

A man with grey hair, seen from behind, wearing a dark suit and white shirt. He is standing in a dark room, looking out through a large opening at a bright, sunlit football stadium filled with spectators. His hands are raised, holding the edges of the opening.

**МАЙК
КАРСОН**

THE MANAGER

КАК ДУМАЮТ ФУТБОЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ

Майк Карсон
The Manager. Как думают
футбольные лидеры
Серия «Иконы спорта»

indd предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18506418

Майк Карсон The Manager. Как думают футбольные лидеры:

Издательство «Э»;

ISBN 978-5-699-97812-0

Аннотация

Впервые в истории 30 самых успешных футбольных менеджеров раскрывают секреты лидерства. Это тренеры и руководители, за успехами и неудачами которых следят миллионы болельщиков. На страницах книги вы узнаете, какова цена триумфальных побед, как принимать непопулярные и тяжелые решения, как сохранить веру и вести команду к вершинам, несмотря на поражения. Эта книга для тех, кто влюблен в футбол и хочет разобраться, по каким правилам и законам устроена эта самая популярная в мире индустрия.

Содержание

Введение	5
Часть первая	9
Глава первая	9
Менеджер: Рой Ходжсон	11
Часть вторая	62
Глава вторая	62
Менеджер: Карло Анчелотти	64
Глава третья	95
Менеджер: Арсен Венгер	97
Конец ознакомительного фрагмента.	111

Майк Карсон

The Manager

Как думают

футбольные лидеры

Mike Carson

THE MANAGER:

Inside the Minds of Football's Leaders

Серия «Иконы спорта»

Copyright © Mike Carson, 2013.

This edition published by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc and Synopsis Literary Agency

© Козлова Е., перевод на русский язык, 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

* * *

Введение

Футбол – это прежде всего спорт. Однако у этого магического слова есть и другое, более широкое значение. Футбол – это индустрия, уникальная по количеству и разнообразию последователей, по масштабу вовлечения и поддержки, по способности вызывать бурные эмоции. Вот уже несколько веков футбол является неисчерпаемым источником ярких воспоминаний, зрелищем, наполненным высочайшим мастерством и страстными моментами. Кроме того это причина боли и страдания, людских трагедий и скорби. Это религия, которая не только объединяет, но и безжалостно разделяет людей разных рас, национальностей и всевозможных статусов. Это религия правителей и простых смертных, богачей и бедняков, детей и взрослых.

В Великобритании людей, на которых возложена почетная миссия руководства в футболе, называют менеджерами, хотя то, что они делают, вряд ли можно назвать менеджментом. Правильнее говорить о лидерстве. Люди, ведущие команды к вершинам британского футбола во всемирно известной Английской премьер-лиге, по-настоящему необычны. Они работают с личностями и осуществляют рутинную техническую работу, делают все возможное для успеха команд и развития клубов, а в конечном счете и для счастья миллионов людей. И эти люди, в свою очередь, пристально

наблюдают за их деятельностью. Каждый шаг менеджера (в самом деле предпринятый, предполагаемый или вовсе выдуманный) беспощадно анализируется и бурно обсуждается на самых разнообразных площадках: в барах и офисах, на форумах и в блогах, по телевидению и на радио.

Я поставил перед собой цель написать книгу, которая понравится людям из разных лагерей. С одной стороны, эта книга будет полезна футбольным менеджерам и тренерам, как уже состоявшимся, так и начинающим, – хотя бы потому, что в ней собраны жемчужины мудрости почти тридцати человек, достигших невероятных высот. С другой стороны, она непременно заинтересует лидеров в любых областях: бизнесе, образовании, во власти, в некоммерческих организациях, в искусстве. То есть в любой среде, в которой одна личность ведет за собой к поставленным целям и успеху людей и целые команды. Я тесно работаю с бизнес-лидерами, помогаю им пробуждать и реализовывать их скрытый потенциал, и я совершенно точно знаю, что такая книга будет им полезна. Конечно, ответов на все вопросы нет ни у одного, даже самого успешного менеджера (или команды успешных менеджеров). Однако можно создать условия, порождающие тот самый непобедимый дух лидерства, который будет работать в любой обстановке и в условиях любой культуры.

Наконец, эта книга для фанатов футбола. Для мужчин и женщин, влюбленных в эту игру. Для тех, кого так же, как и меня, интересуют высочайшие результаты и люди, которые

к ним ведут. Кто эти люди? Как и почему они делают то, что делают?

Да, нас завораживают менеджеры. По большей части это лидеры от природы. Узнав о том, что я пишу книгу, один из них заметил: «Ты поставил перед собой сложную задачу. Я-то просто делаю все это, а тебе надо объяснить, как и почему я это делаю!» Просто скромность? Пожалуй. Однако и доля правды тут имеется. В этом, возможно, еще один секрет привлекательности этой книги. Она написана для того, чтобы вы из первых уст узнали, о чем думают лидеры, что они чувствуют и что делают для того, чтобы успешно управлять самой драматичной и требовательной средой в мире.

В книге я опирался на мнения самих менеджеров. Глобальные и сложные темы, с которыми они сталкивались в процессе работы, я по возможности упрощал и иллюстрировал, чтобы мы все могли обогатиться практичными и полезными мыслями великих людей.

Я хочу, чтобы лидеры, живущие среди нас, узнали на этих страницах свои сражения, неудачи и успехи, смогли улучшить свою работу. Фанаты, я уверен, согласятся с моей высокой оценкой результатов сложнейшей работы менеджеров, которых мы так часто критикуем. Футбольные менеджеры и тренеры узнают больше о том, как некоторым великим лидерам удалось достичь такого успеха.

Я также хотел бы выразить особую признательность отличной работе Ассоциации менеджеров лиги (LMA). Оказы-

вая поддержку профессионалам, Ассоциация поднимает лидерство в футболе на высочайший уровень. Модель лидерства LMA, сложившаяся на период создания книги, полезна и гибка. В апогее своего развития она станет полезнейшим инструментом для менеджеров на многие столетия.

Хоуп Пауэлл, менеджер английской женской сборной с 1998 года, внесла огромный вклад как в спортивное лидерство в целом, так и в эту книгу. Во всех случаях, за исключением Пауэлл, я использовал местоимения мужского рода: «он», «ему» и «его», потому что книга в основном сконцентрирована на опыте лидеров премьер-лиги прошлого и настоящего, а это, как правило, мужчины. Однако это ни в коем случае не умаляет роли стремительно растущей группы лидеров-женщин в футболе (как и в других областях).

И в заключение хочу сказать, что было очень приятно работать над этим проектом совместно с LMA и с самими менеджерами. Вы щедро делились своим временем и своими взглядами. И меня поразила ваша скромность. Спасибо.

Майк Карсон

Часть первая

Масштаб задачи

Глава первая

Что делает менеджер

Профессиональный футбол – это серьезное испытание на прочность. Работу менеджеров двадцати клубов в суровых условиях английской Премьер-лиги ежедневно изучают, критикуют, хвалят и высмеивают миллионы. Некоторым кажется, что они могли бы справиться куда лучше, если бы только их попросили. Другие склоняют головы в восхищении пред великими людьми и бросают полный сочувствия взор на тех, кто, как им кажется, потерпел неудачу. На самом же деле мы и понятия не имеем о масштабе этой работы.

Роль лидера в Премьер-лиге привлекательна, но невероятно сложна. Некоторые думают, что все сводится к покупке игроков и подбору состава. На самом же деле лидер должен создать обстановку для победы, оправдать огромные ожидания, разрешить все, даже неразрешимые, проблемы, справиться с постоянным давлением и оставаться сосредоточенным на выполнении важных задач.

Да, это джентльменский набор трудностей лидера во всех

областях.

Но сложность заключается еще и в том, что именно вокруг футбольных менеджеров крутится огромное количество влиятельных людей, жаждущих разделить успех. Это владельцы клубов, фанаты и публика, СМИ, игроки и, разумеется, агенты. Масштабный интерес к профессиональному футболу высшего уровня поддерживает игру, поэтому влияние всех этих людей желанно и даже необходимо. Однако они сами создают большую проблему для менеджеров.

И как же менеджеры с этим справляются?

Менеджер: Рой Ходжсон

Рой Ходжсон¹ – известнейший футбольный менеджер международного класса. Он загорелся идеями тренерства и глобальной природы футбола еще в двадцатилетнем возрасте, и уже в двадцать девять он начал серьезную работу. Теперь, за более чем тридцать семь лет, он приобрел обширный опыт руководства шестнадцатью командами из восьми стран, включая четыре национальные сборные – Швейцарии, ОАЭ, Финляндии и Англии.

В Швеции он провозглашен одним из создателей национальной игры. Именно он за двенадцать лет работы с клубами «Хальмстад» БК, «Эребру» СК и «Мальмё» ФФ сумел внедрить новые стратегии и стиль. Например, «Мальмё» он привел не только к лидерству во внутреннем чемпионате, но и к беспрецедентному достижению: победе над чемпионом Италии «Интером» в Кубке Европы. Национальная сборная Швейцарии под руководством Ходжсона выросла в команду мирового уровня. Впервые за двадцать восемь лет сборная прошла квалификацию на чемпионат мира, квалификацию на чемпионат Европы в 1996 году и, на пике своего восхождения, добилась третьего места в мировых рейтингах.

С тех пор качество руководства Роя Ходжсона выдержи-

¹ Рой Ходжсон – тренер сборной Англии с 2012 по 2016 год.

вало испытания в сложнейших условиях: в Серии А итальянского чемпионата по футболу с миланским «Интером», в английской Премьер-лиге с «Блэкберн Роверс», «Фулхэмом», «Ливерпулем» и «Вест Бромвич Альбионом».

Наибольшее влияние руководство Ходжсона оказало на «Фулхэм». Он пришел в команду в середине сезона, когда речь всерьез шла о вылете в низшую лигу, и предотвратил катастрофу. На следующий год Ходжсон поднял команду на седьмое место в чемпионате Англии. Еще через год, победив итальянский «Ювентус» и чемпионов Германии «Вольфсбург», «Фулхэм» вышел в финал Лиги Европы. И лишь в финале в Гамбурге команда проиграла мадридскому «Атлетико».

Успехи «Фулхэма» ускорили признание достижений Ходжсона: в мае 2010 года он стал менеджером года по версии Ассоциации менеджеров лиги.

Да, раньше репутация Ходжсона за пределами Великобритании была лучше, чем в ней самой. Однако после того как в 2012 году он сменил Фабио Капелло на посту менеджера английской сборной, его тренерский талант и лидерские качества стали общепризнанны.

Его философия

Ходжсон – это вдумчивый и сосредоточенный лидер, действующий по простому принципу: «Менеджера нанимают

для того, чтобы он тренировал футбольную команду. Это должно стать его главной целью. Поэтому в основном я концентрируюсь на команде. Я должен быть уверенным в том, что они готовы к решению поставленных перед нами задач. Потом все сводится к правильной расстановке приоритетов. Владелец клуба нанял меня, но в то же время фанаты – это люди, чей интерес к игре обеспечивает работой меня и моих игроков, об этом мы всегда должны помнить. Однако нельзя работать только для фанатов или же только для владельца. Единственный способ удовлетворить обе эти стороны – хорошо делать свою работу и, конечно, побеждать. Все просто: сперва – команда, потом каждая сторона по очереди, и всем надо по-настоящему уделять внимание».

Элегантный и «простой» подход. Как все это выглядит в реальной жизни и в такой напряженной обстановке? Как успешные менеджеры – Ходжсон и другие – управляют такой сложной сферой?

Слишком много поваров, которые портят бульон

В бизнесе их называют стейкхолдерами. В футболе мы можем их назвать заинтересованными лицами. Название, впрочем, не важно: с самого момента возникновения футбола были те, кто стоял у боковой линии и имел обо всем свое мнение.

На футбольных фото семидесятых годов обязательно присутствуют президенты, игроки, фанаты, пресса и общественность. Руководящие органы, футбольные ассоциации и союзы тоже были, но почти не влияли на повседневную работу менеджера. Сегодня состав этих групп не изменился. Изменились степень их влияния и рычаги влияния, находящиеся в их распоряжении.

Возьмем президента клуба. В игре, где царствуют деньги, человек, распоряжающийся кошельком, обладает большой властью. В частности, президент вправе как нанять, так и уволить менеджера. На трон восходит новый всемогущий президент – и вот уже вчерашние лидеры становятся известными по гораздо более драматичному поводу, чем обычно.

Другие группы также стали по-своему намного влиятельнее. Раньше даже топовые игроки были вынуждены умолять менеджеров о повышении суммы контракта. Теперь не они, а их агенты ведут ожесточенное контрактное противостояние, и на кону – миллионы фунтов стерлингов. Общественность, чье воздействие на игру ограничивалось разве что разговорами в пабах, оказывает серьезное давление посредством социальных медиа. Даже пресса, которая просто должна была бы стоять на страже футбольных стандартов, теперь в состоянии ускорить отставку менеджера.

Менеджера нанимают для того, чтобы он тренировал футбольную команду. Это должно стать его главной целью. Поэтому в основном я концентрируюсь на

команде. Я должен быть уверенным в том, что они готовы к решению поставленных перед нами задач. Потом все сводится к правильной расстановке приоритетов.

Владелец клуба нанял меня, но в то же время фанаты – это люди, чей интерес к игре обеспечивает работой меня и моих игроков, об этом мы всегда должны помнить. Однако нельзя работать только для фанатов или же только для владельца. Единственный способ удовлетворить обе эти стороны – хорошо делать свою работу и, конечно, побеждать.

Все просто: сперва – команда, потом каждая сторона по очереди, и всем надо по-настоящему уделять внимание.

Рой Ходжсон, бывший главный тренер сборной Англии по футболу

На менеджеров оказывается тяжелое, многоаспектное, безумное давление. Никогда еще сосредоточенность, самоконтроль, умение справляться с давлением и быстро восстанавливаться не были так важны.

Центр власти

В общепринятой модели ведущих футбольных клубов менеджер – это центр власти. Ходжсону нравится этот аспект его роли, он считает это привилегией: «Награда за успех в профессии тренера – это стать центральным узлом. Челове-

ком, от которого все – от вышестоящих лиц до фанатов – хотят одного: команду, которая выигрывает. Ты – тот, кому дали задание создать такую команду и организовать ее. В футболе не может быть ничего важнее. Что в футболе важнее команды, которая каждую неделю выходит на поле, побеждает или проигрывает? «Манчестер Юнайтед» сегодня – это международная организация, продавшая акций на сотни миллионов фунтов. Однако суть по-прежнему в тринадцати или четырнадцати игроках, которые выбегают на поле по субботам в красных футболках. Именно они суть бизнеса. Если «Манчестер Юнайтед» скатится во второй или третий дивизион, то все рухнет независимо от того, насколько все хорошо с коммерческой точки зрения. Поэтому сэр Алекс Фергюсон является ключевой фигурой. Именно он – человек, управляющий сутью этого бизнеса».

Я уверен, что менеджер – самый сильный руководитель внутри клуба. Его игроки должны чувствовать, что он контролирует абсолютно все.

Если менеджер не самый важный человек в клубе, тогда почему именно его увольняют, если что-то идет не так?

Арсен Венгер, тренер «Арсенала» (Лондон)

Сэр Алекс Фергюсон использует² принцип центральной

² 8 мая 2013 года сэр Алекс объявил о своей отставке с должности главного тренера футбольного клуба «Манчестер Юнайтед». По итогам сезона Фергюсон в 11-й раз был признан лучшим тренером года в Премьер-лиге.

власти в течение двадцати пяти лет на стадионе «Олд Траффорд»: «Я помню, как начинал в «Манчестер Юнайтед». [Президент] Мартин Эдвардс сказал мне, что главный принцип нашего футбольного клуба в том, что менеджер – самый важный человек в команде. Все подчиняется мнению менеджера. За всю мою жизнь ни разу не было такого случая, чтобы совет директоров игнорировал мое мнение относительно работы клуба». Его великий коллега и соперник из Северного Лондона, менеджер «Арсенала» Арсен Венгер, развивает мысль: «Вряд ли возможно возникновение ситуации, в которой менеджер не контролирует все. Качество менеджера определяется качеством его контроля. Как еще оценивать менеджера, если не по тому, как он управляет клубом? Я уверен, что менеджер – самый сильный руководитель внутри клуба. Его игроки должны чувствовать, что он контролирует абсолютно все. Если менеджер не самый важный человек в клубе, тогда почему именно его увольняют, если что-то идет не так?»

Было время, когда считалось, что достаточно всего лишь побеждать на поле. Времена изменились. Сейчас требуется побеждать и вне поля – я имею в виду коммерческий успех. Если с коммерческим аспектом все в порядке, то клуб получает хорошую прибыль, что и предоставляет большие возможности, лучших работников, лучших игроков и, опять же, большую прибыль. Я считаю, что хороший клуб заботится о своих игроках, своем персонале – обо всем. И в центре всего

этого стоит именно менеджер.

