

ДЭВИД КУЛТХАРД

# ДУМАЙ КАК ЧЕМПИОН

КАК «ФОРМУЛА-1»  
МОЖЕТ ПРОКАЧАТЬ  
САМООРГАНИЗАЦИЮ,  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
И МОТИВАЦИЮ



Иконы спорта

Дэвид Култхард

**Думай как чемпион:  
как «Формула-1» может  
прокачать самоорганизацию,  
эффективность и мотивацию**

«ЭКСМО»

2018

УДК 796.712:929  
ББК 75.721.5

**Култхард Д.**

Думай как чемпион: как «Формула-1» может прокачать  
самоорганизацию, эффективность и мотивацию / Д. Култхард —  
«Эксмо», 2018 — (Иконы спорта)

ISBN 978-5-04-096236-5

Лишь немногие некогда известные спортсмены смогли превратиться в медийных персон с огромным количеством навыков, шармом и ореолом успешности. Один из них – Дэвид Култхард. Это не только победитель тридцати Гран-при и знаток «Формулы-1», но также владелец отельного бизнеса и кинопродюсерской компании. В книге Култхард просто и интересно рассказывает, как он смог овладеть всеми вышеперечисленными ремеслами, отточив мастерство за карьеру в самых требовательных автогонках мира. Это не только сборник увлекательных историй с участием Михаэля Шумахера, Себастьяна Феттеля и других именитых пилотов. Книга Култхарда – гид по бизнесу в спорте и спорту в бизнесе.

УДК 796.712:929  
ББК 75.721.5

ISBN 978-5-04-096236-5

© Култхард Д., 2018  
© Эксмо, 2018

# Содержание

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Введение                             | 6  |
| 1. Трудовая этика                    | 9  |
| 2. Раскрытие собственного потенциала | 21 |
| Конец ознакомительного фрагмента.    | 37 |

**Дэвид Култхард**  
**Думай как чемпион: как «Формула-1»**  
**может прокачать самоорганизацию,**  
**эффективность и мотивацию**

David Coulthard

The Winning Formula: Leadership, Strategy and Motivation the F1 Way

© David Coulthard, Mark Gallagher and Martin Roach, 2018 Originally published in the English language in the UK by BLINK Publishing, an imprint of Bonnier Books UK. The moral rights of the author have been asserted Cover photo

© Ian Derry

© Качалов А. А., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

\* \* \*

## Введение

Меня усадили перед Дитрихом Матешичем в его кабинете в Зальцбурге, где я должен был подписать контракт с его новой командой «Формулы-1». Это решение было одним из самых рискованных в моей карьере. Миллиардер-основатель Red Bull – человек весьма импозантный, это выдающийся бизнесмен, владеющий невероятно успешной компанией-производителем энергетических напитков, а кроме того, его отличает предельная целеустремленность и концентрация на результате. Прежде он никогда не был единоличным владельцем конюшни Ф1, но не так давно приобрел формульную команду Jaguar за 1 доллар. Заинтригованный таким развитием событий, я какое-то время назад вступил в переговоры по поводу возможного перехода в эту новую команду. У меня за плечами был опыт выступлений в составе именитых команд, таких как Williams и McLaren, а потому решение присоединиться к новой организации Дитриха было для меня риском и вдобавок сулило значительные потери в зарплате. Но я чувствовал какое-то волнение, мне казалось, что это решение будет верным, и мое чутье подсказывало, что такую возможность упускать нельзя...

Когда в 2004 году я закончил гонку в Бразилии и покинул трек, моя гоночная карьера в «Формуле-1» закончилась во всех смыслах. Я выступал за McLaren на протяжении девяти лет, но эта знаменитая конюшня не так давно приняла решение не продлевать мой контракт, поэтому я заключил, что мое время в этом виде спорта, который я так любил, подходит к концу. В начале того года я вместе со своим менеджером Мартином Брандлом, отвечающим за мои контракты, общался с Jaguar Racing, но по ходу всех этих обсуждений так и не почувствовал у людей из Jaguar какой-то особой страсти и не увидел ясной концепции дальнейшего развития, а без этого я не могу целиком и полностью посвятить себя новому начинанию. В конечном итоге я счел, что переход в Jaguar не пойдет мне на пользу. Мы с Мартином, сидя в моей квартире, даже составили список «за» и «против» решения о переходе в эту команду, и пунктов «против» в нем оказалось куда больше, чем пунктов «за».

На тот момент мне по-прежнему казалось, что я могу многое предложить гоночной команде, поэтому после решения отказаться от выступлений за Jaguar я вышел на контакт с рядом других, более известных и успешных команд. Renault, Ferrari и Williams уже собрали полный состав пилотов, поэтому я предложил им себя в качестве тест-пилота, но затея успехом не увенчалась. Перенесемся в конец того года: после того как Red Bull купил Jaguar, Кристиан Хорнер и Хельмут Марко быстро подключились к работе в новой команде, став частью весьма впечатляющей управленческой структуры, и буквально за одну ночь проект, прежде казавшийся совершенно не вдохновляющим, внезапно превратился в потенциально очень привлекательную возможность для меня. Первый раунд переговоров прошел хорошо, и впоследствии меня пригласили поучаствовать в тестовых заездах в Хересе, где я впервые повстречал Дитриха Матешича.

Общаясь с Дитрихом у гоночного трека в Хересе, я поразился тому, с какой целеустремленностью, энергичностью и преданностью делу он отнесся к своему первому опыту единоличного владения командой, и тому, как сильно он жаждал сделать эту команду всецело успешной. Мы говорили о том, какие ресурсы нам потребуются для достижения этой цели, и он ни разу не заартачился, когда я упоминал в разговоре конкретные цифры. Было очевидно, что у него уже есть опыт в Ф1 – какое-то время он входил в состав команды управленцев Sauber – но в этот раз он впервые должен был единолично владеть и управлять командой. Та встреча произвела на меня огромное впечатление, видение будущего, которое предложили мне он и его команда, изрядно распалили мой интерес. Тем не менее выбор в пользу команды Дитриха был далеко не простым. Он определенно разбирался в индустрии «Формулы-1», но для меня в теории резкий переход в гоночную команду без опыта на топ-уровне, имеющую лишь крайне

ограниченную историю выступлений в спорте, был большим риском. Далее, ради перехода в эту новую команду мне пришлось бы пойти на существенное сокращение зарплаты. А кроме того, не было абсолютно никаких гарантий того, что в конечном счете я не окажусь за рулем слабой машины, которая будет неделю за неделей плестись в хвосте пелотона.

Однако я все же смотрел на ситуацию иначе. Передо мной стоял человек, полный идей и планов, человек, отличающийся настоящей деловой хваткой: потрясающие успехи Дитриха с Red Bull говорят сами за себя. Что касается его подхода к Ф1, то тут он наделил свою команду полномочиями, доверив ей задачу по возрождению приобретенного им предприятия, испытывавшего на тот момент явные трудности; команда, в свою очередь, рьяно взялась как за привлечение уже зарекомендовавших себя талантов, так и за возвращение новых «мозгов»; также они были открыты к идее инвестирования в проект существенных ресурсов, которых требует «Формула-1», и в совокупности все эти составляющие образовали очень привлекательный для меня вариант, за который я крепко ухватился. Казалось, что в проекте сошлось столько сильных, перспективных бизнес-элементов и автоспортивных составляющих, что было трудно не составить позитивного впечатления.

Итак, условия контракта были оговорены, и я отправился в зальцбургский офис Дитриха, чтобы подписать там документы. Я привез ему стаканчик для карандашей в виде копии банки Red Bull от Theo Fennel в качестве подарка: она была выполнена из серебра и не имела крышки. На такой подарок меня вдохновил Берни Экклстоун, утвердивший весьма элегантную традицию отправлять серебряную телеграмму каждому гонщику, выигравшему свой первый Гран-при. Я воспроизвел этот щегольской жест в надежде на то, что Дитрих будет помнить о нашей встрече и годы спустя.

Как вы, наверное, можете представить, Матешниц – весьма импозантная личность, и сидя в его офисе в тот день, я чувствовал, что провал его проекту точно не грозит. В ходе нашего разговора я отметил, что в обмен на снижение зарплаты мне предоставили разрешение использовать отдельные места на комбине зоне и шлеме в качестве рекламных площадок – мне разрешили продавать их спонсорам, чтобы повышать собственный доход. Но поскольку у меня не было намерений продавать эти «площади», на зальцбургской встрече с Дитрихом я сказал ему: «Что касается нашивок, полагаю, вы ведь не хотите, чтобы я продал их Bananas R Us или поместил туда аляповатый логотип каких-нибудь авиакомпаний?» Он сказал, что не хочет этого, и незамедлительно предложил мне выкупить места для нашивок обратно. Просто, взаимовыгодно, эффективно.

Чутье подсказывало мне, что присоединиться к Red Bull будет верным решением. Знал ли я на тот момент, что вхожу в состав команды, которая в будущем завоюет четыре чемпионских титула и Кубка конструкторов? Нет, но как и во многих вещах в спорте, бизнесе и жизни, ты проводишь анализ, взвешивая риски и потенциальное вознаграждение, а затем подкрепляешь его инстинктами и принимаешь решение. Многочисленные чемпионские титулы говорят, что я сделал верный выбор. Так что я подписал контракты и начал выступать за Red Bull.

История успеха Матешница и Red Bull – классический пример для многих тем, которые я хочу обсудить в этой книге. Быть частью фантастических достижений Red Bull – почетно и волнительно, но также этот опыт многому меня научил, как и весь спорт Формулы-1 в целом за многие годы. Мне повезло много лет трудиться в окружении крайне целеустремленных людей – сэра Фрэнка Уильямса, Рона Денниса, Айртона Сенны, Алена Проста, Эдриана Ньюи, Кристиана Хорнера, Дитриха Матешница, сэра Патрика Хэда, Михаэля Шумахера, Найджела Мэнселла и многих других – как я мог не научиться у них чему-нибудь?

Обучение не прекращается и вдали от «Формулы-1». Мне достаточно повезло сделать карьеру в медиа, а также управлять отелями и несколькими другими деловыми отраслями. Одним из новых карьерных начинаний, доставляющих мне большое удовольствие, являются

выступления на конференциях и мероприятиях в компании моего друга, предпринимателя из мира автоспорта Марка Галлахера. За время наших путешествий по миру я регулярно изумлялся тем ошибкам, нерациональному отношению и элементарным провалам в бизнесе, которые совершают вроде бы опытные и умные люди. Эти идеи и темы, кажется, всплывают вновь и вновь, словно часть международного кодекса о том, как надо – или как не надо – подходить к бизнесу. Отчасти это стало движущей силой решения написать эту книгу.

Спорт вдохновляет, он объединяет людей, но в конечном счете это также бизнес. Логично, что вы можете научиться бизнесу спорта и применить эти уроки в собственной карьере, компании или своем бизнесе. Через призму спортивных примеров и аналогий, а также эпизодов из моих собственных переживаний вы, надеюсь, сможете увидеть и понять, почему универсальные темы, такие как крепкая трудовая этика, раскрытие собственного потенциала, сила команды, клиентское обслуживание, инновации и эффективность, внимание к деталям и неустанный поиск возможностей для прогресса являются ключевыми и очень здоровыми идеями... и не только относительно жизни пилота родом из юго-западного уголка Шотландии.



## 1. Трудовая этика

«Формула-1» знаменита длинными, ненормированными рабочими днями и крайне требовательной трудовой деятельностью. В этом виде спорта сосуществуют люди со всех уголков земного шара, и каждый из них предельно целеустремлен, а главное, чрезвычайно работоспособен. Вот почему в интервью пилотов после гонок так часто можно слышать слова благодарности людям «там на базе», потому что пилоты отлично знают, как много усилий для победы или подиума было приложено теми многочисленными членами команды, что остались за кадром. В «Формуле-1» принято считать за данность готовность человека работать *очень* усердно.

Часто можно услышать, как люди рассказывают о том, как усердно они трудятся, но, разумеется, определение «усердной работы» может колоссальным образом различаться в представлениях разных людей. Некоторые люди более мотивированны и целеустремленны, чем другие. Я считаю, что меня отличает крепкая трудовая этика и что без нее я бы не смог добиться и десятой доли того, чего достиг в Ф1 и с тех пор, как покинул ее.

Мне было нетрудно познать важность крепкой трудовой этики, так как мои собственные родители были идеальными примерами в этом смысле. Еще когда я был мальцом, мои родители преподали мне самый простой и самый важный урок: без крепкой трудовой этики у тебя не будет никакого фундамента – ни в спорте, ни в бизнесе, ни в жизни вообще.

Я родился в третьем поколении шотландской семьи бизнесменов и вырос в маленькой деревне Твинхолм, в округе Дамфрис-энд-Галловей, что в юго-западном углу Шотландии – это местечко было домом для нескольких сотен людей. Несмотря на то, что местность эта глупо-сельская, мой прадед больше ста лет назад основал здесь транспортную компанию, которую впоследствии развили мои дед и отец и которой и по сей день управляет мой брат – все они были людьми очень трудолюбивыми. Hayton Coulthard остается одной из самых известных компаний Соединенного Королевства, занимающихся грузоперевозками, а в 2016 году фирма отметила свой столетний юбилей.

К тому времени, как мой отец достиг отрочества, семейный бизнес уже имел прочный фундамент и приносил регулярный доход, хотя Култхарды по-прежнему оставались во многом семьей из рабочего класса. Мой дед всегда был очень занятым человеком; он тоже был гонщиком, участвовал в ралли Tulip на старом Austin Sheerline и как-то даже соревновался в ралли Монте-Карло. В результате мой отец с детства был окружен миром автогонок, ему повезло вживую понаблюдать за великими пилотами, такими как Джим Кларк, Джеки Стюарт и Грэм Хилл, в пылу их сражений на трассах. То, что он начал гоняться сам, было, пожалуй, неизбежным, и вскоре оказалось, что он исключительно одарен – это подтвердилось, когда он стал чемпионом Шотландии по картингу. Так что я родился в семье, привычной к усердному труду, которого от нее требовало управление транспортным предприятием, и не понаслышке знакомой с любительскими автогонками.

Мой дед трагически скончался в возрасте всего лишь 44 лет, когда моему отцу было лишь 14. Помимо того, что эта утрата принесла в семью горе и стала эмоциональной травмой для отца, она также поставила крест на его гоночной карьере, ибо теперь он был вынужден сосредоточиться на семейном бизнесе. В детстве он страдал дислексией и из-за этого был отчасти одиноким в школе, так что ему приходилось очень непросто. В те времена дислексия не воспринималась окружающими так, как сегодня: отец рассказывал истории о том, как в конце каждой четверти все его одноклассники «выстраивались в очередь за Култхардом», чтобы получить ремня, так как всегда считали, что он будет наказан первым. Однако, несмотря на трудности с академическими занятиями, отец погрузился с головой в спорт – да так, что впоследствии выиграл награду Victor Ludorum. Я не собираюсь делать вид, будто разбираюсь в латыни, но полагаю, что перевести эту фразу можно как «Победитель Игр». Ему не суждено было стать

гениальным ученым, поэтому успеха он добивался по-своему – через спорт – и очень усердно работал в этом направлении. Нужно находить собственный путь к успеху.

