

*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.

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	9
ВВЕДЕНИЕ .....	14
ЧАСТЬ I	
ДУГА ЛИДЕРСТВА .....	23
1. ОПЫТ .....	29
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>Криштиану Роналду о Карло</i> .....	83
ЧАСТЬ II	
ОСНОВА РАБОТЫ .....	93
2. КУЛЬТУРА .....	99
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>Златан Ибрагимович о Карло</i> .....	121
3. ИЕРАРХИЯ .....	134
СВОИМИ СЛОВАМИ... БОСС	
<i>Адриано Галлиани о Карло</i> .....	147
4. ТАЛАНТ .....	157
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>Дэвид Бекхэм о Карло</i> .....	177
5. РАБОЧЕЕ МЕСТО .....	182
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>Джон Терри о Карло</i> .....	201

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	210
СВОИМИ СЛОВАМИ... ЛЕЙТЕНАНТ	
<i>ПОЛ КЛЕМЕНТ О КАРЛО</i> .....	231
7. ПРОДУКТ .....	239
СВОИМИ СЛОВАМИ... СОПЕРНИКИ	
<i>СЭР АЛЕКС ФЕРГЮСОН О КАРЛО</i> .....	259
8. ДАННЫЕ .....	261
СВОИМИ СЛОВАМИ... СОПЕРНИКИ	
<i>РОБЕРТО МАТИНЕС О КАРЛО</i> .....	273
 ЧАСТЬ III	
ОБУЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВУ .....	281
9. РОСТ И РАЗВИТИЕ .....	289
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>ПАОЛО МАЛЬДИНИ О КАРЛО</i> .....	314
10. ЦЕННОСТИ .....	318
СВОИМИ СЛОВАМИ... ИГРОКИ	
<i>АЛЕССАНДРО НЕСТА О КАРЛО</i> .....	329
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	334
БЛАГОДАРНОСТИ .....	345

## 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 выказывают, 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 карьере, — 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, возглавляющего 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 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 конец 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 Роналду, 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 — выберите 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 подчиненных.

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 поступают 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 главной 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: «Людям 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 хорошего 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 пози-

ции 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 первой основой конкурентного преимущества»<sup>1</sup>.

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 Y<sup>2</sup> хотят видеть окружающую профессиональную среду более открытой, гибкой и в большей степени предполагающей сотрудничество и взаимопомощь; у них развитое воображение, они мыслят нестандартно

---

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

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