

# АЛЕКС ФЕРГЮСОН

СОВМЕСТНО С МАЙКЛОМ МОРИЦЕМ

# ЛИДЕРСТВО



ПЕРЕВОД ВЫПОЛНЕН  
КОМАНДОЙ САЙТА MANUTD.ONE

# ЛИДЕРСТВО

**АЛЕКС ФЕРГЮСОН**  
**СОВМЕСТНО С МАЙКЛОМ МОРИЦЕМ**

## ВВЕДЕНИЕ

В 16 лет я окончил Гованскую среднюю школу в Глазго и начал обучаться ремеслу изготовления инструментов в Remington Rand, а также стал играть в футбол в «Куинз Парк». Тогда я не мог и представить, что буду стоять в лекционном зале Гарвардской школы бизнеса и рассказывать студентам МДА [магистратуры делового администрирования – *прим. пер.*] о себе.

На первом занятии, которое я провёл в октябре 2012 года, аудитория была забита под завязку. Со своего места за кафедрой лекционного зала я наблюдал за студентами, которые терпеливо ожидали начала на своих местах. Перед каждым из них стояла карточка с именем. В проходах же столпилось ещё больше народа. Это было пугающее зрелище, но в то же время и честь, оказанная «Манчестер Юнайтед». Наш клуб был в компании лучших, так как среди организаций, изучаемых в курсе «Стратегический маркетинг в творческой индустрии» в школе бизнеса, были также Burberry, ритейлер одежды; Comcast, американский оператор-гигант кабельного телевидения; Marvel Enterprises, голливудская студия, создатели таких франшиз, как «Человек-паук» и «Железный человек», которые были сняты по комиксам. И подумать только, данный курс также рассматривал коммерческую деятельность таких суперзвёзд в мире музыки, как Бейонсе и Леди Гага.

Когда я посмотрел на студентов, собравшихся в одной из лекционных аудиторий Aldrich Hall, я был поражён их способностью вливаться в любую культуру, а также их знаниями и различиями в плане возрастных категорий. В аудитории было столько представителей различных национальностей, сколько можно встретить в каждой команде Премьер-лиги. Все студенты были хорошо образованы, некоторые собирались работать или уже имели опыт работы в самых успешных мировых корпорациях. Все они с

нетерпением ждали лучших годов в своей жизни. Я не мог не подумать, что более тихие студенты, которые, казалось, впитывают всю информацию, в будущем станут наиболее успешными.

Я оказался в кампусе Гарвардского университета в октябре 2012 года благодаря стечению обстоятельств. Приблизительно за год до этого со мной связалась Анита Элберсе, профессор Гарвардской школы бизнеса. Ей было интересно узнать о моей работе в «Манчестер Юнайтед» и об успехе клуба. Это привело к тому, что в Гарварде стали изучать такую тему, как *«Сэр Алекс Фергюсон: Управляя «Манчестер Юнайтед»*. Эта работа была написана после того, как Анита провела несколько дней с командой. По утрам она следовала за мной на тренировочную базу, а после обеда задавала интересующие её вопросы. Тогда она и пригласила меня приехать и поговорить с её студентами на кампусе Бостона. Я был заинтригован, даже немного взволнован, но приглашение принял.

Оглядываясь назад, я могу сказать, что эта лекция стала началом переходного периода в моей карьере. Однако тогда я ещё не знал, что только что начавшийся сезон станет моим последним на посту тренера на «Олд Траффорд». В голове у меня было много мыслей. В предыдущем сезоне мы уступили титул «Манчестер Сити» по разнице забитых и пропущенных мячей, но в этом были настроены вернуть себе чемпионство. Команда хорошо стартовала в новом сезоне. За два дня до отлёта в Бостон мы вернулись с поля «Ньюкасл Юнайтед», «Сент-Джеймс Парк», с победой 3-0. Это была наша пятая победа в 7 играх, и мы оказались на втором месте в Премьер-лиге, отставая от «Челси» на 4 очка. Мы также отлично стартовали в Лиге чемпионов, ранее известной как Кубок европейских чемпионов. Но пока что я отложил в сторону рассказы о кампаниях клуба в АПЛ и Лиге чемпионов и принялся делиться со студентами некоторыми секретами нынешнего успеха «Манчестер Юнайтед».

Занятие началось с того, что профессор Элберсе дала общее представление о различных составляющих, с которыми мне приходилось иметь дело, будучи тренером «Манчестер Юнайтед». Этими составляющими были игроки и персонал, фанаты и СМИ, руководство и владельцы. Затем я начал рассказывать о том, что думаю по поводу главных принципов лидерства. После этого я отвечал на

вопросы студентов. Это была самая интересная часть занятия, они поднимали такие темы, о которых я размышлял в течение нескольких последующих дней. Всех студентов интересовало то, как я стал лидером, какие люди больше всего повлияли на моё отношение к жизни и как я справлялся с талантливыми и высокооплачиваемыми молодыми игроками. Они хотели узнать, как «Юнайтед» удавалось сохранять жажду к совершенству, а также задали уйму других вопросов. Понятное дело, они также желали узнать о привычках звёзд, имена которых знают даже малые дети. Среди этих звёзд были Криштиану Роналду и Дэвид Бекхэм.

Мне понадобилось немного времени, чтобы привыкнуть к своему новому месту. Теперь я стоял у доски, а не сидел в кресле тренера. Постепенно я начал осознавать, что преподавание имеет некое сходство с тренерской деятельностью. Наверное, самое важное в обоих случаях – это вдохновить группу людей действовать изо всех сил. Лучшие учителя – это невоспетые герои и героини любого общества, и в той аудитории я не мог не вспомнить Элизабет Томпсон, учительницу начальной школы Broomloan Road, которая посоветовала мне серьёзно относиться к своей учёбе и помогла попасть в Гованскую среднюю школу.

Большую часть своей жизни я пытался выжать из молодых парней лучшее, и занятие в Гарварде предоставило мне ещё одну такую возможность. С годами я понял, что я всё больше рад юношескому максимализму. Молодым людям всегда удается достигать невозможного, и причем где угодно – на футбольном поле, в компании или в какой-либо другой организации. Если бы я управлял компанией, мне всегда хотелось бы слышать мнения талантливых молодых сотрудников, потому что они лучше всего знакомы с современными реалиями и грядущими перспективами.

В книгах, в которых я ранее рассказывал о своей страсти к футболу, есть много информации о соревнованиях, играх и составах команд, в которых я играл или был тренером. Первая книга – *«Сияние на Севере: 7 лет с «Абердином»* – вышла в свет в 1988 году, спустя 2 года после победы «Абердина» в Кубке обладателей кубков. В 1999 году, после того, как «Манчестер Юнайтед» выиграл трепл – Премьер-лигу, Кубок Англии и Лигу чемпионов УЕФА – я издал книгу *«Управляя своей*

жизнью», а спустя несколько месяцев после моего ухода с поста тренера «Юнайтед», в 2013 году, была издана «Автобиография».

Эта книга отличается от предыдущих. Это моя попытка подвести итог тому, что я выучил за свою жизнь в целом и на тренерском поприще – за те 12 лет, что я провел в Шотландии – с «Ист Стерлингширом», «Сент-Мирреном» и «Абердином» – и за 26 лет в Англии с «Манчестер Юнайтед». Также я включил некоторые интересные сведения о моём опыте и несколько ранее неопубликованных материалов из архива, чтобы нагляднее проиллюстрировать свой рассказ.

Качества, необходимые для успеха в футболе, отличаются от тех, которые нужны лидерам таких компаний, как BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota или Apple, или же главным врачам крупнейших больниц, ректорам университетов или руководителям мировых благотворительных организаций. Несомненно, есть качества, присущие всем победителям и организациям, чьи лидеры стремятся к победе. Это моя попытка объяснить то, как я построил, руководил и тренировал «Манчестер Юнайтед». Я хочу рассказать о тех вещах, которые принесли мне успех. Не думаю, что эти знания можно с легкостью перенести в другую область, но надеюсь, что читатели найдут для себя некоторые идеи и советы, которые они смогут модифицировать и которые пойдут им на пользу.

Я не эксперт в сфере менеджмента, не гуру бизнеса, и я не хотел превращать лекцию в однообразную презентацию. Поэтому не ожидайте от меня академического языка или шаблонного повествования. Не просите меня объяснить принципы двойной бухгалтерии, как нанять 500 человек за полгода, трудности матричного менеджмента, как запустить производственную линию, которая могла бы штамповать по 100000 смартфонов в день, или как разработать программное обеспечение. Я понятия не имею. Это входит в компетенцию других, а моя жизнь крутилась вокруг футбола. В этой книге есть уроки и наблюдения о том, как я стремился к совершенству на футбольном поле и вне его.

В отличие от американского тренера по баскетболу Джона Вудена, книга которого называется «*Пирамида успеха*» (в ней рассказывается о его карьере с 1928 по 1975 год), я никогда не использовал

одностраничные диаграммы или же огромные пособия, которые выдаются игрокам в начале каждого сезона и к которым нужно относиться как к Священному Писанию. Также я не являюсь фанатом инструкций для игроков, написанных на 7- или 12-сантиметровых карточках, или же тонны материала, который накапливался годами. Мой подход к лидерству и управлению развивался с каждым сезоном. Это моя попытка подвести итог тому, что я выучил, и перенести свои мысли на бумагу.

Эта книга была задумана после того, как ко мне обратился Майкл Мориц, глава Sequoia Capital, американской частной инвестиционной компании, известной своими вложениями в такие компании, как Apple, Cisco Systems, Google, PayPal и Youtube. Не так давно они инвестировали в такие проекты, как WhatsApp и Airbnb. Ещё до моего ухода мы обсуждали возможное сотрудничество при написании книги, но тогда нам обоим не хватало на это времени. К счастью, за последние пару лет мы нашли время, чтобы направить свою энергию на написание книги. Оказалось, что Майкл, который возглавлял Sequoia Capital с середины 1990-ых по 2012 год, всегда интересовался тем, как «Манчестер Юнайтед» удаётся удерживаться на таком высоком уровне уже несколько десятилетий. Из разговора с ним мне стала ясна причина его интереса в написании книги – он хотел лично убедиться, что пути Sequoia Capital и «Манчестер Юнайтед» очень похожи. Sequoia, как и «Манчестер Юнайтед», сумела множество раз прыгнуть выше своей головы и достичь невероятного успеха. Майкл написал эпилог к книге, который хоть и бросает меня порой в краску, но все же подробно описывает, почему и каким образом наши пути пересеклись.

«Лидерство» – это результат многих моих бесед с Майклом Морицем на различные темы, о которых я ранее не задумывался. Эти разговоры помогли мне справиться с мыслями, с которыми приходится сталкиваться каждому лидеру, но на которые мне не хватало времени из-за моих ежедневных обязанностей. Надеюсь, что некоторые из них Вы найдёте полезными.

Алекс Фергюсон  
Манчестер  
Август 2015 года

## **Глава 1. Становление**

## Слушание

Как человек находит свое истинное «я»? В юности я не придавал этому вопросу особого значения. Но, став игроком, и, в частности, менеджером, я начал больше интересоваться изучением этой темы. Если ты ведешь за собой толпу людей, то должен понимать их сущность. Ты должен знать об условиях, в которых они выросли, принимать такие решения, благодаря которым в них будут проявляться самые лучшие качества, и делать такие замечания, от которых их будет бросать в дрожь. Научиться этому можно, постоянно практикуясь в двух недооцененных занятиях: слушании и наблюдении.

Большинство людей не используют свои глаза и уши должным образом. Они не очень наблюдательны и не особо к чему-то прислушиваются. В результате этого они не понимают и половины того, что происходит вокруг них. Я знаю парочку тренеров, которые умеют говорить под водой. Не думаю, что это им сильно помогает. Бог не просто так дал нам два уха, пару глаз и один рот. Таким образом, ты можешь наблюдать и слушать в два раза больше, чем говорить. И самое хорошее заключается в том, что умение прислушиваться тебе никак не повредит.

Два лучших слушателя на моей памяти были интервьюерами на телевидении. До своей смерти в 2013 году Дэвид Фрост почти пять десятилетий брал интервью у различных людей, а самой известной стала его беседа с бывшим президентом США Ричардом Никсоном. Впервые мы встретились в 2005 году, когда мы оба были инвесторами у агента фонда имущества. Через несколько лет он ушел из ВВС и взял у меня интервью для Sky Sports.

В отличие от большинства журналистов с телевидения, Дэвид не пытался доказать всем, что он умнее своего гостя. Он никогда не прерывал гостя, не пытался с кем-либо соперничать и уж точно не был «мальчиком для битья» – интервью длиной в 28 часов и 45 минут с

Ричардом Никсоном в 1977 году отлично это демонстрирует. Отчасти дела обстояли так из-за формата его шоу. Он не вел послематчевые студии, не вел 90-секундные интервью, когда продюсер берет в наушник и требует «звуковых укусов» [короткий отрывок, фраза из речи политика – прим. пер.].

Не было и такого, чтобы он посреди интервью начинал болтать головой, как болванчик, пытаясь среди толпы зевак заприметить себе новую жертву. Дэвид смотрел тебе прямо в глаза, демонстрировал нескрываемый интерес и полностью абстрагировался от внешнего мира. У него было 30 или 60 минут (целая вечность на фоне нынешнего «Твиттера» и постоянного обмена сообщениями) на то, чтобы постепенно раскрыть душу своего собеседника. Величайшим даром Дэвида была способность расслабить своего гостя и благодаря этому выудить немного больше интересных фактов из беседы. Неудивительно, что он получил прозвище «Великий Инквизитор».

В случае с Чарли Роузом, американским журналистом, все очень похоже. К сожалению, мне не довелось узнать Чарли так же хорошо, как я знал Дэвида, но пару лет назад меня пригласили на его шоу. Я волновался перед своим предстоящим появлением на американском ТВ. Ведь об американских ток-шоу я знал не так много, как о британских. За день до шоу Чарли пригласил меня на бокал вина в Harry Cipriani, итальянский ресторан на Пятой авеню. Он очень большой человек, и его рука была размером с тарелку, так что мне было крайне интересно, будет ли он этими самыми руками сжимать меня в тиски. Он начал знакомство с фразы: «Знаете, я наполовину шотландец», после чего я понял, что все будет хорошо. Чарли очень умно снял напряжение, и он постоянно находил общие темы для разговора.

На следующий день была съемка, и она прошла успешно. Чарли прислушивался к моим словам так же внимательно, как и Дэвид, хотя, наверное, его продюсер подумывал о том, чтобы включить субтитры и сделать мою речь понятной для зрителей в Миссисипи и Канзасе.

Я никогда не был телеведущим, но всегда ценил умение других слушать. Это не означает то, что я постоянно звонил людям, спрашивая их совета в определенных ситуациях. В общем и целом, я

разбирался со всеми проблемами сам. Но в то же время я отчетливо помню, как нуждался в помощи, когда Джон Пэтон, крупнейший акционер «Глазго Рейнджерс», предложил мне должность главного тренера в клубе. Это был не первый подход со стороны «Рейнджерс», так что я позвонил Скотту Симону, человеку, который тренировал этот клуб на протяжении тринадцати лет, и попросил его совета. У меня были сомнения насчет того, стоит ли мне идти в «Рейнджерс» и стоит ли уходить из «Абердина» в другой шотландский клуб.

Когда Скотт узнал, что я не говорил с последней инстанцией в «Джерс», заместителем председателя Уилли Уодделом, он посоветовал мне отказаться от этого предложения. Так как оно больше походило на «рыболовную экспедицию» [попытка достать компромат, замаскированная под видом приглашений на работу, простого разговора и т.д. – прим. пер.] и так как, скорее всего, эти переговоры не были скоординированы с советом директоров, я последовал совету Скота и не пожалел о своем решении.

Многие люди часто не могут замолчать и начать слушать других. Особенно это проявляется в тех случаях, когда они добиваются успеха и оказываются в окружении подхалимов, упорно притворяющихся, что прислушиваются к каждому слову. Такие люди пускаются в длинные монологи, как будто внезапно узнали все на свете. Не будем обращать внимания на этих людей с манией величия. Слушать других очень полезно. Это похоже на получение бесплатного образования на протяжении всей своей жизни. Плюс этого образования в том, что никаких контрольных и экзаменов тут нет, а бесполезными лекциями ты можешь пренебречь. У меня есть несколько примеров.

Много лет назад кто-то дал мне подборку кассет, на которых были записаны беседы с Биллом Шенкли, главным тренером «Ливерпуля» с 1959 по 1974 годы. Это были его воспоминания, не предназначенные для широкой аудитории, но я несколько раз прослушал их за рулем машины. На кассетах было много забавных историй, но сквозь все записи красной нитью проходило то, насколько Шенкли был помешан на футболе, он был пропитан им до костного мозга. И хотя его страсть к футболу порой переходила в сумасшествие, она усиливала во мне волю к победе, которая так необходима для достижения успехов.

Еще один случай – когда после матча с «Лидсом» в 1992 году я зашел в душевую игроков и слушал их послематчевый анализ. Это было очень непривычно для меня. Стив Брюс и Гари Паллистер восхищались Эриком Кантона, французским форвардом, пришедшим в «Лидс» из «Нима». Стив Брюс, который был капитаном «Юнайтед», особенно высоко отзывался о способностях Кантона. В какой-то степени эти комментарии послужили основой для покупки Кантона в скором времени.

Даже когда мы подписывали Эрика, я советовался с теми людьми, которым доверял. Я общался с Жераром Улье, французским тренером, и Эриком Бильдерманом, французским журналистом, пытаюсь лучше понять, что за игрока мы покупаем. Я также поговорил с Мишелем Платини, который мне сказал: «Ты должен подписать этого игрока, его характер вполне нормальный, просто к нему нужно найти подход». Все они дали мне важные советы насчет того, как лучше всего управляться с Эриком, который прибыл в «Юнайтед» с несправедливо полученной репутацией непослушного игрока. Решение купить его оказалось ключевым для «Юнайтед» в том сезоне, да и, возможно, стало таковым для последующего десятилетия. В шести играх до прихода Эрика мы забили 4 гола. В шести играх после его покупки мы забили 14 мячей.

Разговоры в душевой, приведшие к покупке Кантона, были необычными, но я начал внимательно прислушиваться к тому, какие составы предстоящих оппонентов предсказывали мои игроки. Это были игры на угадывание до тех пор, пока мы не получали составы на матч и схему противников. Подбор игроков другой команды мог сильно повлиять на нашу тактику. В предматчевые дни игроки часто общались со своими друзьями из других клубов лиги, особенно с бывшими одноклубниками, так что порой они точно знали, с кем из игроков соперника они встретятся в подтрибунном помещении. Мы устраивали небольшие соревнования на угадывание состава соперника. Несмотря на все эти игры, точный состав команды соперника мы никогда не знали. Особенно трудно стало угадывать, когда составы расширили. И когда мы, в конце концов, узнавали информацию о сопернике, их состав отличался от того, что я ожидал, а игроки подкалывали меня, говоря: «Вы опять угадали, Босс!»

После того как «Норвич» одолел «Юнайтед» в ноябре 2012 года, из соображений вежливости мне пришлось показаться в комнате их главного тренера. Крис Хьютон был довольно великодушен, но в комнате было полно людей, отмечающих победу. Я не хотел проявить слабость, поэтому я надел улыбку и слушал все, что они говорили, – особенно много было восхвалений игроков, которые выделились больше остальных. Я запомнил все имена этих ребят и сделал в голове заметку – надо бы добавить их на наш трансферный «радар».

Углубляясь еще дальше в прошлое, я вспоминаю и такой ключевой для меня совет. Когда в 1983 году «Абердин», возглавляемый мной с 1978 по 1986 год, должен был встретиться в финале Кубка обладателей кубков с «Реалом», я пригласил Джока Стейна поехать вместе с нами в Гетеборг. Джок был моим кумиром, он стал первым британским тренером, выигравшим Кубок Европы (ныне – Лига чемпионов) в 1967 году, обыграв со своим «Селтиком» миланский «Интер». Он сказал мне две вещи, которые я никогда не забуду. Сперва он сказал: «Убедись, что на тренировку за день до матча вы выйдете вторыми – так твои соперники будут думать, что вы следите за тем, как они тренируются». Он также посоветовал мне купить бутылку виски Macallan для менеджера «Реала», великого Альфредо ди Стефано. Когда я подарил ди Стефано эту бутылку, он действительно растерялся. Это заставило его думать, что мы испытываем перед ним трепет, что он был крутым парнем, а маленький «Абердин» был уже побежден.

Во время моей работы ассистентом Джока в сборной Шотландии я постоянно забрасывал его вопросами о тактике и менеджменте. Он был моим главным наставником по менеджменту, а я впитывал как губка все его слова. Джок посоветовал мне никогда не срывать свою злость на игроках сразу после игры. Он постоянно твердил: «Подожди до понедельника, когда все уляжется». Это был хороший совет, но моему стилю он не подошел. Как бы там ни было, неудивительно, что фотография с Джоком Стейном занимает больше всего места на стене моего офиса в Уилмслоу. Она была сделана до матча Шотландии против Уэльса, который состоялся 10 сентября 1985 года. В ту ночь он ушел из жизни.

Приведу последний пример. Джимми Сиррел, возглавлявший «Ноттс Каунти» и преподававший на курсах тренеров в Лилешолле, которые я посещал в 1973 году, посоветовал мне одну очень важную вещь. Он сказал, чтобы я никогда не допускал ситуации, когда контракты всех игроков истекают в одно и то же время, потому что это позволит им устраивать заговоры против главного тренера и клуба. Я бы и не задумался об этом, если бы Джимми не сказал. Но после этих слов мы очень тщательно составляли график контрактов. Думаю, высказывание этого совета отняло у Джимми не больше минуты, но я всю жизнь пожинал плоды того, что тогда прислушался к нему. Это еще раз показывает то, что советы зачастую приходят тогда, когда их не ждешь, и слушать людей (причем это абсолютно бесплатно) – одно из самых ценных умений в жизни.

## *Наблюдение*

Наблюдение – еще одно недооцененное занятие, и, опять же, оно бесплатно. Для меня существует два вида наблюдения: просмотр общим планом и детальное изучение. До назначения мной Арчи Нокса своим ассистентом в «Абердине» я не особо ценил разницу между наблюдением за мелкими деталями и просмотром в более крупном масштабе. Спустя некоторое время после того, как Арчи прибыл в «Абердин», он посадил меня за стол и спросил, для чего я его нанял. Этот вопрос поставил меня в тупик. Затем он изъяснился подробнее, сказав, что у него абсолютно нет работы, так как всем занимаюсь я сам. Он был очень настойчив и пользовался поддержкой Тедди Скотта, председателя совета директоров «Абердина», который был абсолютно согласен с Ноксом. Арчи сказал, что мне не следует все время находиться в центре тренировочного процесса. Но при этом мне необходимо тщательно контролировать процесс со стороны. Я не был уверен, стоит ли следовать этому совету, потому что это препятствовало бы моему контролю над тренировкой. Но все же Арчи оказался слишком настойчив. Так, несколько неохотно, я подчинился его желанию, и это оказалось одним из моих лучших решений.

Мне потребовалось совсем немного времени, чтобы понять, что, стоя в стороне, можно увидеть куда больше деталей, нежели находясь в центре событий. Если выйти из центра «заварушки», вы можете увидеть вещи, которые вас поразят. Крайне важно, чтобы во время тренировки вы замечали какие-нибудь удивительные вещи. Если вы находитесь в центре тренировочного процесса, свистите в свисток, все ваше внимание сосредоточено на мяче. После того как я отошел в сторону, поле моего зрения расширилось; я смог внимательно наблюдать за всем тренировочным процессом, начал понимать настрой игроков, их привычки и заряд энергии. Это был один из самых ценных

уроков в моей карьере, и я рад, что получил его. Совет Арчи помог мне в развитии моего тренерского мастерства.

Будучи игроком, я пытался сделать на поле одновременно две вещи – сконцентрировать внимание на мяче у моих ног и разглядеть, что происходит на другом конце поля. До тех пор, пока Арчи не объяснил мне все на пальцах, я действительно не понимал, что из-за такого мышления я рискую затеряться в деталях. Мне потребовалось всего несколько дней, чтобы понять всю ценность совета Арчи; с этого момента я всегда мог «приблизить» картинку, чтобы рассмотреть детали, или наоборот «отдалить» её, чтобы увидеть картину в целом.

Когда вы работаете тренером, вам всегда приходится наблюдать за конкретными вещами. Во время тренировки вы можете наблюдать за работой игрока и увидеть, как он получает травму; можете оценивать 12-летнего мальчика в молодежной академии; по горячим следам просматривать ночную игру на каком-то стадионе в Германии; наблюдать за поведением игрока или тренера за обеденным столом. Вы также можете искать подсказки, просматривая бесконечное количество видео с матчами, изучая язык тела и жестов других людей во время переговоров или просто рассматривая поле стадиона. А затем, в субботу после обеда или вечером в среду, вам придется сложить все вами увиденное в общую картину и найти единственно верный ответ.

Это звучит довольно легко – вам надо лишь наблюдать и довериться своим глазам, но на самом деле все не так просто. Удивительно, как много предубеждений хранятся в нас и какое влияние они оказывают на то, что мы видим или, точнее, думаем, что видим.

Если скаут скажет мне, что футболист хорошо играет левой, мне трудно будет выкинуть это из головы, когда я отправлюсь смотреть на его игру вживую; из-за этого я могу не заметить другие способности игрока или, что гораздо серьезнее, проигнорировать какую-либо его ошибку. Конечно, я был заинтересован во взгляде со стороны, но мне всегда хотелось сначала увидеть все своими глазами, не обладая перед этим какими-либо сведениями, чтобы мое сознание не было затуманено.

Вот одно из наблюдений, которое принесло мне успех на десятилетия. В 1969 году на «Регби Парк» [стадион в городе

Килмарнок, Шотландия – прим. пер.] проходила тренировка сборной ФРГ (Западной Германии), и я попросил у Карла-Хайнца Хеддергота, главы Немецкой футбольной ассоциации, разрешения посетить её для получения опыта. Единственными присутствующими были сами немецкие игроки, персонал, несколько агрономов и я. Я наблюдал за тренировкой примерно полтора часа.

