*Данный текст является переводом расшифрованной аудиозаписи конференции, в связи с чем возможны неточности перевода и использования лексики.*

**Расшифровка аудиозаписи конференции, день № 2**

**Фрэнк:**

Доброе утро, товарищи!Рад вас видеть снова. Надеюсь, вы хорошо выспались и отдохнули. Предлагаю перейти к делу. Обойдемся без церемоний открытия и других торжественных мероприятий, можем сразу перейти к первой презентации. Итак, сегодня утром я рад представить вам Жака Ландри, который дважды участвовал в Олимпийских играх и дважды был тренером олимпийской команды, а в настоящее время занимает должность технического директора и главного тренера по велоспорту в Канаде. В 2003 году Жак был приглашен сборной по велоспорту Новой Зеландии на должность главного тренера команды в рамках подготовки к Чемпионату мира. Он организовал европейскую базу на юге Франции и дополнительную базу в Бельгии. Он стал одним из ключевых составляющих успеха команды Новой Зеландии на велодроме в Пекине в гонке на выносливость. В 2008 году Жак Ландри вернулся в Канаду и занял должность технического директора всех олимпийских и паралимпийских программ. Под его руководством канадские велосипедистки смогли завоевать олимпийскую бронзу в гонке преследования и две медали на Паралимпийских играх. Он был руководителем команды по велоспорту на Олимпийских играх 2012 года в Лондоне и был включен в Зал славы Федерации велоспорта провинции Квебек. Он продолжает изучать и анализировать системы, применяемые тренерами из разных стран мира, и хорошо знаком с программой Великобритании. Поэтому я с огромным удовольствием представляю вам Жака Ландри.

**Жак Ландри:**

Спасибо. Доброе утро!Спасибо, Фрэнк. Не знаю, откуда ты все это знаешь, но спасибо тебе. Не помню, кто вчера вечером это сказал, но я решил не брить голову, как остальные докладчики. Хочу сохранить свои волосы.

Моя сегодняшняя презентация посвящена спортивной науке и спортивной медицине и тому, как тренеры могут использовать эти знания. Наверное вы слышали от меня термин IST — он используется в Канаде и расшифровывается как Команда интегрированной поддержки. В прошлом мы использовали различные термины. Также используется термин РЕТ, но если я говорю IST, знайте, что я говорю о спортивной науке и спортивной медицине. Я хотел бы остановится на следующем вопросе более подробно. Дело в том, что, как сказал Фрэнк, я начал работу в должности технического директора в 2008 году после Игр в Пекине, до этого я пять лет работал в Новой Зеландии, и все, что я знал об IST (или, прошу прощения, спортивной науке и спортивной медицине) до того момента, ограничивалось массажем для велосипедистов, некоторыми аспектами физиологии и силовой и физической подготовки — т. е. физиологией и механикой. Разумеется для велосипедистов важна механика. И все. В этой должности мне пришлось работать со многими тренерами: некоторые пришли вместе со мной, а некоторые работали там еще до меня. Некоторые тренеры работали в одиночку: они сами занимались физиологией, спортивной физиологией, механикой, и очень не любили, когда вокруг них крутилось много людей, даже если их целью было усиление позиций команды. Также такие группы тренеров включают врачей, с которыми мне пришлось научиться работать (и я работаю с ними сейчас). Некоторые из них готовы работать с разными специалистами, потому что понимают, насколько важно привлечь разных специалистов для успешной реализации программы. Однако всегда есть врачи, которые приходят в команду позднее, и скептики, и это усложняет задачу. Об этих сложностях я расскажу позднее. Не буду сильно вдаваться в подробности, потому что Фрэнк уже рассказал об этом, но у меня есть неплохой опыт, и вы должны об этом знать, знать о том, чем я занимался на должности технического директора, хотя я и сам еще не вполне понял, что же входит в мои обязанности. Мы вчера обсуждали эти вопросы в неформальной обстановке. Прежде чем начать, скажу, как упоминал Фрэнк, что я участвовал в двух Олимпийских играх — в Барселоне и в Атланте. Сразу после ухода из большого спорта я занялся подготовкой спортсменов. В 98-м году меня пригласила Канада в качестве тренера по резерву (шоссейные велогонки). Там я и оставался до 2003 года. В 2003 году, когда мы принимали Олимпийские игры (прошу прощения, не Олимпийские, а Чемпионат мира по велогонкам в Гамильтоне, Канада), я был приглашен Новой Зеландией, поскольку они поставили перед собой задачу сформировать профессиональный состав тренеров. До этого (речь идет о Велодроме Ниисона в Новой Зеландии) на крупные соревнования они брали тренеров из различных клубов и использовали их скорее как менеджеров. Потом Новая Зеландия решила создать команду профессиональных тренеров и пригласила меня, потому что я уже занимался этим в Канаде. Меня наняли для создания системы для шоссейных гонок. Далее, как упомянул Фрэнк, возникла идея создания европейской базы, и я выбрал для нее юг Франции — довольно приятное место. Таким образом, мне не пришлось постоянно находиться в Новой Зеландии — ко мне на юг Франции приезжали спортсмены для тренировок и повышения результативности. Сначала это были шоссейные гонки и трек, а потом к ним присоединились и участники гонок на выносливость, которые готовились к Играм в Пекине. Там они соревновались и тренировались на треке в Бордо и на других велодромах Европы в рамках подготовки к Играм в Пекине. Есть у меня такой опыт. После Пекина, когда Канада решила реорганизовать систему в велоспорте, меня пригласили на должность технического директора. Я долго решался. Во-первых, я не очень четко представлял, в чем состоит роль технического директора. В одних странах их называют техническими руководителями, в других техническими директорами — все используют разные термины. Поскольку я точно не знал, что должен делать, я сам придумал обязанности технического директора. Прежде чем я принял окончательное решение, у меня также было несколько предложений по работе тренером. Но, поскольку я хотел вернуться в Канаду и у меня был некоторый багаж знаний, почерпнутый в Новой Зеландии, я решил вернуться и помочь Канаде в создании новой системы. Тогда я думал, что реже буду находиться в разъездах, но это оказалось не так. Я проводил в дороге столько же времени, а сейчас я занимаюсь не только шоссейными гонками и треком, но и ВМХ — велосипедным мотокроссом. Здесь есть несколько тренеров. Луис, Павел. Павел здесь? Его здесь нет. Да вот же он, сидит вон там. Так вот, я работал с BMX, для меня это было ... Я не имел ни малейшего представления, что такое BMX. Я начинал, когда BMX включили в программу Олимпийских игр в Пекине в 2008 году. Я был на чемпионате мира в Париже в 2007 году. Там я познакомился с BMX, но экспертом бы себя точно не назвал. Я знаю условия, физиологию, в некоторой степени знаком с принципом работы BMX, я знаю порядок и правила, но меня совершенно нельзя назвать тренером, специализирующимся на BMX. Как я говорил, я занимался в основном шоссейными гонками, даже скорее шоссейными гонками и треком. Также мне пришлось изучить паравелоспорт. Паравелоспорт не включен в олимпийские виды спорта — он входит в Паралимпийские игры. В Канаде (по крайней мере для велоспорта) мы решили объединить обычный и паравелоспорт. Но в связи с этим пришлось многое изучить, что было довольно сложно, так как в велоспорте есть разные категории, виды инвалидности, дистанции и мероприятия. Есть ручные велосипеды, в том числе трициклы, определенные тандемы ... все очень сложно, и, кроме того, я не эксперт в паравелоспорте. Я знаю технические термины, физиологию, хотя она и немного отличается, и методы подготовки, скажем, водителей ручных велосипедов, квадроплегиков-велосипедистов. Тренировки этих спортсменов немного отличаются из-за их состояния. Но все эти вещи я знаю не досконально. Наконец, маунтинбайк — горный велосипед. В конце своей карьеры я занимался маунтинбайком. Я немного участвовал в соревнованиях по маунтинбайку (кросс-кантри), но опять же, я не знал этой дисциплины досконально и мне нужно было ее изучить. Таким образом, я работаю с 5 разными направлениями велоспорта, и это довольно сложно. Это отнимает много времени, потому что тебе нужно знать все эти разные виды спорта. И (те из вас, кто работает с разными видами спорта, меня поймут меня), в случае велоспорта, каждый год мы имеем 5 чемпионатов мира и довольно много крупных спортивных мероприятий, поэтому мы постоянно к чему-то готовимся. А зимой проводятся трековые велогонки, и у меня вообще нет перерывов в работе. Я не жалуюсь. Я люблю свою работу, но перерывов в ней нет. Зима — сезон трековых велогонок, все остальные соревнования проводятся летом, и так происходит каждый год.

Как я уже говорил, моя задача как технического директора здесь, в России, заключается в передаче информации.

Как я сказал, я работаю с 5 дисциплинами. Я называю себя тренером тренеров. Я сам придумал себе такое название. Я не рассматриваю все отдельные виды спорта под микроскопом. Я наблюдаю за процессом в целом и выступаю в роли, если можно так сказать, наблюдательного совета для своих тренеров. Поэтому я буду проводить тренерские совещания регулярно ... почти каждую неделю. У нас есть разные области, которые, в нашем случае, можно разбить на категории, такие как гонки по пересеченной местности, трек, шоссейные гонки и паравелоспорт. Итак, у нас три разных направления и три совещания в неделю. Каждую неделю и с каждой командой. Категория гонок по пересеченной местности включает ВМХ и маунтинбайк, трек и шоссе включают, соответственно, трек и шоссе, и паравелоспорт входит в отдельную категорию. Моя задача ...я думаю, что моя задача состоит в том, чтобы левая рука постоянно общалась с правой. Потому что, к сожалению, мы работаем, во многом из-за специфики организации, в бункерах. Итак, гонки по пересеченной местности, трек и шоссе и паравелоспорт. Часто информация передается неэффективно. Потому что тренеры (и мы, и вы и кто угодно) очень часто имеют туннельное зрение и фокусируются только на собственных задачах. Моя задача — помочь вам и обеспечить дискуссию между бункерами. Например, тренер по паравелоспорту работает на треке и на трассе. Поэтому давайте сделаем так: когда тренер по паравелоспорту говорит о треке, он должен говорить с моими тренерами по треку, а когда он говорит о том, что он хотел бы видеть на шоссе, с ним должен говорить тренер по шоссейным гонкам Абель. Таким образом обеспечивается передача информации, упрощая дискуссию.

Кажется, Фрэнк вчера говорил об этом. Я рассматриваю себя как дирижера, дирижера оркестра. На протяжении сезона я обеспечиваю целостную картину и своевременный учет всех аспектов. Но я не занимаюсь микроуправлением. Я не вникаю во все аспекты каждодневной работы. Я не прошу, например, тренера по ВМХ Кена отчитываться передо мной о том, что он делает каждый день. Я доверяю своим тренерам и позволяю им самим решать, что им нужно делать. Для этого я их и нанял — делать то, что они должны делать как тренеры. Однако если я вижу, что есть проблема, я могу позвонить тренеру, например, Кену Кулсу, который занимается ВМХ, и спросить, что происходит с тем-то и тем-то. Например, я знаю, что в гоночных и квалификационных заездах кто-то очень медлил на старте. И я могу спросить, что же происходит с этим спортсменом. Мы обсуждаем такие ситуации, и в большинстве случаев тренеры могут дать разумные объяснения относительно такого поведения спортсмена. Но это дает тренеру сигнал о том, что нужно «закрутить гайки» и решить проблему. Однако же, в принципе, я не вмешиваюсь в программу тренировок, потому что у меня просто нет на это времени. У меня нет времени вникать в работу каждого своего тренера, ни из обычных команд, ни из команд по паравелоспорту.

Поэтому я, как правило, не занимаюсь микроуправлением. Просто нет времени, и я говорю с вами обо всем этом только потому, что у меня есть некоторые знания о спортивной науке и медицине, и я хочу, по крайней мере со своей точки зрения, объяснить наши методы работы и методы работы наших тренеров с этой точки зрения. И, в определенной мере, мои методы работы с тренерами и невмешательство во все мельчайшие аспекты должны применять и тренеры при работе со своей командой специалистов по спортивной науке и спортивной медицине.

Мы говорили об этом вчера и продолжим этот разговор сегодня. Наша программа ориентирована на спортсменов и реализуется тренерами. Поэтому, как я уже говорил, моя задача состоит в том, чтобы обеспечить коммуникации между сторонами и собрать все элементы мозаики воедино. С этой точки зрения (хоть я и не люблю это слово) меня можно назвать администратором. Я думаю, что никому из присутствующих здесь тренеров не нравится это название, но это то, чем я, к сожалению, тоже занимаюсь. Но, как говорилось вчера, это нужно, и кто-то это должен делать. Моя работа состоит в том, чтобы обеспечить наличие необходимых инструментов для успешного выступления спортсменов. Я вернусь к этому позднее, но это и есть моя основная задача. Я обеспечиваю учет аспектов спортивной медицины и финансирование — общаюсь с финансовыми организациями для обеспечения адекватного финансирования программ. Финансирование позволяет нам получить необходимое оборудование. В нашем случае это велосипеды и все остальное. Мы разрабатывает программы соревнований, которые учитываем при финансировании и которые помогут нам подготовиться к определенным мероприятиям. В данном случае речь идет о Рио. Таким образом, все проводимые нами соревнования нацелены на обеспечение оптимальной подготовки спортсменов к Рио. А это означает проведение необходимых соревнований, организацию соответствующих тренировочных лагерей, совместную работу тренеров и специалистов по спортивной науке и спортивной медицине для обеспечения высоких результатов спортсменов и наличие необходимой инфраструктуры. С точки зрения велоспорта, речь идет о нескольких сооружениях. Во-первых, это трек для ВМХ, над которым мы работаем. Мы работаем над таким треком в западной части Канады, и вскоре у нас будет велодром, крытый велодром — первый в Канаде с Олимпийских игр 1976 года в Монреале. Нам нужно обеспечить доступ из сооружения к этому велодрому, что в некоторых случаях не так просто, как кажется.

Это и есть моя работа, которой также занимаются тренеры. Теперь давайте вернемся к другим вопросам и поговорим о тренерах, которыми вы являетесь, и о том, что вы должны делать. С моей точки зрения, среди многочисленных задач тренера есть одна важнейшая — уметь обнаружить пробелы. Задача тренеров, т. е. ваша, и я хочу, чтобы все это поняли, потому что вы должны заниматься этим по определению, заключается в выявлении слабых сторон спортсменов. Вы занимаетесь выявлением технических, физиологических, тактических и психологических пробелов. Это то, что я считаю ключевыми факторами эффективности.

Чтобы выявить пробелы, требуется наблюдение и анализ. Каждый раз (я понимаю, что это часть вашей ежедневной работы), смотря на спортсмена, вы смотрите на него как тренер, наблюдая, анализируя движения... это то, что вы должны делать, и основная ваша задача.

Разумеется, вы должны знать свой спорт. И вы должны знать ключевые показатели эффективности по своему спорту. У нас в Канаде это часть стратегии, я думаю, что так во всех видах спорта, и это финансируется из федерального бюджета — мы должны идентифицировать пути повышения результативности. Анализируя результативность, мы анализируем 8-летний период карьеры спортсмена, отвечая на вопросы: где этот спортсмен 8 лет спустя? Что он делает? Какие результаты показывает спортсмен на мировых чемпионатах при первом участии? Входит ли он в десятку или пятнадцать лучших? Мы проводим такой анализ на международном уровне: мы анализируем результаты всех стран, стараясь проследить тенденцию изменения результативности за 8 лет с Олимпийских игр до сегодняшнего дня. Таким образом мы можем построить график изменения результативности спортсменов и отследить место наших спортсменов на этой кривой. Если они на кривой, отлично. Пусть там и остаются. Но если их там нет, то мы должны спросить себя: почему? Мы должны знать эти ключевые факторы эффективности. Мы должны знать причины низких результатов спортсмена, чтобы добиться результативности, необходимой для Рио или Токио через шесть лет. Таким образом мы получаем профиль золотого медалиста (мы поговорим об этом позднее, когда определим кривую результативности), представляющий собой набор ключевых факторов эффективности, который должен знать каждый тренер. Необходимо определить их. Что должен сделать спортсмен, чтобы, например, стать лучшим в ВМХ? ВМХ — очень силовой вид спорта. Здесь основную роль играет ускорение на старте. Вам нужны технические и тактические навыки, потому что в гонке участвуют еще семь спортсменов. Вы должны понимать принципы прыжка, приземления (что очень важно при прыжке) и даже падения. Но, прежде всего, вы должны знать, как стартовать первым, чтобы занять самую выгодную дорожку на следующем повороте. Это один из ключевых показателей эффективности ВМХ. Как же его обеспечить? Здесь нужны сила и физическая подготовка. Но вы, как тренеры, должны знать, что нужно вашим спортсменам, чтобы подняться на пьедестал.

Я уверен, что вы, как тренеры, знаете многое об этом. Речь идет об ориентированности на спортсмена, знании ключевых факторов эффективности, профиля золотого медалиста, до определенной степени, и понимании того, что вы должны делать. Определив свои ключевые факторы эффективности, вы рассматриваете их по-отдельности. Вы рассматриваете свой профиль, профиль золотого медалиста, по каждому показателю. И вы решаете, что нужно делать. Так ведь?

Вы сравниваете, наблюдаете и исправляете несоответствия. Далее следует определить направление действий на основе полученной информации. Вы отвечаете на вопрос: соответствует ли спортсмен необходимому набору навыков? Или нет? Если нет, то что вы должны предпринять? И к кому нужно обратиться? Если речь идет о той сфере, в которой вы не являетесь специалистом (потому что тренер не может быть экспертом во всем, это невозможно). Вы — тренер. В некоторых случаях вы обладаете достаточными техническими знаниями. Вы смотрите на своего спортсмена и говорите, как в случае спортсмена в ВМХ, вы знаете, в чем дело с технической точки зрения. Он выступает наравне с лучшими спортсменами мира, поэтому не будем затрагивать эту сферу, но в некоторых других областях требуются улучшения. Что вы будете делать с этим? Возможно, как тренер, вы обладаете достаточными техническим знаниями и навыками, чтобы повысить уровень спортсмена, но если нет (и здесь появляюсь я), я могу вмешаться и предложить привлечь к решению проблемы кого-то еще, несмотря на то, что вы хороший тренер. Конечно, решение за тренером, потому что он управляет процессом, но я здесь выступаю в роли советника.

При этом могут возникнуть вопросы, связанные со спортивной наукой и спортивной медициной. На этом этапе вы, как тренер, должны решить, что вам нужно, чтобы создать команду вокруг себя. Для этого нужно видение. Вы должны сначала определить потребности, а потом, проанализировав и оценив эти потребности, определить, кого нужно привлечь. Вы, как тренер, должны делать это, потому что, как я уже сказал ранее, процесс ориентирован на спортсмена, но управляет им тренер. Тренер — это лидер, человек, который управляет всем процессом, ведь так? Вот пример. Давайте рассмотрим радиальную диаграмму, взятую из баскетбола на колясках. Это просто шаблон. Прошу прощения, здесь все на английском, но данная диаграмма содержит полный набор навыков, необходимых для этого вида спорта. Итак, с точки зрения спорта на колясках, мы имеем баланс освещения, лидерство, возможность проведения тренерской работы с точки зрения спортсмена. Можно ли работать с этим спортсменом? Правила передачи пасов, нападения, защиты. Понимание позиций, т. е. знание того, где находится спортсмен на площадке относительно других спортсменов. Выносливость. Достаточно ли сильны и мощны спортсмены? Это, как я сказал, только пример. Важно, что вы делаете в таком случае. Что вы, как тренер, должны сделать? С точки зрения тренера, что бы вы сделали? С точки зрения тренера, что бы вы сделали? С точки зрения тренера, вы, скорее всего, скажете: «Так, это выносливость. Выносливость моих спортсменов не вполне соответствует требованиям, поэтому нужно повысить их уровень до 8 или 9». Таким образом, тренер (в данном случае команды по баскетболу на колясках) должен решить, обладает ли он необходимыми навыками, чтобы повысить выносливость спортсменов до идеального уровня, синего круга в противовес фрагментарному?

Но в определенных случаях, когда требуется очень много навыков, вы не можете сделать это самостоятельно. Вы, как тренер, не можете обладать всеми необходимыми навыками на уровне, достаточном для того, чтобы научить других. Если у вас все это есть, отлично, но мой опыт показывает, что едва ли здесь найдется тренер, обладающий всеми необходимыми навыками. Однажды (во время практических занятий по определению необходимого набора навыков для спортсменов) я попросил моего тренера по маунтинбайку перечислить все ключевые факторы эффективности в его виде спорта, и Дэн, мой тренер, насчитал 120 различных показателей, необходимых спортсмену, включая физиологические, психологические, технические и тактические. 120. Я спросил у него, способен ли он обеспечить все эти показатели, и он ответил «Нет. Не могу. Не могу». Таким образом, он начинает думать, кого следует привлечь. Это моя задача. Также я должен оценить, достаточен ли наш бюджет. Но это моя проблема.

Прежде чем начать создавать свою команду специалистов по спортивной науке и спортивной медицине, вам следует также оценить вашу рабочую среду — условия ежедневных тренировок, как тренеру, и цели, поставленные для спортсменов. В Канаде мы считаем, я думаю, это относится ко всем видам спорта, что наша работа опирается на 4 ключевых аспекта: среду ежедневных тренировок, тактическое руководство, т. е. работу тренера или технического директора, спортивную науку и спортивную медицину и формирование резерва. Насколько я могу судить, среда ежедневных тренировок включает все, что я упомянул, потому что сюда относится то, сколько времени вы проводите со спортсменом (сколько раз в неделю вы занимаетесь со своим спортсменом?). Сколько времени и кто находится с вашим спортсменом? Может это не вы, а кто-то, кто не является специалистом в спортивной медицине или спортивной науке, и проводит с ним время в вашем тренировочном лагере. Это относится к среде ежедневных тренировок. Все сказанное выше и, в некоторой степени, то, как вы разрабатываете режимы, необходимые для достижения необходимой результативности. Это я называю средой ежедневных тренировок. Вы должны понимать, как выбранные вами режимы работают, чтобы обеспечить необходимые результаты своих лучших спортсменов для отбора. Мы говорили об этом вчера. Вы должны знать все эти аспекты, которые, с моей точки зрения, и входят в вашу среду ежедневных тренировок. Таким образом, среда ежедневных тренировок включает в себя все.

То есть вы должны понимать реальное положение вещей в вашем виде спорта и знать свою среду ежедневных тренировок. Вы создаете ее, придумываете, но ориентируетесь на спортсмена. Если вы знаете ее, а вы должны ее знать, для достижения оптимальных результатов вы должны проводить определенное время со спортсменом. Вы должны наблюдать за ним, анализировать и корректировать его работу, используя весь набор различных навыков.

С моей точки зрения, среда ежедневных тренировок также подразумевает наличие необходимого оборудования для тренировки спортсмена. В 2008 году, когда меня только пригласила Федерация велоспорта Канады, мы провели полную проверку по всем видам спорта: паравелоспорт, шоссейные гонки, трековые гонки, ВМХ и маунтинбайк. При этом мы выяснили, что, несмотря на то, что у нас хорошая команда паравелосипедистов, у нас не очень хорошее оборудование. Что нам оставалось делать? Мы купили нужное оборудование. Мы обнаружили, что наши велосипеды слишком тяжелые и нет пневматического оборудования. Наши спортсмены показывали хорошие результаты и находились в очень хорошей физической форме, но уже на старте они теряли преимущество из-за оборудования. Поэтому мы увеличили предложение по финансированию на следующий год и выделили дополнительные средства на закупку оборудования и обеспечили наших спортсменов лучшим оборудованием в мире. И все изменилось.

Еще один аспект — тренировочные группы. Если, например, мы посмотрим на ВМХ, то здесь тренировка напоминает бокс — тебе нужен спарринг-партнер. Тебе нужен спарринг-партнер того же уровня, что и ты сам, чтобы ты мог стать лучше. Это также составляющая среды тренировок. Мы стараемся сводить лучших с лучшими — таким образом достигаются лучшие результаты. Вчера я говорил с Павлом, и он сказал, что если вы захотите воспользоваться нашим ВМХ лагерем в Канаде — добро пожаловать. Почему? Потому что он знает и мы знаем, что его спортсмены улучшат свои показатели, если будут тренироваться с вашими спортсменами. Это и есть понимание среды и анализ потребностей. Это все входит в среду ежедневных тренировок.

Еще один пример, который проиллюстрирует вам другой важный аспект (с моей точки зрения) нашего вида спорта: мы используем два подхода — централизованный и децентрализованный. Состав вашей команды специалистов по спортивной науке и спортивной медицине будет очень зависеть от того, в какой ситуации вы находитесь. К маунтинбайку мы применяем очень децентрализованный подход, потому что (и это очевидно) трассы доступны повсюду. В то же самое время, к велосипедному спорту, трековым гонкам и ВМХ мы применяем очень централизованный подход. Централизация, на первый взгляд, намного лучше децентрализации. Но в некоторых случаях она невозможна; иногда нельзя использовать только централизацию или только децентрализацию и приходится комбинировать подходы наиболее эффективным способом. Но и для работы децентрализованным методом вы сможете найти подходящих людей.

Прежде чем приступить к этому разделу, давайте рассмотрим пример. В начале разговора я упомянул, что некоторые тренеры могут очень быстро вникнуть в процесс и создать вокруг себя необходимую команду, а у других на это уйдет много времени. Я хочу привести один конкретный пример (и Фрэнк поймет, о ком я) тренера, у которого ушло много времени на то, чтобы понять, что ему нужна команда помощников, чтобы повысить результативность спортсменов (в любом случае он уже находится на пути). Мой опыт показывает, что тут дело не в возрасте. Дело тут в том, какими инструментами вы располагали, когда начали работать тренером. Тренер, о котором пойдет речь, работал тренером уже 30 лет и всегда все делала сам. Он делал сам абсолютно все. Он был и механиком, и психологом, и даже иногда физиологом, потому что он проводил тестирование, заполнял протоколы и все остальное. Он никогда не увлекался массажем, но заботился о спортсменах и делал для них все. Для него одна мысль о том, что придет кто-то и возьмет часть его обязанностей на себя, была ужасной. Это угрожало его взглядам на тренерскую работу. Но реальность такова, что вы, как тренер, должны контролировать процесс. Вы должны анализировать и наблюдать за тем, что делают ваши спортсмены, но вам, как тренеру, нужна помощь. Если вы можете получить помощь, воспользуйтесь этой возможностью. Почему? Потому что в некоторых областях вы можете не быть экспертом. Поэтому привлеките кого-то, кто является экспертом, и станьте своего рода дирижером оркестра для своих спортсменов, учитывая их потребности. Вы не должны быть мастером на все руки, потому что есть такая английская пословица: «Мастер на все руки — мастер без рук». Вы не мастера на все руки, вы тренеры, т. е. занимаетесь одним конкретным делом. Вы практики, как говорит Фрэнк. Вы тренеры, вы делаете то, что должны делать, и имеете свою команду, которую не следует воспринимать как угрозу. Потому что правильно подобранная команда сделает ваших спортсменов сильнее, поможет и вам, и вашим спортсменам.

