

От автора бестселлеров «Переломный момент» и «Сила мгновенных решений»

Если вам нравится идея, что больше не всегда лучше, чем меньше, если вам нравится идея, что недостатки — это преимущества, а слабость — это сила, почитайте эту книгу. Вам понравится.

Дмитрий Голубовский,
главный редактор журнала *Esquire*

Давид и Голиаф



*Как аутсайдеры
побеждают фаворитов*

Малкольм Гладуэлл



Малкольм Гладуэлл

**Давид и Голиаф. Как аутсайдеры
побеждают фаворитов**

«Альпина Диджитал»

2013

Гладуэлл М.

Давид и Голиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов /
М. Гладуэлл — «Альпина Диджитал», 2013

ISBN 978-5-9614-3425-5

Автор мировых бестселлеров журналист The New Yorker Малкольм Гладуэлл, вдохновленный библейской историей противостояния Давида и Голиафа, анализирует феномен победы слабого над сильным. На примерах реальных людей — голливудского миллионера, заработавшего первые доллары в 10 лет на уборке улиц; тренера, использовавшего для победы слабой баскетбольной команды особую стратегию игры; врача, упорно искавшего способы борьбы с детской лейкемией; бесстрашного борца за гражданские права в эпицентре расовой дискриминации и других отважных людей, сумевших справиться с непреодолимыми на первый взгляд проблемами, — Гладуэлл показывает, что слабый человек, наделенный волей, находчивостью и обостренным чувством справедливости, способен победить даже самого сильного противника.

ISBN 978-5-9614-3425-5

© Гладуэлл М., 2013

© Альпина Диджитал, 2013

Содержание

Введение	6
Часть первая	12
Глава первая	12
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Малкольм Гладуэлл

Давид и Голиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов

Редактор *Н. Лауфер*

Выпускающий редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *В. Молодцов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Malcolm Gladwell, 2013

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»,
2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

«Давид и Голиаф» – вечная человеческая история о победе «вроде бы слабого» над «казалось бы, сильным». Не бывает абсолютной силы, у каждого есть своя ахиллесова пята. Давид – это прогресс, творчество, хитрость. Голиаф – это зазнайство, раздутое самомнение и неадекватная самооценка. История человечества, да и история бизнеса показывают нам, что на каждого Голиафа рано или поздно находится свой Давид. И это происходит значительно чаще, чем мы думаем. Практически каждый день.

*Сергей Турко,
главный редактор издательства «Альпина Пабlishер»*

А. Л., а также С. Ф. – настоящему аутсайдеру.

*Но Господь сказал Самуилу: не смотри на вид его и на высоту
роста его; Я отринул его; Я смотрю не так, как смотрит человек; ибо
человек смотрит на лицо, а Господь смотрит на сердце.
Первая книга Царств 16:7*

Введение Голиаф

«Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?»¹

1.

В самом сердце древней Палестины расположена местность, известная как Шфела, ряд низких холмов и долин, соединяющих Иудейские горы на востоке с широкой и плоской Средиземноморской равниной. Это край захватывающей дух красоты, виноградников, пшеничных полей, смоквичных и терпентинных рощ. А также огромной стратегической важности.

На протяжении веков за контроль над этой областью велись нескончаемые войны, ведь долины, идущие от Средиземноморской равнины, служили прямым путем с побережья к расположенным в Иудейских горах городам Хеврон, Вифлеем и Иерусалим. Самая важная из этих долин – Аялон на севере, а самая легендарная – Эла (долина Дуба). В долине Эла в XII веке Саладин сошелся в битве с крестоносцами. За тысячу с лишним лет до этого здесь разворачивались главные события Маккавейской войны. Но наибольшую известность она получила во времена Ветхого Завета: именно здесь молодое израильское царство дало решительный отпор армии филистимлян.

Родом филистимляне-мореплаватели были с Крита. Перебравшись в Палестину, они обосновались вдоль побережья. Израильтяне, возглавляемые царем Саулом, селились в горах. Во второй половине XI века до нашей эры филистимляне начали продвигаться на восток, вверх по долине Эла. Они намеревались захватить горный хребет возле Вифлеема и надвое расколоть царство Саула. Опытные и опасные воины, филистимляне были заклятыми врагами израильтян. Собранная встревоженным Саулом армия ринулась вниз с гор, чтобы дать им отпор.

Филистимляне разбили лагерь у южного хребта долины. Израильтяне поставили шатры по другую сторону, вдоль северного хребта. В результате две армии расположились друг против друга, разделенные долиной. Ни одна сторона не отваживалась двинуться первой. Чтобы атаковать, нужно было сперва спуститься с холма, а потом совершить самоубийственный подъем по занятому врагом противоположному склону. В конце концов, у филистимлян лопнуло терпение, и они отправили в долину самого могучего своего воина, чтобы решить исход сражения в бою один на один.

Это был гигант ростом выше двух метров, в броне и медном шлеме и вооруженный копьем и мечом. Впереди него шел оруженосец, несший огромный щит. Гигант остановился перед израильтянами и прокричал: «Выберите у себя человека, и пусть сойдет ко мне; если он может сразиться со мною и убьет меня, то мы будем вашими рабами; если же я одолею его и убью его, то вы будете нашими рабами и будете служить нам».

В лагере израильтян никто не шелохнулся. Кто же устоит в схватке с таким страшным противником? И тут вперед выступил юный пастух из Вифлеема, который принес еду своим братьям. Саул возразил: «Не можешь ты идти против этого Филистимлянина, чтобы сразиться с ним; ибо ты еще юноша, а он воин от юности своей». Но молодой пастух был непреклонен. Ему доводилось иметь дело с более свирепыми противниками. «Когда, бывало, приходил лев или медведь и уносил овцу из стада, – заявил он Саулу, – то я гнался за ним, и нападал на него, и отнимал из пасти его». Выбора у Саула не было. Он согласился, и юноша побежал вниз

¹ Первая книга Царств 17:43.

по холму, туда, где в долине стоял великан-филистимлянин. Увидев приближающегося противника, тот закричал: «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым». Так началось одно из величайших сражений в истории. Гиганта звали Голиаф. Молодого пастуха – Давид.

2.

