

Джо Джо
Всем, кто пришел до нее,
и всем, кто придет после

Kua hinga te tōtara haemata i te wao nui a Tāne.
Могучее дерево упало в лесу Тане.

*Для исключительного успеха нужны
исключительные обстоятельства.*

Уэйн Смит, бывший помощник
главного тренера All Blacks

СОДЕРЖАНИЕ

Вызов	11
I. Характер	15
II. Адаптируйся	32
III. Цель	43
IV. Ответственность	56
V. Учись	67
VI. Уанау	82
VII. Ожидания	92
VIII. Подготовка	103
IX. Давление	114
X. Искренность	125
XI. Иди на жертвы	134
XII. Язык	142
XIII. Ритуал	154
XIV. Вакапапа	164
XV. Наследие	175
Стартовые 15: уроки лидерства	176
Вакатауки — пословицы и поговорки маори	178
<i>Благодарности</i>	181
<i>Библиография</i>	184

ВЫЗОВ

Когда команда соперника выстраивается напротив All Blacks — национальной сборной Новой Зеландии по регби, — они оказываются лицом к лицу с хакой — ритуальным танцем, вызовом, который одни воины бросают другим. Маори¹ верят, что хака призывает из-под земли в душу человека наших предков — *тишпуна*. Прося помощи в битве, их призывают звуком *нгунгуру*, похожим на глухой гул землетрясения:

Это смерть! Это смерть!

Я могу умереть! Я могу умереть!

Это жизнь! Это жизнь!

Я смогу выжить! Я смогу выжить!

Соперники встречают хаку по-разному. Некоторые пытаются не обращать на танец внимания, другие делают шаг вперед, но большинство стоят плечом к плечу и смотрят. Как бы соперники ни реагировали внешне, для себя они осознают, что перед ними не просто полтора десятка игроков. Они оказались лицом к лицу с культурой, самосознанием, духом, системой верований, а еще с коллективной целью и уровнем страсти, с которыми они доселе не сталкивались.

¹ Маори — коренное население Новой Зеландии. — Здесь и далее прим. ред.

Зачастую к моменту, когда хака достигает кульминации, соперники уже проиграли. Ибо регби, подобно бизнесу, да и почти всему в жизни, — это игра, которая ведется в голове.

All Blacks — самая успешная команда за всю историю регби. И даже за всю историю спорта. Они — действующие обладатели Кубка мира¹, а за период профессиональной игры на их счету просто невероятное количество выигранных матчей — свыше 86 %.

Как All Blacks этого добиваются?

В чем секрет их успеха?

В чем их конкурентное преимущество?

Чему у них можно научиться?

В июне 2010 года мы с фотожурналистом Ником Данцигером получили пятинедельную аккредитацию на тренировочную базу All Blacks во время подготовки команды к Кубку мира. Мне повезло познакомиться с невероятной культурой высокой эффективности изнутри. Я понял, что их методы можно применить для создания вдохновляющей и эффективной модели лидерства в других сферах деятельности.

В феврале 2013 года я вновь встретился с бывшим тренером сборной сэром Грэмом Генри и его главными помощниками Уэйном Смитом и Гилбертом Энокой, сыгравшими основную роль в успехе All Blacks на Кубке мира², и задал им несколько вопросов, касающихся лидерства. Кроме того, я общался с культовыми ветеранами All Blacks, со специалистами по рекламе, консультантами по кадровым вопросам и вопросам управления и взаимодействия, преподавателями, дизайнерами и юристами, сотрудничавшими со сборной, а также с психиатрами, психологами и физиотерапевтами, с оперным певцом, летчиком,

¹ All Blacks выигрывали Кубок Уэбба Эллиса в 1987, 2011 и 2015 годах. В 2019-м они уступили сборной Англии в полуфинале.

² Кубок мира 2011 проходил в Новой Зеландии, в финале All Blacks одержали победу над сборной Франции со счетом 8:7.

выполняющим фигуры высшего пилотажа, и экспертами по племенным обычаям, языкам и верованиям маори. В этом исследовании я поделился и собственным опытом бренд-сторителлинга, изменения организационной культуры и рабочего взаимодействия в ходе работы с всемирно известными компаниями, в попытке найти объяснение выдающемуся успеху All Blacks и применить его принципы к собственному бизнесу и собственной жизни.

То, что я узнал, и легло в основу этой книги.

Хака напоминает нам о недолговечности и хрупкости наших жизней. О том, как мало времени всем нам отпущено. И о том, как много еще нужно сделать.

Хака напоминает:

Наше время пришло.

Джеймс Керр

ХАРАКТЕР

Waiho mā te tangata e mihi.

Пусть твои добродетели
восхвалит кто-то другой.

