стефани, нашего прекрасного командного психолога, привезти Линди в Шарлотт. Мы были очень рады, что наша дочь не пострадала. Последовали вполне естественные вопросы о том, как она себя чувствует, что ей говорил этот бандит, видела ли она его оружие, как ей удалось бежать, видела ли она его лицо.

После ответов на эти вопросы Линди была измотана и, по большому счету она уже была в предвкушении Финала Четырех. Но все равно моя жена никак не могла остановить поток своих вопросов, последний из которых был о том, во что он был одет.

- Черная футболка, джинсы, бейсболка.

- А что было нарисовано на бейсболке, - вмешался я.

- Ээээ, точно, Флорида! - сказала она после продолжительной паузы.

Почему-то мне кажется, что вряд ли она помнит, что было написано на бейсболке той скотины. Более того, мне кажется, что у скотины и не может

быть бейсболки. Этим своим ответом Линди хотела показать, что хватит уже обращать на нее внимание и заняться тем, что сейчас более важно - разбить Флориду.

Какой офигенный жест поддержки со стороны моей дочери! Когда я понял, что она отошла от всего происшедшего, я почувствовал невероятную поддержку, исходящую от держащей меня руки.

МЫ обыграли Флориду и получили шанс сыграть в финальной игре.

Такая поддержка и есть семья.

Friendship ("Дружба")

Нет ничего более ценного, чем настоящие друзья. Они напоминают о том, кем мы бил, кто мы есть и кем мы будем. Они держат вас в тонусе и направляют в нужное русло. Иногда слушать своего друга значит слушать самого себя. Они могут быть вашей совестью и вашей памятью.

Моего лучшего друга зовут Денис Млински, но я его зовут Мо ровно с тех пор, как мы с ним гоняли мяч на улицах Чикаго. А для него и для других друзей детства я всегда буду просто Мик. Он поддерживал меня в течение всей моей жизни и всей моей тренерской карьеры. **Мо - золотой стандарт друга для меня.** Он лучше для меня, чем я был кому-либо.

Каждый успех, которого я достигал, был частью и его успеха. Каждая неудача, которая меня подстерегала, была благополучно переведена им в очередную возможность победы.

Особенно вспоминается тот год, когда мы проиграли Университету Луизианы в Sweet Sixteen.

Мо пришел в отель, в котором мы остановились. Чувствуя себя хуже некуда, я

думал над тем, следует ли мне заниматься тренерской деятельностью дальше.

- Мик, - сказал Мо, подойдя ближе. - Ты всегда любил побеждать.

Он сказал это так просто, что все мои сомнения развеялись в один момент.

"Благодаря" Мо в 5:30 утра мы закончили наш разговор, но мы были полностью уверены в нашем следующем баскетбольном сезоне!

Вот что сделал для меня друг!

Друг всегда выслушает твои проблемы, и, зная все твои стороны, всегда нивелирует эти трудности.

С возрастом ваши друзья становятся друзьями вашей семьи. Я узнал от своего зятя, как дружба Мо перенеслась на будущее поколение нашей семьи. Крис Спатола, муж моей младшей дочери, служил в чине капитана в период иракской кампании в Багдаде. Он сказал, что постоянно получал посылки от Мо, в том числе и длинные письма. Крис, как и я, играл в баскетбол в Уэст Пойнте.

Мо также клал в посылки программки и вырезки из газет о наших играх. блин, я не мог в это поверить даже! не за то, что Мо был на всех этих играх, не за то, что Мо хранил эти вырезки и программки в течение 35 лет, а за то, что он думал, что эти вещи будут приятны Крису - вот за что я люблю Мо.

Вся моя семья счастлива, что Мо стал частью нас. Настоящие друзья всегда с тобой, они напоминают о тех вещах, о которых надо помнить больше всех. Они заботятся о тебе и стараются избавить тебя от сложных ситуаций твоей жизни. И, что самое замечательное, такие люди, как Мо, не просят ничего взамен.

В жизни нет абсолютных вещей, но это просто абсолютно прекрасно, когда

есть великолепные друзья. И Мо является абсолютно лучшим другом в мире.

Fundamentals ("Основы")

Когда ты провел всю свою жизнь в каком-то деле или как я, например, всю жизнь в баскетболе, есть вероятность того, что в итоге ты просто забудешь об основах твоего дела.

Очень важно напоминать самому себе и своей команде об основополагающих моментах игры и отрабатывать их на каждой тренировке.

Эти основы - росток, на котором развиваются твои способности. А тренировки сделают эту почву плодородной.

За ужином в роскошном отеле Wynn Las Vegas я вспомнил о том, что основы могут быть самым неожиданным ресурсом.

Мой друг, Стив Винн, который вместе со своей женой Элейн, создал один из самых прекрасных отелей в мире, рассказал мне о невероятно простом рецепте создания своих шедевров.

Он мне сказал, что перед тем, как наконец-то уже прикрепить вывеску со своим именем на отель, пришлось вернуться к основам. После возведения таких великолепных отелей, как "Мираж" и "Белладжио", стало ясным, что есть что-то новое, что он может сделать в отельном бизнесе.

Руководство, которым пользовался Стив при постройке своих отелей, была следующая - "Делай просто - будет лучше". Стив и Элейн провели следующие годы в улучшении простых вещей, например, белье идеального состояния, номера должны быть в удобном расстоянии от лифтов, территория вокруг отеля должна быть удобной и приятной. И, будучи гостем в их отелях, я всегда знаю, что простые вещи всегда будут выполнены по высшему разряду.

Так же все происходит и в баскетболе, и в любом другом деле. Иногда я рисовал самые безумные схемы, пытаясь быть более креативным. Я столько лет уже тренирую команды, что иногда забываю, что команда, даже команда ветеранов, нуждается в крепком фундаменте. **Стив Уинн был прав, ты можешь быть лучшим в своем деле, просто делая простые вещи лучше всех.**

Для того, чтобы основы вошли в привычку, следует приложить максимум усилий, интенсивных, умных, повторяющихся. Если хоть один из этих элементов будет утерян, то команда потеряет часть фундамента. Вот почему на каждой тренировке, даже в конце сезоне, мы работаем над элементарными действиями. Это жизненно важно, чтобы игроки выполняли эти простейшие упражнения.

Я постоянно твержу простую формулу тренера: ты слышишь - ты забываешь, ты видишь - ты запоминаешь, ты делаешь - ты понимаешь.

И, когда ты по-настоящему делаешь, только тогда основы становятся привычкой.

Каждое лето мы проводим в Дьюке тренировочный лагерь для детей от 8 до 18 лет со всего мира, обучая их основам баскетбола.

Однажды ко мне подошла мама одного из детей, она сказала, что ее сын посетит две сессии в этом году. Я подумал про себя, что это просто прекрасно, что она понимает необходимость прохождения основ баскетбола. Затем она спросила, чем будет отличаться вторая сессия от первой. Я объяснил, что на второй неделе будет все то же самое, только более усиленно. Будут другие тренера, но упор все так же будет делаться на основы баскетбола. Я сказал, что ее сын будет находиться в лучшей ситуации, если продолжит заниматься

простыми вещами, чем сразу приступит к более продвинутым упражнениям.

Если ты стремишься к превосходству, то следует сначала покорить простоту.

Я думаю, что классно, когда каждый - от мальчика в моем лагере до Стива Уинна - может помнить, что умная, интенсивная и повторяющаяся работа может сделать основы гораздо лучше.

Giving Back ("Отдача")

Смысл жизни не только в выигрыше матчей. Есть много более важных матчей, которые надо выиграть.

С возрастом я понял, что необходимо использовать все позитивное из этих битв, и это придаст глубину Вашей жизни. Приносить позитив и пользу людям - вот что значит побеждать.

Я вовлечен во многие социальные проекты, благодаря этому я чувствую себя полноценным. **Победа в матче, пусть это даже финал НСАА, - полная фигня** по сравнению с поиском средств для Duke Children's Hospital³³, создании Emily Krzyzewski Family Life Center и чувств, которые приходят от вида врачей и ученых, работающих над лекарством от рака.

Многие люди жертвуют деньги. Но не все могут себе это позволить. **А вот одну вещь могут позволить себе пожертвовать все люди - время. И это САМОЕ ЦЕННОЕ, что могут пожертвовать люди.**

Я всегда помню, откуда я "взялся". С чего я начал? Нет, я не был сразу членом Зала Славы. Кто мне помог? Я знаю, что не был одинок и не был самостоятелен.

Каждый нуждается в помощи. Вот почему я такой ярый поклонник образовательных или благотворительных программ. Это позволяет детям получать позитив от жизни. Такие программы позволяют детям развивать в себе то чувство отдачи, о котором так тревожусь я. **Отдача порождает отдачу. И так далее, и так далее. Гениально простая в работе вещь!**

Я всегда мечтаю о том, чтобы я и моя семья всегда были здоровы. Но не все могут себя так чувствовать постоянно. Рак может коснуться каждого. В моей жизни он коснулся маму и моего друга Джима Вальвано³⁴.

Будучи членом правления The Jimmy V Foundation³⁵, организации работающей над поиском лекарства от рака, я верю в то, что борьба ученых и врачей увенчается успехом.

Иногда жизнь напоминает о том, замыкаться в себе совсем не стоит, ведь вокруг полно других людей. Пи Джей Карлесимо, который работает помощником тренера в "Сан-Антонио", всегда твердит мне об этом.

- Эй, Прямолинейный, - кричит он мне всегда. Таким образом, он мне напоминает о том, что не надо смотреть только в одном направлении.

В жизни я получил многое, но я ехал по дороге с двусторонним движением. Я должен помнить, что за все приходится платить. Обычно, когда я что-то отдаю, я получаю взамен больше.

Не важно, кто ты в этой жизни. Важно то, как ты можешь передать свой опыт другим, которые более в этом нуждаются.

³³ Duke Children's Hospital – Детский госпиталь в Дюкхэме.

³⁴ Джим Вальвано – тренер университета North Carolina State, чемпион NCAA.

³⁵ The Jimmy V Foundation (Фонд имени Джимми Вальвано) – фонд по борьбе с раком.

