

5 УРОКОВ

для руководителей от немецких тренеров по футболу



Шавкатжон КАХХАРОВ,
управляющий партнер
ГК «ATG-CNT Consult» (Гамбург-Москва)

У чемпионов мира по футболу 2014 г., сборной Германии, традиционно репутация сильной команды, о которой часто можно услышать такие эпитеты как «немецкая машина», «немецкая система» или «немецкий орешек».

Ключевая роль в создании и поддержании такого имиджа принадлежит тренерам немецких команд. Шавкатжон Каххаров, управляющий партнёр немецкой группы компаний «ATG-CNT Consult», занимающейся коучингом по собственной методике CAPTain Management Competences для современных руководителей, имеющих много общих черт с качествами успешных наставников футбольных команд, предлагает ответы на вопрос: чему могли бы наши менеджеры поучиться у современных немецких тренеров по футболу?

Успешные тренеры – большие мастера работы в условиях неопределенности, при максимальном давлении обеспечивают краткосрочные результаты. Они поддерживают как оперативный процесс, так и стабильное развитие.

Лучшие немецкие тренеры по футболу уже с успехом применяют те способности и умения, которыми просто обязаны овладеть современные руководители. В этой статье я поделюсь пятью уроками, которые бизнес менеджеры могут получить от успешных немецких тренеров для развития своих лидерских и управленческих компетенций.

1 Создавай системы для самореализации таланта

То, что сборная Германии в этом году в четвертый раз стала чемпионом мира по футболу особого сюрприза не представило. Но финал Чемпионата Европы в 2004 году был неожиданным: чемпионом стала команда, от которой этого мало кто ожидал — национальная сборная Греции, не имеющая в своем составе каких-либо выдающихся звезд. И одним из важных факторов этого успеха явился немецкий тренер Отто Рехагель, который привел команду Греции к чемпионству. Именно этот турнир продемонстрировал роль опытного тренера немецкой закалки при работе с индивидуальными способностями средних игроков.

Система игры, которую создал Отто Рехагель для сборной Греции, позволила соединить качества немецкого менталитета с греческими. Немецкая выдержка и структурированность, которые позволяли команде играть единым фронтом и держать оборону, соединилась с греческой импульсивностью, проявившейся в резких моментах контратак. Это сочетание принесло такой неожиданный и громкий успех. Немецкий тренер давал греческим игрокам как раз то, что делает немцев довольно успешными много лет — чувство системы и отлаженности механизма взаимодействия. На такой механизм можно положиться, он дает каждому игроку четкий внутренний ориентир и возможность раскрыть свой потенциал на все 100 %, особенно, если этого никто от тебя не ожидает. Это блестяще продемонстрировали греки в 2004 году.

Первый урок для руководителей: немецкие тренеры являются отличными координаторами и создают системы и общие ориентиры, на которые игроки могут опираться и быстро принимать решения в коллективе. Как результат, игроки и команда в целом в состоянии играть не только так, как им говорит тренер, но и активируя свои внутренние ресурсы и интуицию. Начинают реализовываться их индивидуальные таланты и уникальные особенности, объединенные в общий поток налаженной командной игры.

Компетенции современного тренера в роли координатора сопоставимы с ролью руководителя, если рассматривать их влияние на результативность каждого из сотрудников. Легендарный Джованни Трапаттони говорил: «Тренер может улучшить игру команды максимум на 10%, но ухудшить — на все 50%». А происходит это в тех случаях, когда игроки не умеют брать на личную ответственность самомотивацию, саморазвитие и самодисциплину. Одна из ключевых компетенций тренера, которые руководители могут перенять у них, это умение развивать у своих игроков способность управлять собой, развиваться, брать ответственность и самостоятельно действовать в рамках системы.



ОТТО РЕХАГЕЛЬ (Otto Rehhagel)

Тренерскую карьеру Рехагель начал в 1974 году в «Киккерс». Затем возглавлял такие клубы, как «Вердер», дортмундская «Боруссия» и «Арминия».

В 1980 году завоевал с дюссельдорфской «Фортуной» свой первый трофей — Кубок Германии.

В 1981 году Отто Рехагель вернулся в «Вердер», после чего возглавлял этот клуб в течение 14-ти лет, выиграл с ним

два чемпионата Германии, два Кубка Германии и — в сезоне 1991/92 — Кубок обладателей кубков.

Затем был неудачный сезон 1995/96 в «Баварии», после чего Рехагель оказался во Второй лиге в «Кайзерслаутерне».

Он вывел эту команду в Первую Бундеслигу, одержав с ней победу во Второй лиге в сезоне 1996/97, и стал чемпионом Германии в сезоне 1997/98. Данная

победа оказалась первым и, пока что, единственным прецедентом, когда команда выиграла чемпионат страны по футболу в свой первый же сезон нахождения в высшем дивизионе Германии.

