



КАРЛО **АНЧЕЛОТТИ**
АВТОБИОГРАФИЯ

Карло Анчелотти

Автобиография

Серия «Иконы спорта»

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22477601
Автобиография / Карло Анчелотти ; [пер. с англ. А. Качалова]. :
Эксмо; Москва; 2017
ISBN 978-5-699-91595-8*

Аннотация

Один из самых успешных тренеров современности, трехкратный победитель Лиги чемпионов УЕФА. Чемпион Италии, Англии и Франции. Дважды победитель клубного чемпионата мира.

Карло Анчелотти является одним из величайших футбольных тренеров всех времен.

В своей книге он рассказал захватывающую историю своей управленческой карьеры, о своих методах, партнерах и победах. Открыл все изнутри и показал всему миру: серый кардинал – Человек.

В итоге получились умопомрачительные мемуары и редкое понимание бизнес-лидерства от одного из самых известных людей в мире.

Содержание

Предисловие	6
Введение	12
Часть I	24
1. Опыт	28
Карабкаюсь по лестнице	29
Своими словами... Игроки	82
Часть II	92
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Карло Анчелотти

Автобиография

Карло Анчелотти

*Светлой памяти моего первого великого лидера,
отца, Джузеппе*

Крис Брэйди

*Моей жене Аните и любимой дочери Элеанор,
потому что я люблю их обеих*

Майк Форд

*Моему отцу, научившему меня
ответственности, которая приходит, когда ты
ведешь за собой других; моей матери, показавшей
мне, как создать такую обстановку, в которой
люди смогут вдохновляться и чувствовать себя
комфортно; и моей супруге Даниэле, которая
оказывает мне безусловную поддержку каждый
день, чтобы я мог представлять лучшей версией
самого себя.*

Quiet leadership

При участии Криса Брэйди и Майка Форда



Карло Анчелотти

Предисловие

Будучи маленьким мальчиком, росшим на ферме на севере Италии, представлял ли я когда-нибудь, что стану лидером в мировой индустрии с многомиллионным (в фунтах) оборотом? Разумеется, нет. Все, чего я хотел, – играть в футбол.

Теперь, оглядываясь назад, я могу сказать, что мы тогда были бедны, но счастливы, а моя семья научила меня основам многих из тех уроков, о которых вы прочтете на страницах этой книги. Семья научила меня таким вещам, как уважение и верность, показала мне ценность денег и тяжелой работы, важность семьи в жизни человека – эти семена в меня заронили очень рано, и когда мне выпала привилегия начать успешную карьеру сначала профессионального футболиста, а потом менеджера, они уже выросли и распустились пышными цветками.

«Тихое лидерство» – это сборник воспоминаний о моем времени в мире футбола, моих мыслей и философских взглядов на вопрос лидерства в моей профессии. Вдобавок эти уроки можно применять и в других профессиях; у лидеров в разных отраслях, будь то футбол или бизнес, много общего, и я убежденный сторонник импорта знаний из других областей, поскольку сам поставлял на экспорт свой опыт в Париж, Лондон, Мадрид, а теперь и в Мюнхен. Мы никогда

не должны переставать учиться.

«Тихий» подход к лидерству может показаться кому-то излишне мягким или даже слабым, но для меня он значит совсем не это, и совершенно точно он значит совсем другое для тех, кто играл со мной или за меня. Тишина, о которой я говорю здесь, равноценна силе. Власть и авторитет ощущаются в спокойном и взвешенном человеке, строящем доверительные отношения и хладнокровно принимающем решения, они чувствуются в умении повлиять и убедить, в том, кто показывает себя последовательным профессионалом в своем подходе к делу. Когда вы видите на экране Вито Корлеоне в сценах «Крестного отца», вам видится слабый, тихий человек или спокойный, могущественный мужчина, целиком контролирующий ситуацию вокруг себя?

Мой подход зиждется на идее, что лидер не должен «рвать и метать» или править железной рукой, скорее наоборот, власть его должна быть неявной, подразумеваемой. Всем должно быть кристально ясно, кто тут главный, а его власть должна проистекать из уважения и доверия, которые к нему испытывают окружающие, а не из страха. Я считаю, что я заслужил уважение, которое мне оказывают, отчасти благодаря успешной карьере и выигрышу титулов для своих клубов, но в большей степени, пожалуй, по причине того, что я уважаю тех, с кем работаю. Эти люди доверяют мне делать нужные, правильные вещи, точно так же как я доверяю им играть свои роли в организации.

Мой метод лидерства есть часть меня – он не противоречит моему характеру и является важнейшим элементом меня как личности. Лидерству можно научиться, но сымитировать его невозможно. Можно наблюдать за работой других великих лидеров, но если по своей природе вы склонны быть тихим, спокойным и заботиться о других, будет не очень мудро с вашей стороны пытаться быть кем-то другим.

«Тихий» путь всегда был моим путем, я жил по нему с детских лет, благодаря моему отцу, и жил им дальше в футболе: и когда я стал капитаном «Ромы» в качестве игрока, и когда продолжил карьеру в «Милане», где игроки считали меня одним из лидеров раздевалки, и на протяжении всей моей менеджерской карьеры, не только в этом клубе, но и в таких командах, как «Челси», «Пари Сен-Жермен» и «Реал Мадрид». Этот же подход я привезу с собой в Мюнхен и с ним приму новый вызов, который меня поджидает там. Это тот подход, который покупает любой клуб, нанимающий меня на работу.

Когда я покинул «Реал Мадрид» в мае 2015-го, я решил, что настал как нельзя более подходящий момент для того, чтобы решить давно беспокоившую меня проблему с шеей, которая ограничивала меня в движениях все больше и больше, а заодно чтобы взять перерыв в работе. Я смог проводить больше времени со своей женой Марианн – мы поженились в прошлом году, вскоре после выигрыша мадридским «Реалом» Лиги чемпионов – в нашем доме в Ванкувере. Потом я

решил подождать появления вакансий на следующий сезон, потому что был твердо настроен снова поработать в футболе. По завершении карьеры игрока лучшая работа в мире – быть менеджером футбольного клуба, и мне очень повезло получить эту работу в чемпионских командах, представляющих величайшие европейские города.

Я знал, что на разных стадиях моего творческого отпуска на меня будут давить, подталкивая к работе в каком-нибудь новом клубе всякий раз, когда другие менеджеры в Европе будут приближаться к отставкам или окончанию контрактов. СМИ связывали меня с «Ливерпулем» – и это огромная честь для меня, – и эта перспектива определенно заинтересовала меня, но я не расстроился, узнав, что меня не назначат. Юрген Клопп – правильный выбор для них; он добьется с ними успеха. Отдых от игры был мне на пользу, но когда на горизонте появляется возможность возглавить такой великий клуб, как «Бавария», отказаться просто невозможно. Здесь я планирую начать самый долгий период непрерывных побед и успехов в своей карьере.

Чего вы точно не найдете в этой книге, так это главы об отношениях. Так вышло потому, что отношения – это фундамент всего, что я делаю, будучи менеджером. Так что мои мысли об этом мелькают на каждой странице: отношения с теми, кто стоит надо мной, с командой профессионалов, поддерживающей меня, и – что самое важное – с игроками.

Без игроков не будет игры, точно так же как без людей и

товара не будет бизнеса. Тысячи людей на стадионах, миллионы, смотрящие трансляции в своих домах, – они платят не для того, чтобы посмотреть на меня, Пепа Гвардиолу или сэра Алекса Фергюсона у бровки; они хотят смотреть на игроков, на магию, которую те способны наколдовать. Работа с этими атлетами, забота о них, помощь в их развитии и росте, строительство доверительных отношений и верности, разделение успеха между всеми и возрождение после провалов и разочарований – в этом состоит для меня сама суть работы. Именно поэтому я просыпаюсь каждое утро с улыбкой на лице и иду на работу.

Будучи детьми, мы играем в игру сначала потому, что она нам понравилась. Когда я начал играть профессионально, я не мог поверить своей удаче, ведь мне начали платить деньги за то, чтобы я занимался любимым делом. Иногда на этом пути, полном препятствий, трудностей и давления на тебя, как на поле, так и за его пределами, страсть к делу может ослабнуть или умереть. Моя ответственность – помогать игрокам не утрачивать любовь к игре. Если мне удастся преуспеть в этом деле, тогда я счастлив.

Работа над этой книгой, обсуждение историй и многих замечательных – а также не самых приятных – воспоминаний из прошлого с двумя моими соавторами и друзьями, Крисом Брэйди и Майком Фордом, стали действительно стоящим опытом для меня. Надеюсь, что и вам удастся почерпнуть здесь для себя что-то, что поможет вам в жизни и ка-

рьере, — а быть может, что-то такое, что сделает счастливым и вас.

Карло Анчелотти Февраль 2016 г.

Введение

Крис Брэйди

Потребовалось несколько лет, чтобы создать эту книгу, большей частью потому, что мы, трое соавторов – Карло Анчелотти, Майк Форд и я, – хотели, чтобы на выходе она получилась подлинно командным творением. Мы начали с того, чтобы решить для себя, какой мы *не хотим* видеть эту книгу. Она не должна была стать стандартной автобиографией, не должна была быть направлена исключительно на футбольную аудиторию, не должна была превратиться в университетский учебник по бизнесу и совершенно точно не должна была быть написана в жанре «по секрету всему свету».

Мы пришли к единому мнению, что эта книга должна стать тем, чем каждый из нас мог бы гордиться. Мы хотели, чтобы она стала актуальной как для бизнес-аудитории, так и для публики, интересующейся спортом, для тех людей, кого пленили лидеры или кто сам мечтает стать лидером – в самом широком смысле слова. Мы хотели, чтобы она получилась честной, оригинальной, неотразимой и достойной обсуждения и горячих споров в среде любопытных читателей. Это не серия историй, хотя и они, разумеется, важны здесь; вместо этого книга по большей части базируется на рассуждениях и мыслях эксперта-практика, возглавляюще-

го талантливые команды, которые соперничают на одном из самых конкурентных и сложных рынков, какой себе только можно вообразить.

Мы договорились раскрыть фундаментальные принципы работы Карло Анчелотти и рассказать о его путешествии лидера, о его важнейших вопросах работы и навыках, о созидательном опыте, о том, как он учился быть лидером, и о бренде «Анчелотти» – о том, как он видит себя и как его воспринимают другие. Мы ставим цель докопаться до сути того, как ему удалось развиваться в течение столь продолжительного времени, как удавалось справляться с неудачами и долгое время добиваться успехов на крупнейшем поприще из возможных.

Имея за плечами опыт лидерства в бизнесе и спорте, мы использовали выпавшую нам возможность для того, чтобы разобрать общие теории экспертов и академиков с пристальным вниманием к деталям, бесстрашно сравнивая их напрямую с практическим опытом Анчелотти. По мере того как профессиональный ландшафт подвергается радикальным переменам во всех возможных отраслях и на всех рынках, лидеры бизнеса должны лучше вооружаться для того, чтобы справляться с управлением крайне разношерстной и высокоталантливой – а часто и проблемной – рабочей силой. Используя мир элитного спорта в качестве фона, мы будем извлекать на свет нюансы лидерства и разбирать уроки, которые извлек из своей карьеры один из самых выдающихся

ся мастеров управления талантами в мире. Мы будем исследовать глубоко укоренившиеся убеждения о том, как нужно вести за собой и управлять лучшими людьми, которые вас окружают, а также будем подвергать эти постулаты испытанию практикой.

Естественно, центральное место в книге занимает Карло, ведущий голос – его, равно как и грамматика. Повествование в книге ведется от его лица – это результат более чем пятидесяти часов подробных интервью, которые мы брали у него в разных точках планеты, концентрируя внимание на том, как приобретенный им опыт освещает важнейшие для бизнеса вопросы, как вечные, так и актуальные на сегодняшний день. В его рассуждениях эти уроки проявляются неявно, но для облегчения ориентирования по книге в конце каждой главы мы поместили краткие конспекты, объясняющие основные моменты «тихого» пути.

Мы хотели, чтобы эта книга одновременно была книгой, *написанной* Анчелотти, и книгой *об* Анчелотти, и для этого мы также включили в главы интервью с теми, кто лучше всех знаком с его лидерскими навыками. Знаете, как говорят: если ты действительно хочешь узнать, кто ты есть на самом деле, тебе нужно узнать, что люди говорят о тебе в твое отсутствие. Мы попросили партнеров Карло, его коллег, оппонентов и – что, пожалуй, самое важное – футболистов, игравших за него, поговорить о нем за его спиной. В числе проинтервьюированных игроков – Криштиану Ро-

налду, Дэвид Бекхэм, Златан Ибрагимович и Джон Терри, каждый из которых также тренировался и играл под началом других гигантов футбольного менеджмента, таких как Пеп Гвардиола, Жозе Моуриньо и сэр Алекс Фергюсон. Фергюсон также присутствует в лице соперника Карло, а среди его коллег здесь упомянут Адриано Галлиани, вице-президент итальянского «Милана», который в том или ином качестве был боссом Анчелотти на протяжении примерно 13 лет, когда сам Анчелотти был либо игроком, либо менеджером.

Эта книга – посвящение силе и крепости тех связей, что строит и налаживает Анчелотти, и влиянию, которое он оказал на все эти громкие имена в мире футбола, оно так велико, что каждый из них с радостью согласился поговорить о нем в свободное время. Более того, они были так красноречивы и пылки в своих рассуждениях о нем, что на интервью почти всегда уходило больше времени, чем было запланировано изначально: думаю, что Златан до сих пор продолжал бы говорить, если бы тогда, по истечении полутора часов интервью, я не попросил бы его ускориться и подвести краткий итог нашему разговору.

* * *

Откуда вдруг взялась потребность написать еще одну книгу о «лидерстве»? Эта тема, должно быть, остается одной из самых обсуждаемых в менеджменте, о ней написана масса

текстов. Блоги, конференции TED, книги, рассуждения в газетах и журналах, академические статьи... эта тема повсюду, от нее никуда не уйти. Исторически сложилось так, что теориям о лидерстве не видно ни конца ни края. Ранние теоретики в этой области даже полагали, что лидерство напрямую связано с членством в привилегированном классе аристократов, а следовательно, способность к нему предопределяется на генетическом уровне. Это вело к появлению таких теорий лидерства, как «теория великих людей», которая и сейчас удерживает преобладающие позиции и использует в качестве аргумента имена таких непохожих друг на друга исторических светил, как Моисей, Далай-Лама, генерал Паттон, Неистовый Конь, Кастер, Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела, королева Елизавета I, Флоренс Найтингейл, Колин Пауэлл и Чингисхан – выбирайте любое понравившееся имя.

