

**ГВАРДИОЛА**  
ПРОТИВ  
**МОУРИНЬЮ**

Нужно уметь делиться победой с тем,  
кто помог тебе взобраться на твой Эверест.  
Вообще говоря, в своих повседневных делах  
мы очень нуждаемся в поддержке близких —  
пусть даже в виде мимолетной улыбки  
или пары теплых слов.

И я особенно благодарен тем,  
кто делает мои дни лучше.

*Посвящается Андре и Мигелю,  
по 3,5 года каждому.*

## Вместо предисловия

Не бывает команды без лидера, как и лидера без команды. Это не только организационная или спортивная истина, а основа любой командной работы, ключевой элемент человеческого поведения. Одна из многих вещей, которые мы попытаемся осмыслить в этой книге, черпая примеры в сфере спорта и фокусируясь на мыслях и действиях двух великих менеджеров, которые каждый день учат нас одному: нет иного пути к успеху, чем наши действия — только их посредством сбываются желания.

Жозе Моуринью и Хосеп Гвардиола, наверное, делают то, что делает каждый руководитель. Вполне возможно, что каждый из нас бы вел себя так же. Это облегчает понимание, что же именно они делают. Мы увидим, что разница между ними не столько в том, что они делают, сколько в том, как. Не столько в содержании, сколько в форме. Не столько в их решениях как таковых, сколько в том, когда и как они их принимают.

Лидерство неотделимо от коммуникативных навыков. Иногда межличностного взаимодействия в работе может быть больше, иногда меньше. То же самое и с поведением: количество не означает качество,

и нам приходится самостоятельно разбираться, почему лидеры эффективны именно в сферах коммуникации, управления конфликтами, использования своего таланта и таланта окружающих их людей. А еще — что такое эмоциональный интеллект и как он работает на практике.

Все это непросто для понимания само по себе — и оказывается еще сложнее, если учесть, что этот интеллект, эти навыки, действия и таланты находятся в неперемennom контексте командной работы. А команды состоят из личностей — и ключ к каждой свой. И каждый в команде должен понимать, что одни действия могут быть полезны лишь для одного, а другие — в целом для команды.

# Глава 1

## НА СТАРТ!

Я отдал все, что мог. И это самое важное.  
А сейчас мне нужно вновь почувствовать себя.

*Пеп Гвардиола*  
(покидая «Барселону»)

Победа – единственное, что подтверждает  
твою правоту.

*Жозе Моуринью*



26 мая боги наконец-то смилостивились, пришло подтверждение: столь ожидаемому и желаемому подарку любителям футбола быть! Жозе Моуринью присоединился к Хосепу Гвардиоле в Премьер-лиге. И ко всеобщему удовольствию, они оказались в одном городе, а не на расстоянии 500 километров друг от друга, как в Испании. Через двенадцать лет после своего триумфа в Лиге чемпионов португалец наконец-то подписал – подальше от любопытных глаз – контракт с «Манчестер Юнайтед». Ходили слухи, что в тот день Моуринью надел галстук красного цвета манчестерских «дьяволов».

5 июля Моуринью впервые за этот период появился на публике, выступив с амбициозным обращением:

«Я нахожусь там, где мне хотелось бы находиться. Я не прячусь, а собираюсь побить рекорд сэра Алекса в Лиге чемпионов. Конечно, я немного расстроен из-за того, что мы не участвуем в ней в этом сезоне. Но «Манчестер» – клуб победителей. И я собираюсь выигрывать матчи, показывать хорошую игру, забивать как можно больше голов, не давать соперникам шансов и интегрировать в команду



молодых игроков. Я бы хотел всего этого. Конечно, это не значит, что все получится. Но в нас горит желание».

Как только подписание контракта было подтверждено, Карло Анчелотти заявил, что данный контракт — «взаимовыгодная сделка для обеих сторон, поскольку им обеим был нужен партнер».

Сезон 2016/17 будет подобен звездному небу: наблюдение за ним подарит неповторимые зрелища. Манчестер слишком тесен для двух великих: и прямое, и косвенное соперничество португальца с испанцем обещает быть ослепительным. Освещение этих событий в массмедиа дает возможность задуматься и о других, исключительно талантливых, победоносных тренерах — например, о Конте, Клоппе, Венгере, Почеттино, Раньери и многих других. Все эти люди тоже работают в Англии. К счастью для нас, с профессионалами высшего качества.

Моуринью, который на восемь лет старше Гвардиолы, заявил в своей тронной речи, что для лучших клубов нужны лучшие менеджеры. Для лучших клубов с давней историей побед. Этим он непрозрачно намекнул, что другие кандидаты могут быть не столь талантливы и успешны. Португалец выиграл в два раза больше игр за свою карьеру, чем Гвардиола, и победил в 23 турнирах — на один больше, чем у Пепа.