УБЕРИ ЗА СОБОЙ

Никогда не становись слишком великим для незначительных, но необходимых дел.

Новая Зеландия — Уэльс, Карисбрук, Данидин, 19 июня 2010 года

«В Карисбруке холодно, — говорит центр All Blacks Конрад Смит. — На этом антарктическом ветрище можно себе яйца отморозить». На плакатах с рекламой матча написано: «Добро пожаловать в Дом боли»¹.

Главный тренер сборной Грэм Генри прогуливается вместе с женой Ревин перед матчем. Это ритуал. Его помощники, Уэйн Смит и Стив Хансен, разговаривают в столовой отеля с менеджером Дарреном Шендом. Гилберт Энока, тренер по развитию психологического потенциала, говорит с игроками. Их босоногий гуру.

Наверху менеджер по экипировке Эррол Коллинз по прозвищу Посс, или Опоссум, начинает раскладывать регбийки.

Такой Посс есть в каждой команде. На первый взгляд его обязанность — следить за экипировкой. От защиты на

¹ Официальное название стадиона — The Brook, но в народе его прозвали House of Pain. Открытый в 1883 году стадион принял 38 тестовых матчей All Blacks, в которых хозяева уступили лишь пять раз.

ворота до тренировочных мячей, от курток для разминки до жвачки, от тренировочных гетр до житейского совета. Он заботится об игроках. В день матча он раскладывает черные регбийки.

В языке маори есть слово *таонга*, означающее «сокровище». Черная форма — это таонга, священный предмет.

Та самая черная форма с серебристым папоротником.

Еще с 1905 года, когда «Первые» All Blacks штурмом взяли Европу, черная форма стала олицетворять дух и надежды нации этого маленького островного государства. За последние сто с лишним лет она претерпела множество изменений. Ее больше не шьют вручную, исчезли завязки у ворота, теперь это настоящие гладиаторские доспехи современного дизайна из плотно прилегающей, впитывающей влагу ткани. Но суть остается прежней: эта форма — символ успеха, тяжелого труда и способности новозеландца, пожертвовав многим, приложив все усилия и профессиональное мастерство, стать лучшим в мире.

Успешные лидеры сочетают гордость и смирение. Абсолютную гордость в поведении и абсолютное смирение перед величием поставленной задачи.

Пообедав пораньше запеченным картофелем с курицей, игроки по двое-трое поднимаются наверх. Капитан Ричи Маккоу, Киран Рид, Тони Вудкок, Брэд Торн, Джо Рокококо... Избранные.

Они забирают свою награду — черные шорты, черные гетры с тремя белыми полосками и черные регбийки с серебристым папоротником. Игроки надевают форму, их лица становятся серьезными. Они — All Blacks.

«До сих пор вспоминаю первую регбийку Ричи Маккоу. Он зарывался в нее головой секунд сорок пять, а то и целую минуту, когда надевал ее», — говорит Гилберт Энока.

Сегодня Маккоу играет девяносто первый матч.

«Нам недостаточно просто выиграть у валлийцев. Победа должна быть крупной», — говорит комментатор.

На стадионе пивные банки ударяются о рекламные щиты, глухо шумит пролетающий вертолет. Кто-то продает футболки.

Маккоу выходит из автобуса. Раздается громкий крик — *паухири*, традиционное приветствие маори. Одинокий мужчина-маори держит в руках копьё *таиаха*. Фотоаппараты слепят вспышками.

Маккоу принимает вызов от лица команды.

Женщины падают в обморок. Как и мужчины.

All Blacks отправляются в сторону раздевалок.

Под трибунами стоят столы на козлах: на них бинты и миски с высокоуглеводными перекусами. На стене флаг Новой Зеландии — Юнион Джек и Южный Крест.

Никакой наигранности. Команда готовится молча, многие надели наушники. Наверху тридцать пять тысяч голов скандируют: «Блэк! Блэк! Блэк!»

Тренеры не торопятся выходить, пока игроки готовятся. Никто не произносит воодушевляющих речей. Пару слов одному, ободряюще хлопнут по спине другого. Теперь все зависит только от самих игроков. От того, что значит «быть командой».

Разговоры закончены. Время играть в регби.

Это день Дэна Картера, один из его лучших дней. Плеймейкер новозеландской сборной совершает две попытки, вторую из которых будут снова и снова пересматривать до тех пор, пока люди любят регби. Он зарабатывает 27 очков. Идеальная десятка. Позже в газетах напишут: «Валлийцам было нечем ответить».

All Blacks побеждают со счетом 42:7.

Картер снова показал, что незаменим. Но на самом деле пришло время Ричи Маккоу. На сегодняшний день, по статистике, он считается самым успешным капитаном за всю историю All Blacks.