Книга «Давид и Голиаф» повествует об обычных людях, противостоящих гигантам. Под гигантами я подразумеваю серьезных противников всех мастей: от армий и могучих воинов до ограниченных возможностей, ударов судьбы и притеснений. Каждая глава рассказывает историю одного человека – знаменитого или неизвестного, заурядного или талантливое, – который, столкнувшись с тяжелейшими проблемами, вынужден действовать тем или иным образом. Как быть: играть по правилам или довериться своим инстинктам? Сдаться или держаться до последнего? Нанести ответный удар или простить?

На этих примерах я хочу проиллюстрировать две идеи. Первая – многое из того, что считается чрезвычайно важным в этом мире, возникает как результат такого вот неравного противоборства, поскольку преодоление трудностей порождает величие и красоту. Вторая – мы все время ошибочно воспринимаем эти конфликты. Неверно их толкуем. Неверно интерпретируем. Гиганты не таковы, какими мы привыкли их считать. Качества, которые, на первый взгляд, придают им сил, зачастую являются источником большой слабости. Положение аутсайдера может изменить человека, хотя мы не всегда по достоинству оцениваем происходящие перемены: оно открывает двери, создает возможности, просвещает, обучает, делает возможным то, что казалось невообразимым. Нам нужно усовершенствованное руководство по борьбе с гигантами, и лучше всего начать наше знакомство с легендарного сражения Давида и Голиафа, произошедшего три тысячи лет назад в долине Эла.

Обратившись к израильтянам, Голиаф предложил единоборство, вызвал на поединок одного из них. Обычное дело в древнем мире. Две воюющие стороны старались избежать кровопролития открытой битвы и выбирали по одному воину, которые выходили биться друг против друга. Например, историк Квинт Клавдий Квадригарий, живший в I веке до нашей эры, описывал грандиозное сражение, в котором воин-галл принялся насмехаться над противниками-римлянами. «Такое поведение незамедлительно вызвало бурное негодование Тита Манлия, юноши из аристократической семьи», – писал Квадригарий. Тит вызвал галла на поединок.

Вооруженный пехотным щитом и испанским мечом, он выступил вперед, не желая, чтобы галл глумился над римской доблестью. Поединок состоялся на мосту через реку Аниене на глазах у обеих армий, полных мрачных предчувствий. И вот они сошлись: галл, по своему обычаю, выставил вперед щит и приготовился к нападению; Манлий, больше полагаясь на мужество, нежели на военное мастерство, ударил щитом о щит и сбил галла с ног. Пока галл пытался встать и занять прежнюю позицию, Манлий снова ударил щитом о его щит и повалил на землю. Затем проскользнул под мечом противника и пронзил его грудь испанским клинком. Умертвив галла, Манлий отрезал ему голову, сорвал окровавленное ожерелье и надел себе на шею.

Вот чего ожидал Голиаф – что навстречу выйдет подобный ему воин и вступит с ним в рукопашный бой. Он и помыслить не мог, что сражение будет вестись на каких-то других условиях, и подготовился соответственно. Чтобы защитить тело, надел искусной работы броню, изготовленную из сотен бронзовых чешуек. Она закрывала его руки и доходила до коленей и весила при этом более 45 килограммов. Ноги защищали бронзовые поножи, а стопы – бронзовые пластинки. На голове был надет тяжелый металлический шлем. Все три вида оружия отбирались для рукопашного боя. В руках великан держал острое бронзовое копье, способное пронзить щит и даже броню. На бедре висел меч. В качестве основного оружия он выбрал специальное копье для ближнего боя с металлическим древком, «как навой у ткачей». К копью

была привязана веревка и сложный набор грузов, позволяющих метать его с поразительной силой и точностью. Историк Моше Гарсиэль пишет: «Израильтянам казалось, что это необычное копье с тяжелым древком и длинным тяжелым железным наконечником, пущенное мощной рукой Голиафа, в состоянии пронзить вместе и бронзовый щит, и бронзовую броню». Теперь понимаете, почему никто из израильтян не решался принимать вызов Голиафа?

И тут появляется Давид. Саул попытался вооружить юношу собственным мечом и броней с тем, чтобы у того был хоть какой-то шанс в битве. Но Давид отказался. «Я не могу ходить в этом; я не привык». Вместо этого он выбрал пять гладких камней и сложил их в сумку. После чего спустился в долину, неся с собой пастушеский посох. Увидев молодого человека, Голиаф оскорбился: он рассчитывал вести бой с опытным воином. А этот пастух – представитель одной из самых презренных профессий – вышел с посохом против его меча. «Что ты идешь на меня с палками? – спросил Голиаф, указывая на посох. – Разве я собака?»

Все случившееся далее – из разряда легенд. Давид положил камень в кожаный мешочек пращи и метнул его прямо Голиафу в лоб. Оглушенный, великан упал на землю. Давид подбежал к филистимлянину, выхватил его меч и отрубил ему голову. «Филистимляне, увидев, что силач их умер, – читаем мы в Библии, – побежали».

Победа в сражении удивительным образом досталась аутсайдеру, который не должен был выиграть ни при каких обстоятельствах. С тех пор вот уже в течение многих столетий мы так и рассказываем эту историю. Выражение «Давид и Голиаф» прочно вошло в наш язык – как метафора невероятной победы. Но у этой версии событий есть один большой недостаток – она в корне неверна.

3.

В древности армии состояли из трех родов войск. Кавалерия – вооруженные воины на лошадях или на колесницах. Пехота – одетые в броню пешие солдаты с мечами и щитами. И метатели, то, что сегодня мы бы назвали артиллерией, – лучники и, самое главное, пращники. Праща представляла собой длинную веревку, к которой был прикреплен кожаный мешочек. Пращник клал в мешочек камень или свинцовый шарик, начинал вращать пращу со снарядами над головой, постепенно усиливая круговые движения, и затем выпускал свободный конец веревки, бросая снаряд вперед.

Метание из пращи требовало исключительной ловкости и сноровки. Но в опытных руках она превращалась в грозное оружие. На средневековых рисунках изображены пращники, подбивающие летящих птиц. Ирландские пращники могли попасть в монету, находящуюся на расстоянии, с которого могли ее различить, а в Книге Судей Ветхого Завета говорится, что они, «бросая из пращей камни в волос, не бросали мимо». Опытный пращник мог убить или серьезно ранить противника на расстоянии 180 метров². У римлян даже имелись специальные клещи, предназначенные для удаления засевших в теле какого-нибудь бедного воина камней, выпущенных из пращи. Представьте, что вам в голову целится питчер из высшей лиги. Такие же ощущения, когда стоишь перед пращником. Только в этом случае в голову летит не мяч из пробки и кожи, а здоровенный камень.