Дома для него началась настоящая работа. Он помогал семье с бизнесом, трудясь допоздна всякий раз, когда это требовалось. В 17-летнем возрасте он устроился на работу водителем грузовика и стал развозить на нем посылки, принося в дом дополнительные средства. Он стал подмастерьем у механика, водил грузовики, а впоследствии освоил и все функции офисного работника компании. Его отец предписал, что когда моему папе исполнится 21, он возглавит компанию, но когда этот возраст наступил и отец получил ключи от предприятия, компанию нельзя было назвать успешной в финансовом плане. Совсем не трудно разрушить бизнес, когда тебе передают контроль над ним в столь молодом возрасте, но отец смело принял этот вызов и взялся ответить на него так, как делал это всегда – с решимостью и усердным трудом.

Он здорово рассказывал о том, как в самом начале, когда он только возглавил компанию, каждый день бросал ему новый вызов. Однажды вечером он был дома, пытаясь придумать способы развития нового бизнеса, и пока размышлял, отправился на кухню, чтобы что-нибудь поесть. Открыв буфет, он увидел в нем одну-единственную банку бобов Heinz. Вместо того чтобы глядеть на эту одинокую консервную банку и жалеть себя, он перевернул ее и нашел на боку номер телефона, позвонил в Heinz и сказал: «Могу ли я поговорить с вашим... транспортным менеджером, простите, я забыл его фамилию... с мистером...», на что сотрудница ресепшн ответила: «Мистером Смитом?» Отец ответил: «Да, разумеется, с мистером Смитом. Могу я поговорить с мистером Смитом?» Очевидно, мой отец понятия не имел, кто такой этот мистер Смит.

Сотрудница компании соединила его, и когда мистер Смит заговорил в трубку, мой отец сказал: «Я слышал, что вы испытываете некоторые трудности с дистрибуцией товаров в Шотландии...» На самом деле, мой отец ничего такого не слышал, но эта фраза породила разговор, приведший в итоге ко встрече, которая, в свою очередь, положила начало долгосрочному и очень продуктивному сотрудничеству между Heinz и компанией моего отца.

Когда мой отец сошелся с моей матерью, она придала ему дополнительных сил, и дальше они пошли вместе, сумев построить крайне успешное предприятие. Они поженились, когда им было едва за двадцать, а отец стоял во главе семейного бизнеса, так что они просто закатали рукава и взялись за дело.

Отец моей матери был машинистом, а ее мама – медсестрой, иными словами, ее семья представляла рабочий класс, и ей приходилось ежедневно помногу часов трудиться просто для того, чтобы прокормить себя. Моя мать была одной из восьмерых детей, поэтому в доме у нее всегда царила суета, и это еще мягко сказано. Вместе мои родители были просто образцовой командой, и я многому научился у них по части бизнеса и жизни в целом. Мой отец всегда обсуждал новые идеи с моей матерью, и именно благодаря этому им удалось построить свой бизнес; более того, в своих отношениях с моей женой Карэн я отзеркаливаю отношения своих родителей, так как часто предлагаю ей различные варианты, и вместе мы в подробностях обсуждаем разные идеи.

Вместе они неслись по жизни на полной скорости. Я – один из троих детей, и когда мой старший брат Данкан был совсем мал, родители сажали его в свой маленький спорткар MG, бросали туда пеленки и горшок и отправлялись на поиски новых деловых возможностей. Порой они добирались аж до самого Лондона, где вместе с ребенком останавливались в номере за 2 фунта/ночь (он был самым дешевым, так как это была сторожка), проводили там встречи, а после отправлялись назад в Твинхольм. С ребенком «на буксире» это был тот еще подвиг!

Мои родители твердо решили для себя, что их дети обязательно усвоят ценность денег, а главное, осознают, сколько упорной работы нужно было проделать, чтобы добиться в жизни успеха и процветания. Как бы мне это не нравилось в те годы, но еще не став даже подрост-

ком, я регулярно подрабатывал на каникулах, моя людям автомобили и трудясь, например, на местных фермах, где я собирал картофель (в Шотландии мы называем это «tattie picking»).

Участвовать в гонках я начал в юном возрасте – после того как отец подарил мне простой 100-кубовый карт на 11-й день рождения. Для пилота «Формулы-1» это был относительно поздний старт – Мика Хаккинен, к примеру, сел за руль уже в пять, а Льюис Хэмилтон начал гоняться, когда ему было семь. Но несмотря на поздний приход в гонки, я, как казалось, не был лишен таланта. По сути и в контексте этой главы, моя расцветающая карьера в картинге стала важным приоритетом для моих родителей – помимо всего прочего, с чем им приходилось иметь дело – но чтобы справиться с этим вызовом, им пришлось задрать планку своей работоспособности еще выше. Поначалу гонки проходили по большей части по соседству, в пределах двух часов езды на машине от дома, относительно близко или, по крайней мере, не слишком далеко. Однако я быстро прогрессировал и начал побеждать, и со временем соревнования, на которые мы должны были заявляться, проходили уже по всей Британии (я трижды побеждал в чемпионате Шотландии по картингу, и к тому времени спорт уже целиком и полностью поглотил мою жизнь). Если вы представите карту, то поймете, что из Твинхольма, что на юго-западе Шотландии, ездить приходилось очень далеко. Лондон, к примеру, был в 600 километрах от нас. У нас был автодом, в котором мы, по сути, и жили, а число преодоленных нами километров было невероятным. Не забывайте, что у моих родителей был процветающий, предельно хлопотный бизнес, связанный с грузоперевозками, за которым им нужно было следить, параллельно развозя меня по стране туда-сюда.

Разумеется, невозможно просто приехать на гонку в выходные и всерьез рассчитывать, что тебе удастся легко победить. В будние дни от нас требовалось провести немало подготовительной работы. Вечерами понедельника мы распаковывали вещи и мыли автодом; во вторник разбирали карт и досконально проверяли его; среда отводилась на чистку и уход за защитной экипировкой и шлемом; вечер четверга был вечером сбора и подготовки автодома к предстоящему уик-энду; в пятницу же меня зачастую забирали напрямик из школы, если гонка была где-нибудь далеко на юге, так что у меня даже не оставалось возможности переодеть школьную униформу с пиджаком.

Даже если гонка проходила недалеко от дома, обычный наш уик-энд начинался с очень раннего пробуждения в субботу утром – нужно было еще доехать до трассы, чтобы провести тренировку. Целый день мы работали над картом, стремясь к тому, чтобы все было в порядке и работало должным образом, а потом, в воскресенье, начиналась гонка, так что в какой-то момент нам приходилось выдвигаться в долгое путешествие к трассе. Такой график требовал от моих родителей невероятных усилий и негибкой приверженности делу. Большую часть недели они проводили в дороге, разыскивая новых клиентов для транспортной компании и работая по многу часов, а затем начинались наши безумные выходные, когда нужно было ехать на какую-нибудь гонку, проходившую в сотнях километров от дома и длившуюся весь уик-энд, а потом возвращаться домой в предрассветные часы понедельника. Кроме того, такая жизнь предполагала много труда для парня-подростка, хотя лично я считаю, что усилия, которые мне приходилось прилагать просто для того, чтобы выйти на старт, делали меня более собранным – ребята, жившие в часе-двух езды от трассы, могли просто приехать к старту и начать гоняться. Легко, согласен, но думаю, что эта легкость давала им ложное ощущение насчет того, насколько много работы необходимо проделать на самом деле, чтобы добраться до настоящих вершин.

Разумеется, в некоторых случаях гонка складывалась для меня неудачно, и я мог сойти из-за аварии в самом начале. Когда такое случалось, обратная дорога в Твинхольм казалась невероятно долгой, но нам приходилось это делать, таких усилий требовала от нас задача. Даже если мы приезжали домой очень поздно, нам все равно приходилось тащить все оборудование в дом (дом моих родителей стоит на вершине холма, и взобраться туда можно только по пешей тропке). «Никто не должен являться домой с пустыми руками», – постановлял мой

отец. Потом, спустя несколько коротких часов сна, я отправлялся в школу, а они ехали на работу. Невероятно.

С каждым годом моего прогресса в картинге объем работы, который необходимо было проделывать, только рос. По мере того как я добивался успеха на национальном уровне и постепенно перемещался в Европу для участия в гонках, количество преодоленных километров и объем тяжелой работы возрастали на несколько порядков. Честно говоря, та решимость, с которой мои родители стремились создать мне возможность реализовать себя в гонках, поражала меня. Наблюдая, как далеко они готовы пойти ради моего блага, я попросту не мог позволить себе лениться. Все успехи, которых они добились в жизни, отчасти были возможны потому, что всякий раз они закатывали рукава и принимались за работу, держа в уме конкретную задачу.

Эта крепкая трудовая этика распространялась на все сферы наших жизней. Моя мать всегда была очень хозяйственной, и дома мы все были обязаны помогать ей в бытовых делах, независимо от того, насколько мы были занятыми или уставшими. Так она показывала нам, что нужно делать: «Держите свой дом в чистоте, порядке и аккуратности». Как следствие, я вырос щепетильным и остаюсь таковым и по сей день, мне нравится, когда вещи вокруг меня содержатся в чистоте, порядке и аккуратности.

По будням мои родители управляли бизнесом, затем отправлялись на многие сотни миль на юг для встреч с клиентами, а после все выходные посвящали картингу. Транспортная индустрия – не то место, где можно позволить себе работать с девяти до пяти, она требует круглосуточной отдачи, потому что фуры с грузами ходят все время. Всегда может случиться, что грузовик сломается или что-то пойдет не так, и если такие ситуации вдруг происходили глубокой ночью, мои родители не могли позволить себе включить автоответчик. Когда они покидали офис, все аппараты в нем переадресовывались на домашний телефон, чтобы в любой момент дня или ночи они узнали о проблеме и смогли ее решить; в моем доме было нормой слышать телефонные звонки в любой день и час. Мне было привычно видеть, как отец занимается работой за обеденным столом; он приходил с работы и целыми часами сидел, рассчитывая оптимальные маршруты для фур, хотя весь день был на ногах и еще на рассвете приходил в офис. Помимо помощи моему отцу с работой, моя мать еще и всегда успевала готовить на всех еду в автодоме на картинге, делать полуфабрикаты и замораживать их наперед и вдобавок забирать детей из школы и вести домашнее хозяйство. Помимо этого, моя мать также была тесно вовлечена в процесс взаимодействия с клиентами компании, и это могло растягивать ее рабочее время очень сильно, потому что сначала ей приходилось отвозить всех нас в школу, потом работать днем, затем забирать нас из школы, а после устраивать званые ужины для клиентов и присутствовать на разного рода приемах до поздней ночи. Для них обоих это были длинные, изнурительные дни.

В том, что касалось гонок, я естественным образом перенимал трудовую этику, которую наблюдал у своих родителей. Я очень скрупулезно подходил к уходу за своим картом, стремясь держать его в безукоризненном состоянии. Когда я начищал карт или автодом по ходу недели, готовясь к гонкам, мой отец всякий раз приходил и инспектировал мою работу. Я относился к этому спокойно, у меня точно не было ощущения в духе «Ой, черт, вот он идет», потому что я всегда знал, что хорошо сделал свою работу. Кроме того, в моей усердной работе по поддержанию карта в чистоте была логика и мотивация. Я чистил какие-то небольшие детали карта не для того, чтобы они красиво выглядели, а для того, чтобы можно было как следует рассмотреть их вблизи. Когда ты начищаешь какой-то предмет, ты смотришь на него; а если ты смотришь, ты можешь заметить любые признаки износа, усталости металла или реальных повреждений. Раньше я полировал днища своих гоночных машин, поднимал их на подъемнике и начищал алюминиевое дно полиролью Autosol. Никто не видел этого днища, кроме меня, но я знал машину досконально, знал каждый ее винтик и регулярно детально ее проверял, чтобы

как можно раньше заметить то, что разболталось. Это нужно было делать, поэтому я брался и делал.

Эта семейная черта также пошла мне на пользу, когда я совершил переход в более взрослый автоспорт. В этом мире требуется прикладывать максимум усилий. И Ф1 – лучший тому пример. Все осознают уровень давления, и если необходимо выполнить задачу, люди не берут и не уходят в пять вечера домой. Они остаются на работе до тех пор, пока задача не будет выполнена. Как и во многих других современных сферах бизнеса, в «Формуле-1» есть и характерные дополнительные проблемы, например, тот факт, что штаб-квартира нашей команды находится в Европе, а гонки проходят по всему миру, поэтому нам нужно, чтобы каждый член команды работал в нескольких часовых поясах, особенно в те моменты, когда битвы на трассе в самом разгаре. Если у нас случается проблема на трассе в Судзуке, Япония, то мы хотим иметь возможность получить информацию, а может, даже и какие-то улучшенные компоненты прямоком с базы, несмотря на то, что между этими двумя точками 8-часовая разница во времени, а любому, кто повезет нам запчасти, придется пролететь на самолете 12 часов. Поэтому мы и не ждем, что все причастные разойдутся по домам в 5:30 вечера. Отсюда проистекает рабочая культура в команде, предполагающая при необходимости и работу в нескольких часовых поясах, пусть даже в отдельных случаях это будет означать, что начать придется очень рано утром или очень поздно ночью, чтобы только у команды была возможность наилучшим образом выполнить свою работу. Такова культура «Формулы-1».

Касательно своей гоночной карьеры я могу сказать, что очень четко осознаю, как трудовая этика, привитая мне в детстве, пошла на пользу во взрослой карьере. Признаю, я не был лучшим пилотом всех времен, но я сумел сделать карьеру длиной в 15 лет, выигрывал Гран-при и девять лет выступал в составе McLaren не потому, что был лучшим, а потому что обладал бескомпромиссной трудовой этикой.

Если мы все равны в плане таланта и мастерства и если мы – в теории – конкурируем друг с другом в абсолютно равных условиях, то ключевым элементом, который в конечном итоге принесет победу одному из нас, будет трудовая этика. Желание подниматься и преодолевать каждую следующую милю так, словно она первая в твоей жизни, с тем же уровнем энергии и энтузиазма, без пресыщения и утомления... вот как истинным чемпионам удается побеждать год за годом. Рекордный успех и победы на высочайшем уровне вовсе не обязательно есть «подарок, ниспосланный богом», удача или случайность, он возможен благодаря неутомимому стремлению преуспевать и становиться лучше. Человеку нужен выдающийся талант, но его должны подкреплять практическое применение навыков и работа. Чемпионы способны к чрезвычайной концентрации, необходимой для покорения вершин, а удержаться на этих вершинах им помогает способность не утрачивать голод, никогда не терять своей трудовой этики и сохранять все те качества, что некогда позволили им добраться до финиша первыми. Ни в одном виде спорта вы не найдете спортсмена высочайшего уровня, который не трудился бы годами, не покладая рук. Те, кто бросают усердный труд, как только добиваются до вершин, не остаются на них подолгу.