Среди других стержневых идей была теория особенностей лидера, утверждавшая, что существуют некие общие генетические черты, которые можно найти у всех великих лидеров. На контрасте сторонники теории ситуационного лидерства утверждали, что великие лидеры есть порождение обстоятельств, сочетания правильного места и времени или того, что мы, дилетанты, иногда именуем удачей – точкой, где подготовка сходится с открывающейся возможностью. Других больше интересовало развитие индивида в рамках организации; к примеру, американский психолог Абрахам Маслоу подчеркивал роль менеджера в поддержке своих подчи-

ненных.

В нынешнем списке трендовых теорий верхние позиции занимают: теория «аутентичного лидерства», которая предполагает прозрачное и честное поведение лидера в соответствии с этическими нормами; теория «трансформационного лидерства», в рамках которой лидеры поступаются личными интересами, трансформируя и вдохновляя последователей на то, чтобы работать и выступать выше изначальных ожиданий, и концепция «обслуживающего лидерства», которая развивает идеи труда Роберта Гринлифа 1970-х годов, в котором лидерство обозначалось как деятельность, сконцентрированная на удовлетворении нужд последователей (работников, игроков), и в котором главнейшей мотивацией лидера было служение группе. Гринлиф видел приоритетом природную склонность этих лидеров «проявлять заботу», но не с альтруистической мотивацией, а в качестве управленческого императива.

Как однажды сказала Пэт Саммитт, одна из величайших (пусть известность ее и не так велика) женщин-тренеров в истории спорта: «Людам будет все равно, сколько и чего вы знаете, до тех пор пока они не увидят, как вы заботитесь о них. Чтобы заставить людей тяжело трудиться ради вас, вы должны показать им, что хотите добиться карьерного успеха *ради них*». Тут явно угадываются отзвуки мотивов лидеров «пятого уровня», по Джиму Коллинзу, которые, как утверждает сам Коллинз в своей классической книге «От хороше-

го к великому», обладают парадоксальным сочетанием таких качеств, как амбициозность и скромность. Эти лидеры будут крайне амбициозными, но в фокусе их амбиций будут не они сами; внимание их будет сконцентрировано на тех, кто делает успех возможным (работники, игроки), а кроме того, они не видят смысла в излишнем раздувании собственного эго.

Подсчитано, что каждый год во всем мире тратится порядка 50 миллиардов долларов США на тренинги по лидерству и развитию лидерских навыков. Возможно, так происходит потому, что вера в обществе в положительные качества тех, кто занимает лидерские позиции в корпоративном мире, политике и военном секторе, сейчас в таком упадке, что мы в некотором смысле пытаемся как-то исправить это положение дел. Также эта цифра свидетельствует о том, насколько важным обществу видится этот вопрос.

Однако подлинной причиной, по которой нам так трудно определиться с какой-то одной конкретной моделью лидерства, пожалуй, можно назвать тот факт, что каждый лидер, по сути, являет собой сплав различных личностных черт, стилей, характеристик и упомянутых выше подходов, но при этом в каждом сплаве ингредиенты замешены в различных пропорциях.

Если это действительно так, подразумеваемый лидерский стиль Карло Анчелотти, его «тихое лидерство» может быть уникальным конкретно для него и его персонального опыта, который формировал его как личность в течение жизни,

очень значительная часть которой прошла перед нами как на ладони, в мире профессионального футбола таких стран, как Италия, Испания и Англия – а теперь и Германия. Стран, где существует искренний интерес к спорту и где в него поступают самые существенные финансовые вливания. Уникален его подход или нет, но очевидно, что он эффективен, успешен и требует нашего внимания не в последнюю очередь потому, что Анчелотти, как это станет ясно в дальнейшем, соответствует огромному количеству тех требований, что предъявляются к лидерам в актуальных на сегодня дебатах о лидерстве.

* * *

Из всех вызовов, которые стоят перед лидерами, один из самых сложных состоит в том, чтобы управлять талантами. Большинство исследований показало, что эта проблема стоит выше всех остальных в списках проблем и вопросов, беспокоящих топ-менеджеров и директоров. Гуру менеджмента Том Питерс вопрошал:

«А вы – сертифицированный фанатик по поиску талантов? Не важно, возглавляете ли вы проектную команду из шести человек или занимаете должность генерального директора корпорации... вы должны стать одержимым идеей поиска и развития лучших работников, точно так же как генеральный менеджер любой профессиональной спортивной

команды одержим приглашением и тренировкой самых лучших игроков. В век, когда добавленная стоимость рождается из креативности, ловкий, энергичный, поглощенный работой кадровый состав становится первейшей основой конкурентного преимущества»¹.

В таком случае, какую отрасль, если не футбол, нам изучать? Ведь в футболе освещение жизни талантов и интерес к людям, управляющим ими, породил чуть ли не отдельную индустрию развлечений. Так называемая «война за таланты» стала существенным фактором в мире футбола с тех самых пор, когда в эту игру впервые сыграли люди, и уж точно со времен превращения его в профессиональную стезю. Футбольные клубы в среднем тратят более 50 % своих доходов на оплату услуг людей, составляющих менее 10 % от всей массы их сотрудников.

Недавнее исследование Deloitte Millennial Survey, проведенное в двадцати пяти индустриальных странах (в каждой из которых в футбол играют на профессиональном уровне), показало, что представители поколения Y² хотят видеть окружающую профессиональную среду более открытой, гибкой и в большей степени предполагающей сотрудничество и взаимопомощь; у них развитое воображение, они мыслят

¹ Tom Peters, «Leaders As Talent Fanatics», Leadership Excellence Essentials 23, 11 (2006), p. 12.

² Поколение родившихся после 1981 г., встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии (Википедия). – *Прим. перев.*

нестандартно и считают, что способны делать все, что угодно. Они менее преданны, потому что теперь видят, что работодатели рассматривают их как деловой актив компании, следовательно, и они сами будут рассматривать своих работодателей в схожем ключе. Deloitte заключил, что «миллени-ты³ заставили нас переосмыслить наши подходы к работе». Что ж, в сущности каждый элитный футболист – миллени-т. И вновь вопрос: где найти лучшую лабораторию, чем футбол, в которой можно было бы пронаблюдать и проанализи-ровать людей, которые управляют рабочей силой такого ти-па? И в равной степени то, как Анчелотти взаимодействует с теми, кто стоит над ним, может стать инструкцией для лю-бого человека, работающего в современном бизнесе.

Книга неспроста названа «Тихое лидерство»: Анчелотти подходит к своему делу спокойно, но властно, и такой стиль управления может оказаться незамеченным СМИ, отчаянно рыщущими в поисках скандалов и сенсаций. В управлении суперэго величайших футболистов мира его называют «за-кликателем примадонн». По манере управляться с теми, кто стоит над ним, его называют «сверхдипломатичным»; ита-льянский журналист Габриэле Маркотти говорил, что Ан-челотти проявлял «библейское терпение», имея дело с из-вестным своей требовательностью президентом мадридско-го «Реала» Флорентино Пересом. И правда, когда Перес на-значал Анчелотти, он описывал его как менеджера, который

³ Представители поколения Y. – *Прим. перев.*

способен сделать звезд команды довольными, одновременно с этим заставляя их работать без ворчания на публике. Чего еще желать президенту?⁴

Когда Анчелотти был у руля «Челси», ему пришлось пережить непростой период. Его управленческие методы попали под скрупулезный анализ СМИ в результате утечки некоторых брифингов, которые он проводил в клубе. После того как Анчелотти провел пресс-конференцию, журналист *Guardian* Барни Роней дал удивительно меткое описание «Тихого пути» Карло в футбольном ремесле:

«Что сегодня перед нами предстало, так это располагающе приятная демо-версия невероятного обаяния Анчелотти, такого притягательного, что устоять невозможно. Для нейтральных болельщиков его присутствие в центре проекта «Челси» – обезоруживающий аргумент, на протяжении ранних лет своей успешной карьеры он поддерживал некий образ раздражающе ироничного и скептического человека, попавшего в корпоративные лабиринты суперструктуры клубного управления. По всеобщему признанию, это почти целиком заслуга его породистой брови, этого солено-перечного изгиба, напоминающего навеки скрюченную гусеницу, которая оказывается своего рода портативным индикатором невозмутимой иронии. Бровь Анчелотти, кажется, говорит с

⁴ Как выясняется, еще очень и очень многого, ибо менее чем два года спустя Перес отправил Анчелотти в отставку, а спустя еще несколько месяцев уволил и его преемника, Рафу Бенитеса. – *Прим. авт.*

нами сама, предлагая нам свой собственный контркомментарий к любой фразе, составляющей то примирительное бормотание, что обычно исходит изо рта Анчелотти. Такое качество англичане примут с теплотой. Мы понимаем язык бровей. Недосказанный, молчаливый и подавляемый: такой разговор – наш разговор».

Guardian, 22 ноября 2010 г.

Мы не смогли бы сказать лучше.

Часть I

Дуга лидерства

Крис Брэйди

Существует обширное количество литературы, посвященной концепции того, что в этой книге мы будем именовать дугой лидерства. Возьмем ли мы работу середины 2000-х за авторством Кена Бланчарда или книгу Джорджа Д. Парсонаса и Ричарда Т. Паскаля «Синдром покоренной вершины»⁵, или даже семинары, проходящие в Уортонской школе бизнеса – повсюду мы встретим широко распространенное утверждение о том, что карьеры даже самых величайших из лидеров зачастую развиваются в схожем ключе.

В настоящее время генеральные директора компаний, чьи акции попадают в биржевой индекс FTSE 100⁶, в среднем занимают свою должность порядка 5,18 года; менеджеры клубов английской премьер-лиги же в среднем проводят у руля клубов всего 2,36 года (если не учитывать Арсена Венгера,

⁵ George D. Parsons and Richard T. Pascale, «Crisis at the Summit», Harvard Business Review, March 2007.

⁶ Ведущий индекс Британской фондовой биржи (лондонский биржевой индекс). Индекс основывается на курсах акций 100 компаний с наибольшей капитализацией, включенных в список Лондонской фондовой биржи (LSE) (Википедия). – *Прим. перев.*

то средняя цифра упадет до 1,7 года). В итальянской Серии А – 1,31 года; в испанской Ла Лиге – 1,34 года. В других видах спорта едва ли больше менеджеров-долгожителей. В США менеджер команды NFL (Национальной футбольной лиги) в среднем занимает свою должность на протяжении 3,4 сезона; новый менеджер клуба NBA (Национальной баскетбольной ассоциации) может рассчитывать на 2,4 сезона у руля.

Конец менеджера может быть внезапен и жесток. В сезоне 2014/15 в профессиональных футбольных лигах Англии в общей сложности произошло 47 увольнений менеджеров, 17 из них были менеджерами-дебютантами, многим из которых теперь будет очень трудно найти новую возможность потренировать клуб.⁷ Более того, больше 150 тренеров, работавших с ними, потеряли свою работу вследствие нестабильности, вызванной увольнением менеджера и стремлением клуба собрать новый тренерский штаб. Если не брать в расчет представителей узкого круга элитных менеджеров, то быстро выяснится, что утверждение о том, что в футбольном менеджменте все задействованные лица – участники бесконечной карусели, переходящие с одной работы на другую, имеет к действительности весьма отдаленное отношение; в большинстве случаев семьи этих менеджеров внезапно утрачивают главный источник дохода. Этот бизнес явно не для слабоверных.

⁷ Статистика приведена ассоциацией менеджеров Лиги.

Параллели с бизнесом тут вполне очевидны. Каждую неделю работу спортивного менеджера подвергают такому же скрупулезному анализу, под какой попадает генеральный директор компании каждый раз, сдавая квартальную отчетность. Как-то один председатель совета директоров одного из клубов премьер-лиги заявил: «Каждую неделю 40 тысяч акционеров приходят на стадион, чтобы рассказать мне, что они думают о том, как я веду бизнес». В спорте все ужимается до масштабов одного конкретного сезона, тогда как жизненный цикл компании в бизнесе – по результатам которого можно проводить оценку ее деятельности – составляет примерно 10 кварталов, или 30 месяцев.

Каждую неделю 40 тысяч акционеров приходят на стадион, чтобы рассказать мне, что они думают о том, как я веду бизнес.

Кажется, что и в бизнесе, и в спорте существует неумолимая дуга, по которой неизбежно следует лидер успешной организации, и мы сейчас не берем в расчет такие выпадающие из общего ряда исключения, как сэр Алекс Фергюсон, Билл Беличик из «Нью-Ингленд Пэтриотс» или Грегг Попович из «Сан-Антонио Сперс».

Неужели эта дуга, по которой проходит лидер, настолько неотвратима и неизбежна? Или существует возможность прощупать какие-то ключевые моменты, дающие подсказку, моменты, в которые лидеры сами могут изменить ход событий, либо за счет ухода по собственной воле, либо за счет из-

менения динамики окружающей среды, оставаясь при этом на должности? Карьера Карло Анчелотти и его успехи в четырех топовых европейских лигах свидетельствуют о том, что оба варианта возможны, но требуют от лидера раннего понимания того, как обычно выглядит типичная карьерная траектория лидера, а также способности маневрировать, обходя препятствия и ловушки, подстерегающие на каждой выбранной траектории. Теперь слово Карло.

1. Опыт

Если вам не повезло уродиться таким штучным уникамом, как сэр Алекс Фергюсон из «Манчестер Юнайтед», то в большинстве случаев, избрав карьеру лидера, вы будете двигаться по примерно одному и тому же пути, схожему для всех сфер деятельности. Мой период работы в «Реале» четко это демонстрирует, а кроме того, в нем прослеживаются схожие черты с периодами работы во всех прочих моих клубах.

Сначала идет период ухаживаний, когда клуб выходит на тебя и начинает предпринимать попытки приобрести твои услуги. Потом настает медовый месяц, когда все – игроки, члены тренерского штаба, болельщики – дают тебе время на то, чтобы освоиться, но, к великому сожалению, он, как и все в этой жизни, длится недолго. Затем приходит период успеха и стабильности, если тебе удалось его достичь – для топ-клуба успех равнозначен выигрышу трофеев, но в клубах помельче успех измеряется другими показателями. Со временем ты достигаешь плато стабильности, и тогда начинают появляться проблемы: отношения дают трещины. Если посмотреть на «Реал Мадрид», то в моем случае они начались, когда были выполнены главные задачи. И наконец, наступает время разрыва – неизбежный момент, когда обе стороны решают идти разными дорогами. Этот процесс, этот подъем и падение можно назвать дугой лидерства.