Для меня это не только победы на площадке. Для меня это возможность применения успеха на площадке в получении всего самого доброго в жизни.

Guidance ("Руководство")

Руководство - это помощь. Все мы нуждаемся в нем.

Но вот как его получить? Или как его кому-то дать?

Когда кто-то просит тебя помочь советом, то всегда очень сложно понять, что именно следует сказать. Но с другой стороны, это же их жизнь, и они знают о ситуации гораздо больше, чем ты. Но так как вы заботитесь о человеке, то всегда стараетесь поставить себя на его место и помочь с любой ситуацией.

Лидер, а уж тем более учитель, должен всегда знать, как, в общем, следует давать советы. Это то, что так тяжело делать, и то, что лишь некоторые люди могут делать.

Батяка Рог, учитель геометрии в школе Weber, знал абсолютно точно, как давать советы. Я вырос в очень строгой католической семье и посещал юношескую католическую школу. Меня очень волновала моя судьба, но было много вещей, в которых я вообще не понимал ни грамма. Когда я был прыщавым подростком, была куча вопросов, которые из-за своего воспитания, я не мог задать. Временами я просто не мог их воплотить в слова. Временами я просто боялся их задать, чтобы не выглядеть болваном.

Боязнь выглядеть дураком - частое препятствие в жизни тинейджеров.

Батяка Рог был моим учителем и много работал с учениками, я вырос в доверии к нему. Он знал меня достаточно для того, чтобы видеть и понимать, когда у меня проблемы. Однажды он предложил мне сесть напротив него в пустом кафетерии после одной из тренировок. Он сказал: "Я знаю, что тебя что-то гложет. Почему ты не рассказываешь?"

Затем он сделал одну важнейшую вещь, в которой так нуждаются подростки -

он стал слушать. Он делал это очень внимательно и не перебивал меня. Затем он старался ответить именно на то, на что я хотел получить ответ. Он не просто так давал советы, он делал так, чтобы я сам добивался решения вопроса. В итоге я всегда получал ответы на те вопросы, о которых просто боялся спросить или даже не знал, как это сделать.

Я старался продолжить этот способ, предложенный Батькой Рогом, в течение все своей жизни. И каждый раз он напоминает мне про то, что значит давать кому-либо советы. Все просто - ты руководишь. Но следует помнить всегда, что советы очень и очень персональны. Они только твои и ничьи более.

Во время моего тренерства в университете я работаю с молодыми людьми, которые имеют дело с большими переменами в своей жизни. Переход от школы к университету - огромный ментальный и эмоциональный скачок. И я являюсь частью этих людей в этот весьма эмоциональный период.

Мне бы очень хотелось, чтобы эти парни испытывали те же чувства, что испытывал и я, когда моим учителем был Батька Рог. Я не могу за них решить все их проблемы и ответить на все вопросы. Я хочу, чтобы они сами научились находить ответы. Эти решения будут только их и ничьи более, и они будут очень горды этим. **Предлагая путь, который ведет непосредственно к ответу, вы предоставляете людям возможность следовать по этому пути вновь и вновь, когда следующие вопросы возникнут на их жизненной стезе.**

Imagination ("Воображение")

Каждый имеет возможность воображать. Этот дар нивелируется ежедневной рутиной современной молодежи. В современном видеомире и мире mp3 очень часто молодежь позволяет другим думать за себя.

Я помню, как маленьким играл на школьном дворе в Чикаго. Я бросал с дистанции, ходил в проходы, отрабатывал штрафные, и в эти моменты я

представлял в своей голове, как оно могло быть в действительности.

«Минус один... 79:78... шесть секунд до конца... Кржижевски начинает ведение, делает кроссовер...3...2...1...»

Бросая мяч, я представлял, что нахожусь в этот момент в зале и у меня есть шанс стать героем. Если я забивал, то звучала финальная сирена, я праздновал победу.

Если я мазал, то естественно, что на мне фолили. Я должен был пробивать штрафные, когда время уже закончилось. Таким образом, я сочинял все новые и новые сценарии развития моего баскетбольного сценария.

Я понял одну вещь - когда ты воображаешь, ты всегда побеждаешь.

В моей баскетбольной карьере я огромное количество раз сталкивался с ситуациями, когда все решит один бросок. Именно эти ситуации приносят нервы и тревогу.

Но так как я в детстве представлял себя именно в таких ситуациях, я всегда чувствую, что был здесь ранее. Разум вселил.

В начале 2006 года мы открыли центр в даунтауне Дюрхэма (штат Северная Каролина) для детей со слабым материальным положением.

Я очень горд тем, что этот центр назван в честь моей покойной мамы, чья тяжелая работа и выполненные обязательства позволили мне и моему брату мечтать.

Девиз Emily Krzyzewski Center звучит так "Мечтай, Делай, Достигай".

Другими словами, центр и его программы стараются научить детей мечтать о будущем, обеспечивают их возможностями развивать свои фундаментальные

способности, и, наконец, способствуют победам путем развития характера, знаний и доверия.

**Самый большой подарок, который тренер может дать своему игроку,
который учитель может дать студенту,
который родитель может дать своему сыну,
заключается в возможности дать способность мечтать о великих делах.**

Эти мечты заложат основы будущих их успехов.

Вспомним 1999 год, когда мы проиграли финальную игру Университету Джорджтауна, а некоторые наши игроки решил уйти в НБА или перейти в другие университеты. Шейн Баттье был одним из тех игроков, кто решил остаться еще на два года. Он был ключевым нашим игроком, но набирал всего 8 очков в среднем и игру, но приносил пользу не как звезда, а как ролевой игрок.

Руководство и я прекрасно понимали, что для дальнейших побед необходимо использовать весь потенциал Шейна, чтобы он мог раскрыться и стать звездой. Но была большая проблема - он никогда не видел себя звездой, он не любил мечтать. Он был чересчур скромн. После того сезона я сказал Шейну, что ему придется примерить на себя звездное платье в межсезонье.

В то лето я позвонил Шейну и задал ему вопрос:

- Когда ты утром брился, ты видел в зеркале Игрока года в нашей конференции?

Шейн, хихикнув, сказал:

- Батя, не придумывай. Нет, конечно.

Бах! Я бросил трубку.

На следующий день я позвонил ему опять и спросил:

- Сегодня утром ты думал о том, что завалишь тридцатку университету Вирджинии?

Он разразился хохотом. А я опять бросил трубку.

Через пару секунд он позвонил мне и сказал:

- Батя, не бросай трубку!

- Я не буду бросать до тех пор, пока ты сам не перестанешь себя бросать.

Мы договаривались, что ты будешь думать об этом!

Это было необходимо, так как в случае наступления данных ситуаций, Шейн чувствовал себя комфортно. Он чувствовал бы себя уже побывавшим здесь.

В тот год Шейн набирал по 18 очков за игру и брал по 6 подборов и вошел в символическую пятерку лучших игроков All-Atlantic Coast Conference. Год спустя, на 4-ый год его обучения, он стал Игроком года в НСАА и Лучшим Защитников года в НСАА, а наша команда взяло чемпионство НСАА.

Он всегда пользовался своими способностями и лидерскими качества, но полностью он смог реализоваться только тогда, когда научился пользоваться своим воображением.

Итог прост. Я и его одноклубники всегда делали так, чтобы мечты его мечты стали реальностью.

Integrity («Честность»)

Честность означает совершение правильных поступков в одиночку или в группе вне зависимости от того, какие последствия они вызовут.

Чтобы быть всегда честным, необходимы сила и характер. Представьте себя в группе из 4 детей. Кто-то один провоцирует остальных делать вещи, которые вы считаете неправильными. Испытывать давление в такой ситуации очень сложно потому, что вам приходится считаться с вашими собственными взглядами. Сказа НЕТ и, не поддавшись провокации, вы можете придать сил оставшимся двум людям не попасть в сети и не стать жертвой обстоятельств. Возможно, они знали, что данное дело было неправильным, но им не хватало сил сказать нет. Вы сможете с гордостью выйти из ситуации, ведь вы твердо стояли на своей позиции, которая являлась правильной.

Я узнал про честность из самого простого примера: родители мне всегда говорили быть честным. Поэтому для меня не было сюрпризом, что в Уэст Пойнте существует жесткий кодекс чести. Этот кодекс звучит так: «Кадет никогда не лжет, обманывает, крадет или унижает других». Если вы честны, то свои примером вы можете заставить окружающих вас быть такими же. Представьте себе силу команды, в которой все члены честны с остальными и совершают правильные поступки.

Я всегда говорил своим командам и трем дочерям, что получить «тройку» на экзамене – не самый плохой поступок на свете. Вы можете с большим упорством готовиться к другому экзамену, вы можете попросить помощи у более сильных студентов, в конце концов, вы можете повторить курс. Самая плохая вещь будет в том, если вы пытались списать или обмануть. Обман значит то, что вы отказываетесь сами от себя. Вы теряете частицу себя, когда обманываете или совершаете плохой поступок.

Потерять честь – страшная вещь. Постепенно вы потеряете понимание того, что хорошо и что плохо. Если вы сможете сохранить свою честь, то и ваша команда или организация станут сильнее даже в самые трудные времена.

Когда я был маленьким, то часто видел, как папа ходил по дому с карманами, полными мелочи. Однажды, когда пап находился в другой комнате, я вытащил

немного мелочи из кармана его брюк. Монет в его штанах было всегда так много, что он никогда бы этого не заметил. Я купил себе немного сладостей, что, естественно, мне понравилось.

На следующий день мама спросила меня, не брал ли я мелочь из папиного кармана. Я испугался, что у меня будут неприятности, и сказал, что не делал этого. Оказалось, что одна из взятых мною монет имела большое значение для отца: это была его счастливая монета. Ситуация была весьма неприятной.

Сейчас я уже понимаю, насколько «счастливой» оказалась та монета. Папа сказал, что он был очень разочарован. Не только потому, что я украл монеты, а потому, что я еще и солгал после этого. Одна ложь привела за собой еще одну ложь.