В сегодняшних условиях повышения сложности и требований международных соревнований будьте уверены, что лучшие команды из сильнейших стран достигают высокой результативности благодаря использованию ресурсов спортивной науки и спортивной медицины. При этом команду вы выбираете сами — и это важный фактор.

В случае с этим тренером, назовем его Джон, он находится в процессе смены убеждений. Он становится более дальновидным в определении своих нужд. Иногда это просто вопросы с тренерской точки зрения (они, естественно, возникают). Вы не понимаете, почему делаете те или иные вещи, вы просто видите что-то и делаете то, что надо. И если вы были тренером довольно долго, вы не тратите время на анализ того, что делаете, и потребностей своих спортсменов. И в случае с Джоном я так и сделал: я заставил его анализировать, разбивать движения его спортсменов на элементы, рассматривать их результативность и потребности. Я задавал вопросы о том, что нужно спортсменам. Этой спортсменке, например, требуется психологическая подготовка, потому что перед соревнованиями она немного теряет сосредоточенность. И я спросил у Джона, а сможет ли он обеспечить и это, учитывая, что все остальное он тоже делает сам? Он сказал, что у него есть большой опыт в этом. Если вы хорошо подкованы в этом и знаете все остальное, то занимаетесь ли вы этими вопросами, чтобы подтянуть спортсмена в этой области? Он согласился с моими доводами. Несмотря на то, что у него огромная база знаний и он умеет мотивировать спортсменов, он может не обладать всеми инструментами, необходимыми для достижения нужной результативности спортсмена. В данном случае ситуацию переломил Лондон. После не слишком высоких результатов в Лондоне тренер проснулся и признал, что ему нужна помощь. Мы наняли психолога. И этот психолог теперь работает со спортсменами в тандеме с Джоном: они обсуждают спортсменов и говорят с ними, а также разрабатывают план психологической подготовки спортсменов к крупным соревнованиям.

Это только один из примеров. На это может уйти много времени, но я считаю, что если вы собираетесь участвовать в международных соревнованиях и имеете достаточное финансирование или возможность привлечь специалистов по спортивной науке и спортивной медицине, вы, как тренер, должны это сделать для своих спортсменов, чтобы помочь им достичь более высоких результатов. Тренеры должны иметь сильный характер, который иногда мешает им попросить о помощи. Я называю это эгоизмом. Я думаю, что вам, как и другим тренерам, свойственен эгоизм Свойственен он и всем спортсменам. Но очень важно определить, что важно для ваших спортсменов, и отодвинуть свой эгоизм, думая о том, что будет лучше для ваших спортсменов, а не для вас лично.

Как я уже говорил, некоторые тренеры быстро адаптируются; они быстро вникают в суть дела, если речь идет о спортивной медицине. Другим нужно много времени, но как только они подключаются к процессу, сразу видны результаты. В случае с Джоном прогресс есть, и я продолжаю работать с ним, потому что он обладает огромным опытом, и, если закрыть глаза на то, что он работает и с другими людьми, я могу больше использовать его знания, чтобы он лучше работал со своим спортсменом. Поэтому я решил продолжить работу с Джоном. Но я не работаю с теми, кто не способен принять эти идеи. Если это так, то я прощаюсь с человеком.

То, о чем я говорил вчера, кажется, Фрэнк тоже говорил об этом в связи со звездами и гениями, касается и тренеров. Вы можете быть гениальным тренером, но если вы не хотите работать в команде, то ваш гений будет бесполезен и для вашей программы, и для вашей системы. Основная роль тренера состоит в том, что он является лидером. Именно поэтому данная программа контролируется тренерами, а все решения принимаются под их руководством. Программа, сосредоточенная на спортсмене, но функционирующая под управлением или контролем тренера. Как я говорил ранее, чтобы руководить, вы должны знать свое окружение и позволить другим специалистам делать свою работу, пока сами занимаетесь своей. Задача тренера состоит в том, чтобы тренировать, а не рассматривать под микроскопом все мельчайшие аспекты. В связи с этим, если вернуться к радиальной диаграмме для баскетбола на колясках, которую я показывал раньше, тренер не может заниматься всеми этими аспектами, и Ден мой тренер по маунтинбайку, не может заниматься всеми 120 аспектами результативности спортсменов.

Таким образом, вы видите, что вы не можете в одиночку заниматься всеми вопросами. Вы, как тренер, должны определить все области, в которых вам нужна помощь для того, чтобы обеспечить наличие нужных навыков у ваших спортсменов. Вы сами будете это делать или пригласите кого-то еще в помощь? Уберите свой эгоизм и забудьте о силе своего характера. Подумайте о спортсменах. Приведу пример и попрошу группу принять участие в обсуждении. Маунтинбайк. Речь пойдет о тренере, насчитавшем 120 аспектов. Этой весной на одном из еженедельных совещаний он высказал мнение, что по результатам двух чемпионатов мира по кросс-кантри в Харшнаде, Канада, и Нове Место, Чехия, наши спортсмены, которые раньше показывали хороший уровень подготовки и хороший уровень техники, несколько подрастеряли былые навыки и показывают не столь высокие результаты на наиболее техничных участках. Один из самых техничных спортсменов изображен на фотографии — это Нино Шуртер из Швейцарии. Дэн считал, что мы немного не дотягиваем до нужного уровня. Я попросил его высказать свои предположения. Что нам сделать, чтобы убрать этот разрыв? Давай проанализируем ситуацию и найдем ответ. Дэн выдвинул свои предположения на базе собственных наблюдений, и мы решили проверить эти предположения. Как это можно сделать? Мы решили, что поедем на следующий Чемпионат мира в Маунт Сент-Энн и посадим тренера по резерву на одном из наиболее техничных участков трассы (Беатрис, Маунт Сент-Энн). Мы попросили тренера по резерву понаблюдать на этом участке за самыми результативными велосипедистами, определить на техническом участке точку А и точку Б и замерить время каждого спортсмена. Он так и сделал. Он замерил время каждого спортсмена из женской и мужской команд, и вот эти результаты. Здесь внизу три наших канадских спортсмена, здесь Нино Шуртер, который на фотографии, а здесь текущий чемпион мира, Жульен Абсалон из Франции. Это ваши лучшие спортсмены на Чемпионате мира. Это время на финише. Вот время наших канадцев в отрыве от Нино Шуртера на этом Чемпионате мира в Маунт Сент-Энн. Вот заезды, заезды, на которых мы теряли время. Это среднее время на участках, замеренное от точки А до точки Б для каждого спортсмена.

Теперь, если мы посмотрим, мы увидим, что между нашим лучшим канадским спортсменом и Нино Шуртером есть зазор времени в 3 минуты, общая длительность гонки составляет около полутора часов. На этом этапе я прошу вас присоединиться и рассмотреть эту ситуации с тренерской точки зрения. Как вы думаете, стоит ли Дэну приглашать технического консультанта в команду специалистов по спортивной науке и спортивной медицине? Стоит ли ему приглашать технического спортивного консультанта, чтобы улучшить результативность наших спортсменов с технической точки зрения? У кого-то есть какие-то мысли? Говорите в микрофон, если хотите. Дэн, хочешь что-то сказать? Нет? Фрэнк? Да? Почему? Фрэнк ответил утвердительно, потому что если речь идет о техническом вопросе, нужно привлечь технического специалиста, который бы объяснил тренеру, как исправить ситуацию, и сделал бы техническую оценку. Думаю да, попросите его перевести.

[смена говорящего]

Если тренер не может это сделать, может, это не тот тренер который нужен?

[смена говорящего]

Нет, я не думаю, что этот тренер плохой. Мы живем в мире, в котором тренеру нужно следить за множеством технических аспектов. Как я говорил, тренер — дирижер оркестра, представляющего собой базу знаний по всем аспектам. Если он будет принимать решение по каждой конкретной составляющей, он не сможет эффективно работать. Сейчас мы говорим о лучших спортсменах мирового класса. Здесь очень много техничности. Например, в маунтинбайке другие страны часто приглашают очень техничных спортсменов по скоростному спуску, которые объясняют спортсменам по кросс-кантри, как проходить участки спуска. Тренер по маунтинбайку может не обладать такими знаниями, потому что никогда не занимался этим направлением. В некоторых случаях это зависит от уровня технической подготовки. Тренер не всегда может пройти эти участки сам. Мой тренер по маунтинбайку может пройти все эти участки сам. Стоит задуматься о том, хорош ли тренер, если он не может сам ездить на горном велосипеде на приемлемом уровне?

[смена говорящего]

У меня есть еще одно наблюдение. Если бы то же самое произошло в легкой атлетике, тренер бы потерял работу.

[смена говорящего]

Хорошо, довольно честный ответ. Фрэнк ответил утвердительно, нам нужен технический тренер. В этом случае я возражу Дэну и скажу, что я считаю, что он нам не нужен. Почему? Потому что, если Джоф Кабуш отстал от Нино Шуртера на 3 минуты 41 секунду, то проблема может быть в первую очередь не технической. Вероятно, ему нужно поработать над другими базовыми моментами, потому что его отставание на техничном участке составляет менее 1 секунды. Итак, вы знаете точку зрения Фрэнка. Но моя задача состоит в том, чтобы иногда оспаривать решение тренеров. И на данный момент мы еще не приняли окончательного решения о том, следует ли нам пригласить технического тренера. Мы это сделаем на совещании на следующей неделе, но я буду спорить с Дэном и скажу, что я с ним не согласен, потому что, с моей точки зрения, Джофу нужно подтянуть другие аспекты. Согласен, он должен поработать над техникой, но ему нужно поработать и в других областях.

[смена говорящего]

Сейчас я говорю о данном конкретном анализе. Если вы посмотрите на желтые участки, то вы увидите, что они очень специфичны. А теперь отвечаю на ваш вопрос. Если все так, как вы говорите, вам нужен технический совет. Если вы остановитесь на том, что канадцы на 3, 4, 5 и 7 минут отстают в конце гонки, то с этим нужно что-то делать, но, возможно, что-то нужно сделать и с другими аспектами подготовки. Поэтому я считаю, и думаю, что все присутствующие со мной согласятся: если вы видите, что какой-то аспект требует технического анализа, вы должны задать вопрос: почему? И на этом этапе тренер должен проанализировать ответы на этот вопрос. Если дело только в технике, то давайте решим технические вопросы, если картина шире, то давайте ее рассматривать в более широком ключе.

[смена говорящего]

Согласен. В данном случае тренер должен располагать всеми данными и провести анализ, чтобы ответить, как сказал Фрэнк, на вопрос «В чем причина?» и обратиться за помощью, чтобы мы смогли решить проблему. Это с моей точки зрения, и я до сих пор ее придерживаюсь. Да, как сказал Фрэнк, мы рассматриваем сейчас конкретную сторону подготовки. Но нужно посмотреть и на общую результативность: это два разных аспекта. Технические вопросы отличаются от вопросов общей результативности. Но, в конце концов, мы смотрим и на общую результативность. Почему? Потому что имеет значение только то, кто первый пересекает финишную черту, и я буду оспаривать мнение тренеров. Если мы немного увеличим скорость и интенсивность движений спортсмена, когда он заходит на техничный участок, он должен чувствовать себя лучше, потому что он лучше физически подготовлен и, таким образом, сможет показать лучшую технику. Возможно понадобится физиологическая адаптация, а не техническая, потому что, честно говоря, его отставание составляет менее 1 секунды. Если бы он заходил на техничный участок с большими силами после всех предыдущих этапов, у него было бы больше времени на подготовку к нему и, следовательно, он бы быстрее его прошел. Все это обсуждается и обсуждается регулярно. И я постоянно оспариваю мнение тренеров и задаю им такие вопросы. Да, у вас, как у тренера, есть свое мнение, но также есть и вопросы, для ответа на которые нужна информация. И хвост не должен вилять собакой. Я не говорю о том, что все решения должны приниматься только исходя из данных. Они всегда должны основываться на опыте тренера. Если вы хороший тренер, ваш опыт играет основную роль, но также следует анализировать данные при принятии решений.

Как я сказал, управление осуществляет тренер. Поэтому, независимо от имеющихся данных, Дэн может сказать мне: «Джок, я уверен в этом. Я все знаю, я видел данные». Он может высказать другую точку зрения, как Фрэнк, и я соглашусь, потому что я доверяю Дэну в этом вопросе. Затем мы пригласим технического специалиста, который проверит готовность наших спортсменов на техничном участке, и посмотрим, что из этого выйдет. Но каждый случай мы обсуждаем. Поэтому решение принимает тренер: иногда мы приглашаем других специалистов, иногда он все делает сам. Именно в этом заключается обсуждение внутри команды. Давайте немного поговорим о том, как создать команду.

Вот еще один пример из практики. Командная гонка на время на Чемпионате мира. Я не буду долго останавливаться на этом, так как здесь используется тот же принцип: наблюдение тренера и проверка наблюдений. Давайте рассмотрим пример команды Orica Greenedge из Австралии. Она стала второй на чемпионате мира в гонках на время, проиграв около 30 секунд победителю на дистанции 50 км. Возникает вопрос о том, как сделать команду быстрее. Как бы вы убрали эти 30 секунд на 50 км гонки на время в шестимильной расстановке? В таких случаях мы занимаемся моделированием. Это аэродинамическое моделирование позволяет нам определить, кого нужно поставить вперед, а кого назад, чтобы сделать расстановку оптимальной. В данном случае я бы сказал, что 30 секунд можно выиграть, оптимизировав расстановку гонщиков — это важный момент. Если бы я был руководителем этой команды, я бы предложил пригласить специалиста по аэродинамике (если это еще не сделано) и человека, который бы помог смоделировать результативность.

Вы работаете со спортивной наукой и спортивной медициной, и вы должны понимать, кто, почему и, как сказал Фрэнк, когда. Вы, как тренер, становитесь дирижером, управляющим оркестром специалистов по спортивной науке и спортивной медицине, не углубляясь в каждый мельчайший аспект, потому что не можете и не должны быть специалистом во всем.

Поиск выигрышной комбинации при создании команды таких специалистов прежде всего основывается на анализе ваших потребностей. Повторюсь: вы тренер, сосредоточенный на спортсмене. Вы можете решить, что нужны все пять этих компонентов: сила и физическая подготовка, спортивная психология, физиология и правильное питание. Или вы можете решить, что вам нужно что-то абсолютно другое. Вы, как тренер, решаете, кто вам нужен. Я расскажу о принципе руководства специалистами по спортивной науке и спортивной медицине, потому что это также важно. По крайней мере для нас, потому что я, как вы помните, отвечаю за пять разных направлений: шоссейные гонки, трековые гонки, маунтинбайк, ВМХ и паравелоспорт. Поэтому управление играет важную роль, и я объясню, почему. Здесь важна работа руководителя IST, потому что он дирижирует всеми другими людьми из IST или команды специалистов по спортивной медицине и спортивной науке. Это человек, который работает непосредственно рядом с тренером. И неважно, откуда он. Как правило, это физиолог, который является руководителем команды специалистов и отчитывается перед тренером. Но, в общем, не имеет значения, кто это будет — главное, чтобы этот человек мог общаться с тренером. Между тренером и руководителем команды должно быть понимание, потому что такой руководитель — глаза и уши тренера в команде специалистов по спортивной науке и спортивной медицине. Такой человек ежедневно будет проводить большую часть времени с тренером. Он отчитывается перед тренером и предоставляет свои предложения тренеру по работе тренерской команды. Расскажу вам об этом вкратце. Мы проводим совещания с разными командами специалистов по спортивной науке и спортивной медицине. Как я сказал раньше, у вас есть руководитель. У вас есть команда специалистов по спортивной науке и спортивной медицине, и у вас есть тренер. Вы проводите совещания с нами. Мы определяем необходимость такого совещания и проводим их еженедельно, ежемесячно и ежегодно на разных уровнях, а также после мероприятий для анализа ситуации. Такова наша структура. Это небольшой пример для демонстрации того, как мы работаем. К сожалению, мы все работаем в бункерах. Но такова ситуация.

Внизу наша команда специалистов по IST или спортивной науке и спортивной медицине, вот все компоненты. В некоторых случаях у нас есть физиологи, биомеханики, специалисты по силовой и физической подготовке спортсменов, мануальные терапевты и другие специалисты в ВМХ, маунтинбайке, трековых гонках, шоссейных гонках и паравелоспорте. У нас есть тренеры и у нас есть руководитель. Эти руководители общаются с командой, они отчитываются перед тренером и обеспечивают постоянный поток информации в оба конца. И очень часто во вовремя ежемесячных совещаний мы будем обсуждать каждого спортсмена: его результативность и потребности, чтобы ее повысить. Это питание? Силовые и физические тренировки? Если да, то мы сделаем это. Здесь у нас есть представитель ВМХ, который, например, скажет, что данный спортсмен не поднимает нужный вес в зале, потому что тренер заметил, что он не попадает в цель на петле на ВМХ. Как-то так. Это просто наша структура. Я имею в виду, что вы должны адаптировать свою структуру к своим потребностям и методам.

И, наконец последний кусочек мозаики. В рамках процесса оценки мы говорили о сроках и действиях для повышения силы, а сейчас речь идет о проверке, пересмотре, совещаниях и повторной оценке. Вы должны постоянно оценивать свою ситуацию, потому что в противном случае, если вы расслабитесь и утратите сосредоточенность, вы можете утратить результативность, так как что команды из других стран постоянно отслеживают свою ситуацию. Я не буду останавливаться на этом, потому что у нас заканчивается время.

Я рассказал вам о принципах тренерской работы, руководства и команде специалистов по спортивной науке. А это я улыбаюсь. Повторюсь. Я здесь, а не там. Пусть все до определенной меры идет своим чередом, потому что а) я не могу присутствовать на всех совещаниях постоянно, и я знаю, что у меня есть команда, которая способна выполнить все задачи. Но если я обнаружу проблему, я буду на совещании. Я держу руку на пульсе моих команд, но я не могу быть везде одновременно, поэтому я завишу от руководителей. Как я говорил, существует два варианта, и централизация более простой способ управления, чем децентрализация. Рассмотрим команду специалистов по спортивной науке и спортивной медицине на примере трековых гонок. Вскоре у нас будет велодром для трековых гонок. Если все будет нормально, то он будет готов примерно через месяц. Там ежедневно будет работать тренер с руководителем команды специалистов по спортивной медицине и спортивной науке. Здесь не нужно будет что-то специально придумывать. Почему? Потому что все должно проходить естественным путем. Все будут общаться на треке, и такие встречи не обязательно организовывать. Мы будем продолжать это делать, но централизация — отличная вещь, потому что люди могут общаться. Даже здесь вы общаетесь друг с другом и вам не нужно обращаться к Фрэнку, чтобы обсудить спортивные вопросы. Вы говорите с коллегами, друг с другом, и это прекрасно — это обмен информацией. Это одно из преимуществ централизации. Если централизация отсутствует, все процессы становятся более официальными и требуют большей организации.

Я пропущу эту часть, потому что это обсуждается на наших ежемесячных и ежегодных оценочных совещаниях. Все наши руководители встречаются с менеджером по спортивной медицине и инновациям, как мы его называем. В нашей организации есть человек, руководящий всем направлением спортивной науки и спортивной медицины. Она время от времени информирует руководителей команд и тренеров о новых технологиях, которые, с ее точки зрения, могут быть полезными для команд. Но, разумеется, решение остается за тренером. Однако такое решение должно быть очень хорошо подкреплено информацией. И для этого у нас есть человек, который отслеживает все новые технологии.

В конце хочу сказать, что эффективная спортивная система должна быть ориентирована на спортсмена и функционировать под управлением тренера. Вы, как тренер, не можете знать все на свете. Знайте, в чем вы сильны, чего не знаете, и делегируйте задачи тем, кто обладает нужными знаниями. Эго тренера должно проявляться в результативности спортсмена. Ваше эго не должно отрицательно влиять на результативность спортсмена. Прежде всего думайте о спортсмене. Результативность спортсмена обеспечивается сбалансированным подходом тренера к руководству командой специалистов. Вы, как тренер, являетесь лидером. Вы, как лидер, не должны углубляться в каждый мельчайший аспект — вы должны помочь другим делать их работу.

Закончу высказываниями Махатма Ганди и Эндрю Карнеги о лидерстве. Я дам вам почитать, я почти закончил. Махатма Ганди: «Полагаю, что в свое время лидерство подразумевало применение силы, но сегодня оно означает гармоничные отношения с людьми». А мой тренер Джон, по-моему, я назвал его Джоном, должен научиться работать с другими людьми, потому что другие люди могут помочь ему делать его работу лучше. Эндрю Карнеги: «Не получится великого лидера и того, кто хочет сделать все сам или приписать себе все заслуги». Оставьте свое эго за дверью и прежде всего думайте о спортсменах. Я закончил, спасибо.

[смена говорящего]

Отлично сказано, спасибо Джек. Я поднимусь на сцену, и мы немного поговорим. Все было очень интересно, особенно то, что касается проверки с использованием статистики и анализа. Мне понравилось ваше высказывание в конце презентации о том, что централизованная группа людей имеет возможность чаще общаться. Я думаю, что процесс проверок должен проводиться очень организованно на протяжении года. Не знаю, что думают мои коллеги, но я считаю, что нужно все выстроить последовательно элемент за элементом, день за днем, неделя за неделей, месяц за месяцем, чтобы в конце года можно было сделать полный анализ.

Да, я думаю, что нужно проводить еженедельный микроанализ. Еженедельно вы могли бы анализировать результаты спортсмена и программу, потому что вы должны пересматривать ее в зависимости от результативности спортсмена для выполнения поставленных задач. Также нужно делать ежемесячный анализ, чтобы понимать где, например, мы будем через две недели. Это значит делать общий анализ программы для каждого спортсмена, общий анализ его пробелов для достижения поставленных целей.

[смена говорящего]

Я достаточно старомодный человек и люблю все записывать, чтобы ничего не забыть. До какой степени результаты этих проверок, даже когда есть диалог, фиксируются, чтобы можно было отслеживать ход выполнения?

[смена говорящего]

У нас есть так называемые координаторы каждой программы, которые составляют протоколы по результатам каждой проверки. Затем мы загружаем эти протоколы на центральный диск компьютера и просматриваем файлы. Моя задача будет состоять в том, чтобы вместе с менеджером по спортивной медицине и инновациям прочитать все эти протоколы, заполненные на протяжении года, и использовать указанную в них информацию при проведении ежегодного анализа.

[смена говорящего]

Да, я использую систему OPERA (я люблю запоминать все по сокращениям), которая расшифровывается как цель, план, исполнение, проверка, синхронизация.

Если говорить о проверке, то я хотел бы поговорить об одном важном для нас, как для группы тренеров, аспекте. Мы должны понимать, кого мы проверяем и что мы проверяем. Мы видим здесь данные, но на что же мы смотрим? Мы смотрим на спортсмена. Однако мне кажется, что проверка — это нечто большее. Я думаю, что рассматривать нужно не только спортсмена, но и весь процесс подготовки спортсмена в целом, т. е. и вас, как тренеров, тоже. Так как мы работаем в намного большей команде, мне кажется, что мы должны также оценивать работу и самих научных сотрудников, потому что в конце концов мы должны показать результаты на Олимпийских играх. Это конечный результат и, если мы на самом деле хотим узнать, что нам нужно знать, чтобы двигаться вперед, мы должны оценивать работу каждого человека, участвующего в процессе: от спортсменов до тех людей, кто принимает решение, тех людей, кто нас финансирует, и той системы, которая осуществляет комплексное финансирование. Как вы думаете, насколько это правильно?

[смена говорящего]

Точно сказано, Фрэнк. На этой неделе наш менеджер по спортивной медицине и инновациям начала проверку всех сотрудников в данной сфере. Несмотря на централизацию и децентрализацию, мы проводим эту проверку в формате опроса. Мы осуществляем полную проверку. У нее есть анкета, которую она разошлет определенному количеству спортсменов, тренеров, работающих с конкретными практиками. Это будет анонимный опрос, но в основном все данные являются релевантными. Эти анкеты помогут нам выявить слабые стороны, эффективную или неэффективную работу практиков, повторно оценить их и, например, предложить практику усовершенствовать свои навыки общения. Профессиональные навыки хороши, но над навыками общения нужно поработать. Это мы делаем ежегодно. Это задача моего менеджера или директора по инновациям.

[смена говорящего]

Отличная идея. Меня беспокоит еще одна вещь. Кто тот человек, который после проверки займется внедрением полученных результатов в систему для постоянного профессионального развития всех участников: спортсменов, тренеров и других людей?

[смена говорящего]

Хороший вопрос. Возможно, у меня нет на него ответа, Фрэнк, но думаю, что если это касается IST или спортивной науки и спортивной медицины, это задача моего менеджера, но я буду наблюдать за процессом, и у меня будут протоколы об изменениях, которые мы подготовим для отдельных практиков. Хорошая идея. Я, наверное, буду вести журнал, чтобы обеспечить определенную устойчивость системы.

[смена говорящего]

Мне кажется, это отличная мысль. Вчера вечером мы говорили о создании собственной базы данных в России. Я думаю, что база данных может содержать не просто упражнения и тренерские программы, но и использоваться для сравнения, как вы нам показали, разных исследований. Мне кажется, что это хорошая идея — создать библиотеку исследований в разных видах спорта, чтобы повысить эффективность взаимодействия между научными сотрудниками и тренерами.

[смена говорящего]

Думаю, это отличная идея. Меня постоянно беспокоит вопрос о том, кто будет интерпретировать всю эту информацию. У кого есть достаточно времени, чтобы интерпретировать все эти данные? Это всегда проблема при наличии большого объема исследований и данных. Мне нужен кто-то, кто будет этим заниматься, потому что у меня нет на это времени. Было бы хорошо, если бы у нас был такой человек, который смог бы синтезировать информацию, выделять области, на которые нужно обратить внимание, предоставлять данные, полученные в ходе анализа, и указывать, что следует усовершенствовать.

[смена говорящего]

А теперь я задам вам вопросы. У меня есть два вопроса. Эти вопросы мы можем начать рассматривать сейчас, но они будут возникать при каждой встрече. Первый: что вы, как тренер, сделали или сделали бы, чтобы более эффективно использовать научные достижения с целью повышения результативности спортсменов? Сейчас вы должны ответить на этот вопрос с точки зрения своих практических знаний. Что вы сделали, делаете или предлагаете сделать, чтобы более эффективно использовать научные и медицинские достижения для принятия правильных решений и более эффективного выполнения своей работы? Есть желающие?

Давайте спросим иностранца. Дин, что вы делаете? Приведите пример.

[смена говорящего]

Я считаю, что конечным результатом интеграции этих направлений должна быть командная работа. Я думаю это важно, хотя и не уверен, что специалист по спортивной науке и спортивной медицине в одном лице — это хорошо. Думаю, что сложно найти профессионала, способного эффективно координировать обе эти области. Как показывает мой опыт, если один человек занимается обоими направлениями, то он силен в чем-то одном и не очень силен в чем-то другом.