Михаэль Шумахер – блестящий тому пример; имея семь титулов чемпиона мира за плечами, он остается самым титулованным пилотом в истории «Формулы-1». Быть может, со временем это изменится, но пока что он на вершине иерархии. Также абсолютно неоспоримый факт, который подтвердит любой человек, встречавший его в паддоке – его трудовая этика была исключительной, о ней слагали *легенды*.

Когда люди думали, что он прохлаждается на пляже, Михаэль на самом деле работал на трассе, тестируя машину. Поздно вечером, когда другие гонщики проводили время в ресторанах и на светских приемах, Михаэль находился на базе; когда ранним утром другие пилоты еще спали и не выходили на работу, Михаэль уже находился в штаб-квартире, где проводил время с командой, показывал людям, что ему не все равно, а раз так, то и от них он ждет неравнодушия.

Ходили байки о том, что в те уик-энды, когда не проходили Гран-при, он приезжал в штаб-квартиру Ferrari в Маранелло просто для того, чтобы поздороваться и поболтать с теми, кто находился в офисе, дать им мотивацию трудиться еще усерднее и поднимать планку выступлений еще выше. Его собственное отношение – к тестовой работе, к поддержанию физической формы, к саморазвитию и вдохновению людей своим примером – было скрупулезным.

Разумеется, такое не дается даром. В конечном счете люди, работающие с такой концентрацией и целеустремленностью, проводят меньше времени со своими семьями, но Михаэль был готов прилагать еще больше усилий, чтобы только стать лучшим. Книжки рекордов расскажут вам, чего он добился. Если хотите найти пример исключительной трудовой этики, без которой не стать пилотом «Формулы-1» мирового уровня, то остановите свои поиски на Михаэле.

Среди действующих пилотов тоже есть люди, олицетворяющие собой исключительную трудовую этику, и, возможно, некоторые циничные читатели будут удивлены, услышав в этом контексте имя многократного чемпиона мира Льюиса Хэмилтона. В 2017 году я возвращался с мексиканского Гран-при в компании партнера Льюиса по Mercedes Валтерри Боттаса, как раз после того, как Льюис выиграл свой четвертый чемпионский титул. Я спросил: «Каково это, работать с Льюисом?» – на что Валтерри ответил: «Мужик, я и не представлял, как много он работает». Когда смотришь на Льюиса со стороны, складывается впечатление, что он постоянно пропадает на вечеринках и модных показах, что он не сфокусирован должным образом – в газетах такого рода критику можно встретить повсеместно. Однако Валтерри сказал мне, что когда Льюис работает на треке или находится на базе, его концентрация и внимание к деталям и текущей работе *не имеют себе равных*. Этому не следует удивляться, ведь мы знаем, что результаты приходят благодаря приложенным усилиям. Невозможно добиться того, чего добился Льюис, не пытаясь лезть из кожи вон. Людям надо понять, что когда Льюис работает на гоночной трассе или на базе, он полностью включен в процесс, и под словом «полностью» я подразумеваю *полностью*. Нет никаких вечеринок и других отвлечений. За все то время, что Льюис выступает в гонках, начиная от подросткового возраста и до сегодняшнего дня, я не встречал ни одного инженера, который бы работал с ним и говорил: «У Льюиса есть талант, но он не работает так усердно, как надо». Что касается его жизни за пределами трассы, то могу сказать, что невозможно иметь такое тело, как у него, не проводя безумное количество часов в спортзале. Он обладает прекрасной способностью структурировать ту работу, которую ему необходимо проделывать с машиной и командой, и отделять ее от своей личной жизни. Одна из составляющих успеха пилота заключается в умении не быть заикленным на работе все время, в жизни должно находиться место отдыху и восстановлению, и Льюису, как кажется, удается поддерживать этот баланс очень и очень успешно. Его навыки тайм-менеджмента восхищают, его усилия по поддержанию блестящей физической формы очевидны, а его концентрация на трассе – настоящий пример для подражания.

За себя могу сказать, что, на мой взгляд, главной причиной, по которой я задержался в McLaren на девять сезонов, было не то, что я был быстрее Мики Хаккинена или от природы талантливее его, а то, что я работал с невероятным усердием – неумолимо, постоянно, всегда. Я никогда не пропускал тестовые заезды, садился за руль так часто, как только мог, с энтузиазмом и в больших подробностях делился своими впечатлениями от машины с инженерами, являлся на спонсорские мероприятия и действительно старался; мне было не все равно. Не каждый гонщик выбирает такой подход. Кто-то, как Хуан Пабло Монтойя, например, был очень талантливым пилотом. Но при этом, как считали некоторые, он был несколько дерзким и грубоватым как человек. Справедливости ради, многие люди считали это частью его шарма и любили его за это, однако его карьера в Ф1 была сравнительно недолгой, как, впрочем, и карьера в Indy или NASCAR. Сейчас он, вероятно, вполне доволен этими короткими карьерами, но почему у кого-то, кто считается чрезвычайно одаренным от природы пилотом, ничего толком не клеится?

Самое приятное по части трудовой этики заключается в том, что это не сложно, это не высшая математика. Просто вставай каждое утро спозаранку и берись за дело; задай вопрос: «Могу ли я сегодня сделать что-нибудь сверх?» Если ответ «да», то начинай делать. Позвольте рассказать вам об еще двух примерах предельной концентрации и целеустремленности в автоспорте: Найджеле Мэнселле и Эдриане Ньюи.

Сначала история из личного. Пробившись через несколько второстепенных гоночных серий, таких, как «Формула-3000», я, наконец, сумел застолбить за собой место тест-пилота в команде «Формулы-1» Williams в 1992 году. Это была уникальная возможность. Дело было не только в том, что команда регулярно побеждала в гонках – в 1992 году Найджел Мэнселл стал чемпионом мира на всепобеждающем Williams FW14B, – а еще и в том, что следующие три года меня окружали люди из числа самых легендарных пилотов автоспорта, а также такие громкие имена, как Фрэнк Уильямс, Патрик Хэд и Эдриан Ньюи. Для парня, которому едва исполнилось двадцать, это была невероятная возможность. Я упорно трудился ради этого шанса, и когда он выпал мне, я был готов. С точки зрения обучения и становления меня, как гонщика, это был потрясающий опыт.

Мне, как части той команды, посчастливилось поработать с тремя чемпионами мира: Найджелом Мэнселлом, Аленом Простом и Айртоном Сенной. В 1992 году, будучи новичком-тестером, я толком не пересекался с Найджелом Мэнселлом, поскольку был всего лишь молодым парнем, а он был именитым чемпионом мира. Но мне не потребовалось много времени, чтобы заметить, что он – и это неудивительно – был предельно сфокусирован (как все чемпионы) и трудолюбив. Чего многие люди не замечали, так это того, сколько труда и работы Найджел вкладывал в молодых ребят за пределами базы или гоночной трассы, стремясь помогать детям, которым не так повезло в жизни. Это распространялось и на его общение с молодыми картингистами, пробивавшимися на вершину автоспорта: он помогал им и давал советы. В моем музее находится письмо, которое Найджел любезно адресовал моей сестре и в котором великодушно ободрял ее и призывал продолжать попытки преуспеть в картинге.

Я бы сказал, что за пределами трассы Найджел не был таким искушенным стратегом, как Прост или Сенна, но это вовсе не критика, ибо никто не ставил под сомнение его быстроту на треке. Найджела всегда уважали за его скорость. У некоторых людей есть особые качества, и Найджела, помимо его крупных габаритов, всегда отличали храбрость и чрезвычайная преданность делу. Он был очень отважным пилотом в эпоху, когда «Формула-1» была исключительно опасным видом спорта. Если он принимал решение пройти поворот на полной скорости, его правая нога никогда, н-и-к-о-г-д-а не отрывалась от педали. Можно многому научиться, наблюдая за таким человеком. А вы когда-нибудь отрываете ногу, когда дело принимает серьезный оборот и начинает пугать?

Я вернусь к обсуждению этой решимости позднее, а пока вернемся к нашей теме: несмотря на свою природную скорость и невероятную храбрость, Найджел подкреплял все это колоссальным объемом усердной работы. Он бешено концентрировался на работе, в этом не может быть сомнений, и я подозреваю, что причина кроется в его происхождении – он был выходцем из рабочего класса.

Найджел не раз сотрудничал с другим человеком, чья трудовая этика породила немало легенд: речь об Эдриане Ньюи. Ныне занимающий должность технического директора формульной команды Red Bull Racing, Эдриан является самым успешным конструктором и техническим лидером в нашем спорте. Его машины выигрывали ни много ни мало десять Кубков конструкторов в составе трех разных команд – Williams, McLaren и Red Bull Racing, – а шесть различных пилотов становились чемпионами мира на спроектированных им болидах. Выпускник факультета аэродинамики и астронавтики Университета Саутгемптона Ньюи впервые поработал в «Формуле-1» в составе команды Fittipaldi, после чего вошел в штат производителя гоночных автомобилей March, где спроектированные им болиды принесли чемпионские

титуды 1985 и 1986 годов Элу Ансеру и Бобби Рэйхолу, выступавшим в серии CART (Indycar). В «Формуле-1» он добился успеха своими впечатляющими проектами Leyton House March, после чего присоединился к команде Williams, где работал вместе с техническим директором Патриком Хэдом.

За чемпионским титулом 1992 года, добытым Найджелом за рулем FW14B, последовали чемпионства Алена Проста, Дэймона Хилла и Жака Вильнева, а перед стартом сезона 1997 года Ньюи перешел в стан McLaren. Тогда-то я и начал с ним работать – его великолепные болиды позволили Мике Хаккинену завоевать титулы для McLaren в сезонах 1998 и 1999 годов, а мне – финишировать вторым в зачете сезона 2001 года.

На всем протяжении своей карьеры Эдриан работал невероятно усердно. Стать одним из самых высокооплачиваемых дизайнеров своего поколения ему удалось благодаря своему чрезвычайно высокому КПД: довериться Эдриану в вопросе проектировки чемпионской машины – значит почти наверняка выиграть. Если посадить Льюиса Хэмилтона за руль или дать Роналду пробить пенальти, то можно ожидать вполне конкретный исход; у Эдриана такая же репутация в мире дизайна. Однако и Эдриан не начинал с должности главного конструктора. Он приходил младшим чертежником. Так как же достичь такого заоблачного уровня? Нужно сделать первый шаг в нужном направлении и, взяв на вооружение свою трудовую этику, двигаться шаг за шагом, день за днем, месяц за месяцем, год за годом. Это потребует терпения. Думаю, что в современном мире многие люди хотят добиться успеха мгновенно, а тяжелую работу отложить на потом. Быть может, такова природа современной культуры – все доступно по одному щелчку, одному «тапу» по экрану – но в успешном бизнесе эта формула не работает, равно как и в автоспорте. Нужно прилагать усилия. Да и потом, усердная работа никогда никого не убивала. Ну, то есть, конечно, бывало и такое, как в случае с тем парнем, что умер от перегрузки на работе, но вы меня поняли.

Как и в случае с Шумахером, Хэмилтоном и Мэнселлом, один из главнейших уроков, которые может усвоить человек, работающий с Эдрианом Ньюи, заключается в наблюдении за его трудовой дисциплиной. Когда он заходит в свой рабочий кабинет, он идет туда сконцентрироваться. Он признает, что развил в себе способность к настоящей концентрации в те моменты, когда стоит перед чертежной доской (да, он до сих пор пользуется ей...). Он целиком сосредоточен на достижении своих целей. Его чертежная доска – это его пространство, на котором он создает проекты машин, рвущих все шаблоны и выигрывающих мировые первенства. Он работает действительно усердно, по многу часов в условиях колоссального давления. Кроме того, он гений и чрезвычайно одаренный человек, но он будет первым, кто скажет, что все это не имеет никакого значения, если не подкреплено тяжелой пахотой.

Примечательно, что, как и все остальные люди, добравшиеся до самых вершин в своих областях, Эдриан не снизил требований к себе и не стал работать меньше. Я много раз наблюдал за тем, как некоторые люди добивались успеха, и после этого от их усердной работы не оставалось и следа. Часто такое происходило, когда они обеспечивали себя финансово, реализовывали многие свои амбиции, а потому утрачивали тот голод, который испытывали в молодости. Это большая ошибка. Когда начинаешь жизнь и карьеру, то жаждешь успеха, мечтаешь о хорошей машине, о доме; возможно, у тебя развивается аппетит к дорогим часам или кроссовкам; тобой могут двигать и нематериальные желания, возможно, ты мечтаешь о путешествиях, а может, относишься к тем людям, что жаждут успеха и достижений больше, чем всего того, что им сопутствует. Какими бы ни были твои амбиции, добившись успеха, ты рано или поздно достигнешь той точки, когда у тебя будет все это – успех, деньги, приятные сердцу вещи, уверенность в будущем, – но как, достигнув этого момента, не утратить голода? Можно часто увидеть, как очень успешные люди суетятся и пытаются продать себя другим, как будто от этого зависит их зарплата в следующем месяце, хотя на самом деле они уже давным-давно обеспечили себя финансово. Так почему они так делают? Потому что им нравятся вызовы,



они не утрачивают голода и всегда остаются трудягами. А как еще людям, обеспечившим себя финансово на всю жизнь, находить мотивацию просыпаться каждое утро и идти по делам?

Чаще подобное отношение можно встретить среди тех, кто работает на себя. К примеру, по статистике, они реже берут больничные, чем те, кто трудится на компанию. Отчасти причина этого в том, что они не могут себе позволить много отдыхать, но также, как мне кажется, дело в отношении. Их компания принадлежит им самим, и для них это важнее, чем один лишний день на больничной койке.

Никогда не переставайте искать возможности что-то сделать. История моего отца про бобы Heinz – один из любимейших моих примеров такого подхода. Но при этом находится очень много людей, которые пускают все на самотек. В чем я абсолютно уверен, так это в том, что в современном мире больше, чем когда-либо в истории, человеку нужно выискивать возможности. Просто сидеть и ждать, когда зазвонит телефон, недостаточно. Когда кто-нибудь, объясняя мне, почему он не сделал то, что должен был сделать, говорит мне: «О, да я просто жду, когда этот человек перезвонит мне», я отвечаю: «А почему бы тебе не оторвать зад и не пойти разыскать его?» То же самое касается и случаев, когда кто-нибудь ищет работу и говорит: «Я еще не получил от них ответа...» или «Ничего еще не ясно». Разыщи их, выясни, в чем причина задержки, постучи в их двери, будь у них на виду. К примеру, я как-то раз прыгнул в самолет и отправился на встречу с одним из своих знакомых из Mercedes. Он неверно предположил, что такие усилия я приложил для того, чтобы обсудить с ним новый контракт пилота, тогда как на самом деле я просто сказал: «Я лишь хочу понять, могу ли я еще что-нибудь сделать...»

Осознать, как сильно ты сам можешь влиять на исход своего путешествия вместо того, чтобы ждать, пока другие откроют тебе возможности – важнейший, ключевой момент. Никогда не теряйте энергию и стремление открывать себе двери, обретать связи, продвигать идеи. Здорово иметь блестящую концепцию или запредельные амбиции, но не ждите, что вам все принесут на блюдечке. Легко читать о бизнесе «Формулы-1» и полагать, что пилоты гоняются всего пару часов на выходных, да и то лишь только шесть месяцев в году. Как могут они вообще рассуждать об усердной работе? Их привозят на частных самолетах к трассе, после чего они улетают на две недели загорать на море и жить «жизнью плейбоев», ведь так?