В «Мадриде» моя дуга получилась очень сжатой, очень укороченной, но это актуально для всех топ-клубов. Дэвид Мойес проработал в «Манчестер Юнайтед» меньше года. У меня также была и куда более длинная лидерская дуга – восемь лет в «Милане» – это очень большой срок для работы в таком солидном клубе. Средняя продолжительность работы менеджера в любом из высших дивизионов Англии, Испании или Италии куда меньше этой цифры: сжатая дуга – норма в нашем мире.

Следуя по этому пути, проходишь ключевые моменты, в которых лидер может влиять на события и определять свой путь, но эти ключевые точки на дуге мне приходилось преодолевать на протяжении всей моей карьеры в футболе, начиная с самой первой менеджерской работы.

Карабкаясь по лестнице

Первая работа: «Реджана»

Если бы сегодня я был советником президента «Реджаны», то в момент, когда он раздумывал бы о приглашении на пост менеджера команды вышедшего на пенсию игрока, имеющего местные корни, я бы сказал ему: «Зачем он вам нужен? У него нет лицензии, и он никогда нигде прежде не тренировал. Может, он и был толковым игроком, но кому не наплевать?» К счастью для меня, сумасшедший мир футбо-

ла не работает по таким законам.

Будьте уверены: «Реджана» наняла меня на работу, потому что я был знаменитым футболистом и пареньком с местности. Иногда все решают маленькие детали. Быть может, когда вы будете читать это, вам может показаться, что смысла в этом не было никакого, но «Реджана» стала смыслом для меня, и наоборот. Они только что вылетели во второй дивизион и нуждались в громком имени. У меня оно было, и я был готов к вызову. Необязательно к тому, чтобы возглавить именно этот проект, но точно к тому, чтобы стать боссом самому.

Сегодня, повидав многое в своей жизни, я знаю: полагать, что достаточно быть игроком, чтобы стать менеджером, большая ошибка, так думать нельзя. Опыт игрока позволяет тебе выстроить отношения с футболистами и понять, что им нужно, но другие аспекты менеджмента необходимо постигать и осваивать. Добрую часть моего первого сезона у руля «Реджаны» я проработал, даже не имея лицензии тренера. Я окончил только два этапа курса и готовился к заключительному этапу, уже работая главным тренером. Я убежденный сторонник необходимости получить квалификацию прежде, чем начинать карьеру в какой-либо области, но иногда это просто невозможно. Не должно быть никаких дебатов о том, кто лучше – МВА или менеджер. И нет необходимости выбирать – оба хороши.

Поскольку у меня не было лицензии, я должен был нанять

кого-то, кто смог бы работать моим ассистентом, а также я нуждался в тренере вратарей. Я стал просматривать книгу итальянской ассоциации тренеров в поисках кандидатуры, которая соответствовала бы обоим критериям. Первое имя, которое мне попало в алфавитном справочнике из тех, кто соответствовал требованиям и жил неподалеку, было имя Джорджо Чиаскини. Я его не знал, но все равно позвонил ему, и он согласился приехать и поработать со мной. В итоге мы проработали вместе больше 10 лет. Он стал преданным членом моей футбольной семьи с самого начала моей менеджерской карьеры, а преданность, как вам станет ясно по ходу этой книги, очень важна для меня.

В начале сезона президент на брифинге поставил задачу выиграть чемпионат, но после семи матчей мы обосновались на самом дне таблицы. Вероятно, то была моя вина: вследствие моей неопытности мне оказалось не так просто вдруг перейти от работы игрока к работе босса.

Разумеется, я не был совсем уж зелен. Перед самым завершением моей карьеры игрока в «Милане» мне предложили вариант стать ассистентом Арриго Сакки в национальной сборной Италии. Я мог продолжать играть, но предпочел завершить карьеру, потому что подумал, что опыт работы с Сакки пойдет мне на пользу. Этот период оказался ключевым для меня, и, быть может, без тех лет в штабе «адзурри» я бы не справился с работой в «Реджане». Когда я пришел к Сакки и сказал ему, что хотел бы взяться за работу в «Реджа-

не» и поработать в одиночку, он сказал, что, на его взгляд, время пришло, и пожелал мне удачи. Однако даже несмотря на то, что я был «номером два» при Сакки, работа главным тренером оказалась чем-то совершенно иным.

Проблема в том, что, когда ты становишься менеджером, едва завершив карьеру игрока, тебе кажется, что ты все и обо всем знаешь. В реальности же ты не знаешь ничего. Во-первых, тебе нужно справиться с трудной и важной задачей – построить хорошие отношения с игроками, одновременно с этим оставаясь их боссом. Выстроить такие отношения – не невозможная задача, и для меня очень странно осознавать, что многие люди считают, будто менеджер не может иметь крепких, позитивных отношений с игроками, в то же время сохраняя над ними свою власть и авторитет.

Однако что больше всего меня пугало, так это необходимость постоянно оказываться лицом к лицу с игроками и регулярно общаться с ними. Если игроки действительно уважают тебя, ты должен одновременно говорить и за них, и с ними. Они ждут, что ты все сделаешь идеально, поскольку ты теперь начальник, но для тебя все это в новинку. Ты не привык быть в этом положении, не привык распоряжаться карьерами других игроков. Понимание и принятие того факта, что я теперь босс, далось мне с большим трудом. Я знал свои собственные недостатки, знал о своих слабостях и не мог поверить, что другие могут их не замечать. Пожалуй, это самый трудный аспект перехода из статуса сотрудника в

статус начальника для большинства из нас.

Когда приходило время говорить речь перед лицом команды и тренерского штаба, а это двадцать пять – тридцать человек, было видно, что не все из них внимательно слушают и усваивают информацию. Кто-то мог зевать, другой мог «считать ворон» где-нибудь в углу, а кто-то мог просто невидящими глазами пялиться в окно, иные могли даже заснуть. Поначалу очень трудно управлять вниманием всех игроков одновременно.

Когда я начинал командные собрания, все игроки, как правило, меня слушали, но, когда я называл состав на игру, начинали появляться проблемы. У тебя в распоряжении 18, может, 20 игроков, но, как только ты называешь состав из одиннадцати человек, лица остальных, до сей поры такие живые и возбужденные, вдруг становятся угрюмыми и мрачными. Мне было знакомо это чувство, потому что еще совсем недавно я был одним из них. Так что в течение какого-то периода в начале своей карьеры я откладывал объявление состава до последнего, до того момента, как покинуть раздевалку перед игрой, чтобы постараться поддерживать в каждом игроке интерес и всех включать в процесс подготовки. Но когда бы ты ни объявлял состав, ты всегда будешь иметь дело с недовольными игроками, которые в него не попали.

Проблема в том, что, когда ты становишься менеджером, едва завершив карьеру игрока, тебе

кажется, что ты все и обо всем знаешь.

Другая сложность первой работы в качестве босса банально состоит в том, что ты не знаешь, как готовиться к играм. Футболисты не в состоянии полностью оценить необходимый объем подготовки, который требуется, чтобы успешно управлять командой, — я знаю это, поскольку сам не ценил этот труд, будучи игроком. Я читал, что Билл Парселлс, легендарный главный тренер по американскому футболу, считал, что «у каждого есть воля к победе, но только у лучших есть воля к подготовке для победы». Как же он был прав! Из раздевалки все кажется простым и понятным. Вначале у меня даже не было ответов на простые и фундаментальные вопросы, как, например, такой: «Как ты собираешься проводить тренировку?» Я не знаю, что испытывали другие менеджеры-дебютанты, так что не могу говорить за них, но мой недостаток квалификации в то время означал, что у меня не было необходимых технических знаний, чтобы правильным образом организовать тренировку. У меня, однако, был за плечами опыт работы с Сакки, на который я мог опираться. Поначалу я просто копировал его методы, но со временем начал развивать собственные идеи и цели — и свое собственное тренировочное расписание.

Джорджо Чиаскини, мой ассистент, тогда оказал мне колоссальную помощь. Мне пришлось учиться говорить с игроками и за них, чтобы они поверили в меня, потому что нам нужно было начать побеждать. Я собрал футболистов вме-

сте и сказал им: «У меня есть свои убеждения относительно того, как мы должны играть и вести себя. Если вы согласны с ними, мы сможем остаться и продолжить работу вместе. Если не согласны, я не хочу ждать момента, когда владелец клуба отправит меня в отставку. Теперь я пойду. Если мы не вместе, то можем закончить все здесь и сейчас». Почти все игроки остались со мной. Только двое отказались следовать за мной, но, как я уже говорил, всегда будут находиться те, кто недоволен. Постепенно мы стали добиваться лучших результатов и закончили сезон в той части таблицы, которая давала нам возможность сразиться за повышение в классе. На следующий год нам предстояло выступать в Серии А.

В период тех неудачных семи игр я думал, что мне не удастся сделать карьеру тренера. Я переживал, думая, что, быть может, это не та профессия, в которой я могу преуспеть. Давление было слишком велико. Большая часть этого давления оказывалась на меня мной же самим, поскольку я находился в самом начале своей карьеры и знал, насколько важна первая работа, если я настроен стать успешным менеджером. Теперь, являясь членом Ассоциации менеджеров Лиги, я прихожу в ужас, читая исследования Ассоциации о средней продолжительности работы менеджеров-дебютантов. Я рад, что не был знаком с этими цифрами, когда работал в «Реджане».

Окончание моей лидерской дуги в «Реджане», точка развода с клубом, случилось не в результате моего увольнения,

как это было в случае с «Реалом», но по той причине, что мне предложили работу в более серьезном клубе – «Парме». Скорое завершение движения по дуге может быть предсказано лидером точно так же, как и организацией, и очень важно сохранять философский настрой, когда дуга подходит к своему концу. Иногда ты уходишь на собственных условиях, иногда нет. Таков футбол, и таков бизнес.

Вторая работа: «Парма»

«Парма» хотела видеть меня у себя, потому что Фабио Капелло, подписавший с клубом контракт, отказался прийти в команду – он решил возглавить «Реал Мадрид». Поскольку он отказался от соглашения в конце сезона, у клуба не было много времени на то, чтобы подыскать ему замену. Я хорошо справился с работой в «Реджане», был знаком с генеральным менеджером «Пармы», а кроме того, переход в более крупный клуб должен был стать удачным ходом для меня. Началось новое следование по лидерской дуге.

Как и в случае с «Реджаной», в начале сезона команда играла неважно, но в конце его мы смогли добиться успеха. У меня был хороший состав, в котором играли ребята вроде Джиджи Буффона и защитника Лилиана Тюрама, формировавшего дуэт в обороне с Фабио Каннаваро. Они были совсем молоды. Буффону было 17, Тюраму примерно 21, Каннаваро было 22–23. Плюс у меня был форвард, Эрнан Креспо, которого я заметил в аргентинской олимпийской

сборной – он стал ее лучшим бомбардиром на Олимпиаде, тогда ему был всего 21 год. В то время мы также купили Ривалдо, а после этого Кафу, хотя они и были незамедлительно отданы в аренду в «Депортиво Ла-Корунья» и «Рому» соответственно. «Парма» тогда была маленьким клубом, так что нам приходилось отпускать игроков. Может быть, Капелло и был прав, приняв тогда свое решение. У «Пармы» были интересные взаимоотношения с бразильским клубом «Палмейрас», которые приносили клубу немало пользы. Такие проблемы, как владение правами на игроков третьими лицами, в то время не считались значительными, а потому многие крупные европейские клубы имели «отношения» и «договоренности» со своими латиноамериканскими партнерами, а там все можно было утрясти и обо всем договориться.

Я отработал два сезона в «Парме», пробившись с клубом в Лигу чемпионов и Кубок УЕФА, прежде чем впервые прошел через опыт увольнения – меня отправили в отставку вследствие череды провальных результатов.

Недолго пофлиртовав с турецким клубом «Фенербахче» – тут был случай, когда ты уже приближаешься к заходу на дугу лидерства, но так и не начинаешь его, – я поймал удачу за хвост. Я сидел без работы 6 месяцев, и стамбульская команда уже всюю обхаживала меня, но вдруг появился «Ювентус» и сильно облегчил мне принятие решения.

Сотрудник компании: «Ювентус»

Период заигрываний с «Ювентусом» стал для меня новым опытом. Я собирался отправляться в Турцию, чтобы обсудить условия контракта с «Фенербахче», когда мне позвонил Лучано Моджи, генеральный директор «Ювентуса». Он попросил меня ничего никому не обещать до встречи с ним, так что я отправился повидать его в доме Антонио Джираудо, технического директора клуба. Когда я прибыл, обнаружилось, что меня ждут Джираудо, Моджи и Роберто Беттега, легендарный в прошлом бомбардир «Ювентуса». «Мы хотим, чтобы ты стал следующим менеджером «Юве»». Они знали, что мой контракт с «Пармой» еще не истек – технически я был отстранен с сохранением зарплаты, – а потому согласились прождать один сезон, а затем назначить меня менеджером на сезон 1999/2000. Несколько часов спустя я подписал предварительное соглашение. Как это часто случается, руководивший тогда клубом тренер Марчелло Липпи покинул «Юве» раньше срока истечения контракта. Он не справлялся с работой и был уволен в январе, так что в феврале 1999-го я пришел в «Ювентус», оставив клуб разрешать контрактные детали с моим предшественником.

Работа в «Ювентусе» оказалась трудной для меня, потому что после работы в таком клубе, как «Парма», где была настоящая семья, «Ювентус» оказался чем-то похожим на работу в компании. «Ювентус» был отличной компанией, великолепной организацией, но для меня поход на трениро-

вочное поле клуба стал сродни походу на завод. Там работал ряд впечатляющих профессионалов – владельцем был Джанни Аньелли, в руководстве работал Лучано Моджи, плюс финансовый директор, – но это не была семья наподобие той, что была в «Реджане» или «Парме» или, как для меня окажется позднее, в «Милане». Добившись некоторых успехов в «Реджане» и «Парме», я хотел выйти на новый уровень и к тому моменту уже с большой уверенностью шел работать в «Ювентус», клуб с большими традициями и богатой историей.

«Ювентус» был отличной компанией, великолепной организацией, но для меня поход на тренировочное поле клуба стал сродни походу на завод.

Помимо произошедшего культурного сдвига – перехода от работы в семейной атмосфере к работе в среде компании – была и другая причина, по которой работа в «Юве» оказалась сложной для меня: болельщики клуба ненавидели меня. Почему? Потому что в прошлом я был игроком «Ромы» и «Милана». Когда я работал в «Парме», мы сражались с «Ювентусом» за титул, так что они просто на дух меня не переносили. Большую часть времени работы я встречал их за пределами тренировочной базы, где они караулили меня, чтобы подразнить. Это правда – в Италии такое случается. Завоевать сердца фанатов было очень сложной задачей.