Немецкие игроки тренировались без вратарей и были сосредоточены на обычном владении мячом, что было весьма необычным для того времени – раньше тренеры на таких занятиях уделяли больше внимания бегу на длинные дистанции. Эта тренировка произвела на меня большое впечатление, и с тех пор я частенько стал сосредотачиваться на владении мячом. Став тренером «Сент-Миррена», я стал применять «коробки» (квадраты), где четверо защитников запирают двух других игроков в небольшом пространстве. Мы начинали тренироваться, используя «коробки» размером 25 на 25 ярдов, в результате чего игроки, оказывающиеся внутри такой коробки, повышали свои навыки владения мячом. После того как они начинали лучше обращаться с мячом, коробки сужались. Такая тренировка помогает во всем: в уверенности, в понимании пространства – и в конечном итоге позволяет научиться играть в одно касание.

Этот метод «коучинга» я использовал вплоть до своей последней тренировки в «Юнайтед», которая состоялась 18 мая 2013 года. Таким образом, полтора часа в Килманроке подарили мне опыт, который я затем использовал около полувека.

Наблюдение – изучение возможностей соперников – является необходимой частью подготовки, и мы в «Юнайтед» сделали его обязательным, в особенности перед большими играми. Это было особенно важно в эпоху, когда видеоанализов практически не существовало, и лучшее, что мы могли сделать, – это перематывать кассету вперед-назад. Приведу один пример, когда наблюдение за чем-то конкретным полностью оправдало себя.

Был финал Кубка обладателей кубков против «Барселоны». Первый европейский финал с участием английской команды после дисквалификации, наложенной из-за Эйзельской трагедии 1985 года [29 мая 1985 года во время матча между «Ювентусом» и «Ливерпулем» возникла давка, в результате которой обрушилась стена одной из

трибун, погибло 39 человек – прим. пер.]. Я вместе со Стиви Арчибальдом, бывшим игроком «Абердина», посетил первый полуфинальный матч «Барселоны» против «Ювентуса», в котором блистал их основной форвард Христо Стоичков, забивший два мяча. Во втором матче в Турине он получил травму, из-за которой пропустил финал. Эта травма сыграла с ними злую шутку. В финальном матче им пришлось положиться на Микаэля Лаудрупа как на основного форварда, выдвигавшегося вперед с центра поля; а благодаря тому, что я посетил матч против «Ювентуса», мы оказались готовы к такому варианту событий. Мы скорректировали нашу тактику, не позволяя Лаудрупу выдвигаться вперед и растягивать нашу защиту, и в итоге выиграли 2-1.

Несколько раз бывало такое, что я видел игру футболистов лишь краем глаза, но все равно замечал их талант. В 2003 году я отправился во Францию, чтобы посмотреть на молодого Петра Чеха в действии. В том же матче принимал участие Дидье Дрогба, о котором я прежде никогда не слышал. Он был настоящей «динамо-машиной» – сильный, взрывной нападающий с потрясающим чувством гола – жаль, что в конечном итоге он выскользнул у нас из-под пальцев. К счастью, ситуация не повторилась с Пак Джи Суном. В 2005 году я посетил матч четвертьфинала Лиги чемпионов между «Лионом» и ПСВ, дабы понаблюдать за Майклом Эссеном, и неожиданно увидел сгусток энергии, который непрерывно носился по полю, как кокер-спаниель. Это был Пак Джи Сун. На следующей неделе я отправил своего брата Мартина, который был скаутом «Юнайтед», понаблюдать за корейцем. Его глаза сказали ему тоже самое, что и мне мои; в итоге мы подписали с ним контракт. Джи Сун был одним из тех редких игроков, которые всегда могут создать свободное пространство для себя.

Это особенные моменты. Я всегда получал удовлетворение, когда находил новый талант там, где меньше всего ожидал. Очень редко вы можете увидеть удивительного футболиста, который будто бы прилетел с другой планеты (хотя к Эрику Кантона это не относится). Такие моменты и такие игроки – награда за долгое и тщательное наблюдение. Ни один из игроков не сваливался на нас, как манна небесная, все они были результатом нашего круглосуточного поиска и наблюдения.

## Чтение

Многое в своей жизни я почерпнул из книг. В детстве я разочаровал своих родителей тем, что не очень прилежно учился в школе (будучи подростком, я уже был опьянен футболом), так что формально мое образование завершилось в 16 лет. Но я всегда любил читать. 6 февраля, в день Мюнхенской трагедии, я узнал о ней, находясь в библиотеке в Глазго. В течение многих лет я был подписан на Daily Express, на шотландские Sunday Mail и Sunday Post, а также на выходившие в выходные дни Sunday Express и Independent. Также я неравнодушен к Racing Post, которая всегда держит меня в курсе новостей из мира скачек. Но все же моей страстью всегда были книги, а не газеты.

Мои интересы в книгах простираются далеко за рамки футбола. Один из тренеров, о котором я читал, принадлежит к тому виду спорта, в котором я совершенно не разбираюсь. Речь идет о Джоне Вудене. Он был великим баскетбольным тренером команды UCLA [UCLA – Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе — прим. пер.] и выиграл со своей командой 10 национальных титулов за 12 сезонов. Вероятно, он был скорее тренером-мотиватором, чем тактиком, но ни у кого из его подопечных не возникало сомнений о том, «кто в доме хозяин». Он не терпел никаких вольностей и людей, которые не придерживались его пути. Я также читал о Винсе Ломбарди, чье имя было нарицательным в Соединенных Штатах во времена, когда он был тренером «Грин-Бей Пэкерс». Он был одержим американским футболом, как я – английским. Мне кажется, что я с ним на одной волне, и особенно мне нравится его цитата: «Мы не проиграли игру. Нам просто не хватило времени».

Я с головой погружался в книги об управлении и руководстве, но, может быть, именно потому, что я был так сильно занят своей работой, ни одна из них не нашла у меня отклика. То же самое касается и

других книг о спорте и биографий игроков. Для меня, по большей части, автобиографии игроков «Юнайтед» были просто рассказами о том, что я уже пережил, пусть и под другим углом. Я предпочитал книги, которые имели мало общего с моей повседневной работой. Конечно, время от времени я читал футбольные книги. Например, такие, как новелла Дэвида Писа «Проклятый «Юнайтед», рассказывающая о 44-дневном правлении Брайана Клафа на посту главного тренера «Лидс Юнайтед».

Впрочем, я не могу сказать, что нашел ее интересной. Тем не менее, я прочел также *Farewell but not Goodbye* («Я не прощаюсь, но говорю «до свидания») – автобиографию Бобби Робсона, человека, которым я искренне восхищаюсь.

Бобби начал свою взрослую жизнь в угольной шахте, а после увольнения из сборной Англии в 1990 году, в шаге от Кубка мира, он смог проявить большое мужество и возглавил голландский ПСВ, а оттуда отправился в «Порту» и «Барселону». Из автобиографий игроков я бы отметил автобиографию Гари Невилла, вышедшую в 2010 году. Это вдумчивая книга, и она помогает понять читателю, какое давление оказывается на игроков и насколько они нуждаются в успехе.

Я не хочу перегибать палку, но в некоторых книгах о военной истории я нашел некие параллели с футболом. Каждый генерал учится выбирать лучшее время для атаки, чтобы провести наступление с наименьшими потерями. Как это ни странно, мои наблюдения были подтверждены в ходе учений SAS [английский спецназ – прим. пер.], которые я посетил. Как мне объяснили, подразделение начинает обход с флангов, отвлекая противника, а затем наносит смертельный удар по центру. Однажды мы всем составом «Юнайтед» отправились наблюдать за учениями SAS во время одного из перерывов в сезоне. Они дали нам «попробовать на вкус» все, что можно, – спуск на лебедках с вертолета, стрельбу на полигоне, моделирование ситуаций со спасением заложников. Игрокам это очень понравилось.

Один из уроков, который я получил от SAS, – эффективность боевого построения, при котором активность флангов создает ослабление центральной зоны. Я решил применить эти знания на практике, и мы изучали этот прием в течение недели перед игрой с

«Ливерпулем». В день матча мои игроки атаковали по очереди с обоих флангов, а затем Гари Паллистер сместился справа в центр и забил гол. Причем у него получилось забить и второй раз, используя эту же уловку. По факту, мы использовали военную тактику, однако никто из ТВ-комментаторов этого не заметил.

Меня всегда интересовала история Америки, как военная, так и политическая, – я немало прочитал об Аврааме Линкольне и Кеннеди, больше всего меня интересовали моменты в их биографиях, когда им приходилось принимать тяжелые решения. Я нашел книгу Дорис Керн Гудвин, которая называется «Команда соперников», весьма интересной, а тщательный подход Кеннеди во время Карибского кризиса 1962 года представляется мне примером отличного принятия решений в непростой ситуации.

С возрастом я стал терпеливее, понял, что лучше потратить время на поиск правильного решения, а не принимать моментальные решения, рискуя таким образом ошибиться. Когда я только начинал карьеру менеджера, я действовал стремительно, делал все в спешке ради быстрого достижения цели и при этом рисковал потерять свой авторитет. Требуется мужество, чтобы сказать: «Дайте мне подумать над этим». В молодости все мы хотим полететь на Луну, и как можно быстрее. Думаю, это все из-за юношеского максимализма. С возрастом энтузиазм подкрепляется опытом.

Я понимаю, что наши личности формируются под влиянием многих факторов, а не только в зависимости от того, что мы слушаем, наблюдаем, читаем. Все мы жертвы случайного набора ДНК наших родителей, на всех нас влияют случайные факторы, везение, образование. Но у всех нас есть два органа, которые дают нам возможность лучше познавать мир, – наши глаза и уши. Наблюдение за другими, слушание их советов и чтение книг – это три лучших вещи, которые я когда-либо делал.

## **Глава 2. Голод до побед**

## *Дисциплина*

Дисциплину привили мне с самого раннего детства. Мой отец был настоящим воспитателем. Он работал в судостроении, это был тяжелый и жестокий бизнес. Он не любил болтать попусту. Отец был упрямым и немногословным, но при этом очень умным. Покинув школу в 14 лет, всему в своей жизни он научился сам, и при этом он очень много читал. Отец хотел, чтобы мы с братом обучились какому-нибудь ремеслу, и мне он не позволял заниматься футболом профессионально до тех пор, пока я не получил профессию токаря. Он вбивал в нас дисциплину с самого раннего детства.

В школьные годы он всегда заставлял меня вставать в 6 утра и точно в 6:45 выходил из дома, чтобы быть на рабочем месте ровно тогда, когда откроются ворота верфи. Может быть, поэтому, спустя несколько десятилетий, у меня появилась привычка появляться на работе с первыми петухами. Когда мне начали платить за игру в футбол, я стал позволять себе выбираться на вечеринки по субботам. Моему отцу это не нравилось. Он считал, что я слишком прожигаю свою жизнь. Мы около полугода не разговаривали. Мы были с ним слишком похожи.

В 14 лет я начал играть за «Дрюмчэпл Аматорз», самую большую любительскую команду в Шотландии. Ей владел Дуглас Смит, а его семье принадлежали доки для судов. У Дугласа была договоренность с Reid's Tea Rooms в центре Глазго, благодаря которой мальчики из команды могли там бесплатно обедать. Он контролировал пять команд – от 14 до 19 лет, и каждые выходные он брал нас в Данбартоншир, неподалеку от Глазго, где показывал свою свиноферму, а затем заставлял нас играть в футбол на зеленом лугу. Дугласу очень не нравилось, когда одна из его команд проигрывала, он сразу начинал краснеть и злиться. Этот человек был невероятно дисциплинирован и всегда был настроен на победу.

Проблемы с дисциплиной в «Сент-Миррене» (возглавляемым мной с 1974 по 1978 годы) начались с первого же дня. Когда я впервые прибыл в офис команды, местная Paisley Daily Express отправила репортера, чтобы сфотографировать команду вместе с новым менеджером. На следующий день в газете я увидел фотографию, на которой капитан команды Ян Рид, стоя позади меня, показывает заячьи уши. После проигранной нами первой же игры против «Коуденбиза» я пригласил Рида в свой кабинет, где ему пришлось объясниться. Он сказал, что это была всего лишь шутка, на что я заметил, что это не тот вид шуток, над которыми мне хочется смеяться.

Джон Моват был хорошим молодым игроком, но имел привычку грызаться на мои указания во время матча. Я внес Рида и Мовата в свой черный список. Был еще один игрок, который объяснил причину своего отсутствия на тренировке тем, что был с подружкой на концерте поп-группы. В ответ на мое замечание о том, что концерты проходят постоянно, он ответил, что это был особенный случай. «Если ты хочешь ходить на концерты, ладно, ходи, но тогда больше не появляйся здесь», - сказал я ему тогда. Мне хотелось донести до всех игроков, что не стоит относиться к тренеру пренебрежительно. Они все прекрасно поняли.

Когда я стал менеджером, моей главной задачей стало установление строгой дисциплины. В «Сент-Миррене», как правило, игроки работали на полставки, и несмотря на это мы ездили на выездные игры. Однажды один игрок решил добраться на матч с «Ист-Файфом» своим ходом. Перед игрой в раздевалке я сказал ему, что он лезет на рожон и поэтому на поле не выйдет. Однако во время игры стало ясно, что мне некого выпустить на замену, кроме него, так что мои попытки проучить игрока провалились.

Перебравшись в Абердин, который является более спокойным местом, нежели Глазго, я понял, что новой команде надо добавить свирепости и дисциплины. Я не торопил события, но был агрессивным и требовательным. Подозреваю, что не всем это нравилось, но я сделал из игроков настоящих мужчин.

В «Абердине» было три игрока, которых я считал лоботрясами. Они не относились к тренировкам достаточно серьезно. Поэтому я заставлял их работать в тренажерном зале каждый день, отправлял в

резервную команду, посылал их тренироваться в такие холодные места, как Питерхид, во вторник или среду ночью, но в итоге избавился от них.

Дисциплину было легче привить еще и потому, что много десятилетий назад команды почти не менялись. Трудно поверить (особенно сейчас, когда вы видите 7 игроков запаса на матчах Премьер-лиги), что делать замены в футболе разрешили только в середине 1960-х годов [первая официальная замена игрока в матче была произведена в 1965 году, в матче «Чарльтона» против некой команды – *прим. пер.*]. Когда я был мальчиком, стартовый состав команды практически не менялся на протяжении всего сезона, даже сейчас я могу назвать по памяти стартовый «Райт Роверс» начала 1950-х. Игроки держались за свои места и по финансовым соображениям – они хотели получать бонусы.

В молодости я был заиклен на дисциплине и время от времени совершал поступки, о которых потом жалел. Например, после того как мы вернулись в Абердин с Кубка обладателей кубков, в нашу честь был устроен парад, который заканчивался на нашем стадионе «Питтодри», заполненном до отказа. Все фанаты хотели увидеть игроков с кубком, который те проносили вокруг поля, держа в руках. Трофеем нес центрфорвард «Абердина» Марк Макги, желавший показать его всем фанатам. Однако мне показалось, что он слишком бурно отмечает это событие, и запретил ему нести кубок. Затем в раздевалку зашла его мать, и мне стало ужасно стыдно. На следующее утро я позвонил Макги с извинениями и просьбой сопровождать меня к гавани, где мы вместе показали трофей болельщикам, возвращавшимся на корабле из Гетеборга. В дальнейшем я старался избегать подобных инцидентов.

Вопрос дисциплины сопровождал меня всю мою карьеру. Мартин Эдвардс перед назначением в «Манчестер Юнайтед» предупредил меня, что у некоторых игроков есть проблемы с алкоголем. Он отметил, что одна из причин, по которым клуб обратился ко мне, - это моя репутация в отношении дисциплины, я не поощрял вредные привычки.

Когда я пришел в «Юнайтед», тут творилось полное безобразие во многих аспектах, даже в одежде. Каждый носил одежду от своего спонсора. Тут были Puma, Adidas, Reebok. Невероятный беспорядок. Я

сразу же потребовал, чтобы, выезжая на матч, они одевали фланелевую одежду, клубный пиджак и галстук. Когда в 2000 году к нам присоединился Фабьен Бартез, ему пришлось подстраиваться под наши требования. Француз пошел хитрым путем, он переодевался в автобусе по пути к стадиону. А после игры возвращал Альберту Моргану, нашему кит-менеджеру [человеку, ответственному за снаряжение и экипировку в команде – *прим. пер.*], пиджак, рубашку, галстук и брюки вплоть до следующей игры. Эрик Кантона нарушил дресс-код один раз, когда команду пригласили на прием в мэрию. Он появился в старой замшевой куртке с длинными полосами и изображением американского индейского вождя на спине. На следующий день он клялся мне (и я ему верил), что он воспринял это событие как рядовой прием. По крайней мере, так бы к этому отнеслись во Франции.

Игроки дают менеджеру много поводов применить кнут, но всегда важно правильно выбрать момент. Вы не должны часто понукать каждого игрока, чтобы команда поняла ваш посыл. Например, я не видел смысла в строгом наказании за однократное опоздание на тренировку. В Манчестере особенно зимой легко застрять в дороге, тем более если случилась какая-нибудь авария. Игроки иногда попадали в пробку и опаздывали на занятия. Если это случалось раз или два, я особо не беспокоился. Однако если это превращалось в систему, приходилось говорить игроку, чтобы он выезжал на 10 минут раньше, иначе он подведет своих одноклубников. Никто из игроков не хотел этого делать. Насколько я помню, только Марка Боснича пришлось оштрафовать за систематические опоздания.

Я не боялся пересечь территорию, которую игроки считали личной, – прически и ювелирные украшения. Мне всегда было трудно понять, почему игрокам хочется носить длинные волосы, если они тратят так много усилий на поддержание физической формы. Даже несколько лишних прядей волос казались мне неразумными. Впервые я поднял этот вопрос с Карелом Поборски, перешедшим в «Юнайтед» из «Славии» в 1996 году. Когда я смотрел на него, у меня возникало ощущение, что он собирается выступить в Led Zeppelin, а не «Манчестер Юнайтед». Мне удалось уговорить его обрезать свои

локоны, хотя, на мой взгляд, они все равно оставались слишком длинными.

Были и другие игроки, одевавшие кресты и ожерелья, которые выглядели тяжелее тех крестов, что носят паломники от Виа Долороза до Иерусалима. Приходилось все это запрещать. Тем не менее, мне ничего не удавалось поделаться с татуировками, так как даже я не мог доказать, что они имели хоть какой-то негативный эффект на игру. Эрик Кантона сделал свою первую татуировку из-за простого увлечения. До сих пор помню, как он прибыл с головой индейского вождя на левой стороне груди. Так как Эрик пользовался большим почетом в команде, некоторые из игроков последовали его примеру. Я всегда поражался тому, что Криштиану Роналду не сделал ни одной татуировки. Это говорит о большом уровне самодисциплины.

Лидеры также принимают различные решения и выносят приговоры. В глазах неопытного управленца любая мелочь может выглядеть как преступление, карающееся смертной казнью.

Это все хорошо, но как только ты выносишь приговор, то ограничиваешь свой выбор. Я постепенно приходил к пониманию пословицы, которая звучит так: «Пусть наказание соответствует преступлению», и, будучи судьей, жюри и боссом в одном флаконе, я мог выносить наказания самых разных видов. Самым простым было молчание, и я часто пользовался этим приемом. Он не требует публичной порки или выговора. Люди хотят знать, что они сделали не так, и тот, кого я игнорировал, прекрасно понимал, что находится в опале.

Я выдавал игрокам много несерьезных штрафов, чтобы держать их в узде и сохранять концентрацию на командной работе. Обычно игроки несли такие наказания после получения глупых желтых или красных карточек в результате перепалок с судьей, неспортивного поведения или грубых подкатов. Суммы штрафов росли в соответствии с ростом зарплат в АПЛ, но суть оставалась прежней – лишение недельного или двухнедельного оклада. После ужасной рождественской вечеринки в 2007 году [тогда игроки «Юнайтед» напились и дебоширили на улицах Манчестера, одна девушка даже обвинила Эванса в изнасиловании – прим. пер.] я лишил игроков основы и резерва недельной зарплаты.

Молодых игроков, мечтавших попасть в состав, я мог легко выбить из колеи, просто запретив им путешествовать вместе с основной. Игрокам же первого состава я сумел вбить в голову то, как дорого им могут обойтись различные проделки. Можно было просто не заявить игрока на матч, но еще хуже – отправить на трибуны и заставить сидеть в повседневной одежде. Это футбольный аналог публичного повешения. Никто не был от этого застрахован.

В конце концов, все получали суровое наказание – отстранение от игр либо выставление на трансфер. Может показаться, что второй вариант был слишком жёстким, но я так не считал. Если мы принимали решение продать игрока, значит, мы либо не нуждались в его услугах, либо (как в случае с Роналду) выполняли обещание.

С моей точки зрения, отстранение от игр было куда более неприятным: оно сказывалось как на клубе, так и на самом футболисте. Например, так произошло в январе 1995 года, когда Эрик Кантона получил дисквалификацию до конца сезона, и затем ФА увеличила срок наказания ещё на четыре месяца, вплоть до октября.

Никому не хочется находиться вне первой команды; у возрастных футболистов чувство разочарования становится ещё сильнее, ведь их лучшие годы уже позади. Тем не менее, я никогда не позволял эмоциям вмешиваться в мои игровые планы; особенно это касалось важных матчей.

В 1994 году я убрал Брайана Робсона из заявки на финал Кубка Англии. На тот момент блистательная 13-летняя карьера Роббо в «Манчестер Юнайтед» подходила к концу. К сожалению, я недооценил то, насколько Брайану было важно поучаствовать в завоевании своей четвертой медали Кубка Англии. Оглядываясь назад, я, конечно, оставил бы его в запасе и, скорее всего, выпустил бы на заключительную часть поединка.

И хотя парни прекрасно знали о моем взрывоопасном характере, обычно вспышки гнева не несли какого-то разрушительного эффекта. Если футболист во время матча был спокоен и дисциплинирован, то и я был спокоен относительно его выступления.

Если игроки получали кучу жёлтых карточек или, что ещё хуже, если кому-то из них ударяло в голову, и он получал красную, то подобные выходы имели печальный исход для всей команды. Мы не

только оставались в меньшинстве, но и до конца матча теряли часть качеств, присущих удалённому футболисту.

Шмейхель, Инс, Робсон, Кин, Хьюз, Кантона – любой из этих игроков мог завестись с пол-оборота, и, естественно, я не сдерживался, когда кто-либо из них зарабатывал удаление на ровном месте.

Встречаются люди, которые абсолютно непробиваемы в плане дисциплины. Одним из таких был Верон. Я никак не мог заставить его вписаться в командную систему. Это был фантастический, но вместе с тем совершенно безрассудный игрок. Когда я просил его действовать в центре поля, он гонял по всей его ширине... Хуан не имел какой-либо самодисциплины, и в итоге был продан после двух проведённых в клубе лет и 82-х матчей.

Вам не удастся слепить команду из беспечных существей.

И наоборот, есть футболисты, чётко следующие инструкциям, например, Пак Чжи Сун. Если я давал ему определённые указания, он вцеплялся в них, как собака в кость. В лигочемпионском матче 2010 года против «Милана» я попросил корейца сдерживать главную креативную силу «россонери» - Андреа Пирло. Полузащитник итальянцев вышел задать тон игре, однако Пак в корне душил все его попытки.

Я поставил дисциплину во главу угла, и, возможно, это стоило нам нескольких трофеев. Даже если бы мне пришлось заново пройти весь путь, я бы ничего не менял: отказавшись от железной дисциплины, вы закладываете основы анархии.

Вскоре после Рождества 2011 года я заметил, что три игрока основного состава накануне «Боксинг Дэй» покинули город и были в неудовлетворительном состоянии на утренней разминке. Я приказал каждому из них заняться дополнительной тренировкой, а затем бросил их в бой против «Блэкберна». К тому моменту много игроков находилось в лазарете, и, хотя этот шаг ослабил команду ещё сильнее, я чувствовал, что это будет правильным решением.

Мы уступили «Блэкберну» 2:3, потеряв драгоценные очки, и в итоге проиграли титул «Манчестер Сити».

Решение отстранить Эрика Кантона в 1995 году после его драки с фанатом на матче против «Кристал Пэлас» стоило нам обоих трофеев - как чемпионства, так и кубка Англии. В тот момент мы находились на

расстоянии одного очка от первого места, и я уверен, что, будь Кантона в составе, мы набрали бы очков десять, вместо того чтобы отдать титул «Блэкберну».

В долгосрочной перспективе принципиальность намного важнее целесообразности. Если Вы можете собрать команду из одиннадцати талантливых парней, которые сосредоточенно и интенсивно тренируются, уделяют время своему телу и диете, достаточно высыпаются и не опаздывают на занятия, то вы уже на полпути к трофею. Странно, что многие клубы не способны на это.

Перед победным финалом Кубка Англии 1996 года против «Ливерпуля» (1-0) я почувствовал, что мы выиграем. На предматчевую проверку состояния газона вся команда соперника, за исключением тренера и ассистента, явилась в белоснежных костюмах от кутюр. Для меня это стало сигналом: раз «Ливерпуль» выглядит так, будто бы приехали на показ мод, значит, они легкомысленно относятся к самодисциплине.

Я поделился своими соображениями с нашим кит-менеджером Норманом Дэвисом, и прогноз оказался верным. Эрик Кантона отправил мяч в ворота мерсисайдцев за несколько минут до финального свистка.

Другой эпизод произошёл ещё раньше. В сентябре 1985 года мой «Абердин» разбил «Рейнджерс» на «Айброксе» со счётом 3-0. Игроки из Глазго попытались запугать нас. Они сошли с ума и не совладали с эмоциями, уже в первом тайме схлопотав два удаления. Это был какой-то ад. Нам в спешном порядке пришлось покинуть раздевалку и подтрибунные помещения, пока полиция в течение второго тайма пыталась утихомирить болельщиков-варваров. Это был тот случай, когда агрессия наших оппонентов обернулась против них самих.

## *Трудолюбие*

Мои родители всегда работали. Отец работал на верфи, а мама – на заводе по производству проволоки. Чуть позже она стала принимать участие в изготовлении деталей для аэропланов. Папа часто работал по 60 часов в неделю, условия были ужасными: надо было очень много работать при сильном холоде и большом риске. Глазго находится примерно в той же широте, что и Москва, так что в те моменты, когда зима подбиралась к реке Клайд, верфи становились невероятно жестоким местом.