Что ж, нет. По окончании тех двух часов на трассе у гонщиков остается две недели или 334 часа до следующей гонки, и на протяжении этого времени они должны уделить максимум внимания каждому аспекту своей жизни как на треке, так и за его пределами. Образ жизни «плейбоя» ушел в прошлое с приходом в спорт профессионализма, который стал его визитной карточкой начиная с 1970-х годов и далее. Детально рассказывая вам о том, что происходит в перерывах между гонками, я надеюсь на то, что вы поймете, насколько профессиональными, преданными делу и полными энтузиазма должны быть гонщики «Формулы-1», чтобы достичь вершины спорта и удержаться на ней. Быть может, тогда вы сможете проанализировать собственную карьеру и оценить, действуете ли вы схожим образом или нет.

Итак, взмах клетчатого флага, гонка завершилась, настало время вечеринок. Ну, не совсем. Сразу после гонки пилоты, в соответствии с требованиями FIA, должны пройти взвешивание во всей своей амуниции, после чего их ждет встреча с одним из сотрудников команды, отвечающим за связи с общественностью, который отводит их к «загону для прессы», месту, где все телевизионные и радиожурналисты ждут возможности взять интервью и записать комментарии. Это происходит, если только ты не финишировал на подиуме, иначе тебя первым делом интервьюируют на финишной прямой перед главной трибуной, после чего ведут в «зеленую комнату» или, иными словами, зал ожидания, чтобы там ты мог подготовиться к предстоящей церемонии награждения.

Обычно, находясь там, ты имеешь возможность утереться полотенцем и убрать весь пот, надеть на себя кепку с логотипом соответствующего бренда, а в прежние времена, до того,

как на ношение личных часов наложили запрет, еще и надеть часы того бренда, с которым ты сотрудничаешь по контракту. Поднять трофейный кубок рукой, на которую надеты часы «правильной» марки, значило обеспечить отличный позитивный пиар этой часовой компании.

Затем предстоит принять участие в двух пресс-конференциях на английском языке; первая для эфирных СМИ, к коим в наше время относятся телевидение, радио и цифровое или стриминговое медиа. Как правило, она довольно короткая. Каждый из трех пилотов, финишировавших в первой тройке, должен дать какую-то цитату на тему того, как прошла гонка – обычно в качестве ответа на два вопроса, заданных назначенным FIA модератором пресс-конференции, – а победителя гонки просят также дать дополнительный комментарий на родном для него языке. За этим следует пресс-конференция для печатных СМИ, которая обычно получается более растянутой, так как отдельные журналисты могут задавать специфические вопросы с целью добавить истории о гонке чуть больше глубины.

Следующим требованием для пилота, разобравшегося с этими формальностями, имеющими место после гонки, обычно является встреча с главными спонсорами, важными гостями команды и, к счастью, деятельное участие в празднованиях. Предполагается, что в процессе нужно найти время для благодарностей команде за ее усилия по ходу уик-энда, в том числе и на недолгое общение с инженерами и менеджерами команды, ждущими твоего отклика. Если ты выиграл гонку или же в ней победил твой напарник, вас ждет официальная командная фотография, которую делают перед гаражом: мы побеждаем командой и проигрываем тоже командой.

Далее по графику следует технический брифинг с участием пилотов, инженеров, конструкторов, старших руководителей технической команды, при необходимости представителей поставщика моторов и производителей резины, а также, возможно, кого-то еще, кого необходимо включить в процесс обсуждения случившегося.

По завершении встреч с прессой, спонсорами и техническим персоналом у пилота обычно появляется время быстро принять душ – если такая возможность присутствует, – после чего ему нужно переодеться и направляться в аэропорт, чтобы либо уехать домой, либо отправиться к месту проведения следующего этапа. Для гонщика мало приятного в том, чтобы на протяжении нескольких часов ходить промокшим от пота, шампанского или того и другого сразу, а уж для любого, кто собирается путешествовать вместе с тобой, и подавно!

Двадцать лет назад, когда большинство этапов «Формулы-1» проходило в Европе, для гонщиков было нормой лететь домой воскресным вечером. Ни одно место в Европе не располагалось дальше двух часов полета от моего дома, что под Ниццей. В последнее время произошли перемены по этой части: теперь две трети этапов предполагают длительные перелеты. Учитывая, что многие из этих «отдаленных» гонок проходят одна за другой, а разделяют их неделя, максимум две, пилоты зачастую остаются в своих «гоночных» отелях еще на одну-две ночи, после чего отправляются к следующему пункту остановки.

Вот в этот момент вопрос «А что вы делаете в перерывах между гонками?» встает по-настоящему остро. После того как пилот, завершив изнурительный Гран-при, потратил еще около четырех-пяти часов на последующую работу, наступает утро понедельника, знаменующее собой начало исключительно плотной рабочей недели, но большинство болельщиков не то что не видит всей этой работы, оно даже не подозревает о ней.

В зависимости от того, в какой части света прошел Гран-при, спонсор может пожелать использовать твое физическое присутствие в этой конкретной стране или регионе и попросить тебя следом поучаствовать в каком-нибудь мероприятии уже в понедельник. Это может быть встреча с рабочими на заводе для раздачи автографов, открытие розничного магазина или интервью для местной прессы. А может, и все три события разом. Обычно личные встречи с гонщиками устраивают команда, спонсор и местная компания, занимающаяся организацией

мероприятий, а количество часов, которое ты обязан этому уделить, прописывается в твоём контракте пилота.

«Появления на публике» могут укладываться в рамки 4–6 часов, а количество таких встреч, которые ты обязан провести по ходу сезона, обычно прописывается в соглашении. Этот момент может быть важным пунктом переговоров, поскольку, как я уже упоминал выше, спонсорам в рамках сделки чрезвычайно важно получить максимум твоих перемещений по миру, тогда как для гонщика каждый день, потраченный на появления на публике, это потерянный день, который можно было использовать для тренировки, тестовых испытаний или восстановления.

Во вторник ты, как правило, продолжаешь публичные встречи или, если требуется, посещаешь базу, особенно если воскресная гонка проходила там, откуда ты мог успеть вернуться в Европу вовремя. Визиты на базу важны по целому ряду причин, но, пожалуй, наибольшая их выгода состоит в том, что там пилот может поучаствовать в полномасштабном техническом брифинге. Гонщику следует помнить о том, что там трудятся люди, проектирующие, собирающие и развивающие болид, а кроме того, там же ими осуществляются важнейшие для бизнеса функции: финансовая и маркетинговая работа, материально-техническое снабжение, логистика, работа с персоналом и контроль качества продукции. В конце концов, команда «Формулы-1» – это просто инженерно-технологический бизнес средних размеров, а пилот является конечным потребителем продукта, отчего колоссальное значение имеет обратная связь, ее нужно давать всей команде лично всякий раз, когда выпадает возможность.

Находясь на заводе, пилот также может проводить собрания с командой инженеров как по итогам предыдущей гонки, так и в преддверии предстоящей, чтобы обсудить способы устранения проблем, улучшения технических характеристик машины или какие-то другие конкретные вопросы, требующие личного взаимодействия. Кроме того, приезды на базу обычно оборачиваются раздачей автографов, поскольку команды регулярно получают огромное количество запросов от спонсоров, поставщиков, болельщиков, членов команды и их семей, благотворительных организаций и так далее. Я всегда считал, что это важное дело, ибо маленький жест зачастую может иметь большое значение.

Вероятно, что дальнейшие публичные встречи для команды или ее спонсоров будут проходить и среди недели, а если у тебя в календаре несколько гонок подряд, то в этом случае ты сразу летишь на следующий гоночный уик-энд. Если между этапами оказывается промежуток в две недели, то может показаться, что тебе выпал идеальный шанс взять небольшую паузу и отдохнуть, но на самом деле коммерческий департамент команды уже расписал твой график наперед.

«Свободные» уик-энды в перерывах между гонками часто означают «то самое большое мероприятие», которое спонсор запланировал много месяцев назад как раз потому, что у тебя в эти дни нет гонки. В числе таких мероприятий могут быть посещение других гонок или события на тему истории автоспорта, которые обрели значительную популярность в последнее время. Съездить на старт Mille Miglia, провести показательный заезд на Фестивале скорости в Гудвуде или на Monaco Historique – все это тоже часть работы, но нет смысла отрицать, что участие в таких мероприятиях вносит свою лепту в формирование загруженного календаря. Далее, если ты отправляешься на новую трассу, испытываешь какие-либо технические трудности или нуждаешься в оценке какого-нибудь аспекта машины, то у тебя на горизонте начинает маячить работа на симуляторе, которая тоже отнимает время.

Учитывая необходимость отдавать силы на все эти каждодневные занятия, жизненно важным вопросом для пилота становится поддержание нормального тренировочного режима, предполагающего, как правило, регулярные занятия плаванием, бегом, езду на велосипеде и работу в спортзале. Очень важно поддерживать себя в форме, чтобы соответствовать предъявляемым требованиям к физическому состоянию и следить за тем, чтобы выносливость и сила

не шли на убыль. Как следствие, каждый день придется начинать с раннего подъема и выделять два-три часа на поддержание формы, прежде чем отправиться на очередной раунд пиар-мероприятий, но гонщик не может этим пренебрегать. Тут-то в дело и включается самодисциплина.

Семья? Визиты домой по ходу сезона могут быть редкими и происходить с большими перерывами, а посему зачастую ты урываешь уик-энд там, пару ночей здесь, когда это получается. Куда чаще единственной возможностью повидаться со своей спутницей или детьми становится гонка: ты планируешь их приезд так, чтобы они могли присоединиться к тебе на очередном этапе, где можно будет провести немного времени в приятной компании друг друга, найдя окно в сумасшедшем графике. Такая жизнь требует от членов семьи очень многого, так как нормальная семейная жизнь невозможна до тех пор, пока ты не повесишь на гвоздь свой гоночный шлем и не покинешь свой офис на колесах, летящий со скоростью 300 километров в час.

Следующим шагом будет подготовка к очередной гонке, после которой тебя тут же бросят в череду новых публичных встреч и спонсорских мероприятий на новой локации, плюс в четверг, когда соберутся все представители международных СМИ, тебя будет ждать еще один раунд общения с прессой. Также будет иметь место первый предгоночный брифинг с командой перед началом уик-энда. На нем нужно будет бегло пройтись по всем изменениям в конфигурации болида, произошедшим с прошлой гонки, обновлениям и разрешенным проблемам, а также оценить новые и, даст бог, более скоростные элементы болида.

К утру пятницы, когда ты, наконец, возвращаешься обратно в кокпит гоночной машины, у тебя уже складывается стойкое ощущение, что это первая возможность сесть, сконцентрироваться и подумать о предстоящей гонке с тех самых пор, как ты завершил предыдущий заезд. Одно ясно наверняка: по окончании воскресной гонки, каким бы ни был ее исход – победа, поражение, авария или сход – распорядок «жизни плейбоя» вернется в твое расписание, и все начнется заново.

Быть может, этот взгляд изнутри на то, чем на самом деле занимается гонщик изо дня в день, подкрепит мой аргумент о том, что когда дело касается тяжелой работы, никаких оправданий быть не может. Вы отлично знаете, когда хорошо и усердно потрудились над задачей, поэтому не обманывайте себя. Без тяжелого труда вы ничего не добьетесь, независимо от того, насколько вы талантливы или насколько привлекательной кажется ваша бизнес-идея. Я почерпнул это от своих родителей, я наблюдал это на примерах многих чемпионов мира и пионеров автогонок и встречаю это сейчас в поведении многих бизнесменов, с которыми теперь регулярно пересекаюсь в обычной жизни. Я уже говорил это раньше, но эту фразу необходимо повторять снова: усердная работа есть фундамент любого успеха, и без этого первичного качества вам никогда не добиться истинного успеха.

Все, что вы прочтаете в этой книге, строится вокруг предположения, что вам свойственна исключительная трудовая этика. Без нее ни один из советов, который вы встретите на этих страницах, не будет полезен в полной мере, и виноват в этом будет только один человек. Вы сами. Так что закатывайте рукава и беритесь за дело. Безо всяких оправданий.

## 2. Раскрытие собственного потенциала

Фраза, которую очень часто можно услышать в спортивных и бизнес-кругах, звучит как «Будь наилучшей версией себя». Более того, фразу эту приходится слышать так часто, что она уже стала клише, каким-то набором из нескольких слов, которыми люди бросаются без искренней веры в них. Но на самом деле эти слова невероятно значимы, и я полагаю, что они были ключевой составляющей моего успеха в «Формуле-1», они объясняли, как мне удавалось конкурировать в этой среде на протяжении стольких лет, хотя вокруг меня находилось множество других пилотов, которые были от природы быстрее или явно талантливее.

Так давайте же разберемся, что на самом деле означают эти слова. Уровни, которых элитные спортсмены готовы достичь ради выхода на самый пик собственного потенциала, поразительны и могут слегка шокировать. Как подойти к задаче стать наилучшей версией самого себя? Здесь есть несколько ключевых элементов, которые необходимо проанализировать. Во-первых, прежде чем начинать что-либо, нужно разработать личную стратегию. Позднее я вернусь к теме важности стратегии в командной работе, а пока же я хочу подчеркнуть, насколько критически важное значение имеет ясное понимание и представление конкретных личных целей.

Возьму себя в качестве примера и скажу вам слова, от которых вы, возможно, испытаете шок: нет ничего удивительного в том, что я добрался до «Формулы-1»; ничего удивительного в том, что я живу в Монако; ничего удивительного в том, что я работаю на телевидении – потому что все эти цели обсуждались задолго до того, как я их достиг. У моего отца был очень проницательный взгляд на будущее и далеко идущие планы насчет меня еще в то время, когда я был подростком. Когда мне было 14, он сказал: «Дэвид, когда ты пробьешься в «Формулу-1», думаю, тебе лучше жить в Монако, потому что даже если тебе очень повезет, твоя карьера продлится максимум лет десять, так что ты должен максимизировать свои доходы за то время, что будешь участвовать в гонках».

Еще когда я был относительно молодым человеком, он уже знал, что конец карьеры неизбежен, и строил стратегию, отталкиваясь от этого факта. Но он пошел еще дальше. Он рассказал мне о том, как Джеймс Хант успешно переквалифицировался из гонщика в спортивные комментаторы и о его взаимоотношениях с Марри Уокером, а также обсуждал со мной возможность перехода к работе на ТВ по окончании карьеры пилота. Ясно помню, как он говорил мне: «Подумай об этом: Джеки Стюарт делал то же самое [он работал на американские телевизионные компании ABC и NBC], вот и тебе стоит задуматься о таком карьерном пути, Дэвид». Помните, что мне было всего 14 лет. Отец, разумеется, был прав. Так что все, что произошло в моей жизни до сей поры, не было каким-то сюрпризом. Стоит ли удивляться тому, что ты добрался до места назначения после того, как вбил адрес в навигатор? Если у тебя есть четкие представления о том, где ты хочешь оказаться, то почему тебя должен удивлять тот факт, что ты туда добрался?

