



СЭМ УОЛКЕР

КАПИТАНСКИЙ КЛАСС

**НЕВИДИМАЯ СИЛА, СОЗДАЮЩАЯ
ИЗВЕСТНЫЕ МИРОВЫЕ КОМАНДЫ**



Москва 2019

УДК 796
ББК 75
У63

Уолкер, Сэм.

У63 Капитанский класс: невидимая сила, создающая известные мировые команды / Сэм Уолкер ; [перевод с английского А. А. Качалова]. – Москва : Эксмо, 2019. – 384 с. – (Спорт. Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-100209-1

Сэм Уолкер – заместитель главного редактора «The Wall Street Journal», редактор и основатель спортивного направления.

Книга года по версии телеканала «CNBC», журнал «Forbes» и «Sports illustrated».

Принципы лидерства, неизменно ведущие к победам, для спорта и для бизнеса оказались одинаковыми. Автор изучает опыт самых великих команд мира за всю историю спорта и формулирует общие правила игры на победу.

В книге вы найдете:

- единую формулу успеха сотен команд: от НБА до английской Премьер-лиги;
- семь стратегий великого лидера, ведущего свою команду к триумфу.

УДК 796
ББК 75

ISBN 978-5-04-100209-1

THE CAPTAIN CLASS © 2017 by Samuel Walker
© Качалов А.А., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается
Джеку Л. Уокеру-младшему*

«Мое эго требует успеха моей команды —
ради меня самого»
БИЛЛ РАССЕЛЛ

Содержание

Пролог9

ЧАСТЬ I. ВЕЛИЧИЕ И ЕГО КОРНИ:

Рождение команд-аномалий

Глава 1. Альфа-львы: определение величайших команд мира29

Глава 2. Теория о капитанах: важность «glue guys»52

Глава 3. Талант, деньги и культура: альтернативные объяснения78

Глава 4. Так ли важны тренеры? Эффект Винса Ломбарди.99

ЧАСТЬ II. КАПИТАНЫ:

7 методов элитных лидеров

Глава 5. Они никогда не останавливаются: упрямство и его
второстепенные преимущества127

Глава 6. Умные фолы: игра на грани дозволенного150

Глава 7. Таская воду: скрытое искусство лидерства
из тыла175

Глава 8. Раздавая подзатыльники и утирая носы: практическая
коммуникация201

Глава 9. Продуманные поступки: сила невербальных
действий221

Глава 10. Неудобная правда: смелость, чтобы выделяться238

Глава 11. Аварийный тормоз: чрезвычайные проявления
самоконтроля262

ЧАСТЬ III. В ПРОТИВОПОЛОЖНОМ НАПРАВЛЕНИИ:

ошибки и заблуждения о лидерстве

Глава 12. Ложные идолы: небезупречные капитаны
и почему мы их любим297

Содержание

Глава 13. Закат капитанства: упадок лидерства и как можно его воскресить	326
Эпилог	346
Приложение	352
Благодарности	374

Пролог

Когда я впервые шагнул в зазеркалье, оказавшись в святой святых профессиональной спортивной команды, ее раздевалке, мне было всего двадцать пять. В задний карман моих брюк цвета хаки, в которых я ходил по колледжу, был втиснут блокнот, а на шее болталось удостоверение представителя прессы. Если я выглядел так, будто понятия не имел, куда сейчас попаду, то именно потому, что я и в самом деле этого не знал. Судьба распорядилась так, что эта раздевалка принадлежала «Чикаго Буллз» Майкла Джордана.

За время, минувшее с того мартовского вечера 1995 года, мне довелось воочию понаблюдать за тем, как «Пэтриотс» Тома Брэйди выигрывают свой первый Супербоул, и пообщаться с командой «Барселоны», на всех парах мчавшейся к европейскому футбольному титулу. Я видел, как велогонщики штурмуют гору Ванту во время Тур де Франс. Меня даже обливали шампанским по 49 долларов за бутылку во время празднований, устроенных «Нью-Йорк Янкиз» по случаю третьей подряд победы в мировой серии.

