



«Именно на тренере лежит ответственность за результат, однако мы сильно зависим от класса игроков и от их способности работать на команду. Каждый должен чувствовать себя частью целого. Именно так мы выиграли трофей в 2013 году».

*Юпп Хайнкес*

«Бог создает игрока. Тренер создает команду».

*Деттмар Крамер*

«У успеха много отцов, у неудач — только один: тренер».

*Ханси Флик*

«Раньше, если футболист играл плохо, ему советовали усерднее тренироваться. Сейчас, если футболист играет плохо, ему советуют сменить тренера».

*Петер Хибалла*

«Если бы вы сначала стали тренером, а затем игроком, вам стало бы ясно, насколько вы обязаны тренеру».

*Маттиас Заммер*

«Если у твоего клуба мало денег, потратить их на лучшего тренера, которого можешь себе позволить. От тренера зависит все».

*Питер Ридсдейл, бывший председатель совета директоров «Лидс Юнайтед»*

«Я ежедневно борюсь за выживание: я даже не знаю, как долго буду тренером. В любой момент меня могут уволить. Но я не позволяю сомнениям повлиять на качество моей работы. <...> Я просто всегда хотел добиться успеха. Я боялся прослыть неудачником, потерять лицо — и это всегда мотивировало меня работать лучше».

*Оттмар Хитцфельд*

«В жизни можно быть уверенным только в двух вещах: люди умирают, футбольных тренеров увольняют».  
*Эойн Хэнд, бывший тренер сборной Ирландии по футболу*

«Футбольный тренер — фигура столь же загадочная, как и дирижер: люди думают, что музыканты и футболисты могли бы играть и без них».  
*Саймон Рэттл, дирижер и фанат «Ливерпуля»*

# Введение

## САМЫЙ ВАЖНЫЙ ЧЕЛОВЕК В ФУТБОЛЕ

*Тренеры открывают для начинающих игроков мир большого футбола: они учат юных игроков обращаться с мячом, объясняют им правила игры и основы тактики; они раскрывают таланты новичков, поддерживают их и вносят вклад в их личностное развитие. Наконец, когда речь заходит о профессиональной карьере юного дарования, нередко именно за тренерами остается решающее слово. Очень трогательно видеть, как звезды футбола произносят добрые слова в адрес наставников, под руководством которых они делали свои первые шаги в спорте.*

Тренеры меняют игру и помогают ей развиваться. Им удается объединять в одной команде представителей разных стран и футбольных культур, придумывать новые игровые модели. Так Герберт Чепмен «создал» лондонский «Арсенал», Мэтт Басби — «Манчестер Юнайтед», Билл Шенкли — «Ливерпуль», а Джек Рейнолдс и Вик Букингам — «Аякс». «Осер» без Ги Ру, «Фрайбург» без Фолькера Финке и «Барселона» без Йохана Кройффа не были бы такими, какими мы знаем их сейчас. Статусом одного из самых успешных клубов в мире

«Манчестер Юнайтед» (МЮ) во многом обязан Алексу Фергюсону, ведь плоды его более чем 26-летней работы в клубе заметны до сих пор.

## Авторитет и деньги

Роль тренера крайне важна для клуба, и, несмотря на это, многим из них недоплачивают — во всяком случае, по сравнению с некоторыми игроками. Возникает парадоксальная ситуация: тренер должен пользоваться авторитетом у подопечных, которые зарабатывают намного больше него и от работы которых к тому же зависит его судьба.

В случае конфликта между тренером и звездным игроком руководители клуба встают на сторону последнего, поскольку расходы на его зарплату и отступные можно компенсировать, только если он будет выдавать хороший результат, а значит, звезду нужно поддерживать в хорошем настроении.

Если такой игрок покинет команду, клуб потеряет не только выручку от продажи футболок с его фамилией, но и миллионы подписчиков в социальных сетях: когда кумир уходит из клуба, фанаты уходят вместе с ним\*. На сегодняшний день звездные игроки обладают большей властью, чем когда-либо.