Я помню, как чувствовал себя в тот день. Я разочаровал себя, но, что еще хуже, я обманул сам себя. С того момента я стараюсь прожить всю свою жизнь честно. С годами умение поступать честно и правильно растет. Ваша честность станет вашей визитной карточкой и будет служить путеводителем всю жизнь.

Learning ("Обучение")

Для меня учеба - это жизнь. Если ты остановился учиться, значит, ты остановился жить.

Я впитал многое от своих родителей, моей жены, моих учителей и тренеров за всю свою жизнь. Но вы можете пользоваться не только традиционными формами обучения.

СЕО могут учиться у своих работников, родители могут учиться у своих детей. Ключевой момент в обучении - умение слушать. Я выработал в себе привычку слышать каждого.

Томми Амакер³⁶ - первый из великих разыгрывающих защитников, которые были у меня в Университете Дьюк.

Он был фантастически выдержанным игроком. Он попал в Дьюк, уже готовым играть на уровне АСС в год freshman (первый год обучения в high school). Томми обладал невероятными баскетбольными инстинктами, особенно в защите. На первых двух тренировках я говорил о защитной стойке, акцентирую внимание на прессинге игрока с мячом. Шел девятый год моей тренерской карьеры, и все это время я твердил, что лучше всего защищаться с высоко поднятыми руками. Томми прессинговал с опущенными руками. Наконец-то я остановил игру и сказал Томми, что ему следует защищаться с высоко поднятыми руками. **Тут он задал вопрос, который заставил меня задуматься, - ПОЧЕМУ?**

- Это для того, чтобы ты во время игры получал меньше фолов, - ответил я.

- Тренер, - сказал Томми, - я и так не получу.

Томми лучше передвигался с опущенными руками. Он знал, как остановить игрока с мячом, и вскоре стал National Defensive Player of the Year ("Лучший в стране игрок в защите"). Он инстинктивно делал то, чему другие должны были учиться. Так почему же не разрешить ему делать то, что более свойственно ему?

После этого я стал более разнопланово подходить к тому, что я говорил игрокам. Урок, который я вынес из этого случая, заключается в том, что я стал более гибким.

Шесть лет спустя в моей команде появился другой великолепный защитник - Грант Хилл.

³⁶ Томми Амакер – игрок университета Дьюк (1983-87), чемпион мира.

Это был самый грациозный и пластичный игрок, которого я когда-либо тренировал. У него была великолепная карьера в Дьюке, он вошел в состав Сборной лучших студентов и стал National Defensive Player of the Year ("Лучший в стране игрок в защите"). После окончания Университета он был выбран под третьим номером на драфте 1994 года.

Грант знал множество способов защиты против игрока с мячом. Я опять рассказывал ему о специфике защиты с широко расставленными руками, так как Грант держал руки более собранно. Он великолепно защищался и делал это по-своему, не совсем так, как следовало бы.

С того дня, когда произошел случай с Томми в 1983 году, я понял одну истину - обычные и понятные вещи не всегда применимы на деле. **И этот урок мне преподнес 18-летний салага!**

Способности учиться у своих студентов должен учиться каждый учитель и тренер, позволяя им участвовать в процессе. Взаимодействие между тренером и игроком, учителем и студентами, родителем и ребенком - лучший способ получить новые знания для обеих сторон.

Я всегда помню, что необходимо учиться у каждого. По этой причине я слушаю каждого, кто со мной говорит, с открытым ртом и повышенным вниманием. Никогда не знаешь, какой очередной урок ты преподнесет жизнь!

Love ("Любовь")

В 1974 году, когда мне было 27 лет, моя жена Микки и я получили шикарную возможность воспользоваться результатами моего пятилетнего пребывания в

армии - стать членом большой баскетбольной тренерской семьи.

Моя семья попала в сложную ситуацию. Вместе с 4-летней дочерью мы двинулись в Блумингтон (Индиана), где я стал помощником тренера. В придачу к обязательным урокам и занятиям в обязанности помощника тренера моего уровня входили те же задачи, что и у "полноценного" помощника - заниматься рекрутингом.

Как результат - я был вдали от дома каждые выходные. Микки работала в местном банке, ну и кроме этого воспитывала нашу дочь. Нам очень сложно было собраться вместе, мы стали понимать, что дистанцируемся друг от друга.

В один из вечеров, как раз после моего возвращения после очередного рекрутингового "путешествия", Микки задала мне вопрос:

- Что это вообще такое происходит? Мы постоянно разделены друг от друга. На кой пес мы вообще женились?

Ее вопросы заставили меня погрузиться в раздумья.

- Я не знаю, - ответил я. - **Должно быть это любовь.**

После непродолжительной паузы она начала смеяться, усмехнулся в ответ и я. **Я дал верный ответ, единственно правильный ответ.**

Потом мы просто стали смеяться.

- Я думаю, что ты прав, - сказала она.

Эта история помогла мне понять, что не всегда любовь имеет объяснение, да и не всегда она удобна.

Когда трудности атакуют нас со всех сторон, Мы с Микки прикладываем

максимум усилий, чтобы сберечь любовь и укрепить ее.

Мы верим в то, что любовь, как и брак, делают нас лучше.

Мы провели вместе 37 лет, воспитали 3 дочерей, и мы поняли, что именно любовь увеличила нашу семью.

С возрастом наши дочери повзрослели и вышли замуж. Мы нисколько не вмешивались в их выбор, только задавали один вопрос: "А делаете ли вы друг друга лучше?"

Во всех трех случаях ответ был один - ДА! И они были правы. Все наши зятья становились еще более хорошими людьми, как и наши дочери.

Когда ваша семья становится больше, любовь может отойти на второй план из-за кучи проблем и огромной ответственности. Но мы всегда находим способы, чтобы проявить свою любовь друг к другу.

Так как любовь увеличивает нашу семью, так же и мы можем поделиться ею в еще большим коллективом - Баскетбольной семьей Дьюка.

Я люблю каждого из своих игроков и помощников, так же к ним относятся и жена с дочерьми.

Мы должны находить пути для того, чтобы показать свое хорошее отношение друг к другу.

Когда наступают трудные времена, когда просто не везет, когда я задаю себе простой вопрос "А зачем я все это делаю?", ответ всегда один.

Должно быть это любовь.

Motivation ("Мотивация")

Мотивация - это толчок, необходимый для достижения цели.

Недостаточно просто написать план мотивации на игру, необходимо, чтобы

игроки делали все по собственному желанию.

Вы должны знать людей.

Один из лучших способов мотивации - уверенность в том, что тебя окружают лучшие напарники и коллеги. Я уверен, что моя мама объяснила этот момент лучше всего.

Когда я выходил из дому в свой первый день учебы в университете в Чикаго, мама сказала мне:

- Майк, будь уверен, что ты садишься в правильный автобус.

- Мама, я точно знаю, как ехать. От Дамьена до Армитейджа или от Дивизиона до Гранда.

- Я не это имела в виду, - сказала она. Она начала объяснять, что у меня начался новый этап в жизни, что я увижу много новых людей и узнаю много новых вещей. Она сказала, чтобы я выбирал правильных людей, которые поедут в моем образном автобусе. Также она не хотела, чтобы я брал с собой людей, которые поведут меня в неверном направлении. Другими словами, она желала мне быть в хороших командах.

Мне повезло быть в некоторых величайших командах: сборная США, Дьюк, церковь, моя семья. Я понял, что великие команды мотивируют меня в моем жизненном движении. **Хорошая команда мотивирует на хорошие поступки.**

Однажды почувствовав себя уверенным в команде, ты сможешь наладить хорошие отношения с людьми вокруг тебя. Для нашей команды все начинается с рекрутинга. Мы никогда не перегибаем палку и не набираем кучу народу, раздавая направо и налево стипендии. За 26 лет моего пребывания в Дьюке мы ни разу не раздавали полностью все выделенные стипендии. Мы ищем не

только талантливых игроков, но тех, кто обладает умение играть в команде, обладает способностью блистать в нашем видении. Мы ищем людей характера.

Развитие отношения с людьми отнимает много времени. Мы можем сто лет отрабатывать защиту и нападение, работать над индивидуальной программой, но всегда должно быть время поговорить с другими, обсудить все моменты на площадке и вне ее. Люди могут рассказывать много интересных вещей о своих проблемах, о своих достижениях. Задача лидера - уметь выслушать все эти вещи.

Существует множество способов общаться с людьми. И я учусь многим из них. Одна из самых важных вещей - это научиться наблюдать, как люди проявляют свои эмоции. Моя задача как тренера - заставить игроков научиться общаться между собой на площадке и вне ее. Мастерство тренера растет, когда он быстро и эффективно отвечает на любые вопросы.

Однажды ты захочешь понимать автобус индивидуальностей, ты поймешь, что мотивировать их можно по-разному. Но специфической формулы нет. Я мотивирую желанием. Всегда есть время для похлопывания другу друга по спине, для обнимашек и для крика.

Я никогда не говорю своим игрокам и командам квакопатриотических речей в раздевалке перед каждой игрой. Иногда я смотрю в их глаза и вижу, что они просто готовы играть. Другими словами, мотивация людей очень вариативна и растяжима. И ты должен хорошо знать, когда и как разговаривать с людьми, которые едут с тобой в автобусе. Я следую зову сердца в такие моменты. Я инстинктивно реагирую на то, что нужно команде в целом или игрокам в частности.

Даже будучи тренером, не я всегда веду автобус. Времени надо дать другим порулить. Иногда мне нечего сказать игрокам до игры, но всегда есть что

сказать моему помощнику - Стиву Войцеховски, или капитану команды Крису Дюхону. В команде нет особенных. **Каждый в команде питается доверием, верой, обязанностями других.**

Многие годы я мотивирую игроков, говоря и глядя им в лицо. В раздевалке перед игрой, я часто бываю нервным и волнуюсь. Но когда я вижу Дэвида, Билли, Томми, Данни, Тони, Траджана, Крису и остальных, сидящих на своих местах в предвкушении великой битвы, это всегда меня мотивирует быть еще лучше.

Когда мы мотивируем друг друга, наш автобус всегда достигнет великой остановки.