Для меня как для репортера все это выглядело и ощущалось так же волшебным, каким оно кажется, когда читаешь об этом. Всякое чемпионство сулило гарантию красивой игры и щедрого количества слов в очередном номере газеты, не говоря уже о шансе рассказать любому, кто готов был слушать, что да, я там был.

Однако за гламурным фасадом моей карьеры скрывалась одна проблема, неотступно преследовавшая меня все время.

Каждый раз, когда я видел, как группа спортсменов, пребывающих в полной эйфории, получает свой заветный трофей, я непременно испытывал стойкое чувство, всегда меня удивлявшее. Чувство зависти.

На всем протяжении своей учебы в школе я каждое лето играл на второй базе в составе районной бейсбольной команды, носившей название «Бернс Парк Бомберс». По большей части в этой команде не было ничего примечательного. Мы прилично подавали, толково отбивали, а нашим тренером был молчаливый парень в огромных очках, проводивший тренировки с сигаретой в зубах. Как правило, мы побеждали в 50% своих матчей и играли достаточно успешно, чтобы заслужить себе долгожданную поездку в Dairy Queen после игры.

Однако летом 1981 года что-то изменилось. Раззявы, которые раньше пускали мячи между ног, вдруг начали играть умно. Когда команда нуждалась в хитах, они внезапно материализовывались, а наши питчеры бросали ровно столько страйков, сколько нужно было, чтобы сохранять лидерство в счете. Казалось, что все мы разом избавились от оков наших 11-летних тел: мы парили над полем в благоговейном трепете, пока эти дети, подозрительно походившие на нас, необъяснимым образом превращались в великолепную команду.

Сезон мы завершили с результатом в 12 побед и 0 поражений.

Анализируя этот славный опыт много лет спустя, я осознал, что он навсегда изменил мои представления и ожидания. «Бомберс» дали мне возможность прочувствовать, каково это – играть в составе блестящей команды, – и этот факт перепрошил мой мозг, уверив его, что переживать то же ощущение снова и снова много раз подряд – его священное право, дарованное Господом. Однако с течением лет все яснее и мучительнее становилась мысль, что это не так. «Бомберс» образца 1981 года так и остались единственной чемпионской командой, за которую мне довелось сыграть.

По мере того как я начал писать о множестве различных видов спорта и регулярно десантироваться в лагеря лучших

команд мира, чтобы осветить их жизнь изнутри, воспоминания о том лете стали закипать с новой силой. Чувства разочарования и страстного желания поселились в скромной комнатке где-то в чертогах моего разума. Если наши одержимости, движущие нами всю жизнь, и в самом деле произрастают из каких-то событий детства, кажущихся совершенно обыденными, то я полагаю, что моя одержимость родом из того лета — я жажду быть частью великой команды.

Находясь за кулисами в компании этих групп элитных спортсменов, я всегда внимательно и увлеченно за ними наблюдал. Изучал, как они разговаривают друг с другом, подмечал их характерные повторяющиеся движения и язык тела, был свидетелем их предметчевых ритуалов. Когда они делились со мной своими теориями о том, что же делало их совместную работу столь успешной, я старательно фиксировал их в своем блокноте. Независимо от того, в каком виде спорта я оказывался, я всегда слышал одни и те же объяснения от спортсменов — мы усердно тренируемся, играем друг за друга, никогда не сдаемся, у нас отличный тренер, мы всегда выпутываемся из сложных ситуаций. Но больше всего меня поразило сугубо деловое единообразие этих групп и то, как бесстрастно и невозмутимо их члены говорили о победах. Словно все они были частью машины, в которой каждый винтик и каждая шестеренка работали точно так, как и требовалось. «Ты делаешь свою работу, чтобы каждый вокруг тебя смог сделать свою», — сказал однажды Том Брэйди. «Тут нет никакого секрета».