Икона клуба «Манчестер Юнайтед» Алекс Фергюсон как-то сказал: «Сегодня все вертится вокруг футболистов, а фигура тренера уходит на второй план». Шотландец выразил мнение, что самым высокооплачиваемым человеком в клубе должен быть тренер.

Такую же позицию, возглавив «Челси», отстаивал его коллега Жозе Моуринью. По словам португальца, он управлял лондонским клубом так же, как когда-то Билл Гейтс — корпорацией *Microsoft*.

---

\* Эта взаимосвязь подробно описана в книге Марио Лео *Kaufen Sie Ronaldo!* («Купите Роналду!») (*Verlag Die Werkstatt*, 2020).

## Опасная профессия

Работа тренера, вероятно, самая нервная в футболе: со всех сторон на него оказывают огромное давление, требуя достичь определенных результатов. «Стресс делает нашу работу одной из самых опасных в мире, — считает Оттмар Хитцфельд. — Когда я только начал тренировать дортмундскую “Боруссию”, каждое поражение я принимал близко к сердцу, словно на кону была моя жизнь». Хитцфельд признается, что часто в ночь перед игрой он чувствовал такое сильное напряжение, что не мог уснуть: «В голове ты одну за другой просчитываешь все возможные игровые ситуации, какими бы невероятными они ни казались», — делится немецкий наставник.

Чтобы справляться со стрессом на работе, тренеру необходимо поддерживать себя в форме. Например, Феликс Магат в бытность тренером вел, пожалуй, более здоровый образ жизни, чем некоторые его игроки: «Я не пью алкоголь, — рассказывает Магат, — не то чтобы мне не нравилось вино или пиво: просто из-за алкоголя я хуже выполняю свою работу. Если на каком-нибудь празднике не предупредить заранее, что не пьешь, то не заметишь, как после “всего одного стаканчика” тебе предложат уже четвертый, а за ним и пятый. На следующий день чувствуешь себя, мягко говоря, не очень. Поэтому мне такой стресс не нужен».

В начале 2000-х британские исследователи провели эксперимент, в результате которого пришли к выводу, что почти половина местных профессиональных тренеров страдают болезнями сердца. Вероятно, самая нервная работа досталась тренерам «Ливерпуля»: Грэм Суонесс в 1992 году перенес экстренную операцию — шунтирование сердца. Жерар Улье в 2001-м был госпитализирован прямо в перерыве матча Премьер-лиги между «мерсисайдцами» и «Лидс Юнайтед» — на тот момент «красные» уступали сопернику со счетом 0:1. Повышение артериального давления привело к разрыву *интимы* — самой важной из трех стенок аорты. Операции на сердце перенесли также Алекс Фергюсон, Йохан Кройфф,

голландский тренер Ринус Михелс и бразилец Марио Загалло, наставник чемпионов мира 1970 года. Легендарный Джок Стейн, ассистентом которого был Фергюсон, скончался от инфаркта, покидая тренерскую скамейку по окончании игры сборной Шотландии с Уэльсом.

### Тренеры и их команды: «фрайбургская» модель...

В начале 2020 года эксперт по тактике газеты *Guardian* Джонатан Уилсон писал: «Современный мир футбола нетерпелив. Требования к тренерам часто завышены. Сегодня Герберта Чепмена уволили бы из “Арсенала”, Дона Ревы — из “Лидс Юнайтед”, Брайана Клафа — из “Дерби Каунти” и “Ноттингем Форест”, а уж Алекса Фергюсона из “Манчестер Юнайтед” и подавно». Самый успешный тренер за всю историю британского профессионального футбола добился успеха не за один день. Фергюсон возглавил «Юнайтед» в 1986 году, а свой первый трофей у руля «красных дьяволов» взял лишь четыре года спустя; до того времени фанаты «Манчестера» настойчиво требовали отставки тренера.