Жерар Улье, французский футбольный тренер

Вне зависимости от модели управления клубом менеджер всегда будет ключевой фигурой этого процесса. Ходжсон считает, что этот же принцип применим и в национальных сборных: «Управление национальной командой имеет свои трудности – я не встречаюсь с игроками на поле каждый день, я вижу их намного реже, кроме того у меня слишком большой выбор доступных игроков. Еще одна проблема – это мое время. То есть у меня есть время между матчами, но вопрос в том, как его лучше использовать. Впрочем, мне нравится посвящать себя и свой опыт федерации и стране. Я готов помогать всем заинтересованным группам со схемами и программами тренерства, в том числе и для будущих тренеров».

Что бы ни произошло в клубе: выбор игроков, травмы, хорошие результаты, плохие результаты, расползающиеся слухи, – президенты, игроки, пресса и фанаты требуют разъяснений именно у менеджера.

Менеджер – это не просто ключ к бизнес-успеху клуба. Ходжсон подчеркивает, что влияние менеджера распространяется далеко за пределы его нынешней команды: «Четкая и убедительная философия менеджера влияет не только на его команду, но и на другие команды, причем на всех уровнях. Она может надолго, очень надолго стать основной для клуба. Мы видели немало примеров, когда философия куль-

товых футбольных менеджеров создавала стиль игры и уникальный имидж, которыми гордились и сам клуб, и его поклонники. Это справедливо для любых культовых лидеров – военных, политиков, бизнесменов, чьи характеры и философия сформировали мировоззрение наций или целых стран». Менеджеры, которые начали работать «просто» футбольными тренерами, сейчас оказываются в сердце сложного бизнеса. Тренер становится лидером.

Жерар Улье³ развивает эту идею: «Было время, когда считалось, что достаточно всего лишь побеждать на поле. Времена изменились. Сейчас требуется побеждать и вне поля – я имею в виду коммерческий успех. Если с коммерческим аспектом все в порядке, то клуб получает хорошую прибыль, что и предоставляет большие возможности, лучших работников, лучших игроков и, опять же, большую прибыль. Важна также и техническая составляющая, основанная на хороших взаимоотношениях с людьми. Я считаю, что хороший клуб заботится о своих игроках, своем персонале – обо всем. И в центре всего этого стоит именно менеджер».

Общеизвестный лозунг «Кадры решают все» применим практически в каждой области. Лидер, который может сконцентрироваться на своих людях даже в суматохе более высоких по статусу взаимоотношений, обречен на успех.

³ Жерар Улье с 2010 по 2011 год занимал пост главного тренера английского клуба «Астон Вилла». 1 июня 2011 года покинул свой пост по обоюдному согласию с руководством бирмингемского клуба.

Человек во главе

«Для менеджера самое важное – это отношения с владельцем футбольного клуба», – считает Тони Пьюлис⁴, успешнейший менеджер «Сток Сити». Получается, «кто платит, тот и музыку заказывает»? Или дело в том, что владелец может нарушить спокойную работу клуба? Как бы то ни было, если менеджер пользуется полным доверием владельца, он получает простор для маневров и ресурсы для воплощения своих идей и философии. В противном случае вмешательство владельца будет постоянным, что справедливо: в конце концов, это его клуб.

Если власть менеджера подвергается сомнению, то его отношения с президентом (владельцем), скорее всего, станут серьезной проблемой.

Приход влиятельного владельца

В 2003 году Роман Абрамович приобрел «Челси», и это стало началом целой серии приобретений крупных футбольных клубов. «Манчестер Сити» стал новой футбольной силой в Европе после того, как клуб приобрела компания

⁴ Энтони Ричард Пьюлис – занимал пост главного тренера футбольного клуба «Сток Сити» с 2006 по 2013 год. 21 мая 2013 года подал в отставку. Ныне главный тренер английского «Вест Бромвич Альбион».

«Абу-Даби Юнайтед Групп», возглавляемая шейхом Мансуром. Аналогичные инвестиции от состоятельных частных лиц получили «Пари Сен-Жермен», «Малага» и другие клубы. Клубами Премьер-лиги, которые не принадлежат частным лицам, владеют крупные организации, возглавляемые выдающимися людьми. Эти владельцы-президенты контролируют денежные потоки клубов, в том числе и средства для трансферов, контрактных сумм и зарплат.

Сэр Алекс Фергюсон, как и многие, испытывает по этому поводу смешанные чувства: «В Англии было поколение фанатов, которые, стоя на трибунах, мечтали достигнуть успеха, чтобы купить клуб. Этот период прошел. Пришло поколение людей, желающих купить клуб по другим причинам: некоторые хотят заработать денег, другим нужна слава. Хорошо, когда в Лиге становится больше денег, ведь мы хотим быть сильнейшей лигой в мире. Однако важно не нарушать структуру игры. Кроме того, большие деньги дестабилизируют игроков. Например, игроку платят одну сумму, а потом где-то предлагают в пять раз больше, и он заявляет, что готов остаться, но получать при этом в три раза больше нынешнего. Если поднимаешь оплату с одной до трех сумм, приходится поднимать зарплату всем игрокам, а это большая нагрузка на ресурсы клуба».

«Да, – подчеркивает сэр Алекс, – большие деньги могут дестабилизировать. Однако в то же время у менеджеров, работающих с большими инвестициями, появляются огром-

ные возможности создавать то, что никто никогда не делал». Карло Анчелотти⁵ наслаждается свободой, приобретенной благодаря новым владельцам «Пари Сен-Жермен»: «Владелец недавно приобрел клуб, и все меняется. Они заменили двенадцать игроков. У них большие амбиции. Нам нужно создать команду, а клуб хочет стать конкурентоспособным в Европе. Это очень хорошая задача. Владелец молод, амбициозен, очень спокоен, он не боится проигрыша и не волнуется из-за него. Он смотрит в будущее. Они сконцентрированы на своей цели – быть конкурентоспособными в будущем. Это тяжело объяснить журналистам, ведь они считают, что если мы не побеждаем, то у нас нет будущего. Целью первого сезона была игра в Лиге чемпионов. На лето запланированы покупка нескольких игроков для повышения качества команды, вложение денег в последующие пять лет и постройка нового стадиона. Цели очень, очень определенные. Побеждаем мы или нет – это не имеет значения. Это редкий случай, и я надеюсь, что они продолжат придерживаться такого подхода».

Анчелотти и владельцам клуба удалось достичь самого важного: общего видения, готовности разделить ответственность за реализацию общих целей, общего понимания того, что такое успех.

Это придает лидеру силы. У него есть и понимание, и до-

⁵ В настоящее время Карло Анчелотти занимает пост главного тренера немецкого клуба «Бавария».

верие, и он может с уверенностью и без опаски претворять в жизнь свои идеи и философию. Это дает четкие цели и стабильность организации в целом.

Признавая возросшую роль состоятельных президентов и (или) владельцев, Рой Ходжсон делает два важных наблюдения. Во-первых, это по-прежнему остается игрой взаимоотношений. Во-вторых, владельцу надо быть аккуратным в выборе.

«В прошлом президент футбольного клуба был кем-то своим, местным бизнесменом, который вырос с этим клубом, у которого этот клуб был в крови, и у него могли быть хорошие, плохие или равнодушные отношения с назначенным менеджером – как у любого владельца сегодня. Это осталось неизменным. Все дело в личностях владельца и менеджера. Что изменилось, так это объем средств, которые приносят новые владельцы. Но если они собираются добиться успеха со своим клубом, то им приходится мудро выбирать менеджера, работать с ним и оказывать ему поддержку. Они добьются успеха для себя, только приведя свою команду к успеху. Успех же команды зависит от человека, который возглавляет игроков и управляет ими. Он может сформировать команду, привести нужных игроков и научить всех играть так, чтобы достичь успеха».

Итак, состоятельный владелец – значительная в современном футболе фигура с огромным влиянием на игру. И ему по-прежнему для успеха необходим менеджер. Менеджер,

который разделит его взгляды, понятно и с воодушевлением донесет их до других, возьмет на себя ответственность за результат и на высочайшем уровне выполнит свои обязанности, оправдав поистине необъятные ожидания.

Агенты

За последние двадцать лет эволюционировала не только природа президентов клубов.

Агенты – вот кто, по мнению Гарри Реднаппа⁶, несет угрозу священным узам между менеджерами и игроками, а также стабильным отношениям с президентом.

«Если раньше у игрока были проблемы, он приходил к менеджеру и говорил ему: «Старина, почему я не играю? Думаю, я должен быть в команде. Что я делаю неправильно? Почему ты не даешь мне шанс?» Нет, теперь они к вам уже не приходят. Вместо этого агенты звонят президентам и жалуются на то, что вы не используете их игрока! Лишь некоторые игроки по-прежнему приходят к менеджерам, но большинство идет к агентам. А агенты строят отношения с президентами, не с менеджерами. Они не глупы, они знают, что президент владеет клубом, а менеджеры приходят и уходят. Это очень мешает. Все чаще президенты выбирают игроков

⁶ Гарри Реднапп с 2016 года принял пост главного тренера сборной Иордании. 29 апреля 2016 года было объявлено, что Реднапп присоединится к австралийскому «Сентрал Кост Маринерс» как футбольный консультант.

для трансфера, а ведь было время, когда о выборе игрока президент узнавал лишь в день приезда новичка! Сейчас все очень изменилось».

В условиях «агентского» кризиса крепкие и доверительные отношения между менеджером и президентом важны, как никогда.

Когда все получается

Налаженные отношения между владельцем и менеджером абсолютно необходимы. Они могут как увеличить, так и уничтожить шансы клуба на успех.

Жерар Улье приводит пример влияния этих отношений на результаты команды: «Помню один особый момент, когда я пришел в клуб в разгар сезона. Несколько месяцев спустя я все еще не понимал, была ли команда неслаженной или, возможно, игроки не играли для меня. В английской премьер-лиге игроки часто играют «для менеджера». Я начал подозревать, что проблемы связаны с тем, что я изменил некоторые неудачные, на мой взгляд, вещи. Поэтому я пошел в совет директоров и объяснил, что надо что-то делать. Один из членов совета встал и сказал: «Ну-ну, мистер Улье, мы не лучшие в мире, но у нас есть два хороших качества: терпение и доверие. Мы терпеливы, и мы доверяем вам, так что делайте, что считаете нужным».

Потом я пришел к своим людям и сказал: «Теперь мы нач-

нем выигрывать», – и мы победили. Потому что чем больше совет директоров вам доверяет, тем увереннее и эффективнее вы будете управлять». Отличный пример.

Мартин О’Нил⁷ соглашается: «Отношения между владельцем и менеджером невероятно важны, и по моему мнению, их нельзя недооценивать».

В то же время эти отношения для менеджеров могут быть очень болезненными.

Боль

Нил Уорнок⁸ считает, что все проблемы – от недопонимания. «Уходя, я сказал Амиту Бхатия [вице-председатель «Куинз Парк Рейнджерс»]: «Вы себе не представляете, как много я делал для клуба». Не думаю, что люди понимают, что именно делают менеджеры. Да, они менеджеры, но они также еще и отцы, братья и друзья для всех в клубе. В «Куинз Парк Рейнджерс» я был практически матерью-настоятельницей для всех, включая уборщика. Я делал так, чтобы каждый чувствовал свою важность, а это чертовски непросто. Без обид. В университетах этому не учат. Нельзя включить в список навыков то, что мы делаем в закулисе».

Испорченные отношения между менеджером и президен-

⁷ С ноября 2013 года возглавляет национальную команду Ирландии.

⁸ С 5 октября 2016 года является главным тренером валлийского футбольного клуба «Кардифф Сити».

том восстановить так же трудно, как и любые другие. Уорнок говорит: «Я всегда лучше работаю, когда работаю на того, кому полностью доверяю. Я за свою карьеру ссорился с несколькими президентами, но только из-за того, что они мне ввали. Как только я чувствовал, что потерял доверие к ним, я уходил. Когда кто-то мне врет или я теряю к нему доверие, я больше не могу быть преданным этому человеку. Когда я ушел из «Шеффилд Юнайтед», президент, который, как я думал, был на протяжении семнадцати лет моим другом, публично заявил, что ему, возможно, давно стоило сменить менеджера. Я знал этого парня семнадцать лет. Я тут же ему позвонил и спросил, почему он это сказал. Он ответил, что его неправильно процитировали, и ничего такого он не имел в виду.

Не думаю, что люди понимают, что именно делают менеджеры. Да, они менеджеры, но они также еще и отцы, братья и друзья для всех в клубе. В «Куинз Парк Рейнджерс» я был практически матерью-настоятельница для всех, включая уборщика. Я делал так, чтобы каждый чувствовал свою важность, а это чертовски непросто.

Нил Уорнок, бывший английский футболист, ныне – футбольный тренер

Боль от того, что менеджеров недостаточно ценят, – это серьезный профессиональный вызов. Многие с удивлением обнаруживают, что им давно пора бы начать защищаться.

Сэм Эллардайс говорит: «То, что произошло в «Блэкууде», научило меня не поддаваться сентиментальности и всегда уходить, если готов это сделать. Я сомневался, могут ли меня уволить из-за проигрыша в плей-офф. В тот год, когда я принял должность, клуб закончил сезон на четвертом месте с конца, мы держали позиции. В первый год мы закончили одиннадцатыми, во второй – третьими в плей-офф. Мы упустили автоматическое повышение из-за пары очков, нас «сделали» в плей-офф, и меня уволили. Поэтому я сказал себе, что если вернусь в менеджмент, то уйду с поста сразу, как только настанет пора уходить. Я не буду эмоционально привязываться к футбольному клубу, и никому не удастся уговорить меня остаться. Я поступил так с «Болтон» и «Ноттс Каунти».

Боль испытывают не только в больших клубах с известными владельцами. Эллардайс понимает молодых менеджеров, которые пытаются справиться с этим в низших лигах: «Из-за ряда конфликтов с владельцами и президентами мне хотелось уйти как можно быстрее, но мне пришлось усмирять себя, поскольку я твердо решил прокладывать свой путь в менеджменте. Это было жестоко. Большинство менеджеров страдают сейчас по тем же причинам: жестокость, запугивания, вмешательства, угрозы. Приходится учиться пробижаться в трудном, очень трудном мире. Но когда проходишь через это, в итоге становишься хорошим лидером».

Как любые важные отношения в бизнесе, политике или

спорте, хорошие отношения между президентом и менеджером хрупки, но необходимы. Многие окрепнут, многим это никогда не удастся. В любом случае от обеих сторон требуются преданность и стремление к сотрудничеству, а также понимание того, что обе стороны всего лишь люди, а люди по природе своей эмоциональны.

Стабильность...

Финансы, управление и личный опыт президента могут создать как стабильность, так и нестабильность для менеджера и клуба. Тони Пьюлис с энтузиазмом рассказывает о взаимоотношениях, которые стали катализатором неожиданного восхождения «Сток Сити»: «Мои отношения с владельцем Питером Коутсом стали первопричиной наших успехов. Он доверял мне, а я доверял ему. Будучи местным бизнесменом, Питер был чрезвычайно важен для нашего прогресса. Он мечтал снова прославить «Сток Сити», но хотел сделать это таким образом, который бы привлек внимание футбольных фанатов».

Говард Уилкинсон⁹ сравнивает свой опыт менеджества в «Шеффилд Уэнсдей» и «Лидс». «Шеффилд Уэнсдей» были пятыми или шестыми в первом дивизионе, когда ко мне

⁹ В настоящий момент является председателем Ассоциации тренеров английской лиги. С 17 мая 2010 года и. о. председателя правления ФК «Шеффилд Уэнсдей».

обратились «Лидс», бывшие в конце второго. Совет директоров «Шеффилд Уэнсдей» вытащил клуб из тяжелейшего положения. Но настал момент, когда я сказал: «Нам сейчас нужны инвестиции – мы вытянули уже все соки. Со старым составом мы не сможем добиться тех же результатов в новом сезоне. Нам нужны игроки получше». И они сказали: «Говард, ты знаешь нашу политику – мы не можем этого сделать».

Когда ко мне обратились «Лидс», то я встречался с президентом три или четыре раза. Каждая встреча была долгой, поскольку я видел в «Лидс» возможность попасть в город с единственным клубом, с президентом, который был единственным спонсором. Я сказал ему следующее: «Я приду, если в конце этого длинного разговора вы скажете «да». Так что это не я собираюсь соглашаться – это вы согласитесь». Я выложил ему всё, что хочу сделать и что, на мой взгляд, они могли бы сделать. Сейчас, быть может, это звучит нелепо, но первая часть моей речи была посвящена первым пяти годам, вторая – следующим пяти. В моей речи было всё: рост, победа в лиге, основание академии и так далее. К тому времени у меня уже начали появляться четкие идеи относительно того, как нужно управлять успешным клубом. И он сказал «да». Это было началом эксперимента, который он спонсировал и который удался». Это редкий пример того, как цель, последовательно реализуемая в течение долгого времени, привела клуб к необычайно стабильному положению.