Один раз в год отец брал двухнедельный отпуск. В 1955 году, работая 64 часа в неделю, он получал 7 фунтов и 15 шиллингов, по нынешним меркам это примерно 189 фунтов. После того, как он умер от рака в 1979 году, мама занялась уборкой частных домов. Мои родители держались за свои рабочие места именно по той причине, что никакой соцзащиты тогда не существовало. Стандарты соцстрахования были ниже плинтуса, в качестве больничных выдавали смешные деньги, и не было никаких профсоюзов, готовых подать в суд по самой нелепой причине. Я не припомню такого периода, когда мои родители не работали. На летних каникулах мы с братом садились в автобус, ехали в Солткотс [город в Шотландии – прим. пер.], а там уже только и делали, что играли в футбол, шахматы или шашки.

Так как оба моих родителя работали на износ, и я также с детства впитал идею о том, что единственный способ улучшить свою жизнь – это упорный труд. Эта мысль сидела глубоко в моем мозгу. Я никогда не мог просто плыть по течению, меня раздражают люди, которые растрачивают свой природный дар просто потому, что не готовы работать до седьмого пота каждый день. Приятно осознавать, что ты прикладываешь все усилия для достижения цели, а еще приятнее, когда твои труды начинают приносить плоды. Думаю, это объясняет, почему я выходил на игру в день собственной свадьбы и в день

рождения своего первого сына. Я пропустил всего 3 игры из 1500 у руля «Манчестер Юнайтед». В первый раз я поехал к брату, когда его жена ушла из жизни в 1998 году. В 2000 году я поехал на свадьбу старшего сына в ЮАР, и, наконец, в 2010 году я не посетил матч, потому что лично наблюдал за игрой Давида де Хеа с трибуны.

В «Сент-Миррене» и «Абердине» я старался просмотреть столько матчей за неделю, сколько мог. Обычно я делал это с Арчи Ноксом, который был моим ассистентом в «Абердине». Его родители были фермерами, и он вырос на ферме недалеко от Данди. В детстве Арчи много работал на ферме, так что он придерживался той же рабочей этики, что и я. Мы вместе ездили на разные игры, и, например, если матч был в Глазго, то Арчи вел машину, а я спал. А на обратном пути все, соответственно, было наоборот: я за рулем, а Арчи храпит на заднем сиденье. В целом, такая поездка занимала шесть часов. Порой нам хотелось пропустить игру и отдохнуть денек, но в такие моменты мы говорили друг другу: «Если мы пропустим одну игру в Глазго, то пропустим и вторую».

В большинстве футбольных клубов главные тренеры работают куда усерднее, чем кажется людям. В Премьер-лиге ты чувствуешь безжалостное давление, а в дивизионах пониже у команд не хватает денег на то, чтобы организовать менеджеру большой штаб помощников. По крайней мере, так точно было, когда я начинал с низов. В «Сент-Миррене» мой штаб состоял из четырех человек: мой ассистент, тренер резервной команды, физиотерапевт и кит-менеджер, работающий на полставки.

В «Абердине» в моем распоряжении были кит-менеджер, тренер резервов и главный смазчик скрипящих колес нашего автобуса. Он также стирал и гладил форму. Иногда он засыпал на бильярдном столе, потому что не успевал на последний автобус до дома. Даже в начале моей карьеры в «Юнайтед» у меня было всего восемь помощников.

Несколько раз все работники, подмастерья и даже председатель правления «Абердина» вставали в шесть часов утра и шли расчищать поле от снега. В марте 1980 года мы начали наш путь к первой победе в шотландской лиге с уборки снежного покрова высотой в 17-18 сантиметров. Мы выиграли у «Мортон» со счетом 1:0. Это был единственный матч, сыгранный в тот день в Шотландии.

Все топ-менеджеры – Карло Анчелотти, Жозе Моуринью и Арсен Венгер – невероятно трудолюбивы. Но больше всего я восхищаюсь невоспетыми героями – менеджерами, хоть и не попавшими, волею случая, в топ-клуб, но никогда не сдававшимися. Будучи в Шотландии, я постоянно натыкался на Алекса Смита и Джима МакЛина в богом забытых местах. Шли проливные дожди, и куда приятнее было бы провести вечер за просмотром телевизора, но они продолжали работать. Алекс тренировал клубы к северу от границы [с Англией – прим. пер.], а Джим был главным тренером «Данди Юнайтед» на протяжении 22-х сезонов.

Большинство футбольных фанатов даже не знают имен Ленни Лоуренса и Джона Руджа. Это притом, что Ленни провел почти тысячу матчей у руля таких клубов, как «Чарльтон», «Бредфорд», «Лутон Таун» и «Гримсби Таун», а Джон 16 сезонов тренировал «Порт Вейл», пробыв до этого около 14 лет спортивным директором «Сток Сити». Ни один из них не сдался. Футбол просто использовал их. Я часто видел этих людей среди горстки болельщиков, наблюдающих за матчем нашей резервной команды.

Некоторые игроки проявляли такую же непоколебимость на футбольном поле. Я проникся огромным уважением к Тони Адамсу из «Арсенала», Джанфранко Дзоле, когда тот играл за «Челси», и Джейми Каррагеру из «Ливерпуля». Я всегда считал Адамса игроком «Юнайтед», который просто надел не ту форму. Алкоголь разрушил карьеры многих футболистов, и печальный пример в виде Джорджа Беста всегда маячил перед нами. На этом фоне пример Тони в борьбе с демонами в своей голове особенно выделяется. Но больше всего мое внимание привлекали его действия на поле. Недостаток таланта и скорости он компенсировал своим трудолюбием. Будучи средним игроком, благодаря невероятному труду и прилежанию, он смог превратиться в выдающегося лидера. Он был всегда нацелен на победу, и он очень красиво отплатил как Джорджу Грэму, так и Арсену Венгеру за доверие.

Дзола был невероятным мастером своего дела. Он всегда доставлял нам трудности и никогда не сдавался. Обладая небольшим ростом, он мог спокойно постоять за себя в стычке с куда более мощными защитниками, которые были на 20-25 сантиметров выше него. Он был

хитер, невероятно креативен и беспощаден. Его подход к игре был схож с моим.

Джейми Каррагер тренировался в «Юнайтед», будучи игроком молодежки. В нашем клубе он был абсолютно заурядным игроком и ничем не выделялся. Перейдя в «Ливерпуль», он каким-то образом стал сердцем и душой мерсисайдского клуба, его «диспетчером». Во время моего последнего сезона он вышел на замену в игре, которую мы полностью контролировали. Я подошел к нему и шепнул на ухо: «Небольшая просьба – перестань бить по ногам наших игроков». Он ответил: «Я буду дубасить каждого из них». Мы некоторое время общались с Джейми после моего ухода на пенсию, и он меня впечатлил. Не удивлюсь, если он однажды станет тренером «Ливерпуля», но для этого ему нужно понять, готов ли он покинуть ТВ-студию и вернуться в футбол на более ответственную должность.

В «Юнайтед» всегда было много игроков с духом победителя. Когда выигрыши становятся обыденностью, победители по жизни становятся беспощадными. Хотя это и звучит банально, лучшие игроки соревнуются сами с собой. Они хотят забраться настолько высоко, насколько это возможно.

Игроков вроде Роналду, Бэкхема, братьев Невиллов, Кантона, Скоулза, Гиггза и Руни нельзя было вытащить с тренировочной площадки. У них было врожденное стремление к совершенству, они всегда хотели выделяться из толпы. Например, Гари Невилл тренировался больше других именно потому, что знал, что не одарен таким талантом, как его одноклубники. Мне даже не стоило беспокоиться по поводу того, что Гари делает ночью в пятницу: к половине десятого вечера он уже лежал в кровати.

Дэвид Бэкхем также был выдающимся футболистом. Перейдя к нам, он жил на съемной квартире и не только тренировался весь день, но и приходил вечером, чтобы бегать вместе со школьниками. В начале сезона мы проводили так называемую «бип-проверку», которая позволяет понять уровень аэробной подготовленности игроков. Бекхэм, как и Роналду, на таких проверках всегда опережал любые нормативы.

Криштиану всегда хотел стать лучшим игроком мира, и он был твердо нацелен на это. Еще до переезда в Англию он очень

внимательно следил за своим рационом. Сейчас португалец постоянно принимает ледяные ванны после каждой игры, стремясь держать выступления на той планке, которую он себе поставил. Он не прикасается к алкоголю и держит свой вес в районе трех килограммов ниже нормы, потому что в его тридцатилетнем возрасте это помогает не потерять в скорости.

В утопичном мире я бы заполнил все команды игроками, которые столь же настроены на победу, сколь и талантливы. Но так не бывает, и, если выбирать между игроком с большим потенциалом, не желающим его реализовывать, и игроком, который чуть менее талантлив, но трудолюбив и полон драйва, я всегда предпочту второго. Первый тип, может, и подойдет для краткосрочной перспективы, но подобные игроки никогда не станут стержнем стабильного и успешного клуба.

Трудовая дисциплина, которую я только что описал, присуща топовым атлетам из любого вида спорта. Они обладают исключительной самодисциплиной и огромным желанием работать. Посмотрите на Э. П. Маккоя, жокея, который выиграл более 4 000 скачек и за время своей карьеры сломал себе все ребра и множество костей. Его весовая норма составляет 75 кг, но на протяжении 25 лет он удерживал свой вес в районе 63 кг. Когда он объявил о завершении карьеры, его жена сказала, что ей наконец-то придется научиться готовить картофель. Новак Джокович, чемпион по теннису, друг бывшего защитника «Манчестер Юнайтед» Неманьи Видича, также придерживается режима. Можно только удивляться, когда слышишь о его занятиях по физподготовке и режиме питания.

Лучшие футболисты мира также дисциплинированы, хотя, смотря на фотографии, где они загорают в Дубае или отдыхают в ночном клубе с девушкой, можно подумать, что это не так. Им нужно постоянно работать не только для того, чтобы оставаться лучшими, но и потому, что всегда есть кто-то, стремящийся занять их место в составе. Это также объясняет тот факт, что почти все футболисты – выходцы из рабочего класса.

Понятное дело, родители из среднего класса хотят, чтобы их сыновья пошли в университет или овладели каким-нибудь ремеслом. В таких семьях не обращают особого внимания на футбол. По всему

миру футбол привлекает тех парней, для которых дальнейшее образование маловероятно и у которых не остается ничего, кроме как совершенствовать свои футбольные навыки. Это их возможность достигнуть лучшей жизни.

Сегодня термин «рабочий класс» имеет иное значение, чем несколько десятилетий назад. Однако большинство игроков «Юнайтед» родились в так называемых «малообеспеченных семьях». Не хочу показаться отставшим от жизни человеком, но улучшение уровня жизни означает, что современные игроки выросли с горячей водой, телевидением, компьютерами, машинами и бюджетными авиакомпаниями. И это более комфортные условия, нежели те, в которых приходилось расти мне. Я многое прощал людям из рабочего класса, потому что считал их готовыми к трудностям жизни.

Для большинства британских игроков, которые играли под моим руководством, футбол стал последней электричкой, которая помогла им выбраться из плохих условий. У Райана Гиггза было тяжелое детство. Родился он в Кардиффе, его матери было только 17, и, так как его дед по отцу был из Сьерра-Леоне, Райан, будучи ребёнком, столкнулся с расистскими насмешками. В раннем возрасте он вынужден был уехать из Уэльса, когда его отец, Дэнни Уилсон, покинул Регбийный союз, чтобы стать профессиональным игроком Регбийной лиги на севере Англии.

Отец ушел из семьи, и Райана воспитывала мать, урожденная Линн Гиггз. Именно там, в Солфорде, он сделал свои первые шаги в футболе. У Линн было две работы: она была официанткой в баре и младшей медсестрой. Но поскольку она была матерью-одиночкой, она не могла позволить себе купить лучшие бутсы для Райана. Но она приучила его к труду. Его мать была святым человеком, и Райан воздал ей должное, избавившись от отцовской фамилии, Уилсон.

Дэвид Бекхэм родился в небольшом доме в Восточном Лондоне, а его отец работал инженером-теплотехником. Пол Скоулз вырос в доме, который принадлежал муниципальному совету в Лэнгли. Никки Батт родом из Гортон. В этих городках явно нельзя увидеть припаркованный у дома Bentley. Уэйн Руни родом из сурового района Ливерпуля, и он даже подумывал о карьере боксера. Дэнни Уэлбек и Уэс Браун выросли в Лонгсайте, районе Манчестера, известном

своими бандами. Отец Брайана Робсона был водителем грузового автомобиля. Рио Фердинанд родился в Пекхэме, в одном из беднейших районов Лондона. Этот список бесконечен.

Со временем я стал больше понимать влияние на британского игрока того, откуда он родом, потому что я был знаком с семьями игроков и знал школы, которые они посещали. Стало сложнее оценивать происхождение и характер игрока после того, как мы начали искать футболистов в Южной Америке и Восточной Европе. Где-то до середины 1990-х молодые игроки из академии знали своё место в неофициальной иерархии клуба. Они чистили старшим игрокам бутсы, убирали манишки и мячи, разбросанные по всему тренировочному полю игроками основы. Парни понимали, что вход в раздевалку основы был строго запрещен. Такие традиции, вероятно, заставляли их стремиться к большему.

За последние десять лет в качестве тренера я стал чаще находить схожие черты характера как у британских игроков, так и у парней, воспитанных за границей. Криштиану Роналду, несомненно, знал, что значит бороться. Он вырос в деревне на Мадейре в бедной семье, воспитывался матерью. Тим Ховард, который провел 77 матчей в воротах «Манчестер Юнайтед», был воспитан в Нью-Джерси матерью-одиночкой, которая эмигрировала в Соединенные Штаты из Венгрии и вкалывала на двух работах после того, как отец Тима ушел из семьи.

У близнецов да Силва было всё по-другому. Они выросли в бразильском городе Петрополис и обладали удивительной любовью к труду. Рафаэль на наши тренировки в самые холодные манчестерские дни приходил в футболке с коротким рукавом и шортах. Все же остальные, включая меня, были полностью закутаны. В конце одного из сезонов я сказал им, чтобы они хорошенько отдохнули за лето, и узнал, что их отец построил полноценное футбольное поле в их родном городе, чтобы они могли играть каждый день со своими друзьями.

Для большинства иностранных игроков футбол также стал билетом в будущее. Лучшие имеют врожденную способность к труду и могут интуитивно понять, что, если объединить талант и труд, можно многого достичь. В моем детстве отец сам мастерил мне игрушки на Рождество. И я подозреваю, что некоторые иностранные игроки

понимают меня. Многие футболисты, которых мы подписывали, были в таком же ужасном положении, что и их британские одноклубники, если не хуже.

Аднан Янузай, которого мы подписали в 16-летнем возрасте в марте 2011 года, родился в Бельгии после того, как его родители бежали от ужаса, творившегося в бывшей Югославии. Эквадорец Антонио Валенсия родом из бедной семьи, как и бразилец Андерсон. А Андрей Канчельскис, который играл за нас в 1990-х, вырос в Советском Союзе. Карлос Тевес родом из беднейшего района Буэнос-Айреса, находящимся во власти наркотиков и так называемого «Форт Апачи». Квинтон Форчун был воспитан в южноафриканском городке в условиях апартеида.

К сожалению, есть примеры игроков, истории которых схожи с историями Роналду или Гиггза, но, несмотря на природный талант, они не были достаточно сильны в эмоциональном и психологическом плане и не могли избавиться от призраков прошлого. Рэйвел Моррисон – это, наверное, самый печальный случай. Он был талантлив, как и другие молодые игроки, но постоянно попадал в передряги. Было больно продавать его в «Вест Хэм» в 2012 году, так как он был фантастическим игроком, но в течение нескольких лет проблемы вне поля продолжали усугубляться, и нам ничего не оставалось, как отпустить его. Но очевидно, что Рэйвел не повзрослел, и «Вест Хэм» расторг с ним контракт в 2015 году.

Я твердо уверен, что в людях из малообеспеченных семей можно разбудить дополнительный голод и волю к победе. Когда у нас в «Юнайтед» случались спады, и когда всех нужно было подбодрить, я всегда заканчивал беседы с командой тем, что напоминал игрокам об их происхождении, говорил о том, что у семей, откуда они вышли, не было практически никаких средств к существованию.

Я говорил им, что наверняка их деды или кто-то из семьи был из рабочего класса, что они трудились каждый день, просто чтобы выжить. Тогда как игрокам нужно выложиться на поле в течение 90 минут, и они за это получают большие деньги. Оглядываясь назад, я понимаю, что фраза «рабочий класс» не значила чего-то особенного для многих футболистов, в частности для иностранцев. Но думаю, что все знают людей, у которых бывали трудные времена. Иногда все мы

ощущаем себя аутсайдерами в какой-то мере. И люди, которые чувствуют себя аутсайдерами, делают одно из двух: они либо чувствуют себя отвергнутыми, ищут повод для ссоры и жалуются, что жизнь несправедлива, или же используют это чувство изолированности, чтобы мотивировать себя и усердно трудиться. Я всегда говорил игрокам: «В ту минуту, когда мы не работаем усерднее, чем другая команда, мы уже не «Манчестер Юнайтед».

## *Драйв*

Годами я пытался понять, почему одни люди обладают большей волей к победе, чем другие. Я не уверен, что хоть как-то приблизился к решению этого вопроса за последние 30 лет. Но узнал, как можно обуздать эту силу. Я точно знаю, что если бы мне пришлось выбирать между стимулом и талантом как самым важным двигателем, то я выбрал бы первое. Для меня стимул – это сочетание готовности усердно работать, эмоциональной стойкости, огромной силы концентрации и отказа признавать собственное поражение.

В «Юнайтед» было много игроков, олицетворявших драйв, который необходим для того, чтобы стать успешным. В авангарде были такие игроки, как Брайан Робсон, Рой Кин, Стив Брюс, Марк Хьюз, Брайан Макклер и Патрис Эвра. Порыв одного футболиста мог оказать огромное влияние на всю команду. Стремление к победе – это как магическое зелье, которое может передаваться от одного человека к другому. Брайану Робсону был чужд страх. Он прибыл из Честер-ле-Стрит, шахтерского района, находящегося на севере Англии, и всегда лез в эпицентр опасных событий, которых другие постарались бы избежать.

В результате он проводил много времени в лазарете, но это сделало его незаменимым лидером. Несмотря на то, что в течение карьеры Робсон несколько раз вывихнул плечо, он ежедневно отжимался от пола тысячу раз. Я решил показать игрокам фотографию Брайана при угловом у своих ворот. Его глаза почти остекленели, он отгородился от остального мира, и единственная вещь, на которой он был сконцентрирован, – убедиться, что угловой удар будет должным образом нивелирован.

Неустанный драйв Роя Кина был вдохновляющим. Стив Брюс сыграл 414 матчей в центре нашей обороны, был бесстрашен и являлся отличным организатором, но ему не хватало скорости. Однако, как и

Адамс, он компенсировал свои недостатки глубоко укоренившейся волей к победе, пример Тони был крайне заразительным.

Дэвид Бекхэм был невероятно голоден до трофеев, как и Никки Батт, родившийся в окрестностях Манчестера и сыгравший за «Юнайтед» 387 матчей. Братья Невиллы, которые прибыли из Бёри (город, расположенный неподалеку от Манчестера), и Денис Ирвин, который, как и Рой Кин, прибыл из Корка, – все испытывали особый драйв. Они были похожи – целиком посвятили себя клубу. На них можно было полностью положиться, и они могли сыграть в 80% матчей в сезоне. Они заражали стремлением к победе своих одноклубников. Ни один из этих игроков не наслаждался горьким вкусом поражения. К счастью, годы шли, но у нас появлялось еще больше игроков с такими качествами в первой команде.

Выделяя этих игроков, я не хочу умалять заслуг других. Отдельно я упоминаю их лишь потому, что они не обладали таким природным даром, как Хьюз, Коул, Кантона, Верон, Скоулз, Гиггз и Роналду. Путем применения силы воли, истинной смелости и решительности они избавились от многих недостатков.

Иногда этот драйв выходил из-под контроля, и мне приходилось вмешиваться. Когда мы играли с «Мидлсбро», произошел один случай: группа игроков бросилась на судью, как стая собак, и я обезумел вместе с ними. Но я не хотел по неосторожности обескуражить их. В ту минуту, когда вы слишком сильно вмешиваетесь, вы гасите драйв человека. Поверьте, это сделать гораздо проще, чем зажечь искру в ком-либо, кто не обладает этим от рождения.

Обычно вы не можете привить качество игроку, если так или иначе он не приобрел его до подросткового периода. Всегда есть игрок, который вселяет в тебя надежду. Сульшер сразу приходит мне на ум. Уле вырос в маленьком тихом норвежском рыбацком поселке, и когда он прибыл на «Олд Траффорд» в 1996 году в возрасте 23-х лет, он выглядел как 14-летний церковный хорист – был довольно мягок. «Юнайтед» первым предложил ему ощутить настоящий вкус победы. Постепенно парень привык к этому вкусу и в результате стал гораздо более агрессивным игроком, он обрел настоящую уверенность.

## *Уверенность*

Большинство людей не обладают внутренней уверенностью. Их уверенность в себе легко развеять, они идут туда, куда дует ветер, постоянно сомневаясь. Я не представляю, как кто-то без твердых убеждений и внутреннего стержня может быть настоящим лидером. Когда я был игроком, моя вера в себя пошатнулась, так как «Рейнджерс» отвергли меня, пытались использовать как разменную монету при покупке другого футболиста. Но я решил, что не позволю им так обходиться со мной, и перед тренировкой пошел и выбил девять лунок в гольфе, чтобы проветрить голову и быть готовым к атаке днем. Я просто решил не сдаваться. И когда в 1969 году они продали меня в «Фалкирк», то сделка завершилась на моих собственных условиях.

Когда я колебался или, по крайней мере, не был уверен в себе, кто-то другой пытался помочь мне выйти из тупика. На первых порах моего пребывания в «Юнайтед», в 1991 году, был случай, когда Джок Уоллес, бывший главный тренер «Рейнджерс», позвонил мне и сказал, что прибыл посмотреть, как мы играем с «Саутгемптоном». Джок страдал от болезни Паркинсона, но он был как никогда проницательным. И за ужином, после игры, он сказал: «Это не команда Алекса Фергюсона. Как только ты получишь команду Алекса Фергюсона, ты будешь в порядке». Это был замечательный совет, потому что я не был верен собственным убеждениям до конца.

Я знал, что некоторые игроки не были достаточно хороши. Но вместо того, чтобы продать их, я пытался превратить парней в тех, кем они не были способны стать. Джон Лайалл, главный тренер «Вест Хэма», сказал мне нечто похожее. Он сказал: «Убедись, что видишь Алекса Фергюсона в своей команде». Джок и Джон косвенно пытались заставить меня быть честным по отношению к собственным верованиям и убеждениям. Сегодня я использую ту же линию с другими главными тренерами и пытаюсь их вдохновить.

Я не помню множества периодов, когда я не был уверен в себе, особенно после того, как я покинул «Абердин». Я усердно трудился, 29 лет обучался футбольному ремеслу, начиная с моей карьеры игрока и заканчивая переездом в Англию. К тому же я достиг немалых успехов в «Абердине». Это помогло формированию моих принципов и решительности. Когда мне предложили работу в «Юнайтед», я был очень горд и чувствовал невероятную уверенность в собственных силах.

Но после того как я приехал на «Олд Траффорд» и увидел беспробудное пьянство в команде, мной овладел испуг – как мне это побороть? Я спрашивал себя: «Во что я ввязался?». Был период с 1989 по 1990 годы, когда всё валилось из рук. Из первых 24 матчей в чемпионате мы сумели выиграть лишь шесть, а с конца ноября 1989 года и до начала февраля 1990 года была безвыигрышная серия. Мы не выиграли ни одну из 11 игр чемпионата. На самом деле, после того, как мы обыграли «Ноттингем Форест» 12 ноября 1989 года, мы не выиграли ни одного домашнего матча до 3 марта 1990 года, когда был повержен «Лутон Таун». Болельщики были полны беспокойства, а СМИ заточили свои ножи. По сравнению с тем, какого успеха я шаг за шагом добился в «Абердине», эта ситуация была шоковой. Мой сын Джейсон, который в то время был подростком, помнит, как во время этого печального периода сидел на кухне в слезах, спрашивая меня, можно ли просто переехать обратно в Абердин. Я ответил: «Нет. Мы продолжим бороться. Это должно сработать».

Вы должны быть уверены в собственных силах, вселять уверенность в других – это иное. Любой игрок постоянно борется за свое место в команде. Если они вышли из академии, смогли развить свои способности в резервной команде и пробились в основной состав, то всегда есть возможность найти игрока лучше на трансферном рынке или в академии. В конце каждого сезона всегда находились футболисты, которые отправлялись на летние каникулы, будучи неуверенными в том, что им будет гарантировано место в команде, когда мы сыграем первый матч чемпионата в августе.

Обычно молодые игроки испытывают благоговейный трепет перед старшими отчасти потому, что играют вместе со своими кумирами детства. А более зрелые футболисты борются с предвестниками

старости и травмами. Даже если травма не приводит к резкому завершению карьеры, или, что еще хуже, перспективной карьеры, как это случилось с молодым Беном Торнли в 1994 году, то она подрывает уверенность и дух игрока.

Многие игроки, особенно молодые, принимают свои тела как должное, как надежных союзников. Но после травмы футболисты сразу же попадают в неизвестность, где они перестают путешествовать с командой, сами по себе восстанавливаются и имеют дело с неопределенностью. Смогут ли они вернуться? Купит ли клуб игрока им на замену? Некоторые даже страдают от чувства вины за то, что им платят, в то время как, по их мнению, сами они ни на что не влияют.

Два примера приходят на ум: когда Фернандо Редондо присоединился к «Милану» из мадридского «Реала», он перенес ужасную травму колена, полученную на одной из первых тренировок, и отказался от зарплаты до тех пор, пока не выздоровел и не начал играть. Прошло два с половиной года, прежде чем он дебютировал за «Милан», и в то время он не взял ни копейки от своего нового клуба. Когда Мартин Бучан после 11 лет в клубе покинул «Манчестер Юнайтед» в 1983 году, он перешел в «Олдхэм Атлетик» и в процессе получил здоровенный бонус за подписание контракта. В начале своего второго сезона он понял, что больше не в состоянии играть на профессиональном уровне, поэтому он постучал в дверь главного тренера, уволился и вернул бонус. Два превосходных поступка людей чести.