По утверждению историка Баруха Хальперна, праща играла настолько важную роль в древних сражениях, что три рода войск могли нейтрализовать друг друга, словно жесты в игре «Камень, ножницы, бумага». Благодаря длинным копьям и доспехам пехота могла противостоять коннице. Конница, в свою очередь, могла уничтожить метателей, поскольку лошади двигались слишком быстро и артиллерия не успевала должным образом прицелиться. А мета-

² Современный мировой рекорд в метании камня из пращи был установлен в 1981 году Ларри Бреем: 437 метров. Понятное дело, на таком расстоянии о точности говорить не приходится.

тели наносили поражение пехоте, потому что огромный неуклюжий солдат, тащивший на себе тяжеленную броню, представлял собой легкую цель для пращника, который метал камень на сотню с лишним метров. «Вот почему афинская экспедиция на Сицилию в Пелопоннесской войне потерпела сокрушительное поражение, – пишет Хальперн. – Фукидид подробно описывает, как местная легкая пехота, использовавшая преимущественно пращи, разгромила в горах тяжелую пехоту Афин».

Голиаф принадлежал к тяжелой пехоте. И полагал, что будет вести сражение с другим воином из тяжелой пехоты (как это было в битве Тита Манлия и галла). В его обращении «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым» ключевыми являются слова «подойди ко мне». Он хотел сказать «достаточно близко ко мне, с тем чтобы мы могли вступить в рукопашный бой». Саул, попытавшийся одеть Давида в броню и вручить ему меч, руководствовался тем же предположением. Он исходил из того, что Давид будет сражаться с Голиафом лицом к лицу.

Но Давид вовсе не собирался соблюдать ритуал рукопашного боя. Юноша признался Саулу в том, что убивал медведей и львов не столько из тщеславия, сколько в качестве предупреждения: он намеревается сражаться с Голиафом так же, как сражался с дикими животными, – с помощью пращи.

Давид побежал к Голиафу, поскольку отсутствие брони обеспечивало ему скорость и подвижность. Молодой пастух вложил камень в пращу и принялся раскручивать ее над головой все быстрее и быстрее со скоростью шесть или семь оборотов в секунду, целясь Голиафу прямо в лоб. Это было единственное уязвимое место гиганта. Эйтан Хирш, эксперт по баллистике Армии обороны Израиля, недавно произвел ряд вычислений и установил: камень стандартного размера, брошенный опытным пращником с расстояния 35 метров, ударил бы Голиафа в голову со скоростью 34 метра в секунду. Такой скорости было бы более чем достаточно, чтобы пробить ему череп и серьезно ранить или убить. В категориях убойной силы это эквивалентно современному огнестрельному оружию большого калибра. «Мы обнаружили, – пишет Хирш, – что Давид мог бросить камень в Голиафа за одну секунду, чего Голиафу было явно недостаточно, чтобы защититься, поэтому он оставался фактически неподвижным».

Что Голиаф мог поделаться? Он нес более 45 килограммов брони. Он приготовился к битве на близкой дистанции, во время которой он, защищенный броней, мог неподвижно стоять, нанося мощные удары копьем. Он наблюдал за приближением Давида сперва с презрением, затем с изумлением, а после, осознав, что ход битвы резко изменился, наверняка с ужасом.

«Ты идешь против меня с мечом и копьем и щитом, а я иду против тебя во имя Господа Саваофа, Бога воинств Израильских, которые ты поносил. Ныне предаст тебя Господь в руку мою, и я убью тебя, и сниму с тебя голову твою... И узнает весь этот сонм, что не мечем и копьем спасает Господь, ибо это война Господа, и Он предаст вас в руки наши».

Давид дважды упоминает меч и копье Голиафа, словно бы подчеркивая, насколько кардинально отличаются его намерения. Тут он опускает руку в сумку, извлекает оттуда камень, и в этот момент ни у кого из наблюдающих по обе стороны долины не возникает сомнений в победе Давида. Он пращник, а пращникам одолеть пехоту раз плюнуть.

«У Голиафа был такой же шанс в поединке против Давида, – пишет историк Роберт Доренвенд, – какой был бы у любого воина бронзового века в поединке с противником, вооруженным автоматическим пистолетом 45-го калибра»³.

³ Министр обороны Израиля Моше Даян, чьей заслугой является поразительная победа Израиля в Шестидневной войне 1967 года, – автор исследования, посвященного истории Давида и Голиафа. По словам Даяна, «Давид выступил против Голиафа не с более простым, а, напротив, с более мощным оружием. И величие его крылось не в готовности вступить в схватку с противником куда более сильным, а в умении использовать оружие, с помощью которого слабый человек может получить преимущество и стать сильнее».

4.

Почему же этот день в долине Эла настолько неверно толкуется? С одной стороны, поединок наглядно отражает всю глупость наших представлений о силе. Царь Саул скептически оценивал шансы молодого человека на победу по одной простой причине: Давид был маленького, а Голиаф большого роста. В представлении Саула сила равнялась физической мощи. Ему не приходило в голову, что сила может проявляться и в других формах: нарушение правил игры, скорость, внезапность. Подобная ошибка свойственна не только Саулу. На последующих страницах я докажу, что, совершаемая и по сей день, эта ошибка имеет плачевные последствия для всего – от образования до борьбы с преступностью и беспорядком.

Но есть и второй, более загадочный нюанс. Саул и израильтяне думают, будто знают, кто такой Голиаф. Оценив его размер, они пришли к скоропалительным выводам о его способностях. Но они слишком плохо его рассмотрели. Если призадуматься, Голиаф ведет себя крайне странно. Предполагается, что он непобедимый воин. Но по его поступкам этого не скажешь. Он спускается в долину в сопровождении оруженосца – слуги, шествующего впереди и несущего щит. В древние времена щитоносцы зачастую сопровождали лучников в бою, поскольку у солдата, использовавшего лук и стрелы, не оставалось свободных рук, чтобы нести еще и защиту. Но почему Голиафа, человека, призывающего противника к единоборству на мечах, должен сопровождать оруженосец, несущий щит лучника?