Общие взгляды на будущее – это верный способ обезопасить длительные отношения и вместе с этим придать стабильность организации или команде. Кевин Киган никогда не забудет, как, работая в Марбелье, получил вдохновивший его телефонный звонок от сэра Джона Холла из «Ньюкасл Юнайтед»: «Два человека, которым по силам спасти этот клуб, сейчас разговаривают друг с другом».

Пьюлиса посетило аналогичное вдохновение: «Я только закончил сезон с «Плимут Аргайл», и мне там в самом деле нравилось. Я был на отдыхе с семьей, когда Питер Коутс мне позвонил и сказал: «Я собираюсь купить «Сток», но сделаю это при одном условии – если ты вернешься со мной». Он описал свои взгляды относительно «Стока» и рассказал, чего, на его взгляд, клуб мог достичь при должном управлении. За несколько лет до того, как я впервые побывал в клубе, к Питеру как к президенту в определенных кругах относились не очень хорошо. Поэтому я подумал, что если у него хватит смелости на это, то и у меня должно хватить. Да, мы были двумя непопулярными личностями в клубе, но я чувствовал, что намеченный им путь был очень разумным».

Понимание и четкие границы ответственности очень важны. Успешные отношения Эллардайса¹⁰ с президентом «Болтона» были основаны именно на ясности. В 1999 году его давний друг и коллега Бретт Уорбертон стал вице-президен-

¹⁰ 23 декабря 2016 года возглавил «Кристал Пэлас», заменив на этой должности Алана Пардю.

том, а Фил Гартсайд – президентом.

Они установили четкие правила: «Фил присматривал за постройкой нового стадиона и за инфраструктурой в целом, я же следил за футболом. Это было не так просто, как может показаться. Клуб увяз в больших долгах, поэтому нужно было серьезно пересмотреть бизнес-модель и собрать новый совет директоров. Они заново создали бизнес, я заново создал футбол. И я научился говорить на их бизнес-языке, что очень важно, особенно когда я прошу их о вложении денег. Дело было в создании экономической модели, основанной на успехе, и работе в рамках бюджета. Если я мог доказать, что принес дополнительные два с половиной миллиона фунтов за год, то я мог рассчитывать на то, что эти деньги будут вложены в футбол».

...и нестабильность

Нестабильность, идущая сверху, создает беспокойство и дополнительные сложности внизу. Уолтер Смит присоединился к «Эвертону», уйдя из «Рейнджерс» в 1998 году, но вскоре обстановка начала накаляться. «Перед моим приездом президент Питер Джонсон один или два раза с трудом избежал вылета клуба в низшую лигу.

Он сразу уверил меня, что у него есть деньги на команду, но в действительности все было не так. Где-то два с половиной месяца спустя он продал игрока без консультации со

мной. Вскоре после этого он выставил клуб на продажу, а затем ушел, оставшись в выигрыше. Только тогда мы осознали, в каком плачевном финансовом положении находится клуб.

После его ухода нам пришлось продать почти всех игроков, которых мы привлекли. Трансферного окна тогда не было, и нам приходилось маневрировать, чтобы привлечь новых игроков. Затем пришел новый владелец. Все провалилось спустя пару месяцев. Мы попали в нестабильную финансовую обстановку. Тогда начало закрадываться беспокойство. Я не мог с уверенностью сказать, что через шесть месяцев все будет в порядке. Я работал в клубе три с половиной года, и это было постоянной борьбой».

Футбол порождает глубокие эмоции у всех, кто к нему причастен. Игроки, персонал и фанаты испытывают гордость и отчаяние, привязанность и боль. Эллардайс понимает, что владельцы и бизнес-лидеры испытывают не меньшие чувства и эмоции, что может стать причиной тяжелых последствий: «Они так же «подсаживаются» на футбол, как и мы с вами. Они получают прилив адреналина, им это нравится, они не могут без этого, они хотят испытывать это снова и снова. Влиятельные бизнесмены находят нечто новое, то, чего они в этой жизни еще не испытывали. И они могут сбиться с бизнес-курса». Сохранять ясность мыслей, перспективу и взгляд на будущее с такими эмоциями непросто для лидера в любой области.

Ходить по лезвию ножа

Когда отношения между президентом и менеджером складываются хорошо, то и жизнь хороша. Правда, успех может быть мимолетным. В свой второй сезон на стадионе «Сити оф Манчестер» Роберто Манчини и «Манчестер Сити» пребывали на лидирующих позициях в Премьер-лиге большую часть сезона. В конце марта позиции команды выросли – так же, как и давление на менеджера. Именно в такие моменты отношения между президентом и менеджером проходят настоящую проверку.

Анчелотти понимал, какое давление испытывал Манчини: «Все говорят, что Манчини должен побеждать, и если он в этом году не победит, то будут проблемы. Однако неделю назад президент сказал, что он доволен работой команды. Такова проблема футбола: побеждает лишь одна команда».

У самого Анчелотти был тяжелый опыт. На посту в «Челси», в отличие от «Пари Сен-Жермен», он унаследовал «полностью готовую» команду. Его уволили через два сезона, несмотря на золотой дубль 2010 года. Он относится к этому философски, но опыт был болезненный: «Я плохо себя чувствовал. Я думаю, что сделал все, что было в моих силах, но у меня были проблемы с владельцем, который хотел большего. Я же не мог больше ничего сделать, и это нормально». Успешное руководство при таком сильном давлении – нелег-

кая задача.

Искусство работы с вышестоящими

Итак, футбольный менеджер должен обеспечить стабильность, работать как следует и, как и в большинстве областей, вести свою команду к новым высотам.

Лидерство редко сводится к какому-нибудь героическому послы наподобие «Следуйте за мной!». Гораздо важнее уметь придать уверенность. Вдохновляющая уверенность, доверие, воодушевление и преданность людям, чья власть распространяется на вас, – это очень важно.

Ходжсон считает, что основа всего – уважение и прагматизм: «Нужно работать, руководствуясь тем, что вышестоящий человек занимает эту должность, потому что так должно быть. Если даже так не должно быть, то он все равно ее уже занял. Это надо принять как данность. От тех, кто с ним работает, он ждет компетентности, усердия и плодотворного взаимодействия. Поэтому, приходя в футбольные клубы, я никогда не думал о том, как наладить отношения с вышестоящими лицами. Я концентрировался на выполнении работы, за которую мне платят. Здесь, как нигде, важны компетентность и усердие.

Суть успешной коммуникации – в скорости принятия решений. Мы должны принимать множество правильных решений. Каждый день необходимость принимать решения

возникает слева, справа и в центре.

Нужно работать, руководствуясь тем, что вышестоящий человек занимает эту должность, потому что так должно быть. Если даже так не должно быть, то он все равно ее уже занял. Это надо принять как данность. От тех, кто с ним работает, он ждет компетентности, усердия и плодотворного взаимодействия. Поэтому, приходя в футбольные клубы, я никогда не думал о том, как наладить отношения с вышестоящими лицами. Я концентрировался на выполнении работы, за которую мне платят.

На людях, отвечающих за процесс, лежит ответственность за выживание клуба, и они имеют право задавать любые вопросы.

Я всегда стремился к диалогу с вышестоящими лицами, исходя из того, что президент ждет от меня того же.

Рой Ходжсон, бывший главный тренер сборной Англии по футболу

Важно не относиться к клубу как к своей собственности и не считать вопросы о нем вмешательством со стороны. На людях, отвечающих за процесс, лежит ответственность за выживание клуба, и они имеют право задавать любые вопросы.

Я всегда стремился к диалогу с вышестоящими лицами, исходя из того, что президент ждет от меня того же. Конечно,

но, руководству нельзя навязать общение. Однако мне всегда приятно получить звонок от президента, который интересуется, как идут дела в клубе, потому что в этом случае я уверен, что для него это важно».

Выбор правильного человека для работы

У каждого футбольного менеджера, как и у любого другого лидера, свой стиль. Отношения между владельцем и менеджером могут иметь разный характер, они могут меняться в зависимости от обстановки. Очевидно лишь то, что успешный владелец назначит великолепного менеджера, который по своей природе будет ему соответствовать, а успешный менеджер, будучи назначенным, всю свою энергию направит на то, чтобы эти отношения приносили пользу клубу.

«Владельцы сейчас вкладывают много денег в свои клубы, – говорит Ходжсон, – и абсолютно логично, что они скорее выберут прославленных менеджеров с достижениями на счету, вне зависимости от того, где они родились. Люди сейчас вполне охотно соглашаются с тем, что англичанин – это не преимущество и не недостаток [для менеджмента в английской Премьер-лиге]. Равно как и итальянец, француз или кто-либо еще – это не преимущество и недостаток. Менеджер может преуспеть или провалиться вне зависимости от национальности. Правда, кросс-культурные назначения создают интересное разнообразие.

Сама работа тренера и менеджера футбольной команды не отличается разнообразием с физической и тактической точек зрения. Однако в зависимости от культуры различаются качества и характеристики лидера, а также способности вести людей к успеху. Мы с Бобом Хафтоном использовали свой уникальный стиль, чтобы добиться успеха в семидесятых и восьмидесятых годах в Швеции. Венгер¹¹ и Манчини делают это сейчас в Англии».

Ходжсон положительно оценивает приход в британский футбол выдающихся менеджеров из других стран, подчеркивая абсолютную необходимость высокой способности к общению. «Каждый день, будучи тренерами, мы участвуем в общении. В низших лигах перед нами стоит задача обучения. В высшей же лиге мы работаем с людьми, которые уже знают, как играть в превосходный футбол.

Мне выпала честь всегда работать в высшей лиге. Поэтому моя задача состоит в том, чтобы навыки и способности игроков гармонично сочетались между собой и шли исключительно на благо команды. И вот тут-то и сталкиваешься с большой проблемой: некоторые из игроков, чьи способности важны для клуба и команды, проявляют эгоизм. Они недостаточно расположены к командной работе, не стремятся принести пользу команде. Они способны даже испортить командный дух, поскольку заинтересованы исключительно

¹¹ Арсен Венгер с 1996 года работает с лондонским «Арсеналом». Считается одним из величайших тренеров в истории.

в личной выгоде. В действительности они лишь используют команду в своих интересах. Есть два типа игроков: которые приносят все, что у них есть, на благо команды, стремясь сделать ее лучше, и игроки, которые используют команду для того, чтобы выглядеть самым как можно лучше. Имея дело со вторым типом, крайне важно задействовать навыки общения, чтобы убедить их в неверности выбранного ими пути».

Человеку, работающему в окружении такого количества заинтересованных лиц, просто необходимы отличные навыки общения. Успешный президент убедится в их наличии до того, как назначит менеджера. Убедившись, он будет доверять этому человеку и даст ему пространство для использования этих навыков.

Руководство футбольных организаций

Помимо президентов и владельцев, современным футбольным менеджерам приходится иметь дело с высшим футбольным руководством.

Ходжсон, четырежды национальный менеджер и двенадцатикратный менеджер в различных клубах, прекрасно владеет этой темой.

«Президент Футбольной ассоциации очень похож на президента клуба, только в клубах часто нет больших структур, стоящих за президентом. Джек Уокер владел «Блэкберн» и на самом деле создал тот самый «Блэкберн», кото-

рый мы знаем сегодня. Мохаммеду Аль-Файеду принадлежит «Фулхэм», а Джереми Пису – «Вест Бромвич Альбион». А Дэвид Бернштейн находится в иной ситуации, чем главные заинтересованные лица, которые могут приводить в совет подходящих им людей и могут, по сути, делать все, что захотят. Будучи председателем ассоциации¹², Дэвид входит как бы в большой совет директоров, который выносит решения по всему многообразию аспектов этой игры. И они создали нечто вроде малого совета, который может оперативно решать рабочие вопросы по мере их возникновения или сформировать свою точку зрения, которая будет представлена большому совету в официальном виде. Это очень похоже на команду руководителей в бизнесе».

Несмотря на влияние президента, важно, чтобы и окружающие его структуры были сформированы с правильной целью. Ходжсон отдает должное дальновидности Швейцарского футбольного союза: «Швейцария намного опережала свое время в 1992 году, когда я присоединился к национальной сборной».

Как и в других странах, Швейцарский футбольный союз является руководящим органом. Он следит за всем, начиная от судейства и заканчивая спортом для людей с физическими ограничениями, любительским футболом и так далее. Разница в том, что в большинстве стран существует огромная пропасть между тем, что пытается сделать футбольный

¹² Бернштейн был им до 2013 года.

союз, и тем, что пытаются сделать профессиональные лиги.

В Швейцарии с самого начала в союзе представлены и любительский футбол, и профессионалы низших лиг. Это отлично сработало: мы встречались со всеми этими важными людьми регулярно и вместе решали, как извлечь максимум из моей работы».

На первый взгляд мелочь — до тех пор, пока мы не услышим, какой результат это дает: «Классический пример того, как это отлично сработало, представляет собой время, которое нам с игроками предоставляли на период квалификационных и товарищеских матчей помимо стандартных дней. Я брал команду на пять или шесть встреч во время квалификационной кампании. Так, если игроки играли в своих профессиональных командах в воскресенье, то я получал их до утра среды. Это давало нам возможность проводить дополнительные регулярные встречи во время сезона. Очень хороший пример того, как взаимодействие между всеми руководящими органами работает на пользу сборной. Клубы попросили отнестись к этому серьезно, и они согласились с тем, что три-пять раз в год мы будем использовать их игроков. Затем, больше из соображений пиара, мы возили выбранных игроков по разным городам Швейцарии.

Конечно, это подходящий вариант лишь для небольшой страны. Однако важно то, что мы проводили наши встречи не только в Цюрихе или Женеве, мы ездили в Берн, Базель и другие города. Люди в разных регионах чувствовали, что

сборная поддерживает с ними контакт. Это отлично работало.

Помимо прочего, я и сам узнал игроков намного лучше. Раньше мне зачастую приходилось принимать важные решения лишь на основании того, что я всего пару раз наблюдал с трибуны. На этом основании мне приходилось решать, хочу ли я, чтобы игрок был в команде. Конечно, когда некоторые игроки заработали репутацию и уехали играть в Германию или Италию, все прекратилось. Больше доступа к ним у меня не было. И все же в целом это все очень изменило».

Идея Ходжсона понятна. Поддержка руководящих структур сильно облегчает задачу менеджера. Без такой поддержки невозможно успешное и авторитетное руководство.

Фанаты – источник энергии

Английская Премьер-лига – это самая масштабная и притягательная футбольная драма в мире. В среднем более тридцати пяти тысяч человек посещают каждый из десяти матчей каждую неделю. Еще сотни миллионов фанатов по всему миру смотрят трансляции или наиболее яркие моменты. Из 7 миллиардов населения Земли примерно 4,7 миллиарда людей смотрят футбол Премьер-лиги. Истинным фанатам, которые отдают невероятную эмоциональную энергию своим командам, будет приятно узнать, что Рой Ходжсон считает их источником жизненной силы игры.

Я всегда работал, основываясь на трех очень простых идеях. Фанаты знают, чего ищут. Они понимают, что такое футбол. Они хотят лучшего для своей команды. Кроме того, следует принять как данность то, что только благодаря им футбол сохраняется.

Рой Ходжсон, бывший главный тренер сборной Англии по футболу

Он говорит о тех, кто поддерживает футбол, с огромным уважением, почти с любовью: «Я всегда работал, основываясь на трех очень простых идеях. Фанаты знают, чего ищут. Они понимают, что такое футбол. Они хотят лучшего для своей команды. Кроме того, следует принять как данность то, что только благодаря им футбол сохраняется. Игру на нынешнем уровне поддерживают не сборы от продажи билетов, а присутствие фанатов на играх. На игре Премьер-лиги никогда не найдешь пустого места. Смотришь Серию А – и видишь повсюду свободные места. Идешь на Кубок лиги – а там почти никого нет! Проанализируйте эти факты, и вы согласитесь с тем, что именно фанаты являются источником жизненной силы всего, что мы делаем. Причина, по которой в футболе так много влиятельных спонсоров – от производителей дорогих машин до производителей безалкогольных напитков – в том, что миллионы людей хотят смотреть матчи и со всей страстью переживают за результат».

Это основа всего. Рой Ходжсон оперирует простым принципом: как и во всем, следует концентрироваться на людях,

которые находятся рядом с тобой. «На футбольном матче я концентрируюсь на команде. Я не должен находиться в центре внимания фанатов, потому что там должны быть игроки. Фанаты умны, они понимают, что для работы с командой нужен тренер или менеджер, но субботним днем они приходят посмотреть не на него. Менеджер интересен, когда он рассказывает о команде, об игроках, о планах».