Как Жозе Моуринью, так и Хосеп Гвардиола — одни из лучших тренеров в истории футбола и спорта в целом. Они, как настоящие эксперты, дают уникальную возможность пользоваться их на-

выками и опытом — и далеко не только в узком футбольном контексте, это актуально в любой области, где имеет значение вопрос гармонизации отношений лидера и команды. Наверное, по этой причине каждый их шаг рассматривают под лупой не только журналисты, но даже ученые. Существует мнение, что можно извлечь массу полезной информации из их лекций, тренировок, матчей, действий на скамейке запасных — и даже из того, как они реагируют на победу или поражение во время пресс-конференций.

Эта встреча произошла на разных этапах их карьеры. Давно прошли дни жаркого противостояния в Испании (сказано не в упрек качеству их работы).

Можно сказать, что Гвардиола сейчас переживает то, что Моуринью пришлось пережить, работая в «Челси» в первый раз. Он прагматичнее, выглядит скорее лидером, чем менеджером, и при этом с сильной педагогической жилкой. Но на самом деле в нем доминирует менеджер, обучать и воспитывать ему интереснее, чем даже побеждать. При этом он умеет дистанцироваться от вопросов игровой концепции, от взаимодействия членов команды, от этого коллективного разума.

У обоих тренеров есть солидная база и устоявшаяся идентичность. Но, безусловно, есть и другие детали и аспекты, которые скрыты в чертогах их разумов. Они возникли во время второй половины их карьеры, прошедшей в Мюнхене и Лондоне. У обоих тренеров прекрасная ментальная дисциплина — они всегда заранее продумывают все нужные меры и четко их выполняют. Наблюдать за ними — истинное

удовольствие для специалистов в области менеджмента и руководства коллективами.

Конечно, у каждого из них свой тип лидерства! Хотя лидерство и впитывает в себя индивидуальные характеристики человека, его поведение, взгляды и чувства, а также некоторые ситуационные и контекстуальные вещи, мы можем найти немало общего в стилях лидерства разных менеджеров. При этом абсолютное совпадение стилей практически невозможно. В нашем случае очень легко можно сказать: стили разные. В некоторых аспектах даже противоположные друг другу.

Моуринью и Гвардиола — перфекционисты. На их уровне иначе и не бывает. Они всегда следуют общепринятым правилам, чтобы их не застали врасплох. Оба обладают чудесными коммуникативными навыками, хотя специфика, разумеется, у каждого своя. Можно заметить, что в характере Моуринью — быть главным, в самой гуще событий, действующим лицом. Португалец прагматически просчитывает свои шаги далеко наперед. Каталонец выглядит естественнее, хотя пребывание в баварских землях и изменило его стиль общения, сделав более замкнутым.

Что касается урегулирования конфликтов, то Моуринью более спокоен, не подвержен тревожности и всегда стремится извлечь из конфликта ту или иную пользу. Пеп, в свою очередь, пытается конфликты предугадать — и тем самым предотвратить. Они разные, и нельзя сказать, кто лучше или хуже. Их стили поведения совершенно отличаются друг от друга.

Некоторые говорят, что для Моуринью важна голова, а для Гвардиолы — сердце.

С другой стороны, оба тренера часто сталкиваются с проблемой мотивации, а также фактором внезапности, поскольку они постоянно повышают для себя планку, что существенно отличает их от многих других тренеров.

От них ждут очень многого даже не как от учителей техники и тактики, а как от лидеров команд. Однажды Моуринью во время своей презентации в Италии перешел на итальянский. Мы все сидели как загипнотизированные, поскольку понимали — он готовится к новому испытанию. Гвардиола сделал то же самое (конечно, по-немецки), прибыв в Мюнхен. Португалец снова попал в центр внимания в первом сезоне своего второго пришествия в «Челси», но потом что-то пошло не так. Гвардиола сделал ставку, впрочем, как обычно, на нововведения в тактике. Для него это способность к самомотивации и мотивации работающих с ним людей. Но совершить пилотаж высшего уровня, выиграв Лигу чемпионов, он все же не смог.

Португалец перешел в «Манчестер Юнайтед» после довольно неуспешного и неоконченного сезона в Лондоне. Новый сезон у него тоже получился необычным, поскольку начался сразу после того, как он выиграл титул в Премьер-лиге, хоть и без проблем для команды не обошлось. Например, произошел скандальный инцидент с Евой Карнейро, когда некоторым игрокам пришлось покинуть клуб. Каталонец, с другой стороны, перешел в «Сити», продемонстрировав «гарантированный» успех в Мюнхене, хоть