Более того, почему он предлагает Давиду: «Подойди ко мне»? Почему сам не может подойти к нему? Библия подчеркивает, как медленно передвигается Голиаф. Довольно странное описание якобы героя сражений невиданной силы. В любом случае почему Голиаф так поздно отреагировал на появление Давида, спускавшегося с холма без меча, щита и брони? Увидев Давида, он должен был испугаться, а вместо этого оскорбился. Складывается ощущение, будто он не понимает, что происходит. И еще эта странная фраза, брошенная им при виде Давида с посохом: «Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?» Палки во множественном числе? У Давида только одна палка.

Сегодня многие медики полагают, что Голиаф страдал от серьезного заболевания. По его поведению и речи можно предположить у него акромегалию – болезнь, вызываемую доброкачественной опухолью гипофиза. Опухоль приводит к избыточной выработке гормона роста, что объясняет гигантские размеры Голиафа. (У самого высокого в мире человека Роберта Уодлоу была диагностирована акромегалия. Он продолжал расти всю жизнь, и на момент смерти его рост составил 272 сантиметра.)

К тому же одно из сопутствующих осложнений при акромегалии – проблемы со зрением. Опухоли гипофиза могут достигать таких размеров, что начинают сдавливать зрительные нервы. Как следствие этого, у больных акромегалией часто отмечается сужение поля зрения и диплопия (двоение изображения). Почему Голиаф спустился в долину в сопровождении оруженосца? Потому что тот служил ему поводырем. Почему двигался так медленно? Потому что видел все словно в тумане. Почему так долго не мог понять, что Давид изменил правила? Потому что не видел Давида, пока тот не подошел совсем близко. «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым», – кричит он, и в этом обращении чувствуется намек на его уязвимость. Мне нужно, чтобы ты подошел ближе, потому что иначе я тебя не разгляжу. А затем вопрос, который ничем больше не объяснить: «Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?» У Давида только одна палка. Голиаф видит две.

С высоты холма израильтяне видели лишь ужасного вида гиганта. В действительности то, что обусловило его высокий рост, стало причиной его самой большой слабости. И в этом полезная наука для сражений с самыми различными гигантами: большие и сильные не всегда таковы, какими кажутся.

Давид стремительно приближался к Голиафу, черпая силы в мужестве и вере. Голиаф не видел его приближения – и внезапно был сражен наповал. Слишком большой, неповоротливый и плохо видящий, он не мог сообразить, почему роли так радикально поменялись. И вот уже сколько лет мы подаем эти истории в неправильном виде. Сейчас мы поведаем правду о Давиде и Голиафе.

Часть первая

Преимущества недостатков (и недостатки преимуществ)

*Иной выдает себя за богатого, а у него ничего нет; другой выдает себя за бедного, а у него богатства много.
Книга притчей Соломоновых 13:7*

Глава первая

Вивек Ранадиве

«Все произошло случайно. В смысле, мой отец никогда раньше не играл в баскетбол»

1.

Когда Вивек Ранадиве решил тренировать баскетбольную команду своей дочери Анджали, он установил два принципа. Во-первых, никогда не повышать голос. Это была национальная юниорская команда – Малая баскетбольная лига. Команда состояла преимущественно из двенадцатилетних девочек, от которых, как ему было известно по личному опыту, криком ничего не добьешься. Он будет работать на площадке, решил Ранадиве, так, как работает в своей софтверной компании: говорить мягко и спокойно и убеждать девочек в мудрости своих решений, взывая к их благоразумию и здравому смыслу.

Второй принцип был куда важнее. Американская манера игры в баскетбол приводила Ранадиве в немалое удивление. Он родом из Мумбаи и вырос на крикете и футболе. Первый увиденный баскетбольный матч он не забудет никогда. Он считал его бессмысленным. Команда А получала очко, после чего сразу же отступала на свою половину площадки. Команда Б подавала мяч с боковых линий и вела его к половине команды А, где та терпеливо ожидала. Затем процесс шел в обратном направлении.

Длина стандартной баскетбольной площадки – 28 метров. Большую часть времени команда защищала лишь 7 метров, уступая остальные три четверти – 21 метр. Периодически одна команда устраивала прессинг по всей площадке, другими словами, препятствовала попыткам второй команды продвинуть мяч по площадке. Но длился он всего несколько минут. Словно бы в мире баскетбола существовал некий заговор относительно манеры играть, думал Ранадиве, и этот заговор увеличивал пропасть между сильными и слабыми командами. В хороших командах играли высокие спортсмены, владевшие искусством дриблинга и попадания в корзину; они уверенно исполняли тщательно подготовленные маневры на половине противника. Почему же тогда слабые команды своими действиями позволяли сильным делать все то, что у тех получалось лучше всего?

Ранадиве посмотрел на девочек. Морган и Джулия – серьезные игроки. Но Ники, Анджела, Дани, Холли, Анника и его собственная дочь Анджали никогда раньше не играли в баскетбол. Все они были невысокого роста. И не умели бросать мяч в корзину. И дриблинг у них не очень получался. Одним словом, они не из тех, кто каждый вечер тусил на спортивных площадках во дворе.

Ранадиге жил в Менло-парке, в самом сердце калифорнийской Кремниевой долины. Его команду составляли, по его собственному выражению, «девочки-блондиночки», дочери ботанов-программистов. Все эти девочки трудились над научными проектами, читали заумные книжки и мечтали стать ихтиологами.

Ранадиге понимал: если они будут следовать традиционным правилам и позволят противнику провести мяч по площадке без сопротивления, то, практически без сомнения, проиграют девочкам, которые жили и дышали баскетболом.

Ранадиге приехал в Америку в семнадцать лет с пятьюдесятью долларами в кармане. И с поражениями не мирился. Соответственно, его второй принцип заключался в том, чтобы команда играла, устраивая настоящий прессинг по всей площадке, причем постоянно, на каждом матче. В итоге его команда приняла участие в национальном чемпионате. «Все произошло случайно, – вспоминает Анджали. – В смысле, мой отец никогда раньше не играл в баскетбол».

2.

Представьте, что вам нужно подвести итог всем войнам за последние двести лет между очень крупными и очень маленькими странами. Скажем, одна сторона имеет десятикратное преимущество в численности населения и боевой мощи. Как часто, по-вашему, одерживает победу более сильная сторона? Думаю, большинство из нас назовут примерно 100 %. Десятикратное преимущество – это много. Однако истинный ответ вас удивит. Несколько лет назад политолог Иван Аррегин-Тофт произвел подсчеты и получил 71,5 %. Получается, слабая сторона выигрывает почти в трети случаев.