Точка зрения Ходжсона весьма ценна. В каждом бизнесе, в каждой организации есть заинтересованные и влиятельные стороны, имеющие собственное мнение. И одна из пагубных ловушек для руководителя – возомнить себя центром Вселенной. Ходжсону в полной мере присущи и скромность, и прагматизм. Он не относится пренебрежительно к фанатам за их эмоциональную привязанность, он высоко ценит, чтит и уважает их. И в этом он прав. Эмоциональное влияние фанатов на бизнес невероятно сильно.

Эта эмоциональная сила оказывает значительное давление не только на организацию, но и на самого лидера. Венгер считает, что это сильнейшее давление из всех, с которыми он сталкивается: «Огромное давление испытываешь, когда едешь домой в субботу вечером после проигрыша и думаешь о том, что люди будут плакать из-за того, что ты проиграл. Величайшее бремя – разочаровывать людей. На мне лежит колоссальная ответственность, и я чувствую, что чем дольше я работаю в клубе, тем, к сожалению, большей становится эта ответственность».

Венгер прав: чем глубже и теснее становятся отношения между менеджером и фанатским сообществом, тем обременительнее это для менеджера. Есть, правда, один особый случай, когда это на руку менеджеру. О нем говорит Андре Виллаш-Боаш¹³: «В «Порту» у меня было одно большое, очень большое преимущество, которое было и у Гвардиолы в «Барселоне»: мы оба тренировали команды, фанатами которых являлись. Когда такое происходит, точно знаешь, как себя поведут такие же фанаты, как ты, и знаешь, как найти контакт с людьми, знаешь, чем их тронуть, знаешь каналы воздействия. Почти каждое слово, срывающееся с ваших губ, влияет на людей и приближает команду к тому, что вы хотите достичь. Величайшие менеджеры способны повторить это в разных клубах и разных лигах. Жозе [Моуринью] – лучший пример такой максимально успешной приспособляемости. Для других менеджеров это нечто недостижимое».

Для Уорнока фанаты – и давление, и воодушевление: «Во всех моих последних клубах – «Лидс», «Куинз Парк Рейнджерс», «Кристал Пэлас», «Шеффилд Юнайтед» – люди говорили: «Ну, должен сказать, что ты не был самым предпочтительным вариантом, но я рад, что ты здесь». Это очень мило с их стороны. Они слышали и читали о Ниле Уорноке, который изрыгает огонь, у которого дым валит из ушей, и они его не хотели. Однако когда они видят, как я работаю непосредственно с ними, оказываются вполне удовле-

¹³ С 2016 года главный тренер китайского клуба «Шанхай СИПГ».

ны моей работой. Думаю, что я люблю делать простых людей счастливыми и превосходить ожидания.

Одним из лучших моментов в моей жизни стало возвращение в «Кристал Пэлас» из «Куинз Парк Рейнджерс». Я оставил их, когда они увязли в долгах, и ожидал, что встречу осуждение. Но когда я вышел из тоннеля, все до единого встали и начали аплодировать. Я никогда, никогда этого не забуду. Даже когда я говорю об этом сейчас, у меня по телу мурашки бегут. И я просто шел по тоннелю и никогда не был так взволнован, как в тот момент, а фанаты «Пэлас» были потрясающими. Это был один из лучших моментов в моей жизни».

Он также считает, что фанаты подают очень достойный пример, когда приходится туго: «Я знал, что фанаты «Куинз Парк Рейнджерс» поддерживали меня, и получать от них электронные письма было фантастически приятно. Если бы мы оказались в самом низу турнирной таблицы и нас перевели бы в низшую лигу, фанаты все равно остались бы потрясающими и хотели бы, чтобы я продолжал работать. Но нас не перевели, мы оказались в середине турнирной таблицы. Каждый из них знал обо мне и футбольном клубе больше, чем любой из новых владельцев. Вот почему я был уверен, что фанаты правы».

Тони Пьюлис возобновил работу в «Стоке», не рассчитывая на большую поддержку со стороны фанатов, но ему удалось все изменить. Теперь фанаты помогают ему определить

культуру клуба. «Когда мы вышли в более высокую лигу в 2008 году, мы были первыми в очереди на вылет. Мы использовали это, чтобы наладить контакт с фанатами. Мы сказали: «Слушайте, вся страна против нас, никто не дает нам шанс — но у нас будет шанс, если мы будем держаться вместе». Фанаты отозвались на это, и по сей день они непреклонны. И мы уже пятый сезон подряд играем в английской Премьер-лиге, достигли финала Кубка Англии и играли в Лиге Европы. Думаю, психологически это верно, этот акцент на нашем противостоянии всему миру. Фанаты восприняли это потрясающе, этот менталитет осадного положения остается и долго никуда не девается. Это сплотило и клуб. Когда приходишь на нашу тренировочную площадку, ощущаешь, что все мы вместе, начиная с людей, убирающих раздевалки, следящих за экипировкой, работников столовой и заканчивая игроками».

Для других масштабных видов спорта такое прямое взаимодействие между фанатами и менеджером несвойственно. В то же время это взаимодействие включает в себе вызов для настоящих лидеров: как влиять на такие огромные группы заинтересованных лиц? Во время забастовок сотрудников British Airways в 2009–2010 годах главный исполнительный директор Вилли Уолш лично разослал электронные письма всем владельцам клубных карт, объяснив позицию совета директоров и пообещав предпринять решительные меры для прекращения беспорядков.

В конце сезона сэр Алекс разговаривал с толпой на стадионе «Олд Траффорд» при помощи системы громкоговорителей. Но, возможно, самый прекрасный пример подобного общения менеджера с фанатами в доинтернетную эпоху – это Брайан Клаф¹⁴ в «Ноттингем Форест». Он заметил, что его фанаты ругаются как сапожники. И вот однажды, когда колонна фанатов следовала на домашний матч, ее встретила написанная от руки вывеска: «Джентльмены. Пожалуйста, никаких ругательств. Брайан». Считается, что все прекратилось в тот же день. При наличии крепких отношений между менеджером и фанатами простые и ясные послания имеют огромный эффект.

Фанаты оказывают давление, они воодушевляют, они те, для кого менеджеры работают. Они – источник жизненной силы клуба. Их слишком много, чтобы говорить с каждым лично, но они могут оказывать сильное влияние на карьеру менеджера и на судьбу клуба. Древнеримские кесари, опасаясь народа, держались от него на расстоянии. Великие лидеры в футболе (и в бизнесе) используют все доступные методы, чтобы наладить контакт с большей аудиторией. Они считают это удовольствием, а не тяжкой обязанностью.

¹⁴ Брайан Клаф – один из самых успешных британских футбольных тренеров. УЕФА включил его в десятку тренеров, оказавших наибольшее влияние на развитие европейского футбола. Возглавлял «Ноттингем Форест» 1975–1993 гг.

Связь с миром

За редкими исключениями (наподобие Клафа) футбольные лидеры предпочитают взаимодействовать с аудиторией при помощи прессы и социальных медиа. Неудивительно, что у футбольных менеджеров Премьер-лиги насыщенные отношения с ними. Менеджеры настолько близки к действию, насколько это возможно для того, кто сам не играет. Им известно то, что больше никому не известно: тактика матча, травмы игроков, реальное состояние боевого духа команды. Они очень опытные и, как никто другой, достойны цитирования. Короче говоря, если менеджер действительно является центром власти в клубе, то именно с ним СМИ и захотят говорить.

С другой стороны, пресса дает возможность менеджеру наладить наиболее крепкие связи с общественностью. Посредством интервью и пресс-конференций менеджер может высказывать свое мнение. Ходжсон ценит СМИ как единственный наиболее эффективный способ коммуникации: «Все пресс-конференции – особенно телевизионные – очень, очень важны».

Итак, СМИ нужны менеджеры, а менеджерам нужны СМИ.

Проблема: напряженность, вмешательство, власть и давление

В то же время их отношения все более и более накаляются. Там, где тридцать лет назад менеджеры были лишь интересными комментаторами, сегодня они становятся главными персонажами драмы. Сэр Алекс объясняет, почему это произошло: «СМИ делают это, потому что сегодня это такой зверь, которому больше не интересно, что произошло на тридцать второй минуте матча. Раньше пресса просто вела хронику. Сейчас же им в первую очередь нужна бурная реакция, им нужно продать газету – в этом вся суть. А менеджер попадает в их поле зрения, как правило, тогда, когда они узнают, что его могут уволить. Так что большое внимание обращено или на успех, или на провал менеджера. Это неотъемлемое приложение к роли важнейшего члена клуба».

СМИ в настоящее время непосредственно влияют на динамику команды. Кевин Киган описывает, как все изменилось по сравнению с семидесятыми годами прошлого века на примере «Ливерпуля»: «Можно было пойти к игроку и поспорить с ним, у нас бывали весьма бурные тренировки, но вне группы об этом никто не знал. В те дни было гораздо проще держать все в пределах группы. Когда не было «Твиттера» или «Фейсбука», со СМИ было гораздо проще управляться. Я помню, как они ездили с нами из Скенторпа на

автобусе! Все сильно изменилось. Редакторы и другие люди, придумывающие заголовки, давят на журналистов, желая, чтобы те выжимали из нас «жареные» истории любой ценой. Это привело к потере доверия между игроками и прессой. Даже если истории не были такими уж плохими, заголовки были настолько кричащими и негативными, что игроки говорили: «Не приписывайте мне этого, это – ваше, это вы написали». Так мы перешли к оборонительному образу мыслей: «Мы не хотим с ними говорить, не хотим, чтобы эти люди были рядом».

Эллардайс¹⁵ сожалеет о том, что пресса обладает достаточным влиянием, чтобы навесить на менеджера абсолютно незаслуженный ярлык. В его случае ярлык любителя глухой обороны¹⁶ создал проблемы с фанатами и породил дискуссии с коллегами: «Дело не в нашем стиле футбола. Это очень неудачный ярлык, касающийся успеха. Все началось с других менеджеров, которых, вероятно, сбilo с толку поражение, которое им нанесли «Болтон Уондерерс». Мы знали, что у нас великолепная команда, которая могла приспособ-

¹⁵ С 2015 по 2016 год являлся главным тренером «Сандерленда». В настоящее время занимает пост главного тренера английского профессионального футбольного клуба «Кристал Пэлас»

¹⁶ Другое, более распространенное название данной тактики – «автобус» (или «парковка автобуса»), т. е. свехосторожная игра от обороны, концентрация почти всех полевых игроков на своей половине поля, отсутствие как таковой атакующей игры. Термин ввел в оборот Моуринью в 2004 году, когда с помощью данной тактики его «Порту» выиграл Лигу чемпионов УЕФА.

собраться к другому стилю... и играть так, чтобы выигрывать футбольные матчи. Проблема заключалась в том, что пресса это подхватила, а если что-то говорит пресса, то, значит, это обязательно должно быть правдой.

Моуриniu этого не говорил, но они использовали этот стиль, чтобы выиграть в лиге! Мы наблюдали за ним и видели, что он играл, как мы. Да, они были лучше нас: у нас были хорошие игроки, но у них они были великолепны. Это печальный ярлык, который крепко к нам приклеился. Так что, куда бы я ни отправился, в первую очередь меня всегда спрашивают: «В какой футбол вы собираетесь играть?» – это происходит в течение первых же тридцати секунд разговора. Обычно мой ответ такой: «Вы каждого менеджера об этом спрашиваете?» Многие молодые менеджеры хорошо об этом сейчас осведомлены. Они поняли, что меньше всего им нужно, чтобы на них навесили ярлык. Есть лишь один способ этого избежать – придумать свой собственный ярлык».

Практика банковского бизнеса (и не только его) свидетельствует о том, как трудно избавиться от ярлыка или созданной негативной репутации – личной или корпоративной.

Нил Уорнок является одним из наиболее успешных менеджеров по продвижению команд всех времен. У него репутация жесткого, открытого человека, который не боится противостояния, «человека в шкуре носорога». Однако все далеко не так просто.

«Мой камуфляж гораздо сложнее. На самом деле все, ска-

занное прессой, меня ранит – так же, как ранит сэра Алекса, как ранит каждого из нас. В начале карьеры мне хотелось под видом источника в клубе обзванивать все газеты с «неправильными» заголовками. Когда я повзрослел, мне пришлось осознать, что этим ребятам просто необходимо продать историю и газету, а мне – узнать больше о людях. Так, мне пришлось узнать, что тот парень, который мне говорит, что никогда меня не подведет, способен нанести удар в спину, стоит только мне отвернуться.

Очень печально, что молодые менеджеры сегодня не могут доверять прессе так же, как мог я, когда только начал... Ведь наши местные журналисты ездили на игры в одном автобусе с нами. Сейчас такое и во сне не привидится. Я помню последнюю конференцию в «Куинз Парк Рейнджерс». Их там было шесть или семь человек, и один журналист сказал: «Можете рассказать нам, Нил, ну, не для записи, о том-то и о том-то?» Я только медленно вздохнул и, обведя всех взглядом, сказал: «Не для записи, говорите? Взгляните на всех этих чертовых журналистов. Любой из них продаст меня тотчас, как только я начну говорить «не для записи»! Таковы журналисты». Они приглашают говорить свободно, но стоит лишь начать, и они меня разнесут в пух и прах. Они все смеялись – мы все посмеялись над этим, и это хорошо. Нужно, чтобы это казалось забавным. Но они понимали, что я имею в виду».

Уилкинсон признается, что всегда ощущает давление, об-

щаяся с прессой, – прежде всего потому, что он сначала думает, а уже потом отвечает. «Когда я был менеджером и выступал на радио или телевидении, я никогда не отвечал достаточно быстро. Игроки шутили, что проходит целая вечность, прежде чем я отвечаю. Теперь пресса не дает времени на раздумье. Тяжело, когда всплывают твои слабости».

То, во что превратились отношения с прессой, – это позор. Я считаю, что хорошие менеджеры сейчас существуют назло СМИ, пресса больше не часть их жизни. Алекс [Фергюсон] использует их, и, думаю, Арсен делает то же самое. Все хорошие менеджеры используют СМИ вместо того, чтобы позволять им себя оскорблять

Говард Уилкинсон, бывший английский футболист и футбольный тренер

Он также отмечает, что сейчас все намного сложнее, чем тридцать лет назад. «Сильно изменилась манера освещения фактов и событий. Все стало намного важнее и быстрее. Может показаться странным, но я думаю, что теперь зрители и читатели видят гораздо меньше, потому что менеджеры научились играть свои роли. Так что, когда приближается интервью, уже как бы знаешь, что произойдет. Журналисты просто счастливы, когда ты ошибаешься! Когда я приехал в Италию с Роном Гринвудом¹⁷ на чемпионат Европы в 1980

¹⁷ Рон Гринвуд занимал пост главного тренера сборной Англии по футболу с 1977 по 1982-й.

году, там было восемь или десять людей из персонала, и мы раза три ходили ужинать с кучей журналистов и телевизионщиков. Я отвечал журналистам на вопросы, но затем говорил, что мне бы не хотелось, чтобы они это использовали по таким-то и таким-то причинам. Во многом их статьи были гораздо ближе к правде и реальности, чем теперь. Сейчас все дошло до того, что у клубов есть пресс-службы. У очень, очень хороших клубов есть даже что-то вроде своего Аластейра Кэмпбелла. Это совсем другой мир».

«Работа со СМИ похожа на танец, когда судьи ходят по залу, похлопывают вас по плечу и выставляют вон. Репортеры же ставят оценки, поскольку считается, что они представляют общественное мнение. Когда я был президентом в «Шеффилд Уэнсдей», я слушал по местному радио опрос общественного мнения. Я отправился туда и поинтересовался количеством опрошенных. Меня интересовали конкретные имена. Оказалось, что их было около двадцати восьми.

Потом, когда я оставил пост, многие подходили ко мне на улице и говорили: «Мы не знаем, как отблагодарить вас за то, что вы сделали». Мне хотелось ответить: «Было бы лучше, если бы вы и такие, как вы, которых девяносто процентов, попросили бы тогда уgomониться и заткнуться остальные десять процентов».

То, во что превратились отношения с прессой, – это позор. Я считаю, что хорошие менеджеры сейчас существуют назло СМИ, пресса больше не часть их жизни. Алекс [Фер-

гюсон] использует их, и, думаю, Арсен делает то же самое. Все хорошие менеджеры используют СМИ вместо того, чтобы позволять им себя оскорблять».

