

# Зміст

<i>Вступ.</i> Роджер проти Тайгера.....	9
<i>Розділ 1.</i> Культ раннього старту.....	26
<i>Розділ 2.</i> Як цей світ став підступним .....	51
<i>Розділ 3.</i> Коли менше однакового — це більше .....	73
<i>Розділ 4.</i> Швидке і повільне навчання .....	101
<i>Розділ 5.</i> Мислення за межами досвіду .....	126
<i>Розділ 6.</i> Проблема завеликої витримки .....	151
<i>Розділ 7.</i> Флірт із можливими «я» .....	182
<i>Розділ 8.</i> Перевага аутсайдера .....	211
<i>Розділ 9.</i> Нестандартне мислення у віджилих технологіях .....	235
<i>Розділ 10.</i> В омані власної компетенції.....	264
<i>Розділ 11.</i> Як навчитися відмовлятися від знайомих інструментів.....	284
<i>Розділ 12.</i> Свідомі аматори .....	327
<i>Висновок.</i> Розширення власного діапазону .....	349
Подяка .....	354
Примітки .....	358

## Вступ

# РОДЖЕР ПРОТИ ТАЙГ'ЕРА

**Р**озпочнемо з кількох історій зі світу спорту. Цю першу ви, мабуть, знаєте.

Батько хлопчика бачив, що дитина не така, як усі. Уже в пів року його син, тримаючись за батькову долоню і легко утримуючи рівновагу, гуляв будинком (1). У сім місяців батько подарував йому ключку для гольфа, і хлопчик тягав її із собою, пересуваючись у ходунках. У десять місяців він зліз зі свого високого стільчика, додбав до ключки для гольфа, яку підрізали до його розміру, і повторив свінг, що його підглянув у гаражі. Позаяк говорити він ще не міг, батько малював йому картинки, на яких показував, як брати ключку в руки. «Пояснити дитині, коли вона ще не вміє говорити, як закотити м'яч у лунку, непросто» (2), — розповідав він згодом.

У два роки — вік, коли, згідно з нормами фізичного розвитку дитини, він повинен уміти «копнути м'яч» і «стати навшпиньки», — хлопчика показували по державному телебаченню, де він ключкою розміром йому до плеча провів м'яч повз захопленого Боба Гоупа<sup>1</sup>. Того ж таки року малий узяв участь у своєму першому турнірі й переміг у категорії до десяти років.

---

<sup>1</sup> Американський актор, теле- і радіоведучий, який 18 разів проводив церемонію вручення премій «Оскар». (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)

Не можна було марнувати жодної хвилини. У три роки хлопчик уже вчився ставати на власні ноги, а батько планував майбутнє малого. Він знав, який шлях визначила синові доля, і бути його наставником — батьків обов'язок. Хай там як, але коли б ви були впевнені в його долі, то, може, теж почали б готувати своє трирічне маля спілкуватися із засобами масової інформації. Вдаючи із себе репортера, батько ставив хлопчику запитання, вчив його коротко й чітко відповідати й ніколи не казати більше, ніж вимагає поставлене запитання. Того року в Каліфорнії малий вибив 48 очок, що на 11 більше за норму, на полі з дев'ятьма лунками.

Коли хлопчику виповнилося чотири, батько відвозив його на поле для гольфа о дев'ятій ранку і забирав через вісім годин, іноді виграючи парі в тих, хто ставив уміння сина під сумнів.

У вісім років син уперше переграв батька. Той не мав нічого проти, адже був переконаний, що його хлопчик надзвичайно талановитий, а він має виняткові можливості йому посприяти. Батько й сам був видатним спортсменом і домігся всього наперекір долі, маючи для цього вкрай малі шанси. Він грав у бейсбольній команді коледжу і був єдиним чорношкірим гравцем у команді. Він розбирався в людях і розумів, наскільки важлива дисципліна. Як соціолог за освітою, він вирушив до В'єтнаму у складі елітного спецпідрозділу армії США «Зелені берети», а згодом викладав майбутнім офіцерам курс ведення психологічної війни (3). Знаючи, що не став найкращим батьком для трьох дітей від попереднього шлюбу, тепер він усвідомив, що дістав другий шанс на те, щоб виховати четверту дитину. І все йшло чітко за планом.