В футбольном клубе «Фрайбург» за последние 30 лет сменилось всего четыре тренера. Многие с уважением стали говорить о «фрайбургской» модели. Однако далеко не всем известно, что за этой моделью стоит. Робин Дутт, который тренировал команду с 2007 по 2011 год, в интервью *Sport* поделился своим мнением: «Думаю, нахваливая “Фрайбург”, — рассуждает Дутт, — другие клубы просто хотят повторить наш успех. Однако при этом далеко не каждый желает пройти тот же путь, что и мы. Результат, который мы получили, не свалился с неба: фундамент был заложен давно. За долгие годы во “Фрайбурге” сформировалась определенная культура, и частью этой культуры являются болельщики, которые поддерживают нас даже в периоды неудач. Трудно представить такое в других командах: в большинстве из них сложились иные традиции. Но все в руках клуба,

если им руководят люди, способные сопротивляться возмущению общественности — и не пару недель, а два-три года подряд». Действительно, если что-то идет не так, во «Фрайбурге» принято просто набираться терпения — и благодаря этому клуб остается верным себе даже в случае вылета во вторую лигу. Тренеру продолжают доверять, даже когда период неудач затягивается. «Во “Фрайбурге”, — продолжает Дутт, — садятся за стол, анализируют ошибки и снова приступают к работе. Однако в большинстве клубов тренеру просто указывают на дверь, затем приходит следующий — и все по новой. Футбол стал игрой менеджеров, а профессия тренера в этой игре теряет свою важность. На первый план выходят деньги, ведь многие считают, что исправить ошибки с их помощью проще всего».

«Фрайбург» хочет играть среди 25 лучших клубов Германии. Поскольку в Бундеслиге представлены только 18 команд, эта возможность сохраняется и при переходе во второй дивизион. В этом и заключается отличие «Фрайбурга» от 10–12 команд высшей лиги, которые в каждом сезоне ставят перед собой цель квалифицироваться в еврокубки и вкладывают свои деньги ради достижения этой цели. Поскольку количество мест под европейским солнцем ограничено, некоторые клубы в конце сезона уходят ни с чем, а инвестированные в них средства не окупаются. Во многих случаях при малейшем возмущении общественности результат предсказуем: тренер уходит. Однако такой подход вряд ли позволит построить клуб со своей культурой. Вместе с тренерами Фолькером Финке и Кристианом Штрайхом «Фрайбург» оказывался во Второй Бундеслиге, а с Финке — даже дважды.

### ...и «гамбургская» модель

Совсем другой путь за последние годы прошел «Гамбург». Действия клуба как нельзя лучше иллюстрируют описанную Дуттом игру менеджеров: несмотря на большие расхо-



ды, «горожане»\* не достигли ничего, что имело бы значение за пределами одного сезона. Разные тренеры проповедовали разную философию игры, соответственно, для работы им нужны были игроки разных типов. Однако никто не мог объяснить, зачем игроки вообще выходят на поле. К старту сезона 2020/2021 Даниэль Тиуне\*\* стал ни много ни мало 24-м тренером команды, начиная с октября 2001 года.

«В последние годы хуже всего для “Гамбурга” было то, что тренеры там надолго не задерживались, из-за чего талантливых молодых игроков не замечали и они редко переходили в первую команду, — говорит Кристиан Тиц, который принимал активное участие в развитии академии *HSV\*\*\*-Campus*, тренировал команды U17, U19 и U23, а с середины марта 2018 года — и основную команду “Гамбурга”. — Один тренер хочет, чтобы его команда много владела мячом, другой делает упор на контратаки. Так возникает дисбаланс в составе, и в итоге начинаются проблемы с бюджетом». Результатом постоянной смены тренеров становится большое количество игроков, которые не вписываются ни в один стиль игры и потому не могут развиваться дальше профессионально. Тренеру *X* нужны футболисты *A*, *B* и *C*, а его преемник тренер *Y* не видит их в своей концепции, поэтому для него покупают игроков *D*, *E* и *F*. И так далее. Если клуб не продаст футболистов *A*, *B* и *C*, они сядут на скамейку запасных. С таким подходом трудно вырастить молодых игроков, которые могли бы регулярно выступать в основном составе. Одному тренеру предоставляют необходимых для его концепции футболистов, если та соответствует философии клуба, а дру-