Я оставался в «Ювентусе» больше двух лет, пока меня не уволили и оттуда, и следующие четыре месяца я опять про-

сидел без работы. Лидерская дуга в «Ювентусе» была пройдена еще до того, как я был готов на нее ступить. По правде говоря, мне, наверное, даже не стоило браться за эту работу, но этот опыт показал мне, каково это – работать в большом клубе, управлять которым и было моей целью.

Возвращение домой: «Милан»

Долгое время казалось, что теперь я вернусь в «Парму», к относительному спокойствию своего родного региона. Однако это решение, которое могло стать шагом назад в моей карьере, было отменено в последнюю минуту звонком из клуба, в котором я прожил наилучшие моменты своей карьеры игрока, – из «Милана». «Милан» только что проиграл «Торино» 0:1, и, как выяснилось, моя кандидатура была на уме у генерального директора «Милана» Адриано Галлиани. Несколькими днями ранее он говорил со мной на другие темы, и во время нашего с ним разговора я проговорился, что собираюсь вновь подписать контракт с «Пармой».

После игры с «Торино» Галлиани переговорил с Сильвио Берлускони, владельцем клуба, и они решились на смену тренера, сразу же сконцентрировав свое внимание на мне как на желаемом кандидате на замену, очевидно надеясь, что я еще не подписал соглашение с «Пармой». Этот конкретный период ухаживаний оказался совсем недолгим. Галлиани быстро набрал мой номер, и я сказал ему, что завтра собираюсь подписывать контракт с «Пармой».

Был понедельник, когда я уже собирался подписывать контракт с официальными лицами «Пармы», и тут мне позвонил Галлиани. Я уже обо всем условился с «Пармой», а тремя днями ранее пожал руку клубному президенту Калисто Танци.

– Ты подписал контракт с «Пармой»? – спросил Галлиани.

– Нет, еще нет, но я еду туда сейчас, – сказал я.

– Я еду к тебе домой, – сказал Галлиани.

– Зачем?

– Я поговорил с Берлускони, и мы договорились, что ты придешь сюда, в «Милан». Мы готовы и ждем тебя.

И я выключил свой телефон.

Естественно, как только я подписал контракт с «Миланом», я включил телефон снова. Мне нужно было позвонить Танци в «Парму». Я сказал ему: «Простите, но «Милан» – моя семья. Я играл там, и мне очень жаль, что так вышло – надеюсь, вы поймете». И он сказал: «Я все понимаю». Даже теперь, 15 лет спустя, я не уверен, что Танци это говорил всерьез. Он и правда был большим боссом: он был основателем и главным акционером корпорации Parmalat, которая почти что единолично владела футбольным клубом «Парма», а впоследствии его обвиняли в одном из крупнейших банкротств Европы, после чего он получил тюремный срок. Я должен был действовать прагматично. У преданности и честности есть свои границы. Насколько «Парма» была бы предана мне, если бы сезон вдруг начался неудачно? А «Ми-

лан» был моей семьей, и именно семье надо быть преданным в первую очередь.

Мне нужно было позвонить Танци в «Парму». Я сказал ему: «Простите, но «Милан» – моя семья».

Я прибыл в Милан в ноябре 2001-го и моментально почувствовал, что я дома. Команда, впрочем, была совсем другим делом, там все было не так гладко. Возвращение домой не всегда легко дается, и первые шесть месяцев выдались тяжелыми. На трансферном рынке нам удалось заполучить Кларенса Зеедорфа и Алессандро Несту, выдающихся игроков. Несте было 27, он был на пике и стоил нам огромных денег. Изначально генеральный директор никак не мог убедить Берлускони заплатить такую сумму за игрока, поскольку компания Берлускони испытывала финансовые трудности. Он не хотел рисковать, попадая под огонь общественного мнения и представляя перед людьми транжирой – тем более он не хотел платить за такого игрока, как Неста, всего лишь *защитника*. Неста должен был обойтись клубу в 30 миллионов евро, но даже эту цену я должен был убедить Берлускони заплатить за него, потому что он был жизненно необходим команде. Ограничения, с которыми вынуждены считаться управляющие организацией, не всегда очевидны обществу, и хотя менеджеры постоянно работают под взором публики, этот взор не всегда может проникать в самую суть причин, побудивших их к конкретным действиям. Я считал Несту настолько необходимым команде игроком,

что решил попытаться убедить Берлускони самостоятельно. Он был тогда в Дании, и я сказал ему: «Президент, все хотят выиграть Лигу чемпионов, но если вы не купите Несту, мы ее не выиграем точно. Дайте мне Несту, и я дам вам победу в Лиге чемпионов». В конечном счете сделка оказалась великолепным решением для нас обоих. Он купил Несту, а я дал ему Лигу чемпионов. Позднее мы выиграли еще одну Лигу чемпионов и еще раз вышли в финал, полуфинал, четвертьфинал – для клуба это был фантастический период.

Моя лидерская дуга в «Милане» вышла самой длинной на данный момент развития моей карьеры – восемь лет, – а длительность пребывания на посту дала мне возможность со временем изменять игроков, постепенно трансформируя команду в соответствии с моим собственным видением. Самые радикальные перемены потребовались вначале – это было необходимо, поскольку состав был недостаточно хорош для больших побед. В мой первый сезон мы закончили чемпионат лишь четвертыми, ухватив последнюю путевку в Лигу чемпионов, что означало проход через квалификационный раунд в начале следующего сезона. Однако с учетом того, что я пришел в клуб только в ноябре и не провел полноценную предсезонку и не отработал сезон от начала, четвертое место в чемпионате было хорошим результатом. На следующий год прибыли Зеедорф и Неста, а также другие игроки, и Ривалдо в их числе. У нас уже был в составе Руй Кошта, и эти четыре игрока стали для меня ключевыми, по-

тому как я знал о желании президента несколько изменить стиль команды после Капелло и его последователей. Команды Капелло были очень хорошо организованы, но, вероятно, они не выдавали игру того стиля, что хотел видеть президент. Это было не последний раз, когда передо мной ставили задачу изменить стиль команды, чтобы сделать его более подходящим для владельцев и для болельщиков.

С приходом всех этих новичков в команду мы столкнулись с другой трудностью, которая заключалась в том, как сделать так, чтобы все эти невероятные мастера оставались довольны своим положением в клубе. Не все могли играть в каждом матче, но талантливые игроки хотят именно этого, играть постоянно. В полузащите нам со временем пришлось как-то уместить Кака, Дженнаро Гаттузо, Руя Кошту, Андреа Пирло, Зеедорфа и Ривалдо, а впереди у нас были Креспо, Андрей Шевченко, Йон Даль Томассон и Филиппо Индзаги. Задачей, стоявшей перед нами, было сделать так, чтобы все они были довольны своей ролью в команде, но при этом не забывать и о развитии самой команды. Атмосфера в «Милане» была хорошей, что чрезвычайно важно, и футболисты знали, что они – члены фантастической команды, играющей за великий клуб, так что им было проще принять тот факт, что они не будут играть в каждом матче. Разумеется, у нас были трудности, но с каждой из них мы разбирались индивидуально.

Дайте мне Несту, и я дам вам победу в Лиге

чемпионов.

В начале моего первого полноценного сезона нам предстояла игра в Лиге чемпионов, и Ривалдо, который не провел с командой полноценную предсезонку и не прошел подготовку к матчу, оказался на скамейке запасных. Я пытался объяснить ему, что он выйдет на поле через три дня, но он сказал:

– Ривалдо никогда не сидел на скамейке.

Я сказал ему:

– Хорошо, все когда-то бывает в первый раз, и теперь пришло время твоего первого раза.

– Нет, нет, – повторял он мне. – Ривалдо не сядет на скамейку.

Я сказал:

– Ривалдо, тебе *придется* сесть на скамейку.

Тогда он просто встал и поехал домой.

По-настоящему особенным игрокам трудно бывает понять, почему они не могут выйти на поле, даже если они нездоровы и готовы играть лишь на 80 %. Они добиваются величия потому, что хотят играть в каждом матче, не важно, травмированы они или здоровы. Эта черта характера присуща чемпионам. Клуб поговорил с Ривалдо, пообщался с его агентом, и он вернулся, отсидев на скамейке игру против «Модены», незначительный матч. Только после этого с ним снова заговорил я. Я сказал: «Слушай, это делается для тебя, не для нас. Тебе не нужно переживать, потому что такое

может произойти сегодня с тобой, а может случиться в следующей игре с любым другим игроком. У нас много матчей, и ротация позволит тебе быть свежее, когда настанет время сыграть в следующей игре».

До этого периода «Милан» не мог похвастать большими успехами, но клуб уже стоял на их пороге. Мы строили команду, двигавшуюся к этой цели. Мы выиграли Лигу чемпионов в 2003-м, и этот успех закрепил веру среди игроков в то, что они выступают за великий клуб. Они поняли, что иногда будут играть, а иногда нет. Стало легче управлять большими звездами, потому что *все* наши игроки были большими звездами.

Другим вызовом в таком большом клубе, как «Милан», было управление конкуренцией среди игроков. В начале Кристиан Аббьяти был вратарем номером один, а Дида – его сменщиком. Так что Дида вынужден был ждать шанса. К счастью для него – и несчастьем для его конкурента – Аббьяти сломал ребро и на время выбыл из строя. Дида занял его место в его отсутствие, так что, когда Аббьяти вернулся после травмы, я вынужден был сказать ему, что теперь Дида – наш первый номер и он продолжит им быть, поскольку отлично справлялся со своей работой. Он хорошо принял этот факт и продолжил быть резервным вратарем, пока со временем его не «ушли» из команды. Так все происходит в больших клубах. Нужно ждать своего шанса, а потом не упускать его. И когда ты ловишь свой шанс, ты должен помнить о том, что на

твое место будут претенденты. В больших клубах нет места самоуспокоенности, и очень важно, чтобы игроки помнили о том, что, если они хорошо проявят себя, получив шанс, они будут иметь возможность играть за команду и дальше; Аббьяти хорошо знал это и отнесся к ситуации как настоящий профессионал.

Я покину «Милан», только если клуб захочет, чтобы я ушел. Я готов прибыть в Мадрид, но только если «Милан» меня отпустит.

В «Милане» мы здорово проводили время, выиграли две Лиги чемпионов и скудетто – чемпионский титул в Серии А, – а кроме того, я был дома в окружении своей футбольной семьи, но со временем наши отношения охладели, и обе стороны стали немного уставать друг от друга. Восемь лет – долгий срок, и Берлускони вновь захотел что-то поменять. Я хотел того же. Я хотел попробовать поработать за пределами страны.

Прежде я уже договаривался о контракте с «Реалом», все было оговорено, но я сказал испанскому клубу: «Я покину «Милан», только если клуб захочет, чтобы я ушел. Я готов прибыть в Мадрид, но только если «Милан» меня отпустит». В контракте даже был пункт, гласивший: «Этот контракт вступит в силу только в случае согласия клуба «Милан»». Когда я сказал Галлиани о представившейся мне возможности, он сказал: «Нет-нет-нет, оставайся. Ты должен остаться». Так что тогда я остался. Галлиани продемонстрировал

большую веру в меня, точно так же как и «Мадрид», когда они убеждали меня. Ничто не может быть так важно, как ощущение того, что тебя любят и ценят.

На следующий год интерес проявлял уже «Челси», и с ними у меня состоялся тот же разговор: «Я поговорю с «Миланом», и если «Милан» захочет, чтобы я остался, я останусь». Когда в этот раз я говорил с Галлиани, он был честен и сказал: «Это может быть неплохой идеей». Время пришло.

Успех на экспорт: парень «Челси»

«Челси» изначально начал «ухаживать» за мной с двух встреч в мае 2008-го, случились они в Женеве и в Париже. Менеджерская должность в клубе вскоре должна была освободиться, поскольку сменщика Жозе Моуриньо, Авраама Гранта, вскоре и самого должны были сменить кем-то новым. Необходимость сохранять переговоры в тайне привела к тому, что «ухаживания» «Челси» вскоре приняли слегка комичный оборот, не в последнюю очередь потому, что факт встречи между такими людьми, как Роман Абрамович и я, было трудно держать в секрете, и почти сразу, в течение пары часов, прошедших с нашей с ним парижской встречи, всякую надежду на сохранение тайны разрушил Адриано Галлиани, позвонивший с вопросом о том, как все прошло. Тогда я не получил этой работы, потому что владелец клуба предпочел мне кандидатуру Луиса Фелипе Сколари, предположительно по причине моего плохого английского.

Сколари оказался не слишком эффективным вариантом для «Челси», и в начале 2009-го клуб отправил его в отставку. Гус Хиддинк был приглашен на роль кризисного менеджера до конца сезона, и внезапно я вновь оказался в списках претендентов. Вновь повторился весь процесс прохождения собеседования, продолжились наши «тайные» встречи с Абрамовичем и его приближенными. В феврале 2009-го руководитель футбольных операций «Челси» Майк Форд в течение шести недель проводил серию встреч со мной и моим ассистентом Бруно Демичелисом. Для меня было необычно то, что на этих встречах мы обсуждали такие ключевые вопросы, как видение будущего «Челси», действующая модель клубного управления, важнейшие стратегические цели клуба, использование разного рода данных, моделирование выступлений, управление звездами клуба и условия, которые, на мой взгляд, требовались для достижения успеха с «Челси». Майк с большими подробностями опрашивал меня по всем этим и многим другим вопросам.

Этот период «ухаживаний» со стороны клуба был очень интенсивным и непохожим ни на один другой ни с одним другим клубом. В марте я дал согласие возглавить команду, приступить к работе предстояло в июне, а после того как я поставил свою подпись под контрактом, Майк очень здорово мне помог понять организационную структуру клуба, отличительные черты работы в премьер-лиге, рассказал о селекционной политике «Челси» и озвучил ожидания владельца —

хотя они и так были мне абсолютно ясны и понятны. Нас с Бруно привезли в Голландию, где мы должны были в течение недели проходить курс интенсивного изучения английского языка: занятия начинались с 8 утра и заканчивались в 8 вечера. Если в предыдущий раз незнание языка стало для меня препятствием, то в этот раз я решил, что с таким препятствием уже не столкнусь; мне нравится, когда меня считают хорошим студентом, поэтому за язык я взялся основательно. Вскоре после того, как я приступил к исполнению своих обязанностей, я провел свою первую пресс-конференцию в «Челси» и говорил на английском перед лицом более чем двух сотен журналистов. Разумеется, я нервничал, но остался доволен собой.