В 2001–2010 годах главный тренер греческой сборной. В 2004 году Рехагель выиграл чемпионат Европы с Грецией.

На чемпионате мира 2010 в ЮАР его команда заняла в группе третье место и не

вышла в плей-офф, после чего он покинул свой пост.

После небольшого перерыва вернулся в Бундеслигу и возглавил берлинскую «Герту».

Под его руководством «Герта» в сезоне 2011/12 года заняла 16 место и, проиграв по сумме стыковых матчей «Фортуне» из Дюссельдорфа, вылетела из Бундеслиги.



2 Будь другим или умри

Второй урок, который преподают немецкие тренеры, имеет много общего с бизнес практикой. Его можно коротко выразить словами: «Будь другим или умри». Немецкие тренеры знают, что запатентованных рецептов к успеху не существует. Они убеждены, что у каждой команды, у каждой компании, как и у каждого человека, всегда имеется свой личный рецепт успеха. В его основе — индивидуальные особенности и уникальные «фишки», которые способны увидеть и опытный тренер, и руководитель. Именно на них и важно фокусировать внимание, чтобы реализовать имеющийся потенциал. То, что с успехом реализуется у команды «Боруссия» Дортмунд за счет внутренних ресурсов, раскрытых великолепным тренером, не получается даже у такого сильного и богатого клуба, как «Бавария» Мюнхен. Свой успех баварцы обеспечивают на основе совершенно другой системы. Успешные тренеры и успешные руководители создают уникальную систему, а не занимаются копированием других практик.

За этим уроком кроется очень ценная для менеджмента аксиома: кто копирует других, тот проигрывает дважды. Во-первых, он теряет свои сильные стороны, а с ними улетучиваются и его уникальные конкурентные преимущества. Во-вторых, те кто копирует системы, конкурируют с такими же клонами, как и они сами. А эта конкуренция выливается в борьбу за отдельных звезд, уникальные способности которых и вносят какой-то колорит в этот «фабричный поток». Причем, у этого потока очень высокая цена, на острие которой «трансферный» вопрос; роль денег повышается в геометрической прогрессии.

Футбол, как очень эмоциональный вид спорта имеет колоссальный потенциал для реализации внутренних ресурсов, талантов и компетенций. Как говорил Отто Рехгель: «Деньги не забивают голов». Хороший пример этого

утверждения — работа тренера команды «Фрайбург» Фолькера Финке, который умело использовал свою уникальную систему игры, и с малым бюджетом на протяжении многих лет показывал отличные результаты. Если мы посмотрим на успешные компании, то, увидим тот же феномен. Такие компании отказываются слепо следовать за модными течениями в менеджменте и стараются меньше слушать консультантов, которые не несут ответственности за результат. Как правило, такие консультанты предлагают стандартные решения и рекомендуют все делать так, как другие успешные команды и компании, то есть развиваться по пути копирования. И вывод по второму уроку очень прост — настоящий успех приходит к тем, кто делает свое дело не как все, а по-другому!



ФОЛЬКЕР ФИНКЕ (Volker Finke)

Немецкий футболист, футбольный тренер, с мая 2013 года — главный тренер национальной сборной Ка-

меруна, до этого в течение шестнадцати лет был главным тренером клуба «Фрайбург».

3 Не посылай белку плавать, а утку забираться на дерево

Третий урок касается одной из прямых задач каждого современного руководителя. У немецких тренеров не бывает случайного отбора. У них каждый находится на своем месте и вносит свой личный вклад в общее дело. Успешные тренеры в совершенстве владеют способностью обеспечивать соответствие людей, мотивов и условий. Они подбирают таких игроков, которые по своим личным установкам и мотивам удачно вписываются в команду, что создает благоприятные условия для успешной игры. Причем это соответствие между игроками основано на том, что каждый из них раскрывает себя и дополняет сильные стороны своих соратников по команде. Когда происходит такая синергия, автоматически повышается доверие и уверенность футболистов друг в друге. У такого тренера каждый игрок надежно закрывает свой участок и повышает уверенность команды в целом.

Если провести параллели с компаниями, то с этим у современных руководителей в коллективах дела не столь хороши. Им следует активно перенимать опыт с успешных тренеров футбольных команд и развить эту компетенцию. Сформировать ее поможет работа с методами профилирования деятельности своих сотрудников и инструментами подбора людей по личным мотивам, склонностям и талантам. Каждый сотрудник, который находится на своем месте «забивает больше голов», чем тот, кто попал на позицию случайно.