[смена говорящего]

Хорошо, спасибо, но давайте расширим вопрос. А что делаете вы, чтобы не отстать от времени? Одно дело — пригласить научного сотрудника для помощи. Что делаете вы, чтобы не отстать от времени, ведь вы должны иметь представление о том, что нужно делать? Вы много читаете? Вы постоянно отслеживаете тенденции?

[смена говорящего]

Разумеется, да. Я задаю много вопросов. Конечно, вы не можете быть экспертом в физиологии, биомеханике и во всем остальном, но вы должны понимать, какое влияние эти направления оказывают на спортивную среду.

[смена говорящего]

Отлично, спасибо.

[смена говорящего: переводчик]

Что касается современного пятиборья: мы только что прослушали лекцию, и в нашей команде тоже была подобная ситуация. Мы изменили подход к тренировочному процессу и применили ту же систему. Мы пригласили специалистов: у нас пять разных видов, сейчас практически четыре, и по каждому виду был приглашен специалист по узкой направленности, по виду. Это дало большие результаты и кардинально изменило тренировочный процесс. Но у нас возникли некоторые проблемы. Я хотел бы задать вам вопрос: если бы у вас были такие проблемы, как бы вы на своем уровне их решали? Наша национальная команда состоит из спортсменов, каждый из которых пришел в команду с личным тренером. И когда спортсмен высокого уровня, скажем, восьмой в мире, приходит в команду и мы с кругом узких специалистов начинаем разбирать его выступления и тренировочный процесс, мы видим пробелы. Мы с командой специалистов — научной командой, которую мы пригласили, желая повысить результаты всей команды, — видим, что результаты данного спортсмена можно повысить, чтобы он стал не восьмым, а вторым, третьим, лучшим в мире, но сталкиваемся с тем, что вы назвали эгоизмом личного тренера. Они считают, что, принимая помощь со стороны, они расписываются в своей некомпетентности. А спортсмену всегда ближе личный тренер, чем команда, и его влияние всегда велико, но от эгоизма личного тренера страдает результативность спортсмена, он не дает ему развиваться. Если личный тренер не дает спортсмену развиваться, что бы вы сделали? Если вы понимаете, что нельзя избавиться от спортсмена или от его личного тренера, как решать эту проблему?

[смена говорящего]

Спасибо. Речь идет о современном пятиборье? Да. Это сложный вопрос. Не буду лукавить — это сложно. В реальности это очень часто случается, и мы говорили об этом за завтраком. Например, Джулс — личный тренер дюжины, если не двух десятков спортсменов. Сегодня утром я собирался задать ему вопрос о том, как он работает с федерациями, и он вчера говорил об этом. С точки зрения федерации мы, конечно же, ценим личных тренеров. Личные тренеры, как вы сказали, каждый день проводят со спортсменами и имеют на них наибольшее влияние. Поэтому, мне кажется, все зависит от тренера. Но не только личные тренеры проявляют эгоизм, его проявляют и тренеры национальных федераций. И, с моей точки зрения, в некоторых сферах, в которых у нас есть личные тренеры, у нас есть проблемы. Все зависит от открытости тренеров, открытости к общению. Решение я вижу в общении. Я могу ответить с точки зрения федерации, по крайней мере, в том, что касается велоспорта. Мы всегда действуем прямо, мы стараемся как можно больше общаться с личными тренерами. Даже если тренер не очень охотно идет на контакт, мы все равно привлекаем его к общению и стараемся общаться с ним как можно больше, но я не думаю, что есть какая-то определенная модель решения в этой ситуации. Я считаю, что все дело в общении и вы, как тренер по пятиборью и человек более весомый, я думаю, вы можете общаться с ними, предоставлять им всю необходимую информацию, чтобы они смогли работать в команде и развивать спортсмена. Поэтому многое зависит от того, сможете ли вы привлечь личного тренера на свою сторону. Это очень важно. Если он не будет верить в то, что вы делаете, он не будет этим заниматься. А привлечь личного тренера вы сможете только как можно больше общаясь с ним. Но я согласен, у нас есть такие проблемы в ВМХ с личными тренерами. Не все личные тренеры одинаковы, все они разные: у всех разная степень эгоизма, и это основная проблема человеческих взаимоотношений. Нет такого-то определенного решения, но я прекрасно вас понимаю.

[смена говорящего]

Я хочу поддержать то, что было сказано. Вернемся назад, к вчерашнему обсуждению. Мы говорили, что наиболее важный набор навыков, который нужно развивать, — это управление взаимоотношениями между людьми. Однажды кто-то очень просто описал лидерство. Если вы хотите, чтобы люди остались с вами, вам нужно две вещи: 1) умение научить и 2) умение убедить. Наша задача состоит в общении и в том, чтобы заставить людей поверить в ценность того, что мы делаем. И здесь все совершенно понятно, как говорил я и все другие тренеры. Сам процесс ориентирован на спортсмена, а тренер выполняет роль руководителя и дирижера оркестра. При этом тренер ни в коем случае не теряет своей значимости как личность. Тренеры должны понять, что им необходимо повышать свою значимость. Эти проблемы встречаются часто. Несколько лет назад у нас в Великобритании был такой спортсмен Аде Мафе, один из самых одаренных спринтеров, которых я когда-либо видел. Он смог пройти в полуфинал Олимпийских игр, затем прошел в финал и проиграл на дистанции 200 м. Его тренер никогда не ходил ни на какие конференции. Он никогда не желал ни с кем говорить. Я всеми силами пытался поговорить с ним, и знаете, в чем была проблема? Его единственное образование не имело никакого отношения к его работе: он был дублером-каскадером в шоу Бенни Хилла. Он занимался этим и показывал сумасшедшие трюки в комедийной программе. И этот человек отвечал за одного из самых важных спортсменов в моей команде. Не всех можно привлечь на свою сторону. Как уже говорилось здесь, самое главное — наладить взаимоотношения. Нужно уметь убедить людей в том, что важно для вас, но нужно уметь и научить их. Иногда, конечно, люди не хотят учиться. Надеюсь, нам попадется не слишком много таких.

[смена говорящего: переводчик]

Я хотел бы немного развить эту тему, потому что эта проблема касается не только триатлона: другие виды спорта, такие как пятиборье, тоже сталкиваются с ними. Тренеры сталкиваются с проблемой, как наладить отношения и организовать взаимодействие между тренерами по отдельным дисциплинам, а также различными специалистами, врачами, физиологами, психологами и так далее. Здесь нет единого рецепта, но есть пути решения. Я бы предложил следующее: все специалисты, причастные к процессу, должны взаимодействовать только с тренером, а не со спортсменом, потому что спортсмен не должен получать информацию из разных источников. Спортсмен должен получать информацию из одних рук, а именно от тренера, а не от разных специалистов. Тренер должен собирать эту информацию и передавать ее спортсмену, чтобы не получилось так, что утром врач сказал одно, потом тренер сказал другое, потом психолог сказал третье, и спортсмен не знает, что ему делать. Тогда точно будет конфликт. Специалисты должны влиять на тренера. И решение только в том, что специалисты и главный тренер могут действовать методом убеждения, они должны убеждать тренера, работающего со спортсменом, в тех выгодах, которые дают ему специалисты — действовать методом убеждения, а право тренера решать, принять это или не принять.

[смена говорящего]

Здесь нужно быть очень осторожным. Если у вас есть команда людей, с которыми вы работаете как тренер, между вами должно быть доверие. Нет доверия — нет работы. Допустим, вы тренер, и вы работаете со мной, но мне нужен еще и психолог — здесь мне нужны личные, профессиональные взаимоотношения. Конечно, затем эту информацию нужно будет обсудить с вами. Но что делать, если мне нужно поговорить с врачом? Это конфиденциальные темы, о которых я не хотел бы распространяться. В конце мы проанализируем, что можно вам сказать, чтобы вы приняли нужное решение. Но вы не должны вмешиваться в эти отношения, вы не можете решить, что вы единственный человек, с кем нужно говорить. Ничего не выйдет. Поверьте, так ничего не получится. Нужно доверие. Вы дирижер оркестра, вы дирижер. Вы управляете всеми остальными, чтобы получить нужный результат. Но не забывайте, что вы пригласили их именно потому, что они разные. Спасибо.

[смена говорящего]

Хочу сказать, что я абсолютно согласен с Фрэнком. Как главный тренер, вы приглашаете людей, которые, с вашей точки зрения, могут быть полезными для спортсменов. Если тренер не является супер-специалистом во всем на свете, иногда он может оказаться не в состоянии донести правильную мысль до спортсмена. Если вы, как тренер, выбрали этих конкретных специалистов — физиолога биомеханика, психолога и диетолога — для своего спортсмена, это значит, что вы им доверяете достаточно для того, чтобы они могли говорить с вашим спортсменом. В противном случае, если вы не доверяете тому, что они могут сказать, или они не способны донести правильную мысль до спортсмена, вы, как тренер, должны найти кого-то получше. Но, если бы я был главным тренером, я бы подобрал таких специалистов, которым я бы мог доверять в общении со спортсменом. С моей точки зрения, тренер должен уметь очень четко отсеивать всякую чушь. Он должен уметь отделить тех, кто полезен, от тех, кто просто хочет попасть в команду, чтобы получить награды и почести. Тренер должен понимать, кто старается помочь и внести свой вклад, а кто просто хочет регалий.

[смена говорящего]

Это очень полезное замечание, Иниго. Большое спасибо. Перед перерывом мы должны рассмотреть еще один вопрос. Первый вопрос заключался в том, что вы как тренер делаете или сделали, чтобы более эффективно использовать ресурсы науки для своего спортсмена. Второй вопрос: как вы, будучи тренером, определяете необходимые объемы научного вмешательства и количество времени на такое вмешательство в рамках годовой тренировочной программы для спортсменов? Как вы отбираете специалистов и области? Джек сказал очень правильную вещь: вы отбираете специалистов, вы выбираете людей, поэтому здесь тренеру нужен ответственный подход, так как он слагает с себя часть обязанностей. Как бы вы принимали решение? И сколько времени вы выделили бы в годовой программе? Приблизительно. Сколько бы вы отвели этому времени?

[смена говорящего: переводчик]

Прошу прощения Фрэнк, у меня есть вопрос по предыдущей теме. Вопрос по первой теме, которую мы обсуждали. Можно задать его сейчас? Я хотел сказать, что в свое время Фрэнк был тренером двукратного олимпийского чемпиона Дейли Томпсона. Было бы очень интересно услышать практические советы от Фрэнка, потому что он работал со своим олимпийским чемпионом в команде. Хотелось бы узнать, как у них распределялись функции, которые привели к такому замечательному успеху.

[смена говорящего]

В десятиборье десять разных дисциплин. Я, конечно, довольно умный, но не настолько, чтобы быть экспертом во всех десяти. Я нанял тренера по прыжкам в длину который был одним из моих спортсменов, тренера по метанию копья, который также был одним из моих спортсменов, но я не занимался Дэвидом Оттли, серебряным медалистом по метанию копья. Он завоевал серебряную медаль на Олимпиаде 84-го года, но его тренировал венгерский тренер Николас Мемеш. Я разработал программу физической подготовки. Также со мной работал тренер из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, который занимался метанием ядра и диска, и еще один тренер, который отвечал за прыжки с шестом. Моя задача состояла в том, чтобы обеспечить нужный набор тренерских навыков. И у всех из них было ярко выраженное эго. У каждого из них. Весь фокус состоит в том, и я говорил об этом вчера, чтобы не сделать своего спортсмена жертвой собственной ограниченности. А все мы в чем-то ограниченны. Мы не может быть мастерами во всех областях. Мы должны очень быстро понять, чего мы не знаем, признать это и найти людей, которые обладают необходимыми знаниями. Также для Дейли мы пригласили специалиста по биомеханике. Я пытался найти диетолога, но это было бесполезно, потому что он каждый день питался в Макдональдсе и не желал обсуждать вопросы своего питания. В психологе необходимости не было, потому что он сам был хорошим психологом. Я приведу пример мотивации.

Я помню один из вечеров. Я работал в Калифорнии, и как раз закончился рабочий день. Это был прекрасный солнечный день. Мою кожу пощипывало от солнца. Я сидел на балконе и смотрел на пляж Амиш Капистрано. Я наблюдал за пеликанами, низко летящими над водой в Сан-Диего. И вот я смотрю на это прекрасное золотистое солнце, тающее в океане, слушаю дельфинов и думаю: «Как я объясню жене, что тружусь здесь, в Калифорнии, как вол?» Тут внезапно я вижу лицо Дейли Томпсона, и он говорит: «Фрэнки, кто самый лучший спортсмен, которого ты когда-либо видел?» Я спросил: «Вообще?» «Да, включая фильмы и все остальное, Фрэнки. Кто самый лучший спортсмен, по твоему мнению?» «Ну, наверное, Джесси Ортиз». «Неверно. Ты сейчас смотришь на него».

Мне кажется, что одним из важных аспектов, который частично отвечает на второй вопрос, является вопрос о том, как понять, кого следует пригласить в команду? Вы должны очень хорошо знать своего спортсмена, свои собственные ограничения, чтобы убрать их совместными усилиями.

Сегодня речь идет не столько о приглашении научных специалистов, сколько о поиске того, кто знает что-то лучше, чем я. При этом вам придется руководить всем этим оркестром. Мог ли я позволить Арту Венегасу, тренеру по силовым упражнениям, сделать Дейли настолько сильным, чтобы это отрицательно сказалось на его скорости и выносливости? Все равно вы полностью отвечаете за всю мозаику и создание целостной картины.

Поскольку сравнение с оркестром довольно удачное, давайте подумаем, о чем идет речь. Вы дирижер. Вы наблюдаете за всеми. У вас есть первые скрипки, тромбоны, арфы и литавры. Вы знаете, что вам нужны все эти инструменты, как элементы науки. Вы знаете, что вам нужны все они. Но вам нужны и достаточно хорошие исполнители, которые могли бы на них играть. Вы знаете наверняка, что не можете играть на всех инструментах, и, разумеется, вы не можете играть на них лучше, чем профессиональные музыканты.

Допустим, здесь у нас очень сильная, позитивная и агрессивная личность. А здесь у нас новичок, только что закончивший колледж. Вы не можете позволить второму доминировать над первым в оркестре. Вы создаете собственную целостную музыку. Мне нужно собрать всех воедино, потому что здесь у меня солист и я хочу сыграть незабываемую музыку. Я должен собрать вас вместе и сделать его величайшим спортсменом в мире. Именно так, я считаю, мы должны мыслить.

Послушайте. Сейчас у нас будет кофе-брейк, но, прежде чем мы разойдемся, давайте кое-что сделаем. Я хочу сделать вместе с вами одну очень интересную вещь, и мне нужна ваша помощь. Отложите, пожалуйста, свои ручки и все остальное и отодвиньте столы, чтобы вы смогли встать, но пока сидите на своих местах. Поняли? Сделаем? Уберите все, что мешает. Готовы? Сидите. Сидите, пожалуйста. Сидите. Сидите. Вот что мы будем делать. Итак. Остаемся на своих местах и начинаем говорить очень медленно. Я дам вам знак, мы потренируемся и все сделаем правильно.

Начинаем вот так. Все говорим: «О, хорошо». Затем, привстаем и говорим: «О, очень хорошо». Затем еще привстаем и говорим: «О, очень, очень хорошо». Отлично! Поняли? Давайте потренируемся. Готовы? Начинаем тихо, а потом все громче и громче. Готовы?

«О, хорошо!» «О, очень хорошо!» «О, очень, очень хорошо!» Отлично! Поняли? Это была тренировка. А теперь мы готовы к олимпийскому выступлению. Сядьте. Пожалуйста, сядьте. Начинается олимпийское выступление. Готовы? Мы собираемся сказать, как хорош он был сегодня. Так мы высказываем свое восхищение. Готовы? «О, хорошо!» «О, очень хорошо!» «О, очень, очень хорошо!» Отлично! Хорошо. Время кофе.

[смена говорящего: переводчик]

Уважаемые коллеги, вопрос, мягко говоря, довольно сложный был поставлен. Дело в том, что та система, которую мы сегодня обсуждаем, это не секрет, была создана и весьма успешно работала на необъятных просторах Советского Союза, и текущий научный подход к тренировочному процессу включает не столько методического свойства вопросы, сколько технологического. Сейчас наиболее важным является скорость передачи информации, а не способ ее получения.

Дело в том, что большинство параметров, за исключением каких-то единичных случаев, мы измеряли и 20, и 30 лет назад. Но скорость, с которой мы получали измерительные показатели, сегодня существенно изменилась, и мы можем дать научную рекомендацию тренеру в течение 20–30 минут, на что раньше ушло бы 3, 4 дня, а то и неделя.

Поэтому мое первое предложение: нам необходимо создать бюллетень, в котором вы все методики, используемые в группах видов спорта, могли бы изложить с их функциональными возможностями и предоставить нашим тренерам, чтобы они могли подобрать себе ту приборную базу, которая позволила бы им в кратчайшие сроки получать информацию о своем спортсмене, или пригласить человека, владеющего этими методиками и способного в точном соответствии с тренерским запросом предоставить эту информацию.

Второе предложение: целесообразность и эффективность информации, получаемой в ходе тестирования и соревнований, будет намного выше, если она будет обсуждаться совместно со спортсменами. Современные спортсмены очень грамотные люди. Многие из них имеют высшее образование, знают не один язык, и прятать от них данные бессмысленно и непрофессионально. Спортсмены профессионального класса должны четко представлять, для чего они тренируются и какие состояния они должны переносить — это будет подспорье, в том числе, и для тренера. Это поднимет его рейтинг и уважение в глазах спортсменов. В обязательном порядке, на мой взгляд, необходимо иметь базовую организацию, в прошлом эту миссию выполнял Всероссийский научно-исследовательский институт физической культуры и спорта, где будут отделы по видам спорта или по группам видов спорта, где специалисты по видам спорта будут работать, специализироваться, повышать свой профессиональный уровень. Дело в том, что мы сейчас изучаем все, что делается вокруг спорта — медики, психологи, — но не сам вид спорта, не его биомеханику, не его структуру движений, не участие спортсмена в самом процессе. Вот это у нас сейчас страдает. Отсюда у нас мало специалистов по технической подготовке, мало специалистов, которые могут сказать, какие факторы лимитируют достижение спортивного результата. Вот, собственно, и все.

[смена говорящего]

Большое спасибо. Спасибо за такой краткий и емкий комментарий. Сегодня к нам присоединилась Ирина, возглавляющая направление инноваций и исследований в ассоциации, которая сможет прокомментировать некоторые ваши высказывания, если хотите, потому что она компетентна в этой сфере и руководит этим направлением в ассоциации.

Что касается скорости, то здесь я соглашусь на 100 %. Но речь также идет и о новых объемах и количествах информации, невиданных ранее. И здесь возникает вопрос: как обеспечить принятие решений на базе этой информации? Ирина, а что происходит с точки зрения ассоциации? Есть ли у нас возможность перевода технического жаргона и информации в форму, понятную для тренеров?

[смена говорящего: переводчик]

Здравствуйте. Меня зовут Ирина. Я главный специалист Инновационного центра Олимпийского комитета России. Сформировались мы достаточно недавно, и 28 августа мы считаем датой нашего утверждения в официальном формате.

Одно из направлений, которым мы сейчас занимаемся, и уже есть наработки в этой области, — это перенос теоретических знаний на практическую основу. Одна из наших основных задач — не уходить в тестирование, не уходить в научные исследования и внедрять научные разработки в практику сборных команд России. Примеры, которые уже были реализованы и внедрены, —

это проекты Олимпийского комитета, которые были проведены на этапе подготовки к Олимпийским играм в Сочи, и результаты этих проектов вошли в практику работы тренеров со сборными командами России для подготовки к Олимпийским играм. Эти новые методики, которые были использованы, были перенесены из научного исследования, где они были апробированы, и где все было научно подкреплено, в практику работы сборных команд России.

Это был сложный шаг, шаг адаптации, и основной момент, который и Фрэнк пытается подчеркнуть, — важно проложить мост между наукой и практикой, и важно по нему пройти, потому что ученый может находиться у себя в лаборатории и замыкаться в своих знаниях, у него есть информация, и он понимает, что она важна для спортсменов, для тренеров, что она будет эффективной и востребованной и поможет в реализации каких-то задач, но, с другой стороны, такая информация должна быть донесена до тренера и спортсмена.

При этом спортсмен и тренер должны понимать важность и значимость этих новых исследований и то, что результаты этих исследований имеют большую важность с практической точки зрения. Именно в тот момент, когда теоретические знания становятся понятными и практически эффективными, они начинают жить. Нельзя замыкать эти два мира. Важно, чтобы эти два мира смогли договориться между собой. Это очень важное направление, в котором нужно двигаться. Вот мы и стараемся это делать.

[смена говорящего]

Понятно. Большое спасибо. Это прекрасно. Я думаю, что группа Б подала прекрасную идею: мы должны обеспечить понимание современных технологий и программ, осуществляемых в разных видах спорта. Обеспечить их осуществимость на практике. Вы говорили о создании бюллетеня — я думаю, что это часть создания банка данных и распространения этих данных среди тренеров. Речь снова идет о том, о чем мы говорим здесь два дня — о коммуникациях.

Мы должны научиться обеспечивать коммуникации между тренерами и наукой и наукой и тренерами. Это разные миры. Я не ожидаю, что тренеры займутся наукой, а ученые — практикой. Мы должны быть посредниками, обеспечивающими понимание между ними. Большое вам спасибо. Давайте перейдем к группе Д.

[смена говорящего: переводчик]

Здравствуйте, коллеги. Я полностью поддерживаю Павла, озвучившего мнение своей группы. Нам хотелось бы добавить кое-что по первому вопросу о том, каким образом мы можем использовать научные знания в практике подготовки и о том, делали ли мы это раньше. Как уже говорил Фрэнк, очень сложно найти универсального тренера, который бы великолепно разбирался в научных технологиях и, как нам говорили утром в первом докладе, который мог бы объединить в себе знания спортивной медицины и технологий, — это какой-то универсальный боец. Это сделать трудно, но надо, конечно, искать такого человека, который поможет найти связь между учеными, которые мыслят совсем другими категориями, используют другую терминологию, и тренером, который, по сути, является методистом и работает непосредственно с человеком. Эти технологии он доводит до спортсмена, до человека, интерпретируя и адаптируя их под каждого конкретного спортсмена. И самая большая проблема состоит в том, что у него, в отличие от ученых, нет возможности проводить эксперименты.

Каждый спортсмен — уникальная личность. Он хочет максимально реализовать свои индивидуальные возможности, амбиции, построить свою личную спортивную жизнь, и он вам доверяет. Если вы говорите: «Давай попробуем эту технологию», он уверен, что вы будете делать все для пользы, для достижения результата. Поэтому вы не можете экспериментировать на своих спортсменах. Вы используете только проверенные и испытанные методы, уже апробированные учеными и гарантирующие достижение результатов.

Поэтому поиск специалистов, которые могли бы быть посредниками между учеными и практиками и перевести данные ученых в методическую часть тренеров — одна из основных задач. У нас есть такие умные, продвинутые тренеры и ученые, которые в прошлом были спортсменами и знают, что такое практика. Они могли бы быть такими посредниками. Или выращивать таких надо. Безусловно, как сказал Фрэнк, и сами мы это видим, рост гаджетов идет с такой скоростью, что мы не успеваем. И получение информации становится все проще, доступнее, но и мусора, или информации, которая не имеет отношения к сути какого-либо изобретения или предложения, становится все больше, а умение менеджеров красиво это преподнести иногда создает ложное представление о ценности того или иного средства или метода. Поэтому когда мы, как тренеры, применяем ту или иную технологию, нам нужно очень критически к этому отнестись, прежде чем допустить ее до спортсмена.

В части того, какие типы научных достижений и когда нужно интегрировать в ежегодную тренировочную программу спортсменов, мы с нашей группой, спасибо большое, попытались найти такие моменты в нашем годичном цикле, чтобы можно было этим целенаправленно заниматься, и пришли к выводу, что это могут быть централизованные сборы, соревнования или тренировки, когда в одном месте и достаточно длительное время рядом находятся тренеры и специалисты, работающие на одном уровне (детский спорт, спорт высших достижений или резерв): у них одни проблемы, они дышат одним воздухом, и у них есть возможность обсуждать такие вопросы и обмениваться мнениями по вопросам, которые есть у этого класса тренеров. И в связи с этим у нас есть предложение.

Данная конференция является хорошим стимулом, потому что здесь поднимается множество разных вопросов, которые заставляют мозг напряженно работать. Иногда мы критично относимся к полученной информации. Иногда мы можем отложить принятие решения на потом, но мы проводим своего рода хороший мозговой штурм. В качестве следующего шага, наверное, следует запланировать две-три целевые конференции по разным видам спорта или группам видов спорта, на которых мы бы могли получить более конкретную и полезную информацию о биомеханике, планировании, психологической подготовке спортсменов перед соревнованиями. И если будут какие-то не рецепты, а перечень предложений, которые тренеры могли бы в дальнейшем использовать, это тоже одна из форм внедрения передовых технологий непосредственно в тренировочный процесс.

Это возможность для тренеров обменяться опытом о применении того или иного средства и возможность для ученых поделиться информацией, на их взгляд, уже проверенной, но пока не подтвержденной на практике. Тут уже мы должны критически к этому относиться.

Поэтому одна из форм — это объединение специалистов на тренировочных сборах, на соревнованиях, и поиск информации. Все наши тренеры умеют заниматься таким поиском в открытой печати, через друзей или других специалистов. И нам нужны специальные конференции по этому вопросу.

[смена говорящего]

Я хотел бы поблагодарить всех за их поддержку и помощь. При этом возникает какое-то чувство разделения между практическим и теоретическим мирами. Конечно, по определению, они отделены друг от друга. Это понятно, но у меня создается впечатление, что мы ждем, когда придут ученые и скажут нам, что делать, тогда как этот процесс должны инициировать мы — мы должны задавать ученым вопросы.

Здесь присутствует наша коллега, занимающаяся инновациями. Как мне кажется, большинство тренеров в мире заинтересованы в практических инновациях. Что делают другие такого, чего мы еще не пробовали? Что работает, что не работает? Они хотят обмена информацией на практическом уровне. Это не устраняет участие науки, потому что иногда нам приходится обращаться к науке и спрашивать: «Мы делаем то-то и то-то. Есть ли способ делать это лучше?» И, конечно, наука должна исследовать варианты.

Но как часто мы сами виноваты в сложившейся ситуации из-за нежелания обмениваться информацией и задавать вопросы, ответы на которые мы не знаем, когда мы сомневаемся в том, что мы делаем.

Я думаю, одна из наших задач в эти дни состоит в том, чтобы научиться вести диалог с учеными и обращаться к ним за помощью. Это создаст чувство более тесного партнерства. До какой степени (был затронут очень хороший вопрос о технологиях и прочих аспектах) вы способны консультировать тренеров о том, какие технологии использовать, способствовать их внедрению, помогать сохранять данные и т. п.?