Однако наличия одной лишь стратегии недостаточно. Очевидно, что нельзя просто вообразить себе, где ты хочешь оказаться, а после пойти домой, усесться на диван и начать просмотр DVD. Никто не позвонит в дверь. Возможность не приходит сама по себе. А посему пожените свое видение будущего с твердым стремлением добиться успеха и обеспечьте его себе, опираясь на крепкую трудовую этику.

Я знаю людей, в повседневной жизни использующих то, что называется досками визуализации: они помещают изображения своих целей и амбиций на стену и смотрят на эти коллажи, представляя себе, какими будут ощущения от их воплощения, и начинают по-настоящему верить в достижение своих целей. Я лично так не делаю – это не значит, что я сомневаюсь в эффективности этого метода, я просто не применяю его для себя лично. Однако я полагаю,

что подсознательно я практикую нечто похожее. Суть вот в чем: как без четких представлений о том, куда ты движешься, ты вообще собираешься туда попасть?

Второе: для того чтобы начать раскрывать свой личностный потенциал, тебе нужно знать себя и свои методы. Под этим я подразумеваю то, что нужно знать, как тебе нравится работать. К примеру, я знаю людей, регулярно выступающих на публике, которые планируют свою речь за многие месяцы и многократно перечитывают и репетируют свои заготовки за несколько недель до события. Я так работать не могу. Если я буду репетировать за несколько недель до выступления, я просто-напросто забуду все, что должен сказать, к тому моменту, как надо будет произносить речь. Для того, чтобы сфокусировать свой разум, мне нужно определенное давление извне, и наилучшим образом закреплять в памяти информацию мне удастся по мере приближения этого дедлайна – так в назначенный час я смогу подать все, что надо, четко и свежо. Мне кажется, что благодаря этому моя речь звучит бегло и энергично – так я познал способ выдавать свой лучший результат. Я не утверждаю, что мой метод в чем-то лучше методов других людей, я лишь говорю, что *конкретно в моем случае* лучше действовать так. Я это осознаю, поэтому работаю именно так. Поэтому используйте все возможности для изучения и познания способов выполнения тех или иных задач или освоения навыков, которые применяют другие люди, но также помните о том, что может быть какой-то конкретный метод, наилучшим образом работающий конкретно для вас.

Как только вы вывели наиболее эффективные рабочие методы, выбрали стратегию и обзавелись планом, вам нужно целиком и полностью *посвятить себя делу*. Так же, как и в случае с приложенными усилиями, люди по-разному воспринимают приверженность делу и ее допустимые уровни. Вот один пример: в позднем подростковом возрасте я перешел из картинга в гонки на одноместных болидах, начав с выступлений в «Формуле Ford» в 1989 году. Вместо того чтобы войти в состав одной из крупных, именитых команд с юга, мы присоединились к Дэвиду Лесли, базировавшемуся в Карлайле, городке в часе езды от того места, где я жил. Дэвид был очень широко известен и уважаем в гоночном мире. (Его сын, Дэвид-младший, был успешным автогонщиком, увы, погибшим в авиакатастрофе.)

За время моих выступлений в этой серии я добился хорошего прогресса и даже начал привлекать к себе внимание журналистов, публиковавших короткие заметки о моих успехах в журналах вроде *Autosport* и *Motoring News*. Путь до мест проведения гонок по-прежнему был долгим и утомительным, планка выступлений на трассе была очень высокой, а кроме того, мне приходилось осваивать новую манеру вождения, поскольку одноместные болиды очень сильно отличались от привычных мне картов. Однако, приложив максимум усилий к освоению нового стиля в кратчайшие сроки, я весьма неплохо справился с задачей и сумел завоевать награду журнала *Autosport* «Лучшему молодому пилоту года», бонусом к которой шел тестовый заезд в болиде McLaren «Формулы-1». Казалось, что моя карьера развивается очень хорошо, и особенной гордости нам придавал тот факт, что успешно выступать в гонках нам удавалось только силами нашей маленькой семейной команды. А потом случилось самое невероятное.

В конце моего сезона в Формуле Ford в гараже моего отца зазвонил телефон, и кто же был на другом конце провода, как не сам Джеки Стюарт? Поначалу я подумал, что меня просто разыгрывают друзья. Одна из легенд «Формулы-1», уроженец Дамбартоншира Джеки Стюарт некогда попал в автогонки благодаря тому, что ему разрешали водить весьма экзотические машины, продававшиеся в автосалоне его семьи! Поначалу казалось, что спортивные триумфы ждут его в стендовой стрельбе: подростком он был весьма метким стрелком, выигрывал титулы на Британских островах и в Европе и даже соперничал за место в составе олимпийской сборной, собиравшейся на Олимпиаду 1960 года. Было ясно, что чем бы Джеки ни увлекался, он всегда относился к делу с тщательностью и исключительным вниманием к деталям.

В начале 1960-х Джеки с успехом выступал в гонках на спорткарах, откуда затем перешел в соревнования одноместных болидов, сначала пробившись в «Формулу-3», а затем и в

Ф1. Свой первый Гран-при он выиграл уже в дебютный сезон выступлений в «Формуле-1». Прежде чем завершить карьеру в 1973 году в относительно молодом возрасте 34 лет, он выиграл три чемпионских титула и прочно утвердился в статусе одного из величайших автогонщиков всех времен. Отчасти завершению его карьеры поспособствовали проблемы с безопасностью в автогонках – он любил этот спорт, но гонки отняли у него и его жены Хелен очень многих близких друзей. И в самом деле, накануне его сотового и завершающего карьеру Гран-при, проходившего в американском Уоткинс-Глен в 1973 году, его партнер по команде и друг Франсуа Север погиб в чудовищной аварии, из-за чего Стюарт не вышел на старт.

Неудивительно, что с тех пор как Джеки повесил свой гоночный шлем на гвоздь, он стал одним из виднейших поборников безопасности гонщиков, а его неутомимое стремление к тому, чтобы сделать автоспорт безопаснее, привело к внедрению многочисленных инноваций, спасших жизни многих пилотов в «Формуле-1», а позже перенятых и другими автоспортивными сериями.

Для меня, молодого, подающего надежды шотландского гонщика, Джеки Стюарт был одним из самых влиятельных и прославленных гонщиков в мире. И чтобы он взял и позвонил в гараж моего отца... это казалось каким-то сюрсом. Как я и говорил, я думал, что это меня разыгрывают приятели, но нет, на проводе и правда был трехкратный чемпион мира. Он заинтересовался мной, намереваясь пригласить в свою гоночную команду Paul Stewart Racing, или PSR, выступавшую в трех сериях. Джеки без промедления пригласил меня в Швейцарию, чтобы там обсудить перспективу выступления за его команду. Он окрестил свою команду «Лестницей талантов», поэтому для меня выступление за нее было невероятно престижным и значимым. Что еще лучше, контракт с PSR предполагал возможность пилотировать болид бесплатно, то есть мне даже не нужно было изыскивать средства для участия в гонках. Я переехал на юг, в Милтон-Кинс, и следующие три года выступал в составе PSR, проживая в съемных комнатах, как это делали механики и вспомогательный персонал. Комнаты обходились мне примерно в 50 фунтов в неделю и выглядели, как правило, весьма примитивно, но мне было плевать, я не гнался за роскошью, моим стремлением было получить шанс в гонках. Мне не нужна была большая квартира. Все, что мне было нужно, это время на трассе, гоночная машина и возможность. Все свободное время мы с отцом изыскивали любые средства, какие только могли, чтобы вкладывать их в гонки, ведь даже без платы команде, от которой я был освобожден, участие в гонках требовало вложения существенных средств. Моя преданность делу в тот момент была абсолютной: я жил, спал и дышал гонками. Я был очень сконцентрирован.

Первый сезон выступлений за PSR получился вполне неплохим: две выигранные гонки и итоговые 4-е и 5-е места в зачете двух серий, в которых я соревновался. В Спа я сломал ногу, но тем не менее меня не покидало ощущение того, что я движусь вперед и прогрессирую. Однако после выступления в «Формуле-3» в 1991 году – в том сезоне я едва не выиграл чемпионство, финишировав вторым с минимальным отставанием – команда PSR захотела, чтобы я начал активнее инвестировать средства для перехода в «Формулу-3000», последнюю категорию перед «Формулой-1». К тому моменту мне удалось собрать на банковском счету порядка 30 тысяч фунтов: часть из них обеспечили доходы от различных мелких спонсорских соглашений, часть была скоплена, а часть стала щедрым подарком от Наны Култхард. Для меня 20-летнего это была огромная сумма, и на тот момент развития моей карьеры она стала внушительной финансовой подушкой.

Так что когда мне объявили, что для продолжения выступлений в «Формуле-3000» мне нужно сделать вклад в гоночные расходы команды на сезон, я отправился в банк, снял со счета практически все 30 тысяч фунтов до последнего пенни и передал деньги PSR. За одно утро баланс моего банковского счета сократился с £30 200 до всего лишь £200.

Если у тебя есть некий финансовый резерв и ты не готов вложить его в проект, но при этом просишь об этом других, встает вопрос: действительно ли ты целиком предан делу?

Насколько ты тверд в своем стремлении рисковать ради награды? Преданность делу сродни решению завести ребенка. Невозможно быть «слегка беременной», женщина либо вынашивает ребенка, либо нет. Невозможно симитировать искреннюю преданность делу, уж точно не в долгосрочной перспективе. В «Формуле-1», если ты не предан делу, тебя раскусят в два счета. Для максимизации своего личного потенциала нужно оставаться преданным делу годами, и притом неустанно.

Хороший пример человека, у которого я многому научился преданности делу, это сэр Фрэнк Уильямс. Фрэнк прошел трудным путем. Он родился в 1942 году в Саут-Шилдс, что на севере Англии, и начинал с нуля, став в итоге энергичным и прямолинейным бизнесменом. Его ранний этап карьеры участника «Формулы-1» примечателен, пожалуй, больше провалами, нежели успехом, но его одержимое стремление к победе в конечном счете привело к созданию одной из самых успешных команд в истории автоспорта. Впервые пробившись в автоспорт в 1966 году с командой, носившей имя Frank Williams Racing Cars, Уильямс столкнулся с многочисленными трудностями и спустя десять лет продал команду канадскому нефтяному магнату Уолтеру Вульффу. Все это время страсть и преданность Фрэнка делу привлекали к себе внимание окружающих. Он довольно быстро осознал, что ему некомфортно работать на кого-то другого, поэтому в 1977 году он вместе со своим партнером Патриком Хэдом организовал команду Williams Grand Prix Engineering.

С тех пор Фрэнк никогда не оглядывался в прошлое. Первый успех команды пришелся на британский Гран-при 1979 года, когда швейцарский пилот Клей Регаццони одержал свою знаменитую победу, а в 1980 году была реализована давняя амбиция Фрэнка – победить в чемпионате мира «Формулы-1». Тогда австралиец Алан Джонс выиграл личный зачет, а Williams – Кубок конструкторов. Второй титул последовал в 1982 году, на сей раз его команде принес Кеке Росберг. Последующие чемпионства обеспечили Нельсон Пике (1987), Найджел Мэнселл (1992), Ален Прост (1993), Дэймон Хилл (1996) и Жак Вильнев (1997). В общей сложности команда завоевала семь чемпионских титулов среди пилотов и девять Кубков конструкторов, по пути выиграв 114 Гран-при.

О преданности Фрэнка Уильямса делу и его стремлении быть лучшим слагают легенды. Эти преданность и страсть никогда в его жизни не проявлялись так ярко, как в 1986 году, когда в его жизни случилось кошмарное событие. Во Франции он пережил тяжелую травму позвоночника в результате дорожной аварии, которая приковала Фрэнка к инвалидному креслу. До того момента он регулярно участвовал в соревнованиях по бегу на среднюю дистанцию; после такой ужасающей аварии большинство людей – а может быть, и все? – отступились бы, предпочли бы тихую, уединенную жизнь и ограничили бы свои амбиции.

Но только не Фрэнк Уильямс. Он так не живет, и именно по этой причине любой, кто находится рядом с ним, может напиться его знаменитой страстью и преданностью делу. Невероятно, но высокий уровень физической формы на момент автокатастрофы в сочетании с его сумасшедшей трудовой этикой, целеустремленностью и силой духа перед лицом невзгод позволили ему вернуться к полноценному руководству командой Williams в течение всего лишь нескольких месяцев после аварии! Фрэнк, этот гигант спорта, и по сей день остается у руля команды, а в 1999 году королева пожаловала его в рыцари. Также он имеет престижнейшую награду – орден Почетного легиона. Удивительная история жизни Фрэнка это, по сути, все, что вам нужно знать о преданности делу.

Как я уже упоминал ранее, мое участие в истории Williams F1 пришлось на период начала 1990-х. Именно Фрэнк разглядел мою целеустремленность молодого начинающего гонщика и предложил роль тест-пилота Williams в 1992 году, тем самым дав мне первый шанс попробовать себя в «Формуле-1»; и именно Фрэнк предложил мне полноценное место пилота в гоночной команде после трагической гибели Айртона Сэнны в 1994 году. Мне выпала большая удача выступить за Фрэнка и Williams F1 и провести целых 25 этапов в период с 1994 по 1995 год,



и за это время я лицезрел множество микропримеров его личной преданности делу. Он отчаянно предан своему делу, но ожидает того же от всех людей в своей команде. Он руководит, подавая всем позитивный пример, и ждет, что другие будут этому примеру следовать.

Однажды, когда я еще был новичком команды, меня пригласили в офис, и наш с Фрэнком разговор закрутился вокруг темы исключительно высокого уровня физической подготовки, необходимого для успешного пилотирования болида «Формулы-1». Любой гонщик, выступающий на этом уровне, отменно готов физически, но, учитывая атлетическое прошлое самого Фрэнка и его собственный впечатляющий уровень физического развития, было логичным то, что он считал за данность запредельную физическую готовность своих гонщиков. Мысль о том, что пилот может не быть жилистым, как Брюс Ли, и не пребывать на пике своего атлетического потенциала, была абсолютно неприемлемой для него. В какой-то момент Фрэнк попросил меня показать пресс, как вполне конкретное свидетельство того, что я имею необходимый уровень физподготовки. Если ты не в состоянии приложить усилия к тому, чтобы выйти на такой уровень, когда кто-то предлагает тебе место пилота в команде Ф-1, то что это говорит о твоей преданности делу? Штука в том, что Фрэнк отлично знал: с прессом смухлевать не получится, он всегда покажет, усердно ли ты потел на тренировках или нет, он знал, что такой простой физиологический признак служит ключевым индикатором высокого уровня целеустремленности пилота.