Хлопець встиг здобути славу ще до того, як вступив до Стенфордського університету, і невдовзі його батько розгорнув широку кампанію, проголошуючи, що його Тайгер матиме більший авторитет, ніж Нельсон Мандела, Ганді чи навіть Будда.



— У нього більша аудиторія, ніж у будь-кого з них (4), — казав він. — Хлопець — міст між Сходом і Заходом. Для нього немає нічого неможливого, бо він має наставника. Я ще не знаю, як усе складеться. Але він — Обраний.



Ця, друга, історія вам, напевно, також відома. Хіба що ви її, може, не одразу згадете.

Його мама була тренером, але сина вона ніколи не тренувала. Коли він учився ходити, вони копали одне одному м'яча. Малим хлопцем він грав по неділях із батьком у сквош. Трохи займався лижним спортом, боротьбою, плаванням і катався на скейтборді. Грав у баскетбол, гандбол, теніс, настільний теніс, бадмінтон через сусідський паркан, а у школі — у футбол.

Згодом він віддав належне широкому спектру видів спорту, якими займався, бо вони допомогли йому досягти прекрасної спортивної форми й розвинути координацію рухів.

Для себе хлопець зрозумів, що коли у спорті немає м'яча, він тоді йому не дуже цікавий. «Мені завжди було дуже важливо, щоб у грі фігурував м'яч» (5), — пригадував він. Від самого дитинства хлопчику подобалося грати. Його батьки не покладали великих надій на його особливі спортивні звершення. «Не було жодного плану А чи плану Б» (5), — згодом казала його мама. Разом із батьком хлопчика вона заохочувала його випробовувати різні види спорту. До того ж це було просто необхідно. За словами матері, якщо малий сидів без діла, то «ставав нестерпним» (6).

Попри те що його мама була тренером із тенісу, з ним вона вирішила не працювати. «Він би мене просто роздратовував» (6), — сказала вона. — Він випробовував усі дивні удари і жодного м'яча не відбивав нормально. Як матері, мені це

було прикро». Журналіст *Sports Illustrated* зазначав, що батьки хлопця були радше «настирливі» (7), аніж напористі. Ближче до підліткового віку хлопчик став більше схилитися до тенісу, і, замість того щоб підштовхнути його до цього виду спорту, батьки напучували сина «не брати теніс усерйоз» (7). Під час змагань сина з тенісу його мама не вболівала за його команду на стадіоні. У батька ж було одне правило: «Тільки не махлюй» (7). От він і не махлював, і поступово домігся успіхів — став справді добрим гравцем.

У підлітковому віці він уже грав так, що його запросили дати інтерв'ю до місцевої газети. Його мама була шокована, коли прочитала відповідь свого сина на запитання, що б він купив за уявний перший чек за гру в теніс. А відповідь була така: «Мерседес».

Жінка відчула полегшення, коли репортер дав їй послухати запис інтерв'ю, і вона зрозуміла, що сталася помилка: хлопець сказав «Mehr CDs» (7) — на швейцарському діалекті німецької мови це просто означало «кupu дисків».

Безсумнівно, хлопець любив змагатися. А втім, коли інструктори з тенісу вирішили перевести його до групи більш старших гравців, він попросився назад, щоб залишитися з друзями. Так чи інакше, а чимала частка забав полягала в тому, щоб після занять гуляти разом, слухати музику, говорити про спорт або ганяти м'яча.