Next Play ("Следующий шаг")

В жизни, как и в баскетболе, я проповедую философию "следующего шага". Концептуально это означает следующее: все, что ты сделал, не так важно как то, что ты делаешь сейчас.

Эта философия гласит, что наиболее важным этапом, на котором следует всегда фокусировать свое внимание, всегда будет являться следующий шаг. Речь идет не о потере мяча, сделанной в простой ситуации, и даже не о трехочковом, который сравнял счет, речь о том, что будет после.

Пустая трата времени, идущая на нытье из-за ошибки или празднование победы, отвлечет вас от важных дел и оставит вашу команду неподготовленной к тому, с чем придется столкнуться. Это украдет способность сделать лучшее в тот момент, когда нужна будет полнейшая концентрация. Вот именно поэтому я и люблю баскетбол. Игры случаются непрерывно, и все превращается в непрекращающееся действие.

Баскетбол - игра, которая любит быстродумающих и людей, которые делают следующий шаг самыми первыми.

Также происходит и в жизни. Если одна из моих дочерей принесет плохую отметку в дневнике, то я и моя жена примем резкие меры. Они будут сфокусированы на том, что будет следующим: следующая домашняя работа, следующая сессия, следующие экзамены. Эти моменты дают возможность для развития, чтобы в следующем отчете были только пятерки.

В "нашем" баскетболе ключевой "следующий шаг" - это Мартовское безумие, время финалов. В это время я обычно говорю так: "Отлично, пупсики, начиная с настоящего момента, счет становится 0-0". Я имею в виду, что все наши поражения и победы гроша ломаного не стоят, все радости и критики, все индивидуальные призы сейчас ничего не стоят. Все начинается сначала.

Так прошел 2006 год, когда наш тренерский штаб нуждался в стимулах, которые подвигли бы нашу команду перед финалом конференции и Мартовским безумием. У нас был прекрасный сезон (27-3), мы шли третьими в общенациональном рейтинге, были чемпионами АСС в регулярном чемпионате. В дополнение к этому два наших лидера - Шелден Уильфмс и Джей Джей Редикк - побили несколько рекордов и привлекли массу внимания к себе со стороны СМИ.

Но как бы то ни было, у нас была ужасная неделя, когда мы проиграли две игры Florida State и North Carolina. МЫ были разбиты.

Наш антикризисный план состоял в том, чтобы встретиться где-то на нейтральной территории. МЫ договорились отобедать неподалеку от Washington Duke Inn.

После обеда мы провели анализ игры против Северной Каролины. Мы выписали на доску две графы моментов: хорошие и плохие. Далее наши тренеры дали нам два ящика с надписями "NIT" и "Регулярный сезон". Мы должны были заполнить эти ящики всеми деталями, которые сопровождали эти две части нашего баскетбольного сезона. В начале сезона мы выиграли NIT турнир. В этот ящик мы положили трофей, приза лучшей команде, все индивидуальные призы и записи всех игр. В "Регулярный чемпионат" мы положили такие же детали, добавив скаутские отчеты и записи всех игр. Также я попросил каждого игрока выписать на лист бумаги все моменты, которые им запомнились в течение сезона, все награды, которые были получены, весь опыт, который они приобрели за год. Личные записи были уложены в отдельные конверты с именем каждого из игроков.

- Теперь, когда эти ящики закрыты, счет стал 0-0, - сказал я. - У нас был отличный сезон и была кучей вещей, которыми мы можем гордиться. Но это было до настоящего момента. В конце сезона мы все вместе откроем эти конверты и совместно вспомним и восстановим все, что было. Но в данный момент нам надо сделать следующий шаг.

Мы выиграли АСС турнир, еще одно достижение, если учесть, что только 5 команд за последние 20 лет смогли выиграть регулярный чемпионат и АСС турнир. Кстати, все эти команды были из Дьюка... Еще один повод гордиться. Когда мы вернулись в Дюрхем, жеребьевка турнира NCAA была уже известна, а наш тренерский штаб уже подготовил ящик с надписью "Турнир АСС". Я попросил команду проделать уже знакомую им процедуру.

На следующий день мы должны были начать готовиться к игре против Southern University. Следующий шаг...

Ownership ("Обладание")

Давайте заботиться о том, что у нас есть.

Моя мама придерживалась современных взглядов. И она ценила все то, что у нее было. Однажды выходя из городского автобуса в Чикаго, она подверглась нападению трех бандитов, которые хотели отнять у нее сумочку. Они повалили ее наземь, стараясь вырвать сумку, но им это не удалось. Бандюги, увидев проходящих людей, бросили все и убежали.

После инцидента мой брат спросил, зачем мама так плотно держала оборону, ведь она могла просто отдать им сумочку. Ведь они могли ее поранить! Ее ответ был прост: "Это моя сумочка. Им она не принадлежит!"

Я узнал про право собственности от моей мамы и окружения, в котором я рос. Я не рос в роскоши или избытке, но это было прекрасное место потому, что каждый из нас прикладывал время и силы, чтобы улучшить нашу жизнь.

Каждый день я видел, как люди поливают цветочки, подстригают травичку, да вообще приводят в порядок место, где они живут. И делают они потому, что чувствуют ответственность за то, чем они владеют! Наблюдение за взрослыми, которые приводили в порядок окружающую среду, произвело на меня огромное впечатление. Я понял, что если что-то мне принадлежит, то я должен заботиться об этом.

В Дьюке я и мои коллеги стараются создать такой климат, в котором каждый чувствует, что это все его. Когда наши менеджеры, администраторы, тренерский штаб чувствуют "владение", они чувствуют себя сильнее и гордыми. Но, что более важно, они чувствуют себя ответственными за программу, которую они представляют, поднимая ее стандарты и защищая ее позиции.

Моя философия лидерства заключается в том, чтобы создать чувство "владения" среди всех членов коллектива.

Представьте вашу команду в виде колеса, а себя, как лидера, в виде втулки. Спицы, которые представляются в виде других членов команды, соединяются с центром, представляя отношения, при которых лидер соединен с каждым игроком команды. А теперь представьте, что случится с колесом, если втулка сломается. Без лидера вся команда просто развалится.

Так как я верю в то, что команда в любом случае сильнее личности, я научился управлять коллективом различными способами. Мы делаем хорошую работу, заботясь о том, что принадлежит нам, тогда, когда ответственность распределяется между нами равномерно.

Команда принадлежит всем нам, и обязанность каждого из нас защищать наши ценности, просто потому, что это все наше.

Моя любимая тема, представленная студентами и гостями Cameron Indoor Stadium, заключается в простой речевке, которая повторяется без умолку, - "НАШ ДОМ! НАШ ДОМ! НАШ ДОМ!" Многие студенты даже носят футболки с этим слоганом.

Наши студенты чувствуют себя частью одной команды. Они не представлены командой, но они в команде, они часть команды. Они действительно наш "шестой игрок". Клич - "Наш дом" - это именно то, что нужно, чтобы защитить то, что наше.

Тренерский штаб, наши игроки, наши студенты имеют обязательства перед Университетом Дьюка, придавая гордости и силы. Эта песня напоминает нам, что этот дом - наш дом, что мы должны защищать то, что есть наше.

Я хочу создать атмосферу, в которой каждый чувствует себя частью

команды и понимает, что они очень важны. ОНИ ВАЖНЫ! Когда каждый обладает этим чувством, наше колесо никогда не сломается.

Passion ("Страсть")

Когда я рассказываю об обязательствах, я всегда рассказываю аудиторию, как бы я был счастлив никогда нигде не работать. После длительного смеха, я объясняю, что всегда относился к своему любимому делу не как к работе, а к работе как к своему любимому делу. Я отдаю работе всю мою страсть и любовь практически каждую минуту.

Я определяю страсть как максимальную эмоцию. Когда ты делаешь что-то со страстью, то не обращаешь внимания на все возможные препятствия. Если ты чем-то увлекаешься, то такие вещи, как отказы и неудачи, не останавливают тебя от твоей цели. **Ты веришь, что ничто не может тебя остановить!**

Ключевой вопрос лидерства, в том числе и отцовства, в том, как вы сможете заразить страстью своих детей? Мой совет прост - предоставьте право детям попробовать столько различных занятий, сколько они смогут: наука, искусство, спорт, музыка, письмо, рисование. Предоставьте детям право испробовать все возможные варианты, а сами следите за блеском в их глазах. Я знаю, что моя дочь Линди увлекается театром, я заметил это сразу после первой пьесы, которую она увидела. Это так же очевидно, как и то, что у Стива Войцеховски страсть к лидерству, о чем я узнал сразу после первой сыгранной им игры. Жизненно важно помогать людям находить те вещи, к которым они страстно относятся.

Моя страсть к тренерству в баскетболе зародилась с маленьких площадок в пригороде Чикаго, когда я был своего рода играющим тренером на площадке, продолжилась в армии, дошла до руководства самыми лучшими спортсменами,

которые входят в состав национальной сборной США. Один из моментов, почему я занимаюсь этим делом, состоит в том, что я никогда не могу сдерживать страсть в себе.

Мне очень приятно, что я могу разделять свои цели со своей женой, которая была моим самым верным партнером по команде в течение всей моей жизни. Разделяя свою страсть с теми, кого ты любишь, ты приобретаешь силы для обхода всех неприятностей. Плюс к этому в одной команде не только ты можешь быть проводником всех страстей. Тебе остается найти еще таких же, как и ты сам. Вот почему я подбираю себе помощников, которые "разделяют" такие же страсти. Окружая себя такими людьми, вы можете еще больше себя мотивировать на достижение своих целей.

Никто из тех, кто хоть раз слышал передачи Дика Витале³⁷, никогда бы не сказал, что можно хоть как-то задавить его страсть к баскетболу. Я был удивлен, когда узнал, что Дик начал свою карьеру в качестве бухгалтера сразу после получения диплома по ведению бизнеса в Сетон Хилле. Но это не была его страсть. Он сильно рисковал, пытаясь начать карьеру тренера, ведь в начале он получал много отказных писем. Но он не переставал слушать зов своего сердца и наконец-то получил место тренера в начальной школе. Его страсть вела к средней школе, затем он оказался в университета и даже в НБА, конечной точкой стала работа комментатором на ESPN. Загадка в том, что Дик как-то мне сказала, что успех его работы комментатором заключается в том, что он никогда не чувствовал себя им. Его безграничная страсть, порой безумная, сделала его лучшим в этой профессии.