[смена говорящего: переводчик]

Я, со своей стороны, могу рассказать, что я как раз 3 года назад оказалась в роли такого ученого и пыталась объяснять тренерам новые технологии и убедить их использовать эти технологии. Например, что здорово применить гипоксические палатки, они помогают значительно повысить работоспособность, и так далее.

Проблема была в отсутствии полного понимания между теорией и практикой и в том, что информацию нужно очень точно и правильно пояснять так, чтобы она была понятна не только тренеру, но и спортсмену.

Конечно, сначала было отторжение. Спортсмены и тренеры не совсем понимали, зачем это вообще нужно и зачем это вводить в практику, да, это новые технологии, они легче, приятнее, но они отнимают время и требуют вложений сил спортсменов и тренеров для организации процессов.

Первое, с чем сталкиваешься, — это отторжение. Зачем нам использовать эту методику? Нет поддержки именно со стороны практического спорта, мне стало понятно, что нужно объяснять, показывать, рассказывать, доносить на простом, понятном языке те сложные научные исследования, которые были сделаны за последние 10 лет. Когда у нас стало получаться это делать, и мы начали все это внедрять, спортсмены тоже заинтересовались. Подключился и тренер, сказал, что это интересно, но этого оказалось недостаточно, чтобы убедить спортсменов следовать инструкциям.

Следующий шаг — очень важно было объяснить спортсменам, что это дает им реальный прирост, дополнительное повышение результатов, работоспособности, или дает большее понимание того, что с ним происходит, если это какие-то тесты. Очень важно было быстро давать отчет по тем исследованиям, которые ты проводишь.

Например, проведено лабораторное тестирование, и результатов этих тестов тренер не может дождаться. Здесь очень важно немедленное реагирование. В процессе практики спортсмен должен чувствовать, что этот параметр ему интересен, он говорит о его состоянии, а этот параметр говорит о его другом каком-то физиологическом сдвиге, изменении, и все вместе это работает, чтобы спортсмен поверил в нее, потому что когда он видит результат, когда получает олимпийскую медаль, мир в его голове переворачивается, и в этот момент происходит настоящее внедрение технологии в практический спорт. Процесс закончен. Начинается процесс внедрения новой методики. Шаг за шагом мы делаем это, и каждый шаг имеет свое принципиальное значение. Если убрать какое-то из этих звеньев, вся цепочка разрушится. Поэтому, как показывает моя практика, эта система работает. И я делюсь ею с вами.

[смена говорящего]

Позвольте вернуться к предложению, которое было сделано этой группой. Вы предложили найти систему или структуру, стратегию того, как мы должны двигаться вперед. Вы также, по моему, упомянули, что такие дискуссии должны проводиться не только между тренерами и учеными, но, возможно, и спортсменами, чтобы мы могли разработать верную стратегию. Лично с моей точки зрения, это хорошо. А вы все с этим согласны? Речь ведь идет не об одном спортсмене и тренере. Мы говорим о принципе работы в спорте в целом и во всех видах спорта в России. Почему я должен быть против привлечения спортсменов? Я согласен с тем, чтобы спортсмены присутствовали при этом. На самом деле, спортсмены достаточно грамотные люди. Они постоянно находятся в этой среде. Они общаются через Facebook, какие-то организации и получают информацию из разных источников. Некоторые из коллег уже упомянули о технических моментах. Существует множество информационного мусора, и мы должны избавиться от него, чтобы обращать внимание на по-настоящему полезные вещи. Например, в этом может помочь ваш отдел. Но спортсмены намного лучше информированы обо всех этих аспектах, чем, к сожалению, мое поколение, и благодаря этой очень образованной и молодой аудитории мы также можем идти в ногу со временем. Поэтому нам нужно привлекать спортсменов. Это делается на олимпийском уровне? Это применяет спортивная ассоциация?

[смена говорящего: переводчик]

Спортсмены много времени проводят в социальных сетях и почти постоянно пользуются разными гаджетами, они не могут долго обойтись без мобильных телефонов. Например, я тестирую спортсмена и вижу, что телефон находится где-то возле него, например, на кровати, и он пытается все время дотянуться до него. Поэтому да, мы стараемся внедрять социальные сети. Это очень удобный и простой способ общения. Сейчас мы внедряем проект по питанию с Союзом конькобежцев России, в рамках которого мы используем What's Up! для контроля. Это очень удобно, просто и не доставляет беспокойства. Они делают это с удовольствием, поэтому очень важно использовать такие типы инструментов.

[смена говорящего]

Одно замечание. Такие программы работы со спортсменами предусматривают участие тренера? Тренеры привлечены к этому процессу? Участвуют ли они в обмене информацией через социальные сети?

[смена говорящего: переводчик]

Да, тренер должен участвовать в этом процессе. Он должен принимать в нем участие. Сейчас мы также реализуем другой проект — единую информационную систему. Это портал для спортсменов и тренеров, где тренер может получить оперативную информацию в виде очень простых обозначений, например, о том, что спортсмен утомлен, или спортсмен восстановлен, от самого спортсмена. Специалисты, работающие со спортсменом, также предоставляют тренеру такую экспресс-информацию, чтобы тренер мог планировать тренировочный день и тренировочные нагрузки. Этот контроль и индивидуализация очень важны, потому что тренер пишет тренировочный план, как правило, для группы, эти нагрузки запланированы, и коррекция этих нагрузок на текущий день также важна. Мы постепенно приходим к индивидуализации, потому что все спортсмены разные, у них разный потенциал. Мы должны использовать этот потенциал, применяя правильный подход и методы. Существуют разные методы — они не сложные, не инвазивные, их легко применять. Мы можем определить эти методы, которые помогут определять состояние здоровья спортсмена и очень просто вносить необходимые корректировки. При этом тренер может принимать необходимые решения.

[смена говорящего]

Честно говоря, если бы я сейчас здесь сидел, я бы, конечно, был впечатлен, но отчасти я бы разделил высказанную ранее обеспокоенность. Я должен понимать, что происходит. Я не хочу, чтобы информация шла напрямую спортсмену, минуя меня, потому что это чревато ненужными конфликтами. Я сейчас говорю от вашего имени. Может быть вы, в отличие от меня, не имеете таких проблем, но, тем не менее, например, я хотел бы, чтобы кто-то научил меня использовать социальные сети для более эффективного общения со спортсменом. Другими словами, я спрашиваю, нужна ли нам программа обучения, которая бы позволила тренерам более эффективно работать с технологиями? Вот мой вопрос. Можно обратиться к группе А? Не уверен, была ли здесь группа Д сегодня утром. По моему, я сегодня видел только трех из них наверху. Так.

[смена говорящего: переводчик]

Мы обсуждали вопрос об использовании современных технологий в работе тренера. Прежде всего, мы говорили о технических приспособлениях, гаджетах, методах, доступных тренеру и спортсмену. Гаджеты сейчас развиваются очень серьезно, и улучшаются наши возможности иметь это все в своей работе. Но с этой технологией или с этим прибором работает специалист, который должен собрать, обобщить информацию и дать какие-то рекомендации. Это тоже делает специалист. Но, если ситуация с гаджетами улучшается, ситуация со специалистами катастрофическая. Мы испытываем критическую нехватку людей, способных все это сделать: собрать, обобщить, проанализировать информацию и тем более дать какие-то рекомендации. Несмотря на то, что многие современные гаджеты способны самостоятельно собирать информацию и централизованно сбрасывать ее в базы данных, мы считаем, что без живого человека, без специалиста в этой области, невозможно эффективно этой информацией пользоваться. На сегодняшний день основной проблемой является нехватка таких специалистов, потому что тренер физически не успевает уделить этому достаточного внимания, и специалист, который мог бы давать рекомендации на базе анализа такой информации и понимать, какая информация нужна тренеру, крайне необходим. К сожалению, существует огромный дефицит таких специалистов. При этом сами гаджеты есть, или есть возможность их получения, государственная структура также обеспечивает участие в этом процессе научных центров, есть возможность включить специалистов такого рода в сборную России. Структура предоставлена и работоспособна. Структура позволяет сделать это, но у нас нет специалистов, с которыми мы хотели бы работать. В некоторых видах спорта они есть. Пловцы смогли решить эту проблему, но в других видах спорта это сделать не получается — дефицит специалистов. Спасибо.

[смена говорящего]

Кто-то, кто может эффективно обобщать информацию. Спасибо, отличная работа. Группа Д, вы собирались? Хорошо. Идет. Мы хотели назвать вас тремя мушкетерами.

[смена говорящего: переводчик]

Здравствуйте, уважаемые коллеги. В нашей группе мы обсуждали первый вопрос с точки зрения игровых видов спорта. В последнее время в наших видах спорта все большую важность приобретают программы скаутинга, так как статистика игр позволяет выявить сильные стороны соперников, свои слабые стороны и принять соответствующие меры. Очень важно иметь специалистов, способных быстро обобщить такую информацию и использовать ее. По второму вопросу: с точки зрения игровых видов спорта я хотел бы перефразировать его, так как для наших национальных сборных ежегодная тренировочная программа невозможна. Наши игроки находятся в своих клубах, и интеграция в целостную программу для них невозможна. У нас мало времени, на протяжении которого мы должны суметь обеспечить функциональную подготовку спортсменов, чтобы команда работала как простой и единый механизм. Поэтому нам нужно получать информацию от клубов о состоянии спортсменов, о травмах и лечении. И уже на базе этой информации мы должны искать возможности реабилитации для подготовки спортсменов в условиях нехватки времени к таким соревнованиям, как чемпионаты мира или Европы. Спасибо.

[смена говорящего]

Последнее, что я хотел бы сказать по этому поводу. У нас есть 20 международных консультантов по тренерской работе, и я хотел бы, чтобы они изучили один конкретный вопрос, касающийся национальных сборных. Не знаю о России, но в большинстве стран нет программы подготовки тренеров национальных сборных. Как правило, на должность тренера национальной сборной приглашают тренера из хорошего клуба. Его делают тренером национальной сборной. Вы обозначили две проблемы. Но есть и третья. Первая заключается в том, что тренер клуба наблюдает за игроками 365 дней в году и знает каждого. При этом создаются определенные отношения, и тренер старается сделать так, чтобы команда играла определенным образом, и может укреплять свои позиции ежедневно, еженедельно, ежемесячно. Если речь идет о национальной сборной, то тренер видит своих игроков только 20–30 дней в году. Остальные 330 дней в то, что пытается создать тренер национальной сборной, вмешиваются клубы, у которых есть собственные системы работы. Это очень усложняет задачу для тренера. С точки зрения игрока возникает другая проблема. Когда я играю за клуб, скажем, Ирина постоянно возле меня. Мы играем каждый день. Мне даже не нужно смотреть, где она. Я знаю, где она должна быть, и подаю мяч туда. Это изменяет время принятия решений в моей голове. А теперь мне нужно играть с тобой. Я никогда не играл с тобой раньше, и мне нужно смотреть, где ты находишься. Это все осложняет. Третий вопрос — игра в командном виде спорта в России абсолютно отличается от чемпионата Европы или мира, и с точки зрения стратегии и выступления в группе. Здесь постоянно нужен разный подход. Здесь нужен новый тип стратегического мышления, и, я думаю, что это справедливо для всех командных видов спорта, мы должны в России разработать программу подготовки тренеров национальных сборных и собрать таких тренеров вместе, чтобы обсудить с каждым его опыт участия в турнирах. Это всего лишь идея. Надеюсь, что вы будете присутствовать здесь сегодня вечером во время моей презентации по командной работе. Надеюсь вы будете здесь, потому что мы должны обсудить принципы командной работы. Дамы и господа, спасибо за вашу работу сегодня утром. Иниго хочет что-то сказать. Простите.

[смена говорящего]

Спасибо, Фрэнк. Микрофон включен? У меня есть комментарий относительно третьей презентации. Вы говорили об экспертах. Я хотел бы заметить, что не все практики являются экспертами. Вам нужно найти подходящего для вас и вашего спортсмена диетолога, специалиста по спортивной физиологии и биомеханике. Не каждый спортивный физиолог — эксперт в своем деле. Не каждый имеет нужные навыки общения с тренером и спортсменом. Вам нужно найти такого, который подойдет вам, как тренеру, и вашему спортсмену.

Я знаю многих тренеров, которые говорят, что сотрудничают со спортивными физиологами, диетологами и специалистами по биомеханике, они работают с ними, но отмечают сложности в личном общении или неприемлемость методов их работы лично для себя. Поэтому они расстаются. Им нужен кто-то другой. Найти другого не проблема. Каждый практик должен понимать, что он не сможет работать с любым тренером или спортсменом. Поэтому, например, я, как спортивный физиолог и как тренер, могу работать только с двумя спортивными биомеханиками по плаванию в мире. Это значит, что не все спортивные биомеханики являются настоящими экспертами, с которыми я хотел бы работать. Вам придется найти своего.

Но мне кажется, это...

[смена говорящего: переводчик]

Есть хорошие архитекторы, есть плохие архитекторы, есть хороший физиолог и есть плохой физиолог, есть хороший тренер и плохой тренер. Вам нужно просто найти того, который подходит именно вам. Мне кажется, вы абсолютно правы: мы друг другу демонстрируем, способны мы или нет готовить следующее поколение, например, в смысле биомеханики, и этот вопрос решается на мировом уровне, мы пытаемся найти это решение именно на мировом уровне. Я сейчас приглашаю вас на обед. Это была очень интересная сессия, спасибо всем и до встречи на следующей сессии.

[смена говорящего]

Добрый день, товарищи. Так ли это? Надеюсь. Во второй половине дня программа немного поменяется. Во-первых, если я найду очки, я хотел бы сократить встречу на 10 минут, потому что наши коллеги по художественной гимнастике пригласили нас на просмотр фильма о выборе и специальных упражнениях. Это очень интересно. Вчера мы все могли насладиться синхронным плаванием. А сегодня нам предстоит познакомиться с другим видом спорта, и я очень надеюсь, что мы сможем почерпнуть для себя что-то полезное, хоть это и другой вид спорта.

Хочу сказать, что для меня интересно находить не только талантливых спортсменов, но и новых талантливых тренеров. Такие люди могут привнести свежий взгляд. Дело не только в отличной теоретической подкованности и опыте работы, но и возможности внедрить инновационные методы и получить превосходные результаты. Вы это уже видели. Это люди разных возрастов, и к концу недели их количество еще увеличится. Сейчас мы пригласим новенького, я бы назвал его восходящей суперзвездой.

Йонас Тавиа Дуду в настоящее время занимает три тренерские должности. Он является старшим тренером по скоростной работе, занимается подготовкой элитных спортсменов, спортивной медициной и комплексной поддержкой группы самых талантливых спортсменов Великобритании, также он является тренером по физической подготовке и развитию скорости в клубе регби города Бата (одном из лучших клубов по регби в Великобритании) и ведущим тренером по спринту команды колледжа Окланда. В прошлом он три с половиной года был тренером по спринту и прыжкам Федерации легкой атлетики Великобритании и в течение четырех лет занимался подготовкой к Олимпийским играм в Лондоне в качестве помощника очень уважаемого в этой федерации тренера Дэна Пфаффа. Я считаю его очень талантливым молодым тренером, который регулярно обеспечивает успех спринтеров самого высокого класса в Великобритании. Самый недавний его успех был в 2014 году, когда молодой спринтер Чиджинду Уджа (возраст до 23 лет) на дистанции 100 м показал результат 9,96. Все, кто занимается спринтом, знают, насколько сложно преодолеть барьер в 10 секунд и уложиться в меньшее время. Как же это сделать? Позвольте мне представить Йонаса.

[смена говорящего]

Большое спасибо, Фрэнк. Здравствуйте. Спасибо за то, что дали мне слово. Спасибо Фрэнку и Федерации России за приглашение. Мне сказали говорить очень медленно, поэтому, знайте, что это для вас и для правильного перевода.

Расскажу немного о себе. Фрэнк уже говорил, что я занимаюсь многими видами спорта. Много времени я посвятил регби и легкой атлетике. Я, в основном, тренирую спортсменов от 16 до 28 лет, хотя недавно ко мне пришел 45-летний спортсмен. Поскольку мне 28, иногда мне бывает довольно сложно из-за очень небольшой разницы в возрасте со спортсменами. Многие знают меня только благодаря Чиджинду Уджа, который прославился в этом году, показав время 9,96. Но я также являюсь тренером Грега Рутерфорда, действующего чемпиона Олимпийских игр в прыжках в длину, который в этом году выиграл Чемпионат Европы и Игры Содружества. Я говорю об этом, чтобы показать, что работаю в разных сферах. В противном случае мне становится скучно. Скучно заниматься только спринтом — я люблю заниматься множеством вещей. Здесь я потому, что относительно молод и всего за шесть лет работы смог воспитать не только чемпиона по прыжкам в длину с результатом 8,50, но и спринтера, преодолевшего 10-секундный барьер. Сегодня я хочу поделиться с вами моим опытом применения на практике научных методов на примере Чиджинду, рассказать о том, как я учился и развивался как тренер вместе с ним. Дайте, пожалуйста, видео.

Это 2011 год. Чиджинду пришел ко мне в 2010. До этого он играл в футбол и как-то в конце года участвовал в гонке, но в 2011 он впервые принимал участие в таком крупном мероприятии как Чемпионат мира среди юниоров. Чиджинду Уджа на самой близкой к нам дорожке. Восьмая... Извините, седьмая.

Это его первый чемпионат. Это был и мой первый чемпионат среди обычных спортсменов. Я тренирую паралимпийцев, но это мой первый опыт участия в Чемпионате мира среди юниоров. Я взял оттуда много полезного. Он вышел в финал. Он был 18-м, затем стал 6-м со временем что-то около 10,6 (его лучший результат на тот момент). В следующем году он вышел в финал Чемпионат мира среди юниоров. Он был 16-м, но вышел в финал. Это уже было достижением. Вы увидите его. По моему, он на второй дорожке... Как видите, Адам Джемили, один из наших национальных героев, как раз показывает результат 10,05 в этой гонке. Прежде всего, для нас был важен сам опыт участия в крупных соревнованиях. Вторые крупные соревнований, второй год со мной и второй год, когда он смог пробиться в финал. Он на первой дорожке.

Он не выиграл, но пробился с 16-го места на 6-е. Несмотря на то, что он не выигрывал все чемпионаты, будучи юниором, нашей основной задачей было создание команды, и он также превысил собственные ожидания. На том чемпионате он пробежал с результатом 10,4. Следующий, пожалуйста. Это прошлый год. Риэти. Чемпионат Европы среди юниоров. В том году Чиджинду впервые попал в тройку лучших на чемпионатах мира и Европы. Он был фаворитом. Здесь все немного отличается. Немного другая среда.

Несмотря на то, что он пробежал только с результатом 10,40 на этом чемпионате, учитывая условия и его состояние, это было 10,3. Итак, мы прошли путь от 10,6 на Чемпионате мира среди юниоров 2 года назад до 10,4 с хорошими условиями и 10, 4 со встречным ветром. Кроме того, он получает опыт и учится соревноваться и, в конце концов, выигрывать. Прошлый год был по-настоящему важным для нас обоих, потому что он начал выигрывать. Это Чемпионат Европы. Мы должны спросить себя, что произойдет, когда он начнет соревноваться с другими спортсменами мирового уровня. Последний, пожалуйста.

Этот год в Хенгело. Чиджинду посередине. Плохо видно. Он в желтом. Давайте посмотрим несколько раз. Вот он.

Теперь он уже не на чемпионате среди юниоров, он соревнуется в Бриллиантовой лиге с одними из лучших спортсменов в мире. Возле него серебряный медалист Олимпийских игр Ричард Томпсон. Он выиграл эту гонку со временем 9,95 по сравнению с 9,96 Чиджинду. Поскольку сейчас я известен благодаря успехам Чиджинду, я показываю вам это, чтобы продемонстрировать путь, который мы прошли: он был юниором, одним из лучших спортсменов страны, при этом он никогда не начинал соревнования среди лучших 15. Мы добились того, чего хотели, на чемпионатах и растем с каждым годом. Я считаю это важным. Однако Чиджинду не единственный мой подопечный. Он один из 15.

Здесь мы видим пять моих юниоров и моего помощника, который в этом году также занялся нашей командой юниоров. Все они спринтеры. У нас есть несколько регбистов, с которыми я работаю. Один из юниоров, Оджи, стал шестым на Чемпионате мира среди юниоров в этом году и показал результат 10,16. Здесь вы также можете видеть Деджи, который пробежал с результатом 10,18, и Шона с результатом 10,14. Среди всей моей группы я известен благодаря Чиджинду, но она также включает и других результативных спортсменов.

Я не хвастаюсь, я просто хочу проиллюстрировать применение научного подхода к тренировкам. Я хочу показать результаты применения того, что я узнал. Хотелось бы начать с результатов, потому что, независимо от используемого научного подхода, нашей задачей всегда является конечный результат. Если мы не даем результата, если все показатели и гаджеты не говорят нам, как и насколько мы можем повысить результаты, то это просто трата времени. Было бы здорово, если бы для увеличения результативности не нужны были никакие гаджеты, наука и цифры. Надеюсь, к концу этой конференции, моей презентации и недели все получат полную картину, как сочетать эти два компонента.

Таким образом, когда мы говорим о применении науки для повышения результативности, мы говорим о тренерском мастерстве. Многие рассуждают о применении теории на практике, и я полагаю, именно к этому сегодня сводятся все вопросы. Мы пытаемся понять, как мы используем то, что знают ученые: все эти цифры, все эти технические средства; как мы, по сути, извлекаем из всего этого пользу, чтобы тренировать лучше. На слайде написано «от теории к практике», но часто все происходит наоборот. Во многих случаях нам нужно понять, что лучшие в мире профессионалы делают и как мы можем объяснить это с научной точки зрения. А если мы сможем найти этому объяснение с научной точки зрения, то наверняка сможем это повторить и начать внедрять в собственный тренировочный процесс. А теперь немного о моем опыте.

Значительную часть времени в период своего становления как личности в возрасте от 16 до 22 лет я посвятил учебе. Я испытывал жажду знаний. Хотел знать больше и действительно никогда не считал, что знаю достаточно много. Я всегда стремлюсь к большему, поэтому, получая степень бакалавра и магистра, я уделял огромное внимание изучению вопросов периодизации и планирования, физической силы и состояния организма, а также всех связанных с этим наук. Интересовался спортивной терапией и, как уже обсуждалось на этой неделе, интеграцией команды поддержки (IST). Как же мы начинаем применять различные научные знания, как они влияют на нашу тренерскую работу? Я уделил время изучению этого аспекта и постижению рефлективной практики. Без рефлексии невозможен рост. Никто не хочет завтра оставаться на том же уровне, что и сегодня. Мы хотим расти каждый день, хотим совершенствоваться. Существует процесс, который описывает то, как мы это делаем. Его изучению я также посвятил время. Я наблюдал за экспертами. Ведь есть люди, имеющие специальные знания и навыки игры в шахматы, строительства, спортивной терапии, сестринского дела — большое количество экспертов в мире в самых разных областях. Я хотел понять, что делает их экспертами. И вот я написал свою магистерскую диссертацию,

рассмотрев проблему специальных навыков, и в конце исследования пришел к выводу о том, что эксперты особым образом используют всю ту информацию, которая содержится в их голове — это называется эвристическим алгоритмом. Не знаю, каково ваше представление, но, на мой взгляд, эвристика отражает методику произвольных решений. Допустим, я — эксперт и прочитал тонны книг, тысячи страниц. Когда мне необходимо принять то или иное решение, я не стану перебирать в памяти всю эту информацию. Это займет слишком много времени. Глядя на экспертов, мы понимаем, что именно так они и поступают. Я задался вопросом «как?». Как они используют всю имеющуюся у них информацию, чтобы принять решение таким путем? Таким образом, я посвятил свою диссертацию эвристическому алгоритму принятия экспертных решений.

Тогда мне посчастливилось познакомиться с Дэном Пфаффом. Дэн Пфафф тренировал более двадцати олимпийцев, множество медалистов и до недавнего времени являлся тренером Грега Рутерфорда, который перешел ко мне. Он работал с Грегом Рутерфордом во время Игр в Лондоне. Но мы вернемся в 90-е годы, когда Пфафф был наставником Донована Бейли и канадской команды, участвовавшей в эстафете 4×100 метров. Он тренировал участников групповых соревнований и известен во всем мире как эксперт по легкой атлетике. Когда я обнаружил его в сети, то решил собрать всю информацию о нем и прочитал все, что только можно было найти. Я посмотрел каждое видео, написал ему и, наконец, отправился в Сан-Диего, чтобы целых три месяца изучать его методы работы. Я не давал ему покоя — повсюду следовал за ним, наблюдал за всем, что он делает. Если он садился, я старался сесть и принять то же положение. Если он поднимался и начинал тренировку, я внимательно смотрел за ним. Я все записывал, пытаясь понять, что делает его хорошим специалистом.

Только по приезде домой со всей этой информацией я начал свою тренерскую работу. Меня не волновали деньги. Недавний выпускник университета, я вернулся в дом моей матери и начал тренировать. Тренировал детей, тренировал взрослых. В их числе не было выдающихся спортсменов, поскольку никто из них не попадал в нашу национальную базу данных Великобритании. В ней содержится около 160 людей данной возрастной группы и дисциплины, но никто из моих подопечных не отличался достаточными показателями, да это и не имело значения. Я просто тренировал, хотел научиться, реализовать на практике то, что я узнал от Дэна Пфаффа. Позднее мне повезло,

и сразу после Пекина Дэн переехал в Лондон, где в 2009 году возглавил национальный центр. Я не мог поверить своей удаче. Дэн обосновался в Лондоне — мой гуру, за которым я последовал в Сан-Диего и потратил все свои сбережения на то, чтобы наблюдать за ним и учиться у него. Я подумал: «Вот это да! Здорово!» Еще замечательнее было то, что Федерация легкой атлетики Великобритании решила запустить программу профессиональной подготовки — именно то, что мне было нужно. Полностью оплачиваемая штатная должность, целью которой является обучение. Такого в Великобритании еще не было. Для чего принимался на работу тот или иной тренер? Для результатов. Для эффективности. Но эта должность предполагала обучение. Таким образом, три года я посвятил только тому, что учился. Потрясающе. Одновременно с программой по профессиональной подготовке U.K. Sport (правительственная организация, обеспечивающая полное финансирование проекта) запустила программу ECAP. ECAP — это Элитная программа подготовки тренеров (Elite Coach Apprenticeship Program). Главным образом благодаря ей у нас появилась возможность приобрести навыки межличностного общения с нашими тренерами, чтобы, подобно участникам сегодняшнего мероприятия, мы смогли постичь все тонкости того, что позволило тому или иному тренеру уйти далеко вперед от специалистов в конкретной дисциплине. Помимо этого, ECAP стала для нас источником финансовой поддержки. Мы получили средства, которые могли направлять на то, что, по нашему мнению, помогло бы нам как тренерам. В результате в течение этих трех лет профессиональной подготовки я начал формулировать свою философию.