На той час, коли він нарешті покинув інші види спорту, зокрема футбол, щоб зосередитися на тенісі, його однолітки вже давно працювали з тренерами із силових видів спорту, спортивними психологами й дієтологами. Однак навряд чи це завадило його розвитку у перспективі. У його тридцять з гаком — вік, у якому навіть найлегендарніші тенісистки зазвичай закінчують спортивну кар'єру, — його досі вважатимуть номером один у світі.





Тайгер Вудс і Роджер Федерер уперше зустрілися 2006 року, коли обидва були на піку своєї слави. Тайгер прибув на власному приватному літаку, щоб подивитися фінал Відкритого чемпіонату США з тенісу. Через це Федерер особливо хвилювався, але все одно переміг — утретє за рік. Вудс завітав до нього в роздягальню із шампанським, щоб випити за перемогу. Вони відразу знайшли спільну мову. «Я ще ніколи не спілкувався з кимось, хто б так добре знав, що таке почуватися нездоланим» (8), — згодом описував зустріч Федерер. Чоловіки швидко подружилися, хоч це не заважало їм сперечатися щодо того, хто є найіменитішим спортсменом у світі.

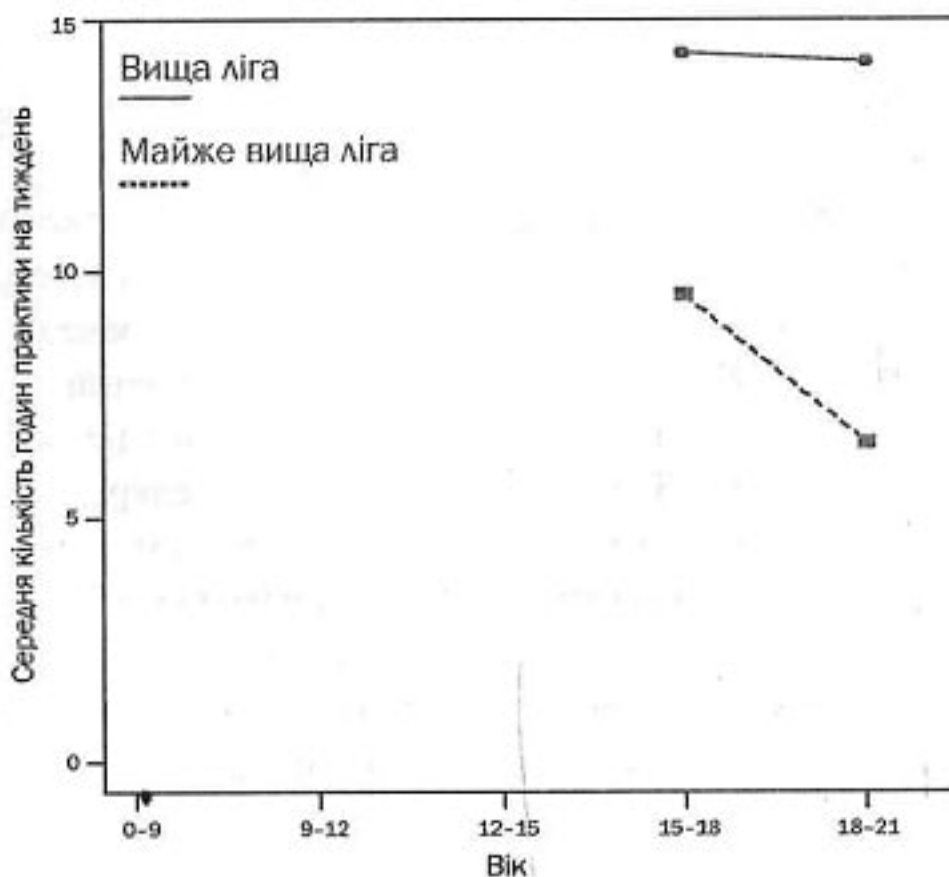
Однак Федереру було добре відомо, якими різними шляхами йшли вони до перемоги. «Його історія була геть не схожа на мою, — розповідав він біографу 2006 року. — Від самого дитинства він мріяв побити всі рекорди, перемагати в найбільших турнірах. Я ж лише мріяв про те, щоб бодай раз зустрітися з Борисом Беккером<sup>1</sup> або зіграти на Вімблдонському чемпіонаті» (8).