В 2004 году я взял отпуск на работе, чтобы написать книгу об участии в самом суровом соревновании экспертов по фэнтези-бейсболу. Моя стратегия состояла в том, чтобы провести много дней и ночей в компании настоящих команд MLB, собирая инсайдерскую информацию о них. Клубом, за которым я следил наиболее пристально, был «Бостон Рэд Сокс».

У франшизы «Рэд Сокс» была длинная и славная история неудач и жестоких разочарований, начавшаяся еще в 1918 году, в году, когда этой команде в последний раз удалось выиграть Мировую серию. В тот момент, когда я встре-

тил их на тренировке в феврале, я не обнаружил почти никаких признаков, что предстоявший сезон будет чем-то отличаться от многих предыдущих. Несмотря на небольшое количество звезд, состав команды был во многом собран из изгоев и неудачников — странно выглядевших завсегдатаев вечеринок с неопрятными бородами и нетрадиционным набором навыков, которые не оценили другие команды. Оказавшись с ними за кулисами, я обнаружил, что они искренние и веселые ребята, непредсказуемые и безнадежно недисциплинированные — такое резюме заслужило им прозвище «Идиоты».

Когда «Бостон» оказался в девяти с половиной играх позади своих заклятых врагов, династии «Нью-Йорк Янкиз», я ничуть не удивился. Я считал, что мое первое впечатление было безошибочным. «Рэд Сокс» ничем не напоминали мне ведущие команды, которых я знал. Они не были претендентами на чемпионство.

Однако в начале августа что-то изменилось. «Рэд Сокс» — прямо как та моя бейсбольная команда детства, — казалось, попали под действие магических чар. «Идиоты» начали играть уверенно и свирепо, не теряли хладнокровия под давлением и излучали такое единение и целеустремленность, каких я не видел у них весной. Вскарабкавшись вверх по таблице и прокрававшись в плей-офф, «Рэд Сокс» встретились с «Янкиз» в чемпионской серии Американской лиги и поспешно проиграли первые три игры. Перед четвертой игрой серии букмекеры расценивали их шансы на выживание как 120 к 1. Они были в трех аутах от очередного поражения и вылета.

И все-таки «Рэд Сокс» не спасовали. Они не только отыгрались, выиграв четвертую игру в дополнительных иннингах, но и победили «Янкиз» еще трижды, совершив таким образом самый драматичный камбэк в истории бейсбола. За этим последовала Мировая серия, где они смели со своего пути «Сент-Луис Кардиналс», выиграв все четыре игры и не отдав ни одной.

Для бостонцев, переживших одну из самых суровых сухих серий в истории спорта, это чемпионство было сродни дол-

гожданному освобождению. Три миллиона человек запрудили улицы города по случаю чемпионского парада. В спортивном мире даже пошли разговоры, что эти «Рэд Сокс» заслуживают места в сонме величайших команд всех времен.

Перед нами была команда, на которой все поставили крест в июле — и все же игрокам каким-то образом удалось собраться вместе, сформировав собой блестящее, несокрушимое единое целое. Я не назвал бы «Рэд Сокс» династией — им потребовалось еще три года, чтобы завоевать свой второй титул — но ни с того ни с сего их поразил «вирус», позволивший им заиграть так, как это делали все прочие великолепные команды, за которыми мне довелось наблюдать. Что я хотел узнать, но чего никак не мог постичь, так это причину, *почему* так произошло. Что дало такую искру?

Следующей весной я начал готовить аналитическую статью для *The Wall Street Journal*, которую надеялся озаглавить «Тайная жизнь элитных команд». Мой план был простым: я выведу объективную формулу определения десяти наиболее титулованных и успешных династий в спортивной истории, затем отслежу их выступления до того момента, когда они начинали становиться великими, чтобы понять, было ли у них хоть что-то общее. Быть может, все эти команды в какой-то момент нанимали тренера, вдохновившего их на успехи, или приглашали выдающегося игрока, или открывали инновационную стратегию.