Я расцениваю и определяю философию как систему ценностей и представлений, на которую опирается мое поведение. У каждого из нас своя философия. По сути, среди спортсменов вы можете наблюдать большое разнообразие философских подходов, различных путей, которые ведут в Рим.

Я считаю, что преимуществом такого разнообразия является существование разных точек зрения. Крайне важно то, что наше видение мира различается. Если бы наши представления о мире были одинаковыми, нам было бы скучно и неинтересно. Мы бы не могли учиться чему-то новому. Поэтому я очень прошу участников нашего мероприятия до конца этой недели обязательно познакомиться с теми, кто работает с вами в одной дисциплине, в одном виде спорта, а также с представителями других видов спорта. Задавайте им вопросы. Выясните, что именно они делают и зачем они это делают. Дискутируйте с ними, обсуждайте острые вопросы, попытайтесь открыть новые грани того, что знаете вы и что знают они. Фрэнк уже дважды упоминал об этом, но, я думаю, мало кто из нас затрагивал эту тему сегодня или в течение всей недели. Определите, что вы знаете и чего вы еще не знаете. Я считаю, что в этом зале есть люди, обладающие большим багажом знаний, которыми они наверняка хотят поделиться. Честно говоря, каждый раз, когда группы собирались для просмотра презентаций, я испытывал огромную заинтересованность. Я делал записи для себя, поскольку здесь царила атмосфера знаний.

В Великобритании на ребре двухфунтовой монеты выгравирована надпись: «Стоя на плечах гигантов». На мой взгляд, это очень важное выражение, которое напоминает мне о необходимости постоянно обращаться к опыту тех, кто уже проходил этот путь. Таким образом, мы говорим об экспертном опыте нашей аудитории. Даже глядя на современных молодых людей с гаджетами в руках, помните, что все вы уже прошли этот путь. Вы уже подготавливали спортсменов хорошего уровня, а если нет, то вы знакомы с теми, кто это делал. Они могут быть на пенсии, могут проживать в другой стране, но нет ни одной причины для того, чтобы мы сбрасывали их со счетов. Среди ваших коллег обязательно есть тот, кто обладает необходимыми для вас знаниями. Стойте на их плечах. Зачем повторять ошибки, которые они уже совершали? Почему бы не извлечь из них уроки?

Среди моих «гигантов» — моих наставников — много самых разных людей. Среди них — Дэвид Пфафф; Стюарт Макмиллан, который в настоящее время является помощником Дэна в Аризоне, но ранее тренировал более десятка медалистов зимних Игр в составе канадской и американской команд по бобслею; Майкл Афилака — бывший наставник Адама Джемили и известный британский тренер; Тони Лестер, который тренировал ряд спортсменов, пробежавших дистанцию за 44 секунды, девушек, пробежавших за 22–23 секунды. Помимо того, что он является тренером мирового уровня, он возглавлял нашу программу Эстафеты вплоть до 2012 года. Существуют споры по поводу успеха этой программы, но это тема для другой дискуссии. Как бы то ни было, каждый раз, встречая человека, об опыте и достижениях которого мне известно, я стараюсь выяснить как можно больше о его знаниях. Я задаю ему самые элементарные вопросы, пытаюсь понять, что такого он знает, чему бы я мог научиться.

Помимо того, я могу общаться с тренерами, я, как и все остальные, имею доступ к Интернету. Сегодня вы можете быстро получить информацию о представителях любого вида спорта. Вы начинаете работать в том или ином виде спорта и задаетесь вопросами: «Кто тренировал последнего медалиста на прошлой Олимпиаде? А на позапрошлой? А на позапозапрошлой? Кем были эти тренеры?» Если вы не знаете, кто это был, то вы проиграли. Кто постоянно показывает высокие результаты? Итак, задание всем вам. Я бы хотел, чтобы прямо сейчас вы немного подумали. Можете ли вы вспомнить трех тренеров, которые постоянно показывают высочайшие результаты в вашем виде спорта? Если нет, то вам необходимо узнать, кто они. На нашем мероприятии присутствует много тренеров, которые тренировали спортсменов на самом высоком уровне. Я также вынужден добавить, что некоторые из этих спортсменов были замешаны в допинговых скандалах. Почему это так важно для меня? Потому что, независимо от объема информации, которую я получаю, я должен быть способен отфильтровать ненужное. Я должен суметь сказать: «Посмотрите на эту программу. В результате ее внедрения появилось восемь золотых медалистов, но половину из них поймали на использовании запрещенных препаратов». Есть ли польза от ее изучения? Определенно нет. Эта программа показывает, как многого я могу добиться от спортсмена без каких бы то ни было ограничений. Это верхняя планка, до которой можно подготовить спортсмена, а это те компоненты, которые необходимы для такой подготовки. Это, в любом случае, ценная информация, но я просто принимаю ее к сведению и решаю: «Хорошо. Я знаю своего спортсмена. Я знаю, что он не способен выдержать такие объемы и типы тренировок или уровни их интенсивности», а затем вношу корректировки.

Наблюдая за различными тренерами, вы начинаете видеть разные подходы. Используют ли они одну или две пиковых фазы? Прибегают ли они к линейной прогрессии или склоняются к периодизации нагрузок? Является ли тот или иной метод традиционным или представляет собой линейную прогрессию в весе отягощений от гипертрофии до силы, мощи, а затем каких-либо шоковых методов, к которым прибегают некоторые люди? Итак, я выяснил, кто является величайшими тренерами в своем виде. Я нашел их, понаблюдал за ними. Затем я узнал, кого они тренировали, была ли эта деятельность законной и вписывается ли она в рамки системы ценностей моей работы. Я сказал: «Хорошо. Теперь мне известны все эти люди. Какие модели они используют? Каким образом они применяют научные достижения? Каковы их подходы к нагрузкам, пилометрике, питанию, техническим приемам и энергетическим системам? Как они организуют работу по этим разным направлениям?» Для получения ответа на некоторые вопросы достаточно было спросить их самих или ознакомиться с их программами. В некоторых случаях потребовалось изучить научную базу и найти людей, которые уже внедряли подобные модели. Самый главный урок, который я извлек, заключается в том, что у всех нас есть своя собственная точка зрения. Каждый тренер верит в то, что он делает. Каждый тренер уверен, что его взгляд на мир самый верный.

Не знаю, сможете ли вы прочитать то, что здесь написано. По сути, это лучшее место, где мы можем провести соответствующий эксперимент. Если мы войдем в клетку со зверем с завязанными глазами и не будем знать, что на самом деле нас там ждет, неизвестно, каковы будут наши предположения. В этом суть тренерской работы. Независимо от того, насколько сильно мы верим в то, что знаем систему и знаем, как она работает, наша работа основана на догадках. Это умение строить догадки. И она должна быть такой. Мы не можем заглянуть внутрь организма спортсмена. Мы не можем знать, что он чувствует. Мы не знаем, чем один спортсмен отличается от другого, поэтому тренерская работа должна основываться на догадках. И никак иначе. Что вы можете сделать, так это собрать вместе все свои правильные догадки. Посмотрите на любого успешного тренера: вы можете начать собирать картину из того, что осознали они. Что представляет собой тот или иной элемент пазла? Я могу привести следующую аналогию: если все, кто вошел в клетку и наткнулись на зверя, поговорят друг с другом и расскажут о своих ощущениях, то они придут к правильному выводу. Возможно, для этого потребуется больше времени или усилий, но они придут к верному выводу. О чем необходимо помнить, несмотря на огромную роль догадок в процессе, так это о том, что все мои ученики добрались-таки до Рима. В моем случае в финале забега на 100 метров вы обнаружите восемь участников из различных стран, которых могли по-разному тренировать, но все они подошли к этому волшебному моменту — олимпийскому финалу. Это говорит мне о том, что существует много разных способов тренировок, и нам очень важно разбираться в них, иначе мы проиграем.

Вчера речь зашла о Бандарчуке. Начиная с первых лет моего обучения и до сих пор я восхищаюсь работой Бондарчука. Мне нравится его подход. Он позволяет выделить каждый компонент, способ его тренировки, и даже определить, что форма, в которой находится спортсмен, соответствует результату 10,00–10,20. Для этого он должен быть способен прыгать в длину на 3,3 метра, показать результат 10 метров в тройном прыжке или преодолеть прыжками дистанцию в 50 метров и сделать это за 3,8 секунды или за другой указанный промежуток времени. Я снова хочу попросить вас подумать, какие цифры, показатели свидетельствуют о первоклассных результатах в вашей дисциплине, в вашем виде спорта. Назовите их. Если они вам неизвестны, то как вы сможете дойти до той планки, которую поставили? Но я поступлю иначе. Уверен, вы знаете ответ. Я думаю, что для нас, как для тренеров, самым простым способом осмыслить эту сложную реальность является измерение показателей. Вот почему наука занимает такое большое место в спорте. Нам нравится все измерять. Если бы я смог измерить каждый отдельный аспект, то, надеюсь, добрался бы до нужной границы. Перед нами огромное количество показателей. Подумайте прямо сейчас, по каким из них вы оцениваете высококлассных спортсменов в ваших дисциплинах. Тем не менее, существует одна трудность:

корреляция не равна причинно-следственной связи. Чтобы объяснить это научное высказывание, приведу пример. Все, кто летал на Луну, вероятно, ели курицу. Можно ли с этим согласиться? Поднимите руку, если вы согласны. Все, кто летал на Луну, вероятно, ели курицу хотя бы раз в жизни. Поднимите руку, если вы согласны. Вы не знаете. Тогда я задам другой вопрос. Все, кто летал на Луну, вероятно, пили до этого воду. Если вы согласны, поднимите руку. Кто-то не согласен, или некоторые спят? Означает ли это, что если я пью воду, то полечу на Луну? Корреляция не равна причинно-следственной связи. Соответственно, если кто-то может прыгнуть в длину с места на 3,3 метра или выполнить прыжки на время, это еще не означает, что он сможет пробежать дистанцию за нужное время. Поэтому, даже когда у нас есть показатели (показатели спортсменов самого высокого уровня за последние 40 лет) и данные о том, что кто-то способен выполнить такие задачи, это вовсе не значит, что они выполнят ваши задачи по достижению результата. Подобная информация полезна, но не равна результативности.

В моей дисциплине, пожалуй, единственным способом измерения результативности является оценка результата. Единственным способом измерить степень приближения спортсмена к цели является победа в состязании, победа, опирающаяся на перечисленные выше компоненты. В атлетике мы можем измерить все показатели. Поэтому на нашем мероприятии мы в основном говорим о науке. Нам нужна наука. Нам нужно научное обоснование всех аспектов. Мы хотим, чтобы ученые рассказали нам о том, какие измерения станут показателями нашего успеха в качестве тренеров. К вам приходят новые спортсмены. Когда они приходят к вам, измеряйте их показатели. Спустя шесть недель тренировок обратитесь к ученым, пусть они измерят их показатели. Мы хотим знать, насколько они результативны, но это уже обсуждалось вчера. К вам приходят разные спортсмены с разными способностями и развитыми навыками. И даже на протяжении всей вашей тренерской карьеры некоторые аспекты будут развиваться быстрее, чем другие. Итак, на чем мы можем сосредоточиться как тренеры? Что может бесспорно стать нашим приоритетом? Мы, конечно, хотим увеличивать все показатели, но что мы можем уверенно назвать приоритетом? На мой взгляд, это техника. Изменения в технике позволяют изменить все остальные показатели в соответствии с моделями. Это очень важно.

Давайте посмотрим на Чиджинду. Это его забег с результатом 9,96 с различных углов. Мы увидим несколько разных людей, которые бегут в разной манере. Здесь должен быть плейлист. Итак, мы видим тренировку с двумя другими моими спринтерами. Тому, что на заднем плане, 17 лет. Вот Чиджинду на соревнованиях Бриллиантовой лиги. Это Юбилейные игры в Лондоне — Чиджинду ближе всех к камере.

Это Дуэйн Чемберс, Чиджинду и Шон — Чиджинду в середине. Далее тот же день, чуть позднее.

Это Юбилейные игры. Это Бриллиантовая лига в Бирмингеме. Я показал вам эти кадры, потому что самым главным отзывом, который я услышал от нескольких человек в этом году, было то, что, глядя на бегущих спортсменов, можно понять, что именно я тренировал их. Говорят, это видно благодаря одинаковой модели, которую они используют. Не знаю, заметили ли вы, но иногда эта модель нарушается. Когда они уверены в себе, когда они в ударе, то бегут хорошо и бегут по определенной модели, и я понимаю, что в случае отклонения от модели результат оставляет желать лучшего. Так, в забеге во время Юбилейных игр (где изображено четыре участника) техника Чиджинду выглядит совсем иначе, чем на Чемпионате мира. Лично мне не нужно смотреть на время забега и не требуется анализ спортивных ученых, поскольку я способен визуально, по технике, оценить, когда результат был хорошим, а когда плохим.

Вне всякого сомнения, спортивная наука полезна, но что касается спринта, то я обращаю внимание на два фактора. Меня волнуют только два технических маркера. На протяжении всего года я тренирую фактически два аспекта: ускорение и максимальную скорость.

Я говорил только о двух этих моментах. Тоже самое в отношении спортивных ученых, особенно биомехаников: по сути, они исследуют только 2 фактора, но способы описания исследований, представления результатов в виде цифр, фактов и схем создают такое впечатление, будто они говорят о 1000 разных вещах.

Очень просто запутаться в науке. О ком бы ни шла речь, я всегда анализирую то, что только что узнал, — поможет ли мне это в той или иной ситуации. Поможет ли это восстановить силы, чтобы достичь более высокого показателя в одном или увеличить интенсивность в другом. В очередной раз прошу вас подумать о своей дисциплине. Все вы хорошо разбираетесь в своей дисциплине, в показателях и задачах. Но не стоит прибегать к помощи ученых до тех пор, пока вы четко не сформулируете свою философию. В чем вы уже преуспели, каким образом вам удается прорываться вперед в вашем виде спорта? Что очевидно приносит пользу, а что не очевидно?  
  
Это все, в чем помогут разобраться спортивные ученые. Вы не оказались бы в этой аудитории, если бы уже не преуспели в своем деле, поэтому к концу нашего мероприятия внесите ясность в вопрос том, как наука помогает вам повысить мастерство тренера, каким образом способствует решению тех или иных задач. Все мы сталкиваемся с разными типами спортсменов. Существует причина, по которой некоторые тренеры хорошо справляются с подготовкой спортсменов определенного типа. Они могут быть крепкими и приземистыми, не очень быстрыми, но могут выдерживать силовые нагрузки, поднимать тяжести в зале. Они могут быть худощавыми и высокими, не брать слишком большой вес, но обладать мощным потенциалом, крепким сердцем, хорошей аэробной системой, могут быть способными на многое. Возвращаясь к восьми финалистам Олимпийских игр в спринте, можно отметить нагрузки разных физических форм, различных типов людей.  
  
Разные физические формы предполагают разные склады ума. Эти люди обладают собственным уникальным опытом, видят мир по-своему. Вам необходимо быть гибкими, менять взгляд на мир, смотреть на него глазами ваших подопечных. Вчера меня спросили о том, как я мотивирую ребенка. Я ответил, что подходящую мотивацию следует найти до того, как вступить с ним в диалог. Для этого требуется время, активное слушание. Просто слушая кого-то, можно прийти к пониманию того, что ему особенно нравится,

что его особенно интересует. На мой взгляд, это очередная важная сторона тренерской работы, я стараюсь составить собственное представление о моих ребятах. Для меня и тех, с кем я работаю, это играет значимую роль. Наука находит этому другое объяснение, и в поисках золотой середины я занимаюсь обсуждением данного вопроса с ученым. Я оцениваю своих подопечных: насколько они хороши, рождены ли они для этого. Можно вернуть предыдущий слайд? В некоторых случаях определенная физическая форма, определенный склад ума позволяют легко добиваться результатов.

Таким образом, мы должны проводить больше времени, тренируя биомеханический аппарат в зале и на треке. Я считаю, что люди, которые хорошо водят машину, — толкатели. Они по своей природе прекрасно отталкиваются от земли. Если я попрошу ученого объяснить ускорение с точки зрения биомеханики, кинематики и кинетики, он скажет, что это в большей степени концентрированное действие. Усилие мышц для отталкивания от земли необходимо больше, чем гибкость. В то же время, с точки зрения биомеханики, максимальная скорость достигается главным образом благодаря гибкости.

Технически бег на короткие дистанции из положения стоя основан на гибкости, поскольку для использования опоры на землю нет времени; основная часть усилий направлена на момент до того, как вы касаетесь земли, а не на сам толчок. Здесь задействованы только механизмы развития максимальной скорости; еще до момента соприкосновения с землей вы развиваете гидростатическую силу, создаете жесткую систему для выполнения прыжка. По моему мнению, максимальная скорость большее относится к гибкости, требует большего напряжения мышцы задней поверхности ноги, и наука это явно подтверждает. При этом спортсмены больше склонны к тому, чтобы тянуть. Таково мое представление как тренера. Я обсуждал его с учеными, читал книги, выслушал всех, кого считаю гуру, и они помогли мне найти научное обоснование моей философии.

Зная свою дисциплину, вы можете сделать то же самое. Вы здесь не для того, чтобы узнать что-то о вашем виде спорта. Перед вами стоит задача понять, что наука может привнести в ваш спорт и философию. Мы уже неоднократно упоминали тот факт, что, как правило, в конце карьеры ваших атлетов вы хотите дистанцировать их, дать им ответственность, извлечь уроки из их опыта, потому что, в конце концов, работа тренера построена на догадках, хотя и подкрепленных хорошими знаниями.

Моя концепция взаимоотношений тренера и спортсмена строится на том, что работа начинается прямо с того момента, как к тебе приходят необученные новички, которые не разбираются в спорте. Я много времени уделяю их образованию и обучению и, в том числе, знакомлю их с некоторыми научными аспектами, поскольку, если вы не можете обосновать то, чему обучаете, никто не будет вам верить. Сегодня все они могут зайти в Интернет и «погуглить». Существует достаточное количество роликов, в которых успешные спортсмены делятся своими мнениями. Необходимо суметь объяснить, что вы делаете и зачем, иначе ваши ученики найдут, что противопоставить вашим представлениям. Таким образом, как тренер я превращаюсь из обучающего вас оратора в слушателя, который впитывает вашу информацию, поскольку считаю вас достаточно образованными людьми, разбирающимися в определенном виде спорта. Ведь вы были воспитаны в своей дисциплине. Я, по сути, воспользуюсь вашим опытом, так как полагаю, что спортсмен гораздо эффективнее науки. По сравнению с наукой, умение обучать спортсменов, которые знают свою дисциплину, — это лучший инструмент наблюдения, потому что вы находитесь рядом с ними каждый день.

В моем случае я обращаюсь к науке и техническим средствам периодически: примерно раз в 6 или 12 недель. Но изо дня в день я хочу знать, как моя программа влияет на спортсменов. В итоге, за эту неделю нам очень важно осознать, каким образом мы можем применять науку в рамках тренировочного процесса. Первым шагом становится глубокое понимание ваших систем работы, чтобы при обращении к ученым вы могли задавать актуальные вопросы, ответы на которые повлияют на вашу текущую деятельность и могут применяться в будущем. Однако не забывайте, что спортсмены, если вы их обучили, и если они разбираются в своем виде спорта, могут дать вам очень ценную информацию. Как ее использовать?

Получая научные знания, прислушиваясь к тому, что говорит наука, что говорят ваши спортсмены и глядя на все глазами тренера, вы начинаете давать оценку тому, что видите, и извлекать из этого пользу. Важно также сформировать вокруг себя команду, то есть речь снова идет о поддержке со стороны ученых, кроме того, вы можете привлечь врача, физиотерапевта, [остеопата](http://www.multitran.ru/c/m.exe?t=699129_1_2&s1=%EE%F1%F2%E5%EE%EF%E0%F2) или специалиста по мягким тканям, биомеханика, тренера по силовой физической подготовке и тренера по психологическому настрою — психолога. Возникает вопрос, нужны ли все они вам? Если да, то нужны ли они каждый день в течение всего дня?

Нужен ли кто-то из них ежедневно, а кто-то периодически? Как бы то ни было, только вы обеспечиваете присутствие необходимых специалистов. Я абсолютно уверен в том, что иногда лучшие специалисты (а нам нужны навыки высочайшего уровня) уберегают меня от ошибок, но в некоторых случаях лучшие в своей области оказываются неподходящими людьми для вашей системы, философии, ваших спортсменов. Порой это прекрасная возможность — сесть и поговорить с именитым гуру, получить полезную информацию, но, возможно, вы не захотите приглашать его в свой круг для работы с вашими спортсменами. У него может быть неподходящий характер для такой работы или отсутствовать понимание вашей среды. Он может владеть научной базой, информацией, но не обязательно сможет стать членом вашей семьи. Ведь мы как группа тренеров, спортсменов и вспомогательного персонала — настоящая семья. Иногда рядом могут находиться люди, которых мы не приглашаем в свою семью.

Чего мы хотим от этих людей? Здесь все на английском, я должен буду перечислить вам все слова. В этой колонке должны были быть спортсмены. Она не вошла? Итак, спортсмены, тренер, помощник тренера, физиотерапевт, остеопат или специалист по мягким тканям и специалист по спортивной науке. Все они (иногда их может быть по несколько человек) являются частью моей команды. Я думаю, у каждого члена нашей команды, включая спортсменов, есть своя работа, своя роль; эти роли различаются и дополняют друг друга. Нет смысла держать в команде 7 человек, которые занимаются одним и тем же, вам нужны люди с разными навыками, способные внести что-то новое.

Но обязательная роль каждого из них, один бесспорный навык, которым должны обладать все члены команды, заключается в умении отдавать энергию, а не забирать ее. Для меня это очень важно. Я повторюсь: это должны быть те, кто отдает энергию, а не те, кто ее забирает. Нам всем известен такой тип людей: они могут быть среди спортсменов, вспомогательного персонала, и даже, к сожалению, среди членов семьи, и тогда от них невозможно избавиться.

В самой системе достаточно нагрузок: тренировки, цели, ожидания, спонсоры, финансы, жизненные ситуации, поэтому хочется видеть свою тренерскую среду уютной. Нет желания приходить на работу с мыслями о том, что кто-то выводит вас из себя. Таким образом, упомянутая выше роль распространяется на всех. Мои ожидания от спортсменов — это умение прислушиваться к своему телу; так они способны помочь мне правильно предугадать необходимую программу.

Я снова говорю про догадку; на мой взгляд, независимо от того, что мы получаем от науки, наша работа основывается на догадках, а если спортсмены прислушиваются к своему телу, то я могу лучшим образом скорректировать их программу. Нам необходимы хорошие взаимоотношения. Мне нужно, чтобы спортсмены общались со мной открыто и честно, не боясь получить выговор или наказание. Я должен создать соответствующую среду, наладить отношения, чтобы они могли чувствовать себя хорошо и быть честными. Мне нужны их полное доверие и преданность. Мы все тратим время на составление программ, их изучение, выяснение того, что является правильным решением, но, если спортсмены не выполняют программу до конца, ваш эксперимент, по сути, пройдет не так, как вы себе представляете, он провалится. В результате нельзя будет сделать правильное заключение о том, насколько оправдана та или иная нагрузка, помогло ли то, что было запланировано на понедельник и вторник, добиться поставленной задачи в четверг.

Вы не сможете вынести правильное заключение, если в понедельник и вторник они сделали что-то неправильно. Наконец, но это не все, я хочу, чтобы они стали учениками в своем виде спорта, учились, но не только изучая книги, а изучая других спортсменов. Кто те 10 лучших спортсменов в стране, которые пришли в спорт раньше них? Кто является их соперниками? Кто является их соперниками на мировом уровне? Кто является лучшим среди женщин и среди мужчин? Перейдем к ролям тренера. Я быстро перечислю их, поскольку мы с ними знакомы. Как я уже сказал, важно отсутствие энергетических вампиров, умение слушать спортсменов, чтобы получать живую обратную связь, руководить командой и поддерживать ее. У меня есть полный штат сотрудников, обеспечивающих руководство и поддержку и обрабатывающих обратную связь. Если команда сфокусирована на спортсменах и поддерживается силами тренера, для составления программы, я думаю, необходимо получить отзыв от каждого отдельного человека.

Опять же, умение создать оптимальную среду для приобретения навыков. Мой помощник тренера — моя дополнительная пара глаз. Я работаю с 15 спортсменами, 5 членами вспомогательного персонала и не всегда способен за всем проследить. Мой помощник может подойти ко мне и сообщить, что кто-то сегодня расстроен, хотя я думал, что все они выглядят хорошо. Он обращает мое внимание на то, что я не замечаю, он может сказать: «Йонас, иди сегодня домой, у тебя нездоровый вид, ты без повода отчитываешь спортсменов, ты напряжен, возвращайся домой». Я доверяю моему помощнику обязанность информировать меня о том, чего я не вижу. Он является моим эмоциональным радаром. На самом деле, большинство моих терапевтов в итоге становятся моими эмоциональными радарами.

Они проводят время со спортсменами в мое отсутствие, когда делают им массаж. Спортсмены лежат на кроватях, чувствуют себя расслаблено и говорят о своем состоянии порой больше, чем со мной. Таким образом, терапевт сообщает мне по-настоящему ценные сведения. Наконец, специалист по спортивной науке. Основная задача специалиста по спортивной науке, как и физиотерапевта, заключается в том, чтобы помогать мне ставить цели и понимать науку. Он нужен мне для того, чтобы объяснять научные положения простыми словами. Он постоянно читает новые книги, статьи, журналы. На это уходит много часов, при этом я хочу, чтобы вся информация была передана мне в одном предложении или абзаце. Вот что значит для меня работа специалиста по спортивной науке.

Корреляция не равна причинно-следственной связи. Заставляя спортсменов делать все, что они должны делать с научной точки зрения на основе имеющихся цифр, данных, технических возможностей, вы не получите от них хороший результат. Все это может помочь в достижении хорошего результата или повысить вероятность его достижения при соблюдении всех условий, но ваша работа как тренера — заставить их показать хороший результат. Цифры и наука окажут вам в этом поддержку. В моей презентации вы найдете ссылки на источники информации, которые я использовал. Есть ли у вас вопросы? Спасибо.

[смена говорящего]

Йонас, большое спасибо, я сразу прокомментирую некоторые моменты. Вы упомянули КПЭ и попросили присутствующих здесь тренеров подумать о компонентах результативности и так далее. Безусловно, вы знаете, что для этого существует специальный термин — структура результата. Когда речь заходит о структуре результата, одной из загадок для меня остается то, что тренеры, как вы сами утверждаете, имеют о ней очень хорошее представление, но мы редко понимаем, какие именно части этой структуры ведут к достижению результата. Позвольте привести пример: допустим, у нас есть спортсмен, который прыгает на 2,25 метра в прыжках в высоту у мужчин, до Олимпийских игр остается 4 года, и вы хотите, чтобы к этому времени он прыгал на 2,35 метра.