Затем Аррегин-Тофт сформулировал вопрос иначе. Что происходит в войне между сильной и слабой сторонами, если вторая следует примеру Давида, не желая вести бой так, как хочет сильная сторона, и используя нетрадиционные или партизанские приемы? В этом случае процент побед слабой стороны с 28,5 повышается до 63,6 %. Приведем конкретный пример. Население США в десять раз превышает население Канады. Если две страны вступят в войну и Канада решит действовать нетрадиционными методами, ставки, как показывает история, следует делать на Канаду.

Победу недооцененного противника мы воспринимаем как невероятное событие: вот почему история Давида и Голиафа все эти годы находила отклик в человеческих сердцах. Но Аррегин-Тофт утверждает обратное. Недооцененные игроки побеждают очень часто. Так почему же тогда нас каждый раз так поражает победа Давида над Голиафом? Почему мы изначально полагаем, что маленький, бедный или менее умелый обязательно находится в невыигрышном положении?

Один из таких выскочек-победителей в списке Аррегин-Тофта – Томас Эдвард Лоуренс (более известный под именем Лоуренса Аравийского), который возглавил арабское восстание против турецкой армии, оккупировавшей Аравию в конце Первой мировой войны. Целью британцев, оказывавших поддержку арабам, стало выведение из строя проложенной турками длинной железной дороги, идущей из Дамаска вглубь Хиджаза.

Задача, пугающая своей сложностью. В распоряжении турков имела грозная современная армия. Лоуренс, напротив, командовал недисциплинированной группой бедуинов-кочевников, не имевших опыта ведения военных действий. Сэр Реджинальд Уингейт, один из британских полководцев, назвал их «неподготовленным сбродом, не умеющим даже стрелять из винтовки». Но они отличались выносливостью и мобильностью. Типичный солдат-бедуин имел при себе одну винтовку, сто патронов, двадцать килограммов муки. Передвигаясь на верблюдах, бедуины даже в летний зной могли совершать переходы на расстояние до 180 километров в день. У каждого с собой имелось не больше полулитра воды, поскольку они прекрасно умели находить ее в пустыне. «Наши козыри – время и быстрота, а не способность убивать, – писал

Лоуренс и чуть ниже: – Наш крупнейший ресурс – бедуины, на которых должна опираться наша война, были не годны для регулярных военных операций, но их достоинствами были мобильность, стойкость, уверенность в себе, знание местности, разумная смелость»⁴. Живший в XVIII веке полководец Мориц Саксонский говорил, что искусство войны заключается в ногах, а не в руках, а войска Лоуренса были в постоянном движении. За один рейд весной 1917 года его люди взорвали динамитом шестьдесят рельсов и перерезали телеграфные провода в Буаире 24 марта, организовали подрыв поезда и 25 рельсов в Абу аль-Нааме 25 марта, взорвали 15 рельсов и перерезали телеграфные провода в Истабл-Антаре 27 марта, совершили налет на турецкий гарнизон и взорвали железнодорожный состав 29 марта, вернулись в Буаир и организовали диверсию на железной дороге 31 марта, взорвали 11 рельсов в Хедие 3 апреля, совершили налет на железнодорожную линию в районе Вади-Даиджи 4 и 5 апреля и дважды атаковали 6 апреля.

Блистательной военной операцией Лоуренса стало взятие Акабы. Турки ожидали нападения британского флота, контролировавшего западные воды залива Акаба. Лоуренс же решил напасть с востока, подойдя к городу с незащищенной стороны – со стороны пустыни. С этой целью он повел своих людей кружным путем от Хиджаза на север в Сирийскую пустыню, а затем обратно к Акабе. Шли они летом, через самые негостеприимные земли Ближнего Востока, и, чтобы ввести турков в заблуждение относительно своих намерений, Лоуренс предпринял ложную вылазку к окраинам Дамаска. «В этом году пустыни буквально кишели рога-тymi и свиноносими гадюками, кобрами и черными змеями, – вспоминает Лоуренс в «Семи столпах мудрости» и далее живописует один из этапов похода: – После наступления темноты было опасно ходить за водой, потому что змеи плавали в водоемах и свивались в клубки на их берегах. Дважды свиноносые змеи забирались в колокол, звон которого созывал нас на беседы за чашкой кофе. От укусов умерли трое из наших людей, четверо отделались жутким испугом и болью в распухших от яда ногах. Ховеитаты лечили укус повязкой с пластырем из змеиной кожи и чтением потерпевшему Корана до тех пор, пока тот не умирал».

Когда они наконец подошли к Акабе, отряд Лоуренса, состоявший из нескольких сотен солдат, атаковал турецкий гарнизон: турки потеряли убитыми и захваченными в плен 1200 человек, Лоуренс – двоих. Турки даже не помышляли, что их противнику придет в голову безумная мысль напасть на них со стороны пустыни.

Сэр Реджинальд Уингейт называл отряд Лоуренса «неподготовленным сбродом» и считал турков несомненными фаворитами. Но видите, как странно получилось. Наличие большого числа солдат, оружия и ресурсов – как это было у турков – несомненное преимущество. Но оно делает вас неманевренным и вынуждает занимать оборонительную позицию. Между тем выносливость, мобильность, смелость, знание местности и мужество – коими солдаты Лоуренса обладали в избытке – позволили им совершить невозможное, а именно напасть на Акабу с востока. План оказался настолько дерзким, что турки были захвачены врасплох. У материальных ресурсов имеются определенные преимущества. Но они есть и у отсутствия материальных ресурсов. И победа недооцененных выскочек – не такая уж редкость – объясняется как раз тем, что у *отсутствия* материальных ресурсов оказывается едва ли не больше преимуществ, чем у наличия. Лоуренс Аравийский прекрасно это понимал, равно как и Вивек Ранадиве и его разношерстная команда.

По какой-то причине нам очень тяжело с этим смириться. В нашем сознании, как мне кажется, закрепилось очень узкое и жесткое определение преимущества. Мы считаем полезными вещи, которые таковыми не являются, и называем бесполезными те, что могут принести немало пользы. Первая часть моей книги «Давид и Голиаф» – попытка проанализировать

⁴ Здесь и далее цитаты из книги Seven Pillars of Wisdom приводятся по русскому изданию: Лоуренс Аравийский. Семь столпов мудрости. – СПб.: Азбука, 2001. В электронном виде доступно по адресу http://lib.ru/INPROZ/LOURENS_T/arawia.txt.