В раздевалке «Челси» было очень много персонажей с крепким характером, и я убежден, что мои собственные карьерные успехи помогли мне в начале работы с этими игроками. Когда приходишь в клуб с двумя победами в Лиге чемпионов за плечами, ты, как правило, внушаешь игрокам большое уважение к себе – но это только поначалу. Этот медовый месяц в отношениях с футболистами всегда длится недолго, потому что незамедлительно после его окончания они смотрят на тебя с вопросом: «Что этот дядя может мне дать?»

Я не стал менять стиль тренировочных занятий. Игроки чувствовали, что им комфортно работать так, а значит, было правильно сохранить привычный им порядок вещей. Однако

мы изменили стиль игры, и это по-своему помогло футболистам, потому что им пришлось концентрировать внимание на изучении нового, а это всегда мотивирует показывать себя с наилучшей стороны. Разумеется, как это случилось впоследствии и в «Реале», мы вынуждены были изменять то, как мы играем, потому что владелец ожидал от команды иного подхода к стилю. На одной из первых наших встреч с Абрамовичем он сказал мне: «Я хочу найти менеджера, который привьет моей команде собственную идентичность. Когда я вижу «Барселону» или «Манчестер Юнайтед», я вижу у этих команд свою идентичность, когда я смотрю матчи «Челси», я не могу разглядеть никакой идентичности». Так что мы изменили стиль игры – стали больше играть во владение и контроль. А есть ли способ контролировать мяч и владеть им лучше, чем с таким игроком, как Андреа Пирло, в составе? Мы пытались подписать его, но осуществить трансфер оказалось нереально, так что вначале я ставил на его позицию Майкла Эссена, который хорошо адаптировался там и стал одним из лучших на этой позиции.

Начало моей работы в «Челси» выдалось славным. Я возглавил команду перед началом предсезонного турне по Соединенным Штатам, в рамках которого мы выиграли все матчи. Мои идеи, мысли и подход к игре, как казалось, были восприняты игроками очень хорошо. Мы начали регулярный сезон очень удачно, выиграв 14 из первых 16 матчей во всех турнирах. Однако даже в те моменты появлялись сиг-

налы, свидетельствующие о том, что отношения с владельцем клуба могут быть полны трудностей. По ходу той впечатляющей серии побед мы проиграли «Уигану» 1:3. На мой взгляд, это было обычное недоразумение, такое иногда случается в футболе, но на следующее утро Абрамович явился на тренировочную базу с требованием объяснить случившееся. Я пытался слушать его и не отвечать слишком импульсивно, но, вероятно, мне следовало лучше подготовиться к его приходу и дать ему заготовленные ответы. Я должен был распознать в его тогдашнем приходе первый красный флажок, показанный мне. Для меня такого рода взаимоотношения с владельцем были чем-то новым – даже Берлускони не был столь требователен.

Этот медовый месяц в отношениях с футболистами всегда длится недолго, потому что незамедлительно после его окончания они смотрят на тебя с вопросом: «Что этот дядя может мне дать?»

С наступлением декабря мы уже боролись за чемпионство в премьер-лиге, идя первыми-вторыми, а кроме того, выиграли свою группу в Лиге чемпионов. В первой стадии плей-офф нам выпал «Интер» – и, разумеется, Жозе Моуриньо. Давление и ожидания от этого матча были колоссальными, хотя до матчей оставалось еще целых два месяца. 2010-й мы начали с очень мощных выступлений в Кубке Англии, но в феврале меня поразило двумя ударами молнии, которые серьезно сказались на моих отношениях с Абрамовичем.

Сначала нас разбил дома «Манчестер Сити» (2:4), что было скверно, поскольку соперник нас переборол на поле и перехитрил тактически. На следующий день он назначил встречу на 9 утра, чтобы добиться объяснений, почему такое произошло. Абрамович всегда недоволен этими «неожиданными» поражениями – поражениями, которые, как он считает, с «Челси» случаться не должны. Вторым, куда худшим ударом грома стало выездное поражение от «Интера» в первом матче нашего с ними противостояния в Лиге чемпионов.

Когда мы проиграли «Интеру» и ответный матч дома (0:1), меня впервые за время работы в «Челси» атаковали СМИ. Медовый месяц давно уже был в прошлом. На следующий день Абрамович выступил перед группой игроков, требуя от них ответов. Этот эпизод стал для меня еще одним уроком, научившим правильно себя вести с президентами такого типа; и вновь я выбрал не отвечать агрессией на агрессию, ибо это было не в моем стиле. Мне нравится проходить трудные периоды, думая хладнокровно и последовательно анализируя проблемы и их причины. Когда «Интер» Моуриньо выиграл турнир в том сезоне – достичь этой цели в «Челси» он не смог, – для меня это был плохой знак. Вероятно, то было началом конца для меня, вторым красным флагом, уже куда большего размера.

Мы выбыли из Лиги чемпионов, но я поставил перед игроками новую цель – выиграть золотой дубль, победив в премьер-лиге и Кубке Англии одновременно впервые в исто-

рии «Челси». Я поставил в раздевалке флипчарт, на котором обозначил наш путь к новому достижению, рассказал игрокам, что в XX веке только четырем командам доводилось делать дубль, а в XXI веке такая команда была только одна – «Арсенал», который выиграл дубль в 2002-м, восемью годами ранее. Победа в двух турнирах стала нашей новой целью.

Вот здесь крепкие отношения с игроками и дали о себе знать. Футболисты знали, что владелец наседает на меня, и чувствовали, что подвели меня. Они начали играть за меня; они почувствовали, что обязаны мне, и блестяще ответили на трудности.

В итоге мы одержали множество побед, многие из них с большой разницей в счете – мы забивали много голов, и в конце концов в последнем туре чемпионата разгромили «Уиган» 8:0 и взяли чемпионский титул. Неделью спустя мы выиграли финал Кубка Англии у «Портсмута», оформив золотой дубль. К моему удивлению, после финального матча мне не было предложено продлить мой трехлетний контракт. По правде говоря, такой вариант даже не обсуждался. Все это говорило о том, что мне вывесили очередной красный флаг.

Впереди были новые тревожные звоночки. Летом клуб не совершил никаких крупных приобретений, а нескольким возрастным игрокам, таким как Михаэль Баллак, не предложили заключить новые контракты. Меня попросили повысить до первой команды пятерых выпускников клубной академии, введя их в состав из 25 человек, и я выполнил прось-

бу. Первую игру нового сезона мы выиграли со счетом 6:0, но меня все равно вызвали «на порку», как говорят в Англии, в дом Абрамовича, чтобы покритиковать игру команды. Еще один красный флаг – а сыграна была всего одна игра в сезоне.

Мы продолжили мощно выступать вначале и шли первыми в таблице до тех пор, пока не наступила ноябрьская полоса неудач. Мы проиграли «Ливерпулю» 0:2, а несколькими днями позже был уволен мой ассистент Рэй Уилкинс. Еще один урок для меня. Я мог сражаться с большим упорством, но уже знал, что все предрешено. Майкл Эменало, глава скаутского отдела клуба, изучающий соперников, был назначен моим помощником, а я был вынужден представлять его команде. Игроки, англичане в особенности, были недовольны таким поворотом событий.

Я был удивлен, когда клуб решил избавиться от Уилкинса. Со мной его увольнение не обсуждалось. В мой первый год в клубе Рэй, разумеется, был важен по той причине, что знал язык – он говорил по-итальянски – и был примером для подражания для других игроков. Во второй сезон я мог бы справиться без него – хотя определенно и не хотел его ухода. Клуб принял решение – Рэй уже был уволен. Когда Абрамович решил сделать Эменало помощником тренера – *моим* ассистентом, – я сказал клубу, что не нуждаюсь в новом помощнике. У меня уже были Пол Клемент и Бруно Демичелис, и втроем мы отлично со всем справлялись.

С Эменало у меня не было никаких личных проблем, но

он некомфортно чувствовал себя в своей новой роли. Он не привык к роли помощника менеджера — он был компетентным скаутом, — но клуб все равно назначил его на эту должность. Ему явно некомфортно было находиться рядом с игроками, потому что они знали его по работе на другой должности, а не в этой новой роли.

В январе клуб провернул два громких трансфера, купив Фернандо Торреса у «Ливерпуля» и Давида Луиса у «Бенфики», что подняло командный дух, но совсем ненадолго. К сожалению, Торрес не блистал после череды травм в «Ливерпуле». В апреле мы играли против «Манчестер Юнайтед» в четвертьфинале Лиги чемпионов с тем ощущением, что должны победить, чтобы спасти свой сезон. В ночь перед ответным матчем Абрамович выступил перед игроками, сказав, что они должны побеждать, иначе летом команду будут ждать большие перемены. Мне лично он сказал, что, если мы проиграем, я могу не возвращаться к работе в команде. Я не был уверен, всерьез ли он это говорит или нет. Мы проиграли, а я вернулся на работу, хотя и чувствовал себя осужденным, идущим на смертную казнь. И вновь предположу, что мог вступить в конфликт с владельцем, но мне это казалось лишним всякого смысла.

В последнем матче сезона мы проиграли 0:1 «Эвертону». Мне сказали, что генеральный директор уже покидал на своей машине стадион, когда ему позвонили и сказали: «Развернись и поезжай назад сказать Карло, что он уволен». Думаю,

что логика этого решения состояла в том, что не было никакого смысла чего-то ждать и объявлять мне об увольнении позже. По крайней мере, так я смог нормально попрощаться с игроками и сотрудниками клуба перед началом межсезонья. В тот вечер, когда команда вернулась в Лондон, игроки-ветераны – Дидье Дрогба, Джон Терри, Фрэнк Лэмпард и другие – повели меня в ресторан на ужин за парой бокалов. Такого в моей карьере прежде не случалось. Думаю, что игрокам я понравился.

Период моей работы в «Челси» развивался по аналогичной дуге. Мы добились невероятного достижения, сделав в первый сезон дубль из побед в чемпионате и Кубке, играя в стиле, которого требовал от нас владелец, но за этим последовали неизбежный пробел, охлаждение в отношениях с владельцем и мое, пожалуй, весьма жесткое увольнение. Однако временные рамки, в которые все это уложилось, стали чем-то новым для меня после длительного периода работы в «Милане».

Он считал, что я слишком добр по отношению к игрокам, и со временем все сильнее укреплялся во мнении, что по этой причине в группе творилось что-то неладное.

В первый сезон результаты и стиль игры, казалось, устраивают владельца, однако теперь, оглядываясь назад, в прошлое, я понимаю, что эти красные флаги, о которых я упоминал выше, были предупреждениями, которые я не заме-

тил. Во второй сезон я увидел приближение конца за многие месяцы до его наступления, так же как это случилось потом в «Мадриде». Стали ходить слухи, что я отдаю больше предпочтений английским игрокам, нежели всем остальным, что английские игроки ходят у меня в любимчиках. Это было неправдой. У меня были фантастические отношения с английскими игроками, потому что они относились к делу с большим профессионализмом и были «заводилами» в команде. Мне было все равно, что происходило за пределами поля, потому что в тот период, когда дело стало принимать серьезный оборот, английские игроки по-настоящему здорово проявили себя на поле.

Отношения с владельцем же были не такими гладкими. Чтобы отношения разрушились, нужно, чтобы друг на друга наложился разные мелкие детали. Ими стали увольнение Рэя Уилкинса и приглашение на его место другого человека, а кроме того, Абрамович тоже стал говорить, что я предпочитаю относиться к некоторым игрокам команды; быть может, он повелся на слухи о моем мнимом фаворитизме. Я сказал ему, что это ложь, и сделал это очень четко. Очень важно, чтобы президенты и тренеры были открыты друг другу.

Вероятно, фаворитизм стал для Абрамовича лишь поводом. Полагаю, что главная причина уволить меня состояла в том, что, по его мнению, моя манера управлять составом была неправильной. Он считал, что я слишком добр по от-

ношению к игрокам, и со временем все сильнее укреплялся во мнении, что по этой причине в группе творилось что-то неладное. Он пытался убедить меня – в противоположность моему собственному опыту, – что в отношениях с игроками нужно быть жестче и строже.

Я слышал подобное и раньше, слышал и потом, но он ошибался – все, кто так говорил, ошибались. Я не стал изменять себе.

Меня нанимают потому, что знают о моей способности утихомирить ситуацию в клубе за счет построения крепких отношений с игроками, что я могу отнести к одной из сильных своих сторон. На более поздней стадии отношений такой подход перестает их устраивать, и отношения с владельцами – подчеркну, с владельцами, а не с игроками – начинают ухудшаться. Меня нанимают, чтобы я спокойно и доброму работал с игроками, а затем, при появлении первых же признаков проблем, такой подход вдруг сам становится проблемой. Я знаю, что, если я побеждаю и добиваюсь успехов, это происходит потому, что я спокоен и хладнокровен; и точно так же если я проигрываю, то это потому, что я спокоен. Как же это возможно? Парадокс, но он и стал для меня ловушкой в «Челси». Быть может, причина в естественном для всех, в общем-то, менеджеров цикле работы, в том, что качества, из-за которых их нанимают в первую очередь, в конечном счете становятся причиной их увольнения. А может, эта причина актуальна только для дуги Анчелотти. Я

знаю, что не смогу изменить свой характер, так что, наверное, и дугу мне тоже изменить не удастся. Все, что я могу сказать с большой уверенностью, это то, что покидал «Стэмфорд Бридж» я с большим разочарованием.

Парижский проект

«Пари Сен-Жермен» был приобретен компанией Qatar Sports Investments, находящейся под управлением Нассера Аль-Хелаифи, и новые владельцы стали искать тренера с громким именем, чтобы вывести команду на новые высоты, в частности, в Лиге чемпионов. Поскольку я побеждал в Лиге чемпионов, мое имя в таких случаях всегда будет в списке претендентов, но решение предложить мне пост главного тренера во Франции было воспринято с некоторым непониманием, поскольку «ПСЖ» на тот момент и так уже прочно обосновался на первом месте в Лиге 1.

«Пари Сен-Жермен» не допрашивал меня так, как это делал Майк Форд в «Челси», меня не расспрашивали о моем тренерском стиле, философии и нуждах при выборе персонала. Вероятно, это произошло потому, что генеральным директором клуба был мой друг из «Милана» Леонардо. «ПСЖ» должен был стать новым вызовом для меня. Их видение предполагало превращение клуба в одну из лучших команд Европы в течение двух-трех лет, и моей задачей было управлять проектом и добиться достижения этой поставленной цели.