Для текущего показателя 2,25 у вас есть структура результата: определенная техническая модель, определенное значение силы ног, общей физической силы, скорости и так далее. Вы, как тренеры, знаете, что данные аспекты, которые вы тренируете, ведут к результативности. Как только мы поймем значение каждого компонента или характеристики, мы разработаем способ испытать или измерить его. Настоящую трудность для тренера представляет определение необходимых изменений, которые повлекут за собой повышение показателя существующей структуры результата с 2,25 до 2,35.

Пока вы не узнаете ответ, вы будете строить догадки на протяжении всех 4 лет до Олимпиады. И я хотел бы обратиться за решением этой задачи к моим уважаемым коллегам. Я прошу вас серьезно подумать перед участием в семинарах над тем, что же представляет собой структура результата для ваших спортсменов в вашем виде спорта сегодня и какой она станет, на ваш взгляд, в 2016 году, каким образом вы движетесь от текущих показателей к запланированным. И в этот момент не думайте о параллельной линейности. Будут разные проценты повышения и разные доли каждого компонента. Вот что, дамы и господа, я считаю, нам необходимо хорошо и полностью осмыслить, или мы так и будем строить догадки. Может быть, ответ скрыт в области спортивной науки? Если это так и у вас есть вопросы, тогда их нужно задать специалистам по спортивной науке.

Но все это в упрощенной форме. Вы слышали, как Йонас говорил о скорости, силе отталкивания, силе удара — все это продукты физической силы, напряжения мышц или системы организма, продукты двигательной активности и так далее. Подумайте о компонентах, над которыми вы работаете, чтобы добиться сегодняшних показателей, и помните, что через два года вам нужно перейти на другой уровень результативности. Каковы эти компоненты, какие нужны изменения, и как вы их будете вносить? Итак, это первое задание перед вашим возвращением на семинары. И еще один момент я хотел бы подчеркнуть из речи Йонаса. Он сказал, что есть спортсмены, которые склонны толкать, тянуть и так далее.

Здесь можно применять самую разную терминологию, которая будет всем понятна: умение водить машину, долгосрочный контактный период из блоков, краткосрочный контактный период в забеге. У меня возник другой вопрос, которому, очевидно, не было уделено достаточно внимания. Мы точно знаем, что ни одному спортсмену (кроме той, что была замешана в паре допинговых скандалов) за всю историю соревнований на мировом уровне не удалось удерживать максимальную скорость на протяжении 20 метров в середине гонки. Никто этого не делал. И я хотел бы знать, почему? В чем здесь дело?

Спортсмен ускоряется примерно до 60 метров или 55 метров, 10 метров после, а через 10 метров он сбавляет скорость и набирают ее снова. Почему так происходит? Связано ли это с координацией? Что это? Я сам тренер по спринту. Мы задавали этот вопрос 20 лет назад, но так и не получили ответ. Должны ли мы обратиться за ним к науке? Можете ли вы помочь нам решить этот вопрос? Такие люди, как Чарли Фрэнсис, и скандальная программа ГДР по работе со спринтерами (в частности, женщинами) зашли слишком далеко в сфере контроля за скоростью в середине забега.

Какие меры предпринимаете вы, чтобы решить проблему? Именно над этим практическим вопросом тренерам необходимо задуматься. Мы можем выслушать информацию о системах, обо всех этих вещах, но как мы ее используем? Какие действия вы предпринимаете на практике, чтобы изменить структуру результата к лучшему в дальнейшем? Вот такой небольшой вопрос я хотел бы вам задать. Йонас подготовил пару своих вопросов, и я хочу удостовериться в том, что все они будут охвачены на семинарах.

Во-первых, многим талантливым спортсменам не удается пробиться на высший, элитный уровень. Какие дополнительные усилия можно приложить, чтобы сохранить их здоровье и мотивацию для достижения этого уровня? Это имеет отношение к одной из проблем, упомянутых мною во время открытия мероприятия: 142 мужчины-юниора получили медали на чемпионатах мира среди юниоров в период между 2000 и 2010 годами, и только 1 из этой группы стал обладателем медали в Лондоне. Здесь необходимо обсудить сразу несколько вопросов, именно то, о чем вас спрашивал Йонас. Мы сталкиваемся с высоким потенциалом в младшей возрастной группе до 19 лет, затем, когда спортсмены достигают возраста 22 или 24 лет, мы с удивлением обнаруживаем, что они куда-то исчезли.

Во-вторых, может ли спортивная наука предопределить идеальную техническую модель для тех или иных видов спорта и какой объем информации можно извлечь из наглядных движений, схем поведения и систематических ошибок спортсменов? Нужно отдать должное моему близкому другу Анатолию Бондарчуку, которого я очень хорошо знаю, и мы обсуждали с ним эту проблему с глазу на глаз — его таблицы потрясающие, но в них не учитываются индивидуальные различия. Вы с вашей конституцией покажите отличный от моего результат, даже если мы входим в одну возрастную группу.

Вот такие вопросы. Есть ли у кого-либо желание дополнить нашу дискуссию по этим вопросам, прежде чем мы отправимся на семинары? Структура результата в динамике от юниоров с высоким потенциалом до старшей возрастной группы, а также особенности модели: в какой степени мы учитываем индивидуальные различия при поиске идеальной технической модели? Существует ли вообще такая вещь, как идеальная техническая модель? Или это исключительно индивидуальное понятие? Я знаю, что все это будет обсуждаться после обеда, но хотел бы начать разговор здесь. Кто продолжит? Вадим.

[смена говорящего: переводчик]

Прежде всего, большое спасибо за ваше интересное выступление. Мы хорошо представляем теперь тренерскую концепцию Йонаса, но, я думаю, было бы интересно послушать хотя бы на примере одного микроцикла, как готовятся его спортсмены, скажем, в период за 20 дней до начала сезона. Может ли он привести конкретный пример и рассказать, что делают его спортсмены в этот период.

[смена говорящего]

Около двадцати дней до сезона, хорошо, три недели — три недели до основных Игр. Обычно к этому времени вся работа должна быть уже завершена. За три недели я должен иметь четкое представление о том, например, какие предельные показатели скорости я ожидаю от спортсменов, как проходит сессия нагрузок высокой интенсивности, как долго они восстанавливаются после нее и так далее.

Прошу прощения за молчание, я не могу говорить и рисовать одновременно.

[смена говорящего]

Конечно, нам нужно знать, что происходит. Нам необходимо сделать определенные выводы о том, что было сделано ранее. Такое наблюдение основывается на предыдущей программе. Мы предполагаем, что уже сейчас есть определенный уровень физической силы, определенный технический уровень, уровень выносливости или скорости — чего угодно, — и в отношении основных чемпионатов я могу только догадываться, кто в течение 5 или 6 недель постепенно готовился к соревнованиям и теперь подошел к этому периоду. Спасибо.

[смена говорящего]

Прежде всего, я могу сказать, что все зависит от обстоятельств. У меня есть спортсмены, которым каждые десять дней нужна одна нагрузка с очень высокой интенсивностью. Готово. Здесь речь идет только об этих конкретных спортсменах. Если таких тренировок несколько, а под очень высокой интенсивностью я подразумеваю нагрузку для конкретного мероприятия, дистанцию для конкретного мероприятия, то обычно требуется больше десяти дней. Поэтому, если такая тренировка проходит в этот период и в другой период, то потребуется еще десять дней после, таким образом, уйдет в два раза больше времени. Я знаю, что оптимальный период восстановления у некоторых длится десять дней. Итак, если основные Игры намечены на эту дату, я помню о том, что моя последняя специальная скоростная сессия пройдет вот в этот день.

[смена говорящего]

За десять дней до этого?

[смена говорящего]

Да, за десять дней. Обычно так мы и работаем. А предшествующий трехнедельный цикл, о котором идет речь, может не вписываться в данные три недели. Он может пройти, например, на неделю раньше. Поэтому мне нужно было отметить четыре недели.

[смена говорящего]

Что вы подразумеваете под максимальной эффективностью?

[смена говорящего]

Я думаю, это зависит от конкретного соревнования. Если взять спринтера...

[смена говорящего: переводчик]

Извините, я не просил все четыре недели — один микроцикл в течение недели, 6 дней, но который начинается за 20 дней до главного старта. Не надо так много.

[смена говорящего]

Существует целый ряд подходов к финальной подготовке. Вы ведь знаете, в некоторых системах 1 микроцикл повторяется 3 раза. В других системах все может быть иначе. Например, если мы вернемся во времена подготовки Виктора Санеева к основному соревнованию, то тогда повторялся трехдневный цикл: адаптация, применение и восстановление. Насколько я понимаю, Йонас представляет свою концепцию, которую я не видел раньше. По-моему, он хочет объяснить, что он делает в течение 21 дня, затем мы можем остановиться на вашем вопросе. Я думаю, нам следует немного подождать и позволить ему завершить мысль, а затем мы спросим: «Почему вы не делаете то или это?» Давайте таким образом организуем нашу работу.

[смена говорящего: переводчик]

Конечно, если он повторяет 3 микроцикла, то понятно, это 21 день, но если они будут разные, достаточно, чтобы он показал одну неделю.

[смена говорящего]

В конце вы можете согласиться, не согласиться или взглянуть на это по-своему. Я принадлежу к той же научной школе, что и Вадим. В моем случае был бы 1 микроцикл, повторяющийся с какой-то периодичностью, но это может не подходить для системы, которую использует Йонас. Мы только предполагаем, но, вероятно, Йонас уже выполнил определенную часть программы до начала этих 3 недель до старта. Сейчас, можно сказать, он украшает торт вишенкой.

[смена говорящего]

Итак, возвращайтесь к нам. А что вы подразумеваете под максимальным скоростным усилием за 10 дней до старта?

[смена говорящего]

Хорошо, я объясню это специально для вас. Для меня максимальное усилие означает мои ожидания от соревнования. Если мы говорим об Олимпиаде, в забеге на 100 метров у вас будет три этапа с показателями 95, 98, возможно, 100 или, если вам повезет, 101 %. Для меня это и есть максимальное усилие. Я также знаю, что если спортсмены находятся в этой точке, им нужно время, чтобы восстановиться. Таким образом, мне нужно приблизить их к данному моменту, но в то же время обеспечить достаточный восстановительный период.

[смена говорящего]

Давайте проясним этот момент: за 10 дней до старта вы воспроизводите ситуацию полуфинала.

[смена говорящего]

Я воспроизвожу ситуацию полуфинала.

[смена говорящего]

Ясно, а за день до этого вы проводите два этапа.

[смена говорящего]

Нет, я не дублирую соревнование.

[смена говорящего]

Со всем уважением, но вы только что сказали обратное.

[смена говорящего]

Хорошо, прошу прощения. Итак, вот день старта, я назвал его «полуфинальный и финальный забег». Я знаю, что это момент максимальной интенсивности. За десять дней до этого я дублирую его, но я не подведу спортсменов непосредственно к этой дате. Слишком велик риск уйти слишком далеко. Я попытаюсь получить эту скорость, но не буду делать это, скажем, три раза. Это понятно?

Прекрасно. Я бы сделал это десять дней назад, но с увеличением объема. Таким образом, в течение моих 3 недель перед основными чемпионатами (фактически это 4 недели) я бы работал с одним уровнем скорости и объема, допустим, 3 недели до этого. Я бы продублировал скорость без объема, за десять дней до этого. Мне не нужно брать и скорость, и объем, поскольку на восстановление в этом случае скорее всего потребуется более 10 дней. А у меня только 10. На данный момент я уже понимаю, насколько они близки к цели. Я делаю это для того, чтобы, во-первых, закрепить навык, во-вторых, поддержать их уверенность. Между блоками очень высокой интенсивности я отвожу больше места отдыху, чем обычно. В течение недели я поработал бы над ускорением. Когда я говорю об ускорении, это может быть дистанция 0–40 метров. Итак, в течение недели я поработал бы над ускорением, над максимальной скоростью (для меня это примерно 40–70 метров), а затем либо поработал бы над скоростной выносливостью (в пределах 70–150 метров при высокой интенсивности), либо использовал бы бег на аналогичные дистанции с более низкой скоростью. Таким образом, развитие энергетической системы (а объемы, по сути, мало способствуют развитию энергетической системы) более ритмичный процесс.

Если мне нужно провести 3 сессии, в течение обычной недели я проведу все 3. Все что я сделаю за 10 дней до основных Игр — это вместо 3 упомянутых сессий по 7 дней проведу 3 сессии по 10 или 12 дней. Здесь следует добавить, что этот период не всегда равен 10 дням. Отдельным спортсменам требуется больше времени, и для этого мне нужно было бы изобразить другой пример. Я знаю, что мне нужно практиковать в моей дисциплине: ускорение, скорость, скоростную выносливость. Помимо скоростной выносливости и активного восстановления, я использую интервальные тренировки для поддержания ритма. Мой тренировочный ритм вплоть до 3 недель перед стартом, на этом отрезке, в каждой из этих сессий — раз в неделю. На вершине, на последнем этапе я снижаю уровень интенсивности, частоту достижения максимума, распределяя нагрузку на более длительный период. Что касается интенсивности, конечно, мне нужно ее охватить, но на этот момент она меня волнует меньше всего.

[смена говорящего]

Хорошо, на мой взгляд, это очень интересный, нестандартный подход. Я хотел бы предложить следующее. Здесь присутствует несколько тренеров, специализирующиеся на спринте, но в легкой атлетике есть еще другие дисциплины. Поскольку Йонас уезжает завтра, я думаю, на предстоящих семинарах вам будет очень полезно обсудить с ним соответствующие проблемы и обменяться опытом. Перед тем, как мы разойдемся, я хотел бы уделить достаточно времени обсуждению интересного явления, которое мы наблюдали в этом году и которое является повторением того, что произошло в 1986 году. Британские спортсмены принимали участие в Играх Содружества за 2–3 недели (даже 2 недели) до чемпионатов Европы, то есть через 2 недели после выступления на одних соревнованиях мирового уровня отправились на другие соревнования того же уровня. Считается, что в легкой атлетике ни в коем случае нельзя посещать 2 мероприятия с таким небольшим промежутком. Но на деле, как и в 1986 году, британские спортсмены показали гораздо более высокие результаты, чем теоретически было рассчитано на бумаге. С этой точки зрения мне интересно посмотреть на олимпийский год, так как чемпионаты Европы в настоящее время проводятся непосредственно перед Олимпийскими играми. В порядке вещей для нас было бы сказать: «Не отправляйте ваших спортсменов в Европу, их необходимо сберечь для чемпионатов мира». Но неожиданно мы посмотрели на это через другую призму. Я знаю, что в Великобритании как-то упустили этот момент, и они не хотят повторения. Но, мне кажется, Великобритании и другим европейским странам следует серьезно обдумать ситуацию. Почему это невозможно — отработать на пределе возможностей за 2 недели до мероприятия, а затем посмотреть, что произойдет. Формально на основании всех программ по периодизации мы однажды решили, что это невозможно. Но подумайте о том, что происходит в других видах спорта. В этом зале у меня есть друзья из Союза регбистов. Они участвуют в соревнованиях из недели в неделю и в такой напряженной обстановке показывают игру мирового класса. Представителям других видов спорта нужно тщательно все обдумать, поэтому мы здесь и собрались. Обдумать те парадигмы, в рамках которых мы работаем: возможно, мы делаем что-то потому, что всегда так делали. Возможно, пришло время рассмотреть ситуацию под другим углом. Давайте вместе поблагодарим Йонаса за его доклад. Спасибо. Вадим, организуйте, пожалуйста, специальное обсуждение с тренерами по спринту здесь. Кофе здесь, семинары наверху. Закруглитесь за 10 минут до окончания семинаров, поскольку после мы посмотрим очень интересный фильм.

Может кто-нибудь позвать Йонаса? Он мне нужен. Хорошо, я не буду ждать этих участников. Пусть у нас будет группа Б. Какая-то проблема? Они опоздали.

[смена говорящего: переводчик]

Уважаемые коллеги, несмотря на то, что наши ряды довольно сильно поредели, хотелось бы немного обобщить то, что мы обсуждали. Прежде всего, о модели будущего, о модели спортивного мастерства на предстоящие Олимпийские игры, чемпионаты мира и другие крупные соревнования. Дело в том, что данная технология в России была достаточно неплохо разработана, она имеется, и ее можно воспроизвести. Я здесь не согласен с нашим лектором, который немного упростил роль статистики в этом вопросе, сказал, что корреляция — это плохой метод. Это не плохой метод. Любой статистический метод хорош, когда ты умеешь работать с ним и пользоваться им. Таким образом, на наш взгляд, необходимо следующее (и мы стараемся это делать в наших видах спорта). Изучается модель соревновательной деятельности, изучается ее структура, главные компоненты, рост которых прогнозируется на определенный период. Самым простым методом является статистическая обработка результатов Олимпийских игр разных лет, на основании чего делается прогноз. Но могут быть более сложные модели и более сложные взаимосвязи. Тут уже зависит от мастерства исследователя, как это сделать. Есть базовые качества — консервативные, есть лабильные. Лабильные легче поддаются воздействию тренировочной работы, консервативные — сложнее. Соответственно, отсюда может выбираться стратегия подготовки. Модель, естественно, может иметь какие-то индивидуальные особенности для конкретного спортсмена, если мы под конкретного спортсмена работаем. Если мы не работаем под конкретного спортсмена, то мы делаем гипотетическую модель, которая может принести спортивный результат. Я приведу самый простой пример модели. В велоспорте есть командная гонка преследования. Допустим, прошло 3 Олимпиады, на них было установлено 3 мировых рекорда. Как вы думаете, какая модель будет на следующей Олимпиаде в Рио-де-Жанейро? Совершенно очевидно, должен быть новый мировой рекорд. Мы его просчитали и знаем, какой он должен быть. Все достаточно просто. Нет, не просто, но это можно и нужно делать. Следующий вопрос, я бы сказал, вопрос всех времен и народов. Почему масса перспективных юных спортсменов на высшем уровне теряется и выходит 1–2 человека? По опыту нашей страны, причина — это в основном преждевременная интенсификация тренировочного процесса, погоня за спортивными результатами. Это большое количество международных и всероссийских соревнований, на которых спортсмены зачастую выгорают, получают травмы, различного рода перенапряжение, а иногда даже заболевания. Конечно это не стимулирует их рост. К тому же, есть естественный отсев. Многие спортсмены понимают, что идет потеря времени, пытаются обеспечить свою жизнь по другим направлениям: получают образование и так далее. Третий вопрос: нужна ли тренеру интуиция? Это, на мой взгляд, риторический вопрос, который не требует ответа. Конечно нужна. Какой тренер без интуиции будет работать? Но тренерская интуиция не идет вразрез с какими-то объективными научными знаниями. Дело в том, что, если тренер действительно грамотный, то интуиция его строится на опыте и на знаниях. Он может зачастую без каких-либо дополнительных исследований сказать, какой спортсмен имеет предпочтительные шансы для выступления в соревнованиях, какой спортсмен может победить или составить конкуренцию другому, что может произойти, где будет слабое звено в подготовке того или иного спортсмена. Этим и отличается хороший тренер от специалиста, который просто дает уроки физического воспитания. Спасибо.

[смена говорящего]

Большое спасибо. Я скажу несколько слов о последней части, поскольку это очень важно. Честно говоря, у меня нет ответа, но надеюсь, мы сможем выявить проблемы и вы предложите некоторые решения. Вы абсолютно правы. Помните, что я сказал в самом первом своем докладе? Есть некоторые вещи, которым нас могут обучить. Есть другие вещи, которые мы можем только изучить сами. Нас можно обучить науке, основным правилам, нормам и инструментам в нашей отрасли. Это очевидно, но когда речь заходит о, как вы говорите, интуиции, о суждениях, как мы можем подготовить тренеров в этом плане? Учит ли этому программа обучения тренеров?

Позвольте мне направить вам этот вопрос. Есть ли у вас какие-либо идеи насчет подготовки тренеров к составлению верных суждений? Вы уже слышали во время сегодняшнего выступления Йонаса, во время выступления Зака, а также дважды за весь вчерашний день, что тренерам приходится принимать решения. Мы готовим их к тому, чтобы они принимали решения. Вопрос заключается в следующем: как мы это делаем? Как мы формируем правильный опыт, а затем каким-то образом подбираем правильных менторов, или тренеров, которые помогают перенять этот опыт? Есть ли у вас решения относительно того, как это можно сделать? Позвольте мне поделиться своей идеей.

Несколько лет назад я считал, что старшие тренеры не знают всего и являются детьми своего поколения. Так и есть, и жизнь вокруг нас меняется. Однако, поскольку у них не было научной базы, они не проводили анализы, большинству из них приходилось полагаться на свои суждения, и они развили соответствующий навык. Есть ли возможность основать в России национальный колледж элитных менторов? Не только для одного, а для всех видов спорта. Ведь многие решения, которые приходится принимать тренеру, не относятся к конкретному виду спорта. Они могут быть универсальными. Получится ли это?

Не считаете ли вы, что некоторые наши тренеры, которые находятся на пенсии или в отставке, с удовольствием станут частью будущего, исполнят роль менторов? Получится ли это? Я понимаю, сейчас такое время дня, но мне нужны ответы. Микрофон? Наверное, она не хотела говорить. Да? Я знал, что вам есть, что сказать.

[смена говорящего: переводчик]

Как-то раз один из моих близких коллег — тренер во время напряженного соревнования, на котором решалось участие наших атлетов на предстоящей Олимпиаде, держась одной рукой за сердце, а другой за ограду, чтобы не упасть от сердечного приступа, сказал хриплым голосом: «Я люблю свою работу за то, что на ней можно умереть». Двоякий смысл: умереть от приятного стресса и умереть, извините, от старости. Я думаю, тренер на пенсии — это нонсенс. Тренер работает и остается тренером до конца своих дней. А вообще, идея правильная. На мой взгляд, люди старшего поколения могли бы это сделать и с удовольствием бы это сделали, поделились бы своим опытом. Конечно идея замечательная, спасибо.

[смена говорящего]

Большое спасибо. Мне интересно, следует ли нам дать соответствующую рекомендацию ассоциации и попросить ее членов разработать некую стратегию по достижению этой цели. Да?

[смена говорящего: переводчик]

Я хотел бы прокомментировать, то, что вы сейчас сказали и предложили. В баскетболе, в сербской школе, это активно используется, особенно в юношеских командах. Во всех командах есть молодой тренер, который является главным, а его помощником является как раз ментор — пожилой тренер, который направляет его, подсказывает ему какие-то детали, ошибки. Он его направляет, но он не главный. Это очень активно используется и имеет большой успех.

[смена говорящего]

Благодарю за поддержку. Хорошо, можем ли мы продолжить? Пожалуйста.

[смена говорящего: переводчик]

Уважаемые коллеги, в продолжение рассуждений Павла я хотела бы кое-что сказать. Первый вопрос (помимо упомянутых двух) был задан Фрэнком о том, что такое структура результата сейчас и какова она будет в 16-м году, какая это будет модель и что необходимо делать, чтобы реализовать ее. Поскольку наша группа состоит из представителей разных видов спорта, у нас не всегда есть возможность описать эту модель какими-то количественными характеристиками. Например, в стрельбе (а бывают разные виды стрельбы: стендовая, пулевая) трудно сформулировать эту модель, потому что есть рекорды, но меняются правила соревнований, делают более точные замеры (измеряют точность попадания), поэтому будет разброс в определении победителей.

Но в рамках нашей дискуссии мы выявили, что даже измерить какие-либо показатели, чтобы сформировать эту модель, тоже достаточно сложно. Например, одним из показателей может быть тест, который проводят на электронном приборе «Скат», позволяющем зарегистрировать за 10 секунд степень колебаний. Во время большой дискуссии мы выяснили, что при стрельбе ЧСС достигает, как вы думаете какой величины? От 180 до 200! И бывают не только эмоциональные скачки. Что же делать тренеру, чтобы человек мог выдержать такие скачки и при этом не потерять свою точность, координацию и так далее? Вероятно у него есть перспективы, чтобы разрабатывать информативные тесты, которые позволят оценить не только сиюминутное оптимальное состояние по одному тесту за 10 секунд, но и в дальнейшем после какой-либо физической нагрузки измерить еще раз и повторить снова. Тогда мы получим некоторые другие характеристики, как мы говорим, модельного состояния, которое может возникнуть на соревнованиях. В этом случае наша группа передовая, и ее члены молодцы, что находят совершенно иные подходы к оценке и формированию таких моделей.

В тяжелой атлетике (у нас большая группа) понятны модели, потому что все-таки там присутствуют измеряемые показатели: сколько нужно поднять, как присесть, углы. У нас есть руководитель комплексной научной группы — действующий специалист, поэтому эти показатели уже давно оцениваются, отслеживаются и корректируются при достижении каких-то модельных характеристик. И там достаточно все понятно. Есть у нас молодые представители гольфа, которые впервые входят в олимпийскую программу в 2016 году. У них данных по модельным характеристикам еще нет, и эта тема — непаханое поле. Поэтому к 2016 году стрельба у нас приобретает новое направление деятельности, а тяжелая атлетика идет дальше своим ходом.

По второму вопросу, по поводу перехода талантливых юниоров во взрослую команду, сразу же возникла эмоциональная реакция. Оказывается, это достаточно непростой вопрос во всех командах, особенно в связи с переходом юниоров во взрослую команду. Это не только стресс для самого спортсмена, но и немного другие требования, немного другие отношения между взрослыми спортсменами и вновь пришедшими в эту команду. И одним из путей продуктивного перехода, исключающим потерю спортсменов, являются совместные сборы взрослых спортсменов и юниоров, чтобы можно было перенимать опыт. Как сказал Сергей, тренер одного из действующих спортсменов, что тренер рассказывает, какая должна быть техника, спортсмен долгое время кивает головой, затем, если он не увидит это у взрослого спортсмена на соревнованиях, он это не воспринимает — все мы копируем, а дети тем более. Переход во взрослую команду является примером щадящего или продуктивного перехода. На мой взгляд (и наша команда меня поддержала) должна быть некоторая преемственность. Даже в художественной гимнастике (мы с ними немного работали) выяснилось, что девочки, талантливые девочки, приходят из разных уголков России, но не у всех их тренеров был перечень тех упражнений, которые взрослые спортсменки в сборной команде должны выполнять безупречно.