У каждого игрока во время матчей может случиться ситуация, при которой он начинает сомневаться в своих силах. Иногда они берут выходной, иногда не хотят, чтобы им отдавали пасы, и даже, верите или нет, в душе порой мечтают о том, чтобы их заменили. Я думаю, что больше всего подвержены подобным проблемам вратари и нападающие. И если их уверенность в себе каким-то образом пошатнулась, то они полностью меняются. Когда форвард не забивает, он убеждает себя самого в том, что ему больше никогда не удастся поразить ворота соперника еще раз.

Если же ему удастся забить гол, он не может даже вообразить ситуацию, при которой он промахнется. Все мои нападающие мыслили в подобном ключе, включая Марка Хьюза, Эрика Кантона и Руда ван

Нистелроя. Марк Хьюз, который с недавних пор работает менеджером, играл за «Манчестер Юнайтед» с 1983 по 1986 годы, а затем с 1988 по 1995 годы. Это был жесткий и сильный человек, полный решимости. Марк был рожден для больших матчей, и на него всегда можно было положиться, но он все время глубоко разочаровывался, если ему не удавалось забить гол.

Ван Нистелрой был рожден, чтобы забивать. Когда он не отличался в матчах, но мы побеждали, он был чернее тучи. К подобным отношениям он относился, как кальвинист, то есть чувствовал, будто бы не заслуживает вознаграждения и достоин только наказания за нереализованный момент. Вне всяких сомнений, Руд был самым жадным форвардом из всех, которых я тренировал. Кажется, что все его существование крутилось вокруг забитых голов. После того как мы одолели «Эвертон» в 2003 году, что привело к победе в Премьер-лиге, Руд вбежал в раздевалку, чтобы поскорее узнать, кто выиграл «Золотую бутсу» – он или Тьерри Анри. И только когда выяснилось, что победителем стал именно голландец, он смог спокойно насладиться летним отпуском.

Что касается вратарей, Тим Ховард сделал себе замечательную карьеру после того, как перешел в 2006 году из «Манчестер Юнайтед» в «Эвертон». Он хорошо начал свой первый сезон в команде, но больше не был так уверен в своих силах после одного инцидента. В 2004 году он совершил грубую ошибку в матче с «Порту», и из-за нее впоследствии мы вылетели из Лиги чемпионов. Это задело его до глубины души, и, хотя Тим достаточно быстро пришел в себя, он больше никогда не стоял на воротах так же уверенно, как раньше. Я сочувствую вратарям, потому что после пропущенного гола весь стадион смотрит исключительно на них. Очень легко забыть о проигранном единоборстве, о трех плохих пасах или неудачной передаче назад, которые и стали первопричиной пропущенного гола.

Когда Давид де Хеа присоединился к нам в 2011 году, на его плечи легла тяжелейшая задача – стать успешным преемником ван дер Сара, великолепно защищавшего ворота «Юнайтед» на протяжении шести лет. Давиду было всего лишь 20 лет, и, хотя он обладал высоким ростом, ему все еще необходимо было развить свою мускулатуру, чтобы у него не возникало проблем с некоторыми громилами из

Премьер-лиги. Его первые месяцы выдались неоднозначными, вследствие чего как пресса, так и болельщики начали оказывать на него большое давление.

После одной из игр я видел, что он чувствует себя подавленным, так что вместо того, чтобы говорить с ним напрямую, я решил сделать выговор всей команде. Я сказал им, что Давид – идеальный пример характера «Юнайтед». Он прибыл в команду, не зная ни слова на английском языке, не имея даже водительских прав. И при этом каждую неделю он борется с нападающими, которые способны превратить его жизнь в настоящий ад. Я видел, что после моей небольшой речи Давид явно стал чувствовать себя лучше. Сейчас он один из лучших голкиперов в мире, и за это также стоит благодарить Эрика Стила, тренера вратарей, и остальной персонал.

Другим случаем, где раскрывается уровень индивидуальной уверенности, является серия послематчевых пенальти. Некоторые игроки, такие как Патрис Эвра, великолепно били с точки на тренировках, но ужасались, когда надо было исполнить пенальти во время игры. Пол Инс был таким же, как и Уэс Браун, наш верный ветеран, который скорее сыграет матч босиком, нежели пойдет бить одиннадцатиметровый. Я думаю, Уэс молил о том, чтобы игра была решена до серии пенальти. Однако были и ребята, полные уверенности в себе.

В тех редких случаях, когда Эрик не забивал пенальти, на его лице вырисовывалось вполне отчетливое: «Как это произошло?» Я не думаю, что Кантона считал возможной ситуацию, при которой он бы промахнулся с точки. Денис Ирвин, Стив Брюс, Брайан Макклер, Руд ван Нистелрой, Робин ван Перси, Уэйн Руни – все они наслаждались возможностью пробить пенальти. Руни выглядит особенно хорошо, когда находится под давлением. В мае 2011 года, когда мы проигрывали «Блэкберн Роверс» со счетом 1:0, а нам нужно было добыть одно очко, чтобы выиграть Премьер-лигу, за 17 минут до конца матча мы получили возможность пробить пенальти. Руни просто вколотил мяч в верхний угол ворот. Я уверен, ему очень помогает тот факт, что он точно знает, куда будет целиться, если получит шанс пробить одиннадцатиметровый.

Время от времени я выпускал игроков на последние пару минут, если чувствовал, что дело неумолимо идет к серии пенальти. Я сделал так в финале Лиги чемпионов 2008 года, когда выпустил бразильского полузащитника Андерсона, по сути, только для того, чтобы он пробил пенальти. Ему было на тот момент всего 20 лет, но он обладал, что называется, олимпийским спокойствием и потому реализовал наш шестой пенальти, помог победить «Челси» и взять уже третий титул Лиги чемпионов.

Иногда бывает и так, что не выдерживают даже самые опытные игроки. Можно представить себе напряжение, которое испытывает игрок во время самой важной игры в карьере. Не все могут игнорировать шумиху в прессе, гул и атмосферу на стадионе и воспринимать кубковый финал (в особенности финал Лиги чемпионов) как всего лишь еще одну игру против 11 таких же живых людей, как и они сами. В жизни так не бывает.

Когда мы играли против «Барселоны» в Роттердаме в финале Кубка обладателей кубков, Пол Инс, которому тогда было 23 года, ужасно нервничал. Обстановка была осложнена тем, что матч был задержан ради не успевших попасть на свои места фанатов. Пол провел слабый первый тайм, в течение которого ему очень часто доставалось от Брайана Робсона. В перерыве я сказал ему: «Инси, просто сконцентрируйся на игре. Забудь все, что было до нее. Ничего плохого не произойдет. Просто расслабься и наслаждайся». Во втором тайме он играл намного лучше, и их пара с Брайаном Робсоном в центре поля просто великолепно помогала нашей обороне.

Также бывают особенные ситуации, при которых игрок может сам осложнить свое существование и после этого чувствовать себя еще хуже. Такое произошло в 1995 году, когда мы вылетели из Кубка УЕФА, проиграв волгоградскому «Ротору». В стартовом составе на правый фланг защиты я поставил Джона О'Кейна, талантливого игрока, который до этого сыграл всего несколько раз за первую команду.

За 10 минут до начала матча, после того как были согласованы командные листы, он сказал мне, что хочет играть левого защитника. Было очевидно, что он боялся выходить на матч, но я ничего не мог поделать. Это было смертельным желанием, так как у «Ротора» на

фланге против него играл вингер, который буквально летал по полю. Я поставил Фила Невилла на правый фланг, перевел О'Кейна на левый и заменил последнего буквально через полчаса после начала игры, так как он был разорван на своем фланге.

Время от времени происходит что-то, что выше наших сил, и это влияет на решимость всей команды. Такие моменты очень важно использовать, чтобы повысить командный дух. Когда в «Манчестер Сити» начали вкладывать невероятные для Британии суммы, этот ход событий игроки и штаб «Юнайтед» восприняли с удивлением и шоком. Это чувство только усугубилось после того, как мы позволили «Манчестер Сити» обойти нас в Премьер-лиге по разнице забитых и пропущенных мячей в 2012 году. Я знаю, что люди могут это неправильно интерпретировать или понять превратно, но это не «Сити» выиграл чемпионат, а мы проиграли его.

Я использовал победу «горожан» в Премьер-лиге для того, чтобы укрепить веру в себя в каждом игроке. Когда мы собрались перед новым сезоном, я твердил, что «Юнайтед» должны побеждать в каждой игре, в которой участвуют. И неважно, является наш оппонент лидером Премьер-лиги, обладателем Лиги чемпионов или это команда из четвертого дивизиона, с которой мы будем играть в Кубке Англии. Я просто хотел привить им идеологию того, что ни один клуб не может быть больше, чем «Манчестер Юнайтед», – вне зависимости от того, контролируются ли их владельцем все месторождения нефти в Персидском заливе или каждая угольная шахта в России.

## **Глава 3. Детали – в одно целое**

## Организация

Я понимаю, что наладить работу футбольного клуба не так сложно, как, к примеру, спроектировать новую атомную подлодку, собрать 50 миллионов мобильных телефонов или же провести клинические испытания нового лекарства. Однако, как и любой другой организации, нам был нужен хороший менеджмент и глубоко интегрированная система. Просто-напросто нашим продуктом была футбольная команда, а не автомобиль или стиральная машина, и весь смысл заключался в том, чтобы все компоненты клуба (то есть игроки) идеально подходили друг другу.

Я всегда чувствовал, что если не построить серьезный фундамент, то и команды, способной решать самые высокие задачи, у тебя не будет. Большинство менеджеров и владельцев клубов возятся с выбором состава без какой-то особой цели. Они слишком нетерпеливы и пытаются быстро все наладить на всех ступенях менеджмента. Еще раз: перед тем, как создавать великую команду, наладьте хорошую организованную структуру. Это займет некоторое время, особенно в присущих футболу «карусельных» условиях ведения бизнеса. В «Юнайтед» я был ответственным конкретно за команду, всем остальным заправлял сначала Мартин Эдвардс (с момента моего пришествия и до 2000 года), а после него – Дэвид Гилл, моя родственная душа и по совместительству исполнительный и коммерческий директор клуба. [К слову, сэр Алекс немного напутал с датами – в действительности Эдвардс работал в «Юнайтед» до 2002 года – прим. пер.]

К моменту моего прихода в клубе было 4-5 отделов и где-то 85 сотрудников, включая прачек, кухарок и парней, следивших за состоянием газона. Клуб зарабатывал деньги посредством продажи билетов и абонементов. Если матчи «МЮ» транслировались телевидением, что было редкостью в 80-е годы, то мы получали

скромные четырехзначные суммы. Оценив внутреннюю кухню «Манчестер Юнайтед», я поставил себе твердую цель – не просто закупить новых игроков, а избавиться от всего старого и создать новый командный хребет. Мне было понятно, что если запастись терпением и правильно воплотить первую часть плана в жизнь, то, в конце концов, мы все-таки сможем стать лучшей командой в мире. Очевидно, что мимолетный успех был нам ни к чему.

«Ливерпуль» и «Манчестер Сити» отчаянно пытаются взрастить собственные таланты. «Сити», у которых нет такого послужного списка и истории, как у мерсисайдцев, и которые долгое время были в тени «Юнайтед», не останавливаются ни перед чем. Как только клуб приобрел шейх Мансур, они тут же отдали 32,5 миллиона фунтов за Робиньо и с 2008 года потратили более 600 миллионов на трансферы. При этом я не уверен, что данные приобретения были сделаны на долгосрочную перспективу: в конце прошлого сезона костяк команды начал заметно сдавать. Подобным способом можно купить единовременный успех, но не более.

## *Подготовка*

Важнейший аспект нашей системы – тренировка. То, что вы видели во время матча, мы делали и на тренировке. Если бы я заново начал карьеру менеджера, то сосредоточился бы на отношении своих игроков к тренировочным занятиям. Если они серьезно относятся к делу, полны решимости и не обделены талантом – все будет хорошо. С лентяями же ничего путного не выйдет.

На тренировочном поле кипела реальная работа, мы не сбивались с крайне интенсивного ритма. После матча игроки занимались по щадящей программе, принимали джакузи и ходили на массаж. В понедельник проходит полноценная тренировка; если же в расписании есть игра посреди недели (обычно это среда), то вторник был днем предматчевого анализа игры соперника, а четверг объявлялся днем отдыха; и так по кругу.

К теме восстановления футболистов мы относились крайне бережно, придавая отдыху особое значение. Это касается не только каждой отдельно взятой встречи, но и соревнований международного уровня: игроки, принявшие участие в чемпионате мира, получали четыре недели отпуска.

Иногда, в особом порядке, я давал отдохнуть возрастным игрокам. К примеру, в течение сезона 1998/99, а именно в декабре, я отправил Шмейхеля в отпуск, чтобы тот вернулся через неделю загорелым и отдохнувшим. Время от времени передышку получали и молодые футболисты. Когда к началу ЧМ-98 я понял, что «батарейки» Гари Невилла «садятся», тот по моему указанию провел несколько дней на Мальте. Подобные перерывы были полезны для восстановления энергии игроков и их подзарядки на весь оставшийся сезон.

Я установил основные правила тренировок и хотел, чтобы мои идеи воплощались на двусторонках. Когда Стив Макларен стал в 1999 году одним из тренеров «Юнайтед», с ним у меня состоялся

«отдельный разговор». Он рвался управлять всем сам, однако я должен был убедиться, что он, прежде всего, понял мои требования – интенсивность, концентрация и полная отдача на каждом занятии. Я сказал Стиву, что если во время тренировки он оставался чем-то недоволен, то мог все начать сначала или устроить дополнительную тренировочную сессию. Никаких занятий без толку.

Я не хотел, чтобы футболисты противились нашей системе подготовки. Когда Карлуш Кейруш приступил к работе над тренировками, пара игроков начала жаловаться на него, заявляя, что занятия стали слишком однообразными. Чуть позже я прервал одно упражнение, заявив: «Когда я был игроком, то мечтал о работе с таким тренером, как Карлуш. Все эти однообразные упражнения в субботнем матче превратятся в ваши инстинкты. У вас не будет так много времени на размышления».

Все наши игровые и тактические заготовки оттачиваются раз за разом лишь для того, чтобы во время игры футболисты, особенно молодые, думали головой, а не сердцем. Это совсем не то, чего хочет тренер. Не забывайте: футбол – игра эмоциональная. На людей может повлиять что угодно, будь то агрессивные подкаты или неоправданные судейские решения. Дикое желание победить – великолепное качество, но во главе угла должен стоять холодный расчёт.

Девяносто процентов времени большинство игроков адекватны, однако очень часто эмоции берут верх над дисциплиной. Все наши открытые тренировки, все тактические занятия, анализ конкурентов – всё делается для того, чтобы вбить игрокам в головы идеи о необходимости постоянно придерживаться плана на игру. Обуздать бунтующие души футболистов непросто. Тем не менее, некоторые победы были добыты в последние минуты после того, как мы планомерно выжали все соки из оппонентов.

Футбол как жизнь: ждём шанса и цепляемся за него.

Время шло, и система стала настолько привычной и понимаемой игроками, что тренерскому штабу уже не надо было лишней раз напоминать игрокам о нашем подходе. Это помогло игрокам, которые затем посвятили клубу большую часть карьеры, таким как Видич, Фердинанд, Эвра. Прежде всего, конечно, потому, что они

тренировались и играли с парнями, для которых «Юнайтед» был смыслом жизни, – Гиггз, Скоулз, братья Невиллы.

Футболисты приняли этот уклад, ветераны передавали духовные ценности клуба молодежи и приобретенным игрокам. Это был процесс постоянного обмена идеями.

На тренировочном поле можно достичь невероятных вещей, особенно если ваши игроки хорошо все воспринимают и готовы совершенствоваться. Энди Коул – яркий тому пример. Когда он перешел в наш клуб в 23 года, он уже успел поиграть за «Арсенал», «Бристоль Сити» и «Ньюкасл Юнайтед», он не вылезал из штрафной соперника, поджидая удобный момент для гола. Спустя лишь три месяца тренировок он немыслимо преобразился. Энди улучшил свою технику и повысил свои футбольные навыки в целом. Но я заметил, что подобные преобразования случались не только с молодыми игроками.

Сильнее всего в мою память врезался случай Хенрика Ларссона. Этому нападающему было около 35 лет, когда мы арендовали его в межсезонье шведской лиги. Все неустанно говорили: «Вот бы Ларссон играл за нас с юности!». Он усваивал все, что мы ему говорили, но он вернулся в Швецию, так как дал обещание своей семье и «Хельсингборгу». Что-то похожее произошло, когда мы подписали Майкла Оуэна, которому было почти тридцать, он сыграл за нас всего лишь 52 матча. Уже успев поиграть за «Ливерпуль», «Реал Мадрид» и «Ньюкасл», будучи игроком сборной на протяжении десяти лет, он страстно желал продолжать улучшать свои навыки и на «Олд Траффорд».

Когда Рене Меленстен стал нашим тренером после второго ухода Карлуша Кейруша, ему было достаточно легко, ведь он несколько лет проработал в нашей системе. Он знал обо всём и помогал пополнять технический арсенал молодым игрокам – Дэнни Уэлбеку, Тому Клеверли и Криштиану Роналду. Рене перенял упражнения Карлуша Кейруша по кроссам и защите, но внёс и свою лепту.

Он был фанатом Вила Курвера, великого голландского тренера, который одним из первых отметил важность подвижности лодыжки и ее влияния на способность контролировать мяч, применял все эти наработки и на наших тренировках. Майк Фелан – другой пример того,

как полезно быть в клубной среде с самой юности. Он играл под моим руководством, затем я назначил его тренером молодежной команды, и, постепенно продвигаясь, в 2008 году он стал моим ассистентом.

Мне не выпал случай попробовать помочь кому-то из лучших футболистов «Юнайтед» стать тренером, но я всегда хотел оставить после себя хорошего наследника. У Райана Гиггза, Пола Скоулза, Гари Невилла и Ники Батта были все тренерские качества, но я никогда не подошел бы к ним со словами: «Бросай играть, становись тренером». На самом деле, я хотел, чтобы Невилл поработал с нашей академией, но он подписал контракт со Sky и ушел в телевизионный бизнес. Я был расстроен, так как характер и качества Гари могли принести клубу пользу. Пол лучше всех мог анализировать наши действия во время матча. Думаю, что в их лице «Манчестер Юнайтед» упустил многое.

Я потерял счет тем случаям в моей карьере, когда меня обвиняли в огромном везении и давлении на судей с той целью, чтобы выбить нам побольше компенсированного времени. Бесчисленное количество раз Госпожа Удача улыбалась нам – это постоянно случается в футболе. Однако подготовка имела куда больше отношения к нашему успеху, чем несколько удачных моментов.

Стремление к совершенству предусматривает устранение множества преград, ведь жизнь полна неожиданностей. Над этим работали наши скауты, академия, для этого мы порой тренировались до изнеможения. Порой мы устраивали дополнительные тренировки, если чувствовали себя не готовыми. Я всегда хотел узнать как можно больше о том, с чем нам предстоит иметь дело в следующем матче. Когда я начал работать в «Юнайтед», я не знал ни игроков, ни клубы тогдашнего Первого дивизиона. Поэтому я попросил Джона Лайалла прислать мне досье и сведения о командах и игроках, против которых нам предстояло играть. У него был намётан глаз, и изучение его материала очень мне помогало.

Упорная и, в основном, неинтересная работа была для «Юнайтед» основой основ. Вот один пример. Перед игрой с «Баварией» в финале Лиги чемпионов в 1999 году мы всё спланировали. Во время игры всегда хочется чувствовать тактику другого менеджера, понимать, какие изменения он может сделать. Конечно, это сложно предугадать, но тщательная подготовка в таких случаях крайне помогает. В финале

1999 года вингер «Баварии» Марио Баслер, который прекрасно реализовывал штрафные, забил через несколько минут после начала матча. Александр Циклер, основной игрок немецкого клуба на протяжении многих сезонов, играл слева в тот вечер.

Мы предположили, что Циклер и Баслер будут заменены. Мы не гадали на кофейной гуще, а просто посмотрели записи игр «Баварии» и знали, что их снимут с игры. Циклер ушел с поля на 71-й минуте, а Баслер – на 87-й. Эти замены лишили «Баварию» возможности сильно досаждать нашим защитникам, и в результате от них исходило меньше опасности, а мы могли отправить больше игроков в атаку.

Много лет спустя, когда мы готовились встретиться с «Барселоной» в полуфинале Лиги чемпионов в 2008 году, Карлуш Кейруш положил маты на поле, чтобы показать игрокам, где они должны находиться. Пара матов лежали почти друг на друге, что демонстрировало, как плотно должны были находиться Скоулз и Каррик друг к другу, чтобы перекрывать атаки в линии полузащиты. «Барселоне» не удалось забить ни в одном из двух матчей.

За 36 часов до игры наша подготовка была полностью расписана. Мы показывали игрокам видеоанализ противника перед тренировкой, а затем в отеле мы выделяли те моменты, которым они должны были уделить особое внимание. Мы делали эти видео короткими, так как большинство игроков, особенно молодых, не могли сохранять концентрацию на протяжении долгого времени. Я всегда предпочитал обращать их внимание на слабые, а не сильные стороны противника. Хотя смотреть нарезку игры крутого нападающего соперника крайне интересно, битвы не выигрываются только лишь крепкой защитой. Для того, чтобы выигрывать битвы, войны и игры, нужно атаковать и постоянно опережать оппонента. Именно поэтому я и любил выделять слабые стороны соперника – отчасти чтобы вскрыть его на игре, а отчасти чтобы вселить в игроков мысль о том, что победить вполне реально. Если вы будете слишком долго изучать хорошие моменты игры других команд, вы посеете зерно сомнения в игроках собственного клуба.

В день самой игры я устанавливал окончательный план на игру, пробегался с игроками по той схеме, которую хотел видеть на поле. Я уделял внимание и иным вещам. Я проверял, какие игроки противника

будут впервые играть на «Олд Траффорд». Мы нарочно оказывали больше давления на этих игроков, показывая тем самым своё «гостеприимство». Другая вещь, на которую я обращал внимание, – это талантливые, но не очень трудолюбивые игроки, против которых нам предстояло играть. У таких игроков обязательно остаётся запас энергии на последние 20 минут, так как они не надрываются на начальных стадиях матча.

Мэттью Ле Тиссье, сыгравший более 500 матчей за «Саутгемптон», был как раз таким игроком. Он мог слоняться по полю без дела значительную часть игры, а затем, когда все уже «наедались», испортить наше настроение в один миг. В такой же манере играли и так называемые «свободные художники», игроки, которые обычно носили десятый номер на футболке и были родом из Испании или Южной Америки. Они заполняли пространство между полузащитой и нападением, и невозможно было понять, будут ли они разгонять атаку с правого, левого фланга, или с центра. Давид Сильва был одним из двух игроков, исполняющих эту роль в «Валенсии». Такому типу футболистов разрешается отходить от своей позиции, они экономят энергию, когда их команда владеет мячом. Тот факт, что «художники» могли очутиться в любой части поля, заставлял нас сохранять концентрацию на протяжении всего матча.

Лучшие игроки в нашей команде были яркими фанатами тренировочного процесса. Отчасти поэтому они стали великими. Дэвид Бекхэм, Райан Гиггз, Криштиану Роналду и Уэйн Руни оставались после тренировок, чтобы практиковать штрафные удары. Эти игроки не собирались отдыхать в ванне или идти на расслабляющий массаж, а уж тем более не бежали к выходу только потому, что им надо было срочно купить новую машину.

Им было крайне важно провести дополнительные полчаса после тренировок, пытаясь пробросить мяч через манекены и обвести голкипера. Именно поэтому Бэкхем мастерски исполнял штрафные с дистанции в 23-27 метров от ворот, Гиггз реализовывал стандарты примерно с 20 метров, а Руни был хорош ближе к линии штрафной. Что касается Роналду, он мог забить штрафной даже с Луны.

Гол, который с центра поля Бекхэм забил «Уимблдону» в 1996 году, воспринимался многими как чудо. Но это не так. Дэвид практиковал

этот удар сотни раз, и когда он получил шанс в южном Лондоне, то им воспользовался. То же самое относится и ко многим другим голам, забитым игроками «Юнайтед». Они забивали на тренировках или, по крайней мере, совершенствовали свою технику удара сотни часов.

Я восхищаюсь тем, как другие главные тренеры, даже близко не имеющие в своем распоряжении игроков уровня «Манчестер Юнайтед», подготавливают свои команды. Сэм Эллардайс, который был менеджером «Болтона», «Блэкберна», а затем «Вест Хэма», – яркий тому пример.

Кевин Дэвис, нападающий, игравший под руководством Сэма в «Болтоне», не был молниеносным. Напротив, он был довольно медлительным и тяжелым форвардом. В период управления «Болтоном» (1999-2007 годы) Сэм сосредоточился на том, чтобы выжать все из игроков вроде Дэвиса посредством тренировочного процесса и различных технологических новшеств. Он знал, какие виды забросов в штрафную доставят сопернику больше всего проблем, и даже приказал поставить велотренажеры на кромке поля, чтобы игроки замены могли хорошо разогреться перед выходом на поле. Мало кто знает, но именно такой тщательный подход к тренировкам принес много пользы Сэму. При этом некоторые владельцы даже и близко не имели понятия о том, как он делал из средних игроков потрясающие команды.

Пару раз мы потерпели полное фиаско, и в такие моменты мне приходилось полностью пересматривать наш подход к делу. Когда «Челси» выиграл титул АПЛ сезона 2004/05, я свежим взглядом оценил нашу предсезонную подготовку. «Синие» прошли катком по всем остальным клубам лиги и по итогам сезона набрали 95 очков. «Арсенал» в том же сезоне набрал 83, а «Юнайтед» – 77. Это был позор. Мы потратили весь сезон, пытаясь наступить на хвост «Челси», но ни на йоту к ним не приблизились. Я не хотел, чтобы это повторилось вновь.