Я пришел в клуб в декабре 2011-го, посреди сезона. Когда ты принимаешь команду посреди сезона, установить крепкие отношения с уже работающим в клубе персоналом трудно, потому что у тебя нет времени разработать совместный стиль работы с ними до того, как начнутся матчи регулярного сезона. Для построения отношений чрезвычайно важно провести полноценную предсезонную подготовку с игроками и членами тренерского штаба. Верный выбор времени здесь – ключевой момент. Какова текущая ситуация? В чем состоят наши ограничения? Не лучше ли избегать прихода в клуб посреди сезона, в середине бюджетного цикла? Не напрашивался ли я на неприятности?

Очень быстро я осознал, что хорошей организации в «ПСЖ» не было, так что мне пришлось приводить с собой людей. Я вернулся к своей предыдущей рабочей схеме. Я пригласил Пола Клемента на должность своего ассистента, взяв также нового тренера по физподготовке, аналитиков и спортивных ученых. В «Челси» у меня уже была группа способных экспертов, отвечавших за самые важные аспекты подготовки, но «ПСЖ» в этом плане стал для меня новым вызовом, поскольку мне пришлось собирать там свою собственную команду профессионалов в группу поддержки.

Но в организации нуждался не только персонал клуба. Клуб очень сильно отличался от «Милана» и «Челси», где все уже было отлажено и все знали, как идет рабочий процесс. «ПСЖ» был больше похож на клубы, в которых я ра-

ботал в начале своей карьеры, нежели на команду с амбициями стать мировым суперклубом. Как-то мы отправились на выезд, и в четверг администратор команды спросил у нас, что мы хотим поесть вечером в субботу: «Приготовить вам лосось или курицу?» Что? Вы спрашиваете об этом у меня в четверг – почему расписание еще не утверждено? У клуба даже своей столовой не было. Игроки приезжали на тренировочную базу за тридцать минут до начала тренировки и покидали ее сразу же по окончании занятия.

Мне нужно было рассказать об условиях и организации, которые помогут команде взрастить в себе менталитет победителей, которым обладают все великие клубы. Игрокам нужно было понять, как это было уже в «Милане», что они – часть великого клуба, но начинать этот процесс я должен был медленно-медленно, мягко-мягко. Я поговорил с игроками о том, чем мы будем заниматься, и постепенно, день за днем, мы стали развивать и улучшать существующую в клубе культуру. На тренировочной базе мы организовали небольшой ресторанчик, чтобы игроки могли завтракать там по приезду на тренировку и обедать после ее окончания, чтобы у них было время пообщаться и выстроить командный дух. Мы ни к чему их не принуждали. Просто организовали процесс для игроков и сделали так, чтобы им было приятно оставаться в клубе, чтобы они *хотели* остаться.

Несмотря на то что мы лидировали в чемпионате, когда я пришел в клуб, закончили мы сезон на втором месте, в та-

кой ситуации тренера обычно отправляют в отставку. Меня не отправили, и я почувствовал, что эта ситуация меня сильно приободрила. Совет директоров клуба был сфокусирован на проекте, и казалось, что они понимают, что выполнение задачи может потребовать времени. Нужно покупать игроков летом, строить команду, а на следующий год побеждать в чемпионате, дойдя, быть может, до четвертьфинала Лиги чемпионов. Для меня было очень важно улучшить команду через год и продолжать улучшать ее год за годом, и позитивным сигналом в этом плане было то, что мне дали время на это.

Мы начали приводить в команду игроков с правильным менталитетом. Тем летом мы подписали Златана Ибрагимовича и Тьяго Силву, оба были топ-игроками и большими профессионалами. Они стали примером для остальных. Иногда лидерами команды должны стать игроки, а не менеджер, и Силва с Ибрагимовичем незамедлительно стали такими лидерами в раздевалке. Именно поэтому я хотел видеть их в команде.

С Ибрагимовичем я поговорил отдельно и объяснил ему ситуацию в клубе, рассказав, насколько он может быть важен в раздевалке команды. «Ты можешь стать хорошим примером для остальных, – сказал я. – У тебя есть опыт, талант, харизма; у тебя есть характер, и в этом плане ты можешь быть фантастически полезен».

Быть может, он небольшой дипломат, но он победитель

по натуре. Самые большие трудности с ним случались у меня на тренировочном поле. Даже на тренировках он не хотел проигрывать, никогда. Он всегда сражается, всегда выкладывается на 100 %. Он может идти только одной дорогой – напрямик. Если ему что-то не нравится, он скажет тебе об этом. С молодыми игроками он порой мог быть слишком суров, так что мне пришлось сказать ему о том, что он должен больше заботиться о них, потому что был для них эталоном. Я объяснил ему, что тут требуется больше мягкости, поскольку такое строгое общение с молодыми не всегда эффективно. Мягкость – не самая характерная черта Ибры.

Иногда лидерами команды должны стать игроки, а не менеджер, и Силва с Ибрагимовичем незамедлительно стали такими лидерами в раздевалке.

Как-то раз на тренировке Ибра решил, что один из молодых игроков недостаточно выкладывается на занятии. В конце тренировки Ибра подозвал того парня и сказал: «Сейчас же поезжай домой и запиши в своем дневнике, что сегодня ты тренировался со Златаном, потому что сегодня может быть последний раз, когда тебе довелось это сделать».

Он никогда не боялся говорить правду в лицо кому-либо, даже мне. Как-то раз мы обсуждали Эрнана Креспо, который, на мой взгляд, был выдающимся бомбардиром. Когда я спросил у Ибры, что он думает на этот счет, он ответил: «Да, он бомбардир, но он не может решать матчи. Есть только три игрока, которые решают матчи: Ибрагимович, Мес-

си и Роналду». Такова его уверенность в себе, и он прав, что думает о себе так. Ибра – один из немногих нападающих, быть может, даже единственный, который так же счастлив, когда отдает голевую передачу, как и когда забивает сам. Он – один из наименее эгоистичных игроков, которых я когда-либо встречал, что приносит огромную пользу команде.

С учетом прихода всех этих новичков летом команде потребовалось какое-то время на то, чтобы все они обвыклись на новом месте и вписались в свои роли, а потому в год моего первого полноценного сезона к декабрю команда еще не вышла на пик формы. Несмотря на это, мы уверенно шли вторыми в чемпионате и пробились в плей-офф Лиги чемпионов за одну игру до завершения группового раунда. Затем случилось поражение от «Ниццы». Через три дня нам предстояло сыграть в последнем матче группового этапа Лиги чемпионов, и тут ко мне пришли президент и Леонардо: «Если ты не выиграешь следующий матч, ты будешь уволен». Мы уже квалифицировались из группы, так зачем им было говорить мне эти слова, даже если это действительно было правдой?

За день до игры они вновь сказали мне: «Побеждай завтра или будешь уволен». Когда я спросил почему, они ответили: «Потому что мы недовольны. Мы следим за проектом, не только за результатами команды, и мы недовольны. Мы решили, что, если ты не победишь в этом матче, мы тебя уволим».

Я сказал им: даже если вы так решили, зачем вы говорите менеджеру о том, что он будет уволен? Если я побеждаю в завтрашнем матче, что случится тогда? Я останусь, разумеется, но работать мне будет некомфортно. Я буду знать, что уже утратил доверие президента и генерального директора.

Мы победили в том матче. Мы хорошо отыграли, победили «Порту» 2:1, а посему меня не уволили. Но тогда все для меня изменилось. Доверия клубного руководства у меня уже не было, что сделало мою работу в клубе несостоятельной, особенно в таком долгосрочном проекте, как этот, и я сообщил Леонардо, что в конце сезона покину «ПСЖ». Леонардо был моим другом, или так я тогда думал, и настоящего объяснения, почему со мной обращаются таким образом, он мне не дал. Я был удивлен, потому что в мире футбола не должны происходить подобные вещи, равно как и в бизнесе. Если ты должен убирать людей, убирай их – не говори им, что, если они проиграют или плохо выполняют свою работу, ты их *уволитишь потом*. Если я не справляюсь с работой, тогда просто увольте меня, не надо выставять мне идиотских ультиматумов. Ты босс, так что, разумеется, у тебя есть полное право увольнять кого угодно – просто поступай как мужчина, когда решаешься на это.

Да, он бомбардир, но он не может решать матчи. Есть только три игрока, которые решают матчи: Ибрагимович, Месси и Роналду.

Эта история получилась полной противоположностью ис-

тории с «Ювентусом», с которым я подписал новый контракт, но когда мы закончили сезон вторыми, клуб остался недоволен. Мне позвонили и сказали: «Мы должны поменять менеджера». До того последнего дня я думал, что я – лучший менеджер в мире для их клуба, а на следующий день меня уже увольняют. Хорошо, нет проблем – но не надо говорить мне об этом *по ходу* сезона.

Я не думаю, что ортодоксы, превалирующие в HR-секторе, согласятся со мной, но лично я хочу быть честным. Я всегда предпочту потерять работу в одночасье, нежели ждать, пока все будет тянуться неимоверно долго. Я усвоил, что увольнения – равно как и наем на работу – редко становятся результатом непосредственно твоих действий. Решения о них всегда зависят от человека, нанимающего или увольняющего тебя. Делай свою работу наилучшим образом и дай другим судить тебя по ней, потому что они все равно будут это делать.

Мне было грустно покидать «ПСЖ» из-за отношений, которые я выстроил с игроками, но оставаться в клубе дальше было невозможно. Очередная дуга завершалась для меня, что было одновременно разочарованием и сюрпризом, потому что я рассчитывал принять участие в долгосрочном проекте. Однако в Мадриде меня уже ждало новое захватывающее приключение.

Большие надежды: «Реал Мадрид»

Начало получилось приемлемым. В свой первый сезон в «Реале» я доставил президенту клуба Флорентино Пересу «Святой Грааль» под названием «La Décima», рекордный, десятый по счету Кубок европейских чемпионов в истории «Реала». Я сумел таким образом встроить в команду Гарета Бэйла, ставшего рекордным подписанием клуба, что он сразу же начал приносить пользу команде и дополнять Криштиану Роналду; я добился того, что Анхель Ди Мария снова набрал форму, и воскресил Луку Модрича, который стал, пожалуй, самым важным игроком команды после Роналду.

Когда начался второй сезон, казалось, что все становится только лучше. Мы выдали беспрецедентную серию из 22 побед подряд, но лишь для того, чтобы потом пасть жертвами травм, политических интриг и в конечном счете остаться с нулем трофеев. В итоге, спустя всего 12 месяцев после выигрыша Лиги чемпионов с первой попытки, наступило время расплаты – и я попрощался с работой.

Как сказал бы Вито Корлеоне из одного из любимейших моих фильмов, «Крестного отца»: «Ничего личного, просто бизнес».

За два года до этого мне было грустно покидать «Пари Сен-Жермен» после победы в Лиге 1 во Франции. Но я знал, что собираюсь принять в Мадриде один из самых желанных и рискованных вызовов, который только может бросить мир футбола. Флорентино Перес никогда не скрывал своего восхищения мной, он дважды принимался обхаживать меня,

чтобы пригласить на работу менеджером «Реала», а когда я наконец пришел в его клуб после третьей попытки, он тепло принял меня и обрадовался приходу того, кого сам именовал «миротворцем».

Он сказал мне много добрых слов, но я также знал, что этот Перес – тот же человек, что стоял за наймом и увольнением девяти разных менеджеров в 12-летний период руководства им мадридским «Реалом» (в два президентских срока с перерывом). Мои глаза с самого начала были широко раскрыты – такова уж природа работы, – и как мне стало ясно из заявлений Переса после моего увольнения, «Реал Мадрид» – это не тот клуб, где следует пускать корни. Даже по безумным стандартам футбола, мадридский «Реал» – команда из какой-то своей лиги. Время на то, чтобы привыкнуть к новой обстановке, время медового месяца и время на то, чтобы поддерживать волну успеха, здесь сокращено и спрессовано даже еще сильнее, чем во всем остальном мире футбола. Когда Перес уволил меня, он сказал: «Карло останется частью нашей истории, потому что он выиграл «La Décima» для нас. Но здесь требования очень высоки, и мы должны дать «Реалу» новый толчок, благодаря которому у нас будет возможность выйти на новый уровень, где мы хотим быть. Мне было очень тяжело принять это решение. Требования в этом клубе всегда максимально высоки, потому что «Мадрид» всегда хочет выигрывать трофеи».

В конце он тоже сказал теплые слова, когда добавил, что

«любовь, которую испытывают игроки и болельщики к Карло, – такая же, как и моя любовь к нему». Всего за два дня до заявления Переса Криштиану Роналду написал в Twitter: «Великолепный тренер, невероятные отношения, что Анчелотти построил с игроками. Надеюсь, продолжим совместную работу в следующем сезоне». Другие игроки последовали его примеру, так что я могу быть доволен тем, что выстроил с ними позитивные отношения, что всегда является важной целью для меня. Отношения с членами штаба, игроками, генеральным менеджером и, разумеется, президентом клуба – они жизненно важны.

Самой важной задачей, которую мне предстояло решить, когда я приступил к работе в «Мадриде», было успокоить раздевалку после ухода Жозе Моуриньо. Многие игроки чувствовали себя не в своей тарелке, и мне нужно было быстро построить нормальные отношения с опытными игроками-ветеранами. Для меня важно выявить лидеров в команде, определить их типажи, чтобы мне было проще с ними работать. Игроки вроде Серхио Рамоса, Роналду и Пепе уже были лидерами команды.

Роналду – из числа тех, кого я называю «техническим лидером», он ведет за собой, подавая другим пример; он мало разговаривает, но всегда серьезен, относится к делу очень профессионально и заботится о себе. Он хороший парень. Рамос – из числа тех, кого я называю «лидером по характеру», это лидер с сильной личностью, он никогда не бывает

напуган, никогда не переживает – всегда на позитиве. Пепе – фантастический игрок, и к тому же очень серьезный. Его энергия и драйв заразительны. Икер Касильяс также был важен, поскольку он всегда, будучи мальчиком или мужчиной, был преданным мадридиста. Он и болельщики, которых он представлял, считали, что к нему несправедливо относились, так что для меня было важно перетянуть его на свою сторону. Эти люди были теми, кто должен был стать примером для подражания для остальных, я хотел, чтобы другие игроки смотрели на них и хотели быть на них похожи. К примеру, припоминая небольшой инцидент с участием Фабิโอ Коэнтрау, когда он пожаловался, что другой игрок не работал достаточно усердно на тренировке. Я спросил у него: «С кем ты себя сравниваешь? С тем, кто не работает, или с шестнадцатью остальными, которые выкладываются полностью?» Ответ он дал тут же. Пусть примерами станут лидеры, потому что они те, кто поможет вам с вашей карьерой.