4 Создай условия для каждого во благо команды

Четвертый урок связан со способностью создавать особый дух и атмосферу, где растут чемпионы. И этот урок преподает нам тренер футбольной команды «Боруссия» Дортмунд Юрген Клопп. Это человек, который не работает тренером, а в прямом смысле проживает эту роль. В своем клубе он создал особый командный дух и атмосферу, при которой даже игроки, сидящие на скамейке запасных, не чувствуют себя вне игры. Каждый футболист в команде ощущает свой вклад, чувствует свою ценность и уважение к себе, независимо от того, на каком рубеже он активен. Все это формирует особый благоприятный климат. Игроки испытывают массу позитивных эмоций, при очень жестком режиме трениро-



ЮРГЕН КЛОПП (Jürgen Klopp)

Бывший немецкий футболист, ныне футбольный тренер. Получил признание во время работы в футбольном клубе «Майнц 05», где играл с 1990 по 2001 и вслед за этим тренировал команду с 2001 по 2008 год. В настоящее время тренирует команду Первой Бун-

деслиги «Боруссия» Дортмунд, с которой стал чемпионом Германии в сезонах 2010/11 и 2011/12, обладателем кубка Германии в сезоне 2011/12, финалистом Лиги Чемпионов 2013 и обладателем Суперкубка Германии 2013 и 2014 годов.



ЮРГЕН КЛИНСМАНН (Jürgen Klinsmann)

Немецкий футболист и футбольный тренер. В настоящее время возглавляет национальную сборную США. С 2004 года по 2006 годы – тренер сборной Германии. За цвет своих волос и способность забивать голы он получил прозвище «Золотой бомбардир».

вок и нагрузок, которыми славится Юрген Клопп. Яркий пример проявления силы такого командного единения можно было наблюдать в сезоне 2013/14 года Бундеслиги. В клубе сложилась очень сложная ситуация, связанная с травмами и многочисленными выбываниями значимых игроков по непредвиденным причинам. Но Юрген Клопп, как из волшебной шкатулки выставлял игроков, которых до этого никто не замечал, а они сверчивали горы. Причем, раскрывались не только молодые таланты как 22-летний Эрик Дурм, но и 31-летний Оливер Кирх, малоизвестный ранее. Оба игрока проявили себя в «Боруссии» в нестандартной ситуации и с успехом закрыли вынужденные пробелы в команде. И все эти неожиданно раскрывшиеся таланты, как утверждают специалисты, проявили себя не из-за форс-мажора, когда люди вынуждены мобилизовать себя, а именно, благодаря особой системе подготовки Юргена Клоппа.

Одна из ключевых способностей успешного тренера заключается как раз в его умении давать каждому игроку

возможность проявить свою индивидуальность, но с пользой для всей команды. И именно в футболе так ярко и быстро можно ощутить, что индивидуальность и работа в команде не являются противоречием. Наоборот, соединение личных качеств и командного настроя обеспечивают прекрасные результаты. Для руководителей важно овладеть этим искусством. В этом им могут помочь методики определения индивидуальных мотивов и сильных сторон каждого ключевого сотрудника. Не менее важны знания об опыте создания таких условий, в которых сотрудники реализуют свой талант и свои сильные стороны для успешной совместной работы. И тогда любой кризис и любая неопределённость не страшны не только руководителю, но и всей его команде.



ЙОАХИМ ЛЁВ (Jogi Löw)

Немецкий футболист, футбольный тренер, с 1 августа 2006 года — главный тренер национальной сборной Германии, до этого в течение двух лет был помощником Юргена Клинсманна.

5 Обеспечь прямую обратную связь и начни с самого себя

Большинство руководителей разительно отличается от успешных футбольных тренеров их слабое восприятие своей роли «тренера и коуча». Роль тренера или коуча, как раз заключается в поощрении самостоятельности и в помощи своим сотрудникам проявлять себя в работе и совместно «забивать голы». К сожалению, многие руководители самым важным игроком считают самого себя. Поэтому они и стараются сами забивать все голы. То, что является неприемлемым на футбольном поле, когда тренер выскакивает на поле и занимая позицию нападающего, бежит со своей командой за мячом, это сплошь и рядом происходит с руководителями. А ведь задача руководителя состоит в подготовке условий и предоставлении обратной связи своим сотрудникам. Кто как не сотрудники должны «забивать голы и выигрывать»?!

Пятый урок учит руководителей стать тренером и предоставлять обратную связь не на игровом поле, а в роли коуча-тренера, с фокусом на развитие у них навыков самоорганизации и самообучения. Давать возможность сотрудникам делать свою работу самим. Чтобы выработать у себя навыки коуча-тренера, на наших мероприятиях по развитию лидерских и управленческих компетенций мы советуем руководителям регулярно и часто задавать себе простой вопрос: «Веду ли я себя как коуч-тренер или как игрок сам же гоняюсь за мечом?»

Проблема в том, что многие руководители придерживаются традиционного отношения к своим ролям, которые пока обеспечивают им успех. Но современный менеджмент и настоящие лидеры ориентируются на успешных футбольных тренеров команд-чемпионов, таких как тренер национальной сборной Германии Йоахим Лёв или немец Юрген Клинсманн, тренер национальной сборной США, которые вносят новые практики и стандарты обратной связи с командами на личностном и психологическом уровне. [↗](#)