Способ взаимодействия: принятие, простота и осторожность

Как Венгер использует прессу? Он признает, что есть работа, которую СМИ должны выполнять. И он известен своей абсолютной прямоотой в отношениях с журналистами: «Это потому, что я руководствуюсь двумя вещами. Во-первых, я принимаю их мнения. Я их уважаю. Я выслушаю, если кто-нибудь скажет, что я плохой менеджер и принял неверное решение там-то и там-то, до тех пор, пока эта оценка касается лишь моей работы. Но я не слушаю, когда они лезут со своими оценками в более глубокие, личные ситуации. Это часто случается. Во-вторых, я считаю, что они выполняют свою работу, так же как и я – свою. И их работа тоже совсем непростая: в мире жесткой конкуренции им нужно выдавать статьи, которые помогут продать газету, что с каждым днем становится все сложнее и сложнее».

Уолтер Смит, будучи менеджером сборной Шотландии, заработал превосходную репутацию именно благодаря осторожному общению с прессой. Это было нормальной реакцией на ненормальный, зашкаливающий интерес к его работе. «В повышенной активности СМИ виновата Британия.

Будучи частью Британии, мы издаем национальную газету. У нас представлены все телевизионные компании, у нас есть радио. И все это — для населения в пять миллионов человек. Активность СМИ несоизмерима с размером населения. Мне пришлось научиться с этим справляться. В случае с прессой я всегда старался убедиться, что не преувеличиваю и не преуменьшаю, особенно относительно работы в сборной. Я чувствую, что это важно. Порой это скучновато для журналистов, скучновато для зрителей, но я всегда стараюсь придерживаться середины».

Подход Ходжсона к прессе традиционно позитивный и понятный: «Во-первых, я не беспокоюсь о себе. По моему мнению, если начну слишком волноваться о том, как я выгляжу со страниц или экрана и как меня воспринимает простая публика, то мне придется отвлечься от своей настоящей задачи: тренировать, то есть готовить футбольную команду и управлять игроками. Мое кредо — концентрируйся на реальной задаче. Однако когда приходит время общаться со СМИ, то тогда я все свое мнение посвящаю им, чтобы представить мою организацию — клуб или национальную федерацию — должным образом. В конце концов, я использую пресс-конференцию как возможность обратиться к фанатам, поскольку они важны. Я исхожу из того, что они испытывают по отношению к футболу те же чувства, любовь и страсть, что и я. Так что пресс-конференция — мой форум, а не поле боя».

Интересный факт: менеджеры считают, что отношение

СМИ к ним изменяется от страны к стране по причине разнообразия подходов иностранных менеджеров Премьер-лиги. Карло Анчелотти предпочитает английскую прессу итальянским и французским СМИ, более осведомленным в тактике: «У меня никогда не было проблем с прессой, обычно мне нравится шутить с журналистами. Мы ко всему порой относимся слишком серьезно. Футбол – это игра, в конце концов. Поэтому мне нравится атмосфера в Англии. В Англии футбол очень важен, но атмосфера легкая. Пресса в Англии не так заинтересована в тактике и не давит на менеджеров так сильно. Их интересует частная жизнь, особенно таблоиды.

В Италии или здесь, во Франции, их больше интересует тактика игры. В Италии хотят, чтобы на пресс-конференции говорили о составе команды. Все вопросы задаются для того, чтобы понять, что думает менеджер о составе, какие игроки будут играть, какие – нет. Если они узнают состав, поймут, какой игрок выйдет на поле, то, возможно, смогут давить на тех, кому это не светит. Во Франции – то же самое. Так что на пресс-конференциях я предпочитаю шутить и поддерживать расслабленную обстановку».

И, конечно, нельзя забывать о языковых проблемах. Интервьюеры могут проявить великодушие и поменьше давить на менеджеров, говорящих на другом языке. Однако многие годы работы за пределами Великобритании помогли Ходжсону осознать, что это обязанность менеджера – овладеть чу-

жим языком настолько, чтобы уметь выражать свои мысли и оказывать влияние на общественность.

«Языковой барьер не так важен на поле, ведь многое из того, что делаешь, – это технические моменты. Однако при работе с заинтересованными лицами, не только с прессой, язык может стать большой проблемой. Работая за границей, надо знать язык».

Итак, футбольные лидеры испытывают неподдельное уважение и очень признательны СМИ – даже несмотря на то, что общение с прессой часто приводит к болезненным конфликтам. Ключ к проблеме – это открытость и чистота намерения. Лидеры, ждущие от встречи с прессой возможности поделиться своими взглядами, уважающие свою и чужую работу, позитивно настроенные на взаимодействие, найдут общий язык со СМИ.

Лидер в центре

Общаясь с заинтересованными лицами, успешные лидеры высококлассного футбола всегда преследуют определенные цели. Они знают, как найти к ним подход, и не жалеют времени, чтобы наладить продуктивные отношения.

Здесь можно выделить пять основных идей:

1. Наслаждайтесь своей центральной ролью

Тяжело быть человеком в самом эпицентре, но такая позиция дает огромные привилегии. Это вызов, а великие лидеры с удовольствием принимают вызовы.

2. Верно расставляйте приоритеты

Самое главное: быть полностью уверенным в хороших отношениях с владельцем-президентом, а уже потом со всей энергией концентрироваться на команде. Другими словами, поймите, кто является главным заинтересованным лицом, а потом делайте работу, за которую вам платят, в полную силу.

3. Выявите и обсудите общие ценности

Как правило, отношения с владельцем-президентом процветают там, где есть общие ценности. Обнаружив их, менеджер должен уметь донести их до своих людей. Владелец, в свою очередь, должен быть уверен в том, что назначает на эту роль человека с хорошими коммуникативными навыками.

4. С готовностью принимайте участие других сторон

Топ-менеджеры приветствуют участие по-настоящему заинтересованных сторон. Они не возмущаются тем, что в их работу «вмешиваются». Они понимают, что у владельцев, руководящих органов, фанатов и СМИ есть не только право присутствовать. Все эти лица играют свои, крайне важные роли. Только такой образ мышления ведет к крепким отношениям. Менеджеры всегда работают для другой стороны,

радуя фанатов отличными результатами, владельца – приращением инвестиций, прессу – интересными историями.

5. Концентрируйтесь на каждой группе отношений по очереди

Необходимо концентрироваться на каждой группе отношений, не жалея времени на налаживание контактов с людьми. Да, это не всегда просто. Чтобы совершить это, надо быть настоящим лидером. Однако лидер, который может оставить в стороне естественные разочарования и подойти к каждому взаимодействию с неподдельно добрыми намерениями, вскоре обязательно сможет построить крепкие отношения на каждом уровне и повсюду сможет найти необходимую поддержку.

Часть вторая

Создание обстановки для успеха

Глава вторая

Искусство общения один на один

В основе лидерства лежит способность вдохновлять людей. Мы слышим вдохновляющие речи и единодушные крики, и это может привести к мысли, что все, что нужно для управления массами, – это вдохновение. На самом деле это верно лишь отчасти. В основе вдохновения всегда стоит личность. Лидером может называться лишь тот, кто имеет последователей, а настоящих последователей более всего вдохновляют личные контакты с лидером.

Только задумайтесь о великих лидерах. Нельсон Мандела хорош в общении с массами, но лишь при личной встрече осознаешь его величие. Бывший президент США Билл Клинтон – человек, вдохновивший миллионы. Однако те, кто лично встречался с ним, подтвердят, что его сила кроется в умении вдохновлять каждого отдельно взятого собеседника.

В футболе та же история. Лидерство футбольного менеджера наиболее ярко проявляется в его игроках. Один

вдохновленный игрок может повести за собой всю команду. Помните, как Дэвид Бекхэм играл в том тяжелом отборочном матче чемпионата мира против Греции в 2001 году? Его чистая энергия сделала больше, чем его безупречные навыки. Он, контролирующий каждый дюйм поля от одной штрафной до другой, отчаянно жаждущий победы, вдохновил всех членов команды. Индивидуальность – вот ключ к успеху команды.

Напротив, разочарованный игрок может тянуть всех вниз. Когда счет идет на секунды, один капитулянт может свести на нет усилия всей команды. Не забудем и о неформальных группировках вне поля, которые вредят футбольным командам так же, как и всем другим.

Великие футбольные менеджеры знают, как сладить с разочарованием и возмущением внутри команды, с тихим недовольством и с открытым бунтом. И большинство из них подтвердит, что все начинается и заканчивается личными отношениями, общением один на один.

Менеджер: Карло Анчелотти

Английской публике Карло Анчелотти наиболее известен как крайне успешный, но недолго проработавший менеджер «Челси», который привел команду к первому в истории клуба золотому дублю, выиграв Премьер-лигу и Кубок Футбольной ассоциации.

Конечно, это лишь часть его истории. Его карьера игрока продлилась шестнадцать лет – с 1976 по 1992 год. В течение этого периода он представлял родную Италию на мировых чемпионатах в 1986 и 1990 годах. Он был опорой трех великих итальянских клубов: «Пармы», «Ромы» и легендарного «Милана», с которым за пять лет в конце восьмидесятых выиграл два скудетто и два Кубка чемпионов.

Однако его достижения в роли менеджера превзошли его прошлые великие заслуги. Нарбатывая опыт в течение пяти лет в «Реджине», «Парме» и «Ювентусе», в «Милане» Анчелотти набрал на настоящую золотую жилу.

С 2001 года он приводит их к многочисленным достижениям, венчают которые два титула чемпионов лиги, в 2003 и 2007 годах. Ко времени его появления в «Челси» его авторитет был вне всякого сомнения. Его назначение в «Пари Сен-Жермен» в 2012 году сопоставимо с назначением Роберто Манчини в «Манчестер Сити» в 2009-м – они оба оказались во главе весьма амбициозных проектов.

Его философия

Карло Анчелотти – человек простой философии: понимай каждого игрока. Он на практике постиг искусство личной работы с игроками. Это основа его руководства, и он неуклонно ей следует. «В футболе у тебя может быть идея. Единственный способ претворить ее в жизнь – это объяснить ее другим людям, которые выйдут на поле и реализуют ее. Однако для этого нужны отличные отношения между менеджером и игроками».

Проблема

Футбол – это бизнес четких границ и приверженности. Мы, фанаты, делаем его таковым. Нашей преданностью мы обязываем свой клуб. Впрочем, многих из нас клуб тоже обязывает. Люди смотрят на вас по-разному в зависимости от того, за какой клуб вы болеете. Игрок, присоединяясь к клубу, как бы облачается в своеобразную мантию. Клуб хорошо ему платит, требуя в ответ не только все его мастерство, но и преданность. Фанаты по всему миру поднимают баннеры, требуя страсти и преданности от своих игроков, которых считают «одними из нас».

Завоевание преданности игроков

Менеджер – это та ключевая фигура, которой игрок либо будет предан, либо нет. Менеджеру редко приходится строить отношения «с нуля». Как правило, если речь не идет о глобальных перестановках, то менеджеры получают в наследство уже сложившиеся команды. Они приходят в клуб, чтобы взять под контроль команду, ее достижения, ожидания и, в нагрузку, лабиринт личных взаимоотношений. Игроки команды и ее фанаты – это всегда мнения и ожидания. Это может быть воодушевление от нового человека, от больших радужных надежд («Он – именно то, что нам нужно, он нас отсюда вытащит») или, напротив, возмущение («Он не лучше предыдущего» или «До своего предшественника ему далеко»).

Решающим моментом для Анчелотти был приход в «Челси» Романа Абрамовича. В сентябре 2007 года был вынужден уйти Жозе Моуринью, который раз за разом приводил «Челси» к победам в Премьер-лиге.

В течение двух последующих сезонов в клубе сменились три весьма заслуженных менеджера. Место менеджера «Челси» стало самым «горячим» в европейском футболе. Ни Абрам Грант, ни Луис Филипе Сколари не продержались до конца сезона. Гус Хиддинк, несмотря на огромную популярность и выигранный Кубок Футбольной ассоциации, отдавал

приоритет работе со сборной России.

В футболе у тебя может быть идея. Единственный способ претворить ее в жизнь – это объяснить ее другим людям, которые выйдут на поле и реализуют ее. Однако для этого нужны отличные отношения между менеджером и игроками.

Карло Анчелотти, главный тренер мюнхенской «Баварии»

«Унаследованный» Анчелотти состав был глубоко предан вдохновляющему Моуринью и тяжело переживал утрату Хиддинка. Многие из игроков любили Жозе Моуринью (и все еще любят). Менее уверенный в себе человек мог бы попробовать метод «новой метлы»: менять все, пока «не станет по-моему». Или же избавиться от фанатов Моуринью в клубе, чтобы избежать сравнений с ним. Или мог бы скрыться от ежедневной суеты управления командой за аурой полубога.

Анчелотти выбрал иной путь: он стал частью этой среды. Он все свое время посвящал игрокам. Он стремился узнать их как людей и как профессионалов. «Нелегко строить такие отношения – но это важно. Мне нужно было оставаться на том же уровне, что и игроки, не опускаться и не возноситься. Игроки – это живые люди со своими проблемами, и лучший способ достичь результатов – это построить с ними хорошие отношения».

Восемь месяцев спустя «Челси» становится чемпионом Англии.

Игроки тоже люди

Как видим, Анчелотти отметил бесспорный момент: игроки – это не просто актив, это люди. У них есть эмоции, приоритеты, убеждения, перспективы, нужды и страхи. Просто выявить все названное – уже серьезная задача, но со всем этим надо еще и работать.

Пример из «Милана». Один очень успешный футболист играл гораздо хуже обычного. И хотя видимых причин тому не было, но Анчелотти знал, что что-то не так.

«Потом он подошел ко мне и сказал: «У меня проблема». Выяснилось, что игрок собирался жениться, но не хотел этого. Мы поговорили, и я в конце концов сказал, что ему следует поступить так, как велят чувства. Я был очень счастлив, что он пришел ко мне. Кстати, он не женился на той женщине, и мы до сих пор дружим». Анчелотти был открыт для общения, и это сработало: доступность менеджера и его простой, но искренний совет исправили ситуацию.

Анчелотти обращается с каждым игроком как с личностью и уважает их желания. «Все люди разные. Джон Терри очень открытый, Фрэнк [Лэмпард] и Эшли [Коул] – более консервативны и спокойны. Мои отношения с Фрэнком улучшились во время моей работы там. Вначале они были такие чопорные, но в конце концов все наладилось. В последнее время мы вместе ужинали, у нас была совместная

вечеринка, мы отлично провели время. Это было хорошо».

Футбольный котел

Для лидеров в любой точке мира и в любой области деятельности (бизнесе, политике, спорте) отношения – величайшая трудность. Трудно их наладить, еще более трудно развивать и сохранять их. Большинство бизнес-лидеров согласятся с тем, что проблемы с людьми – это самые тяжелые проблемы, отнимающие массу времени.

В футболе все усложняется тем, что за всеми проблемами пристально наблюдает общественность. Разговор о контракте между Жозе Моуринью и Криштиану Роналду становится мировой новостью. В Германии Карлос Тевес отказывается разминаться, как того требует Манчини, и эта новость уже на первых полосах сингапурских газет. Сэр Алекс не включил Бекхэма в состав на важный матч против «Лидс» в 2000 году после того, как звездный игрок не пришел на пятничную тренировку. Последствия он с искусной сдержанностью описывает в своей автобиографии *Managing My Life*: «Из-за этой шумихи, постоянно окружающей Дэвида, мое решение оставить его на трибунах стало в некотором роде драмой».

Да, тяжело развивать отношения у всех на виду.

Анчелотти считает, что тесные отношения работают лишь тогда, когда клуб полностью поддерживает менеджера. В качестве примера он приводит опыт своего соотечественника

Роберто Манчини: «Это очень тяжело. Есть игрок, который создает Манчини проблемы. Однако если игрок не понимает, что нужно менеджеру, то он знает, что не сможет играть на высшем уровне. Мы, менеджеры, вправе отстранять игроков. Однако для принятия серьезного решения необходима поддержка клуба. Нет поддержки? Ты труп. Поддержка клуба особенно важна, когда допускаешь ошибку, и вообще с первого до последнего дня в клубе нужно быть номером один. Игроки всегда в курсе плохих отношений между менеджером и президентом. Очень легко потерять поддержку команды в таком случае.

У меня есть хороший пример из работы с «Ювентусом». Я чувствовал, что был главным и клуб мне доверял. В конечном счете они меня уволили за то, что я не был достаточно хорош. Быть может, так и было, но до последнего дня никаких проблем не было, и игроки прекрасно это знали. Это ключ к сохранению хороших отношений в тяжелые времена».

Действия совета директоров и их заявления могут либо увеличить, либо уменьшить давление на лидера. Это справедливо почти для любых руководящих органов в бизнесе или спорте, и гибкий лидер должен быть готов к этому. Каждое их решение пристально рассматривается со всех точек зрения, поэтому поддержка совета директоров дает менеджерам прочную основу для построения крепких личных отношений с игроками.