«Реал Мадрид» – невероятная организация с великой историей и большими традициями. В «Пари Сен-Жермен» я был, пожалуй, самой важной частью проекта, потому что обладал опытом, какого не было ни у кого другого, но в «Реале» ты всегда всего лишь одна из шестеренок проекта, потому что каждый человек в организации знает, зачем он здесь и каковы его задачи. Каждый сотрудник – от экипировщика команды до президента – способен работать на высочайшем уровне. «Реал Мадрид», он как «Милан», клуб, который

я прежде называл своим домом, с той лишь разницей, что «Мадрид» чаще меняет менеджеров. Все остальные люди – например, экипировщики или физиотерапевты – более-менее те же самые, они работают долгими периодами времени, как семья, все вместе. То есть состав команды поддержки остается неизменным, что было мне на руку. Мне не пришлось беспокоиться по поводу этих сотрудников, они уже были на своих местах и работали, так что я мог сказать игрокам: «Давайте просто сосредоточимся на том, чтобы стать сильнее».

В «Реале» невозможно закончить сезон, не выиграв один или даже несколько трофеев, которые президент обещал добыть публике и СМИ. В первый мой сезон он пообещал привезти в Мадрид «La Décima», что мы и сделали, также выиграв Кубок короля, но я знал, что президента интересует только Лига чемпионов. Для всех людей, близких к клубу, идея победы в этом турнире стала одержимостью. Они наняли «Особенного», чтобы взять «La Décima», однако даже такой человек не сумел добыть для клуба этот трофей.

Команда играла в более оборонительном стиле, чем тот, который нравился президенту до моего прихода в клуб, а потому, несмотря на то что мне предоставили свободу в изменении стиля игры, клуб настаивал на том, чтобы мы играли больше на атаку, хотел я того изначально или нет. К счастью, я уже был опытным по части работы с желаниями президентов, а кроме того, любой лидер должен уметь справ-

латься с конкретными требованиями, которые предъявляет его должность. Для меня все сложилось удачно. Команда была более мотивирована, потому что, когда ты меняешь стиль игры, футболисты слушают внимательнее, концентрируются лучше и упорнее работают на тренировках. По той же причине я изменил многое в содержании тренировочных сессий и регулярно переключался между разными тренировками. Я не хотел, чтобы игроки все время делали одни и те же упражнения, потому что довольно быстро тренировочный процесс становится монотонным. Поначалу все шло хорошо, но со временем нам пришлось начать принимать решения – к чему и куда прикладывать усилия. Должны ли мы давать отдых игрокам? Стоит ли сконцентрироваться на Лиге чемпионов или все же на Ла Лиге? Мы эффективно справлялись с ситуацией, выиграв Лигу чемпионов и воплотив в реальность мечту клуба, ставшую для него одержимостью. Но давление следующего сезона уже чувствовалось. Такой клуб, как «Реал», никогда не стоит на месте.

Разумеется, мы снова хотим победить в Лиге чемпионов, но не можем позволить «Барселоне» и «Атлетико» вновь опередить нас в таблице Ла Лиги. Меня часто спрашивают, считаю ли я провальным свой второй сезон, потому что мы не выиграли никаких трофеев, а сам я был уволен. Я отвечаю: «Нет. Все складывалось хорошо, мы одержали победы в 22 матчах подряд, а затем появились две большие проблемы».

Первая проблема была вызвана статистикой, которая «открыла», что наши игроки не работают на поле так же усердно, как это делают прочие европейские топ-клубы. Медицинские данные, как выяснилось, базировались на анализе, проведенном УЕФА, который показал, что «Реал Мадрид» тратит меньше времени на тренировки для подготовки к матчам, чем другие ведущие европейские команды. Подтекст был таков: мы должны увеличить нагрузку на игроков на тренировках.

Цифры лгали. Мы выиграли в двадцати двух матчах подряд, так что, наверное, что-то мы все-таки делали правильно. Но эта победная серия прервалась, как только были опубликованы статистические данные, а иногда случается так, что людям, в попытках объяснить поражение, приходится искать какую-то конкретную причину, вместо того чтобы поразмыслить обо всем спокойно и взвешенно. (Я предпочитаю находить решение проблемы, а не искать того, кто повинен в ее возникновении.) Клуб ухватился за это объяснение и потребовал от команды большей отдачи.

В «Реале» невозможно закончить сезон, не выиграв один или даже несколько трофеев, которые президент обещал добыть публике и СМИ.

Клуб хотел надавить на игроков, говоря: «Нам нужно работать, мы должны работать усерднее, мы должны лучше концентрироваться перед матчами». Но это было ошибкой – на самом деле мне нужно было давать игрокам больше отды-

ха. Около месяца мы страдали из-за травм и накопившейся усталости, и этот месяц стал ключом к поражению в Ла Лиге. Мы проиграли «Барселоне» в тот период, а пятеро важных для меня игроков слегли с травмами – Серхио Рамос, Хамес Родригес, Пепе, Лука Модрич и Карим Бензема – в промежутке между февралем и мартом. Особенно сильно по нам ударили травмы Модрича и Бензема, потому что адекватной замены этим игрокам, выполнявшим очень специфические задачи и обладавшим необходимыми талантами, у нас не было. Даже несмотря на то, что нам удалось одержать 9 побед в заключительных 10 матчах, было слишком поздно. Мы уже проиграли чемпионат.

Проблема с медицинскими данными стала большим сигналом о том, что вера клуба в мои способности справиться с работой ослабла. Эта ситуация показала, что они больше доверяют цифрам, чем мне, и примерно в это же время на горизонте появилась вторая проблема. Как-то раз, мартовским утром, мне позвонил генеральный директор и сказал, что президент хотел бы поговорить со мной по окончании запланированной на сегодня тренировки. Это было очень необычно. Когда я навестил президента, он сказал мне, что в его офисе был агент Гарета Бэйла, пришедший поговорить о «ситуации с Бэйлом». Ранее в том году, а именно 4 января, я заменил Бэйла в матче, ознаменовавшем окончание нашей победной серии, и президент, по слухам, сказал тогда: «Убивать Бэйла – значит атаковать меня», а потом добавил: «Ко-

гда он [Анчелотти] убрал его [Бэйла], я упрекнул его за это, но Карло не понял. С тех пор он утратил мое доверие».

В январе агент Бэйла стал делать заявления, вероятно, почувствовав, что его позиции сильны, потому что он уже общался с президентом. Теперь он говорил президенту, что Бэйл недоволен своей позицией на поле. Он хотел чаще играть по центру. Президент спросил у меня, что мы будем с этим делать, а я ответил: «Ничего». Было невозможно изменить его позицию на поле на этой стадии сезона, потому что из-за этого мне пришлось бы перекраивать всю систему и перемещать на другие позиции других игроков. Я также сказал президенту, что удивлен тому факту, что игрок не может напрямую поговорить лично со мной. Это было бы нормально. Я ожидал, что игрок придет пообщаться со мной, потому что говорить с агентами у меня желания не было. Я стараюсь вообще избегать общения с ними. Позже по ходу сезона, отвечая на новые комментарии агента Бэйла, я сказал журналистам, что иногда агентам лучше сидеть тихо, иногда им лучше заткнуться.

Бэйл обладал невероятными качествами игрока мирового уровня, и все, что я пытался сделать, – это помочь ему понять свои главные сильные стороны, чтобы он смог реализовать свой потенциал полностью, и, кстати говоря, я мог оказать ему более компетентную помощь в этом, нежели президент или его агент. Мне нравится так работать с игроками, чтобы и они сами, и их команда становились лучше. Когда-то

прежде, к примеру, мне приходилось решать проблему размещения на поле четырех великолепных игроков – Пирло, Зеедорфа, Руя Кошты и Кака, при том что позиций в команде было три. Я тратил время на беседы с каждым из них и сказал им, что они должны найти решение проблемы, иначе кто-то один каждый раз будет оказываться на лавке. Со временем *мы* все пришли к решению играть «ромбом», на вершинах которого были меняющиеся позициями Пирло и Кака, но Пирло играл глубже, а Кака ближе к воротам соперника. Эта схема 4-4-2 с «ромбом» в полузащите превратила Кака в Игрока года ФИФА, поскольку он играл на вершине «ромба» и, следовательно, мог забивать больше голов и раздавать больше передач, помогая команде выигрывать матчи.

Я сказал президенту, что сам поговорю с Бэйлом на следующий день, что я и сделал после тренировки. Я сказал ему: «Я в курсе, что твой агент общался с президентом. Почему ты сам не подошел ко мне и не сказал мне, чего хочешь?» Он ответил: «Да, хорошо, без проблем». Я рассказал ему, что поведал президенту, объяснил, почему было невозможно изменить систему игры, поскольку речь шла далеко не только об одной позиции, а обо всей команде. Я четко ему все расписал. Я сказал ему, что можно будет попробовать поэкспериментировать летом, на предсезонке перед стартом нового сезона, можно будет поменять его позицию потом, но никак не сейчас. Это было бессмысленно; мы нашли формуляцию, которая работала на команду, с ней мы провели вели-

колепный первый сезон. На мой взгляд, момент менять ее был выбран неподходящий. Возможность иметь игроков, которые меняются флангами, возможность переключать игру была стержневой для нашего стиля игры. Всякий раз, когда ты играешь с двумя вингерами, коими были Роналду и Бэйл, возможность максимально быстро переставлять их с одного фланга на другой – самый важный элемент функционирования системы.

Иногда игроки, вышедшие на высочайший уровень по причине наличия у них некоторых специфических навыков и умений, начинают считать, что им нужно делать некоторые вещи по-другому, они хотят начать экспериментировать, чтобы стать лучше. Они забывают о том, что изначально позволило им выйти на топ-уровень. К примеру, у меня был один игрок, очень крепкий физически, мощный парень – он мог сто раз пробежать спринт, не устав, – настоящее живое воплощение силы и скорости, которые помогли ему выиграть «Золотой мяч». Но затем он начал думать, что обладает другими талантами, нежели на самом деле, и перестал работать так же усердно, перестал бегать так же быстро – словом, перестал делать то, что сделало его великим, – и это сказалось на его карьере. Он все еще большой мой друг, так что я могу сказать это, и он признает, что я не лгу. Менеджер должен работать с игроком, чтобы попытаться заставить его ясно и четко оценивать свое развитие, чтобы помочь ему понять, что делает его выдающимся футболистом.

Как бы то ни было, мои отношения с президентом с того момента перестали быть прежними. В конце сезона ощущалось, что все на самом деле совсем неплохо, даже несмотря на то, что мы ничего не выиграли. Мы дошли до полуфинала Лиги чемпионов, побили несколько рекордов, а мои отношения с игроками были счастливыми. Новые игроки уже были вписаны в систему, а другие важные члены команды вскоре должны были вернуться после травм. Я был абсолютно уверен в том, что мы находимся в идеальной позиции для того, чтобы в следующем сезоне побороться за победу во всех турнирах. Команда нуждалась лишь в небольших тонких настройках, но полагаю, что мнение президента к тому времени уже было сформировано. В мадридском «Реале» сигналы о приближении конца были теми же, что и в «Челси»: руководство прекращает разговоры о будущем, перестает строить планы; ощущение меняется, кажется, что изменились и отношения.

Руководство прекращает разговоры о будущем, перестает строить планы; ощущение меняется, кажется, что изменились и отношения.

Как мы теперь знаем, никакого «следующего сезона» для меня в Мадриде не планировалось. Когда пришли новости о том, что срок моего правления на «Бернабеу» подошел к концу, я уже несколько недель как ожидал их, несмотря на всю свою уверенность относительно будущего. То был не первый раз, когда меня увольняли, и, вероятно, не по-

следний. Быть уволенным или покинуть клуб добровольно – часть работы, и, будучи менеджером, ты с самого начала знаешь о том, что это реальность.

Самым трудным аспектом окончания моей карьеры в «Реале» – как и в любом другом клубе – было оставление отношений с игроками, которые я построил и укрепил. Однако я всегда остаюсь с ними в хороших отношениях, и они (наши отношения), как правило, продолжаются и после моего ухода.

Мое время в «Реале» вышло не таким продолжительным, как я надеялся, но я продержался там дольше, чем многие, кто работал там менеджером. Трудно сказать, могло ли все сложиться иначе. В клубе хотели, чтобы игроки тренировались усерднее. Однако поскольку я не соглашался с их доводами, я продолжал вести тренировки так же, как запланировал, не изменяя своим идеям. Лидерство иногда предполагает компромиссы, особенно в больших клубах, но не в тех ситуациях, когда речь заходит о твоей компетенции, а ты сам твердо убежден в своих решениях. И хотя такой компромисс мог помочь нам выиграть еще один титул или мне – выиграть больше времени, меня не покидает ощущение, что прохождение по этой лидерской дуге, эти взлет и падение почему-то неизбежны на всем протяжении моей карьеры.

Дуга лидерства: «тихий» подход

- Лидерская дуга может быть конкретной для каждого, а

не общей. Различные по длительности дуги на разных работах могут быть в большей степени завязаны на вас лично, нежели на самой работе. Об этом следует серьезно поразмыслить, принимая решение, браться за работу или нет.

- Переход от статуса члена команды к статусу ее лидера не такой простой, как кажется. Нужно понимать, что вы будете отбрасывать незримую тень на большинство аспектов жизни своих подчиненных, не важно, насколько несущественными вы считаете свои слова и поступки. Отнеситесь серьезно к этой зоне ответственности; заботьтесь о людях и не злоупотребляйте своей властью.

- Ограничения, с которыми сталкиваются те, кто управляет организацией, не всегда очевидны общественному взору. И вновь повторим: когда вы принимаете решение о том, браться ли за новую работу или нет, вы должны провести максимально подробную экспертизу и взвесить все факторы. Нет ничего хорошего в том, чтобы жаловаться, что вас «надули», если вы как следует не выполнили свою домашнюю работу.

- Иногда от отношений люди просто устают, и настает время двигаться дальше. Не надо держать это в себе слишком долго, у всего в жизни есть свой цикл. Ключ к успеху в том, чтобы быть максимально продуктивным по ходу каждого из циклов.

- Говорить власть имущим правду должно считаться приемлемым поведением. Лидеры должны пользоваться этим

для своего же блага. Это не то, что «было бы неплохо иметь», это необходимая составляющая.