Мой друг Джим Вальвано был одним из самых страстных людей, которых я когда-либо знал. Многие баскетбольные фанаты помнят его танец на площадке после победы на последних секундах над North Carolina State в финале

³⁷ Дик Витале – известный спортивный комментатор.

чемпионата 1983 года. Но наследство Джима распространяется намного дальше баскетбольных границ.

Когда у Джима обнаружили неизлечимый рак в 1992 году, он начал вести непримиримую войну против этого заболевания. Джимми знал, что он неизлечим, но этот факт не мог сломить его. Его страстью стала победа над болезнью, хоть и после своей смерти. Он помог многим людям на земле, в том числе мне и Дику, также он инициировал создание фонда по поиску лекарства от этой болезни - Jimmy V Foundation for Cancer Research. Сейчас фонд составляет более 50 млн долларов, и он растет. Наследие Джима - наследие страсти. И сейчас от врачей, руководителей, ученых зависит, как распорядится этим наследием и как завершить начатое Джимом дело.

Всегда, когда мне надо объяснять значение слова "СТРАСТЬ", я пересматриваю выступление Джима на вручении наград ESPN в 1993 году. Свою речь он закончил словами "Не сдавайтесь, никогда не сдавайтесь".

Чего и Вам желаю.

Poise ("Равновесие")

Хладнокровие - способность держать самообладание вне зависимости от обстоятельств.

Хладнокровие требует зрелости. Речь идет о том, чтобы оставаться ментально и эмоционально сбалансированным вне зависимости от того, что происходит вокруг тебя.

В соревнованиях хладнокровие может выставить тебя в глазах твоих оппонентов значительно сильнее, чем твой талант. Я всегда говорю своим игрокам, что ни в коем случае нельзя показывать свою слабость сквозь

сказанные слова, эмоции на лице, язык тела. Неважно, что они говорят тебе, неважно, что думает толпа об этом, если ты хладнокровен, то твой оппонент не сможет одолеть тебя. Просто держи свой ум нацеленным на то, что происходит и поддерживай внешний баланс. Играйте так, как будто все идет по плану, и ты был готов ко всему.

Когда кто-то из наших "больших" располагается под кольцом соперника, то мы говорим, что он играет "в посту". Когда он получает мяч в этой позиции, то к нему автоматически крепятся два игрока. Двойная опека - очень серьезное испытание, при котором сложно держать себя в руках. В наших командах мы используем выражение именно для таких ситуаций, которое звучит так - "хладнокровие в посту". Это означает, что если на тебе двойная опека, то ты должен оставаться сдержанным. Вспомни тренировку и делай выбор. Спроси себя: что я делаю? пасую ли я? двигаюсь ли я дальше к кольцу? Не паникуй. Просто играй.

Антоним хладнокровия - паника, и если соперник ее увидит, то всегда будет играть двойной опекой на тебя. Если ты будешь держать себя в руках, что самые смелые его потуги могут обломаться. Они увидят, что не смогли вывести тебя из равновесия, и поймут, что не могут диктовать и читать твое поведение и твою реакцию.

Как защитник, ты можешь столкнуться с прессингом или попасть в ловушку в одном из углов площадки. **Позволишь ли ты панике тобой овладеть и потерять мяч? Опять же: вспоминай тренировку и делай выбор. Брать ли тайм-аут? Отдавать ли пас?**

В трудные моменты я предлагаю своим игрокам слушать голос внутри себя и быть уверенными, что этот голос всегда позитивный. Хорошо, если он говорит "Все в порядке" или "Я могу сделать это". Но сразу отключай его, когда он говорит "У меня проблемы". Если вы выработаете в себе привычку, то в

конечном счете голос пропадет совсем.

Когда ты показываешь себя хладнокровным, то вся команда заражается таким примером поведения в сложной ситуации. Вот почему даже в самых безнадежных ситуациях я не хочу, чтобы моя команда видела предчувствие поражения на моем лице. Я хочу показать им путь к успеху. Я хочу показать им, что уже все это видел когда-то.

Бывают моменты, когда и тебе, и твоей команде необходимо выдерживать хладнокровие. Когда исход игры может решить один момент, то команда, которая выдерживает спокойствие, имеет больше шансов победить.

Я считаю, что спорт - это прекрасное место для тренировки хладнокровия у молодых ребят. Ценность спорта в том, что можно использовать уроки, полученные на площадке, в других аспектах своей жизни. Но и хладнокровие не есть залог победы или поражения. Можно быть спокойным и все равно проиграть.

Но в любом случае у тебя значительно больше шансов победить, когда твой ум не поддается влиянию внешних обстоятельств.

Pressure ("Давление")

Давление – это непреодолимое влияние. Оно может быть удушающее, сковывающее, может вызывать у людей отрицательные действия или вообще вызвать бездействие.

Когда ты находишься под давлением, есть пара вещей, которые могут тебе помочь справиться с внутренним волнением и добиться лучшего результата.

Способность управлять давлением – это умение управлять процессом в целом. Я думаю, что нахождение под давлением дает возможность показать, насколько силен ты и твоя команда.

Подготовка – исходный пункт для тех, кто готовится к давлению.

Следующий пункт для тех, кто хочет справиться с давлением, - сегментирование процесса. Я всегда стараюсь разбирать ситуацию пошагово, а только потом воссоединяю все воедино. В этом случае все значительно упрощается. Когда ситуация разбивается на этапы, то общая картина не так поддается давлению.

Именно так мы и делаем в финальных играх НСАА. Я захожу в раздевалку и говорю своим игрокам:

- Все просто. Нам надо просто выиграть 6 игр и стать чемпионами, ничего сложного.

Естественно, что они просто недоумевают от тяжести давления этих слов, как бы просто они не звучали. Затем я говорю, что надо сконцентрироваться на одной игре и разбить весь путь на три этапа по две игры. Если мы выигрываем первые две игры, то попадаем в Sweet Sixteen, если следующие две, то попадаем в Финал Четырех, если еще две, то мы просто чемпионы НСАА. Каждый из этих этапов - это турнир четырех команд, и нам надо выиграть по разнице мячей.

Также необходимо создать вокруг себя группу поддержки, чтобы еще больше нейтрализовать давление извне.

Следующий шаг сегментирования - распределение ответственности между членами твоей команды. В одном из прошедших годов у нас сложилась ситуация колоссального давления. Была домашняя игра против Вирджинии Тех. За 1,6 секунду мы летели одно очко и нам надо было за это время пронестись через всю площадку. Джош МакРобертс должен был вынести мяч из-за пределов площадки.

Шон Докери должен был поймать мяч и бросить по кольцу.

Наша сторона решила, что игроки, сидящие на скамейке, и трибуны должны накалить атмосферу до предела. Каждый понимал, что является частью команды, и каждый знал, что остальные в этой ситуации делают правильные вещи.

Как результат - Шон забросил трехочковый почти от центра, и мы выиграли со счетом 77:75.

Понятно, что ощущать на себе давление - это нормальная, здоровая вещь. Если ты никогда не оказывался в такой ситуации, значит, ты никогда не мог увидеть свои возможности и показать свой максимум. Ты будешь играть просто и надежно. Но запомни: если ты ни разу не бросал на последних секундах, не оказывался под давлением, то никогда и не поймешь свои ошибки. Надо проверить, сможешь ли ты сделать верное действие в сложной ситуации.

Когда на тебя давят со всех сторон, никогда не бойся результата. Сконцентрируйся на моменте.

В моей жизни не было ни одного игрока, который попадал в критические моменты больше, чем Кристиан Лейтнер. Дважды Чемпион НСАА, единственный, кто четырежды играл в Финалах Четырех НСАА, Игрок года в НСАА-1992, лидер по забитым очкам НСАА в истории, он бросил больше всего решающих бросков, что я когда-либо видел.

Кристиан наслаждался давлением. Он просто его любил. И сейчас, когда мы с ним говорим об этих бросках, я помню, что следует учить будущих игроков играть под давлением.

Когда я его спросил, благодаря чему он мог играть под давлением, он сказал мне:

- Я чувствовал ответственность перед людьми, которые меня окружали. Я

всегда помнил, что единственные люди, кто может с меня что-то потребовать, это те, кто находятся со мной в раздевалке. Вот моя ответственность, и вот почему я хотел победить.

Он всегда говорит, что не стал бы удачливым, если бы не заставил себя быть частью команды.

Я цвету, когда слушаю Кристиана. то, что ему кажется гениально простым, просто недоступно для остальных. Если бы многие могли следовать этим же путем, то наверняка нашли достаточно прочности в себе, в окружающих, в команде, чтобы реализовать эти моменты максимально выигрышно.

Они бы уверенно взяли игру на себя и никогда, слышите, никогда не боялись бы впредь.

Pride ("Гордость")

Гордость может добываться из многих ресурсов, но наиболее ощутима она от того, что сделал сам, или от того, чего сам достиг.

Также она может прийти от осознания того, что ты являешься частью чего-то очень большого.

Есть такое понятие как достоинство, которое зарабатывается тем, что делаешь что-то хорошо или являешься частью команды, которая делает что-то хорошо. Гордость означает быть способным поставить свою подпись под всем, что ты делаешь, и доказать всем, что все, сделанное тобою, сделано самым лучшим образом.

Первый человек, который рассказал мне о гордости, была моя мама.

- Майк, - говорила она, - все, что ты делаешь, имеет кусочек твоей души. Ты должен этим гордиться, так как это все твое.

С годами понимание того, что она сказала, становилось все глубже. Гордость не приходит тогда, когда кто-то вручает тебе трофей или говорит какой же ты весь крутой-раскрутой. Гордость не приходит, когда ты что-то получаешь. Когда ты играешь в баскетбол, рисуешь картину, моешь полы, ты уже получишь порцию гордости потому, что это отражение тебя. Это все всегда будет нести частичку тебя.