Мир вокруг меняется

Ведущие футболисты становятся все сложнее. Конфликт поколений между большинством менеджеров и их игроками уже не новшество. Эта проблема актуальна для лидеров на большинстве поприщ. Канули в Лету времена Шенкли, Басби и Мерсера, когда возраст вызывал уважение автоматически. У лидеров могут быть ценности и модели поведения, которые их игроки могут не разделять.

Нил Уорнок отлично иллюстрирует эту проблему: «Когда я выхожу из автобуса на Премьер-лиге или чемпионате, мои игроки идут прямо в раздевалку, заткнув уши наушниками, в которых ревет музыка. Вокруг толпы народу, а они идут мимо. Я выхожу последним, с ручкой наперевес обхожу автобус и минут двадцать-тридцать раздаю автографы. Мне нравится так делать. Это лучше, чем идти в раздевалку, тряся головой под музыку, – как раз на это у меня времени нет. Я лучше поговорю с людьми».

Если за ними не следить, то футболисты вряд ли смогут стать лучше, чем общество, в котором они живут. Сэр Алекс Фергюсон отмечает как общие социальные перемены, так и снижение уровня стойкости игроков: «Люди, с которыми я работаю сейчас, гораздо более хрупкие, чем когда-либо. Они выросли в защитном коконе, который создали родители, живущие успехами своих детей. В итоге мы получаем детей и

родителей с большими ожиданиями, с которыми они очень рано обращаются к агентам. Агенты вмешиваются в карьеру шестнадцати- или семнадцатилетних футболистов и начинают оказывать влияние на четырнадцати- и пятнадцатилетних, причем без участия родителей, что, кстати, запрещено. В итоге, когда игрок попадает ко мне, выясняется, что он только что вылутился из своего защитного мирка, где его все оберегали».

Тони Пьюлис подтверждает это наблюдение и согласен с его влиянием на профессиональный футбол: «С того момента, когда я только начал карьеру в менеджменте, характеристики общества невероятно изменились. Мой собственный подход к руководству тоже эволюционировал: сейчас я трачу намного больше времени на личные беседы с игроками. Когда же я только начинал работать и мне нужно было сказать что-то игроку в присутствии остальной команды, то я просто говорил – даже если надо было сказать что-то неприятное. Сегодня в большинстве случаев я забираю игрока из команды и беседую с ним наедине. Подозреваю, что игроки (как и общество в целом) теперь все принимают ближе к сердцу, чем двадцать лет назад. Лидеру важно адаптировать свои навыки в соответствии с этим». Искусство личного общения, по мнению Пьюлиса, сейчас важно, как никогда.

Решение. Часть первая. понимай своих людей

Во всем, что касается понимания, Анчелотти признанный мастер, теплый, великодушный и полный сострадания. «Я считаю, что любой опыт может сформировать характер. Ваши отношения с родителями формируют вас как личность, потому что ваши родители – самые важные учителя. Они формируют характер. А вам, как менеджеру, важно, чтобы он у вас был».

Для Анчелотти это имеет глубокий смысл. Он вырос на ферме в сельской Италии, у него было безопасное и благодатное детство, родители его очень любили. «Моя семья была очень спокойной и тихой: мама, папа, сестра, бабушка и дедушка. Было очень хорошо, я многое понимал. Мой отец никогда не кричал, он был очень уравновешенным и тихим. У меня было прекрасное детство».

В результате мы получили внимательного лидера, источающего спокойствие. И это спокойствие – одна из причин того, что игроки ради него пойдут на что угодно.

Проблема верности

В бестселлере «Семь навыков высокоэффективных людей» эксперт по менеджменту Стивен Кови цитирует святого Франциска Ассизского: «Понимать, а не ждать понимания».

Нетрудно догадаться, почему стремление понять людей

повышает их преданность. Но с чего начать? Люди, в конце концов, сложны. Хорошо бы начать с сильных сторон игрока – понять, в чем они заключаются, сконцентрироваться на них и использовать их для максимального эффекта. Философия Нила Уорнока заключается в том, чтобы сделать средних игроков хорошими, а хороших – превосходными.

По сути, он относится к этому как к своеобразному вызову: «Я наслаждаюсь тем, что нахожу лучшее в людях тогда, когда остальные советуют даже близко к ним не подходить. Когда мне говорят: «Они не могут сделать то, они не могут сделать это», я вижу, что они могут сделать. Я также смотрю на то, кем они являются, на их темпераменты и личности. Мне нравится создавать команду из людей с разными характерами. Когда я впервые начал работать в «Скарборо» в 1986 году, мы готовы были поспорить, что нас переведут в низшую лигу – мы считались худшей командой в лиге. Я привел в «Скарборо» около двадцати игроков, они пришли к нам бесплатно, от них всех отказались другие клубы. Я просто чувствовал, что каждый из них мог что-то предложить. У них у всех были плюсы. Можно сколько угодно думать над тем, как плох тот или иной человек, но думаю, что разумнее работать над тем, в чем этот кто-то хорош. Так скорее достигнешь успеха, чем если будешь заикливаться на недостатках».

Не всегда просто увидеть что-то ценное, если все пытаются вас убедить в обратном. Однако награда может быть

огромной. Уорнок продолжает: «Когда я был в «Шеффилд Юнайтед», я искал крайнего нападающего. Майкла Брауна я видел в «Портсмуте». Он уже играл за «Манчестер Сити» и заработал репутацию плохого парня. Он временно играл в «Портсмуте», который хотел отослать его обратно, поскольку им не нравилось его отношение к тренировкам. Он не играл на фланге в «Портсмуте», он играл то тут, то там. Мы пошли посмотреть на него, и, когда он играл передо мной, я понял его позицию. Мне просто что-то понравилось в этом парне, он был похож на маленького терьера. «Сити» его не хотел, «Портсмут» его не хотел, так что я взял его на время, а спустя два месяца, летом, записал в команду. В итоге он забил двадцать три гола и привел нас в полуфиналы Кубка Футбольной ассоциации и Кубка лиги».

Поняв игрока, который был не на своем месте, сосредоточившись на его сильных сторонах, Уорнок реализовал то, во что верит. Игрок стал лучше, чем сам мог представить. «В результате он перешел в «Тоттенхэм» и стал мультимиллионером. Мне приятно думать, что, когда его отовсюду выгоняли, ему некуда было идти, а я сделал из него звезду». Уорнок преподает нам хороший урок. Лидер должен придерживаться своего мнения даже тогда, когда все придерживаются совершенно противоположного.

Попытка понять игрока приносит удовлетворение самому менеджеру.

Уорнок верит, что именно так зарождается верность:

«Браун вернулся со мной сюда, в «Лидс Юнайтед», играя в полную силу». Но работа не ограничивается пониманием. Необходимо также принимать игрока таким, какой он есть, а не гнать с глаз долой за вскрывшиеся недостатки или слабости. Возможно, придется дать ему шанс, даже если все считают, что он его не заслуживает. Огромное значение имеет открытость: менеджер, готовый признать свои ошибки, имеет больше шансов на успех.

Уолтер Смит согласен с этим: «Приходя в клуб, часто приходится сталкиваться с тем, что игрок, которого ты наблюдал на расстоянии, оказывается на деле совершенно другим. Игроки способны изменить самое предвзятое мнение, которое сложилось при наблюдении со стороны. Новый менеджер не может не испытывать положительных эмоций от того, что игрок превосходит его ожидания».

Приходя в клуб, часто приходится сталкиваться с тем, что игрок, которого ты наблюдал на расстоянии, оказывается на деле совершенно другим. Игроки способны изменить самое предвзятое мнение, которое сложилось при наблюдении со стороны. Новый менеджер не может не испытывать положительных эмоций от того, что игрок превосходит его ожидания.

*Уолтер Смит, президент футбольного клуба
«Рейнджерс» (Глазго)*

Игроки как люди

Важнейшая задача лидера – это разглядеть суть за поведе-

нием человека. Сэм Эллардайс уверен: «Большая часть проблем футболиста, который играет хуже обычного, лежит за пределами тренировочной площадки (конечно, при условии, что сам ты все делаешь правильно). Меня этому научил менеджер Иэн Грин, когда я был игроком. Оглядываясь сейчас, я вижу, что он был настоящим менеджером, способным мотивировать. Дело было в его личности и в понимании того, когда, где и что сделать... Мы все думали: «Откуда он это знает?» и приписывали всё его опыту. Он спрашивал нас, как дела дома. Или, например, «Ты что, не высыпaeшьcя?». Мелочи, но важные».

Итак, пункт первый: надо знать, что происходит, то есть распознавать симптомы, и быть достаточно смелым, чтобы копнуть глубже. Пункт второй: работать с индивидуальными проблемами. А как это сделать? Это опять-таки зависит от понимания.

Анчелотти посвящает все свое время тому, чтобы понять каждую личность, с которой ему приходится работать: «В «Милане» у меня было досье на каждого игрока, которое помогало понимать, кого я вижу перед собой. Это было очень интересно. Когда они совершают ошибки, то да, нужно разговаривать с ними наедине. В то же время нужно понимать, какое общение нравится игрокам: некоторым не нравится, когда с ними говорят в присутствии остальных, а у других с этим нет проблем. Порой приходится говорить не наедине, а в присутствии всей команды, чтобы остальные могли понять

меня тоже. Это трудно, но важно распознать, как общаться с каждым из игроков. Есть игроки, которым важно лишь то, что именно ты говоришь. Другим поддержать концентрацию на разговоре помогают прикосновения. Третьим нет дела до касаний. А вам нужно понять каждого, чтобы раскрыть его».

Футбольные менеджеры вроде Иэна Грина или Анчелотти добавляют в свой арсенал важное умение – слушать. Они понимают, что для того, чтобы слушать, необходимо прикладывать значительные усилия, нужно постараться. Чуткие лидеры не только улавливают то, что сказано, они прислушиваются к тому, что не было озвучено, активно ищут скрытый смысл, сканируют разговоры, выражения лиц или язык тела в поисках подсказки. В результате игроки наподобие молодого Сэма Эллардайса начинают чувствовать, что их воспринимают всерьез, и еще больше уважать своего менеджера.

Этот рецепт применим во всех сферах жизни. Приведу в качестве примера историю молодого американского профессионала, работавшего несколько лет назад в Лондоне. Он с группой коллег отправился на ужин в маленький ресторанчик. Через несколько минут после их приезда соседний столик занимает небольшая группа во главе с Биллом Клинтонном, который навещал свою дочь Челси в Оксфорде. Компании за столиками разговорились, и Билл Клинтон, узнав американца в Лондоне, какое-то время общался со своим земляком, которого тоже звали Биллом. Молодой Билл был отъявленным республиканцем, ему не было никакого дела до

Клинтона. Однако после этой встречи он изменил свое мнение: «В тот вечер меня слушали на протяжении получаса – так, как меня еще никогда никто не слушал. Он уделил мне все внимание, и я был единственным человеком в его вселенной на протяжении этих тридцати минут».

Брендан Роджерс видит волшебные слова, которые у людей на лбу написаны: «Сделай так, чтобы я почувствовал себя важным». Это было серьезным плюсом Клинтона как лидера. Он мог использовать свой статус бывшего президента, но не стал. Вместо этого он оказал огромное и продолжительное влияние на Билла тем, что слушал его. Лидеры, которые могут так слушать других, получают не только преданность, но привязанность людей. В свою очередь, и персонал, и игроки захотят усерднее для них работать, что в итоге приводит к большему успеху как в бизнесе, так и на поле.

Эмпатия как ключ

То, что демонстрируют Анчелотти или Иэн Грин, – это эмпатия, способность сопереживать. Ее значение сильно недооценивают. Лидеры часто отбрасывают эмпатию, считая ее «мягкостью», неприемлемой для большинства из нас. У эмпатии есть два компонента. Первый: поставить себя на место другого человека с тем, чтобы лучше понять его образ мыслей и мировоззрение. Как только мы это поймем, то сможем более продуктивно с ним работать. Второй: продемон-

стрировать, что нам знакома их ситуация. Он будет счастлив работать со мной, потому что чувствует, что я его понимаю.

Трогательная история всплыла в британской прессе в 2007 году. Отец привез маленького сына в Кембридж лечиться от рака во всемирно известную больницу в Адденбрукс. Решив как-то отвлечь сына, отец снял номер в шикарном отеле и предложил в свободное время осмотреть красивый город. Накануне начала процедур метрдотель заметил, что мальчик нервничал, и спросил отца о причинах. Он объяснил, что сыну нужно побрить голову и ему неловко. Метрдотель посочувствовал. На следующее утро, когда отец с сыном спустились на завтрак, они увидели, что все сотрудники ресторана побрились наголо. Эта история демонстрирует силу и ценность эмпатии.

Надо показывать игрокам свой характер. Это нормально, когда с одним у тебя отношения лучше, с другим – хуже. Не боясь проявлять свой характер, ты формируешь доверие к себе. Я смог таким образом сохранить дружбу людей, даже когда принимал тяжелые и непопулярные решения.

Карло Анчелотти, главный тренер мюнхенской «Баварии»

Как и тот чуткий метрдотель, Анчелотти верит в великую силу эмпатии. Это тесно связано с тем, что лидерам крайне необходимо демонстрировать свои человеческие качества: «Думаю, надо показывать игрокам свой характер. Это нормально, когда с одним у тебя отношения лучше, с другим

– похуже. Не боясь проявлять свой характер, ты формируешь доверие к себе. Я смог таким образом сохранить дружбу людей, даже когда принимал тяжелые и непопулярные решения». Анчелотти никогда не боялся делиться своими страхами и беспокойствами, и его игроки чувствуют открытость и внимательность, которые им легко понять. Анчелотти комфортно себя чувствует, пересекая границы, которые другим неудобно затрагивать: «Игрок будет оставаться моим другом, при условии, что он уважает мою работу и принятые мною решения. Это важно, потому что, когда стиль работы меняется, дружба может остаться». Это рискованный и чрезвычайно тяжелый путь, большинству лидеров идти по нему удастся с трудом – стоит сделать что-то не так, и лидер потеряет уважение, результаты ухудшатся, профессиональные отношения и репутация будут испорчены навсегда.

Решение. Часть вторая: развивайте твердость

Итак, эмпатия – это вовсе не мягкость. Всем ведущим футбольным менеджерам свойственна твердость, она отличает их от коллег. Анчелотти приводит пример: «Мне приходилось быть менеджером у своих бывших товарищей по команде. Как мне разорвать отношения, которые были между нами, пока мы вместе играли? Мы остались друзьями, но они уважают меня, поскольку моя роль изменилась. Я больше не игрок, я менеджер, и им придется уважать мои реше-

ния. Порой это нелегко. Я помню, как приходилось отказывать игрокам, которые приходили ко мне, чтобы спросить: «Почему ты меня вычеркнул? Мы же друзья!» Я им отвечал: «Да, мы друзья. И мы можем ими оставаться, но сегодня тебе придется посидеть на лавке». Когда начинаешь руководить своими коллегами, искусство индивидуального подхода – в особенности то, как доносишь свою мысль, – чрезвычайно важно.

Безусловный мастер твердости – это сэр Алекс Фергюсон. Его решительность основывается на глубокой вере в свою способность принимать решения, наработанную на судебных скамьях Глазго. «Я был представителем в профсоюзе. Я хорошо осознавал свою ответственность, я присматривал за людьми, защищал тех, кто был уязвим, и я должен был научиться принимать решения и придерживаться их. Во времена, когда профсоюзы были очень, очень сильны и очень подвержены влиянию коммунистов, было два или три случая, когда нам приходилось устраивать забастовку во имя правого дела. У меня, как у представителя, был великолепный наставник, парень по имени Кэл Маккей, который был потрясающим, практичным человеком и очень умным. Он мог говорить о чем угодно, что только в голову придет, но он никогда не афишировал своих взглядов. Было очевидно, что он был убежденным коммунистом, в то время как я был социалистом, но сила его характера на меня сильно повлияла. Я научился принимать решения и выработал сильный характер,

который и привел меня в менеджмент».

Твердость – это чрезвычайно важное качество лидера, она зависит от способности принимать решения и веры в себя.

Твердость может развивать преданность.

Футбольные менеджеры ценят преданность, возможно, больше всего остального. Личные и общие проблемы они стремятся преодолевать вместе с игроками. Мы видели, как понимание вкупе с принятием и открытостью порождает преданность. Но может ли твердость сделать то же самое?

Мик Маккарти заканчивал свою карьеру игрока в «Миллуолл» в 1992 году: «Был воскресный вечер, и «Миллуолл» проиграл со счетом 6:1 – думаю, это было в Портсмуте. Я был в пабе с хорошим другом, Джоном Колкухоуном. Мы говорили о предстоящей игре, дома с «Порт Вейл», о том, как мы бы сформировали состав команды, и так далее. Нас не взяли в состав, но, в конце концов, все всё знают лучше менеджера. И было особенно интересно, поскольку поговаривали, что Брюса [Риоха] увольняют. Разговор был таким:

Я: Мой состав был бы таким-то и таким-то, я – так и так, четыре защитника... и ты на правом фланге. А твоя команда?