После первого триумфа лондонцев я стал внимательней следить за интенсивностью нашей предсезонки. «Челси» сезона 2004/05 был в куда более хорошей физической форме, чем «Юнайтед». Мы изменили расписание предсезонных матчей на сезон 2006/07 (так как расписание игр сезона 2005/06 было уже predetermined), выбрав более сильных

соперников. Может, клубу и было важно прокатиться по странам с большим количеством болельщиков, но какой толк принимать участие в тех играх, где даже Фабьен Бартез (кипер «Юнайтед» на протяжении трёх лет) мог успешно играть в нападении? Поэтому мы значительно все поменяли. Для команды гораздо полезнее побороться за победу в товарищеском матче, чем пешим ходом разгромить «Звезд Таиланда» со счетом 10:0. Это был реальный урок того, как опасно цепляться за прошлое и не идти в ногу со временем.

Несмотря на успех «Челси», я не хотел форсировать подготовку к сезону. Как можно аккуратнее, шаг за шагом я старался вернуть футболистов к игровому ритму. Спортсмены топ-уровня имеют привычку перетруждаться физически и перенапрягаться ментально. Кто-то одержим тренировками, а кто-то беспокоится за свою плохую физическую форму, боясь потерять место в стартовом составе. Перед сезоном мы работали над возвращением подвижности игроков, но избегали тяжелых физических упражнений или энергозатратных интервальных тренировок.

Я не вёл муторные, серьезные лекции по окончании прошедшего сезона, мы не просматривали часами видеоанализы наших матчей. Вместо этого наш персонал проводил различные медицинские тесты. В тренажерном зале было установлено около пятнадцати медицинских станций с медсестрами и докторами, в каждой из которых проводилась серия фитнес-проверок. Таким образом мы получали точные сведения о психологическом и физическом состоянии игроков. Сканирование сухожилий с помощью ультразвука, кардиологические тесты, анализ крови – чего только не было.

На основе этих тестов мы устанавливали стандарт для каждого игрока, по которому на протяжении сезона измеряли степень его повреждений и усталости. Каждая часть тела футболиста проверялась специалистами; стоматологи изучали зубы игроков, а ортопеды исследовали их стопы. На основе всего этого мы выясняли подверженность игрока травмам, разделив ее на три категории: высокая, средняя и низкая. Потом мы составляли индивидуальный план для всех моих подопечных на первую часть сезона.

Смена подхода к предсезонной подготовке почти сразу принесла нам свои плоды. В сезоне 2005/06 «Челси» вновь выиграл Премьер-

лигу, но теперь с гораздо меньшим преимуществом в 8 очков. На последующий сезон наша физическая форма была достаточно хороша, чтобы превратить это восьмичковое отставание в очередное чемпионство «Юнайтед».

В футболе, как и в других сферах деятельности, самые продуманные планы иногда не работают, и приходится импровизировать. На самом деле, это происходит довольно часто. Я часто прокручивал в голове какие-то моменты во время игры или в перерыве. На ум тут же приходит матч против «Вест Хэма», который состоялся в апреле 2011 года.

За несколько месяцев до этого «молотки» выиграли со счетом 4:0 в Кубке Лиги. На тот матч я выставил много молодых игроков. Под конец игры Уолли Даунс, тренер по работе с защитниками «Вест Хэма», подошел к Уэсу Брауну, который готовился заменить Джонни Эванса, и спросил: «Ты выходишь для того, чтобы перевернуть ход игры?»

Это взбесило меня, как и насмешки от болельщиков «Вест Хэма» после игры, которые были настроены очень агрессивно и доставали меня на парковке. Я сказал им: «Мы вернемся сюда в апреле и поспособствуем вашему вылету». И вот мы вновь на «Болейн Граунд», проигрываем со счетом 2:0 к перерыву, а я очень далек от выполнения своего обещания.

Прошлый план полетел в мусорное ведро. Патрис Эвра, который играл за сборную Франции в середине недели, сел на скамейку, а Райан Гиггз перешел на левый фланг. В итоге мы выиграли 4:2, а Руни сделал хет-трик. Несколько недель спустя, в конце сезона, «Вест Хэм» вылетел в Чемпионшип.

Нечто подобное произошло на «Олд Траффорд» в 2009 году, когда мы уступали «Тоттенхэму» со счетом 2:0. В перерыве я выпустил Карлоса Тевеса вместо Нани, и эффект превзошел все ожидания. Аргентинец носился по полю, как заводная игрушка, только его никогда не надо было подгонять. Тевес был невероятно вынослив – он вышел на поле, накрывал почти каждого игрока «Тоттенхэма», полностью изменил темп игры и завел болельщиков. Мы забили пять мячей и завоевали чемпионство с четырехочковым отрывом.

Поразительно, как порой одно изменение может повлиять на план игры.

Бывало, что нас обыгрывали соперники, подошедшие к конкретному матчу более подготовленными, с хорошо отработанной тактикой. В 1996 году «Ньюкасл» забил нам пять безответных голов на «Сент-Джеймс Парк». Кевин Киган, который был тренером «Ньюкасла» в ту пору, выпустил много грозных игроков нападения, таких как Алан Ширер, Лес Фердинанд, Питер Бердсли и Давид Жинола. Позорность этого поражения усиливает последний гол, забитый «сороками». Филипп Альбер, их центральный защитник, закинул мяч Шмейхелю за шиворот с 18 метров. Мы были унижены.

Собственная недисциплинированность также дорого нам обошлась. Можно попасть впросак, если твои игроки игнорируют план на игру и не следуют ему. Это случилось с «Юнайтед» в обоих лигочемпионских финалах против «Барселоны». Мы проиграли, потому что 2-3 футболиста не слушали мои указания и играли в свой футбол. Нельзя этого допускать, когда ты играешь с «Барселоной», особенно под руководством Пепа Гвардиолы. Дело в их способности умело контролировать мяч. «Юнайтед» привык владеть мячом в течении  $\frac{3}{4}$  матча, и мы знали, что тики-така выбьет нас из колеи.

Временами нас поражала атмосфера, с которой мы сталкивались. Самыми неприятливыми были «Энфилд» и «Элланд Роуд» (когда «Лидс» еще был нашим реальным конкурентом). На стадион «Ливерпуля» приезжали наши лучшие команды, но толпа, беспощадная к гостевым командам и арбитрам, создавала чудовищную атмосферу. Игроки «Юнайтед» иногда теряли уверенность в себе и не могли сконцентрироваться. Нужно всего пару секунд, чтобы отправить коту под хвост многочасовые тренировки, и с этим ты уже ничего не поделаешь. Хотя в футболе и есть что-то от шахмат, вингеры, вратари и центральные защитники – это не лады, слоны и кони. У них в венах течет кровь, и они подвержены эмоциональным порывам.

Стоит упомянуть еще один элемент подготовки – я всегда выступал за рискованные действия. Не удивлюсь, если фанаты связывают успех «Юнайтед» с готовностью ухватиться за призрачные шансы. Когда толпа на «Олд Траффорд» скандирует: «Атакуйте! Атакуйте! Атакуйте!», легко подумать, что инстинкт самосохранения у нас

отключается. Я никогда не рассматривал это под таким углом: моя роль заключалась в том, чтобы устранить как можно больше рисков. Из-за моего пристрастия к скачкам и карточным играм можно подумать, что я и по жизни заядлый игрок. Но это совсем не так.

Никогда не тратя неоправданные суммы на ставки и лошадей, я тщательно просчитывал риски и в «Юнайтед». Мы старались ничего не оставлять на волю случая. Трудно даже вспомнить, как много в перерывах я говорил о том, что надо терпеть и ждать подходящего момента для гола, а не носиться по полю, словно сорвиголовы. Риск я поощрял только тогда, когда наступала последняя пятнадцатиминутка матча. В таких случаях уже неважно, отстаешь ты на один мяч или два, надо бросать все силы в атаку.

Часто при плане «Б» соперники попадали в наши сети, пытаясь отстоять свое преимущество. Они выпускали игрока обороны вместо нападающего, и это меняло весь баланс. Мы могли спокойно крутиться возле штрафной оппонента, не беспокоясь о его возможности контратаковать. Другие команды, вероятно, думали, что устраняют риск, когда опускаются к своим воротам, но на деле они просто давали нам больше пространства. Наша команда спокойно создавала множество голевых моментов без дополнительного риска. Чаще всего мы все-таки забивали. Голы на последних минутах оказывали огромное влияние на нашу раздевалку и на болельщиков, которые с нетерпением ждали возможности обсудить матч по дороге домой или в пабе.

Наши критики говорили, что дело в везении и дополнительном давлении «Ферги-тайма», но, по правде говоря, побед мы добивались с помощью тщательной подготовки и вдумчивого подхода к риску.

## *Конвейер*

Когда стоишь во главе какой-либо организации, надо просчитывать все на несколько ходов вперед. Но когда имеешь дело с чем-то вроде «Манчестер Юнайтед», перспектива постоянно меняется. В некоторых случаях можно было предусмотреть все на несколько лет вперед, а порой невозможно предугадать, что случится после очередного вызова. В нашем случае – после предстоящего матча. Ключевым моментом является ставка на долгосрочную перспективу, и мы в «Юнайтед» всегда закладывали фундамент на будущее. Для этого нам потребовалось наладить конвейер талантов. В заявке на каждый матч должно быть 11 игроков основы и семь запасных, и вся суть нашей организации заключалась в том, чтобы заполнить все эти места своими воспитанниками. Мне всегда хотелось знать, каких игроков из академии мы выберем через три года в основу. Гораздо проще выступать на стабильно хорошем уровне, когда собственными руками возвращаешь юнцов, помогаешь им в развитии и открываешь перед ними все двери.

Непростая задача. На практике это означало сканирование миллионов юношей, мечтавших стать профессиональными футболистами, а также просмотр десятков тысяч игр, порой в унылой обстановке и под проливным дождём. Недавно я прочитал, что Стив Коппелл (игрок «Манчестер Юнайтед» в 1975-1983 годы) перед началом своей тренерской карьеры как-то сказал: «Этот процесс можно сравнить с черепахами южных морей: вылупятся тысячи, а достигнут воды лишь немногие».

Стиви был чертовски прав, однако касательно «Юнайтед» это утверждение обыгрывалось с небольшой оговоркой: нам были интересны черепахи, которые могли не только достичь кромки воды, но и выдержать длительные морские заплывы.

К моменту моего прихода в 1978 году штат «Абердина» насчитывал двух скаутов, на момент ухода – семнадцать. Все они были ответственны за поиск молодых талантов в Шотландии. Результат превзошёл все ожидания: в финале Кубка обладателей кубков против «Реала» в составе моей команды было восемь воспитанников академии, и лишь трое игроков были куплены из других команд (в том числе Гордон Стракан, который числился в составе ещё до моего прихода в клуб).

Опыт работы с Гордоном лишь поспособствовал укреплению моей веры в пользу воспитания собственных игроков. Когда я пришёл в клуб, над его головой уже был занесен нож гильотины. Мой предшественник собирался продать его. Я сказал правлению, что не допущу трансфера Гордона, пока лично не оценю его игровые качества. И знаете, я остался доволен Страканом.

Я решил оставить его в команде, и со своим штабом мы помогли ему научиться грамотно использовать всю ширину поля и правильно выбирать позицию. В итоге Гордон добился значительных успехов, перейдя в «Манчестер Юнайтед», став лидером сборной Шотландии и позже возглавив её в качестве тренера. Он сумел построить безупречную карьеру.

В «Юнайтед» образца восьмидесятых имелись скауты, работавшие по всей Англии и Ирландии. Однако система была несовершенна: четыре скаута на графство Большой Манчестер и окрестности и всего два на сам город Манчестер. Чтобы устранить эту брешь, мы сменили руководство отдела по работе с молодёжью. Новым руководителем стал Лес Кершоу, который до этого помогал Нобби Стайлзу и Брайану Кидду, победителям Лиги чемпионов-68 в составе «МЮ». Он хорошо знал местную молодёжь и систему поиска игроков. Лес стал настоящей находкой.

До прихода в клуб Кершоу преподавал химию в Городском университете Манчестера и был скаутом «Арсенала» на полставки. Лес привнёс в научную лабораторию под названием «Олд Траффорд» свою беспристрастную объективность и сыграл неоценимую роль в переработке нашей стратегии развития молодых игроков.

Скауты работали неполный рабочий день, и в качестве стимула мы придумали систему бонусов. Молодой талант подписал контракт?

Попал в основу? Добился вызова в сборную? Продлил соглашение ещё на несколько лет? За всё это скауту, нашедшему игрока, назначалось дополнительное жалование.

В конечном счёте, свидетельством силы молодёжи, а вместе с тем и правильности нашего подхода, стала команда, добившаяся трофея в 1999 году. Из тридцати игроков заявки на сезон половину составляли игроки в возрасте до 25 лет. Там был, к примеру, Бекхэм – живая реклама молодёжной политики клуба. Впервые мы услышали о 12-летнем Дэвиде в 1986 году от скаута Малкольма Фиджена. После этого Бекс, с детства болеющий за «Юнайтед», встретился с Бобби Чарльтоном, и мальчишку притянуло к нам, будто магнитом. В том же 1986 году мы впервые узнали о Гиггзе.

Райан и Дэвид дебютировали за клуб в 17-летнем возрасте. На момент первого появления в основе Ники Батту и Гари Невиллу тоже было по семнадцать, Филу было восемнадцать, Скоулзи – девятнадцать.

Эффективность нашего подхода к работе с молодежью стала видна к старту сезона 1995/96, когда шесть из тринадцати игроков, задействованных мной в матче против «Астон Виллы», были воспитанниками нашей академии. Ту встречу мы проиграли, и телеэксперт Алан Хансен, увидев исход матча, не нашёл ничего лучше, чем произнести той же ночью на всю Британию: «Вы ничего не выиграете с детьми».

Мне всегда казалось наоборот: вы ничего не выиграете без детей.

Молодёжь добавляет команде фантастический дух. Тинейджер никогда не забудет человека или клуб, который дал ему путёвку в жизнь. Для молодых парней нет ничего невозможного – если надо, они прорвутся и через забор с колючей проволокой, в то время как прагматичные игроки основы попытаются найти калитку. С молодыми игроками растёт и уровень игры, потому что каждое новое поколение на несколько голов выше старого.

Данное утверждение со временем становится всё более верным из-за повсеместного влияния телевидения и увеличения зон скаутского охвата. Телевидение позволяет мальчишкам со всех уголков мира смотреть за игрой Месси или Роналду. Уверен, что тысячи детей пытаются подражать финтам Месси или замахам Роналду. Где-нибудь

найдутся молодые игроки, которые сумеют превзойти своих кумиров, и они поведут новые поколения к невиданным доселе высотам.

Возможно, наш подход к воспитанию молодых игроков был слишком серьёзен, он был миниатюрной копией обучения сотрудников какой-либо глобальной организации. У нас было определённое расслоение и разделение на департаменты, и путь к успеху отдельно взятого футболиста был понятен, как если бы выпускник университета приходил на работу стажёром с мечтой стать генеральным директором или управляющим.

В «Юнайтед» было разделение на юношескую команду, дубль, резерв и основную команду. Молодёжный кубок Англии был очень важен для нас: он давал юниорам возможность почувствовать вкус серьёзной конкуренции. Подобный вид подготовки был своего рода отголоском игр первой команды, возможностью ощутить разницу между победами и поражениями.

Впервые столкнувшись с талантливыми юниорами, мы, можно сказать, не давали им прохода: мы загружали их постоянными тренировками и рассказывали, что и как надо делать. Тренерский штаб хотел убедиться в том, что парни усвоили всё необходимое для дальнейшего прогресса. Занятия в академии – это не шутки.

Вечером во вторник и четверг молодёжь тренировалась под наблюдением как своих тренеров, так и тренеров первой команды; в остальное же время ребята попадали под неусыпный контроль Эрика Харрисона. В эти дни я и Арчи Нокс частенько посещали тренировки юниоров, и Эрик сумел построить занятие таким образом, что на каждую тренировку парни выходили, как на кубковый финал. Некоторые из них боялись занятий с Эриком куда больше, чем тренировок со мной.

По мере взросления ребят мы начинали давать им больше свободы. В конечном счете, если они попадали в первую команду, мы могли требовать от них улучшения некоторых компонентов игры. Но в целом перед нами представляли уже другие тренерские вызовы.

Мы знали, что эти игроки уже обладали определенным набором навыков и верили в себя, так что наше внимание переключалось на их эмоциональные и физиологические нужды. К тому же мы отгораживали их от нападок СМИ. К примеру, Райан Гиггз не давал

никаких интервью, пока ему не исполнилось 20 лет. В конце концов он пообщался с Хью Макилвани, журналистом Sunday Times. Нужно сказать, что репутация Хью была безупречна.

Ради молодых игроков мы также частенько проворачивали один трюк, который удачно скрывали от телекамер. Время от времени такие игроки основы, как Брайан Робсон или Даррен Флетчер, играли с резервистами. Это было серьезное подспорье для футболистов академии, на которых мы рассчитывали в будущем. Даже если опытные игроки просто стояли около бровки и наблюдали за молодыми футболистами, ребята получали огромный заряд уверенности. Брайан Робсон, Стив Брюс, Брайан Макклер – все они участвовали в этом.

Гари Невилл, в свою очередь, помогал молодым футболистам разобраться с их контрактами. Каждый помогал молодежи по-своему. Гари, например, постоянно критиковал юношей, но только потому, что хотел лицезреть их успех. Стоит отметить, что когда Гари впервые попал в основу, то и сам попал под прессинг Петера Шмейхеля. При переходе в первую команду Гиггз также укрылся под крылом старшего товарища Пола Инса. Я пережил такую же историю, будучи игроком «Сент-Джонстона». Там за мной приглядывали три игрока основы: Джим Уолкер, Джимми Литтл и Рон Маккинвен.

Эрик Кантона в свою бытность «красным дьяволом» однажды совершил один из самых великодушных поступков по отношению к молодым игрокам. Игроки «Юнайтед» решили сыграть в одну азартную игру. Для этого каждый футболист скидывался в общий банк. В корзину, которая используется при жеребьевке Кубка Англии, бросались надписи с фамилиями футболистов. Каждому был дан выбор: забрать свою выигрышную долю или сыграть до последнего выбывшего и попытаться сорвать куш.

Все молодые игроки, включая Дэвида Бэкхема и Гари Невилла, взяли свою часть, однако Пол Скоулз и Никки Батт решили рискнуть. Когда Эрик Кантона выиграл, то поделил все деньги между Скоулзом и Баттом. Они только недавно попали в основу, и сумма в 7500 фунтов была для них эквивалентной двухмесячному окладу. Когда я спросил у Эрика, зачем он так сделал, он ответил в своем стиле: «Потому что у них есть яйца».

Для молодого футболиста осознание того, что за твоей спиной стоит наставник, переживающий за твою карьеру всем сердцем, – огромный стимул. С опытными игроками юные футболисты связаны гораздо более крепкими узами, чем с тренерским штабом. Отчасти так происходит из-за естественного дистанцирования между начальником и подчиненным. Возможно, дело в разных возрастных категориях. Например, под конец моей эпохи в «Юнайтед» Джеймсу Уилсону было гораздо проще найти общий язык с Патрисом Эвра, нежели со мной, так как я годился ему в дедушки. От того, правильного ли наставника ты выберешь, повезет ли тебе поработать с нужными людьми, зависит многое. Лучшие учителя могут изменить твою жизнь.

Но, как хорошо бы мы ни работали с молодыми игроками, «Барселона» всегда делала это лучше всех. То, как мальчишки из дворов превращаются у них в лучших футболистов мира, просто поражает. Это демонстрирует преимущество ставки на долгосрочную перспективу и тщательной подготовки в организационных вопросах. Отлаженная командная вытекает из семейной атмосферы в клубе и развития тесных связей между игроками. Люди, которые имеют длительный опыт совместной работы, прекрасно чувствуют друг друга и понимают все с полуслова. Примерно так все обстоит и на футбольном поле. Наиболее великолепным примером тому была *troika* (орфография сохранена) Месси-Хави-Иньеста. Они прекрасно взаимодействовали, от их постоянных перепасовок могла закружиться голова. Это похоже на наблюдение за крутящейся каруселью.

В «Арсенале» Венгер применял собственный подход к долгосрочному строительству команды. Прибыв в Англию, он ориентировался на свои знания французского футбола, и он покупал французских футболистов, которые были либо подростками, либо только достигли 20-летнего рубежа: Тьерри Анри, Патрик Виейра, Николя Анелька. Совсем недавно Арсен подкорректировал подход в связи с современными реалиями и потратил круглые суммы на Месута Озила и Алексиса Санчеса, приведя в состав «гуннеров» и таких молодых английских игроков, как Окслейд-Чемберлен, Уолкотт, Чемберс.

В мое последнее десятилетие у руля «Юнайтед» мы придерживались примерно такой же тактики. Мы раскинули наши сети далеко за пределы нашей страны и купили близнецов да Силва, когда им было по 17, Джузеппе Росси, центрального нападающего, которого позже продали в «Вильярреал», и Жерара Пике из «Барселоны», которому ему также было всего 17 лет. В 16 лет клубы имеют право предложить контакт молодому игроку, а заключить его можно в 17. В Испании система работает иначе. Благодаря испанским законам мы и получили Пике, предложив ему контракт в 16-летнем возрасте. Испанские клубы, в свою очередь, не могли защитить свои молодые кадры. История повторилась, когда Фабрегас перешел в «Арсенал».

Наш акцент на молодых игроках с годами только усиливался, и система работала все четче. Благодаря широкой скаутской сети «Юнайтед» мы находили игроков в любой стране – Македа (Италия), Поссебон (Бразилия), Янузай (Бельгия) и так далее. Во время моих последних сезонов мы подписали контракты с такими юношами, как Тайлер Блэккет, Падди Макнейр, Джеймс Уилсон, Андреас Перейра и Уилл Кин.

Была бы моя воля, я бы убедился в том, что сыновья всех игроков «Юнайтед» с большим будущим также попадали под прицел нашей академии. Это подчеркивает важность инвестиций в молодежную инфраструктуру, которая, в частности, может помочь убедить родителей сделать выбор в пользу «Юнайтед». Все хотят лучшего для своих детей, и с помощью таких вливаний клуб будет иметь гораздо более сильную позицию при переговорах. Гораздо сложнее продать мечту о светлом будущем, если ты не можешь продемонстрировать персонал и спортивные сооружения, благодаря которым она может сбыться.

## **Глава 4. Создание команды**

## ***Командная работа***

Баланс – ключ к успеху любой команды. Невозможно выиграть в футболе, играя одиннадцатью вратарями или группой людей с одинаковыми качествами. Я полагаю, это верно и для других организаций.

Мы много думали о среднем возрасте нашей команды и пристально следили за тем, сколько игроков находится в возрастной категории свыше 30 лет, между 23 и 30 годами. Также я отслеживал число молодых игроков. Я никогда не хотел получить команду со слишком большим количеством ветеранов, где игроки постоянно деградируют или дольше восстанавливаются после травм, но я также не хотел собирать слишком молодую, а оттого импульсивную и неопытную команду.

Я прочитал немало материала, написанного о состоянии состава «Юнайтед», к моему уходу на пенсию. Можно подумать, что после себя я оставил 11 трупов на ступеньках похоронного бюро. Это смешно. На старте сезона 2012/13 я и подумать не мог, что уйду из футбола, а потому хотел убедиться, что команда готова к предстоящим кампаниям. В конце того сезона средний возраст команды был немного ниже 26 лет – этот же показатель держался на протяжении предыдущих 25 лет.

Еще много говорилось о том, что у нас было сразу несколько игроков старше тридцати лет. Это правда, но многие забывают о том факте, что в настоящее время игроки, которые хорошо следят за собой, могут поддерживать высокий уровень игры до 35 или 36 лет. 25 лет назад все было не так: мы не пользовались преимуществами спортивной науки, диетологии, еще не были разработаны современные тренировочные режимы, а поля были хуже.

«Ювентус» не подписал двухлетний контракт с 33-летним Патрисом Эвра в 2014 году только по причине своей

легкомысленности. Патрис был частью «Ювентуса», который вышел в финал Лиги чемпионов, обыграв «Реал Мадрид» в прошлом году, а в стартовом составе «старой синьоры» при этом было шесть игроков старше 30 лет. «Челси» подписал 36-летнего Дидье Дрогба летом 2014 года. Он провел 40 матчей в сезоне, который принес «синим» победу в Премьер-лиге и Кубке Лиги.

Когда я перешел в «Юнайтед», средний возраст команды был слишком высок, и это мне не нравилось. Я хотел выяснить, смогу ли я превратить команду в нечто более крепкое, и начал анализировать каждую деталь нашей организации: предсезонная подготовка; тренировки; то, как мы начали сезон, и причину неудач в конкретных матчах. Между 1988 и 1991 годами я пришел к выводу, что время играет против нас, и предложил нашему председателю правления Мартину Эдвардсу устроить распродажу и избавиться от большого количества игроков за любые суммы.

Сейчас этот процесс произошел бы куда быстрее, но тогда, в восьмидесятых, перед появлением Премьер-лиги и ее баснословных контрактов, мы не могли позволить себе много тратить. Также я надеялся, что со временем получу возможность приобретать опытных сборников, задавать им новую планку и повышать уровень их выступлений. Мне хотелось освободить столько мест, сколько возможно, для молодых игроков. Мы продали Йеспера Ольсена (27 лет) за 400000 фунтов, Гордона Стракана (32) за 300000 фунтов, Пола Макграта (29) за 450000 фунтов, Криса Тернера (30) за 175000 фунтов и Нормана Уайтсайда (24) за 600000 фунтов. В связи с истекшими контрактами ушли также Кевин Моран (32) и Фрэнк Стэплтон (31).

Эти продажи позволили мне начать устранение дисбаланса. Вместо них мы подписали Гари Паллистера (24), Нила Уэбба (26), Майка Фелана (26) и Дэнни Уоллеса (25). Надо было просто признать, что состав был недостаточно хорош, а затем начать работать над этой проблемой. Это в свою очередь послужило бы основой для дальнейших успехов. Я был слишком нерешителен, боялся взглянуть в лицо действительности и не сразу смог продать этих игроков. После того как дело было сделано, я чувствовал себя так, будто бы прошел очистительный ритуал. С моих плеч свалился огромный камень. Не знаю, почему это заняло у меня так много времени.