Если эта статья так и не попала на страницы газеты, то не потому, что у меня иссяк интерес к теме. Напротив: чем глубже я копал, тем более сложным и всепоглощающим становился предмет моих исследований. Даже разрешение вопроса, что подразумевать под словом «команда», оказалось серьезным предприятием, потребовавшим от меня нескольких недель на подготовительную работу.

Сейчас, когда я печатаю это предложение, срок моей работы по все тому же направлению приближается уже к одиннадцати годам. Я оценил и исследовал достижения более чем двенадцати сотен команд со всего мира, выступавших в тридцати семи видах спорта начиная с 1880-х годов. Я перелопач-

Пролог

тил сотни книг, статей, документальных свидетельств, научных работ и статистических разборов. Я выслеживал своих субъектов для интервью по всему миру: в Окленде, Барселоне, Бостоне, Чикаго, Гаване, Лондоне, Лос-Анджелесе, Мадриде, Мельбурне, Монреале, Москве, Нью-Йорке, Париже, Перте, Рио-де-Жанейро и еще в десятке сонных деревушек и селений, затерянных между этими городами.

Когда я только начинал, я не рассчитывал прийти к какому-то одному явному выводу. Я полагал, что в «отпечатках пальцев» этих элитных отрядов будет много перекликающихся завитков и похожих бороздок, но не думал, что они будут идеально совпадать. В конечном счете я оказался шокирован, осознав, что у большинства выдающихся спортивных команд мира было не много общих характерных черт, двигавших их вперед, а лишь одна. И я совершенно не предполагал какая.

«Капитан Класс» — это кульминация целой жизни, проведенной за просмотром спорта, двух десятилетий, прожитых в орбите команд мирового уровня, и мое собственное затяжное исследование вопроса, что обеспечивает эффективность коллективных усилий, позволяющих превосходить соперников. Это не история триумфа одной команды, хотя на этих страницах упоминаются многие триумфы. Это не биография одной яркой звезды или тренера, хотя здесь будут обсуждаться многие легендарные фигуры. Несмотря на то что эта книга использует спорт в качестве основного источника материала, по сути своей она посвящена одной идее — идее простой, мощной и применимой во многих других областях, начиная от бизнеса и политики и заканчивая наукой и искусством.

Это идея о том, что самым важным ингредиентом команды, которой удастся достичь исторического величия и удержаться на этой вершине, является личность игрока, ведущего ее за собой.

Часть I

**ВЕЛИЧИЕ
И ЕГО КОРНИ:
Рождение команд-аномалий**

Лондон, 1953 год.

В прохладный полдень буднего дня за месяц до Рождества на северо-западе Лондона собралась процессия футбольных болельщиков, двинувшаяся к воротам стадиона «Уэмбли» в спокойной, но решительной манере. Женщины были облачены в длинные дубленки и туфли на невысоких каблуках. Мужчины были в галстуках и пальто с поднятыми вверх воротниками, плоских кепках и мягких фетровых шляпах, наклоненных, как и полагалось по моде. У нескольких человек, пораньше выбравшихся из офисов, в руках были портфели.

У этих обладателей заветных билетов было полное право чувствовать себя уверенно. За предыдущие тридцать лет национальная сборная Англии по футболу, за которую они шли болеть, накопила безукоризненную статистику домашних матчей: 19 побед, 2 ничьи и 0 поражений. Вдобавок англичане в среднем забивали четыре гола при всего лишь одном у гостей команд. Более того, за восемьдесят один год с тех пор, как Англия начала принимать у себя команды из-за пределов Британских островов, она не потерпела ни одного домашнего поражения. Единственное визуальное свидетельство того, что происходило около стадиона перед тем матчем, мне удалось найти лишь на любительской записи, сделанной кем-то на 8-миллиметровую пленку. Звук на ней не было, фокус был так себе, а длилось видео всего пятьдесят две секунды. Однако эта запись в удивительно ярких цветах показала последние мгновения существования