---

\* «Гамбург» и «Манчестер Сити» имеют одинаковое прозвище — «горожане», однако в немецком и английском языках их соответственно называют *Städter* (от нем. *Stadt* — «город») и *City* (как правило «горожанами» называют все британские клубы с приставкой *City*). — *Прим. ред.*

\*\* Даниэль Тиуне был уволен в мае 2021 года. С сезона 2021/2022 должность главного тренера «Гамбурга» занимает Тим Вальтер (25-й по счету тренер клуба с октября 2001 года). — *Прим. пер.*

\*\*\* Нем. *Hamburg Sport-Verein* — «Гамбургская спортивная ассоциация», полное название футбольного клуба. — *Прим. изд.*

тому — нет, поскольку его видение игры отличается. Тренер, который знает, что с первого дня от него требуются только результаты, едва ли решится выпустить на поле молодых ребят. Как правило, такой тренер не считает развитие молодых талантов своей обязанностью, и это неудивительно, если работа тренера измеряется только текущими результатами.

Основательную реструктуризацию кадров нельзя провести за один-два трансферных периода, ведь есть еще действующие контракты и (зачастую) истощенный бюджет. К тому же игроки, которые больше не вписываются в философию тренера, являются потенциальными возмутителями спокойствия: если тренер покупает на их место новых футболистов, это оборачивается нарастающей враждебностью других членов команды.

## Функционеры, игроки и СМИ

В профессиональном футболе есть три игрока, особо заинтересованных в том, чтобы максимально ослабить реальную власть тренера, но при этом преувеличить ее в глазах общественности. Три игрока, от которых тренер зависит гораздо больше, чем они от него: функционеры, футболисты и журналисты. Функционеры используют тренера в качестве козла отпущения в случае промахов в управлении клубом или сборной, футболисты — чтобы оправдать не лучшую форму и ошибки в своей игре, а журналисты любят задавать тренерам неловкие вопросы.

Тренер — самый одинокий человек в клубе, находящийся при этом под самым пристальным вниманием общественности. Его окружают люди, которые сегодня поют ему дифирамбы, а завтра будут готовы отправить его на эшафот.

Поскольку во всей этой суматохе тренерам необходимо как-то себя защищать, они часто приходят в клуб со своей командой: с ассистентом, тренером по физической подготовке, диетологом, скаутом и пресс-секретарем — эдакая попытка соорудить вокруг себя защитную стену, создать команду

внутри команды. Тренеры хотят контролировать ситуацию: с помощью лояльной группы, передавая ее членам часть своих функций, они имеют возможность получить контроль над всеми сферами, которые хоть в малейшей степени влияют на результаты игроков или могут стать причинами излишнего стресса. Они обладают властью, соизмеримой со степенью их ответственности. Фактически в истории футбола наибольших успехов достигали те тренеры, которым была предоставлена достаточная свобода в вопросах формирования команды (такие, как Алекс Фергюсон в «Манчестер Юнайтед», Арсен Венгер в «Арсенале» или Феликс Магат в «Вольфсбурге»).

Однако не все могут получить такой тотальный контроль. Одного умения тренировать здесь недостаточно — важно еще и обладать профессиональной харизмой и быть убедительным для функционеров, спонсоров, игроков и болельщиков. Когда тренер терпит неудачу или, напротив, достигнув высоких результатов, переходит в другой, более успешный клуб, опасность заключается в следующем: после ухода наставника и его соратников внутри команды образуется огромная дыра, которую нужно заполнить — и здесь возникает еще одна фундаментальная проблема, так как у профессиональных футбольных клубов часто нет конкретных требований к тренеру. Как правило, руководство не проводит тщательный отбор кандидатов. Когда клуб ищет тренера, то вместо логичного вопроса «Какой тренер действительно нужен нашей команде?» звучит «Какого тренера мы можем себе позволить?». Нетрудно догадаться, чем это заканчивается: среднесрочная стратегия клуба (если таковая имеется), состав футболистов и тренер не подходят друг другу вплоть до несовместимости.