последствия этой ошибки. Почему, видя гиганта, мы, не задумываясь, предрекаем ему победу? Что нужно, чтобы быть тем, кто не приемлет общепринятый порядок, таким как Давид, или Лоуренс Аравийский, или, если уж на то пошло, Вивек Ранадиве и его команда девочек-ботанов из Кремниевой долины?

3.

Баскетбольная команда Вивека Ранадиве играла в дивизионе седьмых-восьмых классов Национальной юниорской баскетбольной лиги, представляя Редвуд-Сити. Девочки тренировались в «Пейс-плейс», спортивном зале недалеко от Сан-Карлоса. Поскольку Ранадиве никогда прежде не играл в баскетбол, он нанял в помощь парочку специалистов. Первый – Роджер Крейг, бывший профессиональный спортсмен, работавший на софтверную компанию Ранадиве⁵. Ну а Крейг пригласил свою дочь Рометру, которая играла в баскетбол в колледже. Таких, как Рометра, ставят опекать лучшего игрока команды противника, с тем чтобы не допустить его к игре. Девочки в команде обожали Рометру. «Она всегда была мне словно старшая сестра, – призналась Анджали Ранадиве. – Здорово, что она с нами работала».

Стратегия «Редвуд-Сити» строилась на двух временных лимитах, которые обязаны соблюдать все команды для того, чтобы продвинуть мяч. Первый – это время, отведенное для вбрасывания. Когда одна команда получает очко, игрок второй команды получает право вбросить мяч из-за пределов площадки. У него есть всего пять секунд, чтобы передать мяч товарищу по команде. Если игрок не укладывается в этот лимит, мяч переходит к первой команде. Обычно тренеры не обращают внимания на эту возможность, поскольку игроки не теснятся вокруг, защищаясь от вбрасывания. Они просто бегут к своему краю площадки. «Редвуд-Сити» так делать не стала. Каждая девочка в команде закрывала игрока противной стороны, выполнявшего ту же роль. Когда команда использует прессинг, защитник играет за атакующим игроком, которого он опекает, чтобы помешать ему, как только тот получит мяч. Девочки из Редвуд-Сити, напротив, выбрали более агрессивную и рискованную стратегию. Они располагались перед соперниками, чтобы не дать им поймать вбрасываемый мяч. И в их команде никто не охранял игрока, вбрасывающего мяч. Какой смысл? Ранадиве назначал лишнего игрока вторым защитником против самого сильного баскетболиста из команды противника.

«Возьмем, к примеру, футбол, – пояснял Ранадиве. – Квотербэк может бежать с мячом. В его распоряжении все поле, но даже в таких условиях сделать пас чертовски трудно». А баскетбол – игра еще более сложная. Меньшего размера площадка. Пятисекундный лимит. Большой и тяжелый мяч. Почти всегда команды – противницы «Редвуд-Сити» не успевали вбросить мяч за пять секунд. Иногда вбрасывающий игрок в панике из-за ограниченного времени бездумно выбрасывал мяч на площадку. Или его пас перехватывал кто-нибудь из игроков «Редвуд-Сити». У подопечных Ранадиве земля горела под ногами.

Второй лимит по правилам баскетбола требует от команды продвинуть мяч на половину противника в течение десяти секунд, и, если сопернику «Редвуд-Сити» удавалось уложиться в первый лимит и вбросить мяч вовремя, девочки переключали внимание на второе временное ограничение. Они кидались на девочку, поймавшую вбрасываемый мяч, и заводили ее в «ловушку». Анджали как раз была в их числе. Она подбегала к ведущей мяч вместе со вторым игроком, выбрасывая длинные руки в стороны и вверх. Может быть, ей удастся забрать мяч. Может быть, соперница в панике бросит его не глядя. Или окруженная со всех сторон замрет на месте, в результате чего судья засвистит в свисток.

⁵ Роджер Крейг, надо отметить, не просто бывший профессиональный спортсмен: хотя Крейг уже ушел из спорта, он остался одним из величайших задних бегущих в истории Национальной футбольной лиги.

«Когда мы первый раз вышли на площадку, никто не знал, как играть в защите и все такое, – рассказывала Анджали. – Мой папа всю игру повторял: “Ваша задача – опекать соперников и сделать так, чтобы они ни за что не поймали вбрасываемый мяч”. Перехватываешь у кого-то мяч, и сразу возникает такое классное чувство. Мы прессинговали и перехватывали, раз за разом. Это очень нервировало соперников. Мы выступали против команд, игравших давно и гораздо лучше нас, и все равно побеждали».

Игроки «Редвуд-Сити» вырвались вперед. 4–0, 6–0, 8–0, 12–0. Один раз они вели игру со счетом 25–0. Поскольку они перехватывали мяч под корзиной противника, им редко приходилось совершать дальние броски с низким процентом реализации, которые требуют практики и умения. Они бросали как можно ближе к кольцу. В одной из немногих игр, в которых в том году «Редвуд-Сити» потерпела поражение, на площадку вышли всего четыре игрока. Но они все равно прессинговали. Почему бы нет? Они отстали всего на три очка.

«Такая защита помогла нам замаскировать наши слабости, – объясняет Рометра Крейг. – Мы могли скрыть тот факт, что плохо выполняем дальние броски, что у нас не очень высокие игроки. Пока мы играем агрессивную защиту, нам удастся перехватывать мяч и легко выполнять близкие к кольцу броски. Я была честна с девочками и предупредила, что мы далеко не самая лучшая баскетбольная команда на свете. Но они понимают свои роли». Двенадцатилетние девочки готовы были идти за Рометрой в огонь и в воду. «Они показали высший класс», – заметила она.

Лоуренс напал на турков там, где они были уязвимее всего, – на самой отдаленной железнодорожной станции с малочисленным гарнизоном – а не там, где были сосредоточены их лучшие силы. «Редвуд-Сити» атаковала в момент вбрасывания – тогда, когда сильная команда так же уязвима, как и слабая. Давид отказался вступать с Голиафом в рукопашный бой, который наверняка бы проиграл. Он держался подальше, и вся долина была ему полем битвы. Девочки из «Редвуд-Сити» прибегнули к такой же тактике. Они защищали все 28 метров баскетбольной площадки. Прессинг по всей площадке – это активное использование ног, руки не столь важны. Здесь старательность заменяет способности. Этих баскетболисток можно уподобить бедуинам Лоуренса, которые были не годны для регулярных военных операций, но обладали такими достоинствами, как мобильность, стойкость, смысленность и отвага.