Джон: Ты был бы центральным защитником... а Пол Стивенсон на правом фланге.

Я: Что? Ты в своей команде не играешь?

Джон: Я знаю, что должен играть, но у меня со спиной проблемы...

Я: Интересно, не играть в своей команде...

Во вторник я проснулся, это был День святого Патрика, семнадцатое марта. Тогда мне позвонили и попросили прийти увидеться с мистером Берром, президентом, который сказал мне, что Брюс уволен. На следующий день меня позвали на другое собрание. По пути я встретил приятеля Иэна Иванса, который надолго потом станет моим ассистентом, я сказал ему: «Думаю, они хотят предложить мне работу менеджера». Тотчас он спросил: «Мы тебе должны денег? Возможно, они хотят тебе все выплатить – ты какое-то время не играл...»

И вот я иду на собрание с двумя разными мыслями: новая работа или конец. На следующий день, в среду, я получил работу. Я внезапно занялся футбольным менеджментом. В четверг мы приходим на тренировку. В пятницу мы снова тренируемся, и я должен выбрать состав команды. Я выбираю Пола Стивенсона на правый фланг. Джон Колкухоун подошел спросить, почему его не выбрали. Я сказал: «Ты же сам себя не выбрал в свой состав и хочешь играть в моем? Ни за что!» Так, во вторник я – игрок в раздевалке, а в пятницу – менеджер и выбираю игроков, исключая из состава своих друзей. Непросто». Может показаться, что Маккарти относится к этому несерьезно, но за его беззаботностью скрывается твердость. А как насчет преданности? «Мы с Джоном много лет были друзьями – ими и остались. Несомненно».

Так что же такого Колкухоун увидел в Маккарти, что вы-

звало его продолжающуюся преданность, несмотря на то что его не взяли в состав? Две вещи. Первая – надежность. Мы часто думаем о надежности как о способности приходить вовремя, уверенно и стабильно играть, мы с восхищением говорим о надежных вратарях, например. Применительно к лидеру речь идет о том, держит ли он свои обещания. Точнее, дает ли обещания, которые не может выполнить. Маккарти наверняка хотелось пообещать Колкухоуну вернуть его в основной состав, как только его спина придет в норму, но он не пошел на это: будучи надежным, он остался честным. Для честного футбольного менеджера то, что он думает, во что верит, что говорит и делает, – одно и то же. Маккарти знал, что Колкухоун не в форме, и Колкухоун знал, что Маккарти это было известно. Не выбрав его, он показал свою честность, и они с Колкухоуном остались друзьями и дружат по сей день. Таким образом, целостность и твердость могут вызвать преданность.

Твердость помогает в отношениях с реальными людьми

Распространенная проблема неопытных лидеров: навязчивая мысль о том, что твердость может навредить. Это вовсе не обязательно. Самое важное – отделить проблему от человека. В футболе этот принцип очень важен при исключении игроков из состава. В других областях примером может послужить отсрочка чьего-либо повышения по службе или исключение из списка кандидатов на выполнение зада-

ния. Никому не нравится исключать игроков, но нужды организации (клуба или команды) почти всегда превышает нужд одного человека. Если смотреть шире, то тактические решения принимать будет гораздо проще.

Великие лидеры способны принимать тяжелые решения и при этом сохранять прочные отношения. Этому может помешать образ мыслей менеджера. Важно осознать, что тяжелые решения не разрушают отношения, напротив, они могут их создавать. В основе наиболее крепких отношений лежит взаимное уважение. Мысли наподобие «Он никогда меня не простит за то, что я его исключил» приведут к провалу. А вот вариант «Если я его выберу, то мы проиграем. Правильный состав для этого матча – это...» сулит победу.

Уолтер Смит считает твердость необходимой в работе с игроками. «В футболе мы имеем дело не с продуктами, а с людьми. И эти люди далеко не глупы. Они наблюдают за всем, что ты делаешь, такова жизнь менеджера. В «Рейнджерс» в мой первый год работы игроки смотрели на меня и задавались вопросами: «Ослабеет ли он под давлением ситуации или нет? Сможет ли он нас вывести из этого?» Я осознал, что должен стараться и все время показывать, что всегда готов вытащить их из трудностей. Могут быть трудные времена, когда ты наедине с собой оцениваешь ситуацию, когда сомневаешься в себе, но перед командой нужно показывать, что ты можешь пойти и справиться с этим».

Менеджерам также нужны понятные причины, поддержи-

вающие их решения, даже если они, по примеру Анчелотти, обычно ими не делятся. «Обычно я не хочу объяснять игрокам причины. У меня двадцать восемь игроков, и до игры мне придется объяснять, какие одиннадцать играют, а какие семнадцать – нет. Но мне некогда. И я не хочу объяснять. Впрочем, если игрок ко мне подойдет и попросит объяснить, то я объясню. Порой это легко, порой не так легко, потому что некоторые принятые решения основываются на мелочах. Поэтому объяснить бывает сложно. Бывает тяжело сказать правду, потому что нельзя сказать игроку: «Ты не играешь потому, что твой товарищ лучше тебя». Такое тяжело говорить, потому что он может потерять мотивацию играть вообще. Приходится объяснять иначе – честно, без лжи».

Опять же, очень важен способ, которым ты доносишь свое решение. Известная тактика переговоров, которой учат в Гарвардской школе бизнеса в Бостоне, заключается в принципе «Да-Нет-Да». Выходит что-то вроде: «Я должен сказать тебе «Нет». Почему? Потому что я говорю большее «Да» кому-то еще. Как только я это прояснил, сказать «Нет» становится намного проще. Теперь я могу с этим справиться и предложить альтернативное «Да». Такое с футбольными лидерами происходит еженедельно. Может быть такое: «На завтрашний матч я не включаю тебя в основной состав. Это связано с тем, что на этой неделе ты на тренировках работал хуже, чем можешь. Матч тяжелый, поэтому я выставяю лучшую команду. В нынешней форме этот другой игрок за-

работал место в составе. На следующей неделе я предлагаю тебе индивидуальные занятия с нашим тренером по обороне, чтобы ты мог поработать над своей техникой, чтобы вернуться в команду».

Обычно я не хочу объяснять игрокам причины. У меня двадцать восемь игроков, и до игры мне придется объяснять, какие одиннадцать играют, а какие семнадцать – нет. Но мне некогда. Впрочем, если игрок ко мне подойдет и попросит объяснить, то я объясню. Порой это легко, порой не так легко, потому что некоторые принятые решения основываются на мелочах. Бывает тяжело сказать правду, потому что нельзя сказать игроку: «Ты не играешь потому, что твой товарищ лучше тебя». Такое тяжело говорить, потому что он может потерять мотивацию играть вообще. Приходится объяснять иначе – честно, без лжи.

Карло Анчелотти, главный тренер мюнхенской «Баварии»

В последние недели сезона 2011/12 года Роберто Манчини набрал неизменный состав, который привел «Манчестер Сити» к чемпионскому титулу. Он прекрасно знал, что не включает в команду превосходных игроков, но ему нужен был кураж, появившийся у его успешного изначального состава. В действительности его предложение остальным членам команды могло прозвучать так: «Я знаю, для вас это сейчас не очень просто или полезно. Но если мы это сделаем, мы все можем стать чемпионами. Вы сыграли свою роль не меньше, чем остальные. И потом у вас будет медаль чемпи-

она и все, что к ней прилагается».

Работа футбольного менеджера, как и большинства лидеров, заключается в оценке нужд задачи, команды и личности. Бывает, что на первый план выходят нужды команды или более сложные задачи (например, одержать победу над командой, которая опережает твою). Открытая работа с этим принципом позволяет многим футбольным менеджерам принимать тяжелые решения.

Обретение твердости

Профессиональный футбол на высочайшем уровне является в лучшем случае серьезным испытанием для менеджера. В худшем он может быть жесток. Нарботка твердости, если у вас ее еще нет, становится первоочередной задачей.

После разочарования Брендана Роджерса в «Рединге» его переход в «Суонси» казался последним шансом: «Я пришел и теперь должен был показать свой характер. Моя карьера менеджера закончилась, только-только начавшись. Я не знал, какие у меня были шансы, но я знал правила. Я сделал выводы из своего опыта в «Рединге» и теперь знал, что иду к успеху. Моя философия прошла проверку в «Рединге», за все мои годы она не сработала впервые. Я ушел на шесть месяцев, чтобы поразмыслить, так что, когда я пришел в «Суонси», я снова верил в свою философию, причем как никогда прежде. Я стал сильнее, смотрел на мир реалистичнее. Я должен был беспристрастно принимать решения и достигать

цели быстрее, чем когда-либо».

Из-за своей заботливой натуры я всегда хотел дать людям возможность и шанс. Я это не утратил, но обуздал. Поэтому я пришел с той же личной философией, но три пункта я выполнял иначе.

Во-первых, я стал более открытым в общении. Я начал говорить с игроками как с мужчинами, а не мальчишками и ожидал от них того же.

Во-вторых, я принял решение качественнее выполнять свою работу. Я учился, готовился, разбирался в деталях в планировании и подготовке, чтобы быть уверенным в готовности игроков.

И в-третьих, я стал намного амбициознее: все ради успеха клуба, игроков и собственного успеха – именно в этом порядке.

Брендан Роджерс, бывший тренер «Ливерпуля», ныне – тренер шотландского «Селтика»

Роджерс осознал, что ему нужна твердость в сочетании с его естественным стилем руководства: «Из-за своей заботливой натуры я всегда хотел дать людям возможность и шанс. Я это не утратил, но обуздал. Просто я давал людям слишком много шансов. Поэтому я пришел с той же личной философией, но три пункта я выполнял иначе.

Во-первых, я стал более открытым в общении. Я начал говорить с игроками как с мужчинами, а не мальчишками и ожидал от них того же. Я стал с ними откровеннее – не ждал по полгода, чтобы сказать то, что я хочу сказать сейчас.

Во-вторых, я принял решение качественнее выполнять свою работу. Я учился, готовился, разбирался в деталях в планировании и подготовке, чтобы быть уверенным в готовности игроков.

И в-третьих, я стал намного амбициознее: все ради успеха клуба, игроков и собственного успеха – именно в этом порядке. Так что сейчас у нас есть и стиль, и твердость. Эту фразу использует команда, она справедлива и для них, и для меня».

Переход Роджерса к твердости виден по его работе с игроками лично, один на один. Он вкладывался в них – в самом деле он тратил даже больше времени на то, чтобы продумать свои слова и методы взаимодействия, связывая их со своим видением и личной подготовкой. Но его директивы стали понятнее, сильнее, и в них уже не было места неопределенности.

Время перемен: твердость, выраженная в ценностях

Лидеры часто относятся к ценностям как к основам, надежным якорям в вечно изменяющемся окружении. Это очень хорошо и понятно, но жизнь в соответствии с этими ценностями под давлением постоянной критики требует от футбольного менеджера особо твердой приверженности своим глубоким убеждениям. С тех пор как Арсен Венгер присоединился к «Арсеналу» в 1996 году, он наблюдал поистине глобальные перемены в самих основах футбола. Он размыш-

ляет над ними с позиции игрока, как хороший лидер, понимающий своих людей. В его словах кроется твердость: «Давайте честно признаем, что они перешли из нормального мира в мир избранных, сегодня все игроки находятся в исключительно привилегированном положении. Так что восприятие игроков сильно изменилось. Некоторые сейчас уверены в том, что раз они много зарабатывают, то в любом случае дают результаты. Но так просто не получится. Сколько бы ты ни зарабатывал, ты – парень, просыпающийся утром с больной шеей или коленкой, который чувствует себя либо хорошо, либо не очень. И ты в первую очередь человек, сколько бы ты при этом ни зарабатывал. В этом клубе и в нескольких других мы умудряемся сохранить традиционные ценности в основе всего, что мы делаем. Сюда относится уважение к людям, солидарность, стремление помочь в беде, поддержка семей игроков, выполнение данных обещаний. По сути старомодные, эти качества здесь все еще уважают. Возможно, именно поэтому у людей остаются такие теплые воспоминания о нашем клубе». Понимание и эти качества лежат в основе успешной личной работы с игроками.

Как соединить эмпатию и твердость

У искусства руководить «один на один» есть четыре трудности: достижение преданности людей, необходимость понять их природу, постоянное давление окружающей сре-

ды и переменчивость обстоятельств. Для преодоления всех этих трудностей футбольным лидерам необходима разумная смесь эмпатии и твердости.

1. Эмпатия.

Мастер эмпатии вызывает преданность к себе готовностью понять. Он слушает людей с полным вовлечением, демонстрирует свои человеческие стороны, которые превыше внешнего шума. Он преодолевает изменчивые времена личной харизмой.

2. Твердость.

Мастер твердости вызывает преданность к себе понятностью и объективностью мыслей и поступков, принимает правильные решения по ясным причинам, без извинений, в самых напряженных условиях он готов потратить время на то, чтобы прояснить, разъяснить все. Наконец, он всегда придерживается своих глубоких убеждений.

Четкого рецепта относительно пропорций данной смеси нет. Лидеру нужно рассматривать ее как графический эквалайзер. Звук настраивают для того, чтобы придать нужную окраску музыке, месту, аудитории и случаю. В лидерстве контекст определяется организацией и ее ценностями: бизнес-трудностями (конкурирующие потребности задачи, команды и личности), вовлеченным человеком (предпочитает ли он спокойный подход или ценит прямое противостояние)

и стилем руководства самого лидера.

У отдельных менеджеров есть свои личные предпочтения. Лидеры уникальны, и у них есть склонности к эмпатии или твердости. Лучшие могут применять и то, и другое при необходимости. Жерар Улье говорит о себе: «Думаю, я жесткий, но любящий человек – и эта трудная любовь необходима для победы. Я могу быть беспощадным, но в то же время могу быть чрезвычайно великодушным, снисходительным и терпеливым». Анчелотти склонен к эмпатии, но и в нем есть настоящая твердость. Сэр Алекс склонен к твердости, но в нем есть и искренняя эмпатия. Это случай из разряда «и-и», а не «или-или». Ни один лидер не сможет привести команду к успеху, не овладев и тем, и другим.

Глава третья

Закулисье

На самом деле игроки мало времени проводят на поле. Как людей их формирует то, чем они живут за его пределами, во что верят и как себя ведут. В итоге именно от этого зависит качество их работы. Кроме того, игроки с хорошей репутацией создают такую же и своим клубам.

Лидер обязан создавать все условия для успеха команды. Успех лишь частично зависит от способности находить общий язык с людьми. Определив стратегические цели, лидер должен сделать все возможное для того, чтобы его люди смогли их достичь. Необходимо контролировать поведение команды, поскольку, как и везде, именно правильное поведение помогает игрокам на их пути. Более того, тренер обязан установить четкие ориентиры, ценности, которые помогут его людям самоопределиться. Возможно, ему придется мириться и удовлетворять некоторые их потребности, иначе он рискует потерять своих игроков.

Это ключевые моменты для лидеров. Не только исполнители, но и руководители вынуждены уходить из бизнеса, если их требования не выполняют. Это также может повлечь за собой серьезные последствия для организации и для тех, кто остался. Футболисты покидают клубы, если им не дают играть, из-за неудовлетворенной потребности ощущать себя

частью команды и отсутствия чувства роста.

Великие футбольные менеджеры находят контакт со своими игроками на всех уровнях. Это по-настоящему редкое умение.

Менеджер: Арсен Венгер

В футбольном мире имя Арсена Венгера – синоним постоянства и качества. Он восемь лет играл во Франции, получил в составе «Страсбурга» звание чемпиона 1978/79 года, но настоящее свое призвание обрел в тренерстве. Он прославился, проработав восемь лет¹⁸ в «Монако», где заработал репутацию не только тем, что привел команду к победам на чемпионате Франции, к кубкам и медалям, но и тем, что развивал таланты молодых игроков.

Он ушел в 1994 году. Решив расширить свои горизонты, он отправился за новым опытом в Японию. «Нагоя Грампус Эйт» под его руководством стала обладателем Кубка Императора и Кубка джей-лиги.

В 1996 году, после ухода Брюса Риоха, Венгеру предложили пост тренера «Арсенала». И вот теперь, почти двадцать лет спустя, он является наиболее успешным и постоянным тренером в истории. До прихода Венгера на «Хайбери»¹⁹ «Арсенал» шестнадцать раз попадал в четверку лучших команд. В следующие шестнадцать сезонов Венгеру удалось достичь этого каждый раз. Он один из шести мене-

¹⁸ А. Венгер пришел в «Монако» в 1987 году, ушел в 1994 году, т. е. проработал семь лет.