К счастью, благодаря беспощадному режиму, которому я следовал, кубики моего пресса были видны очень четко – это был результат многих и многих часов, потраченных на поддержание исключительной физической формы. Сам этот уровень физподготовки уже служит иллюстрацией моей преданности гонкам и моему стремлению максимизировать собственный потенциал. Для гонщика я довольно высок. Некоторые из действующих пилотов на самом деле довольно низкорослы, потому что существует очевидная корреляция между весом и скоростью. Вы можете задаться вопросом, как столь относительно небольшие различия в весе могут обеспечивать такую значительную разницу в гоночном болиде? Что ж, каждый дополнительный килограмм веса в машине обойдется примерно в 0,035 секунды на круг, пройденный по некой усредненной трассе. По одной этой причине Марк Уэббер, бывший примерно на пять килограмм тяжелее Себа Феттеля в силу существенной разницы в росте, мог ожидать, что будет примерно на 0,175 секунды медленнее партнера. Это преимущество подчеркивается тем фактом, что наличие более легковесного пилота позволяет команде идеально расположить на болиде балласт с целью довести совокупный вес машины и гонщика до разрешенного минимума. Прodelав это, можно повысить производительность машины, ослабить износ шин и улучшить управляемость. Так что, как видите, вес гонщика имеет критически важное значение, и теперь вам понятно, почему сэр Фрэнк – или любой другой менеджер команды на самом деле – поставил бы под вопрос преданность пилота делу в том случае, если бы тот явился на предсезонное тестирование с лишним весом. Если команда и ее дизайнеры проделали в межсезонье серьезную работу по улучшению болида, а гонщик приехал на испытания с лишним весом, из-за чего машина теряет доли секунды на каждом круге, то какой в этом всем был смысл? Если ты способен выявить те сферы, в которых ты можешь повлиять на итоговый исход дела, то почему же не делаешь этого? На мой взгляд, ответ на эти вопросы таков – недостаточная приверженность делу. Это, в свою очередь, означает, что ты не реализуешь по максимуму собственный потенциал.

В прошлом я шутил, что, всякий раз оказываясь в паддоке, чувствую себя высоким в мире мини-мужчин. Учитывая мой высокий для гонщика рост, мне годами приходилось прилагать больше усилий, чем другим, чтобы обеспечить себе равные условия конкуренции. Это началось еще в детстве, когда я гонял на картах. Я всегда активно стремился к исключительной физической форме. Дома у нас было несколько тренажеров, которыми я пользовался, а также свободные веса и так далее. Также нам посчастливилось со временем обзавестись бас-

сейном в доме, так что я регулярно наматывал там круги. Я даже делал специальные упражнения со шлемом на голове: по бокам шлема закреплял свинцовые грузила и так укреплял свою шею. Тщательно следил за диетой; тогда я был ростом в 183 см, но весил чуть больше 57 килограмм. Но даже при этом я был тяжеловат для карта. Однако моя целеустремленность и желание побеждать начали приводить к появлению идей, которые я совершенно точно не хочу рекомендовать молодым пилотам, потому что это одержимое стремление поддерживать свой вес на минимуме и отдавать все силы физической подготовке со временем довело меня до булимии. Примерно в 16-летнем возрасте я вызывал у себя рвоту, чтобы таким образом контролировать вес. Я взвешивался по три раза на дню. Если я замечал, что стал на полфунта тяжелее, то тут же отправлялся в бассейн и проплывал там несколько кругов. Это помогало избавляться от лишнего веса, но это был очевидно нездоровый способ контролировать свои размеры, и оправдания этому нет. Такое поведение было, скорее, отражением моей абсолютной решимости добиться успеха. Я смотрел на это так: если я могу повлиять на свое выступление в гонках таким образом, то почему не должен этого делать? Но я никогда не стану одобрять подобных крайностей, разумеется. Тем не менее я и сейчас вижу более крупных гонщиков (в основном по части веса, а не высокого роста) и всякий раз думаю: *«Насколько ты предан делу, если не можешь контролировать свой вес и поддерживать его на идеальном для команды уровне?»* Но говоря это, я не подразумеваю, что кому-то из них следует доходить до тех крайностей, в которые впадал я. Я лишь намекаю, что если твоя команда говорит, что машина станет быстрее, если ты будешь весить 70 килограмм, то тебе нужно сделать все возможное, чтобы весить 70 килограмм.

В моем случае приходилось очень тщательно контролировать свой вес на протяжении всей гоночной карьеры. После того как я перешел в младшие формульные серии, а позже и в «Формулу-1», я решал эту задачу посредством предельно здорового питания и выполнения физических упражнений в рамках строгого, а порой и беспощадного режима. У меня были тренеры и люди, помогавшие мне делать это со всей тщательностью, но работать на тренировках приходилось все равно мне. Правильное питание здесь играет ключевую роль, вот почему шампанское, которое мне предлагали на приеме у какого-нибудь спонсора, или торжественный ужин из пяти блюд часто оказывались мною проигнорированы. Я в буквальном смысле не мог есть или пить, что бы передо мной ни ставили. Необходимый для гонок вес примерно в 70 килограмм – это мало для человека моего роста, поэтому поддержание его в рамках этой цифры всегда было вызовом для меня. Алкоголь исключается напрочь, если только не удастся перехватить (маленький) бокал по случаю хорошего результата в воскресенье, и то лишь в том случае, если твоему благополучию завтра ничего не грозит и ты сможешь нормально выспаться. При таком количестве дальних перелетов это бывает трудно, но работа над поддержанием правильного баланса тренировок, питания и сна имеет важнейшее значение, если ты, конечно, хочешь поддерживать энергию от гонки к гонке на должном уровне. Все эти требования были весьма жесткими, но меня все устраивало.

Джеки Стюарт был одним из первых, кто дал мне подсказку касательно диеты и занятий спортом. До 19-летнего возраста я всегда съедал горячий завтрак по воскресеньям, а потом повстречал Джеки, который сказал мне: «Тебе нужно питаться правильно, начинай есть мюсли». Держите в уме тот факт, что Джеки выступал в гонках за много лет до того, как большинство гонщиков начало следить за диетой и придавать такое значение нюансам подготовки. Даже в этом отношении Джеки был далеко впереди остальных.

Другим примером преданности делу и, как следствие, максимизации собственных способностей может послужить работа на тестах. Каждый «сеанс» пребывания в машине я рассматривал как репетицию, потому как рано или поздно репетиции кончатся и ты окажешься на настоящем гоночном этапе. В каждый тестовый круг я вкладываю всю душу и сердце. На тестовых испытаниях у меня случались куда более жуткие аварии, чем на самих Гран-при.

Пилотирование болида Гран-при требует от тебя колоссальной концентрации. Если ты не сконцентрирован все время, то как можешь удивляться тому, что попал в аварию? Когда я отправлялся на тестовые заезды, я всегда был предельно сконцентрирован и нацелен на то, чтобы извлечь максимум из этого конкретного дня. Как по мне, это очень логично. Получить отдачу за то, что вкладываешь. В Ф1 это обострено до предела, потому что даже в ходе тестовых заездов одна ошибка может привести к аварии, а авария может обернуться серьезной травмой или летальным исходом. Посему нет никаких оснований, по крайней мере, в моем представлении, для того, чтобы не выкладываться на тестах на все 100 процентов. К каждому повороту, к каждой тренировке старта, к каждому кругу и к обратной связи инженеров, ко всему, что связано с тестами болида и конкретному тестовому дню, я относился так, как будто это была гонка. Таким образом, в день гонки я уже знал обо всех этих мельчайших нюансах, так как отрепетировал их. Когда ты тестируешь машину, то проезжаешь зараз расстояние, эквивалентное дистанции четырех-пяти Гран-при, поэтому такая концентрация на протяжении всего дня так утомляет. Однако ты – голос этой машины и не можешь себе позволить проехать несколько кругов вполсилы. Ты должен снабжать команду верными данными, должен тестировать машину на полных оборотах, и лично я не вижу для себя никакого другого подхода к тестам.

Я не уверен, что мое мнение разделят все коллеги по цеху, но я не уверен, что Мика прилагал столько же усилий в тестировании болидов, сколько и на гонках, но справедливости ради скажу, что он определенно обладал талантом выдать нужный результат, когда дело доходило до гонки. Как я уже говорил ранее, моя преданность делу и трудовая этика стали главными причинами, по которым я задержался в McLaren на целых девять лет, дольше любого другого пилота в истории конюшни. Люди знали, что я предан делу. Они чувствовали это, понимали, что для меня все это по-настоящему важно. Не нужно быть лучшим, чтобы добиться успеха. Однако нужно быть целиком и полностью преданным своему плану.

Прежде чем перейти к следующему элементу раскрытия личностного потенциала, позвольте мне вкратце поведать вам о другом персонаже из мира Ф1, который может многому научить вас по части преданности делу и которому определенно удалось по максимуму раскрыть собственный потенциал. Речь о Найджеле Мэнселле (опять). На первый взгляд Найджел Мэнселл, «Наш Найдж», стал любимцем болельщиков благодаря своему зрелищному стилю пилотирования и скромному, непритязательному поведению. Я уже обсуждал его трудовую этику, но в плане преданности делу его упорное стремление выиграть титул чемпиона мира, несмотря ни на что, служит замечательным примером настойчивости, не сломленной чередой разочарований и вызовов. В гонки он пришел относительно поздно, начав с картов, после чего в 1977 году выиграл чемпионат британской «Формулы Ford», одержав победу в 33 гонках из 42. Пройдет три разочаровывающих и финансово очень непростых сезона, прежде чем Мэнселла приметит Колин Чэпмен, босс Team Lotus, и даст ему шанс на тестах. Мэнселл стал тест-пилотом Lotus, а в 1980 году дебютировал в «Формуле-1» на австрийском Гран-при – эта гонка стала для него одной из трех в том году. Следующие четыре сезона он выступал за Team Lotus, пока в 1985-м не перешел в Williams и с тех пор уже не оглядывался назад. Знаменитая история: чемпионство 1986 года в «Формуле-1» ускользнуло от него в самый последний момент, когда у него, лидировавшего на заключительном этапе чемпионата в австралийской Аделаиде, лопнула шина. Однако этот драматичный провал лишь укрепил репутацию Мэнселла как гонщика, готового на все и отличающегося исключительной преданностью делу. В дальнейшем, с переходом в стан Ferrari, она стала еще крепче: в дебютной гонке за итальянскую команду он, пилотируя крайне ненадежную машину, сумел одержать чудесную победу на бразильском Гран-при 1989 года.

Наконец, долгие годы усердной работы и искренней преданности делу вернулись ему наградой, которой стал чемпионский титул 1992 года, пришедший к нему в руки как раз в

тот момент, когда всем уже стало казаться, что ему навсегда уготована роль «подружки невесты». Одержав девять побед за рулем блестящего Williams-Renault FW14B, он сделал заключительный шаг к тотальному доминированию на Гран-при того года. Сложности с контрактом вынудили его перебраться в США, где он, вопреки всему и во многом благодаря своему несгибаемому упорству и стремлению к победе, стал единственным пилотом в истории, которому удалось выиграть серию CART (Championship Auto Racing Teams), будучи действующим чемпионом мира в Ф1.

Когда мы говорим о преданности делу, нужно помнить и о травмах Мэнселла, которые он получал еще в ту эпоху, когда пилоты в автоспорте гибли и становились калекami слишком, слишком часто. Авария, приключившаяся во время выступлений в «Формуле Ford», обернулась для него переломом шеи, а «свалка» с участием огромного количества болидов на одном из этапов «Формулы-3» закончилась для него переломом позвонка. На дебютном Гран-при в составе Team Lotus он получил серьезные ожоги от загоревшегося топлива, на свободных заездах перед Гран-при Франции 1985 года попал в жуткую аварию на скорости 300 километров в час, а на квалификации в Японии в 1987-м заработал еще одну травму спины после аварии на большой скорости. После аварии на этапе CART в Финиксе, когда он врезался в бетонную стену на скорости почти в 300 километров в час, полученные им травмы были такими тяжелыми, что единственным специалистом, способным проанализировать то, что пережил Мэнселл, оказался патологоанатом, специализировавшийся на травмах, полученных людьми в различных авиакатастрофах. Он заявил, что прежде он видел такие тяжелые травмы спины лишь однажды – у погибших в авиакатастрофах, и в результате повреждение такого рода окрестили «травмой Мэнселла». Однако каким-то образом Мэнселл умудрился вернуться в кокпит спустя всего две недели, завоевать поул и финишировать в гонке третьим. Вот что такое преданность делу.

Возвращаясь к тому моменту, когда Фрэнк инспектировал мои идеально подкачанные и рельефные мышцы пресса: они выступают здесь не только свидетельством той преданности делу, которую он рассчитывал увидеть, но также помогают проиллюстрировать мою следующую мысль о максимальном раскрытии личностного потенциала посредством *превращения себя в совершенно незаменимого человека*. После того инцидента я знал, пилота какого типа ищет для своих машин Фрэнк. Нужно усваивать то, чего хочет и ожидает от тебя босс. Таким образом, он или она будут думать: «*Так, этот человек предан делу*», что сильно затруднит им потенциальный отказ от твоих услуг.

Если вы создаете наилучшую версию себя, и она становится незаменимой для команды или компании, то вы наверняка добьетесь успеха; если ваша наилучшая версия себя по-прежнему недостаточно хороша, то вы хотя бы будете знать, над улучшением каких аспектов необходимо работать. Будучи пилотом «Формулы-1», вы должны по максимуму реализовывать свой потенциал, иначе быстро окажетесь на обочине. Подумайте о масштабах вариантов трудоустройства любого пилота Ф1: в мире живут миллионы и миллионы людей, умеющих водить, но в любое время дня и ночи найдутся всего 20 человек, пилотирующих болид Гран-при. Если не сделать себя незаменимым элементом, ваши работодатели быстро найдут, кем вас заменить.

В Ф1 неопределенность в плане трудоустройства особенно остра. Мы, пилоты, целиком и полностью осознаем тот факт, что заключаем контракт на счастливый брак длиной в год, два, может, три, но в тот день, когда мы подписываем этот контракт, для нас уже готовы заявления на развод, потому что развод случится – этим отношениям *обязательно* настанет конец. Даже в McLaren, где я считался долгожителем, я пробыл всего девять лет. (Быть может, более крайняя степень такой неопределенности – мир футбола, где средний срок пребывания тренера у руля клуба зачастую измеряется месяцами, а не годами.) Я четко осознавал, насколько хрупкие гарантии занятости в этом мире, еще в тот день, когда подписал свой первый контракт с

Williams и начал карьеру в Ф1, и каждый последующий сезон я стремился делать себя незаменимым, чтобы брак с той командой, с которой меня сведет жизнь, продлился как можно дольше.

На мой взгляд, существует два способа сделать себя незаменимым. Первый я не одобряю – это тот случай, когда у людей «есть ключи ко всему». Под этим я подразумеваю ситуации, когда люди ни с кем не делятся своими знаниями, скрывают секреты своего ремесла, если хотите. По их логике, это делает их неотъемлемой частью бизнеса. Может, и так, но такой подход таит в себе негатив, это эгоистичная и не приносящая пользы стратегия, которой придерживаются те, кто не думает и не заботится о выгодах команды.