Здається досить незвичним, що хлопчик, батьки якого ніяк не мотивували його до занять спортом і який не дуже серйозно ставився до нього, подорослішавши, став неперевершеним лідером у ньому. На відміну від Тайгера, щонайменше тисяча дітей мала перевагу перед Роджером. Тайгерове неймовірне виховання стало основою для цілої низки бестселерів про вдосконалення спеціальних знань і навичок, одним із яких був посібник про виховання дітей, написаний батьком Тайгера — Ерлом. Тайгер не просто грав у гольф. Він займався «цілеспрямованою практикою» — технікою, яку нині визнають єдиною правильною програмою розвитку професійних навичок,

---

<sup>1</sup> Німецький тенісист, колишня перша ракетка світу в одиночному розряді.

курс на досягнення яких розрахований на десять тисяч годин. Ця програма втілює ту ідею, що єдине, від чого залежить розвиток навичок, — це загальна кількість годин, витрачених на вузькоспеціалізовану діяльність, байдуже про яку царину йдеться. Згідно із дослідженням 30 скрипалів (9), які й поширили цю програму, цілеспрямована практика стає можливою, коли учням «дають детальні інструкції щодо використання оптимального методу», коли вони мають індивідуального інструктора, який отримує «негайний змістовний коментар та інформацію про їхні успіхи», а ще вони «систематично виконують однакові чи подібні завдання». Чимало робіт із удосконалення знань і навичок показує, що спортсмени вищої ліги щотижня витрачають більше часу на вузькотехнічну цілеспрямовану практику, ніж ті, хто зупинився на нижчих рівнях професіоналізму:





Тайгер став символом тієї ідеї, що кількість годин цілеспрямованої практики є запорукою успіху. Із цього також логічно випливає висновок, що практику слід починати якомога раніше.

Заохочення до ранньої й вузької концентрації зусиль виходить далеко за межі спортивної сфери. Нас часто вчать: що більш конкурентним і складнішим стає цей світ, то вужчу спеціалізацію нам усім потрібно здобувати (і то раніше ми маємо починати вдосконалювати здобуті навички), щоб успішно в ньому орієнтуватися. Найвідоміших особистостей успіху звеличують за їхні ранній розвиток і ранні старти: Моцарта — у грі на фортепіано, генерального директора *Facebook* Марка Цукерберга — у грі на клавіатурі зовсім іншого інструмента. Реакцією кожної сфери на стрімке розширення бібліотеки людських знань і взаємозв'язків у світі стало звеличення звуження профілю. Онкологи спеціалізуються вже не на раку, а радше на раку конкретного органа, і ця тенденція щороку тільки посилюється. Хірург і письменник Атул Гаванде якимось навіть зазначив, що коли лікарі жартують про хірургів лівого вуха, то «ми маємо перевіряти, чи немає таких насправді» (10).

У бестселері «Стрибок», присвяченому правилу десяти тисяч годин, британський журналіст Метью Саєд припустив, що уряд Британії тому не здатний на ефективну працю, що не йде шляхом Тайгера Вудса із його вузькою спеціалізацією. Перехід високопоставлених урядових чиновників з одного департаменту в інший, писав він, «є не менш абсурдним, аніж якби Тайгер Вудс почав по черзі займатися гольфом, бейсболом, футболом і хокеєм».

От лише шаленому успіху Великої Британії на останніх літніх Олімпійських іграх, після десятків років посередніх виступів, посприяли програми, які створили спеціально, щоб залучати дорослих людей до нових для них видів спорту і організувати