¹⁹ По 7 мая 2006 года – домашняя арена «Арсенала». В настоящее время домашняя арена «Арсенала» – стадион «Эмирейтс».

джеро, получивших титул Тренера сезона английской премьер-лиги, причем трижды – за желанный, но редкий золотой дубль. Примечательно, что его команда в 2003–2004 годах стала чемпионом, не проиграв ни единого матча, – это беспрецедентное достижение в наше время. В английской премьер-лиге только сэр Алекс Фергюсон работал с одной и той же командой дольше Венгера. У него отличная репутация среди коллег, которые восхищаются его обширными знаниями, силой ума и преданностью своим ценностям.

Его философия

Венгер известен своими четкими принципами и убеждениями. Он приверженец интернационализма, молодости, честности, высококачественного питания, рациональной политики трансферов и зарплат, увлекательного футбола, атакующего стиля, а также чистой игры. Такие вот цельные и прогрессивные взгляды, несмотря на то что сам он вырос далеко от больших городов.

Венгер родился в 1949 году в Страсбурге, вырос в деревне Дютленхейм к юго-западу от города, где его родители занимались продажей автозапчастей и содержали бистро. Французская земля залечивала раны войны, и Венгер рос среди недоверия к идеям европейского интернационализма, особенно если речь шла о Германии. Однако у молодого человека была своя голова на плечах: «Я был очень любопытным,

и когда я пересек границу [с Германией], то осознал, что у них те же проблемы, что и у нас. Они хотели наслаждаться жизнью, они хотели быть счастливыми. Они ходили на работу и шли домой, наслаждались жизнью, как и мы. Я заинтересовался и решил узнать побольше. Я понял, что не бывает абсолютно хороших и совершенно плохих людей. И что все хотят быть счастливыми».

Венгер покинул Францию лишь в 1994 году, в возрасте сорока пяти лет, и очень скоро продемонстрировал величие своего ума и широту мировоззрения, которые надолго определяют его успех в премьер-лиге.

Проблема: поведение отдельных игроков

Считается, что на чемпионате Европы-2012 две команды погубило именно поведение некоторых игроков. Обе команды были сильными, умелыми, в их составе были лучшие игроки. У обеих были хорошие шансы на победу в этом состязании, проходившем в Польше и Украине.

Сила и опасность

Голландская национальная сборная приехала на чемпионат с вполне оправданными, закономерными ожиданиями. Сборная одержала победу в девяти из десяти квалификационных матчей и была серебряным призером Кубка мира-2010. Они споткнулись на первом же препятствии, про-

играв все три игры в группе, и стали последними. Нападающий Арьен Роббен впоследствии сказал, что в команде были «проблемы» и что он не был удивлен. «Конечно, были некоторые внутренние проблемы, но мы не станем о них рассказывать. Нам всем нужно следить за собой». Рональд де Бур, выигравший в составе сборной Голландии шестьдесят семь матчей, вне лагеря не скрывает, какого рода это были «проблемы». В интервью сайту BBC он сказал: «На поле было слишком много эго, игроков, которые провели отличные сезоны: ван Перси, Хюнтелар, Роббен, и слишком много тех, кто хотел стать звездой турнира. Хюнтелар и ван Перси – не единственные лучшие бомбардиры в своих клубах, и они оба являются лучшими бомбардирами в Премьер-лиге и Бундеслиге, но они не очень хорошо играют за сборную. Футбол все еще остается командным видом спорта. Все нужно делать вместе, а мы не смогли добиться единства на турнире».

На том же самом турнире Франция дошла до четвертьфинала, но и ее подкосил разлад в команде. Как и голландцы, они приехали на финал в Восточную Европу, полные оптимизма, основанного на победах в двадцати матчах подряд. Однако в условиях давления на турнире что-то пошло не так.

В интервью французской газете и BBC национальный тренер Раймон Доменек, не понаслышке знакомый с разладом в команде, сказал: «Главный турнир показывает силу группы, поколения. Самой большой [слабостью] является то, что они не способны видеть ничего дальше своего носа». За два

года до того в Южной Африке Французская федерация футбола отчислила из сборной нападающего Николя Анелька за оскорбление Доменека. Игроки забастовали, отказались тренироваться – и Франция оказалась последней в своей группе.

Менеджерам и игрокам приходится работать на мировой сцене, где вера в себя – это обязательное условие успеха. Однако управлять поведением команды игроков, которые уверены, что у них есть все необходимое для победы, непросто.

Говард Уилкинсон уверен, что сейчас талантливые игроки вредят сами себе больше, чем кто бы то ни было. «Стало труднее, потому что вознаграждения выросли. У гениев сейчас намного больше возможностей себе навредить, чем когда-либо. Ограничений нет. Если у меня в кармане два бакса и у меня есть сомнение, то что я могу натворить? Что эдакого я могу сказать? Скольких людей это вообще затронет? Кто это заметит? А с деньгами я могу закончить игру, сесть на самолет и полететь в Нью-Йорк, задурить в ночном клубе, прилететь обратно, и отчет об этом уже на «You Tube». А в среду вечером – важная игра...» Уилкинсон подчеркивает, что пятьдесят лет назад в субботний вечер игрок отправлялся в автобус со своими товарищами: «Он мог перебрать пива, ввязаться в драку – но если это не было что-то по-настоящему серьезное, то в газетах это не появлялось. Менеджер позвонил бы журналисту и сказал: «Не публикуйте это, и на следующей неделе я окажу вам услугу».

Опасности не только возросли, они приобрели публичный

характер. Создавать обстановку для успеха и контролировать поведение еще никогда не было так тяжело.

Человечек как айсберг

Человека часто сравнивают с айсбергом. Так, малая часть, которая находится на виду, – это наше поведение, то, что мы говорим и делаем. Большая часть, скрывающаяся под водой, – это наш образ мыслей, то, что мы думаем, чувствуем, ценим, во что верим, в чем нуждаемся и чего боимся. Лишь изучив айсберг целиком, можно понять, что движет человеком. Поведением управляют мысли и чувства, которыми, в свою очередь, управляют ценности и убеждения, а ими – потребности и страхи.

В любом случае на вершине айсберга поведение, которое влечет последствия как для самого человека, так и для других. Поведение игрока – это постоянная забота менеджера, потому что плохое поведение одного футболиста может расстроить игру всей команды. Если кто-то поливает грязью менеджера, агрессивен, много пьет вечерами, опаздывает на тренировки или не приходит вообще – все это не может не сказаться на команде.

Как минимум это отвлекает. В самом же худшем случае это может сильно мешать. Помехи порождают проблемы, волнения и, как результат, ухудшают работу на поле.

Напротив, примерное поведение игрока производит сильный положительный эффект. Дэвид Мойес считает бывшего

полузащитника сборной Австралии и «Эвертона» Тима Кэхилла одной из своих лучших находок: «Мы встретились с ним в офисе президента в «Миллуолл» в Лондоне. У него превосходный характер, живой, страстный, энергичный, его глаза сияли от одной мысли о приходе в клуб. Он нас всех покориł признательностью, желанием попробовать и преуспеть, и он сохранил это. Он отлично для нас поработал и был хорошим игроком Премьер-лиги на протяжении многих лет. Он оказал очень позитивное влияние на команду».

Если менеджер хочет добиться отличных результатов, ему приходится работать с игроками на каждом уровне айсберга. Наиболее очевидный уровень – «верхушка», немедленная коррекция поведения («Не делай так больше»). Маловероятно, что игрок изменится только из-за разового внушения: однажды выпив лишнего, он обязательно соблазнится этим еще и еще раз.

Лидеру нужно работать с причиной. Почему игрок выпил слишком много? Потому что он был зол. Почему он был зол? Потому что его не взяли в состав. Почему его это разозлило? Потому что в первую очередь он ценит игру. Почему он ценит игру? Потому что ему важно, чтобы его оценили по достоинству. И так далее. Изменив подводную часть, мы изменим то, что на виду.

Да, скрытые мотивы понять сложно. Менеджеру приходится работать на уровне эмоций, ценностей, стремлений, потребностей и страхов. Однако лишь таким образом он до-

бьется как реальных личностных изменений, так и положительных перемен в команде.

Поэтому Венгер вплотную работает с эмоциями, распознает убеждения и мотивации и неумолимо внедряет практические ценности.

Исследуем то, что скрывается за поведением

Многочисленные проблемы связаны с поведением. Если лидер умеет работать с поведением, то его корабль плывет плавно и по нужному курсу. По меньшей мере, он получает клуб, в котором можно сконцентрироваться на реальной задаче – результатах на поле.

Мы уже знаем, что работать с поведением лучше всего на основе того, что кроется под водой, но как это сделать?

Уровень первый: *создавайте людей, а не просто игроков*

Венгер считает, что на эмоциональном уровне у игроков есть огромные возможности влиять на общество: «Можно демонстрировать людям свои эмоции, даже не разговаривая с ними. Я помню период, когда я играл и получал хорошие передачи от русского, даже не разговаривая с ним, и мы испытывали абсолютно одинаковые эмоции. Можно с кем-нибудь танцевать, не сказав друг другу ни слова, и быть на одной волне, потому что вы оба чувствуете музыку.

Спорт – это фантастическое средство делиться эмоция-

ми без помощи слов. Эмоции могут породить желание пообщаться впоследствии: я бы хотел узнать побольше об этом человеке, потому что мы с ним испытали одинаково поразительное чувство.

Так, я думаю, спорт может объединить мир. В мире будущего нам всем придется все больше и больше жить вместе. Футбол и другие значимые виды спорта могут стать моделью будущего общества. Видеть, как восемнадцать национальностей работают вместе, доверяют друг другу, создают вместе что-то могущественное, – это захватывает».

Так, я думаю, спорт может объединить мир. В мире будущего нам всем придется все больше и больше жить вместе. Футбол и другие значимые виды спорта могут стать моделью будущего общества. Видеть, как восемнадцать национальностей работают вместе, доверяют друг другу, создают вместе что-то могущественное, – это захватывает.

Арсен Венгер, тренер «Арсенала» (Лондон)

На мышление Венгера оказала большое влияние работа в Японии: «Этот опыт заставил меня поверить, что во время учебы, до четырнадцатилетнего возраста, каждый человек в идеале должен стараться проводить полгода или год в условиях другой культуры. Это заставляет понять, что смотреть на мир можно иначе. Меня это сделало восприимчивее. Нам всем нужно осознать, что и в других культурах есть свои преимущества. В условиях своей культуры ты всегда будешь

чувствовать себя как дома, но будешь знать также, что можно жить иначе. Спорт может этому научить».

Венгер умеет работать с природой человека. Он показывает своим игрокам, что интересуется ими как людьми, а не просто потому, что они умеют играть в футбол. В то же самое время он призывает их использовать свой дар, чтобы помочь изменить мир к лучшему. Мы можем назвать игроков, откликнувшихся на это глубокое руководство, и тех, кто этого не сделал. Важнее то, что менеджер придерживается своих убеждений и достигает неоспоримого человеческого и спортивного успеха.

Уверенный подход Венгера к руководству, ориентированный на людей, хорошо вписывается в реалии современности. Говарду Уилкинсону бывшие игроки в шутку напоминают о его традиционном стиле: «Игроки, раньше игравшие на меня, сейчас мне говорят: «Старина, нельзя говорить им сейчас то, что ты говорил нам!» Ну, на это один ответ: «Почему нет? Внезапно стало неправильным говорить правду?» Но правильный ответ, конечно, заключается в том, что футболисты изменились – так же, как и общество вокруг. Они стали более чувствительными, так что и работать с ними уже надо иначе. И хорошие менеджеры это делают. Суть не в том, чтобы наслаждаться собой и разглагольствовать, а в том, чтобы найти способ достичь лучшего результата. Сегодня это возможно лишь с помощью большой индивидуальной работы».

Уилкинсон, несомненно, прав. Просвещенный современный лидер понимает необходимость работать с эмоциональной составляющей своих людей. Но работа с эмоциями – только первый шаг.

Спорт – это трофеи и зрелище, но это еще и ценности. В командных видах спорта очень важно единство. Что-то новое вырастает из пребывания вместе, из общих эмоций, совместного стремления к единой цели. Внезапно интерес становится все больше, и суть уже в «нас», а не во «мне». Люди начинают подсознательно понимать, что один – он ничто, но в команде он может достичь многого. Поэтому лидер дает игрокам уже в очень раннем возрасте понять, что «вместе» может дать больше, чем просто «я».

Арсен Венгер, тренер «Арсенала» (Лондон)

Уровень второй: *устанавливайте свои ценности*

В мире постоянно изменяющихся ценностей Венгер известен тем, что придерживается неизменного курса, исповедуя принцип трех мушкетеров: «Один за всех и все за одного».

«Спорт – это трофеи и зрелище, но это еще и ценности. В командных видах спорта очень важно единство. Это можно увидеть, когда индивидуальные виды спорта порой становятся групповыми – вроде Кубка Райдера по гольфу. Это уже другой спорт. Что-то новое вырастает из пребывания вместе, из общих эмоций, совместного стремления к единой цели. Внезапно интерес становится все больше, и суть уже в «нас», а не во «мне». Люди начинают подсознательно понимать, что

один – он ничто, но в команде он может достичь многого. Поэтому лидер дает игрокам уже в очень раннем возрасте понять, что «вместе» может дать больше, чем просто «я». Есть в жизни период, когда это становится огромным, в двадцать, в двадцать один, в двадцать два, когда мир вращается вокруг тебя, – и это нормальный момент развития человека. Но я верю, что и в этом возрасте лидер играет огромную роль и дает ясно понять, что, конечно, ты важен, но все вместе мы еще важнее. В этом удовольствие командного спорта».

Дэвидом Мойесом восхищаются как сильным лидером, однако его сила не в том, чтобы навязать правила, а в том, чтобы внушить важность самодисциплины: «Дисциплина должна идти изнутри. Если бы это было не так, то у меня самого ее бы не было. Я отношусь к людям с уважением и ожидаю от них того же уважения. Если кто-то когда-либо меня подведет, то с такими отношениями станет сложнее работать».

Говард Уилкинсон подхватывает мысль о необходимости самому задавать тон и вдохновлять посредством ценностей: «Футбольный клуб – это теплица, в которой можно создать культуру. Наблюдая за людьми, я понял, какое огромное воздействие оказывает групповое поведение. В футболе менеджер – это культура. Я должен воплотить то, что хочу видеть, как в тренировке, так и во всех остальных сферах». Так же как и Мойес, Уилкинсон обнаружил, что формирование ценностей уменьшило потребность в правилах: «Моим пра-

вилом стало иметь как можно меньше правил. Мы работали, основываясь на ценностях: уважении, доверии, справедливости, честности, командном духе. Командный дух дает нам лучшие шансы на то, чтобы добиваться успеха большую часть времени».

Уилкинсон вспоминает момент, когда он осознал, что командный дух полностью охватил «Лидс»: «Четыре игрока подошли ко мне однажды в понедельник, целая делегация во главе с капитаном. Я был несколько суров с нашим потрясающим бомбардиром, Тони Йебоа, по поводу того, кто в ответе за возвращение мяча. Они сказали: «Старина, мы думаем, тебе лучше оставить Тони в покое. Мы знаем, что, когда мы даем ему мяч в ситуации, подходящей для того, чтобы забить гол, он его забивает, так что мы им довольны. Мы знаем, что самая сложная задача – забить, и он это делает»». Уилкинсон был счастлив увидеть, как глубоко ценности укоренились в его команде. Менее уверенный лидер мог бы посчитать это посягательством на свой авторитет.

Идея ценностей понятна. Если лидер может и выразить, и воплотить понятный набор ценностей, то его люди не только сами будут поддерживать порядок – однажды они станут достойны того, во что верят. Достигните этого, и вдохновения хватит на всех.

То, насколько важно задать тон и воплощать ценности, потрясающе иллюстрирует Алекс Маклиш в истории о работе Фергюсона в «Абердине»: «Я никогда не боялся сэра Алек-

са, но я очень его уважал. Он серьезно относился к игре, и мы тоже. У нас был многофункциональный спорткомплекс, который игроки использовали после травм, но в том же помещении стоял стол для снукера. Игроки обычно использовали их одновременно, наподобие: «Так, ты сыграй, пока я занимаюсь, а потом, когда будет твоя очередь, пойду я». Поскольку мы всегда могли слышать, что тренер идет по коридору, то все было шито-крыто. Однажды утром игроки думали, что Ферги на тренировке, но именно в этот день он занимался административными делами. Прошло двадцать минут с того момента, как тренировка должна была начаться, и тогда он поймал их с поличным. Парень держал кий и был готов загнать шар в лузу, когда Ферги заглянул в дверь. Драматичный момент, но парень отреагировал блестяще: положил кий на плечи и начал делать приседания! Ферги это понравилось, хотя он никогда не терял серьезного отношения к футболу».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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