Невозможно сразу сбалансировать свою организацию. Для этого требуется кропотливая работа. Я постоянно перестраивал весь механизм – хотя порой было достаточно просто смазать шестеренки. Нам надо было меняться в угоду времени, так мы и поступали, перестраиваясь каждые четыре года. В 90-е «Юнайтед» играл в типично британском стиле, упор ставился на физическую мощь. На рубеже «нулевых» команда стала играть в более утонченной манере, а спустя еще десятилетие моду начал диктовать континент. Игроки типа Роналду, Нани и Эвра были бы «белыми воронами» в конце 80-х.

Всякий раз, когда мы продавали известного игрока, чьи лучшие годы уже прошли или который потерял свое место в основе, поднималась большая шумиха. Я не любил этого делать, но это было необходимо, такова уж жизнь. Когда мы продали Пола Инса в миланский «Интер» в 1995 году, я получил множество оскорбительных писем. Болельщики не оценили тот факт, что под значительным давлением я освободил места для Никки Батта, Пола Скоулза и Дэвида Бекхема. Бен Торнли, будучи молодым игроком, тоже имел все, чтобы стать одним из лучших, но получил ужасную травму в матче резервистов.

Я не хотел видеть уход подобных игроков, и в свое время мы получили множество запросов по доступности Батта для продажи. Нечто подобное произошло, когда я решил продать Япа Стама, голландского центрального защитника, в 2001 году. Ему было 29 лет, а «Лацио» предложил нам более 15 миллионов фунтов.

На мой взгляд, это была отличная сделка, особенно учитывая тот факт, что я мог в тот же момент подписать Лорана Блана за бесценок. Я чувствовал себя ужасно, сообщая Стаму это новость, – его опустошенность была налицо. Ситуация была осложнена еще и тем, что эти новости Яп получил от меня на заправочной станции. Но это было правильным решением, несмотря на то, что голландец успешно выступал в последующие несколько лет и, можно сказать, ушел с «Олд Траффорд» раньше времени.

Каждый член команды должен осознавать, что он является частью пазла. Если уберешь один кусочек, картинка станет неполноценной. Игроки должны знать слабые и сильные стороны своих одноклубников. Матчи выигрывают восемь человек, а не одиннадцать.

У всех бывают неудачные матчи, и невозможно заставить сразу всех играть идеально.

Из 2131 игры, проведенной у руля различных команд, могу припомнить только двадцать, в которых каждый игрок выступил потрясающе. Сразу вспоминается игра с «Уимблдоном» в пятом раунде Кубка Англии в 1994 году. В то время «Уимблдон» играл в Премьер-лиге, в их составе были большие мощные игроки, способные любого затоптать насмерть. Мы, казалось, ни разу не потеряли мяч, и один гол был забит после великолепной комбинации. Это была одна из тех немногих игр, где наше выступление было абсолютно безупречным. Тот матч, возможно, и не остался в памяти у фанатов, но все уж точно помнят победу 7:1 над «Ромой» в четвертьфинале Лиги чемпионов 2007 года. «Юнайтед» тогда продемонстрировал идеальную командную этику и взаимопонимание.

Реальность такова, что существует очень немного стабильных игроков. Нападающий, забивший пару голов в одной игре, может запросто отстреляться холостыми в следующей. Защитник, который безупречно отыграл один матч, может получить красную карточку в следующем. Из-за огромного количества матчей в сезоне стремление к стабильности постепенно угасает. В топовых футбольных европейских лигах команды играют полдюжины предсезонных матчей, и в зависимости от участия во внутренних и европейских кубках они проводят от 55 до 65 официальных игр за девять месяцев. Это то же самое, что играть по матчу каждые 4-5 дней. В командах уровня «Манчестер Юнайтед» на все это накладываются игры сборников – всего около десяти за сезон.

Независимо от того, как тщательно игроки натренированы и насколько они выхожены, сложно постоянно держать всех на пике формы. Я всегда бережно использовал своих молодых игроков, чтобы убедиться, что не заигрываю их слишком часто в первые 2-3 сезона. Они всегда рвались в бой, но на том этапе они только росли как в физическом плане, так и в психологическом. Мне не хотелось, чтобы молодежь воспринимала попадание в основу как само собой разумеющееся. Надо было держать их «голодными».

Пол Скоулз, отчасти из-за травм, вышел в старте на матчах АПЛ лишь 38 раз за первые 3 сезона. С другой стороны, не стоит полагаться

только на игроков, чья карьера стремится к закату, так как они долго восстанавливаются от травм и постоянно страдают от рецидивов. За все время моей работы в «Юнайтед» у нас был ряд игроков, которые могли отыграть огромное количество матчей за сезон. На пике своей карьеры в этот список входили такие футболисты, как Стив Брюс, Денис Ирвин, Брайан Макклер, Марк Хьюз, Гари Паллистер, Дуайт Йорк, Эрик Кантона, Дэвид Бэкхем, Фил Невилл и Патрис Эвра.

Процесс построения команды не прекращается ни на секунду. Приходится бороться не только с травмами или усталостью, которые могут проявиться по ходу очень долгого сезона, но и со временем. Всегда есть молодежь, которая яро стучится в двери первой команды, и, напротив, есть игроки, которые были опорой клуба на протяжении многих лет, но у которых истекает «срок годности». Это означает, что топовые команды постоянно находятся в состоянии эволюции, и горе тому тренеру, который лелеет в себе мысль о том, что какие-то футболисты могут играть вечно.

Я всегда искал новых игроков для основной команды – будь то доморощенные игроки (мой любимый вариант) или прочие. Встречая футболиста с неординарными способностями, мы сразу сравнивали его с игроком «Юнайтед», на чье место он претендует. Это касалось как резервного вратаря, так и центрфорварда. Чтобы быть честным с самим собой, я всегда думал о том, попадет ли тот или иной игрок нашей команды в основу «Реала», «Милана» или какого-либо другого обладателя Лиги чемпионов на тот момент. Таким образом можно было легко понять, кто являлся слабым звеном.

При подборе состава я всегда старался найти около шести универсальных игроков, способных занять сразу несколько позиций. Это позволяет проявить большую тактическую гибкость во время игры, а также меньше беспокоиться по поводу травм в ходе сезона. Райан Гиггз, Фил Невилл, Пол Скоулз и Джон О'Ши являются яркими примерами игроков такого плана. Они могли совершенно по-разному играть на четырех или пяти позициях. Другим качеством, которое я ценил, было постоянство. Мне нужны были игроки, способные сыграть во всех матчах. Никто не хотел бы управлять организацией, в которой лучшие работники появляются только 3 дня в неделю.

То же самое касается и футбольных команд, и именно поэтому я так берег игроков типа Брайана Макклера и Дениса Ирвина, отыгравших на двоих около 1000 игр за «Юнайтед». Они были великолепными солдатами, хотя и не могли похвастать послужным списком наших звездных игроков. Майк Фелан был таким же и делал все, о чем я его просил. Он мог играть на любой позиции, а при персональной опеке прилипал к сопернику, словно банный лист.

Стойкость была еще одной ключевой характеристикой. Стив Брюс, Гари Паллистер, Денис Ирвин, Дэвид Бекхэм, Дуайт Йорк, Райан Гиггз и Эрик Кантона редко выбывали на продолжительный период из-за травм. В 1990, когда Марк Хьюз получил травму в игре с «Ливерпулем», я полагал, что без него нам придется обходиться месяц. Он вернулся в команду спустя десять дней. Подобная живучесть для меня была словно манна небесная, так как она увеличивала мой выбор и позволяла использовать мне наигранные связки в матчах. В Премьер-лиге сезона 1992/93 восемь игроков отыграли 40 и более игр, тогда как сезон состоял из 42 матчей. Неудивительно, что именно в этом году мой «Юнайтед» впервые одержал победу в гонке за чемпионством.

Я не могу точно сказать, почему игроки Премьер-лиги больше подвержены травмам, чем их предшественники, особенно учитывая тот факт, что они физически крепче и подготовленнее футболистов, игравших 20 лет назад. Думаю, все дело в качестве полей. Дело в том, что газоны на стадионах топ-клубов сейчас такие же гладкие и ровные, как бильярдный стол. Благодаря этому игра становится интересней и приносит больше удовольствия при просмотре.

В то же время это позволяет игрокам, уверенным в качестве поля, дольше держать мяч, бросаться в более быстрые и жесткие подкаты. Таким образом, скорость столкновений стала куда выше, чем в то время, когда я сам играл. Именно поэтому так важно иметь в команде приличное количество игроков-универсалов.

Некоторые задаются вопросом, сможет ли какая-либо команда выжить, имея только созидающих игроков. Я полагаю, их волнует тот момент, что вместе с креативностью приходят эго и индивидуализм. Эгоцентричные футболисты всегда обладают волей к победе, так что для меня это не проблема. Было бы хорошо выпускать 11 творческих игроков каждую неделю, но в реальности кто-то должен противостоять

атакам соперника. Соблюдать командный баланс необходимо, но лично меня всегда клонило к игрокам атакующего плана.

Они делают то, на что другие не способны. Такие игроки могут спокойно обыграть противника, в решающий момент совершить забег в штрафную. Одинаково хорошо отдают как радиоуправляемый кросс с 50 метров, так и короткий проникающий пас (Пол Скоулз), по щелчку пальца меняют направление атаки (Дэвид Бекхэм). Игроки-созидатели могут перевернуть ход игры и оживить команду.

Когда Криштиану Роналду играл за «Юнайтед», я не переставал ему говорить о том, что его работа заключается в создании голевых моментов. В полуфинале кубка Англии против «Арсенала» в 2004 году мои наставления Роналду были крайне простыми: «Не думай об обороне – просто атакуй». Мы играли в три центральных полузащитника, и это дало Криштиану пространство для терроризирования «Арсенала». Футболисты вроде Роналду, Гиггза, Кантона и Скоулза решают исход матчей. Команды, состоящие только из игроков вроде Стива Брюса, Роя Кина, Япа Стама, Гари Невилла, Патриса Эвра, Неманьи Видича и Брайана Робсона, были бы практически непобедимы, но не смогли бы расколоть соперника – а это особенно важно, когда ваш соперник делает все, чтобы не проиграть. Только поистине креативные игроки могут вскрыть защиту другой команды.

1999 год лучше всего проиллюстрировал этот факт. У нас было множество креативных игроков впереди: Скоулз с невероятной легкостью раздавал пасы любой дальности, Бекхэм отлично навешивал с бровки, а Гиггз неустанно носился по полю, оставляя соперников биться в конвульсиях. В тылу находился Кин, постоянно «подвозивший» мячи игрокам атаки. Были и другие примеры отлично работавших связок. Дуайт Йорк, которого мы подписали из «Астон Виллы» в 1998 году, мог накрутить соперника, создать момент из ничего, выиграть единоборство и к тому же был смертельно опасен перед чужими воротами.

Уле Сульшер, Тедди Шерингем и Энди Коул спокойно бы вписались в любой другой европейский топ-клуб. Уле и Энди были потрясающими «хищниками» у чужих ворот, а Тедди хорошо распоряжался мячом в последней трети поля. Но никто из них не был

одарен тем необыкновенным природным талантом, которым обладал Дуайт Йорк. К тому же приход Дуайта вылился в еще один неожиданный для нас плюс: Энди Коул вышел на пик своей формы. Эти двое невероятно сыгрались, и в сезоне 1998/99 они наколотили 53 гола. В том же году мы стали обладателями трофея.

Нельзя давать креативным игрокам скучать. Дело не в высокомерии и самодовольстве, просто творческий человек может потерять любую мотивацию. Иногда такое бывало с Полом Скоулзом. Ему так просто все давалось, что иногда, когда мы лидировали в матче, он начинал парить в облаках. Пол чеканил мяч и выделывался, будто бы это был не матч, а рождественская вечеринка. Я говорил ему: «Скоулзи, хватит!», и он смотрел на меня так, будто совсем не понимал, о чем это я. На самом деле он все прекрасно понимал, и в сложных матчах он выкладывался на полную, почти всегда выступая успешно.

Я всегда любил гуру креатива, и, даже если они играли за наших соперников, мне хотелось их видеть в футболках «Юнайтед». Деннис Бергкамп («Арсенал»), Джанфранко Дзола («Челси»), Зинедин Зидан и Деян Савичевич из Европы, Гленн Ходдл («Тоттенхэм») и Пол Гаскойн («Ньюкасл» и «Тоттенхэм») были примерами исключительного таланта. Гаскойн на пике формы был лучшим английским игроком, которого я видел в своей жизни, если не считать Бобби Чарльтона.

Хави, Иньеста и Месси в «Барселоне» были лучшими мастерами в своем деле в последние годы. Думаю, многие согласны пройти 50 километров босиком, чтобы увидеть их игру вживую. Честно говоря, я никогда не позволял своим чувствам преобладать над разумом в вопросах подбора состава «Юнайтед». С кем-то я ладил лучше, с кем-то – хуже, но, независимо от эмоций, я всегда хотел видеть на поле только самых классных игроков. Лидер должен быть настроен критично в такого рода суждениях. Ты не должен любить своих игроков или тренерский штаб, но уважать их способности ты обязан.

Как я уже отмечал, в «Юнайтед» мы эффективно перестраивали команду на базе четырехлетних циклов, хотя этого порой не замечали даже самые ярые фанаты. К примеру, через три года после финала Лиги чемпионов в 1999 году десять членов команды из восемнадцати

покинули клуб. Спустя еще пару лет только пять игроков того состава все еще были на «Олд Траффорд».

Надо было с объективной точки зрения рассмотреть возможности каждого игрока. Это непростое задание, учитывая то, что многие из «старой гвардии» сыграли несколько сотен игр за клуб и внесли большой вклад в наши успехи. Но у нас не было выбора. Если я с «Абердином» финишировал третьим, никто не переживал, потому что две первые строчки были забронированы «Селтиком» и «Рейнджерс». «Юнайтед» - совсем другая история.

Вся суть этого клуба заключается в победах и трофеях.

Важной частью постройки команды является то, что ветераны клуба должны быть снисходительны к новичкам. Футбол может быть жестоким, и на поле ты не спрячешься. Новички «Юнайтед», в особенности те, кого сразу бросали в бой, не сразу привыкали к нашему стилю игры и выступлению перед 75-тысячной толпой. Первой игрой Патриса Эвра, великого левого защитника «Юнайтед», было дерби с «Манчестер Сити». Он провел эту игру, будто пребывая в трансе. В том провальном матче мы проиграли со счетом 3:1. В том же сезоне мы купили Неманью Видича из «Спартака».

У обоих ушло примерно шесть месяцев, чтобы обосноваться в новом клубе.

Я всегда считал, что надо с особой осторожностью подводить игрока к основе, особенно если он не являлся выпускником нашей академии. Для новичка все в диковинку, и я не имею в виду манчестерскую погоду или левостороннее движение. Под этим я подразумеваю наш стиль игры, а также «тараканов» в головах других членов команды. Юноши, ставшие в «Манчестер Юнайтед» мужчинами, вроде Райана Гиггза, Пола Скоулза, Никки Батта и Дэвида Бэкхема понимали друг друга без слов и могли играть с завязанными глазами.

Взаимодействие у этих парней было на инстинктивном уровне, они росли вместе и отлично понимали друг друга. Новые игроки таким, естественно, похвастать не могли, и поэтому я не совершал слишком много трансферов за один сезон. Это похоже на попытку обучить сразу нескольких игроков говорить по-английски, да при том на разных диалектах. Так не бывает.

Иногда футболисты мечтают о получении заветного номера. «Семерка», ставшая культовой для «Юнайтед», в различные годы принадлежала таким игрокам, как Джордж Бест, Брайан Робсон и Эрик Кантона. Именно за право выходить под этим номером боролся Дэвид Бекхэм, получивший сначала 24 номер. На тот момент Дэвид провел лишь пару сезонов в основе клуба, и я хотел отдать эту футболку Роя Кину.

Рой не сильно беспокоился по этому поводу, поэтому «семерка» была отдана Бексу. Я быстро осознал, как трепетно Бекхэм, фанат «Юнайтед», относился к этому номеру. Он носил его с особой гордостью. Перед моим последним сезоном этот номер получил Антонио Валенсия, впоследствии осознавший всю тяжесть груза. Он вернул себе прежний номер уже в следующем сезоне.

Примечательно, что опытные игроки достаточно честны, чтобы оценить свой уровень относительно одноклубников. Чаще всего это происходит со зрелыми игроками. 35-летний игрок понимает, что не будет так же быстр, как и первоклассный 20-летний футболист. При этом все члены команды понимали, насколько они далеки от уровня Криштиану Роналду или Эрика Кантона. Когда игрок стареет, он уже не так сильно стремится попасть в основу.

Также мне приходилось следить и за столкновениями характеров. Если люди настолько эгоистичны, что думают только о себе, то ничего не получится, как ты не старайся. Когда кто-то начинает задирать нос, это разрушает всю команду. Энди Коул и Тедди Шерингем недолюбливали друг друга и не могли сработаться на поле. Однажды они разругались в подтрибунном помещении во время перерыва. Я позвал их обоих к себе в кабинет и сказал, что если увижу такое хотя бы еще один раз, то они оба покинут команду. Все изменилось в один момент, и больше между ними проблем не возникало. Хотя они и не стали лучшими друзьями, профессиональный подход одержал верх. Спустя несколько лет начались перепалки между ван Нистелроем и Роналду. Руд был недоволен тем, что получал мало пасов от Криштиану, и вылил весь свой гнев на молодого игрока.

Когда я назначил Роя Кина капитаном в 1997 году, это вызвало ярость Петера Шмейхеля. Шмейхель восхищался Кином как игроком, и, насколько я знаю, отношения у них были вполне сносные. Была

задета гордость Петера, и он влетел в мой офис, разъяренный, как цербер. Я не поддался его тираде, и он ушел, хлопнув дверью. После принятия того решения я еще раз в личной беседе подчеркнул важность Шмейхеля для всей команды. Очевидно, я выбрал не лучший способ предоставления Рою Кину роли капитана.

Командная работа не заканчивалась после матчей, ее нужно продолжать постоянно. Когда я вернул Рене Меленстена в клуб после того, как он очень недолго и неудачно поработал менеджером «Брондбю», мой тренерский штаб был этому не очень рад. Рене не стесняется указывать другим на их ошибки, поэтому никто не прыгал от радости при его возвращении. Мы вернули Рене потому, что он великолепно умеет развивать команду, и для клуба его приход был очень важен.

Я использовал всякие уловки, чтобы продемонстрировать игрокам, особенно молодым, преимущества командной работы. В моем кабинете на тренировочном поле в Каррингтоне висела черно-белая фотография из 1930-х. На ней были запечатлены 11 рабочих в Нью-Йорке, обедающих на железной балке, расположенной на высоте около ста метров над землей. У меня волосы дыбом встают от этой фотографии. Те строители спокойно сидели в своих кепках, кто-то даже покурил сигарету.

Я говорил игрокам, что, если кто-то из них попадет в опасность, все товарищи бросятся его спасать. Вот какими были мои слова: «Настоящий командный дух – это когда ты готов доверить кому-то свою жизнь. Никто не добивается успехов без помощи своих одноклубников». Конечно, некоторые совершенно не понимали смысл моих слов. Однажды я спросил игрока: «Что ты можешь сказать об этой фотографии?», а он ответил: «Они все носят кепки».

Мы пытались добиться того, чтобы на всех падали лучи славы. Пресса всегда заостряет внимание на бомбардирах, но можно добиться того, чтобы внимание обращалось и на других. Я брал различных игроков на послематчевые конференции. Можно было подчеркнуть чьи-то качества и достижения в программке матча, на сайте или MUTV.

Почти все хотели засветиться, хотя были и такие игроки, как Скоулз, сторонящиеся камер. Также часто отказывались иностранцы,

сомневающиеся в своих знаниях английского. Перед матчем в Испании или Португалии мы, конечно же, готовили к выступлению португало- или испаноговорящего игрока. Подобная практика была очень полезна, так как это расширяло сферу влияния «Юнайтед» по всему миру.

Изучая работу в команде, я встретился с одним странным явлением, которое затрагивает кумовство. Неважно, управляете ли вы семейной компанией или компанией с большим числом акционеров, лидеры всегда крайне тщательно оценивают работу родных и близких. Некоторые руководители думают, что если они приведут близкого родственника в организацию, то это будет неправильно истолковано, пойдет во вред строительству команды и посеет хаос. Люди будут считать, что фамилия или родство будет иметь более важное значение, чем способности. У этих менеджеров есть твердый принцип: не нанимать друзей и родственников, даже если они хорошие работники. Есть и противоположная категория управленцев – они закрывают глаза на различные упущения своих сыновей или племянников.

Я столкнулся с этой проблемой, когда один из моих сыновей-близнецов, Даррен, хотел играть на профессиональном уровне. О покупке его в «Юнайтед» я даже и не думал, так как это создало бы слишком неловкую ситуацию для нас обоих. Однако, когда Кэти [жена Фергюсона – *прим. пер.*] и я поехали к Брайану Клафу в «Ноттингем», где все было готово для подписания Даррена, мой помощник Арчи Нокс начал убеждать меня в том, что нельзя далеко отпускать своего сына. Арчи говорил о том, что неловко все будет выглядеть только в том случае, если Даррен попадет в основу. Я все обсудил с Кэти, и она предложила оставить выбор за сыном. Подойдя к Даррену, я поставил вопрос ребром, и он ответил, что хочет играть за своего старика.

В итоге Даррен дебютировал в первой команде в 1990 году, и в 1993-м он отыграл 16 матчей. В тот сезон мы выиграли первое чемпионство. Ему очень не повезло, потому что он получил травму подколенного сухожилия, играя за молодежку сборной Шотландии, и выбыл на пару месяцев. К тому времени, как он вернулся, Пол Инс и Брайан Робсон уже оправались от травм. Следующим летом я поступил как настоящий менеджер: я подписал 21-летнего Роя Кина для укрепления средней линии поля. Для Даррена это стало трагедией:

он потерял место в основе и подал запрос о трансфере, так как хотел получать регулярную игровую практику.

Я помог ему перейти в «Вулверхэмптон», но у него, бедняги, сменилось четыре тренера за четыре сезона. Когда Даррен был в раздевалке основной команды, нам обоим было тяжело. К чести Даррена, он понимал, что в «Юнайтед» я был тренером, а не его отцом. Это я понял, когда пытался выкачать из него информацию об образе жизни и привычках некоторых игроков. Даррен на своих товарищей никогда не стучал и тщательно все скрывал. Кэти мне так и не простила переход нашего сына в стан «волков». Время от времени она мне говорила: «Ты продал собственного сына!»

## *Капитаны*

Насколько бы упорно я ни работал над своими лидерскими качествами, насколько бы я ни старался влиять на каждый аспект успеха «Юнайтед» на поле, после стартового свистка все уходило из-под моего контроля. На поле за то, чтобы 11 человек играли, как команда, отвечает капитан. И хотя многие люди думают, что это формальная должность, они далеки от истины. Да, какие-то элементы символизма в этой роли есть, хотя бы потому, что капитан – это человек, который всегда первым поднимает трофеи.

Но я всегда искал скорее лидера, чем человека, который будет как вишенка на вершине торта. Это было ключевым решением. Для футбольных тренеров капитан команды является эквивалентом руководителя подразделения или регионального менеджера компании. Он следит за тем, чтобы все шло по плану.

Будучи сильной личностью, я искал те же качества в людях, которых выбирал для передачи моих идей другим. Не знаю, почему, но, даже играя за школьную команду, я всегда устраивал разборки с другими футболистами. Мой отец молча наблюдал за этим действием, но однажды отец другого мальчика подошел к моему и сказал: «Пожалуйста, поговори со своим сыном. Он постоянно наезжает на моего пацана».

У каждого лидера свой характер и манера управления. Думаю, это верно как для генеральных директоров, так и для тренеров и капитанов. Так и было в «Юнайтед» - каждый капитан делал все по-своему. Когда я выбирал капитана, я искал в них четыре ключевых качества. Первое – это желание вести за собой других. Некоторые не горели желанием быть лидерами, хотя и пользовались огромным авторитетом в команде.

Пол Скоулз – идеальный пример. Он был выдающимся игроком, воплощением духа «Юнайтед». Скоулзи спокойно мог бы стать

успешным капитаном, но никогда к этому не стремился. Он был немногословен, не выносил свои эмоции на публику и старался не попадать в центр всеобщего внимания. Но не обманывайтесь: когда Пол что-то «порол», он испытывал сильнейшие душевные муки.

Вторым моментом было то, что я должен был доверять игроку, а в третьих, это должен был быть игрок, которого уважали другие и чьи команды выполнялись бы беспрекословно. Не каждый творческий человек рожден быть лидером. Они могут вносить невероятный вклад в работу организации, но не уметь управлять другими людьми. Мой сын Марк, работающий в инвестиционной сфере, говорит, что у них все обстоит точно так же: кто-то хорошо умеет вкладывать деньги, но не способен управлять инвестиционным фондом, так как не обладает лидерскими качествами. Я также хотел получить капитана, готового к любому ходу действий.

Ни один генерал не выиграет войну, если у него в распоряжении нет майоров и полковников, способных при провальном ходе битвы помочь солдатам преодолеть страхи, мобилизовать их и вновь бросить в бой. Это касалось и нашего клуба, хотя мы и сражались не при Ватерлоо, а на стадионах вроде «Энфилда», «Камп Ноу» и «Делле Альпи» [бывший стадион «Ювентуса» - прим. пер.].

Было несколько капитанов других команд, которыми я восхищался, хотя и не знал их так же хорошо, как своих. Алан Ширер из «Ньюкасла», Джон Терри из «Челси» и Тони Адамс из «Арсенала» были теми, кто запомнился мне больше всего. Они были невероятно целеустремленными и сильными личностями, и в результате их команды тоже выглядели лучше. Йохан Кройф был, пожалуй, самым влиятельным капитаном за годы моей карьеры. Футболисты «Аякса» и сборной Голландии, возможно, слушались его больше, чем менеджеров. Кройф не мог по-другому – он всем раздавал указания и всё контролировал.