- Находите решение, не тратьте время на поиски виноватых.

- Когда приходите на новую работу, медовый месяц длится очень недолго – учитывайте это.

- Уважение – это все. Это валюта, которая будет актуальной каждый день, и ее котировки могут расти или падать, напрямую завися от вашего поведения и принимаемых вами решений. Отнеситесь к нему серьезно.

- Не будьте одержимы тем, чтобы добиться преданности от людей, с которыми работаете. Ставьте своей целью вдохновлять их на более качественное выступление на данный момент и фокусируйтесь на том, чтобы показать им: вам действительно не все равно, что с ними произойдет как с личностями, вы действительно заинтересованы в их профессиональном росте.

- Взаимное доверие станет последним кирпичиком в пирамиде отношений, но вам нужно демонстрировать, что *вам* можно доверять с первого дня ваших отношений с их талантами.

Своими словами... Игроки Криштиану Роналду о Карло

Я всегда думал, что у Карло такое суровое лицо – на всех

фотках, что я видел, он выглядит как тафгай, – так что когда я встретил его в первый раз, для меня стало большим сюрпризом то, каким он оказался, потому что я не ожидал, что он будет таким приятным парнем. Он рассказал мне о своих планах – чего хотел бы видеть, что думал обо мне, и его слова заставили меня ощущать себя очень комфортно. В течение следующих нескольких дней он начал раскрывать свою личность, показывать, как работает, как ведет себя в общении – не только с игроками, но также с членами штаба и работодателями в клубе, – и тогда я начал понимать, почему все и каждый отзываются о нем так высоко.

По моему мнению, отчасти так происходит из-за того, как он ведет себя с другими людьми – он очень скромный, что не очень-то нормально в футбольном бизнесе. Он ко всем относится как к равным. Он никогда не отказывает людям просто потому, что они не на его уровне; он всегда выслушает тебя.

У всех есть слабости. Поскольку он такой скромный человек, говорить о них очень трудно, и единственная слабость, которую я могу припомнить, также является одной из его сильных сторон. Он всегда очень мил и приятен, и никогда не расстраивается из-за чего-либо дольше минуты. Он может строго сказать тебе о том, что ему не по душе, и на этом все. Эта черта характера может быть слабостью, потому что, если ты будешь слишком мил с людьми, они могут начать думать, что тобой можно пользоваться. Но это позитивная слабость, если вы понимаете, о чем я, и я совершенно точно

не считаю его слабым.

Эта его черта показывает, что чувства, которые он испытывает в глубине души, в самом сердце, всегда имеют позитивную природу. Это хорошая черта, потому что она искренняя, настоящая. Работать с честными, искренними людьми – не только в моем деле, но на любой работе – очень важно. Найти честных, серьезных и чувствительных людей очень трудно. Карло любит показывать миру свое суровое лицо, но внутри он невероятный человек. Он один из лучших и самых важных людей, которых я встречал на своем пути в футболе. С Карло ты чувствуешь себя членом семьи – потому что ты становишься частью его семьи.

Мне хочется думать, что у меня и Карло есть что-то общее; я вижу в себе некоторые его черты. Я тоже считаю себя чувствительным человеком. Иногда я показываю миру суровое или даже надменное лицо, но с людьми, которых я люблю, я не такой, так же как и с теми, с кем я работаю вместе. Карло очень мне помог, я бы очень хотел, чтобы он задержался в «Реале» дольше. Однажды надеюсь вновь с ним поработать. Кто-то спросил у меня: «Будешь учить немецкий язык?» Я отвечал: «Тони Кроос научил меня паре слов, но если однажды мне придется учить немецкий, я буду это делать».

Я видел Карло разгневанным всего несколько раз. Когда он теряет терпение, он кричит и вопит на всех языках, какие ему только приходят в голову, а затем, минуту спустя, он

останавливается, восстанавливает дыхание и выходит. Затем возвращается, куря сигарету, и все – он уже абсолютно спокоен, все снова в порядке.

Его способность быстро возвращать спокойствие очень важна. Он знает, как нужно говорить с людьми и как справляться с провалами. Даже если днем ранее мы проигрывали матч, он говорил нам: «Давайте, парни, все будет нормально. Мы еще ничего не проиграли – всего лишь один матч». Он так вел себя с нами и с членами тренерского штаба, что сделало атмосферу в «Реале» просто невероятной. На мой взгляд, атмосфера, которую создал Карло, стала одним из самых выдающихся его достижений. Если посмотреть на два года под его началом и трофеи, которые мы с ним выиграли – Лигу чемпионов, Кубок короля, – станет ясно, насколько Карло был важен для мадридского «Реала» и для игроков. Когда он ушел из клуба, многие из нас рассказали в социальных сетях о том, как много он для всех нас значил. Он невероятный человек.

Одна из причин, почему атмосфера в клубе была такой хорошей, заключалась в том, что он защищал раздевалку от президента и любого другого влияния, которое могло нарушить баланс взаимоотношений в семье. Я видел это собственными глазами. Люди могут говорить все, что угодно, но я видел, что он не склоняется ни перед каким давлением, ни с чьей стороны; он сам принимает решения – иногда удачные, иногда нет, – но в работе тренера так всегда. Вот поче-

му он мне нравится, потому что сам себе авторитет, у него есть свой характер, он делает свой выбор, принимает свои решения и держится их.

Он также умен – очень умен в отношении того, как выслушивает игроков. Он понимает их – он сам был футболистом, так что у него есть опыт. Он знает, как выжать из команды максимум, чтобы она побеждала в матчах и брала трофеи. Не случаен тот факт, что при нем мы выиграли почти все. У него есть план и стратегия. Если ты не поступаешь правильно, тебе никогда не удастся ничего выиграть. Сколько бы он ни выслушивал игроков, он всегда поступал так, как сам считал правильным поступить. Если нужно было изменить схему, переведя одного игрока на другую позицию или убрав кого-то, он всегда оценивал последствия, а затем убирал или перемещал игрока, внося минимум дисгармонии в команду. Он не станет убирать пятерых игроков, если может добиться того же результата, убрав всего одного.

Если посмотреть на два года под его началом и трофеи, которые мы с ним выиграли – Лигу чемпионов, Кубок короля, – станет ясно, насколько Карло был важен для мадридского «Реала» и для игроков.

И хотя ко всем игрокам он относится как к равным, он также понимает, что в любом спорте, как и на любой работе, к особенным игрокам он должен относиться по-особенному – не иначе, а с большей заботой по отношению к ним. В конце концов, команде идет на пользу, если ты максимально эф-

фективно используешь игроков. Даже если будут ситуации, когда ты будешь ощущать, что у тебя нет сил продержаться все 90 минут, или ты почувствуешь, что не можешь больше бежать, тебе нужно сделать это ради тренера. Ради него я это сделаю, потому что он заслуживает этого, поскольку всегда заботился обо мне. Большинство моих партнеров испытывают те же чувства – игроки восхищаются им и будут готовы убивать за него.

Вы могли увидеть это отношение в том, как я играл в финале Лиги чемпионов-2014. За месяц до матча я был травмирован, так что он несколько раз сказал мне: «Криштиану, если ты будешь неважно себя чувствовать, просто дай мне знать. Мне будет тяжело, потому что даже будучи готовым на 50 %, ты все еще будешь нашим лучшим игроком». Так что я сыграл. Я не провел какую-то фантастическую игру, но забил с пенальти свой 17-й гол в Лиге чемпионов того розыгрыша, что стало рекордом, а мы выиграли турнир. Я не был готов на все сто, но пошел на эту жертву ради Карло.

Каждый игрок должен быть скромным и помнить о том, что не знает всего о футболе. Я всегда ищу возможности чему-то научиться и подсмотреть что-то новое у каждого тренера. Я беру что-то от одного, от другого, потому что они знают – они старше, у них есть опыт. Они не станут учить меня, как играть в футбол или как бить по мячу, но если ты умен, ты можешь извлечь пользу из общения с каждым тренером и научиться многим вещам, которые, на мой взгляд, очень важ-

ны. Карло развивает даже самых лучших игроков команды, постоянно мотивируя их работать ради него. Он всегда мотивирует меня. Он говорил обычно: «Bomba (он называет меня Bomba, что по-итальянски значит «бомбардир»), давай, сегодня ты забьешь; ты выиграешь для нас матч, Bomba». Даже если в первом тайме я не забивал, он обращался ко мне в перерыве со словами: «Ты забьешь. Ты играешь невероятно». Он всегда, во все времена вселял в меня уверенность, а для меня самая важная вещь в том, что он заботится обо мне. Он всегда обо мне заботился. Эти качества делают его тем человеком, которого хочет заполучить любой клуб. Он – особенный тренер.

Журналисты часто спрашивают меня о моих тренерах. Некоторые из них очень похожи, разумеется. Карло и сэр Алекс Фергюсон, к примеру, очень друг на друга похожи. Они оба создают семью; они разные по натуре родители, но у обоих в мыслях твоя защита, оба хотят дать тебе возможность проявить твой талант. Тактика никогда не была для них самым важным аспектом. Даже при Карло у нас не было такого большого упора на тактику, несмотря на то что он раньше работал в Италии. До его прихода в «Мадрид» мы все думали, что, раз он итальянец, нас ждет большой упор на тактику на тренировках, но когда тренировки с Карло начались, никакой тактики мы не увидели. Он сказал: «Такой команде не нужно много тактических установок. Я хочу забивать голы этими игроками». Когда у тебя такой менталитет –

атаковать, забивать, то акцент смещается прочь от отработки защитных действий. Разумеется, у команды все равно должна быть качественная организация, но тактика здесь используется не так, как обычно, как это бывает, например, при создании контратакующей команды. Карло не таков. Другие игроки говорили мне, что он упорно работал над тактикой в других клубах, но не здесь, не в «Реале».

Когда у тебя такой менталитет – атаковать, забивать, то акцент смещается прочь от отработки защитных действий.

Быть может, так вышло потому, что в «Милане» или «Пари Сен-Жермен» у него не было игроков, которые были у него в «Реале», – мастеровитых, заряженных на борьбу. Я думаю, что самая важная вещь – концентрация. Когда ты пропускаешь голы на стандартах, это вопрос концентрации, а не тактики. Если другой парень быстрее тебя и выше тебя прыгает, это не вопрос тактики. Это вопрос концентрации, и Карло отлично это понимает. Очевидно, что он очень организованный человек и что он гибок умом. Если бы у него не было игроков такого уровня, какие были в «Реале», быть может, он и тратил бы больше времени на отработку тактики.

Тогда как Карло и Фергюсон были во многом сильно ориентированы на семью и ее создание, Жозе Моуриньо был другим, он был дальше от игроков. Карло был к нам ближе, он больше заботился о нас. Однако что объединяет всех троих, так это колоссальные познания об игре. Все трое очень

умны, они все победители по натуре, вот так все просто. Но даже со всеми их знаниями, ключом к успеху для них являются отношения, которые они строят. Каждый из них знает, что, только имея отличные отношения с игроками, от них можно добиться максимальной отдачи. Вот что делает их особенными. Я играл с лучшими и играл за лучших, так что в этом плане я был благословлен свыше.

Оценить, насколько хорош игрок, можно на тренировочном поле. На мой взгляд, Карло один из лучших по этой части. Он обладает шестым чувством, подсказывающим ему, устали ли игроки, скучают ли они и надо ли им дать больше нагрузок или меньше. Когда Зизу [Зинедин Зидан] пришел в команду после Бенитеса, тренировки стали очень походить на те, что были при Карло. Зизу понял, что для него как для игрока тренировки Карло были приятнее и ценнее, так что он внедрил аналогичные методы сам. Зизу – умный парень, он перенял много идей у Карло за время работы с ним, как в роли игрока, так и в роли ассистента тренера здесь, в «Мадриде». Самым важным было то, что Зизу постарался сохранить то же настроение, что было здесь при Карло.

Карло много шутил, иногда о том, как злится, или для того, чтобы заставить тебя поволноваться. Иногда он мне говорил: «Криштиану, завтра отдыхаешь». Все знают, что я хочу играть в каждом матче, так что я расстраивался и говорил: «О чем это Вы?» Он говорил мне тогда, что я должен отдохнуть, мы начинали ходить вокруг да около, а потом он вдруг

говорил: «Завтра ты отдыхаешь до трех часов... но когда в четыре начнется игра, ты можешь сыграть». А потом смеялся.

Карло знает, когда нужно веселиться, а когда настает время собраться и серьезно работать. Он всегда находит правильный баланс благодаря своим знаниям, своему опыту. Он – умный тренер, потому что заботится о тебе и желает тебе наилучшего.

Часть II

Основа работы

Крис Брэйди

Заголовок статьи, попавшей на обложку журнала *Fortune* 21 июня 1999 года, гласил: «Why CEOs Fail», или «Почему генеральные директора терпят неудачи?». Простой ответ был таков: потому что не добиваются целей. В статье утверждалось, что лидеры в крупных компаниях часто излишне сфокусированы на «стратегии, миссии и видении» и недостаточно много внимания уделяют результатам (также игнорируя своих коллег, играющих ключевые роли в достижении этих результатов). Как некогда кратко сформулировал Херб Келлехер из Southwest Airlines: «стратегия переоценена; выполнение работы недооценено; наша стратегия – выполнять работу».

Когда Лу Герстнер пришел в IBM с задачей разгрести бардак, оставшийся после ушедшего с поста предыдущего генерального директора, он изрек знаменитую фразу: «Последнее, в чем сейчас нуждается IBM, это видение». Герстнер мало кого удалил из компании, если говорить о членах команды топ-менеджеров, но, что характерно, он сменил HR-директора. Герстнер понял, что успешными неизменно оказы-

ваются директора, заинтересованные в своих людях. Как заключала статья в *Fortune*, «девиз успешных директоров таков: на первом месте люди, на втором – стратегия».

Я потратил десять лет на изучение вовлеченности в рабочий процесс сотрудников компании; результаты были опубликованы в книге 2007 года *The Extra Mile*, которую я написал в соавторстве с Дэвидом МакЛеодом. Мы обнаружили, что концентрация на достижении целей, а также наличие во главе компании менеджеров, способных действовать согласно мантре «на первом месте люди», – ключевые факторы успеха в любом бизнесе. Так что когда мы начали изучать фундаментальные основы футбольного бизнеса – то, что именно происходит непосредственно на поле, – нам было приятно обнаружить, что свежий, «тихий» подход к лидерству, практикуемый Карло Анчелотти, являет собой живое воплощение этих постулатов. Он непоколебим в своей заинтересованности в людях и предан тем, кто находится под его началом.

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.