– Это стратегия *изматывания*, – вспоминает Роджер. Крейг и Ранадиве расположились в конференц-зале компании Ранадиве и обсуждают тот блестящий сезон. Ранадиве стоит у демонстрационной доски, отображая на схемах сложные моменты, связанные с прессингом «Редвуд-Сити». Крейг сидит за столом.

– Мои девочки должны были быть в лучшей физической форме, чем остальные, – говорит Ранадиве.

– Да, им пришлось побегать, – кивает Крейг.

– На тренировках мы использовали стратегию футбола, – поясняет Ранадиве. – Я заставлял их бегать, бегать, бегать. За такое короткое время не получилось бы обучить их приемам, поэтому мы ограничились поддержанием хорошей физической формы и базовыми представлениями об игре. Вот почему настрой играет такую важную роль – потому что приходится трудиться в поте лица.

«В поте лица» Ранадиве произносит с ноткой одобрения в голосе. Его отец был летчиком, которого индийское правительство посадило в тюрьму за то, что он открыто ставил под сомнение безопасность самолетов в стране. Ранадиве поступил в Массачусетский технологический институт, посмотрев в школе документальный фильм и решив, что это учебное заведение ему подходит. Дело происходило в 1970-х годах, когда получение иностранной валюты, необходимой для учебы за границей, было невозможно без специального официального разрешения. Юноша поставил палатку у здания Центрального банка Индии и оставался там до тех пор, пока не получил деньги. Сейчас, по прошествии многих лет, Ранадиве – стройный,

худощавый человек с неспешной походкой и невозмутимым видом. Но ничто в его облике не свидетельствует о беспечности – у всех Ранадиве жесткий характер.

Он поворачивается к Крейгу:

– Какой у нас был клич?

Мужчины на мгновение задумываются, а затем радостно кричат хором:

– Раз, два, три, *настрой!*

Вся философия «Редвуд-Сити» была построена на готовности трудиться упорнее других.

– Как-то в команду пришло несколько новых девочек, – вспоминает Ранадиве. – И вот на первой тренировке я им говорю: “Вот что мы будем делать”. Показываю и поясняю, что самое главное здесь настрой. Среди новеньких была одна девочка, которая, как мне казалось, не совсем уловила суть нашего подхода. Но когда мы издали наш клич, она воскликнула: “Нет, нет, надо говорить не раз, два, три, настрой. А раз, два, три, настрой, *ха!*”»

При этих словах Ранадиве и Крейг рассмеялись.

4.

В январе 1971 года команда «Рэмс» из Фордэмского университета играла матч против «Редменов» из Массачусетского университета (МУ). Матч проводился в Амхерсте, на легендарной арене, известной как «Клетка», где «Редмены» не проигрывали с декабря 1969 года. Они вели со счетом 11–1. Звездой команды был не кто иной, как Джулиус Ирвинг – Доктор Джей – один из величайших баскетболистов всех времен. Команда Массачусетского университета была очень-очень сильной. В команде из Фордэмского университета – этакой «сборной солянке» – играли ребята из Бронкса и Бруклина. Их центровый порвал связки коленного сустава на первой неделе тренировок и выбыл; получалось, их самый высокий игрок имел рост 195 сантиметров. Рост их форварда – а форварды, как правило, почти такие же высокие, как центровые, – Чарли Йелвертона составлял всего 188 сантиметров. Но с первого свистка «Рэмсы» начали прессинг по всей площадке и держались до конца матча. «Мы вырвались вперед со счетом 13–6, и оставшееся время шла самая настоящая война, – вспоминает Диггер Фелпс, тренер «Рэмс». – В этой команде тертые городские ребята. Мы играли на всех 28 метрах. Мы знали, что рано или поздно их добьем». Для опеки Ирвинга Фелпс посылал одного за другим то неутомимого ирландца, то итальянца из Бронкса, и один за другим неутомимые ирландцы и итальянцы выбывали из игры. Никто из них не мог тягаться с Ирвингом. Но это не имело значения. Команда Фордэма выиграла со счетом 87–79.

В мире баскетбола рассказывают немало историй, подобных этой, о легендарных играх, где Давид использовал прессинг по всей площадке и побеждал Голиафа. Но как ни странно, прессинг так и не стал популярной стратегией. А что сделал Диггер Фелпс в следующем сезоне после умопомрачительного разгрома команды Массачусетского университета? Он никогда больше не применял прессинг по всей площадке. А тренер МУ Джек Лиман, которого на родной площадке побил банда уличных ребят? Он извлек урок из поражения и воспользовался прессингом по всей площадке, когда в следующий раз работал с бесперспективной командой? Нет. Многие представители мира баскетбола не особенно верят в прессинг, поскольку он несовершенен: ему может противостоять хорошо натренированная команда, где игроки мастерски умеют вести и грамотно пасовать мяч. Даже Ранадиве охотно это признавал. Команда-противница могла бы одолеть «Редвуд-Сити», если бы прессинговала в ответ. Девочки были не настолько хороши, чтобы противостоять собственной стратегии. Но все эти возражения упускали самое главное. Если бы девочки Ранадиве или вырвавшиеся вперед разношерстные аутсайдеры из Фордэма действовали традиционными методами, то проиграли бы тридцать очков. Прессинг – наилучший шанс, который был у недооцененного выскочки, чтобы одолеть

Голиафа. Логично предположить, что каждая команда, от которой не ждут особых свершений, должна взять этот прием на вооружение, разве нет? Так почему же этого не происходит?