Люди удерживают информацию в тайне, потому что это, как принято считать, помогает сохранить власть. Я категорически с этим не согласен – на контрасте я ярый сторонник того, чтобы *делиться* информацией. Маленький пример, иллюстрирующий эту мою убежденность: я всегда ставлю всех в копию, отправляя e-mail. Некоторые люди часто говорят: «Ну, ему эта информация ни к чему, зачем он стоит в копии?» Скажу, что электронное письмо – это не телефонный звонок и не звонок в дверь. Он не беспокоит и не отвлекает тебя. Информация может не касаться кого-то напрямую, но по крайней мере этот кто-то будет знать, в каком направлении движется процесс. Почему это является проблемой? Быть может, этому человеку есть что добавить. В любом процессе, в любом бизнесе вы занимаетесь выстраиванием чего-либо, и каждый должен ознакомиться с тем, что от него требуется и в чем состоит его обязанность. По этой причине я поборник подхода, предполагающего деление информацией, а не ее сокрытие. Я не могу в полной мере выразить то, насколько важно сотрудничать и понимать, что именно благодаря приобщению друг друга к знаниям и работе в команде мы в конечном счете оказываемся в лучшем месте.

Таким образом, второй путь сделать себя незаменимым куда лучше, он более благороден и, как я считаю, превосходит первый во всех отношениях: верьте в силу объединения всех для улучшения команды или бизнеса. Это требует и уверенности в собственных способностях, разумеется.

Однако, беря на вооружение второй подход по превращению себя в незаменимый элемент, вы обязаны осознавать, что существует неотъемлемый риск того, что вы, так или иначе улучшив бизнес своими действиями, можете в итоге оказаться очень даже заменимым.

Случай в качестве примера: я и Себастьян Феттель.

Следует осознавать, что карьера в спорте высочайшего уровня длится примерно 10–15 лет, по окончании которых будет заблуждением не признаваться себе, что твои возможности начинают идти на убыль. Работая сообща с другими людьми на благо команды, ты всегда рискуешь в конечном счете списать самого себя со счетов, и именно это произошло в моей ситуации с Себастьяном Феттелем.

В начале 2008 года я проводил тестовые заезды в составе Red Bull Racing в Барселоне и в какой-то момент неудачно наехал на поребрик трассы, схлопотав легкое растяжение шеи, ограничившее меня в движениях и вынудившее искать помощи физиотерапевта. Себ Феттель тоже был там, тестируя болиды Toro Rosso, и я обратился к руководителю команды Кристиану Хорнеру, предложив тому усадить Себа в мою машину, поскольку тот очень хорошо проявил себя за рулем Sauber в своей единственной гонке прошлого сезона и определенно заслужил свое право пилотировать Toro Rosso. Мне было очевидно, что он очень хорош, поэтому я и предложил пересадить его за руль моей машины в тот день. Помните, что Себастьян был молодым, многообещающим гонщиком, и я, позволяя ему сесть за руль своей машины и продемонстрировать всем свои способности, изрядно рисковал потерять место в команде. Помню, мой тогдашний менеджер Мартин Брандл сказал мне, что это был поступок индейки, голосующей за праздник Рождества. Я же смотрел на ситуацию иначе. Я знал, что сезон 2008 года будет, скорее всего, моим последним, ведь тогда мне уже было 37, так зачем плыть против течения?

Мартин полагал, что это было скверным решением, и я понимаю его позицию в этом вопросе, хотя тогда и не согласился с ней. Я считал этот шаг удачным деловым ходом.

Каким же образом это удачный деловой ход? Я видел ситуацию в долгосрочной перспективе и делал то, что считал правильным для команды. Как я и говорил, я отчетливо осознавал, что моя гоночная карьера движется к своему завершению. Также я понимал, что этот молодой немецкий пилот невероятно одарен и что Red Bull, как команда, получил огромные выгоды от его перехода к ним и того факта, что теперь он будет пилотировать один из их болидов. Можете считать этот поступок несколько альтруистическим в мире, традиционно считающемся предельно эгоистичным и замкнутым на личных интересах каждого, и, вероятно, будете правы. Многие часто называют «Формулу-1» беспощадным спортом, и она определенно бывает беспощадной в отдельных ситуациях, но как минимум один аспект этого мира должен быть перенят бизнесом, а именно то рвение, с которым в Ф1 стремятся удерживать в своих рядах опытных людей с экспертными познаниями и продлевать их присутствие в паддоке. Да, в Ф1 должны приходить новые, молодые пилоты, они плоть, кровь и будущее этого спорта, и так и должно быть – вот почему я предложил посадить Себа за руль своей машины. В какой-то момент биология и седина говорят тебе «стоп» и больше не дают участвовать в гонках на высочайшем уровне, независимо от того, каким выдающимся мастерством ты обладаешь. Однако я знал, что в «Формуле-1» очень часто происходит так, что пилот по окончании своей карьеры переходит на другую должность. Что характерно, такой переход – в отличие от некоторых других сфер бизнеса – рассматривается не как понижение, а как естественный элемент бизнес-модели и считается обычным делом. Зачем позволять толковому мозгу, обладающему всем необходимым опытом в выполнении задач реальной сложности, просто так уходить из вашего бизнеса? В этом нет никакого смысла. Так что, несмотря на утрату мной статуса, незаменимого для Red Bull, я смог доказать свою полезность и остался в бизнесе.

Сейчас, по прошествии десяти лет, я пишу эти строки, по-прежнему находясь на контракте с Red Bull, поэтому, на мой взгляд, то решение было верным. Такое развитие событий говорит о том, что Red Bull, несмотря на решение предложить мое место пилота Себастьяну, все же по-прежнему считал меня незаменимым элементом для реализации своих более широких амбиций. Я осознал, что моя новая роль несколько шире привычной, когда я должен был следить только за собой, и что теперь я должен принять участие в развитии и продвижении команды. Честно говоря, я тогда, наверное, до конца не осознавал, насколько хорош Себ как пилот; однако мне приятно думать, что я сыграл маленькую роль в запуске Red Bull'ом карьеры Себастьяна и выводе его на пик возможностей, что, в свою очередь, способствовало полному раскрытию потенциала команды.

Разумеется, риск был. В Ф1 достаточно примеров, когда команды следовали хорошим советам пилотов или хватались за предложенные ими возможности, но терпели неудачу. Однако я доверял Red Bull, я доверял команде и людям, с которыми мне довелось поработать вместе, и они вполне предсказуемо отплатили мне той же монетой. Я не знал наверняка, что они это сделают, но порекомендовать им Себастьяна было верным шагом. Послушайте, я не пытаюсь строить из себя мать Терезу, но когда ты видишь предвестие надвигающихся перемен или замечаешь кого-то молодого и многообещающего, у кого впереди еще вся карьера, не упускай этот момент и подумай о благе команды. Тогда у меня было ощущение, что я поступаю правильно. Ощущение, что я поступаю бескорыстно, что мы – как команда – выиграем от решения посадить Себастьяна за руль моей машины.

Следующий способ полностью раскрыть собственный потенциал – никогда не переставать учиться. «Формула-1» это спорт, где ты постоянно движешься по кривой обучения. Мне повезло провести много лет в компании выдающихся умов, а так как я всегда жажду новых знаний, их наставничество играло ключевую роль в моем развитии. Изначально я следовал по

этой кривой обучения, ведомый своими родителями: я познавал то, как они работают с клиентами и потребителями; будучи взрослым, я получал наставничество и очень многому научился от ряда ключевых фигур своей карьеры. Голод до новых знаний по-прежнему живет во мне, и каждый день я чувствую, что должен научиться чему-то новому.

В «Формуле-1» провалов куда больше, чем успехов. Даже могучий Михаэль Шумахер выиграл «всего лишь» 91 Гран-при из 301, в котором выходил на старт. Однако большой плюс этой обстановки в том, что мы наслаждаемся процессом обучения и развития. Это постоянный процесс переоценки качества собственных выступлений, поиска пробелов и слабых мест и честного отношения к собственным ошибкам. Он означает готовность говорить о том, что работало хорошо, а что нет, и нацелен на то, чтобы в следующий раз было лучше, чем в предыдущий. «Формула-1» действует по этому принципу в очень многих вещах, о которых я расскажу в последующих главах, пока же простой иллюстрацией этого будет каждый день на гоночной трассе, будь то тестовые заезды или собственно гонки. Утром мы проводим встречу с соответствующими инженерами и главными сотрудниками команды для обсуждения дальнейших планов на день, а затем собираемся вновь в конце дня, чтобы оценить то, как мы выполнили намеченный план. Такой подход порождает культуру постоянного обучения и последовательного улучшения результатов.

Другой способ постоянно учиться – регулярно ставить себе задачу по достижению амбициозных целей. Люди, успешные в долгосрочной перспективе, всегда чему-то учатся, они не «почивают на лаврах», не делают вид, будто знают о своем бизнесе все, они подходят к каждой ситуации с мыслью: *«Чему я могу научиться у этого человека или какой урок могу извлечь из этого события?»* Необходимость постоянно справляться с новыми вызовами способствует превращению в наилучшую версию самого себя. Люди либо отвечают на вызовы, либо плывут по течению жизни, старательно их избегая. Я полагаю, что хорошо прожитая жизнь – та жизнь, в который ты постоянно обучаешь себя и оказываешься в ситуациях за пределами своей зоны комфорта. Таким образом ты учишься и используешь свои социальные и жизненные навыки для того, чтобы адаптироваться и эволюционировать. Желание оставаться в пределах знакомого мира в какой-то мере понятно, но в определенный момент оно начинает сильно ограничивать, а когда ты прекращаешь свое обучение, ты перестаешь развивать себя и свои навыки. Это неизбежно ограничит твой деловой потенциал.

Я, наверное, больше других людей люблю бросать себе вызовы, потому что, с точки зрения как минимум некоторых из них, моя жизнь и карьера в гонках были, скажем так, рискованной затеей. Позже на страницах этой книги я объясню, почему я сам так не считал, но должен признать, что жизнь профессионального автогонщика действительно регулярно бросает тебе новые вызовы. Они могут быть какими угодно: тебя подводят элементы машины, или кто-нибудь из пилотов преодолевает какой-либо участок трассы быстрее тебя, это может быть внутренняя кухня взаимоотношений в команде, да что угодно. Все трудности необходимо принимать и преодолевать. Мне нравится это делать, потому что я понимаю: преодолев трудность, я стану лучше как гонщик, бизнесмен или личность.

Я помню, как во времена своих выступлений в серии «Формула Ford» проводил тесты в Сильверстоуне. Моя «формула» была довольно быстрой, но в какой-то момент откуда ни возьмись на трассе появился болид «Формулы-3000» и пронесся мимо меня, словно ракета. Это была в буквальном смысле вспышка, какое-то неясное размытое пятно. Я был ошеломлен. Помню, как подумал про себя: *«Как ему, черт возьми, удастся ехать так быстро?»* И это была «Формула-3000»; «Формула-1» еще на порядок быстрее, однако именно она была моей конечной целью. Я просто сидел и думал: *«Как я смогу стать настолько быстрым?»* Это вызов.

Если ты бросаешь себе вызовы, то рано или поздно столкнешься с ситуациями, когда не будешь знать ответа, или не будешь обладать определенной техникой, или будешь лишен

важного куска информации. Если такое будет происходить с вами, *просто спрашивайте*. Мой подход таков: если я не знаю, я найду кого-то, кто знает, и вступлю с ним в диалог, потому что именно так работают в команде. Кто лучше всех подходит для этой работы, кто, как я знаю, может помочь мне с этим? Порой, строя свои карьеры, люди слишком высоко возносят свои эго и боятся спрашивать у других, опасаясь, что это покажет их слабость или недостаток. Это бред. Если вы чего-то не знаете, так и скажите и, что главное, не стесняйтесь того, что не знаете. Если кто-то чего-то не знает в «Формуле-1», но при этом пытается сделать все с наскока и просто лагает, его разоблачают *очень* быстро. Если ты добился успеха в спорте, велика вероятность, что ты осознаешь выгоды, которые тебе дает изучение мнений других людей: «А, так я только что чему-то научился».

Я никогда не стесняюсь задавать вопросы о том, чего не знаю, или о том, что, как мне кажется, можно было бы сделать лучше, пойдя другим путем. К примеру, придя на работу на ТВ, я понятия не имел даже о том, как включить звукомонтажный аппарат, но это не значило, что я не представлял, как мог бы выглядеть определенный сегмент программы – и без всякого стеснения или стыда спрашивал, почему мы поступаем так, а не иначе. Такие вопросы вовсе не обязательно служат источником спора, а если подумать, это даже выгодно всем. Если вам объяснят, что именно делают, и согласятся с тем, что это дело можно улучшить с помощью вашей идеи, тогда это плюс; если они объяснят, и вы поймете, что их первоначальный план – лучший из вариантов, значит, вы чему-то научитесь, что-то узнаете. Если вы полагаете, что не можете ничему научиться у другого человека, ваше мировоззрение, скорее всего, препятствует извлечению вами максимума из тех возможностей, что предоставляет вам жизнь. Это применимо к любому виду спорта или карьерному пути, который вы выбрали. Вами должен двигать не страх неудачи, а жажда успеха.

Если вы работаете только с теми людьми, которые все время с вами соглашаются, как же вы будете расти и развиваться? Возьмем Рона Денниса. Он широко известен как человек со своим мнением обо всем. Не всякий человек согласится с ним. Однако в противоположность тому, что вы могли бы о нем подумать, он полностью способен принимать другие мнения. К примеру, когда я опубликовал свою автобиографию в 2007 году, Рон Деннис написал очень красноречивое и комплиментарное предисловие к моей книге. Это удивило многих людей, так как некоторые главы моей первой книги отнюдь не были комплиментарными по отношению к определенным аспектам моей карьеры в McLaren. В частности, я объяснял, что временами чувствовал, что Рон отдает предпочтение Мике Хаккину и что на мою уверенность в себе это оказывало отравляющее и разрушительное воздействие. Несмотря на это, в своем предисловии Рон очень благородно извинился за то, что «временами Дэвид чувствовал себя нелюбимым в McLaren». Также он сказал: «Я не всегда соглашусь с тем, что пишет на этих страницах Дэвид, но в каком-то смысле это и не важно». Со своей стороны могу сказать, что в процессе написания книги какая-то часть меня испытывала вину за то, что я не говорю исключительно позитивных вещей о McLaren и Роне, потому что они дали мне возможность бороться за самые высокие места на гоночной трассе. Однако я выразил свое мнение четко и уважительно, а Рон это принял, сделав то же самое в ответ; как и я, он не согласился с какими-то вещами, но принял наше расхождение во взглядах.

В Ф1 есть сотни примеров людей, выражающих непопулярные мнения по разным вопросам, это не спорт «красных девиц». Льюис Хэмилтон не боится озвучивать свое мнение, потому что верит в свой талант и обладает богатым опытом, способным его подкрепить. Учитывая то, каких больших успехов он добился, его команда просто обязана прислушиваться к нему. Однако, вспоминая свое время в McLaren, могу сказать, что еще тогда, когда Льюис был зеленым парнем, он все равно открыто высказывал свое мнение в конструктивной манере. Берни Экклстоун – другой прекрасный пример человека, умеющего ловко и изящно преподнести непопулярное мнение. То, чего он добился в «Формуле-1» – удивительно. Каким-то образом



ему удавалось развивать спорт много лет, все расширяя и расширяя его, и все это время он имел дело с самыми разными очень могущественными и чрезвычайно самоуверенными личностями, каждый из которых придерживался своих собственных взглядов. Однако ему всегда удавалось выслушивать их и делать участниками двустороннего диалога.