Моя мама не только "учила" гордости не только на словах. Она сама давала мне самый лучший пример и объяснение этим словам. И проявлялось это в каждом моменте, вплоть до приготовления маленьких шоколадных печенюшек. Она уделяла внимание каждой детали, особенно, чтобы каждое печенье содержало равное количество шоколада. Все, что делала Эмили Кржижевски, было сделано наилучшим способом.

Этот вид гордости является индивидуальным, и жизненно необходимо гордиться каждым моментом своей жизни. Но наибольшая гордость приходит от понимания того, что ты являешься частью чего-то, что бы ты в одиночку никогда бы не сделал, - быть частью команды. Игроки команды, члены семьи, десантники - все они должны обладать этой гордостью.

Один из самых знаменательно-гордых дней в моей жизни был днем, когда меня ввели в Зал Славы баскетбола в 2011 году.

Стоя на подиуме, я думал о моем отце. Когда мои родители были молодыми, были трудные времена для иммигрировавшей семьи с откровенно польской фамилией. Для того, чтобы несколько оградить себя от различного рода дискриминации, мой отец сократил имя до Уильям Кросс. Это помогало ему

находить работу, и когда он служил в армии во время Второй Мировой войны. Моя гордость увеличилась в тысячу раз, когда я понимал, что чувствовал бы мой отец в этот момент, если бы был жив. **А сейчас фамилия Кржижевски находится в одном ряду с самыми выдающимися баскетбольными фамилиями: Ирвингами, Сmitами, Расселами, Найтами.**

Одна мысль о том, что мой отец сократил имя, чтобы не попасть, а теперь наша настоящая фамилия в почете и уважении, делала меня безумно гордым! Какой замечательный момент!

Этот концепт коллективной гордости использовался нашим тренерским штабом во время одной из игр 2006 года. Как всегда, перед игрой мы все должны собраться в раздевалке. В этот раз я пригласил их собраться в центре зала, где нарисован логотип Дьюка. Каждый из нас при помощи нестираемого маркера подписал своей подписью этот логотип. Этот шаг символизировал, что мы подписались отдавать самое лучшее, что у нас есть, ради достижения командных целей. Мы должны заботиться о том, что принадлежит нам всегда. Никто не может прийти в зал и украсть нашу гордость. **Наш дом, наши традиции, наш Дьюк значат для нас очень много. Мы будем играть на максимуме, мы будем поднимать наши стандарты, мы будем делать это вместе.**

Мы выиграли ту игру. В интервью после матча Шон Докери сказал: **"Когда я опускал голову вниз, то видел свою роспись на паркете, и говорил сам себе: "ИГРАЙ ЕЩЕ ЛУЧШЕ".**

Гордость означает делать то, что ты делаешь, самым лучшим способом. Для нашей команды это значит играть на самой высочайшем уровне. Я хочу, чтобы мои игроки, тренеры, весь штаб гордились также, как мои мама и папа.

Запомните, усилия, прикладываемые к какому-либо действию, усиливаются десятикратно от чувств, которые приходят в результате этих действий.

Respect ("Уважение")

Когда я слышу слово «уважение», я думаю о лечении подобного подобным.

Мне повезло быть помощником тренера Олимпийской сборной США 1992 года, которая вошла в историю под именем «Команды-мечты». В той команде играли одни из самых великих баскетболистов всех времен — Майкл Джордан³⁸, Мэджик Джонсон³⁹, Ларри Берд⁴⁰.

Будучи частью той команды, я получил много уроков о баскетболе, но урок об уважении вызубрил на зубок.

После тренировки сборной я сидел в сторонке, попивая диетическую «Колу». Ко мне подошел Майкл Джордан и сказал: «Коуч Кей, я хотел бы полчаса позаниматься индивидуально, и я был бы признателен, чтобы Вы помогли мне в этом». Тут передо мной встал сложный выбор: поработать с величайшим баскетболистом всех времен или допить мою диетическую «Колу». Я думаю, что я сделал правильный выбор.

После тренировки Майкл пожал мне руку и сказал: «Спасибо, тренер».

Майкл только что назвал меня тренером и говорил мне «спасибо» и «пожалуйста». И это было в тот момент. Когда он достиг вершины этого вида спорта и был одним из самых узнаваемых человеком в мире. Майкл Джордан был символом совершенства.

³⁸ Майкл Джордан – шестикратный чемпион НБА, многими специалистами считается лучшим игроком в истории баскетбола.

³⁹ Мэджик Джонсон – многократный чемпион НБА, один из лучших игроков в истории.

В тот день я понял, что каждый из той Команды относился к окружающим с Уважением.

Я много раз говорил, что моя мама — величайший человек в моей жизни. Она получила восьмилетнее образование и работала уборщицей в Chicago Athletic Club, добывая себе деньги на жизнь. С ранних лет я выучил, что некоторые из величайших людей в мире моют полы, чтобы заработать себе на жизнь. Когда ты относишься к окружающим по достоинству и ценишь каждого по заслугам, можешь получить взамен гораздо больше.

Д.С.Уильямс, охранник из Дьюка, - один из моих лучших друзей. Нас связывает крепкая дружба. Многие говорят, что я зря трачу на него свое время, но в действительности я дорожу его дружбой и ценю его советы больше всех в жизни.

Д.С. отвечает за чистоту раздевалок и залов в Дьюке. Но ко всему прочему он является носителем духа, которым проникается каждый из участников программы. Он также занимался госпел-музыкой и всегда ходил с хорошим настроением.

Д.С. выполнял свою работу с непередаваемой гордостью. Из-за того, что его требования к выполнению своей работы были настолько запредельны, что любой, глядя на его работу, становился более требовательным к себе. Наши игроки не могли позволить себе бросить что-то на пол в спортзале, так как знали, что Д.С. обязательно поднимет брошенное. Д.С. Способствовал созданию той непередаваемой атмосферы, которая способствовала успеху и гордости.

⁴⁰ Ларри Берд – многократный чемпион НБА, один из лучших снайперов в истории.

За 18 лет его работы в Дьюке не было раздевалки Коуча Кея, не было раздевалки Гранта Хилла, не было раздевалки Шейна Баттье, была только его раздевалка.

Д.С. Был хозяином всего, и остальные пользовались результатами его работы. Часто он делился впечатлениями о состоянии того или иного игрока. И я всегда прислушивался к его мнению. И он всегда оказывался прав.

У нас великолепный показатель побед на домашней площадке за последние несколько десятилетий. Когда я выхожу из зала после окончания домашней игры, я не останавливаюсь, чтобы пожать руку зрителям или с кем-то поговорить. Но после каждой домашней игры я жму руку Д.С.

Я выступил с речью на похоронах Д.С. в 2005 году и встретил его семью и друзей. Я долго и с гордостью говорил о том, что для Д.С. был частью Дьюка.

Очень часто люди утрачивают многие значимые знакомства с удивительными людьми только потому, что судят о людях по тому, чем они зарабатывают себе на жизнь, какую одежду носят и на какой машине катаются. Д.С.Уильямс был великим человеком. Я тяжело переживал его утрату. Но я был счастлив знать его в течение 18 лет. Я не всегда пользовался его дружбой, но я навсегда вынес из нашей дружбы понимание того, что каждого человека надо ценить по заслугам.

Простое действие — выражение уважения — позволит Вам встретить людей, подобных Д.С., позволит им войти в вашу жизнь и сделают вас лучшим человеком.

Selflessness ("Скромность")

Скромность означает делать то, что лучше для твоей команды.

Однажды Джим Вальвано сказал мне: **"Человек не становится личностью до тех пор, пока он является частью чего-то большего, чем он сам"**.

Это лучшее определение того, что является частью команды.

Студенты, которые не получили спортивную стипендию - walk-ons⁴¹, которые всегда были важной частью для нашей программы, показывают великолепный пример скромности. Они получают мало игрового времени и практически оставлены без внимания со стороны медиа, но готовы работать как All-American.

Одна из самых интересных историй случилась со мной в 2004-05 году после двух поражений подряд от Мэриленда и Вирджинии Тех. Я был в бешенстве от игроков основы, надо было что-то менять.

На коротком обсуждении наших поражений, я сказал, что в старте будут выходить те, кто лучше всех выкладывается на тренировках. Мои помощники посчитали, что это будет поворотный пункт сезона, и постарались донести этот посыл до каждого члена команды. Но третьекурсник и walk-on Росс Перкинс сделал то, что превращает простые моменты в запоминающиеся.

На следующей тренировке я написал на доске имена игроков, которые выйдут в старте в следующей игре, 4 из 5 были walk-ons. Затем я сказал, что последнее место получит тот, кто сильнее всех будет работать до конца тренировки. К концу занятия "старт" был заполнен: 4 "туриста" и Джей Джей Реддик.

Walk-on может рассчитывать на несколько минут за игру в течение всего года. Таким образом, выход в старте может быть одним из величайших дней в

⁴¹ Walk-on – студент, не получивший спортивной стипендии в университете, но играющий в команде.

карьере "туриста". После того, как я объявил составы, Росс подошел ко мне и спросил, можем ли мы поговорить наедине. Я ответил, что можем.

Через двадцать минут Росс зашел ко мне в кабинет.

- Тренер, - начал он. - Когда Вы написали мое имя на доске. Это был самый почетный момент в моей жизни.

- Росс, ты заслужил это. Готовься завтра выйти в основе против Уэйк Форест.

То, что случилось позже, изменило весь сезон.

Росс посмотрел мне в глаза и сказал:

- Тренер, я много благодарен за предоставленную возможность проявить себя, но я думаю, что для команды будет лучше, если игру начнет Шелден.

С ума сойти! Передо мной стоял сопляк, который хотел сделать лучше для КОМАНДЫ, променяв на это, возможно, самый памятный в своей жизни день. Нет, вы поняли, ОН ГОВОРИЛ, ЧТО ТАК БУДЕТ ЛУЧШЕ ДЛЯ КОМАНДЫ!