## Кликбейтная журналистика

Перед ЧМ-2014 футбольный комментатор Бела Рети в беседе с журналистом газеты *Zeit* Марселем Райфом ультимативно требовал от тренера национальной сборной: «Кубок, Лёв!» Оба почему-то хвастались тем, что не особо разбираются в тонко-

стях тактики. Рети говорил: «Я все время пытаюсь понять, что же это за тактические новшества в центре поля, о которых столько говорят, но у меня это редко получается». Против великолепного итальянца Андреа Пирло журналист посоветовал старое доброе немецкое средство: «Просто берешь и бьешь по ногам — жестко, но честно». Райф критиковал и Тони Крооса, который «пользуется неоправданно большим доверием тренера, и потому его включают в состав порой в ущерб самой команде». Несколько недель спустя Кроос вошел в символическую сборную лучших игроков чемпионата.

«Кубок, Лёв!» — Рети и Райф приравнивали ценность тренера к его титулам. Райф все же признался, что во время ЧМ-2010 он был вне себя от радости за сборную и ее успехи. А ведь эти успехи — результат революции в немецком футболе, которую начал Юрген Клинсманн, а продолжил Лёв. И так, два не самых молодых человека упорно отказывались разбираться в последних футбольных тенденциях, зато сочли себя достаточно компетентными, чтобы подойти к микрофону и оценить работу тренера национальной сборной.

Здесь очевидно их сходство с футбольными журналистами, которые пренебрегают содержанием из-за жадности до громких заголовков. Журналистами, которые считают, что выгнать тренера (и посадить в его кресло кого-то другого) — это круто. Журналистами, которым не интересны клубы, если те работают спокойно, последовательно, в рамках определенной концепции и после пары-тройки поражений не указывают тренеру на дверь. Журналистами, которые не желают анализировать события в длительной перспективе. Журналистами, которые судят о тренере по его результатам и титулам — не учитывая множество факторов, влияющих на его работу. И наконец, журналистами, которые игнорируют тот факт, что в футболе немалую роль играет удача. Истории известно немало тренеров, которые внесли большой вклад в развитие футбола, при этом — отчасти по велению той самой удачи — не завоевали громких титулов: например, Марсело Бьелса, Вил Курвер, Вольфганг Франк, Фолькер Финке и Ральф Рангник.

## Правильные слова

Многие слышали знаменитую фразу Йохана Кройффа: «Играть в футбол — просто, но играть в простой футбол — сложнее всего». Я бы добавил: «Играть в футбол просто; сложно его понять». Часто футбольные эксперты и болельщики в интернете довольствуются лишь первой фразой — и идут разносить тренеров в пух и прах. Например, Йоги Лёва обвиняют в том, что в ноябре 2020 года во время матча против Испании, закончившегося историческим разгромом сборной Германии со счетом 0:6, тот не нашел «правильных слов». Что, по мнению таких комментаторов, Лёв сказал игрокам в перерыве? Что все в порядке и они могут просто катать мяч по полю? Неужели эти диванные критики думают, что, если бы игроков в перерыве заводил не Йоги Лёв, а какой-нибудь более эксцентричный тренер, ситуация бы в корне изменилась?

По большому счету, слова, которые тренер говорит игрокам в раздевалке, имеют весьма ограниченное влияние на то, что затем происходит на поле. Кроме того, на каждого игрока они будут действовать по-разному. Одни приходят в восторг от мотивирующих речей, другие же с трудом выносят их накал. Автор, работая тренером, не раз видел, что команда может свернуть горы, если перед началом матча игроки чувствуют, что на них никто не давит ожиданиями результата (даже если на самом деле результат важен).

Разгром в Севилье связан еще и с тем, что игра стремительно развивалась только в одном направлении, а значит, было абсолютно не важно, что до этого говорил своим подопечным тренер. Каждый, кто когда-то выходил на поле, понимает, о чем я: с первых же минут матча ты чувствуешь, что все идет совсем не так, как ты себе представлял. Здесь можно вспомнить еще одну цитату Кройффа: «В футбол играют головой!» Как бы ты ни старался вернуться в игру через борьбу, ничего не выйдет, если твой соперник настолько техничен и быстр в принятии решений, что может просто не вступать в единоборства.

