

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	
МАСШТАБ ЗАДАЧИ	9
ГЛАВА ПЕРВАЯ	
ЧТО ДЕЛАЕТ МЕНЕДЖЕР	11
ЧАСТЬ ВТОРАЯ	
СОЗДАНИЕ ОБСТАНОВКИ ДЛЯ УСПЕХА.....	55
ГЛАВА ВТОРАЯ	
ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ ОДИН НА ОДИН.....	57
ГЛАВА ТРЕТЬЯ	
ЗАКУЛИСЬЕ.....	85
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ	
КЛЮЧ К ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД.....	117
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ	
ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	153
ГЛАВА ПЯТАЯ	
НА ИГРОВОМ ПОЛЕ.....	155
ГЛАВА ШЕСТАЯ	
ОБРАЩЕНИЕ С ЭКСЦЕНТРИЧНЫМ ТАЛАНТОМ	185
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ	
ЛИЧНОЕ РУКОВОДСТВО.....	213

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА СЕДЬМАЯ	
КАРЬЕРА ПОД ДАВЛЕНИЕМ	215
ГЛАВА ВОСЬМАЯ	
ВИДЕНИЕ ПОЛНОЙ КАРТИНЫ	251
ЧАСТЬ ПЯТАЯ	
ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ	273
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ	
СОЗДАНИЕ СТАБИЛЬНОГО УСПЕХА	275
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ	
РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС И ВЫВОД ИЗ НЕГО	302
ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ	
ТРИУМФ И ОТЧАЯНИЕ	322
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	349

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). Оказывая 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, справляться 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 выдерживало 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 под-

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

нял 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 общепризнанными.

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?

МЕНЕДЖЕРА НАНИМАЮТ ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ ОН ТРЕНИРОВАЛ ФУТБОЛЬНУЮ
КОМАНДУ. ЭТО ДОЛЖНО СТАТЬ
ЕГО ГЛАВНОЙ ЦЕЛЮЮ.

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*

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 противоборство, 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.

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