Я слегка опешил. Это был решающий момент. Это был момент, когда мальчишка пожертвовал собственной славой ради благополучия команды.

Решение Росса заставило меня задуматься о происходящем, и говорить о скромности Росса всю свою жизнь и приводит ее в пример.

Шелден вышел в старте против Уэйк Фореста, мы выиграли в упорнейшей борьбе.

Росс был первым игроком, которому я пожал руку. **По иронии судьбы он не сыграл в той игре, но его скромность позволила нам победить.**

Standarts ("Требования")

Требования - уровень мастерства, который мы считаем своей нормой.

После ужасного выступления нашей команды в 2004 году, мы возвращались в Дюрхэм на командном автобусе.

Обычно после поражения я думаю над шагами, которые нам следовало бы предпринять для выхода из сложившегося положения. У меня всегда есть направление мысли, если не способ решения проблемы, то хотя бы правильный вектор поиска решения. Два с половиной часа из трех я провел в раздумьях.

Я сказал своим коллегам: **"Друзья, я никогда этого не говорил, и мне страшно. Боюсь, что интуиция меня подвела. Мои инстинкты покинули меня"**.

Я взглянул на своего многолетнего помощника Джонни Доукинса и сказал, что просто не знаю, что делать.

Он остановил меня и сказал невероятные слова:

- Тренер, сказал он типичным для себя спокойным и рассудительным тоном, - это все вопрос требований к себе и стереотипы мышления.

Джонни был абсолютно прав.

Внезапно понимание ситуации вернулось ко мне, и наш тренерский штаб разработал новый план. Когда автобус остановился у Cameron Indoor Stadium, я предложил команде собраться в раздевалке.

Я повторил игрокам слова, сказанные Доукинсом. Дело ведь не в поражениях, а в требованиях к себе. Нам необходимо играть на том же уровне, на котором играла всегда наша команда. А мы просто не придерживались этого уровня. Нашей команде необходимо избавиться от преследовавших нас стандартов и стереотипов. Мы поняли, что прикладывая меньше усилий, мы добивались того

же результата.

Самотребования определяют, что применимо и лишнее для игрока и для команды. Когда ты следуешь своим стандартам, ты должен сказать, что не можешь быть постоянно крутым.

После провального сезона мой близкий друг Стив Дельмонт прислал мне фразу Жана Жироду⁴²:

"Только посредственности всегда находятся на вершине своих возможностей".

Если требования низки, то ты можешь каждый день их достигать. но если ваши требования высоки, то будут дни, когда вы будете находиться в шаге от победы. И вполне нормально, что нельзя выигрывать каждую игру. Если ваши стандарты высоки, то продолжайте быть лучшим каждый день, чтобы достичь высот. Если вы будете так делать, то всегда будете горды за то, что вы делаете.

Я счастлив, что Джонни и Стив всегда напоминают мне о том, что поражения - это всего лишь вопрос требований к себе.

Talent ("Талант")

Талант - это врожденная способность. Талант - это многое, но не все.

Команда - это набор талантов, но разного уровня. Когда речь идет о таланте, то всегда необходимо его рассматривать в двух ипостасях: индивидуальной и командной. Чем больше таланта у тебя и твоей команды, тем больше мин на твоём поле игры. Я всегда привожу в качестве объяснения таланта аналогию между движением по суперскоростному шоссе и проездом по переулкам к

⁴² Жан Жироду - французский новеллист, эссеист, драматург и дипломат.

точке назначения. Другими словами, если у тебя есть талант, то дорога шире и свободнее. Ты достигнешь цели быстрее, если поедешь в правильном направлении. Но даже если у тебя нет таланта, то ты можешь достигнуть своей цели. Всегда есть куча препятствий, но я все-таки предпочитаю двигаться с меньшим талантом по переулкам. Проезд не такой открытый. Придется быть более изобретательным и изощренным и, возможно, займет больше время и сил.

Самое главное, что нужно помнить о таланте, это то, что его надо развивать. Это приблизительно, как иметь массу сырого материала. И этот материал не прекратится ни во что, если не пройдет через обработку и обучение.

Развитие своих талантов делает человека сильнее. Если будешь использовать только сырой материал, это сделает тебя только слабее. Ты можешь даже потерять талант, не развивая его. И вся дорога закончится тупиком.

Процесс созревания - ключ к развитию таланта, образование - главная часть в процессе взросления: обучение в классе, на площадке, в жизни. Вот почему именно школа является важнейшей составляющей в развитии таланта. В школе личность обрабатывает многие грани своей жизни.

Крис Каррауэл - великолепный пример развития и становления таланта.

Когда он пришел в Дьюк из пригорода Сент-Луиса, то был очень интеллигентным, но выглядел по-уличному. Он не был самым великим атлетом, но понимал игру и знал, что нужно сделать, чтобы получить положительный результат. Он никогда не был самым талантливым игроком, но он всегда прикладывал максимум усилий, чтобы быть наравне со звездами. В результате он становился все лучше и лучше. На четвертый год своего обучения он был признан Лучшим игроком года конференции ACC⁴³. Он передвигался по дороге жизни сквозь закоулки, но делал это настолько свободно и широко, как другие

⁴³ ACC (Atlantic Coast Conference) – конференция NCAA, в которой играет университет Дьюк.

не могли себе позволить, будучи на автобамах.

Бывают случаи, когда ты сталкиваешься на площадке с людьми меньшего таланта, чем у тебя. Например, в первом раунде НСАА многие команды сталкиваются с вузами, которые по определению слабее их. Наша задача - не просто выиграть, а обыграть их. Мы стараемся расти именно как баскетбольная команда. Мы стараемся быть лучше во всех возможных проявлениях.

Многие удивляются, когда наша команда выигрывает с большой разницей, а я весьма разочарован игрой. Я так себя чувствую, что было много игр, которые мы выиграли только благодаря таланту, а не старанию и работе. Но если мы и дальше будем полагаться на наш талант, то обязательно найдется команда, которая будет просто талантливее нас.

Среди двух равных команда обычно побеждает та, которая большая работает на тренировках, но не стоит бояться талантливую команду. Всегда можно найти ситуации, в которых работа и упорство побьют талант.

Команда-чемпион не всегда состоит из талантливых игроков. Другими словами, вам не нужны три мировые звезды, чтобы снять классное кино. Вам всегда понадобятся актеры второго плана. В нашей команде всегда есть ролевые игроки, которые так же ценны, как и звезды. Эти игроки не забивают десятки очков, и их вклад в копилку команды не исчисляется статистикой, вклад исчисляется количеством побед, которые одержала команда. Обычно, со временем и ведрами пролитого пота, такие актеры второго плана типа Криса Каррауэлла, становятся звездами.

Талант - это природный дар, и обладать им - прекрасная штука. А вот умение развивать талант - это талант вдвойне. Неважно, как вы доберетесь до точки назначения, будет ли это шоссе или переулок. Главное, что те люди, которые доходят до финиша, не дали таланту уснуть.

Талант - это благословение и наша ответственность в том, чтобы его развивать.

Trust ("Доверие")

Доверие - огромная вещь, без которой ваша жизнь не будет полной, эмоциональной и продуктивной. Но так как доверие относится к отношениям между людьми, то наверняка это должно бы быть восемнадцатисложное слово. Но слово это простое, всего семь букв, но это фундамент отношений один-на-один и отношений "один-коллектив" в баскетболе, семье, бизнесе.

Доверие основано на открытых взглядах и создает видимой и доступной общую цель. Доверие, распространяемое среди коллектива, позволяет понимать, что ты не одинок. В баскетболе, когда вы защищаетесь против игрока на дуге, у вас есть два варианта. Первый - вы всегда можете сфокусироваться, когда он будет вас обыгрывать. Второй - вы можете надеяться на то, что ваш партнер под кольцом выйдет вам на помощь. В наших командах мы привыкли ко второму. Как результат - вы играете в защите цепко и непринужденно. Доверие делает вас сильнее и увереннее.

Доверие напоминает вам, что вы не одни, что кто-то верит в вас, и что вы верите в кого-то. Не всегда можно сказать "я сделаю это", но когда кто-то верит в тебя, то твои силы увеличиваются. "Сделаете ли вы это?" Нет, вовсе необязательно, но шансы ваши значительно возрастут.

Составляющая формирования доверия - противоречия. Я не ассоциирую противоречия с негативом, это есть поиск истины. В отношениях со мной я хочу, чтобы ты верил мне, когда я говорю, что ты можешь, и когда я говорю, что ты прикладываешь недостаточно усилий. Об этих моментах суть противоречия, но мы оба знаем, что так оно и есть. Нет времени, чтобы тратить

его на расшифровку или понимание мотивов. Противоречие, вне зависимости от того позитивный или негативный предмет, может дать возможность спродуцировать положительный результат.

Как минимум раз в год я спрашиваю у одного из игроков в раздевалке: "Сынок, два это лучше, чем один?" Он очень боится дать правильный ответ, а вдруг я начну смеяться над ним. "Ну же, ну же, - говорю я. - Ответ очень прост". Он, конечно, ответит, что два лучше, чем один.

- Это вовсе не обязательно, - говорю я. - Два лучше, чем один, только в том случае, если два действуют как один.

Развиваемое доверие в команде позволяет вам действовать как единое целое.

Доверие - безграничная вера в свою команду, человека, члена семьи. Проще говоря, это значит чувствовать кого-то за спиной.

Элтон Брэнд - игрок Лос-Анджелес Клипперс (книга написана в июне 2006 года - прим. переводчика), NBA All-Star, член сборной США. В 1998 году он отучился свой первый сезон в Дьюке, в котором у нас был отличный результат, правда, мы проиграли региональный финал Университету Кентакки.

В конце сезона многие игроки раздумывают над тем, чтобы бросить учебу и выставить свои кандидатуры на драфт.⁴⁴ В разговоре о шансах на драфте мы с Элтоном пришли к выводу, что для него будет лучше проучиться еще один год, чтобы быть более готовым к драфту 1999 года.

В последний день перед тем, как игроки, не закончившие обучение, могли выставить свои кандидатуры на драфт, мне позвонили. Сквозь слезы он сказал,

⁴⁴ Драфт – процедура выбора молодых игроков клубами НБА.