Аррегин-Тофт выявил аналогичную странную закономерность. Вступающий в сражение недооцененный противник вроде Давида обычно одерживает победу. Но в большинстве случаев недооцененные выскочки *не* сражаются так, как Давид. В 202 неравноправных конфликтах, которые анализировал Аррегин, аутсайдер 152 раза выбирал в сражении с Голиафом традиционный путь лицом к лицу и в 119 случаях терпел поражение. В 1809 году перуанцы воевали с испанцами по правилам и проиграли; в 1816 году Грузия боролась с Россией по правилам и проиграла; в 1817 году пиндари боролись с британцами по правилам и проиграли; в Кандийском восстании 1817 года Шри-Ланка боролась с британцами по правилам и проиграла; бирманцы решили бороться с Британией по правилам и проиграли. Список поражений можно продолжать бесконечно. В 1940-х годах мятежи вьетнамских коммунистов изводили французов, пока в 1951 году Во Нгуен Зяп, главнокомандующий Вьетминя, не переключился на традиционные методы ведения войны – и тут же потерпел ряд поражений. В ходе Войны за независимость Джорджа Вашингтона ждала та же участь, стоило ему отказаться от партизанских методов, которые сослужили колонистам прекрасную службу на ранних этапах конфликта. «Так быстро, как только мог, – пишет Уильям Порк в своей книге «Насильственная политика» (Violent Politics), истории нетрадиционных военных методов, – Вашингтон бросил все силы на создание армии по британскому образцу, Континентальной армии. Как следствие этого он терпел одно поражение за другим и едва не проиграл войну».

Все это не очень понятно, пока не вспомнишь длинный переход Лоуренса по пустыне к Акабе. Гораздо проще нарядить солдат в яркую форму и отправить их маршировать на юг под звуки труб и барабанов, чем заставить скакать по кишашей змеями пустыне на верблюде. Гораздо проще и приятнее для самолюбия отступать и собираться после каждого очка и реализовывать идеально срежиссированные маневры, чем всей толпой, раскинув руки, защищать каждый сантиметр баскетбольной площадки. Стратегии, применяемые аутсайдерами, очень жестки.

Рик Питино, тощий невысокий защитник команды Массачусетского университета, единственный, кто вынес урок из той знаменитой игры между Фордэмом и МУ. В тот день он не играл, а наблюдал за матчем широко раскрыв глаза. Даже сейчас, по прошествии более четырех десятков лет, он по памяти может перечислить почти всех игроков команды Фордэма: Йелвертон, Салливан, Мейнор, Чарльз, Замбетти. «Такого прессинга я никогда не видел, – вспоминает Питино. – Пятеро ребят от 183 до 196 сантиметров. Как они умудрялись занимать всю площадку сразу, уму непостижимо. Я следил за их действиями. Они никак не могли обыграть нас. Никто не мог обыграть нас в “Клетке”».

В 1978 году в возрасте 25 лет Питино стал главным тренером Бостонского университета. С помощью прессинга ему удалось привести команду к ее первому за 24 года турниру Национальной студенческой спортивной ассоциации. На своей следующей тренерской должности, в колледже Провиденс, Питино взял команду, закончившую последний сезон со счетом 11–20. Все игроки были невысокого роста и практически начисто лишены таланта – точная копия «Фордэм Рэмс». Они использовали прессинг и завершили сезон всего в одной игре от национального чемпионата. Не единожды за свою карьеру Питино добивался выдающихся результатов, имея лишь малую толику таланта соперников.

«Каждый год ко мне приезжают тренеры, чтобы научиться прессингу, – рассказывает Питино, сейчас он главный тренер в Луисвилльском университете. Луисвилль стал Меккой для всех Давидов, желающих узнать, как одолеть Голиафа. – Они пишут мне электронные письма. Жалуются, что не могут ничего сделать. Не знают, на сколько хватит их игроков. – Питино покачал головой. – Мы тренируемся каждый день по два часа, – продолжает он. – На тренировке игроки двигаются почти 98 % времени. Мы тратим очень мало времени на разговоры.

Когда мы исправляем ошибки (то есть когда Питино и его тренеры останавливают игру, чтобы дать указания игрокам), то ограничиваемся семью секундами, с тем чтобы частота сердечных сокращений не уменьшалась. Мы постоянно работаем». Семь секунд! Тренеры, приезжающие в Луисвилль, сидят на трибунах, наблюдая за непрерывной тренировкой и отчаянием. Чтобы играть по правилам Давида, нужно отчаяться. Нужно оказаться в *столь безвыходном* положении, что у тебя просто не останется иного выбора. Их команды достаточно сильны, поэтому они понимают, что от этой стратегии пользы не будет. Их игроков ни за что не убедишь так выкладываться на площадке. Они не в таком отчаянном положении. А Ранадиве? О да, он был в отчаянии. Глядя на его девочек, можно было подумать, что их абсолютное неумение пасовать, вести и бросать мяч ставило их в невыгодное положение. А вот и нет. Именно оно позволило им использовать выигрышную стратегию.

5.

Участившиеся победы «Редвуд-Сити» начали выводить наставников команд-соперниц из себя. Возникало ощущение, что «Редвуд-Сити» играет нечестно, что нельзя использовать прессинг по всей площадке против двенадцатилетних девчушек, которые только-только начали постигать премудрости игры. Было в этом что-то неправильное. Задача молодежного баскетбола, наперебой твердили недовольные, овладеть навыками игры в *баскетбол*. А девочки Ранадиве, как им казалось, вовсе не играют в баскетбол. Разумеется, можно сколько угодно утверждать, что в процессе прессинга двенадцатилетняя девочка узнает намного больше ценного: старательность превосходит умение, и традиции существуют, чтобы их нарушать. Однако тренеры команд, плетущихся позади «Редвуд-Сити», не были настроены столь философски.

«Один даже пытался устроить со мной драку на парковке, – вспоминает Ранадиве. – Такой здоровенный амбал. Явно сам играл в футбол и баскетбол и не мог смотреть, как тощий иностранец обошел его в его собственной игре. Хотел устроить мне взбучку».

Роджер Крейг признается, что увиденное порой изумляло его до глубины души. «Другие тренеры кричали на девочек, унижали их, повышали голос. И жаловались судьям: “Это нарушение! Нарушение!” Но мы ничего не нарушали. Просто играли агрессивную защиту».

«Однажды мы играли с командой из Сан-Хосе, – рассказал Ранадиве, – очень опытной. Казалось, девочки просто-таки родились с баскетбольными мячами в руках. Мы разбили их в пух и прах. Что около 20–0. Мы даже не давали им вбросить мяч. Их тренер пришел в такую ярость, что швырнул стул. Он начал орать на девочек, а ведь чем больше на них кричишь, тем больше они нервничают. – Ранадиве покачал головой. – Ни в коем случае нельзя повышать голос. В конце концов, судья сам вытолкнул этого крикуна за дверь. Мне стало страшно. Думал, он этого не перенесет, девочки-блондиночки, более слабые игроки, просто разгромили его команду».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.