Мы тогда провели научную работу, где дали оценку тому, что они должны делать, как они должны это делать, какие есть требования, и разослали результат во все юниорские команды и спортивные школы, чтобы тренеры, работающие с маленькими спортсменками, имели представление о том, что ожидает их при переходе во взрослую команду. Ведь многие юниоры при переходе во взрослую команду первым делом подвергаются тестированию, но некоторые даже не знают этого прибора, они не могут прыгнуть правильно, сделать какое-то упражнение, которое является тестирующим. Надо сначала ему научить, при этом первые показания будут не совсем адекватно оценивать уровень подготовленности и способности. Поэтому преемственность, информированность тренеров, работающих с юниорскими командами, а также с резервом, должна быть достаточно полной с тем, чтобы они могли передать ее и научить юных спортсменов техники исполнения упражнений, которые в дальнейшем будут тестироваться. Соответственно, это поможет сохранить здоровье, не травмировать их при первом же тестировании. Когда они приходят и попадают в конкурентную среду (на просмотровый сбор приходит 10 человек, а оставят одного-двух), конечно же, они будут надрываться, чтобы это сделать. В результате у кого-то плечо полетело, у кого-то другая травма. Теперь к вопросу, касающемуся идеальной спортивной модели. Фрэнк на последнем этапе по-другому сформулировал этот вопрос. Может ли у нас быть идеальная модель, или все же необходимо ориентироваться на индивидуальную модель для каждого спортсмена?

И мы пришли к такому выводу с нашей группой, что для юниора на начальном этапе подготовки более понятной будет идеальная модель, так как он еще далек от спорта высших достижений, но, как недавно пришедший в этот вид спорта, может представлять идеальную модель — каким он должен быть стрелком. Пока эта модель не достижима, но она показывает ему верное направление. По мере приближения к этому идеалу вы видите, что эту модель реализовать невозможно, потому что она такая собранная, несколько фантастическая. И когда к этому моменту в спорте высших достижений остается небольшая отобранная группа на скамейке запасных, то с каждым человеком (и я вчера об этом говорила) мы работаем индивидуально с учетом его возможностей, прогресса (а у всех разные темпы прогрессирования), рассчитываем модели конкретно под каждого спортсмена. Поэтому обобщенной модели на этапе высшего спортивного мастерства и элитного спорта, наверное, быть не может. Индивидуальная модель должна быть разработана для каждого спортсмена с целью успешного ее достижения. Спасибо.

[смена говорящего]

Во время обеда я обсуждал со своими друзьями одну интересную идею о том, что некоторые тренеры, которые достигли вершины мастерства, принимают решение вернуться вниз и работать с начинающими, развивая спортсменов с самого начала. На мой взгляд, это потрясающая идея. Я имею ввиду, что одно дело — это когда менторы работают с тренерами на высоком уровне. Но как насчет использования тренеров с огромным опытом работы на уровне развития? Начинающим спортсменам не следует назначать начинающих тренеров, они должны работать с выдающимися тренерами, чтобы получить нужную подготовку с самого начала. Возможно, это еще один подход к рассмотрению тренировочного цикла — создать преемственность на всем пути: от юниоров до старшей группы. Хорошо, у нас заканчивается время, и я знаю, что группа с верхнего этажа очень сильно опоздала. Группа А, можете ли вы представить краткий двухминутный обзор вашего обсуждения?

[смена говорящего: переводчик]

Группа А провела незабываемые 60 минут, общаясь с нашим предыдущим лектором Йонасом. Мы получили шикарные, очень эмоциональные ответы на все наши вопросы. Мы убедились в том, что Йонас замечательно разбирается в своем предмете и в состоянии четко объяснить не только общую стратегию, но и мельчайшие детали своей работы и донести их до самых придирчивых слушателей. Поэтому мы ему очень благодарны. Что касается вопросов, изложенных в этих бумагах, то проблема со спортсменами, которые попадают во взрослую категорию, однозначно существует. В разных видах спорта это может происходить в разных возрастных периодах. Например, у нас в триатлоне 100 % наших спортсменов в возрасте 21 года имеют снижение результатов. Это я, как тренер, четко отметил за целый ряд лет. В 21 год у мальчиков обязательно происходит снижение или замедление роста результатов. У нас спортсмены тренируются вместе. По идее, это должно сгладить данную проблему, но не сглаживает, а иногда наоборот обостряет. Решений здесь очень много и, наверное, быстро мы здесь не ответим.

Что касается технической модели, то это замечательная тема, тоже очень непростая. Я, как тренер по триатлону, сталкивался с техникой многих циклических видов спорта, вынужден был заниматься этим очень серьезно и глубоко, потому что это один из основных резервов таких видов спорта. Наличие идеальной модели абсолютно обязательно. Как эта модель получается? Мы наблюдаем элитных атлетов, которые добиваются успехов в своих видах спорта. Мы можем накопить какую-то базу данных и увидеть не только их индивидуальные отличия, но и то, что они делают общего, что отличает их технику друг от друга, а также что объединяет этих выдающихся атлетов, бегунов. Если мы увидим, что они делают что-то общее, то получим ключ к основам техники. Принято говорить, что великие индивидуальности все разные, соответственно, техника очень индивидуальна, и мы должны идти по этому индивидуальному пути. На самом деле, нет.

Есть основы техники и есть вещи, которые объединяют всех этих великих чемпионов. Как бы они, на первый взгляд, не отличались, они все делают что-то, что является движущей силой, составляющей основу эффективной техники. Способность увидеть эти вещи — ключ к эффективной технике. На эту тему можно много говорить, но главное для тренера — понимать рациональное зерно, то, в чем заключается основа техники. Тогда он сможет правильно обучать своих спортсменов. В результате, конечно, получатся какие-то индивидуальные отличия, но люди должны ухватить основы. Спасибо.

[смена говорящего]

Если коротко, я думаю, мы здесь не слишком вдаемся в детали, но, безусловно, существует две научных школы: представление об идеальной технической модели и индивидуальной технической модели. Я иногда тоже задумываюсь об этом, но есть определенные принципы в науке, биомеханике и так далее, которые просто необходимо применять, иначе модель не окажется эффективной. Но применять эти принципы вы можете по-разному в ситуации с разными спортсменами. Это только предположение. Друзья, здесь у нас есть группа командных видов спорта, группа Б.

[смена говорящего: переводчик]

Хотелось бы начать в первую очередь с вопросов, которые были заданы Йонасом. Первый вопрос по поводу интеграции и перехода молодых спортсменов во взрослый спорт, во взрослые клубы. В командных видах спорта наблюдается такая проблема, что самых талантливых спортсменов подписывают большие клубы, в которых большую часть состава занимают легионеры, состоявшиеся уже игроки. Тем самым они не имеют возможности реализовывать свой талант в этих клубах. Подписываются долгосрочные контракты, они теряют мотивацию, так как не могут пробиться на важные роли в клубах, и это рано или поздно приводит к тому, что они перестают прогрессировать. В качестве решения проблемы видится, чтобы эти игроки на ранней стадии при переходе из юниорских команд в клубы играли в командах более низкого уровня, но с возможностью получать максимальное количество игрового времени и нести максимальную ответственность за результат этой команды. Также в последнее время очень большая проблема в том, что увеличилась травматичность молодых игроков, в связи, как говорил уже предыдущий докладчик, с большим количеством соревнований, большой ответственностью. Физическая составляющая в командных видах спорта растет, и спортсмены не всегда готовы на ранней стадии соответствовать этим уровням, форсируют подготовку и очень рано заканчивают свою карьеру.

Это то, что касается первого вопроса. По второму вопросу об идеальной модели, если относить это к командным видам спорта, то та модель, которая является идеальной сейчас, — это так называемые базовые знания об идеальной модели, но детали постоянно меняют игру, то есть постоянно появляются игроки, которые привносят что-то новое в игру, разрушая часть базовых знаний. Разрушая правила, они меняют их, и со временем это тоже становится константой. Такой процесс происходит снова и снова. Наш постоянный источник изменений — это появление людей, которые привносят что-то новое в игру. Как раз талант тренера заключается в том, чтобы, видя таких игроков, суметь перенести этот опыт для всей команды и наилучшим образом использовать его в достижении спортивных результатов. Это как раз является ответом в том числе и на ваш вопрос о том, где находятся эти скрытые резервы. Именно в этом и заключается скрытый резерв для командных видов спорта — в том, чтобы придумывать какие-то новые методики тренировок, то, что сейчас не делает еще никто, постоянно удивлять какими-то тактическими новшествами, потому что, как показывает практика последних 50 лет, подготовить физически и обучить основам могут уже почти все сборные команды, которые выступают на высоком уровне. Но побеждают те, кто обладает наибольшим количеством талантливых спортсменов, либо те, кто могут чем-то действительно удивить, сделать то, чего никто еще никогда не делал. Спасибо.

[смена говорящего]

Большое спасибо. Все выступающие группы поделились очень полезной информацией. Возвращаясь к идее базовых технических моделей, если мы посмотрим на играющего в теннис Майкла Чанга примерно такого роста и играющего в теннис Пита Сампраса примерно такого роста, то технические модели, действительно, будут совершенно разными. Я помню, в России был потрясающий невысокий спринтер Александр Корнелюк. Он был примерно вот такого роста. Можно ли применять к нему ту же техническую модель, что и к упомянутым ранее двум спортсменам? Я думаю, нет. Таким образом, нам необходимо подумать над нашими принципами и тем, каким образом мы их адаптируем. Но позвольте мне вернуться к моим друзьям из командных видов спорта, потому что об этом я еще скажу позже. На мой взгляд, это было очень по-европейски, когда менеджеры и тренеры в команде говорили: «так вы все наберете форму одновременно,

так вы все сыграете вашу игру» и так далее. Но на самом деле в члены команды отличаются друг от друга. Таким образом, с одной стороны, есть вещи, которые мы делаем вместе, чтобы осознать наше единство, с другой стороны, есть вещи, которые необходимо делать отдельно, потому что у всех нас есть свои собственные потребности для развития. И последний вопрос для всех вас относительно технических моделей и подготовки. Имеет ли для вас первостепенное значение то, что спортсмен учится так, как вы хотите, чтобы он учился, или вы кардинально меняете ситуацию и разрабатываете способ адаптации под нужды спортсмена и подходящий именно для него или нее метод обучения? Нам, как тренерам, порой приходится принимать сложные решения.

Но мы также должны очень хорошо осознавать, что в основе этих решений должно лежать удовлетворение потребностей спортсмена, а не на наше стремление продвинуться вперед. Еще раз благодарю вас. Перед тем, как мы перейдем к моей презентации, нам предстоит посмотреть еще одну очень интересную презентацию, которая будет показана на экране. Я бы хотел обратиться к двум моим талантливейшим товарищам из мира художественной гимнастики. Представьте нам, пожалуйста, этот фильм, и давайте посмотрим его с таким же интересом, как и вчерашний фильм о синхронном плавании.

[смена говорящего: переводчик]

Во-первых, уважаемые коллеги, я хотела бы извиниться за качество видеоматериала, который мы будем вам представлять. Это рабочие материалы, которые использовались комплексной научной группой и кафедрой теории и методики гимнастики МГУ имени Лесгафта для практических разработок и поиска более эффективных средств оптимизации учебно-тренировочного процесса. Поэтому заранее приношу извинения. Нам очень важно было показать вам это, потому что, как мне кажется, проблемы, которые мы обсуждали вчера, а именно поиск талантов и сохранение этих талантов в спортивном пространстве, а также развитие их способностей, на данный момент очень успешно решаются в художественной гимнастике. Мы хотим показать нарезку из видеофайлов. Пожалуйста. На первом блоке вы видите маленькую девочку четырех лет. Эта видеосъемка была сделана 12 лет назад.

Идет открытое учебно-тренировочное занятие, где осуществляется просмотр способностей детей. Детям было предложено выполнить танцевальную комбинацию под любую музыку. Желательно, чтобы эти музыкальные отрезки были разнообразные. Оценивается способность согласовывать движения с музыкой. Естественно, в арсенале у ребенка еще очень мало двигательных средств, которыми она обладает, но при этом она пытается отобразить свое настроение, состояние, характер музыки. Надо сказать, этот ребенок сейчас, спустя 12 лет, является членом сборной России по художественной гимнастике, достаточно успешно выступает, показывает высокие результаты. На втором файле вы увидите, насколько она входит в роль и передает характер латиноамериканского танца с веером, какой взгляд у нее, как она умеет себя представлять. Этот маленький ребенок умеет довольно хорошо согласовывать свои движения с музыкой.

Необходимо отметить, что по данным ученых, чувство ритма заканчивает развиваться приблизительно к шести-семи годам. А этой девочке четыре года, и она умеет как быстро, так и медленно выполнять упражнения, совершать движения различного характера, даже включает элементы, которые уже умеет делать. На третьем файле девочке предлагают выполнить комбинацию под «Умирающего лебедя», и она отвечает: «Не хочу страдать». Тогда ей говорят: «Ты не страдай. Пусть этот лебедь будет красивой, покажи, какая она красивая». И вот какую комбинацию она продемонстрировала. Итак, Чайковский, музыка из балета «Лебединое озеро». Не видно. Это первый год занятий, начальный этап подготовки, ей четыре года. Их только набрали в декабре месяце, и она занималась всего лишь в сентябре, октябре и ноябре, можете себе представить. Это действительно феноменальные способности. Эта гимнастка, Юля, сейчас отличается от всех особым артистизмом и выразительностью. Это имеет отношение к тому, как подобрать задание для того, чтобы выявить такие способности. То есть тренер должен творчески подходить к этому процессу и контролировать, наблюдать. Посмотрите, балетом она, естественно, тоже не занималась.

Следующий блок, который мы хотим показать, посвящен развитию способностей. Здесь представлено занятие группы юниоров сборной команды России, где с ними разучивается комплекс упражнений специальной физической и технической подготовки. Можно сказать, что этот комплекс позволяет осуществлять интегральную подготовку, потому что сюда включаются движения различного характера, позволяющие развивать и физические качества, и определенные способности, такие как пластичность, а также одновременно совершенствовать базовые и профилирующие навыки: динамическую осанку, отталкивание и так далее, в зависимости от того, что будет включено в этот комплекс. Такие комплексы выполняются на каждом занятии — или полное занятие посвящено этим упражнениям, или его фрагмент. Сейчас они выполняли упражнение для стоп, чтобы укрепить своды стопы, предупредить возникновение поперечного, продольного плоскостопия. Ведь в художественной гимнастике нагрузка на стопы велика, и функциональность стопы должна быть очень высокой. Упражнения выполняются сидя, лежа и так далее.

Обратите внимание, что рядом на ковре занимаются взрослые гимнастки сборной России по художественной гимнастике, групповые упражнения. Это относится к вопросу о том, какие модельные характеристики существуют для юниорок и как адаптировать процесс перехода из юниорской сборной во взрослую. Если они рядом тренируются и видят этот процесс, они знают, к чему стремиться, что необходимо уметь и как это все выполнять. Упражнения по технике приближены к тем техническим действиям, которые в дальнейшем придется выполнять гимнасткам-юниоркам, то есть движения по структуре очень схожи. В данном случае, развивается активная гибкость, динамическая осанка (согнутая и прогнутая). Естественно, упражнения, которые выполняют гимнастки, — это всего лишь вариант, один из комплексов, которые им даются. Эти упражнения мы показываем своим студентам в университете, они знакомятся с такой практикой, и те, кто в дальнейшем будет работать по профилю, могут использовать эти упражнения в своей деятельности.

Такие групповые занятия (комплексы) очень важны, особенно когда мы отрабатываем технику двигательных действий в групповых упражнениях, потому что важна синхронизация действий, то, насколько однообразно они будут выполняться. Соответственно, обращается внимание на все детали, на синхронность выполнения этих движений. Благодарю за внимание.

[смена говорящего]

Потрясающе! Перед началом моей презентации, я думаю, необходимо выразить признание этим прекрасным детям и, конечно же, поздравить тренеров, которые с ними работали, а также наших двух спикеров. Я предлагаю выразить наше восхищение. Нет, это слишком банально. Мы сделаем это по-своему. Готовы? «О, хорошо!» Это наш новый способ. Давайте продолжим. Готовы? «О, хорошо! О, очень хорошо!» Начнем заново.

Все начинают думать. Готовы? Лучше на английском? Ладно, тогда я немного обучу вас английскому. Так даже лучше. Начали! «Oh, good! Oh, very good! Oh, very, very good! Fantastic!!!» Теперь все вместе, я видел, что некоторые выбиваются из команды. Готовы? Последний раз поблагодарим всех этих людей за сегодняшний день. Готовы? «Oh, good! Oh, very good! Oh, very, very good! Fantastic!!!» Здорово, садитесь. Итак, дамы и господа, я быстро проведу свою презентацию. Мы заканчиваем через 45 минут. Я прослежу за тем, чтобы мы закончили вовремя.

Мы уже несколько раз говорили... Прошу вас отключить сотовые телефоны. Пожалуйста, отключите ваши телефоны. В течение этих двух дней мы уже несколько раз говорили о важности совместной работы. Мы говорили о команде, как об оркестре. Конечно же здесь есть представители и индивидуальных видов спорта, и командных видов спорта. Я думаю, представители командных видов спорта понимают, о чем идет речь, на интуитивном уровне. Мы, как представители индивидуальных видов спорта, не так хорошо понимаем совместную работу интуитивно.

Но мы неоднократно рассуждали о необходимости сформировать вокруг нас команду, предназначенную для оказания нам помощи в тренировочном процессе, который сфокусирован на спортсменах, осуществляется под управлением тренера и поддерживается вспомогательной или научной службой. Таким образом, наша работа заключается в управлении. Что же тогда представляет собой команда? Важна ли ее роль? Здесь я должен сказать о том, что если мы хотим постоянно добиваться своих целей, командная работа — это не дело выбора, это стратегическая необходимость. Поэтому мы должны задуматься над тем, как создается хорошая команда. Есть определенный процесс. Я непременно о нем расскажу, а вы получите распечатки этой презентации и сможете изучить их позднее. Я хотел бы попросить вас внимательно посмотреть на каждый этап, который я представлю, и осознать, что только вы способны его пройти.

Вы должны его пройти, иначе мы никогда не научимся созданию крепких команд. Сначала мы набираем команду. Затем мы развиваем людей в команде. Затем вовлекаем их в процесс достижения поставленных целей, а после поддерживаем их в их начинаниях. Мы обязательно создаем нужный настрой на всех этапах пути и, наконец, высвобождаем их. Мы отпускаем их для того, чтобы они стали великими людьми.

Начнем с отбора. Интересно было выслушать мнение моих коллег на семинарах и здесь о таком понятии, как отбор. Я попытаюсь упростить задачу прежде всего себе, но и вам тоже. Я думаю, для отбора в команду существует пять критериев. Во-первых, вы отбираете людей на основе их технических качеств. То есть, если человек должен стать вратарем, вы не пригласите бомбардира. Таким образом, мы ищем людей с техническими компетенциями или способностью к высоким показателям в этих технических компетенциях. Вероятно, у них должен быть соответствующий талант.

Дальше вы оцениваете их обучаемость. В английском языке такого слова нет, оно придумано, но вы понимаете, о чем идет речь. Это значит, что когда дело касается работы в вашей команде, этот человек должен быть готов к обучению, максимальному развитию. Я начинаю рассуждать о том, зачем они приходят ко мне, если не хотят развиваться. Если кто-то собирается присоединиться к вашей команде и всем своим видом показывает: «О, я уже всего добился. Мне не о чем волноваться. Я очень классный. Я — само совершенство» —

не берите его. Во-первых, он будет выступать в роли вируса, который заразит остальных членов команды, а во-вторых, он не будет расти. На самом деле вы набираете людей, потому что хотите, чтобы они выросли. Вы верите в их рост. Далее, они должны быть уравновешенными. Безусловно, в вашей команде должно поддерживаться равновесие между разными типами мышления и навыков, а также равновесие должно поддерживаться внутри самих спортсменов в виде устойчивости их развития. Затем, они должны обладать волей к победе — не только своей собственной, но и победе команды. Звучит это так: «Я буду до самого конца бороться за свою команду и я буду до самого конца бороться за свою победу».

Наконец, химия. Не поймите меня неправильно. Под химией я не подразумеваю допинг или запрещенные препараты. Здесь совсем другой смысл: химия как симпатия, особые качества, которые невозможно даже измерить. Ее нельзя потрогать, но можно почувствовать. Я объясню это через пару минут. Выбирая людей, вы не выбираете их за вчерашние достижения.

Это история. Это то, что они уже сделали. Вы выбираете их на сегодня и на завтра. Если мы, как тренеры, не способны рассмотреть потенциал стоящих перед нами людей, то все пропало. Конечно вы можете сказать: «Так, если эти ребята мировые рекордсмены, то они для нас самый лучший выбор. Именно они нам нужны». Нет, вам нужно знать, кем они могут стать, до какого уровня они могут дорасти.

Потенциал ясен. Куда мы можем их взять? Понимаете ли вы, что означает потенциал? Не спортивные достижения, а потенциал. Другой аспект двойного видения в рамках отбора, в моем понимании, заключается в том, что нам необходимо думать о преемственности. Что произойдет после? Мы начинаем работу с командой отсюда, как показано на данной схеме. Конечно, вы делаете выбор ради команды, но, помимо этого, вы делаете выбор ради устойчивого положительного результата, ради того, чего мы хотим добиться в будущем в качестве клуба. А если апеллировать конкретно к вашей аудитории, то ради бело-сине-красного флага, взмывающего вверх во время международных соревнований.

Проводя отбор, вы помните о двух этих вещах. Что эти игроки могут сделать для команды сейчас? Что они могут сделать вместе для создания династии, чувства совершенства, которое мы поддерживаем в российском спорте. Итак, я обещал рассказать о химии. Для меня химия — это отношение плюс характер, это определенные качества, которые есть в человеке: целостность, энергичность, стремление к победе. Могут ли они не только сами быть задорными, но и поделиться задором с вами?

Мне нравится, когда люди, приходящие в мою команду, спустя короткое время говорят: «Фрэнк, мне кажется, это неправильно. Я думаю, что мне лучше поступать так, а тебе — эдак». Меня очень радуют такие споры. Иногда выигрываю я, иногда — они. Но на деле благодаря такой ситуации мы все начинаем делать что-то лучше. Не бойтесь принимать в свою команду таких людей — с огоньком внутри. Здесь присутствуют тренеры по гимнастике, и, возможно, они уже знают эту историю

о Наде Команечи. В 1976 году на Олимпийских играх в канадском Монреале она получила круглые десятки — фантастические оценки. После этого на пресс-конференции представители британских или американских СМИ сказали тренеру: «О, у вас, наверное, налажен потрясающий процесс отбора, самый лучший процесс отбора талантов». Тренер спросил: «Почему вы говорите об этом?» — и получил ответ: «Как же, ведь Надя Команечи... она потрясающая...» «Послушайте, позвольте я расскажу вам о таланте. Когда Наде Команечи было восемь лет, ее окружали гораздо более талантливые гимнастки, и ее чуть было не выгнали из сборной», — и тренер продолжил: «Но в ее глазах горел огонь, и такие люди способны обвести вас вокруг пальца. Ищите людей с огнем в глазах».

Вы видели глаза этой маленькой девочки? Вы смотрели на ее лицо? Увидели ли вы в ней задатки первоклассной спортсменки? Она как будто говорит вам: «Мне все равно, что вы скажете, я все равно стану знаменитой». Вам нужен этот огонь — именно это я подразумеваю под понятием «задор». Есть ли у них свое мнение? Являются ли они новаторами? Обладают ли они почти врожденным чувством профессионализма? Есть ли у них гордость? На мой взгляд, гордость — интересная вещь. Быть гордым не значит быть высокомерным. Быть гордым значит чувствовать достаточную уверенность в себе для бесконечной борьбы, но при этом проявлять скромность. Итак, я перечислил ряд качеств, а как их измерить?

Рулетка здесь не пригодится. Анкетирование тоже не получится провести. Остается наблюдать. Я считаю, для отбора спортсменов в команду иногда стоит просто ставить их в определенные ситуации и наблюдать за ними тренерским взглядом. Смогут ли эти люди поднять команду до высот? На этом этапе кто-то скажет: «Слушай, Фрэнк, идеальное решение — подобрать 11 лучших игроков, подобрать 15 лучших игроков, и команда готова». Ян Макгихэн был тренером британской команды по регби Lions, которая должна была играть в Южной Африке. Сам он, как и я, из Шотландии, и английские тренеры говорили ему: «Ты подбираешь не самых лучших игроков». Он отвечал: «Подбор лучших игроков — это не моя работа. Моя работа — подобрать лучшую команду».

Именно это необходимо помнить при наборе команды. Теперь мы переходим к этапам развития. Использованные здесь термины не мои. Они принадлежат господину Такману — человеку, который придумал эту модель и подобрал такие интересные рифмующиеся названия. Я думаю, что они не рифмуются на русском, поэтому прошу прощения. Формирование, шторм, нормирование, выступление, и в конце может быть очень опасный этап — спячка. По мере развития команды все игроки проходят через каждый этап. Итак, как это происходит?

Начнем с формирования. Представьте, что вы — моя команда, я впервые вижу вас. Забавно, но поведение, которое вы увидите, немного похоже на то, что происходило вчера, когда мы впервые встретились. В этой точке люди испытывают среднюю степень энтузиазма с очень высокими ожиданиями. «Боже мой! Нас включили в команду! Мы в сборной! Это потрясающе!» Дальше появляется небольшое волнение. «Интересно, подойду ли я? Ведь у нас есть босс. Я наслышан о нем. Иногда он может быть несносным». Присутствует небольшое волнение. «Этот игрок гораздо лучше меня. Вдруг я не смогу сохранить место в команде». Проходит время.

Дальше они начинают анализировать ситуацию взаимодействия с коллегами. Смеются ли они над теми же вещами? Расстраивают ли их те же вещи? Стремятся ли они к общению? Что им нравится во время подготовки, на тренировке и так далее. Спортсмены анализируют ситуацию, а после понимают, что они полностью зависят от кого-то. Вспомните, как вчера утром вы пришли сюда в первый раз. Здесь я авторитетное лицо. Вы понятия не имеете о том, что будет происходить, поэтому вы полностью зависите от меня. То же самое происходит, когда вы впервые собираете команду. Спортсменам нужно найти свое место в команде и самоутвердиться.

Это первый уровень, и на нем, конечно же, нет чувства сплоченности. Они едва знают друг друга и работают каждый сам по себе. Помните, какими мы были вчера утром, когда впервые пришли сюда? Мы были абсолютно автономными. Сейчас вы уже можете положиться на нескольких человек в команде и испытываете несколько большую сплоченность. По окончании этого этапа происходит следующее: вы ощущаете разрыв между надеждами и реальностью. Вы начинаете предполагать, что что-то должно произойти, но это не происходит, и остается своеобразный пробел.

Дальше вы начинаете испытывать недовольство из-за своей зависимости от авторитетного лица. «Почему я не могу делать, то, что привык делать до вступления в команду?» Появляется разочарование в отношении целей, задач, планов действий. Иногда вы к этому готовы, а иногда — нет. Когда вы начинаете видеть, что люди вокруг вас конкурируют за власть и внимание, то возникают некие проявления крайностей. В этот момент вы чувствуете себя полностью зависимыми, но с другой стороны, не хотите зависеть от кого бы то ни было. После преодоления этого этапа мы переходим к нормированию. Внезапно приходит ощущение разрешения противоречий между ожиданиями и реальностью.