Когда я пришел в «Абердин», мне не нужно было беспокоиться о выборе капитана. Уилли Миллер был лидером команды как во время моего прихода, так и тогда, когда я покинул команду. Этот факт подчеркивал его способности и уровень физподготовки. Когда я пришел в «Юнайтед», капитаном команды был Робсон, и не было такого игрока, который сравнился бы с ним в решительности,

жесткости и способности читать игру. Он был отличным капитаном и соответствовал всем моим требованиям. С моего разрешения он смог вносить какие-то изменения в нашу тактику, а также постоянно высказывал мне свое мнение по каким-то игровым моментам. Я это очень ценил. Робсон был нашим капитаном до тех пор, пока его не замучили травмы, и в 1991 большую часть сезона лидером команды был Стив Брюс. Брюс был твердым, мужественным и всегда оказывался в гуще опасных ситуаций.

Он не только бросался на амбразуру, но и заботился о других, обладал прекрасным чувством юмора. Как Брайан, так и Стив были бесценными лидерами, особенно когда дело касалось помощи молодым игрокам и их родителям в том случае, если они связали свою судьбу с «Юнайтед». Когда колени Брюса дали о себе знать, капитаном стал наш талисман - Эрик Кантона, а затем его место занял Рой Кин. Эрик и Рой были полными противоположностями – один француз, другой ирландец. Эрик был немногословен, но его слова похвалы давали невероятный эффект. После слов Кантона о том, что «Бэкхэм совершил невозможное и забил лучший гол в моей жизни» (речь о красивейшем голе в ворота «Уимблдона» в начале сезона 1996/97), Дэвид был на седьмом небе от счастья. Рой, напротив, устрашал своих одноклубников, но при этом вел за собой всю команду во время матчей.

Петер Шмейхель стал капитаном, когда Рой Кин травмировался, и был лидером команды в тот день, когда мы обыграли «Баварию» в финале Лиги чемпионов. Рой остался в тот день в стороне из-за дисквалификации. Хотя и есть множество примеров того, когда голкиперы были капитанами, вроде Касильяса в «Реале», Буффона в «Ювентусе» и Дзоффа в сборной, повязкой тех, кто стоит в воротах, обычно не награждают. Куда чаще она достается игрокам, находящимся в самом центре событий. Таким образом, чтобы стать капитаном, вратарь должен несколько раз прыгнуть выше своей головы, и Петер определенно это сделал. Он не только постоянно подчеркивал свое физическое присутствие в штрафной, но и передавал товарищам по всей длине поля свою уверенность, энергию и настрой.

В перерывах между играми я довольно часто спрашивал мнение своих капитанов о матче, но все они понимали, что окончательное

решение всегда будет за мной. Мне также хотелось услышать их слова об игре одноклубников, но наши лидеры всегда держали дистанцию и не сплетничали о своих подопечных. Я помнил об этой границе между футболистами и тренером еще с тех пор, когда сам был игроком, и очень ее уважал. Также я часто спрашивал у ветеранов и капитанов совета о том, как можно побороть противника. В 1996 году, перед финалом Кубка Англии против «Ливерпуля», мы со Шмейхелем и Кантона обсуждали, как будем выключать из игры Стива Макманамана.

Эрик предложил поставить Роя Кина перед нашей четверкой защитников. Это помогло бы опекать Макманамана, который бегал за спинами форвардов «Ливерпуля» и был готов нанести неожиданный удар в любой момент. Мы последовали этому дальновидному совету, и Макманаман оказался «в кармане» у наших защитников. Как итог, игра была довольно скучной и непримечательной, а единственный гол забил сам Эрик. Совет Кантона имел решающее значение.

Меня не волновало то, что до этого додумался Эрик, а не я или кто-то из тренерского штаба. Он просто предложил разумнейший выход из ситуации. Я не гнался за почестями и личной славой и не стремился прослыть всемирным разумом. Мне просто хотелось, чтобы команда победила.

В последнее мое десятилетие у руля «Юнайтед» все немного поменялось. Сама игра стала другой. Увеличилось число официальных матчей, а также выросло число допустимых замен. Начиная с сезона 1995/96, командам было разрешено совершать до трех замен за матч. Капитан физически не мог играть в каждой игре – таким образом, повязка переходила по кругу, от одного к другому. Из-за этого в различные времена повязку надевали Гиггз, Фердинанд, Эвра и Видич. К закату моей карьеры, когда Вида стал сильно подвержен травмам, капитанами по очереди были он и Эвра.

Трудно найти двух людей, которые бы настолько различались характерами. Вида – суровый и бескомпромиссный, в то время как Патрис полон энтузиазма. Однажды Патрис пришел ко мне и спросил, не переборщил ли он со своей тирадой в раздевалке. Я успокоил его и сказал, что он спас меня от необходимости кричать на игроков. Инстинктивная реакция Эвра была великолепна – она показывала,

насколько он беспокоился за игру команды. Думаю, это помогало его одноклубникам выступать лучше. Пэт был прирожденным лидером.

## **Глава 5. Установление стандартов**

## Совершенство

Каждый по-своему воспринимает фразу «мировой уровень». Эти два слова, по-видимому, заменили эпитеты вроде «великий» или «превосходный». Если вы читаете газеты или слушаете комментаторов на телевидении, кажется, что футбол битком набит футболистами «мирового уровня». То же самое, по-моему, происходит и в различных учебных заведениях, потому что я постоянно слышу о повышении средней успеваемости – то есть количество студентов с оценкой «5+» растет в геометрической прогрессии.

Только двоих из ныне играющих футболистов я могу охарактеризовать как игроков мирового уровня – это Лионель Месси и Криштиану Роналду. Есть немалое количество великолепных игроков и еще больше просто добротных, но только Лионель и Криштиану могут называться игроками «мирового класса». Другие игроки порой показывают отблески совершенной игры, когда забивают эффектный гол, отдают невероятный пас или совершают удивительный сейв, но это происходит всего лишь один раз из сотни или даже тысячи моментов.

Существует ряд субъективных и объективных критериев, по которым я оцениваю игроков. К субъективным относятся способность работать обеими ногами, чувство равновесия, дисциплинированность, отношение к тренировкам, игра на стабильно хорошем уровне, универсальность и то, являются ли футболисты украшением своих команд. К объективным относятся те, которые невозможно оспорить: количество забитых голов, число матчей, проведенных за топ-клуб или сборную, а также послужной список. Оценивая игроков именно таким образом, очень легко выявить самых лучших. Те, кого эти показатели не волнуют, – это другой тип игроков.

В настоящее время есть большое количество великолепных игроков – Томас Мюллер в «Баварии», Луис Суарес и Неймар в «Барселоне» и Алексис Санчес в «Арсенале» – но я уверен, что все четверо

признались бы, что не находятся на одном уровне с Месси и Роналду. Я не хочу принижать достоинство или критиковать какого-либо игрока, игравшего под моим руководством, но за всю карьеру в «Юнайтед» у меня было только четыре игрока мирового уровня: Кантона, Гиггз, Роналду и Скоулз. Криштиану из них всех был будто бы вишенкой на торте. Рой Кин, Брайан Робсон и Стив Брюс были отличными игроками, но добились они этого в основном благодаря отношению к делу, амбициозности и способности вести за собой людей, а не по каким-то другим футбольным качествам.

Бобби Чарльтон, сыгравший 758 игр за клуб и 106 игр за сборную Англии, включая выступления в финальных стадиях четырех чемпионатов мира, является отличным примером того, что я имею в виду под «мировым классом». Бобби, казалось, парил над полем, был «двуногим», мог сыграть слева, справа и в центре, был уверен в себе и имел стальную решимость. Он, несмотря на все свои достижения, всегда был скромным, смиренным человеком. Чарльтон был тихим и застенчивым, но однажды, когда «Юнайтед» проигрывал к перерыву, он сказал: «Дайте мне мяч. Я могу выиграть». Он не хвастался и не выделялся, а просто знал свои способности. Самым главным было то, что в него верили и одноклубники. Благодаря Чарльтону, игроку мирового класса, «Юнайтед» выиграл ту игру.

Главный тренер может считать себя счастливым, если у него есть хоть один игрок топ-топ уровня. Многие клубы этим похвастать не могут. Но даже такие команды способны выставить на поле очень хороший состав. 11 грамотно выстроенных игроков могут дать больше, чем просто сумма составляющих нескольких личностей. Тем не менее, я не могу представить себе команду, которая борется за трофеи самого высокого уровня, не имея при этом в составе игрока мирового класса.

Чтобы добиться совершенства, необходимо правильно устанавливать себе цели на сезон. Я всегда с осторожностью устанавливал планку на предстоящий год. Я бы никогда не произнес такую фразу: «Мы ожидаем победы в чемпионате и двух других трофеев». Во-первых, это доносит неверный месседж до игроков. Это звучит слишком самоуверенно и высокомерно. Во-вторых, все

начинают ощущать еще большее давление, а это не приносит никакой пользы. В-третьих, это настраивает всех на возможное разочарование.

Гораздо проще было сказать: «В «Юнайтед» мы рассчитываем на победу в каждой игре». Так и было, начиная с 1993 года, к тому же подобный настрой исходит из клубных традиций. Убедившись, что все знают о необходимости победы в каждом отдельно взятом матче, я мог спокойно вести команду к совершенству и по возможности придавать ей новые силы.

Необходимо было найти правильный баланс между ожиданиями и реальностью, а также настроить каждого игрока индивидуально на успех. Очень легко задать команде недостижимую планку, я это понял еще в начале тренерской карьеры. В мой первый сезон у руля «Сент-Миррена» был период, когда мы выиграли 8 игр подряд и находились на хорошей позиции. Я чувствовал, что дела идут в гору, и сказал прессе, что мы не проиграем ни одну игру в оставшейся части сезона. Как итог, после этого мы выиграли лишь одну игру и закончили сезон на шестом месте.

В «Юнайтед» на старте сезона СМИ постоянно спрашивали меня, каких успехов я жду в этом году. У меня был заготовленный ответ: мы хотим выиграть один трофей и неважно какой. Я пытался не строить ложных иллюзий, оказывая на всех игроков огромное давление. Это контрпродуктивно. Однако после моего первого трофея с «Юнайтед» не было ни одного сезона, в котором мы бы выиграли меньше двух «чашек». Этот успешный период длился 23 года.

Мне также помогало то, что владельцы клуба или директор никогда не говорили мне об ожиданиях от сезона. Это произошло только один раз, незадолго до моего увольнения из «Сент-Миррена» (хотя мы только прошли в лигу выше и имели молодую команду). Директор сказал мне, что мы должны взять чемпионство в следующем году. Только он никак не хотел признавать, что для успеха нам необходимо приобрести 2-3-х новых игроков.

К победе надо идти постепенно, нельзя выиграть лигу одним гигантским прыжком. Таким образом, я делил наш план на несколько вполне реальных этапов. Никто не приведет альпинистскую команду к подножью Эвереста со словами: «О'кей, парни, залезаем!». Перед стартом сезона, разговаривая с игроками, я старался избегать речей о

конкретных целях. То же самое касалось и пресс-конференций, ведь игроки могли узнать мои цели и оттуда. В ноябре уже можно понять расклад сил в лиге, и ожидания приобретают более конкретную форму. Когда дни уже становились короче, я обычно говорил игрокам: «Если мы первые, вторые, третьи или в трех очках от лидера в канун Нового года, то у нас есть отличные шансы на победу».

В ноябре 2009 года Рене Меленстен поставил команде довольно специфическую цель – набрать определенное количество очков к концу декабря. Вместо этого за тот период мы проиграли «Челси», «Астон Вилле» и «Фулхэму». Слова Рене начали нам мешать. Я подумал, что будет лучше не ждать чего-то конкретного. Если мы входили в рождественскую неделю на пятом месте, то это уже неплохо. В анналы Премьер-лиги уже попал сказ о том, что во второй половине сезона «Юнайтед» всегда играет лучше. Мы говорили: «Во второй части все пойдет как по маслу». Конечно, все было немножко не так, но соперники нас боялись. На самом деле, за все мое время в «Юнайтед» победитель лиги лишь однажды был известен более чем за две недели до ее окончания.

Надо также уметь изменять цели на определенный матч по ходу игры. Если ваша команда в большой беде, необходимо дать ей конкретную установку. Так случилось в 2001 году, когда мы проигрывали «Тоттенхэму» со счетом 3:0 к концу первого тайма. В перерыве я не стал лукавить и сказал, что мы играли ужасно. В раздевалке наступила гробовая тишина, а я продолжил свою речь такими словами: «Забейте гол и посмотрим, куда нас это приведет». Я не говорил ничего вроде «забейте четыре гола в следующем тайме». Это бы выглядело какой-то фантастикой. Когда мы шли по туннелю, Тедди Шеррингем, в том момент уже игравший за «шпор», напутствовал своих товарищей: «Не дайте забить им быстрый гол». Он уже играл на «Олд Траффорд» и знал, как мы опасны после перерыва. В итоге мы забили один, а потом, как бы это ни было невероятно, еще четыре. Как итог – победа 5:3.

Когда «Юнайтед» начал выигрывать трофеи внутри страны, у меня появились более высокие ожидания. Я поделился ими с тренерским штабом. Нашей новой целью была победа в Лиге чемпионов. К 1993 году, когда под моим руководством «Юнайтед» впервые выиграл

Премьер-лигу, «дьяволы» всего один раз выигрывали в Лиге чемпионов (а точнее, в Кубке европейских чемпионов), в то время как у «Реал Мадрид» было 6 побед, у «Милана» и «Ливерпуля» - по четыре, у «Баварии» и «Аякса» - по три, и по две победы было у «Бенфики» и «Ноттингем Форест».

В погоне за Лигой чемпионов я использовал пошаговый подход, равно как и в соревнованиях на внутренней арене. Стартовая цель – выйти из группы, набрав не менее десяти очков. Лишь в сезонах 1994/1995, 2005/2006 и 2011/2012 мы не смогли выполнить поставленную задачу.

То же самое касалось и футболистов. У нас не было никаких строгих рамок. Сложно представить, чтобы я сказал Роналду забить два с лишним десятка мячей за сезон или же чтобы я просил Скоулза пасовать с 90-процентной точностью. Однако все прекрасно понимали, что необходимо выкладываться на полную – именно этого я всегда ожидал от своих игроков.

Подписав нового игрока, мы прежде всего садились и рассказывали, чего именно от него хотят в «Манчестер Юнайтед». Аналогично ситуация обстояла и с продлением контрактов. Это был хороший повод сесть и объяснить, в каких компонентах должен прибавить тот или иной футболист.

Я не ставил перед собой множество целей. Не было такого, чтобы в 17 я сказал себе забить к 30 годам сотню-другую мячей или, к примеру, закончить карьеру с полдюжиной медалей и хорошим послужным списком в сборной. Но что-то подобное начало проявляться в разгар моей карьеры менеджера. Я знал, что мы уже сделали «Абердину» реноме клуба-победителя, но... всё равно хотелось большего.

Переговорив с несколькими клубами, я выбрал «Юнайтед» и с тех пор никогда не задумывался о смене обстановки. Время от времени люди предполагали, что я могу стать тренером сборной Англии, но работа со сборной мало привлекала меня. Суть даже не в том, что в таком случае я предал бы Шотландию и тогда бы дело принимало совсем невыгодный оборот, а в ненадёжности положения наставника сборной.

Пресса и общественность давят на тебя сильнее, чем соперники. Публика не думает, что тренер сборной твоей страны хоть и получает

солидные деньги, но играет при этом лишь половинчатую роль. Между матчами сборных проходит сравнительно много времени. Менеджер не имеет возможности каждый день взаимодействовать с футболистами. Наконец, игроки сборной, какими бы мастерами они ни были, не могут чувствовать товарищей так, как это происходит в клубе, а это важнейшая часть процесса.

После смерти Джока Стейна я на некоторое время принял сборную Шотландии, но быстро понял, что это не моя стезя. Думаю, что стать успешным тренером сборной можно, только обладая серьёзным опытом на клубном уровне (на поздних стадиях карьеры менеджер более терпелив к мелким проблемам): это вырабатывает авторитет, позволяющий справляться с игроками, мало времени проводящими вместе.

Возглавив «МЮ», я не мог вообразить себе ничего монументальнее «Олд Траффорд». Может, к тому времени я не сталкивался с «Камп Ноу» или «Сантьяго Бернабеу», но устоять перед «Театром Мечты» просто невозможно.

Также я никогда не задавался целью выиграть определённое количество трофеев в период работы в клубе. Я мог бы сказать себе: «Не уйду, пока не возьму пять кубков Лиги чемпионов» и продолжать тренировать команду. Но, честно говоря, мы должны были брать эти пять кубков ещё до моего ухода с поста тренера.

Я никогда не считал, что моя жизнь будет неполной без «Золотых мячей» наших форвардов (тем более что на таком уровне непосредственно от меня мало что зависит) или чего-то ещё.

Единственное, чего мне хотелось, - просто выигрывать трофеи. Голод до побед неутолим.

## *Вдохновение других*

Если орудовать только кнутом, максимум из игрока не выжмешь. Но можно попробовать по-другому: завоевать уважение, приучить к победам и убедить, что игроки способны на большее. Не думаю, что есть какой-либо успешный в долгосрочной перспективе тренер, который полагается только на террор. Самой мощной по энергетике фразой является: «Ты отлично справился!»

Львиная доля руководства командой – это умение извлечь из людей дополнительные качества, о существовании которых они порой даже не догадываются.

Всегда важно, чтобы игроки стёрли из памяти прошедший сезон, независимо от его исхода. Если нам сопутствовал успех, никто не гарантирует его автоматического повторения. Если же год не задался, то чёрную полосу необходимо отбелить.

Во время предсезонной подготовки тренерский штаб подходил ко мне и обсуждал различные новые идеи, но я не проводил каких-то глобальных исследований по прошедшему сезону вместе со своими игроками. Лучше собрать парней полукругом на тренировочном поле и в очередной раз подчеркнуть своё желание побеждать.

Я спрашивал матёрых футболистов, сколько у них медалей, и если получал в ответ число меньше десяти, то говорил, что они пока не могут считать себя игроками «Юнайтед». Помню, как-то сказал Рио Фердинанду, чтобы он и думать не смел о себе как об игроке «МЮ», пока не сравнится с Гиггзом. Конечно, эта миссия была невыполнима.

Со сложными задачами проще справляться, когда окружающие люди находятся с тобой на одной волне. И, хотя не в моём стиле гоняться за популярностью, я всегда старался уделять внимание бойцам невидимого фронта – будь то «Манчестер Юнайтед» или любая из других моих команд.

Я говорю о прачках, граундсменах (люди, отвечающие за качество газона), официантках... Эти люди не зарабатывают миллионы, не носят дорогие часы и не катаются на «Бентли» - опора клуба предпочитает добираться на работу автобусом. Многие из них в «Юнайтед» дольше, чем Райан Гиггз, и именно они обеспечивают командную преемственность и великое наследие. Мне не составило большого труда породниться с ними, поскольку я такой же, как они.

Некоторые менеджеры пытаются стать для игроков «своими» - эдакими «братанами» в раздевалке. Такой подход не работает. Необходимо добиваться уважения, а не расположения. Существуют определённые границы, выход за которые чреват проблемами.

Когда я играл за «Рейнджерс» [1967-1969 гг. – прим. пер.], руководство наняло нового менеджера Дэвида Уайта. Хороший молодой человек, вплоть до ухода из клуба всё время находившийся в тени Джокя Стейна и его «Селтика». Игроки не особенно уважали Уайта, потому что тот стремился стать для футболистов приятелем, а вовсе не тренером.

В те годы схожая ситуация сложилась и в «Юнайтед»: после ухода сэра Мэтта Басби пост менеджера занял 31-летний Уилф Макгиннесс. Мало того, что у него не было никакого опыта работы, так Макгиннесс еще и тренировал собственных одноклубников! Худшие условия работы, которые только можно себе представить.

Мой предшественник Рон Аткинсон был куда опытнее и успешнее Уилфа, но тоже пытался брататься с игроками всё с тем же плачевным исходом. Так просто нельзя. Держите дистанцию и никак иначе.

Расстояние между игроками и тренером может проявляться по-разному. К примеру, я всегда ездил на переднем сиденье автобуса, в то время как футболисты – чуть сзади. Они всё поняли и с тех пор, устраивая вечеринки, на которых в том числе присутствовал тренерский штаб, никогда меня туда не приглашали. Я не обижался, а, наоборот, считал, что так и должно быть.

Никогда я не был и на свадьбах игроков, за исключением одного случая в «Абердине». Есть грань, пересекать которую не стоит, и парни уважали моё решение. Джок Стейн говорил: «Не влюбляйся в игроков – они тебе изменят». Суровые слова, однако Джок был прав. Нельзя привязываться к людям, которые работают на тебя.

Единственное исключение – это помощь игрокам, когда те нуждаются в совете. Я помогал ребятам советами бесчисленное количество раз и горжусь, что они так часто обращались ко мне, зная, что разговор останется между нами. В такие моменты я чувствовал себя отцом, адвокатом, священником... Кем угодно, главное – помочь в решении проблемы. И по сей день некоторые экс-игроки команды приходят ко мне за советом. Вот оно – доверие, лежащее в основе крепких отношений.

Когда игроки старели, я не мог быть лоялен к ним только из-за количества их выступлений за клуб. Футболисты все доказывают на поле. Оно не лжёт. Мне приходилось быть безжалостным и принимать сложные решения.

Я не ждал от игроков любви к себе, но и ненависти быть не должно, иначе как извлечь из футболистов максимум? Единственное, что мне нужно, – это уважение и готовность следовать моим указаниям.

Если вы не понимаете людей, тогда их сложно мотивировать. Этот урок мне преподавал много лет назад один юноша в Шотландии. Когда я тренировал «Абердин», мы ездили в Глазго каждый четверг, проводили тренировки с детьми на синтетическом поле и выискивали самых лучших. Однажды вечером я был там в своём спортивном костюме, на котором красовались мои инициалы – АФ. Я увидел мальчика, которому было лет восемь, и он курил сигарету. Я сказал: «Высунь сигарету изо рта, сынок. Что подумал бы твой отец, если бы увидел, что ты куришь?» Мальчик посмотрел на меня и сказал: «От\*\*бись!», а потом исчез из виду. Мой помощник Арчи Нокс рассмеялся при виде этой сцены.

Но когда я начал размышлять об этом инциденте, я понял, что не знал ничего об этом мальчике. Я не имел понятия, откуда он родом, кто его родители, насмеются ли над ним его друзья и почему он питает такую злость к другим. Если ты не знаешь всю подноготную и не понимаешь чей-то характер, многого не добьешься. Прежде чем мы подписывали игроков, особенно молодых, я всегда пытался узнать об условиях, в которых они выросли. Первые 10 или 12 лет жизни любого человека имеют огромное влияние на то, как они ведут себя, будучи взрослыми.

Другой важный ингредиент мотивации – постоянство. Будучи лидером, нельзя раскачивать лодку. Люди должны чувствовать вашу непоколебимую веру в собственные принципы. Если игроки подобного не чувствуют, то команду можно очень быстро потерять. Порой в футболе выдвигается теория об игроках, «не выкладывающихся ради менеджера», и подтверждалась она множество раз. Если такое происходит, то такой менеджер, можно сказать, труп. Он провалил свою главную обязанность – повести за собой других людей.

Непоследовательность надо проявлять тогда, когда вносишь какие-то изменения. Это особенно актуально для нашего переменчивого мира. Порой, когда у нас что-то не получалось, мне хотелось сразу перестроить всю систему. Так не бывает. Иногда, когда мы проигрывали, нам указывали на то, что тренировки можно было бы сделать полегче, тут поменять, там переделать, вместо тренировок на технику устраивать «двусторонки» и так далее. Я никогда не поддавался на подобные провокации. Стадион полон людей, которые играют «стенка на стенку» на улицах, мини-полях или в пабах. Постоянное улучшение технических навыков и работа над тактикой приводила к лучшим результатам, и я не собирался менять свой подход в угоду другим.

Лидеры обычно не понимают или недооценивают значимость их присутствия для других игроков. Никто не видит себя таким, каким его видят другие со стороны. Я бы этого никогда не понял, если бы в один день Рио не начал ко мне приставать с расспросами. Будучи за границей и анализируя игру одного футболиста, я пропустил одну тренировочную сессию. Рио тогда сказал мне: «Где вы были? Когда вас нет, все не так». Неважно, что Карлуш Кейруш вел тренировки в обычном режиме и по моей программе. Фердинанд заметил моё отсутствие, и, наверное, некоторые игроки немного расслабились, потому что меня не было у кромки поля. Я не знаю, правда ли это произошло, потому что меня там не было – и, возможно, именно в этом вся суть.

Я серьёзно отнесся к замечанию Рио. После этого, если мне нужно было уехать на просмотр игрока или команды, мы заказывали частный самолет, чтобы на следующий день я мог быть на тренировочном поле, даже если я и лег спать в 2 часа ночи. Вот что мне вдруг стало

понятно: даже если я за время тренировки не говорил ни слова (а я редко говорил много), мое присутствие мотивировало игроков куда сильнее, чем я предполагал. Любой, кто отвечает за группу людей, должен быть сильной личностью. Это не означает, что нужно в каждом разговоре пытаться возвыситься над собеседником или говорить во весь голос. Некоторые спокойные люди имеют сильный характер, и все замолкают, когда им есть, что сказать. Сильный характер – это показатель внутренней силы и стойкости.

Я всегда добивался от игроков большего похвалой, а не критикой и насмешками. Футболистам, как и всем людям, докучает ряд эмоций: от ужасной неуверенности в себе до излишней самоуверенности. Очень важно было понять, на какой из стадий этого диапазона пребывают все игроки каждый день. Если вы собираетесь быть успешным мотиватором, нужно знать, когда помочь человеку справиться со страхами, а когда поощрить за веру в себя. Люди выкладываются на полную, когда знают, что заслужили доверие своего лидера.

Мой отец был немногословен. Он неохотно хвалил меня. Единственное, чего он хотел, - чтобы я крепко стоял на ногах и оставался человеком. После того как я забил 3 гола в одной игре и вернулся домой, он просто поднял трость и сказал: «Ты недостаточно бьешь по воротам. Ты отдаешь недостаточно пасов».