что на него многие оказывали давление с тем, чтобы выйти на драфт. Ситуация осложнена тем, что наш разговор не предусматривал это. Элтон доверял мне и знал, что я никогда бы не пожелал ему ничего плохого. У него была дилемма: слушать меня или поддаться давлению со стороны окружающих.

К концу дня Элтон все еще оставался студентом Университета Дьюк. Он нашел в себе сил сказать представителям НБА, что он остается в Дьюке. А мне он сказал просто "Спасибо, Батя".

В тот год Элтон стал ключевым игроком United States Goodwill Basketball Team, значительно повысив качество игры и репутацию.

Перед началом года многие предвкушали, что Элтон станет Игроком года. Элтон начал сезон очень бодро, но не на том уровне, на который рассчитывали и он, и я. Я позвонил ему и сказал, что хотел бы переговорить. В разговоре я сказал, что не буду выставять его в старте на ближайшие две игры. На следующее игры ко мне в дверь постучали. Вошел Элтон и сказал: "Тренер, Вы правы. Такой разговор более не повторится". Блин, он опять мне доверял.

В конце 1999 года Элтон получил приз Лучшего игрока года, и наша команда получила возможность играть в финале НСАА.

После финала мы вместе приняли решение, что Элтон будет выставяться на драфт. Его выбрали под первым номером. Сейчас он играет в Клипперс и обеспечен на всю оставшуюся жизнь.

Если Вы хотите что-то спросить у Элтона, то он всегда ответит так: **"Доверие не остается в долгу"**.

Will ("Воля")

Даже после просмотра статистического отчета и обнаружения всего одного пункта в графе "Набранные очки", я знаю, что Воха выиграл игру. Потому что он захотел сделать это.

Стив Войцеховски, или просто Воха, был капитаном команды 1997-98 года разлива.

Шла последняя домашняя игра в сезоне, соперником были наши "заклятые друзья" из университета Северной Каролины. Победитель матча становился чемпионом АСС. Как это водится у нас, после нескольких слабых сезонов Дьюк находится на подъеме.

С 1993 года наш показатель против Каролины был 1-9, и в этот год у них была очень сильная команда. Что говорить, мы очень хотели выиграть в этой дуэли. Особенно этого хотел Воха.

Это был его последний матч за Дьюк, и он хотел уйти победителем.

После первой половины мы летели 13 очков. В перерыве я был очень "горяч" в раздевалке. Меня бесило, что мы боимся и не боремся. Я глянул в глаза Вохи и понял, что во второй половине игры будет бойня, и главные искры будут идти из глаз этого пацана.

Рывок пришелся на двенадцатую минуты второй половины, и я понял, что это должен быть поворотный момент игры. Cameron Indoor Stadium был в состоянии, в котором я никогда его не видел.

Элтон Брэнд и Рашон МакЛеод начали "поливать", а защита отбивала все атаки Каролины. Руководил всеми процессами Воха.

Он любил повторять, что "это была игра, где проще было сдохнуть, чем

проиграть".

Когда ставишь на карту многое, то приложишь максимум усилий для выигрыша. Для Вохи был единственно возможный исход этой игры и для достижения этого исхода Воха потянул за собой всех.

Воля начинается со сплава характера, ценностей и требований. Как лидер или отец Вы обязаны с детства закладывать ядро силы воли в Ваших "детях". Задача воли - мобилизовать все ценности и силы воедино.

Воха проявил силу воли, и эта игра против UNC позволила всем убедиться в этой силе.

Мы отыграли 17 очков разницы, победив со счетом 77:75. Многие помнят тот момент, когда после сирены Воха подбежал ко мне вне себя от радости, и мы, как маленькие дети, начали скакать по паркету. Тот момент стал одним из самых памятных для него и для меня.

Мы победили потому, что так хотела воля Вохи.

Work ("Работа")

Амбиции не являются самодостаточными. Только амбиции, подкрепленные тяжелой работой, способны достичь успеха.

Я люблю упорный труд. Он является краеугольным камнем всего, что я делаю, и что требую от своих команд. Многие люди, когда слышат о необходимости "прикладывания усилий", сразу отказываются от затеянного. Я всегда хотел тренировать детей, которым с самого начала стал бы твердить о необходимости упорной работы над собой. И в конце я бы гордился их успехами.

Я вырос в окружении людей, которые тяжело работали. Мой папа работал лифтером в Чикаго, мама драила полы в Chicago Athletic Club. Даже, когда они болели или падали с ног, они шли на работу и добросовестно ее выполняли. Они свято верили в достоинство и необходимость своей работы. Я учился в католических школах и в Университете Уэст Пойнт, где этот урок преподавался учителями и тренерами.

Работа - необходимое условие для тех, кто хочет развиваться и расти. Это та дорога, по которой надо идти, чтобы стать лучше.

В течение всей моей тренерской карьеры я неоднократно убеждался в том, что мои лучшие игроки - это трудоголики. Когда я был помощником тренера в Dream team, я понял, что величайшие атлеты в мире всегда прикладывают экстраусилия. Дэвид Робинсон, Карл Мэлоун, Крис Маллин всегда работали над собой индивидуально в придачу к ежедневным изнуряющим командным тренировкам. Они могли тягать гантели по утрам, повышая свою выносливость, и остаться после тренировки, чтобы поработать над броском.

Они воспринимали работу как процесс становления исключительным игроком.

Я часто привожу интересные цитаты своим игрокам для того, чтобы им легче было воспринимать то, что я от них требую. одна из моих любимых цитат о труде была сказана величайшим тренером всех времен - Джоном Вуденом:

"Ничто не будет работать самостоятельно до тех пор, пока ты это не сделаешь сам".

Другими словами, ты можешь строить грандиозные планы, оптимальные защитные и атакующие схемы и кучу таланта и талантов. Но если ты и твоя

команда не желаете прикладывать максимум усилий, все ваши планы так и останутся планами.

Другая цитата, часто приводимая мною, была сказана Джерри Уэстом. Он сказал, что **ты всегда делаешь недостаточно, если работаешь в те дни, когда у тебя хорошее самочувствие**. Тяжелая работа не может носить разовый и единичный характер. Она не признает только солнечные дни. Если вы хотите добиться максимальных результатов, то вы должны находиться в перманентном состоянии интенсивной работы.

Последнюю фразу, которую я привожу своим командам, принадлежит Рождеру Стобаху⁴⁵: **"Выдающиеся достижения всегда сопровождаются выдающейся подготовкой к ним"**.

Тяжелая работа неприятна, неинтересна и даже грустна. Но от моего тренера Боба Найта я перенял урок, **что победители готовятся, чтобы побеждать**.

Вполне естественно, что победить хотят все, но настоящие победители тратят и время, и усилия, чтобы победа стала их. Мне посчастливилось тренировать некоторых сумасшедших трудооголиков. Когда я тренировал Бобби Харли, я видел, что он работает на каждой тренировке на пределе всех своих возможностей и всегда оставался после тренировок минимум на полчаса тренажерной рутины.

Он никогда не позволял своему телу сказать разуму о своей усталости.

Шелден Уильямс и Джей-Джей Реддик - прекрасные примеры того, как можно достичь высот, работая не покладая рук. Ни Шелден, ни Джей ни разу не пропустили тренировку и не просили себя заменить. Они хотели участвовать в

⁴⁵ Роджер Стобах – игрок в американский футбол.

любом упражнении. Они всегда оставались заниматься и после тренировок. Да, они были амбициозны, но они знали, что амбиции сами по себе мало что стоят.

Тяжелая работа должна слиться в единое целое с амбициями для того, чтобы достичь желаемого результата.

Conclusion: The Fist (Заключение. Кулак)

Вы никогда не должны останавливаться в овладении "словами". Есть много других "слов", глубоких значений, историй, который эти слова сопровождают. Каждый раз, когда я о них рассказываю, я делаю это с новой силой и эмоцией. В этой книге я рассказал о начале - 40 словах, объяснений, историй, которые важны в моей жизни.

Понять и "овладеть" каждым из этих слов - большое дело и хорошее начало. Но как только слова будут складываться в предложения, концепты, которые содержат эти слова, будут формировать характер индивидуальности и характер команды в семье, бизнесе, спорте.

Много лет я использую метафору Кулак для описания пяти жизненно важных слов, которых формируют хорошую командную химию. **Кулак - сочетание пяти слов, которые в целом формируют мощное единство.**

Пять пальцев вместе формируют единую структуру, которая значительно сильнее, чем каждый из этих пальцев по отдельности.

На баскетбольной площадке пять игроков должны играть как один организм, чтобы добиться успеха, которого они не смогут добиться индивидуально.

Каждый из "пальцев" символизирует фундаментальное качество, которое делает команду великой. Для моих команд эти пять слов, которые представлены в этой книге, такие: коммуникация, доверие, коллективная ответственность, забота и гордость.

Я верю в то, что каждое из этих слов очень важно по отдельности. Ну а если они взяты вместе, то их просто невозможно разбить. А теперь ответьте, что объединяет вас? что у вас общего? какие методы вы используете при формировании своей команды? какие слова формируют ваш "кулак"?

Мой задача - донести команде, что пятеро должны играть как один. На наших тренировках мы не кричим "Defence" или "Win". Напротив, мы кричим "Together". И мы играем таким образом. "Кулак" символизирует тот путь, которым мы добиваемся единства.

Когда мы показываем друг другу кулаки, мы вспоминаем те пять слов, которые нас объединяют, и это делает нас значительно сильнее.

Каждый из вас может написать книгу, такую как эта, показывая слова, которые важны в вашей жизни, и подкрепляя их историями из жизни. Всегда есть место для более глубоких слов, глубокого понимания и значения. Есть слова, которые могут научить меня тому, что я еще не знаю, и таких слов очень много. Моя цель - учить и понимать эти слова. Если я буду продолжать изучать эти слова, то я смогу дать больше своим командам, моим друзьям, моей семье.

Я знаю, что с увеличением богатства моих "слов", я буду расти как личность, как член семьи, как тренер, как лидер.