Дальше мы учимся развивать гармонию (вспомните мою историю с музыкой). Мы начинаем развивать ощущение гармонии в своих действиях. Мы начинаем немного больше доверять друг другу, поскольку до этого момента не были настолько уверенными. Мы развиваем чувство поддержки и, самое главное, учимся уважать друг друга. Нам не обязательно любить друг друга. Нам даже не обязательно нравиться друг другу, но мы должны уважать каждого члена команды. Затем мы договариваемся о характере совместной работы. Наши беседы становятся более искренними.

Появляется ощущение открытости. Мы можем быть отрытыми по отношению друг к другу и начинаем договариваться о возможных способах общения и взаимопомощи. Как я уже сказал, появляются открытость, искренность и более активная обратная реакция с вашей стороны. Вы же понимаете, как трудно иногда принять обратную реакцию. Какое чувство вы испытываете, когда спортсмен поворачивается к вам и говорит: «Я не согласен. Я думаю, что должен был сделать это по-другому». Вы сразу же напрягаетесь и думаете: «Неужели я не прав?» Мы тоже должны начать учиться. Именно так мы учимся работать вместе — разговаривая со спортсменами и игроками в таком ключе.

Вы начинаете разделять ответственность и контроль, говорить на языке команды и общаться на интуитивном уровне. Кстати, когда команда участвует в соревновании, и игроки выходят на корт или на поле, вам очень важно донести до них необходимость общения именно там, а не только в раздевалке и в зале для тренировок, необходимость умения соревноваться в напряженной обстановке, замечать такие моменты, когда нужно сказать: «Я вижу, что у тебя проблемы. Кто-то тебя преследует, но я заметила, что она не очень хорошо играет справа или слева. Я говорю тебе это, так как ты была слишком увлечена этим противостоянием. Но я-то это вижу и говорю, что она слишком сильна справа, переходи на левый фланг» и так далее.

Нам необходимо выстроить внутри команды именно такой тип общения, так как это наше общее дело. Похоже на то, что вы видели вчера, когда Панетта помог подняться Ламбрускини. Теперь мы у руля. Это волнительно. Мы уверены друг в друге и в командных достижениях. Мы выступаем на высоком уровне и хотим подняться еще выше как команда. Два плюс два будет пять. Мы больше, чем сумма отдельных составляющих. Команда дает нам ощущение величия.

К сожалению, когда некоторые команды подходят к этому моменту, они дрейфуют. «Мы лучшие игроки, и нам не о чем волноваться. Мы выиграли в прошлом сезоне и съедим вас. Мы положим всех в этом году». Опасная ситуация. Зачем менять то, что хорошо получается? Они слишком уютно чувствуют себя в команде. Я думаю, всегда необходим хотя бы небольшой вызов. Здесь же доходит даже до скуки. «Боже, тренер постоянно повторяет одно и то же. О нет, нам нужно опять делать то же самое?»

Наблюдается отсутствие напряжения сил или вызова. А я скажу вам, что игроки в вашей команде должны ощущать напряжение. Им нужен вызов для того, чтобы показать лучший результат. Минутку. Итак, мы подошли к тому, что я назвал тремя важнейшими критериями формирования хороших командных игроков. Прежде всего, вы видите то, что я назвал эмблемой на вашей футболке. Это принципы нашей совместной работы: навыки межличностного общения, ощущение взаимозависимости, сотрудничество и поддержка. В этом мире мне приходилось многому учиться, так как я вышел из командных видов спорта. Несколько лет назад я побывал в Мадриде на конференции Международной ассоциации футбола (ФИФА) и выступал на одной площадке с человеком по имени Йохан Кройф.

Если вы не интересуетесь футболом, то, вероятно, не знаете его. Я расскажу вам, что он был достаточно хорошим голландским футболистом, а затем стал неплохим менеджером в клубе «Барселона». На той конференции он говорил о новой концепции — «тотальный футбол». Я никак не мог понять ее, и тогда он сказал: «Фрэнки, а не приходило ли тебе в голову, что в нашей игре мы передаем мяч?» «Да, я не настолько глуп». Он продолжил: «А ты когда-нибудь задумывался о действии по передаче мяча?» «Да, Джон, я смотрел футбол». Он ответил: «Я в этом не уверен. Видишь ли, когда в игре дело доходит до передачи мяча, ты должен знать сильные, слабые стороны и возможности того игрока, которому ты делаешь передачу.

Тебе даже необходимо знать, как игрок предпочитает принимать мяч. Какой смысл отдавать кому-либо мяч так, что им не смогут воспользоваться. Тогда ты теряешь его. Если тебе не нравится, когда мяч передают на левую ногу, что может заставить меня передать его именно так и просить тебя исправить мою глупую ошибку?» Я пытаюсь объяснить, что в мире интерактивных командных видов спорта большую роль играет качество передачи, качество помощи, качество поддержки. Если этого нет, то нет и очков. Мы должны признавать качественные передачи, поддержку или помощь, ценить их и по возможности вознаграждать.

Я подумал, что в спорте все совсем не так, пока не посмотрел матч Чемпионата Европы 2000 между Голландией и бывшей Югославией. Голландцы в оранжевых футболках, югославы — в синих. В оранжевом — Бергкамп. Он играл когда-то за Англию. Как обычно, спорит с судьей. Мяч переходит к сборной Югославии. А теперь посмотрите в левую часть экрана. Смотрите, как Давидс, подгоняемый неведомой силой, несется через все поле и вынуждает защитников ошибиться. Мяч получает Зенден, передача на Давидса, Зендена сбивают с ног, Давидс ударяет по мячу — гол! Возможно, вы наблюдаете подобные действия каждый раз, когда смотрите матчи вашей любимой российской футбольной команды, но только не этот тип поведения. Один игрок поздравляет того, кто забил гол, трое поздравляют того, кто сделал передачу.

Я знаю, о чем вы сейчас думаете: «Да ладно, Фрэнк, ты же не хочешь сказать, что игрок, сделавший передачу, заслуживает в три раза больше одобрения, чем тот, кто забил гол». Нет, я не об этом. Я говорю о том, что вам необходимо ценить, признавать и поощрять поддержку, которую вы получаете, иначе ее больше не будет. Не верите? Представьте, будто каждую субботу вы передаете мне пас. Мяч ложится мне на ногу, и я забрасываю его в ворота. Я наслаждаюсь ликованием толпы и полностью игнорирую вас. Будет ли у вас большое желание продолжать оказывать мне такую качественную услугу, если я поступаю с вами подобным образом? Я так не думаю, и это моя точка зрения. Мы говорили о поддержке со стороны науки, ассоциации, федерации и так далее. Помните о том, что они пытаются помочь, передать систему и так далее. В свою очередь, помогите им сделать более качественную передачу, предоставить вам более эффективную систему и поддержку. Я еще вернусь к этому вопросу. Итак, это был первый навык.

Следующий — номер на вашей футболке. Первый был эмблемой на вашей футболке. Номер на вашей футболке — это ваша роль, то, для чего вас выбрали: голкипер, бомбардир, защитник, нападающий и так далее. Во-вторых, это ваша позиция и, в третьих, ваша специализация. У меня есть теория относительно командных видов спорта, что благодаря наличию номера на футболке (конкретной роли) иногда во время схватки вам приходится противостоять один на один игроку команды соперников. Вы скажете: «Фрэнк, но ты же сказал, что это командный вид спорта». Я знаю, но в рамках командного вида спорта вы носите номер на вашей футболке, и у вас есть определенная задача в команде. Иногда борьба происходит по ходу игры, и вы не осознаете ее важность вплоть до завершения игры.

Сейчас мы перенесемся назад во времени. Это финальный матч Лиги Чемпионов УЕФА между футбольными клубами Милана и Ливерпуля. Идет игра. Я покажу вам ее завершение, а затем продолжу. После первого периода Ливерпуль проигрывает со счетом 3:0. Когда команды выходят на поле во втором тайме, Милан демонстрирует своим фанатам, что трофей уже у нас в руках, мы победили. Команда соперников отстает на три очка, и никто еще не преодолевал разницу в три очка в таких крупных соревнованиях. Игра начинается. Теперь мне любопытно на это посмотреть, поскольку игроки плохо представляют себе то, что произойдет дальше. По ходу игры происходит схватка между вратарем Дудеком и Шевченко из Милана. Все считают, что в этой игре дело дошло до серии послематчевых пенальти только благодаря тому, что Шевченко не забил еще один гол. Но на мой взгляд, произошло то (и я сейчас это прокомментирую), что стало результатом битвы за игру. Давайте посмотрим.

В начале эпизода свободный удар. Шевченко делает подбор. Посмотрите на счет — 3:0, а могло бы быть 4:0. Потрясающий сейв! Теперь уже ничья — 3:3. Идет дополнительное время. Смотрите, что происходит — мяч отлетает к Шевченко; удар в открытые ворота, сейв, удар в открытые ворота, сейв — невероятные сейвы. Теперь посмотрите на лицо Шевченко. Посмотрите на него снова. Шевченко думает: «Я не могу смотреть ему в лицо, я не могу победить этого человека».

Теперь серия послематчевых пенальти; очередь доходит до Шевченко. Посмотрите на его лицо. Видите ли вы в нем человека, который верит в свою победу? На тот момент он был одним из самых выдающихся игроков по количеству забитых пенальти. Посмотрите на его лицо. Конечно, Дудек умен. Он подходит и дает ему мяч. Шевченко не видит ворота перед собой. Он не может смотреть на соперника. Что происходит? Он не может смотреть.

Любой, кто увидит этот матч, скажет, что все произошло из-за сейва в конце. Я хочу донести до вас, что, работа в команде подразумевает исполнение своей роли в игре, несмотря ни на какие препятствия, которые встают перед вами. Безусловно, вы связаны с командой, но иногда в ходе игры вам нужно выиграть битву с чьим-либо разумом и, когда наступает ответственный момент, справиться с этим.

Итак, я говорил об эмблеме на вашей футболке, о номере на вашей футболке, и теперь речь пойдет об имени на вашей футболке — о вас самих. Это особые, специфические качества. Они отличают вас от других. Никто в мире не похож на вас, никто. Это ваши личные способности, индивидуальные отличия. Они могут быть интеллектуальными, эмоциональными, физическими, но они ваши.

Достаточно долго я работал с командой Феррари на Формуле 1 и начал понимать суть некоторых сложных ситуаций, которые возникают в такие моменты, как пит-стопы во время гонки. Наверное, нужно пояснить вам, что в пит-стопе задействовано 25 человек, ответственных за остановку. Один из них — пилот. У каждого из них есть своя работа. Кто-то поднимает машину домкратом, кто-то откручивает одно или другое колесо, кто-то снимет колеса, кто-то надевает новые, кто-то снова затягивает гайки, кто-то заправляет, кто-то очищает защитный экран на шлеме пилота. У каждого из них — своя работа, но в некоторых ситуациях вас просят выполнить то, что не относится к вашей работе. И только от вас зависит, сможете ли вы выйти за рамки своей роли и взять на себя ответственность. Сейчас я покажу вам того, кто как раз так и поступает. Давайте посмотрим небольшой отрывок фильма.

Вот Йос Ферстаппен заезжает на пит-стоп за рулем автомобиля команды Бенеттон-Рено. Интересно, что Рено — первая в мире команда, начавшая использовать глобальный тюнинг для изменения механических свойств и оснащения машины от Австралии до Парижа. Вот он появляется; 24 человека ожидают его, и у каждого из них есть работа. Автомобиль поднимается вверх, колеса снимаются, топливо заливается. Вы только посмотрите на это! Надеюсь, вам видно того человека, на которого я хотел бы обратить внимание. Он здесь. Посмотрите, где он находится, и посмотрите, куда направились остальные. Его работа заключается в проверке ремня безопасности. А он отличается от ремня безопасности в вашем или моем автомобиле. Наши ремни безопасности можно двигать. Я прав? Да, иначе как вы поднимете мобильный телефон с пола в машине? Вам нужна некоторая подвижность. Этих ребят вжимает в спинку сиденья. Они прочно зафиксированы, потому что им нельзя двигаться, когда на скорости 200 километров в час они врезаются в стену, поэтому они должны оставаться неподвижными. Это первый момент. Второй момент заключается в необходимости проверки экрана на передней части шлема. Раньше они бы взяли тряпку и протерли его, но, конечно, останутся следы масла, и после этого возникнет ощущение перемещения в тумане. Теперь у них есть что-то вроде очищающей пленки, похожей на ту, в которую мы заворачиваем бутерброды на кухне. Чистый обзор. Вот его работа. Это все, что его просят делать. Когда вспыхнуло пламя, вы увидели, что все разошлись. Как вы думаете, что он делал в этот момент? Внутри? Нет?

Если вы водитель, и происходит возгорание, то вы можете потерять концентрацию, и все может закончиться попыткой найти кнопку эвакуации. Я видел подобные примеры, когда они неистово пытаются выбраться и разрывают в клочья материал, который невозможно разорвать щипцами и зажимами. А некоторые из них погибали в машине. Что сделал этот человек? Он пробрался сквозь пламя, нажал на переключатель, и Ферстаппен освободился. Поверьте мне, этого нет в описании его работы. На что мы обращаем внимание? Мы создаем критические ситуации в тренировочном процессе и проводим тестирование. Что случилось бы, если бы главный инженер запланировал это, но никто бы не знал о том, что произойдет. Там везде есть камеры. Машина заходит на проверку, техники проводят проверку подвески, руля, всяких деталей, затем автомобиль проходит пять кругов и снова заезжает. Вдруг все загорается. Камеры включены, и мы наблюдаем. Нам нужно обнаружить того, кому хватит смелости преодолеть границы собственной безопасности и сделать шаг вперед, чтобы спасти пилота. Такую проверку мы проводим, меняя людей вокруг машины, ставя их в критические ситуации и отыскивая человека, который выйдет за рамки привычного поведения и спасет команду.

Я считаю, что таким образом мы развиваем идею вовлечения наших игроков. В нашей жизни все балансирует между целью, которую вы пытаетесь достичь, и ценностями, которые мы отстаиваем. Чтобы продолжать путь, мы меняем линии поведения, меняем наши отношения. Мы уже много говорили об управлении взаимоотношениями за эти два дня. Нам необходимо постоянно анализировать, следить за пониманием цели. Почему футболисты получают желтую или красную карточку? Это их ценность? Их замысел? Надеюсь, нет. Мы немного утратили нацеленность на результат. Нам необходимо восстановить ее вместе с нашими людьми. Тогда, безусловно, мы добьемся этого нашими действиями. Коллеги, на этой неделе я просил вас сделать именно это, чтобы я мог вернуть результат вам и Ассоциации. Но поймите, если я собираюсь вовлечь вас в это, если мы собираемся измениться и создать прекрасное будущее, то в центре внимания должно оставаться это слово. Если я учу вас выходить на арену и делать что-то по-другому, делайте это, чтобы получить победный результат. Если я доверяю вам в этом, я верю в то, что вы поступите правильно. Но если это не сработает, и вы сойдете с дистанции, вы должны доверять мне, что я не буду кричать на вас, я не буду осуждать. Я просто скорректирую вас и помогу двигаться дальше по нашему пути к цели, которую мы пытаемся достичь. Никакого осуждения. Вместо этого — наставление и направление. Теперь я хотел бы попросить переводчиков прочесть это высказывание. Я прочитаю его на английском, чтобы вы успели.

Роналдиньо, который знаком многим из вас, несколько лет назад был одним из самых дорогих игроков в мире. Его спросили, какова его роль в команде. Я не знаю, что вы ожидаете от него услышать, ведь это самый дорогой игрок в мире — гигант. Ему приписывали величайшее эго на планете, но на вопрос о его роли в команде он ответил следующее: «Моя роль в команде — создавать игровые ситуации, отдавать последний пас перед голом, помогать». Помогать? Роналдиньо, этот гений, видит себя помощником? «Моя роль — поставить партнера по команде в такую позицию, из которой он сможет забить гол. Это моя главная забота. Когда я тренируюсь, я, помимо прочего, концентрируюсь на создании в уме картинки: как лучше передать вот этот пас партнеру по команде, предпочтительно так, чтобы он остался один лицом к лицу с вратарем соперников. Вот что я делаю всегда, перед игрой, всегда, днем и ночью — пытаюсь придумать что-нибудь, представляю себе игровые ситуации, которые никто другой и не придумает. И при этом учитываю сильные стороны каждого из своих партнеров по команде, которым я передаю мяч. Когда я создаю все эти игровые ситуации у себя в голове, то учитываю, нравится ли кому-то из моих партнеров принимать мяч прямо перед собой или впереди, хорошо ли он работает головой и как он предпочитает делать пас в воздухе, где он сильнее — справа или слева, вот это моя работа. Вот это я и делаю».

На мой взгляд, это потрясающий подход, потому что, глядя на это, я вижу картину того, что представляет собой командный игрок, как выглядит командная работа. Но если рассматривать пример по-настоящему успешного лидерства, будет ли это другая картина? Не думаю. Открывать возможность для достижений других людей. Что мы должны делать как тренеры? Открывать возможность для достижений других людей. Моя конечная задача и вовлечение выглядят так. Когда я предполагаю, что сделаю передачу на вас, я расцениваю вас как принимающего, того, кто примет мяч. Безусловно, я должен знать, какой мяч вы сможете обработать. На самом деле, когда мы работаем вместе, вы тоже должны сделать передачу. Мне необходимо точно знать, каким образом вы предпочитаете принять мяч; иначе как я могу сделать правильный пас, чтобы вы сделали пас на него? Если мы правильно используем этот принцип, то я делаю передачу на принимающего, вы делаете передачу на принимающего того принимающего, а вы учите меня правильно подать мяч ему. Таким образом, в рамках совместной деятельности я знаю, что мне нужно делать, чтобы работать в вами, но я также должен понимать, что делаете вы, чтобы мое действие оказалось правильным и мы достигли высокого результата как команда. Ян Макгихэн, великий тренер по регби, имя которого я упоминал ранее, сказал мне: «Фрэнки, отдавая мне мяч, ты не избавляешься от ответственности, а берешь ее на себя — быть для команды нужным игроком в нужный момент».

Теперь я перехожу к поддержке. Как она выглядит? Думаю, я представлю вам три модели, так как мы уже затрагивали все три во время совместного обсуждения. Во-первых, это персональный тренер, руководящий процессом подготовки и обеспечения результата, — это ваша работа. У нас есть вот такая схема: в центре находится спортсмен, вы занимаете место тренера, а вокруг спортсмена видите врачей, физиотерапевтов, специалистов по физическому состоянию и так далее. Это самая простая из всех моделей. Что представляет собой тренер команды? Командный тренер несет ответственность за согласование оптимального сочетания индивидуального вклада внутри команды, выработку и реализацию оптимального уровня выступления команды. А вот ваша модель. Она немного сложнее, так как включает в себя другие виды поддержки: не только со стороны науки и науки результата, применимой к отдельному спортсмену с точки зрения мастерства, но и ту поддержку, которая нужна нам для совместной работы в команде. Специалисты, разбирающиеся в индивидуальных особенностях амплуа, технические специалисты команды, персональные тренеры. Если начинать со сборной, вы должны поддерживать связь и полагаться на персональных тренеров в других командах и так далее. Что касается главного тренера, ваша работа заключается в создании атмосферы поддержки и мотивации для достижения спортсменами наиболее эффективного итога процесса развития и его реализации. Это касается как подготовки, так и участия в соревновании. Итак, старший тренер. Конечно, в центре находятся спортсмен, команда, национальная сборная. Далее — тренер и множество специалистов из других областей вокруг.

За эти два дня мы очень много всего обсудили и лишь слегка затронули тему необходимости синтезировать определенную информацию и представлять ее в удобной форме для принятия тренерских решений. Я продолжаю настаивать на важности этого аспекта. Группы на семинаре разбирались в этом. Важно, чтобы кто-то сообщил нам результат. Это может быть отдельный человек или целое подразделение. Может быть, подразделение Ассоциации готово это сделать. Итак, что такое настрой? Я думаю, люди слишком усложняют понятие мотивации, а оно предельно простое. Это похоже на весы. На одной чаше — воля к победе, на другой — страх поражения. В реальности воля к победе должна всегда перевешивать страх поражения. Вчера во время обсуждения после презентации Джека я подчеркнул, что никто не лишен страха. Никто. Без страха нет смелости. Если нет смелости, то нет риска, поэтому он нам нужен. Именно так мы находим смелость, чтобы справляться со страхом для своей же пользы; это ключ. Что же тогда представляет собой воля к победе? Это достаточно сильное желание побеждать и вера в то, что вы можете это сделать. Помните о том, что это хрупкая птица, но если ее полет вдруг прерван, то вы можете снова запустить ее в небо. Как? С помощью запасных крыльев. Мы, как тренеры, должны постоянно поддерживать веру спортсменов в победу: свою и команды. Также необходимо проявлять упорство, пока что-то не получится. И тут нужно дополнить. Я думаю, это Джек во время вчерашней презентации говорил о необходимости обладать терпением. Терпение и настойчивость в конечном итоге — важнейшие качества. Что делают такие люди? Они идут на риск. Они рассматривают соревнование как вызов. Нет, это был не Джек, это был Джулс. Они рассматривают соревнование как вызов и фокусируются на исполнении. Возвращаясь к вышесказанному, это Джулс говорил о персоне, лишенной страха. Я ошибся, иногда забываю, что было до.

Что такое страх поражения? В нашей жизни присутствует четыре неизбежных страха. Первый — страх проигрыша. Но что это — проигрыш? Мы все согласны с тем, что мы не можем управлять результатами, но мы всегда можем управлять исполнением. Наша работа заключается в том, чтобы победа определялась таким образом: сегодня ты делаешь что-то лучше, чем вчера, чем когда бы то ни было. Затем, существует страх совершения ошибки. Если нет ошибок, нет риска, нет риска — нет прогресса. Ошибки не всегда плохи. С ними можно совершить всего три действия (вчера я говорил об этом): 1) признать их; 2) встать и сказать, что я допустил ошибку; 3) извлечь из них уроки и не повторять их. Всего три действия, так что ошибки не являются чем-то плохим. Затем, существует страх получения отказа. Только мужчины в нашей аудитории поймут, что это такое. Позвольте привести пример. Когда много лет назад я впервые отправился на танцы на Рождество, я вошел в зал и увидел толпу мальчишек, которые стояли у двери вот так и смотрели на прекрасных дам, которые сидели внутри. Играла музыка. Помещение было наполнено ароматом дьюти-фри в аэропорту, ароматом духов. Никто не танцевал, и в конце зала я увидел девушку моей мечты. Я прошел вперед и пригласил ее на танец, она сказала что-то вроде «отстань», и мне пришлось повернуться назад и пройти обратно через пустой танцпол. Я был уничтожен. Мне отказали, и в этот вечер я больше никого не приглашал. Это был урок: если вы берете на себя риск быть выбранным, не выбранным и так далее, будьте готовы к другому повороту событий. Если вас не выбрали, сразу же спросите, почему (не обязательно саму даму), спросите, почему, и научитесь быть лучше в следующий раз. Особенно это справедливо для набора команды. Когда-то я проводил программу общей физической подготовки в английской команде по регби, клубной команде. В ней был задействован австралийский тренер, и я занимался с ним какой-то работой, когда в дверь постучали, вошел парень и спросил: «Тренер, можно вас на пару слов?» Австралийский тренер ответил: «Да, конечно. Ничего, если Фрэнк останется?» Он сказал: «Да, я хочу, чтобы Фрэнк побыл здесь». Парень вошел. Это был Кевин Олифант. Изначально, до возраста 17 лет, он играл блуждающим полузащитником за Англию; сейчас это защитник в старшей группе. Он начал: «Тренер, вы меня вывели из состава...» Тренер сказал: «Да, Кевин, так и есть». Он спросил: «Почему?» Ответ был такой: «Я должен сказать, ты допускаешь грубые ошибки с верховым мячом». Тогда он продолжил: «Как давно вы это заметили?» Тренер: «Четыре недели назад, и у тебя не было улучшений». Он сказал: «Почему вы мне об этом не сообщили? Я не хотел оказаться за бортом. Я бы лучше поработал над собой, чтобы быть в форме». Так что, если вас по какой-то причине не выбрали, узнайте, почему, так как вы не хотите, чтобы вам снова отказали. Извлекайте уроки из таких ситуаций и двигайтесь вперед.

Наконец, страх оказаться в неловком положении. Как он появляется? Вы слышали то, о чем говорил я. Вы слышали то, о чем говорили другие люди на нашем мероприятии. Если вы вернетесь в свои клубы и федерации и расскажете то же самое, то это будет звучать забавно, поскольку никто никогда не слышал, чтобы вы говорили именно так. Но если из-за страха ощутить неловкость вы этого не сделаете, то не будет и никакого прогресса. Люди, у которых есть такие страхи, довольны самим фактом выживания, просто хотят, чтобы все было спокойно. Они рассматривают соревнование как угрозу и фокусируются только на результате. На мой взгляд, вам необходимо встроить в ваш подход к команде три вещи. Во-первых, гордиться достижениями, даже если это противоположное достижение, и я приведу вам такой пример завтра. Даже если оно противоположное, им стоит гордиться, ведь они доказали, что это можно сделать. Это очень важный фактор мотивации. Во-вторых, поддерживать усилия и инициативу. Ваши подопечные должны понимать, что вам известно то, как усердно они трудятся. Не всегда все получается, но вы рядом с ними, вы осознаете, что они сражаются за достижение своего результата, работаете вместе. Последнее — не принимать низкий результат. Никогда не оставляйте борьбу с недостаточными показателями.

Наконец-то мы добрались до высвобождения. Мы подходим к завершению. Великие команды знают, что они выступают за правое дело: постоянное повышение уровня выступления клуба, организации, страны. Об этом я рассказывал вчера. Ради чего вы живете? Американский генерал Джордж Паттон однажды сказал своим войскам: «Ваша работа не заключается в том, чтобы умереть за свою страну; ваша работа — жить ради своей страны». Спросите себя, ради чего вы живете? Живете ли вы ради вашего флага, поднимающегося по флагштоку? Живете ли вы ради этого момента? Живете ли вы ради этого? Живете ли вы ради этого флага наверху? Живете ли вы ради вашего бело-сине-красного флага? У нас он свой, а во Франции, конечно же, свой. Ради чего вы живете?

Команды с высокими функциональными возможностями. Я бы хотел, чтобы вы просто это запомнили. Существует пять вещей, на которые вам необходимо обратить внимание при создании сильной команды. Первое — командная стратегия. Команда имеет четкую общую цель и план ее достижения. Стратегию понимают все. Второе — члены команды четко понимают распределение ролей и обязанностей, знают, каким образом они должны поддерживать друг друга и как выглядит эта поддержка. Стратегия и роли ясны, а как насчет процесса? В команде должны быть выработаны оптимальные процессы и системы для эффективного достижения целей. Люди — все доверяют и уважают друг друга, им нравится выступать вместе, добиваться результатов. Наконец, команда нацелена на достижение превосходного индивидуального и коллективного уровня выступления во всем. Если мы учтем все эти аспекты, сила волка будет в стае, сила стаи в волке.

Благодарю вас за этот замечательный день! Давайте пойдем и поужинаем.