Хочется вспомнить довольно спорную, на мой взгляд, цитату: «Футбол — это спорт, ориентированный на результат». Так можно сказать и про бег на 100 метров, и про шахматы, да и про любой другой вид спорта. Однако отличие футбола заключается в том, что значительно большую роль здесь играет везение (или его отсутствие). Иногда последствия для тренера фатальны: из-за недостаточно точной оценки событий, ошибки центрального защитника или пропущенного пенальти тренер может даже потерять работу.

Еще одна довольно широко распространенная, но спорная фраза — «Таблица не врет!». На самом ли деле «Кёльн» в сезоне 2016/2017 был пятой по силе командой Бундеслиги? Тот самый «Кёльн», который опередил идущий 16-м в таблице «Вольфсбург» всего на 12 очков и при этом в 34 матчах одержал лишь 12 побед? Вот что говорит об этом руководитель отдела аналитики в академии Немецкого футбольного союза (Deutsche Fußball-Bund, *DFB*) Патрик Бауэр: «Если вы смотрели хоть один футбольный матч, то понимаете, насколько в футболе важна удача. Вот почему в обиход вошли выражения “заслуженная” или “незаслуженная победа”. В футболе голом заканчивается лишь каждая сотая атака. В одном сезоне у нас 34 игры, а команда забивает в среднем 54 гола — с точки зрения статистики этого слишком мало, чтобы уравнивать факторы удачи и невезения». Также, по мнению Бауэра, маловероятно, что после 34 туров абсолютно все команды заслуженно находятся на определенной строчке турнирной таблицы.

## Либо черное, либо белое

Внушительная часть футбольной журналистики — это спекуляции о будущем тренера: три победы в трех матчах подряд — тебя боготворят; три поражения — ты некомпетентен. При этом судят об этом люди, не слишком осведомленные о специфике работы тренера.

Журналисты издания *Der Spiegel* однажды спросили Эвальда Линена о том, как тренер может защититься от СМИ, и тог-

да Линен рассказал им следующую историю: «Как-то в Испании я общался с хамоватым и резким в оценках журналистом. Вы, наверное, встречали таких: спросит, не ждешь ли ты, что через неделю-другую тебя уволят, — и даже бровью не поведет. Через некоторое время я случайно встретил этого репортера в аэропорту. Спросил, как там его газета, и обмолвился, что недавно беседовал с главным редактором, который сообщил мне, что подумывает уволить этого журналиста. Видели бы вы его лицо! Парень никак не мог успокоиться, пока я не сообщил ему, что все выдумал».

Арнд Циглер, диктор стадиона бременского «Вердера», писатель и ведущий теле- и радиопередач, упрекает спортивных журналистов в отсутствии такта. По словам Циглера, они ведут себя так, будто «...знают все лучше всех. Если тренер, используя рискованную тактику, неожиданно побеждает в игре, то его действия назовут гениальными; если же проигрывает, то на него тут же обрушится шквал критики, а журналисты обязательно объяснят, почему эта тактика вообще не могла сработать. Просто абсурд».

Чтобы создать сенсацию вокруг неудачи тренера, нужно сначала подогреть к нему интерес. Яркий пример — любимый клуб Циглера «Вердер» и то, как СМИ обошлись с его тренером Флорианом Кофельдтом\*. Каждый, кто следил за командой в течение последних 15 лет, знает, что лучшие времена «Вердера» позади. Возможно, навсегда. Однако стоило Кофельдту добиться с командой неплохих результатов в сезоне, как ожидания от тренера тут же выросли.

Уже можно праздновать возвращение старого доброго «Вердера»? Будут ли бременцы снова метить в верхние строчки таблицы и выступать в европейских турнирах? На Кофельдта стали возлагать огромные надежды, ставить перед ним серьезные задачи; ему даже предрекали путь в «Боруссию Дортмунд». Однако после нескольких поражений стало ясно, что «Вердер» по результатам сезона, вероятно, займет

---

\* Последним местом работы Флориана Кофельдта был «Вольфсбург» (26 октября 2021 года — 15 мая 2022 года). — *Прим. пер.*