Для «Формулы-1» характерно присутствие в деле людей, обладающих способностью обсуждать, а не спорить. Между этими словами существенная разница. Если бы люди из Ф1 все время спорили, ничего никогда бы не сдвинулось с мертвой точки, потому что, откровенно говоря, в ней огромная масса всего, что могло бы пойти наперекосяк! Seriously, в какой бы сфере деятельности вы бы ни были заняты, умение принимать чужие точки зрения, четко и ясно выражая при этом собственное мнение без провоцирования конфронтации, абсолютно необходимо, и ему нужно учиться. Весьма любопытно то, как разные люди принимают этот вызов. Один из самых элегантных людей в этом плане – Герхард Бергер; всякий раз, когда он не соглашается с тобой в чем-то, он произносит фразу: «Я смотрю на это иначе». Блестяще. И никакого конфликта.

Естественно, я далеко не всегда оказывался участником такого вежливого светского обсуждения. Во времена моих выступлений за McLaren мы вместе с партнером по команде Микой Хаккиненем несколько сезонов сражались с великой Scuderia Ferrari и Михаэлем Шумахером, находившимися на пике своего могущества. Нам не всегда удавалось победить Михаэля, но, думаю, мы навязали ему достойную борьбу. Однако был один конкретный случай, когда я очень сильно его расстроил, тогда мы столкнулись на Гран-при Бельгии. Из-за того, что мне пришлось пересест в резервную машину по причине завала, случившегося в самом начале гонки и спровоцировавшего ее рестарт, я отставал от Михаэля аж на целый круг спустя всего 24 круга. На 25-м круге, в условиях крайне плохой погоды, Шумахер нагнал меня, отстающего на круг, и решил, что я его не пропускаю. По радио он связался с боссом команды Жаном Тодтом, который пообщался с командой McLaren, чтобы удостовериться, что я точно не буду ему мешать и уйду с дороги. На повороте Rouhoup я специально замедлился, чтобы дать Михаэлю обогнать меня, но брызги воды ослепили его и он врезался прямо в зад моего McLaren. В результате столкновения Ferrari лишилась колеса, что вызвало сход Шумахера с трассы; он обвинил меня в том, что я намеренно заблокировал его, спровоцировав аварию. Столкновение не только лишило Шумахера возможной победы, но и принесло победу Дэймону Хиллу, принесшему выигрыш Jordan. Михаэль был ой как не рад. Он влетел в наш гараж и выглядел очень разозленным. В тот раз мой гоночный шлем очень крепко сидел на голове. Внутри машины я куда смелее, чем вне ее!

Возвращаясь к более серьезным вещам, скажу, что умение выражать свое мнение четко, ясно и спокойно, учитывая при этом мнения других людей и не превращая диалог в спор, играет важнейшую роль, и вам непременно нужно им овладеть, чтобы в полной мере раскрыть собственный потенциал. С этим связана и другая идея, которая будет играть ключевую роль на вашем пути к этой цели, а именно мысль о том, что следует отдавать себе отчет, с кем ты имеешь дело. Но без чванства и предрассудков, а с той точки зрения, что зачастую о вас будут судить не только по качеству вашей работы, но и по тому, с кем вы водитесь. К примеру, я терпеть не могу подлых, злых людей: ни в деловых и финансовых отношениях, ни в личностных. Злые люди порождают вакуум в атмосфере. Находиться рядом с ними ужасно. Нужно окружать себя позитивными людьми и позитивной энергетикой; злые и негативно настроенные люди лишь высасывают из вас всю энергию. Кажется, Джеки как-то раз сказал мне: «Если летаешь с воронами, готовься, что по тебе будут стрелять из ружей». И хотя я не знаю, зачем люди стреляют по воронам, предполагаю, что он имел в виду: «Следи за своей компанией».

Разумеется, из-за всего многообразия мнений и вариантов решений, которые вам нужно будет принимать в спорте или бизнесе, порой вы будете совершать ошибки. Все их совершают. Если вы собираетесь чему-то научиться и по максимуму раскрыть собственный потенциал, для

вас крайне важно научиться признавать собственные ошибки, когда вы будете их совершать. Меня поражает то, как много людей в бизнесе – и в жизни в целом – не способны на эту простую вещь.

Я познал важность умения признавать собственные ошибки в еще очень молодом возрасте. Когда я занимался картингом, замечательный парень по имени Дэйв Бойс играл центральную роль в нашей команде, и я многому у него научился. Когда я познакомился с ним, он уже имел в команде будущего многократного победителя Ле-Мана Алана Макниша и обладал устоявшейся репутацией в картинге. Он всегда говорил, что я был самым обстоятельным и дотошным из его картингистов, поэтому если он хотя бы чуть-чуть менял конфигурацию карта, я тут же это понимал и спрашивал, зачем он это сделал! Дэйв Бойс научил меня признавать ошибки – и показал, что это хорошая привычка, которой следует обзавестись. Если я совершал ошибку на трассе, он подстегивал меня рассказывать, почему я это сделал, показывать, где именно, чтобы потом мы могли обсудить ситуацию, а я смог бы что-то усвоить из нее. Какой смысл в том, чтобы скрывать ошибку и притворяться, будто ее не было? Чему можно научиться в такой ситуации? Недавно он помогал моему сыну с его картом, и я увидел все тот же подход. Я часто вижу, как на заездах Дэйв подзывает моего парня и говорит ему: «Что ты там делал?» В первый раз, когда это случилось, мой сын пришел ко мне в слезах и сказал: «Он кричал на меня», – но я объяснил ему, что Дэйв не кричал, а направлял, помогал.

У людей в Ф1 есть склонность брать на себя большую ответственность, она движет многими из нас. Ответственность заложена в культуре автоспорта и спорта в целом, и я думаю, это действительно впечатляет. Мы стремимся избегать культуры обвинения. Каждый из нас отдельно берет ответственность за свою конкретную роль, потому что любые ошибки и недочеты в любом случае всплывут на поверхность. Если тебя по-настоящему заботит благо твоей команды, то зачем тебе скрывать ошибки или отказываться их признавать?

Порой, конечно, скрыть ошибку не получится при всем желании! На малайзийском Гран-при 2013 года Льюис Хэмилтон удивил мир, заехав на пит-стопе к механикам McLaren, хотя недавно покинул эту команду, перейдя в Mercedes. Быть может, сыграла роль сила привычки, но эта критическая персональная ошибка стоила его команде времени – и несмотря на то, что Red Bull доминировал в тот уик-энд и победа Льюису все равно не светила, его итоговый третий результат в гонке был на 4–5 секунд хуже, чем мог бы быть, не случись этой оплошности. (Каждый раз, когда смотрю видеозапись того пит-стопа, я думаю, а что бы случилось, если бы механики McLaren просто сняли бы колеса с его машины и медленно ушли прочь?) Когда что-то идет не так, как было в этой ситуации, «Формула-1» превращает это событие в позитивный опыт, потому что команда садится за стол, изучает обстоятельства произошедшего, при необходимости вносит корректировки в процесс и следит за тем, чтобы такое не повторилось в будущем. Прodelать такое возможно, только если люди спокойно признают свои ошибки и берут на себя ответственность за них.

Хорошие гонщики первыми поднимают руки и признают свои ошибки. «Да, моя ошибка, извините, больше не повторится». Довольно простые слова, но кажется, что некоторым людям они даются с трудом. Думаю, что во многих сферах бизнеса люди прячутся от ответственности, что совсем не помогает процессу. Обычно это перекладывает вину на кого-то другого, и это может быть как оправдано, так и нет, но в любом случае это не решает проблему.

Как-то раз, выступая за Williams, я попал в аварию, это случилось спустя недолгое время после того, как я занял место трагически погибшего Айртон Сенны. В то время любые инциденты с участием болидов Williams разбирались под микроскопом, что было неизбежно. Моя авария произошла по причине потери управления, случившейся из-за того, что, к несчастью, один из механиков забыл как следует затянуть гайку и она банально отвалилась – для меня это был не слишком приятный момент, потому как в аварии я получил небольшое сотрясение мозга. Владелец команды Фрэнк Уильямс лично прибыл на трассу в Сильверстоуне, чтобы

проведать меня, и взял с собой механика, должным образом не выполнившего своей работы. Мне было бы легко поддаться эмоциям и попросить Фрэнка уволить его из команды, но на самом деле этот механик и так был убит горем в связи с произошедшим. В результате мы говорили и поняли, что он больше никогда не повторит этой ошибки. Люди, совершающие ошибки, зачастую могут оказываться самыми полезными для нас, так как помогают понять, где можно улучшить процесс во избежание повторения ошибки. Так что если вы совершили ошибку, признайте это, обсудите ее и сделайте выводы. В результате ваш потенциал возрастет.

Итак, раскрытие собственного потенциала можно достичь за счет понимания своих методов, тотальной приверженности делу, превращения себя в незаменимый элемент механизма, отсутствия страха и стеснения перед вопросами, поддержания в себе голода к новым знаниям, умения спокойно обсуждать ситуацию и всегда признавать свои ошибки, чтобы научиться еще чему-то новому. Однако неизбежно будут происходить ситуации, когда все будет складываться неудачно – когда, по какой-то причине, несмотря на все ваши добрые намерения и усердный труд, проект терпит крах или не обеспечивает должной отдачи... когда вы *проигрываете*. Что делать тогда? Что ж, скажу, что эти моменты не должны быть разочарованием, ведь на самом деле это самая невероятная возможность развить собственные способности еще лучше!

В спорте, особенно в бизнесе Ф1, поражения случаются чаще побед. Могу сказать даже больше. В спорте высших достижений тебя со временем кто-нибудь заменит; это неизбежно. В этом плане, если кто-то занимает твоё место (то есть, по сути, получает контракт, который хотел ты), то он побеждает в этой конкретной битве, а ты проигрываешь. Простой и неизбежный факт заключается в том, что команды и компании обязаны принимать наилучшие решения при выборе подходящего для конкретной работы человека в зависимости от своих нужд, поэтому единственный способ избежать попадания в такую ситуацию, быть самому себе боссом – если вы не способны смириться с отказами, то, быть может, вам стоит открыть собственное дело. Однако если такой сценарий не для вас, то вам необходимо научиться справляться с теми ситуациями, когда вы перестаете быть приоритетным выбором, и реагировать на них так, чтобы эти моменты позволяли извлечь конструктив, а не порождали один негатив.

На мой взгляд, когда ты проигрываешь, ты либо становишься жертвой, либо нападаешь в ответ, а быть жертвой мне не по душе. Со мной случалось такое в McLaren – я уже упоминал, что в Ф1 ты подписываешь брачный контракт, но как только ставишь под ним свою подпись, понимаешь, что развод неизбежен. Мой брак с McLaren завершился на бразильском Гран-при 2004 года. Гонка была разочаровывающей: мне пришлось под моросящим дождем какое-то время ехать на сликах, и в результате – финиш на 11-м месте. Я уже какое-то время был в курсе, что McLaren собирается подписать в команду на предстоящий сезон колумбийца Хуана Пабло Монтойю, и мне казалось маловероятным, что этот новый пилот заменит моего тогдашнего напарника Кими Райкконена, и все выглядело так, что мое время в команде подходит к концу. Небольшое отступление: хотя на тот момент лично меня уже известили о решении, публично объявить о том, что меня заменит Монтойя, McLaren решил, когда я был в отпуске... с Роном Деннисом... на яхте. Неловко вышло!

Статистика показывает, что Монтойя продержался в McLaren всего полтора сезона (я же пробыл там девять лет) и что уровень его выступлений был ниже моего. Поэтому думаю, что McLaren ошибся в своем выборе. Однако это совершенно не важно – они сделали то, что считали наилучшим для команды, и это их полная прерогатива. Мне же размусоливать эту тему не было никакого смысла вообще. Другой пилот получил контракт, которого желал я, так что мне предстояло смириться с этим и двигаться дальше.

Поразительный факт: когда я в том году пересек финишную линию в Бразилии, то покинул пaddock безо всякого желания вернуться туда на следующий год. Казалось, моей карьере гонщика настал конец.

Так что же я сделал?

Вернулся к истокам. Обзвонил Ferrari, Williams и Renault и сказал им: «Я буду вашим тест-пилотом». Жан Тодт из Ferrari и Флавио Бриаторе из Renault сказали: «У нас уже есть два тест-пилота, и нам будет неудобно предлагать тебе место третьего из уважения к твоей карьере». Патрик Хэд из Williams сказал: «Ты уверен, что будешь целиком предан делу, будучи тест-пилотом?» – на что я ответил: «Да, абсолютно. Я верю, что покажу вам, что еще не утратил скорости и преданности делу». Как я уже говорил, суть в том, чтобы верить в себя и показывать эту веру другим людям. Но делать это не высокомерно, а убедительно, так, чтобы тебе поверили в ответ. К сожалению, свободных мест ни у кого из них не нашлось, так как все уже имели гонщиков на контракте, но каждая из команд отклонила мое предложение в весьма уважительном тоне. Я оценил это уважение, но моей проблемы оно не разрешило, поэтому я продолжил поиски – и в конечном счете стал пилотом Red Bull, к чему я еще вернусь чуть позже.

Как только тебя постигает неудача или поражение, ты на самом деле ловишь большую удачу. Ты можешь использовать это негативное на первый взгляд событие с выгодой для себя, нарастив собственный потенциал. Почему я так говорю? Потому что в спорте, бизнесе и жизни самые большие возможности нам выпадают из неудач, потенциал раскрывается полнее всего из-за провалов. Именно после ошибок ты можешь учиться, можешь двигаться дальше, можешь избегать их повторения. В этом кроется первейшая причина, по которой я призываю всех и каждого заниматься спортом. Он рассказывает тебе об успехе и провале. Я категорически не согласен с политикой проведения в школах соревнований, в которых «никто не проигрывает». Какой в этом смысл? Чему такой подход учит детей? Я понимаю, что они таким образом пытаются избавить детей от расстройств, но когда они повзрослеют, попадут в реальный мир и начнут добиваться сделок, клиенты не будут говорить им: «Вы поработали просто суперски, никто не победил, никто не проиграл». Я допускаю, что психолог или какой-нибудь умный и более информированный человек сможет объяснить мне, какие потенциальные трудности во взрослой жизни детям могут создать поражения на уроках физкультуры, но пока я лично не убежден в правильности этой идеи. Я хочу, чтобы мой сын прожил самую насыщенную и полную любви жизнь, какую только возможно, но я не готов говорить ему, что он победитель, в те моменты, когда он проиграл! Я хочу, чтобы он понимал, что у всех нас есть навыки и таланты, и поиск сфер жизни, в которых они могут быть наилучшим образом применены, является конечной целью участия в соревнованиях в принципе.

## **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.