Я полагаю, что замечания моего отца заставили меня работать еще упорнее, ведь хотелось услышать и похвалу из его уст. Но очень грустно было слышать подобные замечания после хорошей игры. В отличие от него, мои мама и бабушка говорили мне много комплиментов, их радость от моих побед была очевидна. Они непреднамеренно использовали метод кнута, когда надо было подстегнуть меня, и пользовались пряником, чтобы заставить меня думать о том, что я способен на все.

Я не боялся покритиковать игрока, когда чувствовал, что могу помочь ему стать лучше, но всегда старался сделать это в позитивном ключе. Например, молодому игроку я говорил, что его манера игры станет более эффективной, если он чаще будет делиться мячом с партнерами. Такой подход с большей долей вероятности будет более действенен, нежели гарканье в духе: «Будешь «единоличник», ничего не

добьешься!» После игры я старался не критиковать игроков. На них и так давит слишком много факторов и без моих поучений.

Я оставлял свою критику для личных бесед, которую вел подальше от любопытных глаз. Я старался защитить от критики игрока, не сделавшего пас, который мог бы привести к голу, или не реализовавшего стопроцентный момент, способный решить исход матча.

Было несложно ответить СМИ парой заготовок: «судья был настроен против нас», «нам не дали ключевой пенальти», можно было посетовать на большое число травмированных игроков или слишком загруженный сезон. Я старался оградить игрока от давления; ни мне, ни кому-то другому не стоило напоминать о его ошибке. Многие игроки чувствуют подавленность, когда подставляют свою команду. Моей первоочередной задачей было сначала защитить игрока, а потом уже со всем разбираться.

У всех свой характер, так что заботиться и поддерживать каждого футболиста надо по-разному. Некоторым игрокам нужно было совсем немного. Это особенно относится к тем футболистам, у которых за плечами несколько сотен сыгранных матчей, таким игрокам присуща внутренняя уверенность, и они меня понимают с полуслова. С молодыми игроками и теми, кто по каким-либо причинам менее уверен в себе, надо обращаться по-другому.

Время от времени я недооценивал фактор страха у некоторых игроков. Многие молодые футболисты, которые провели в «Юнайтед» многие годы, были достаточно запуганы игроками основы. Но представьте, каково было игроку, подписанному за границей и никогда не игравшему в Англии. Они иногда даже не понимали, о чем идет речь. Тим Ховард, которого мы подписали из американской «Метро Старз» в 2003 году и который почти сходу попал в основу, сразу почувствовал контраст между своей бывшей командой с низов MLS и «Юнайтед».

Он должен был быстро привыкнуть к тому, что парни, которых он считал своими кумирами, теперь его одноклубники, а также к моему довольно агрессивному и прямолинейному стилю менеджмента. Не уверен, что есть что-то, способное подготовить кого-то к прямолинейности в стиле Глазго, которую скупой раздаёт сын рабочего

на верфи. К тому же этот шотландец теперь является и властелином твоей судьбы.

Можно подумать, что игроки возмущались, когда я к кому-то относился по-особенному. Может, так и было, если дело касалось обычных игроков. Но порой появлялся кто-то, достойный иного отношения к своей персоне. Эрик Кантона относился к этой категории. В клубах до «Юнайтед» он прослыл недисциплинированным бунтарем. Его список нарушений был ужасно длинным. Его считали в некотором роде демоном. Это для меня не имело значения. Когда работаешь с людьми, у которых необыкновенный талант, имеет смысл относиться к ним по-другому.

Я не обращал внимания на то, что было ранее, и обращался с Эриком просто как с новичком команды. Когда Эрик был с нами, я всегда старался перекинуться с ним парой слов на тренировочном поле, в столовой, в раздевалке. Он был чутким человеком, которого легко было задеть, но он любил поговорить о футболе, и таким образом я помогал ему восполнить свои силы. Так я относился только к Эрику и к нескольким другим особенным игрокам.

Не думаю, что кто-то из моих подопечных злился на это, так как они понимали, насколько хороши были эти игроки. Моим взаимоотношениям с Эриком, должно быть, помог тот факт, что мы оба не были англичанами и, в некоторой степени, считали себя чужаками. Но даже игроки, которых я, казалось, хорошо понимал, могли неожиданным образом отреагировать на что-либо. Только совсем недавно я осознал, что, будучи молодым, Гари Невилл не мог заснуть после того, как я делал ему выговор. Это только подчёркивает то, что любой лидер должен все время оценивать свои слова взглядом слушателя.

Когда я давал игрокам передохнуть в некоторых матчах, требовалось постоянно подчеркивать тот факт, что делается это ради его же участия в следующей, более важной встрече. Это помогало, но, наверное, не полностью удовлетворяло желание игроков принимать участие в каждом матче. Подобные слова были направлены на то, чтобы игроки не толковали мои решения как отсутствие доверия к ним.

Относительно мотивирования игроков проблем обычно не возникало, однако были и ребята вроде Гари Паллистера, выступавшего за «МЮ» в период с 1989 по 1998 годы. Ирония в том, что Паллистер, думается, является одним из лучших защитников, с которыми мне приходилось иметь дело. С другой стороны, он был довольно легкомысленным. Паллистеру было лень тренироваться как подобает, да и в игре Гари подчас требовалось минут по пятнадцать, чтобы привести себя в чувство. В одном из матчей против «Ливерпуля» он настолько взбесил меня своей игрой, что я не выдержал и в перерыве сказал ему: «Ты будешь заменён». Однако затем мое решение изменилось: «Оставайся на поле, будем и дальше страдать вместе».

Другой пример – Пол Инс. Прекрасный футболист, а заодно и единоличник, каких поискать. Раз за разом я критиковал его жадность, и вот после одной из игр (важный матч против «Норвича» в 1992 году) Пол взорвался. Он начал орать и обвинять меня в придирчивости, одноклубникам даже пришлось его сдерживать. Я сказал, что просто указываю на ошибки. «Ты бежишь с мячом вместо того, чтобы отдать пас партнёру, Пол».

В молодости я был куда суровее: к примеру, в бытность тренером «Абердина» я мог позволить себе в послематчевом интервью назвать победный матч финала кубка Шотландии-1983 против «Рейнджерс» (1-0) «ужасным зрелищем». И это несмотря на то, что тремя днями ранее мы участвовали в финале Кубка кубков против мадридского «Реала», где также сумели выиграть.

Позже, набив шишек на посту менеджера, я начал применять иной подход. Пришло осознание, что публичное линчевание подопечных ничего не принесёт. Временами, будучи в запале, сдерживаться удаётся не всегда, однако важно уметь вовремя выдохнуть и оставить свои критичные мысли для приватного разговора с игроком. И в этом разговоре я всегда стремился найти баланс между критикой футболиста и его поддержкой. Что-то вроде: «О чём ты думал? Знаешь ведь, что можешь больше».

Все знали, что апеллировать к моим наказаниям было нельзя: они были едиными для всех и не обсуждались. В сезоне 1996/97 в перерыве матча с «Ювентусом» со мной начал спорить не кто иной,

как Райан Гиггз. Вторая половина матча игралась уже без его участия. Если Скоулзи, один из тех лучших парней, когда-либо носивших футболку «МЮ», исполнял совершенно ненужные подкаты и хватал глупые удаления, его также приходилось урезонивать. Ни один, даже самый ключевой футболист, не мог стать выше закона.

Мы также сдерживали игроков от всевозможных трюкачеств. В настоящее время техничные футболисты раз за разом творят акробатические чудеса, но рассчитывать на подобные приёмы как на источник результата бессмысленно. Подобными фокусами можно повеселить читателей юмористических журналов, однако 75 тысяч разгорячённых фанатов будут требовать в первую очередь результат.

Когда игра не складывалась, мяч не шёл в ворота, я просил ребят остудить свой пыл и доставлять мяч в штрафную, а не пытаться бездумно палить издали. Привычка бить с 40 метров была, к примеру, у легендарного Гари Невилла. Это просто выводило меня из себя, и после таких матчей наши с ним разговоры сводились к одному: «Ну и? Что толку? Сколько раз можно говорить, что это не поможет?» В подобных ситуациях не должно быть места импульсивным индивидуальным действиям. Методичный коллективный штурм оказывается куда полезнее.

Ещё один важный аспект – умение проявить лояльность в ситуациях, когда остальные рвут и мечут. После знаменитого удара «кунг-фу» в исполнении Кантона Футбольная ассоциация дисквалифицировала его на четыре месяца, затем срок был удвоен. Клуб же сделал всё возможное, чтобы поддержать своего футболиста. Эрику запретили участвовать в предсезонном турне, а также тренироваться вместе с командой, и мне стоило немалых усилий сделать так, чтобы Кантона продолжать ощущать себя частью клуба. В конечном счёте, когда из-за этого скандала форвард был близок к уходу из «Юнайтед», наши лояльность и поддержка убедили Кантона остаться в команде.

В 1998 году во время чемпионата мира Дэвид Бекхэм получил красную карточку за атаку нынешнего тренера «Атлетико» Диего Симеоне. Нам хотелось, чтобы и в этой ситуации игрок «Манчестер Юнайтед» чувствовал поддержку со стороны клуба. Пресса сделала из Бекса виновника поражения сборной Англии в той встрече. Заголовки

были один краше другого: «10 Heroic Lions, 1 Stupid Boy» («10 отважных львов, 1 глупый мальчишка») или же коротко, но ёмко и беспощадно: «Beck Off» («Отъебэкс!»).

На фонарных столбах болтались чучела Дэвида, и я бы не удивился, если после вылета с чемпионата иммиграционная служба отказалась бы пустить Бекхэма обратно в Англию. Оценив масштабы произошедшего, я немедленно набрал телефон Дэвида. Он был опустошён. Впоследствии я узнал, что Бэкс расплакался, увидев свою семью.

Если бы на него ополчился ещё и наставник клуба, то это просто добило бы парня. Так что я позвонил Дэвиду и попытался вернуть ему уверенность в своих силах. Я сказал, что подобные вещи могут случиться с каждым, что команда его поддерживает и что мы все с нетерпением ждём возвращения Бекса на поле. Первой выездной игрой в сезоне стал матч против «Вест Хэма». На пути к стадиону висело очередное чучело, а клубный автобус подвергся артобстрелу камнями и бутылками.

В 2000 году мы подписали Руда ван Нистелроя из ПСВ. Однако я был ошеломлён, узнав, что форвард не смог пройти медобследование. Голландская сторона уверяла нас, что всё нормально, и в подтверждение слов сняла тренировку Руда на камеру. Прямо во время записи ван Нистелрой порвал крестообразные связки. По сей день на YouTube можно найти видео, где нападающий корчится от боли. Разумеется, трансфер был заморожен. Я сразу вылетел в Нидерланды и навестил прикованного к постели игрока.

Я сказал Нистелрою, чтобы он не думал о произошедшем и что мы подпишем его, как только тот оправится от травмы. Таким образом мы убили сразу двух зайцев: во-первых, Руд сумел успокоиться, во-вторых, проявив заботу, мы на уровне подсознания исключили возможность перехода голландца в какой-либо другой клуб, кроме нашего. Год спустя Руд стал игроком «Манчестер Юнайтед» и сумел отличиться в дебютном матче.

Но есть вещи куда серьёзнее. За тот период, что я был тренером «МЮ», никому не было оказано столь большой поддержки, как Даррену Флетчеру, который боролся с язвенным колитом. Даррен отчаянно сражался, перенес несколько операций. Я проявлял к

Флетчеру невиданное терпение и лояльность. И не только потому, что тот отдал клубу всю свою сознательную жизнь, а потому, что из-за осложнений после колита умерла моя невестка, и только я мог понять ситуацию изнутри, через призму человеческой души.

Конечно, в подобных ситуациях можно бросить игрока на произвол судьбы, но мы хотели убедиться, что и в этом случае футболист будет чувствовать поддержку «Юнайтед». Пока Даррен лечился и не имел возможности выступать, мы сделали его тренером резервной команды. Мне довелось как-то раз подслушать разговор Флетчера с его тогдашними подопечными в перерыве матча. Он орал: «По-вашему, это игра? Смешно. С таким подходом можете забыть об основе!» Меня это очень впечатлило. Со временем Даррен выздоровел, сумев одержать важнейшую внутреннюю победу в жизни. Теперь он гордо носит капитанскую повязку в «Вест Бромвиче».

Хотя это и прозвучит странно, иногда я защищал игроков, выводя их из основы. Это происходило с игроками всех возрастных диапазонов. Я думал, что молодых футболистов лучше постепенно подводить к реалиям суровой жизни в первой команде, а 30-летним игрокам часто предоставлял отдых, чтобы убедиться, что они не перенапрягут своё тело. Когда Эрик Кантона и Гари Невилл пришли ко мне, чтобы сказать, что они хотят повесить бутсы на гвоздь, я пытался отговорить их от этого. Эрику я посоветовал поговорить с отцом, но это не сработало. Гари, будучи великолепным профессионалом, также был непреклонен. Я настоятельно рекомендовал ему подождать до конца сезона 2010/11, чтобы сделать окончательный выбор, но он просто сказал: «Нет, босс, я закончил. Я просто вру самому себе».

Не один раз я не ставил Руни на баталии против «Эвертона», но не из-за проблем с его физподготовкой, а потому, что фанаты «ирисок» были беспощадны. При всем при этом Уэйн, повзрослев, мог спокойно закрыться от ругани в свой адрес. Казалось, будто повлиять на его состояние невозможно. Порой Руни так поносят на стадионе, что даже его отец, заядлый фанат «Эвертона», пропускает игры «Юнайтед» на «Гудисон Парк».

В футболе есть множество ситуаций, когда менеджер может продемонстрировать свою поддержку. Бывало, что игроки вроде Бэкхема и ван Нистелроя попадали в ужасные ситуации. Но чаще,

всего это мелочные дела – помочь молодым ребятам улучшить свою технику. Давать советы (однажды я посоветовал Роналду делать менее широкие шаги перед навесом), поддерживать игроков, когда они травмированы. Подбадривать юнца, прокладывающего свой путь в основу – после такого игроки становятся верными тебе. Я делал это не для того, чтобы побороть в доброте мать Терезу, а для того, чтобы показать игроку мою веру в него. Они, в свою очередь, платили за это своей игрой и невероятной преданностью «Юнайтед». Таким образом, их благодарность делала игру на пять процентов лучше, а я нашел потайной ключик к вдохновлению людей.

Критика других также может сплотить всю команду. Одно дело, когда игрок попадает под критические стрелы свирепой прессы, особенно если они заслужены. Все становится совсем по-другому, когда под насмешки попадает весь клуб. Мне почти нравилось, когда это происходило, потому что это играло нам на руку. Критика была весь коллектив в самое сердце, она спланивала людей, и мне стоило только дать боевой клич. В 1996 году, после того, как мы были переиграны в двух играх чемпионата «Ньюкасл» и «Саутгемптоном», «Челси» переиграл нас уже в третьем матче, и ведущие радио BBC в одной передаче рассказывали о нашей возможной кончине. Это нас встряхнуло и помогло взять чемпионство в том же сезоне. Оглядываясь назад, я понимаю, почему вокруг подобных случаев всегда такая шумиха. За мои 20 последних лет в «Юнайтед» подобное происходило всего два раза.

## **Самодовольство**

Самодовольство – это бич успешных личностей и команд. Мне нравится то, что «Юнайтед» почти никогда не подхватывал «звездную болезнь». Были исключения, но я всегда боролся с постоянным самолюбованием. Это похоже на термитов: вы заметите урон, нанесенный вашему имуществу, когда уже слишком поздно что-то исправить. Где бы мы ни играли, я никогда не думал о том, что победа у нас в кармане. Люди могут думать обо мне как о «постоянно побеждающем менеджере», но просто посмотрите на статистику. У руля «Юнайтед» я провел 1500 игр, из которых мы проиграли 267, сыграли вничью 338 и выиграли 895. Поэтому в целом можно сделать вывод, что каждый раз, когда я выходил на поле, у меня было чуть менее 60% шансов на победу. В 2008 году, когда я был в московском отеле, я говорил с игроками о сезоне 2008/09 и предстоящих тяжелых компаниях, где нам ничего не гарантировано.

Я получил первый значимый урок на тему самодовольства в 1968 году, в мой первый сезон в качестве игрока «Рейнджерс». Мы не проигрывали до самого последнего матча с «Абердином», а в нем уже «слили» 3:2 и проиграли чемпионат. После игры тысячи болельщиков просто сошли с ума: они разбивали окна и устраивали беспорядки. Это был хаос. Нам понадобился полицейский эскорт, чтобы покинуть стадион невредимыми. Не так много требовалось, чтобы выиграть лигу. От нас требовалось выиграть лишь один матч – но мы и с этим не справились.

Другой пример чрезмерной уверенности, запомнившийся мне, был продемонстрирован на теннисном матче. Я присутствовал на финале Открытого чемпионата США по теннису среди женщин в 2012 году, когда Виктория Азаренко почти обыграла Серену Уильямс. Азаренко вела 5:3 в решающем сете и немного помахала рукой своей семье и друзьям на трибунах. С этого момента всё пошло не так. Она

проиграла свой гейм на чемпионство, и Уильямс взяла трофей. Я видел лицо Азаренко после того, как она проиграла. Она была опустошена. Это лишний раз доказывает: никогда не думайте о кубке до тех пор, пока вы его не выиграли.

То же самое случилось со сборной США на Кубке Райдера [соревнование по гольфу – *прим. пер.*] 2012 года в Медине, когда они лидировали с 10 очками, в то время как у европейцев было 6, и должны были заработать лишь четыре с половиной очка для того, чтобы выиграть трофей. Когда человек начинает делить шкуру неубитого медведя, все идет наперекосяк. В Медине вы могли видеть, как неуверенность начала закрадываться в сборную США после того, как они отдали одно очко. Когда они потеряли еще одно очко, ими овладело смятение. Вскоре они начали паниковать, и все пропало. Игроки забыли свои обязанности, не могли успокоиться и совершали детские ошибки. В конце концов, они капитулировали.

Я видел, как это происходит, миллион раз. Все начинается с неопределенности, которая приводит к путанице. Потом начинается паника, и до того, как ты все поймешь, команда сдается. Между тем, поведение соперника начинает меняться: возвращается уверенность в своих силах и усиливается концентрация. Твой враг может почуять запах крови и убить тебя твоей же самоуверенностью.

«Юнайтед» тоже порой этим страдал, и есть несколько матчей, которые мне стыдно вспоминать. В ноябре 1998 года мы играли против «Блэкберна» и шли к уверенному разгрому. То, что «Роверс» играли вдесятером, значительно упрощало задачу. Затем «Блэкберн» забил два мяча в последние 25 минут, и мы посыпались. Начался полный хаос. Мы выносили мяч с линии ворот на трибуны, а я говорил себе: «Если мы проиграем, я убью каждого из них». Мы с трудом добыли минимальную победу, но эффект самодовольства, усиленный некоторыми моими заменами, чуть не привел нас к полному позору.

Без сомнения, самоуверенность убила нас в 2012 году, когда мы играли с «Эвертоном» на «Олд Траффорд». Был апрель, мы сыграли 34 матча в Премьер-лиге и были первыми в таблице, на пять очков опережая «Манчестер Сити». Черт знает, что случилось в той игре. Может, все думали, что это будет банальная и скучная победа. Возможно, все уже думали о предстоящем чемпионстве, благо матч

был лучшим в сезоне. Мы вели 4:2 за семь минут до конца. Один или два игрока немного лениво возвращались на позиции в обороне и перестали делать свою работу.

Я много думаю о той игре, и даже сейчас я не могу объяснить, что произошло. Мы вели 1:0 после 33 минут. Мы получили ответный гол перед самым перерывом, и следующие три мяча были просто невероятными. Мы «порвали» «ирисок» на кусочки и вели 4:2. Ирония была в том, что нас затем уничтожил Даррон Гибсон, мощный полузащитник, которого мы незадолго до этого продали в «Эвертон». Много раз я говорил игрокам, чтобы они не подпускали Гибсона к середине поля с мячом. По некоторым причинам мы этого не сделали, и Даррон устроил настоящее шоу. На 85-й минуте «Эвертон» «вытащил» матч до ничьей. Неделю спустя мы играли с «Манчестер Сити» на стадионе «Этихад» и проиграли 1:0 – отчасти из-за моих ошибок при выборе состава, отчасти из-за заикленности Манчини на защитной игре. «Манчестер Сити» еще на шаг приблизился к чемпионству.

В марте 2013, в мой последний сезон, мы вели 2:0 в матче против «Челси» на «Олд Траффорд» в четвертьфинале Кубка Англии. Тогда казалось, что все идет к победе. И в этом была ошибка. Мы действовали инертно, словно все уже было решено. Лондонцы сделали несколько замен, которые изменили динамику поединка, и уже в скором времени они отыграли гандикап. Ближе к концу матча они еще больше усилили давление, и нам повезло, что все закончилось ничейным результатом. В переигровке на «Стэмфорд Бридж» мы проиграли. Наша самоуверенность превратила комфортную победу в поражение.

Я всегда был осторожен и старался никогда не проявлять признаков чрезмерной уверенности. Это вовсе не какая-то пантомима или обманчивая внешность, маска. Так я себя веду, когда преследую те же цели, что и остальные. Нельзя считать что-то само собой разумеющимся. Если «Юнайтед» за пять туров до конца будет лидировать в чемпионате, я никогда не скажу: «Набираем три очка, и ни у кого не останется шансов догнать нас». Я произнесу такие слова: «Это просто еще одна игра. Давайте сделаем нашу работу как надо. Побед добиваются постепенно, шаг за шагом».

Однажды мы проявили излишнее самодовольство, играя последнюю домашнюю игру сезона 2006/07 против «Вест Хэма». За неделю до этого мы уже завоевали чемпионство, но я сказал игрокам о том, что они в долгу перед болельщиками и потому обязаны победить. С другой стороны, «Вест Хэму» тоже нужно было победить в той игре, дабы остаться в Премьер-лиге. Я оставил Роналду, Гиггза и Скоулза на скамейке запасных, потому что на следующей неделе нас ждал финал Кубка Англии.

Карлос Тевес забил нам гол в раздевалку. Трое моих лучших игроков вышли на поле после перерыва, но мы все равно проиграли. Такая самоуверенность подопечных привела меня в ярость. Я приказывал игрокам включить скорости на полную к концу игры, чтобы сравнять счет. Худшего окончания сезона и не придумаешь. У игроков могли быть определенные сомнения в том, насколько важна была эта игра, но я это точно понимал.

Самоуверенность легко просачивается в организацию, которой сопутствует успех. Клубу идет большой приток денег, а политика путешествий построена таким образом, что люди начинают бронировать дорогостоящие авиабилеты или пятизвездочные отели. Затем на офисных полках и столах начинает появляться различная трофейная атрибутика. У некоторых организаций, в том числе у «Юнайтед», даже есть собственный музей. В музеях демонстрируются предметы гордости компании – в нашем случае трофеи. По прошествии многих лет в «Юнайтед» жизнь определенно изменилась в лучшую сторону. Мы можем заказывать частные самолеты для команды, уровень комфортабельности автобусов вырос, стало очень легко воспринимать всю эту роскошь как должное.

Тем не менее, очень важно, чтобы все люди в команде чувствовали свой вклад во всеобщий успех. Спустя несколько дней после завоевания какого-либо трофея я собирал всех сотрудников клуба в Каррингтоне, и мы поднимали победный бокал шампанского прямо перед началом рабочего дня. Фишка в том, что в подобные моменты празднеств надо помнить о том, как много усилий мы приложили для достижения успеха, как страстно мы желали быть первыми. Я был всегда настороже. Победы не должны восприниматься как

стоцентная гарантия последующего успеха, и не стоит слишком сильно расслабляться.

Люди, которые отдают себя полностью ради достижения невозможного, заслуживают лишь похвалы и признания. Так или иначе, я никогда не был большим поклонником празднований. Будучи менеджером «Юнайтед», я принимал участие во многих коммерчески выгодных для клуба мероприятиях. Всякий раз, когда один из моих игроков выигрывал «Золотой мяч» или премию лучшему игроку года по версии Ассоциации профессиональных футболистов, я всегда посещал такие мероприятия. Однако, говоря откровенно, я не очень наслаждался выпивкой на подобных банкетах.

Мне очень нравится праздновать голы. Особенно мне нравится тот удар через себя Уэйна Руни против «Манчестер Сити» в 2011 году. Финальный свисток всегда воспринимался мной как спасение души. Это величайший момент, он отмечает тот факт, что ты наконец-то чего-то добился. Однако радовался я после побед в крупных матчах не особенно долго. И неважно, был ли это матч в Премьер-лиге или Лиге чемпионов. Постоянные ликования истощают. После игры ты еще должен дать интервью, вернуться в отель, передохнуть и отправиться на прием. К тому времени, как ты все это сделаешь, уже наступает час ночи, и единственное, чего тебе хочется, – это поскорее лечь в постель. Уже почти засыпая, я ловил чувство удовлетворения, но к утру оно исчезало.

Я осознаю, что победы или важные события могут иметь разную значимость для игроков, поклонников, руководителя. Можете праздновать столько, сколько захотите. Всегда приятно наблюдать за тем, как много счастья команда может принести в общество, особенно в ту его часть, на которую внимания особо не обращают. Победа в Кубке обладателей кубков в 1983 году имела огромное значение для Абердина – города, который, несмотря на приток нефти с Северного моря, не отличается особой известностью. Абердин расположен ближе к Осло, чем к Лондону, и зимой день длится менее шести с половиной часов. Даже в мае, когда проходит парад, с Северного моря дует ледяной ветер. Городской совет объявил выходной, и были закрыты все школы, кроме одной – *Albyn*, в которой могли учиться только девочки.

Но, так или иначе, когда мы проезжали мимо нее, все ученицы выглядывали в окно и приветствовали наш чемпионский автобус.

Несмотря на то, что Манчестер намного больше и известнее Абердина, победа «Юнайтед» все равно очень много значит для местных жителей. Весь район познал немало горечи – и я сейчас говорю не об успехах «Ливерпуля» в 70-х и 80-х годах. Я имею виду то, что происходило с местной экономикой, когда было разрушено почти все производство, что вызвало колоссальные трудности для большинства семей. Для многих из них победа «Юнайтед» в лиге была лучшим событием в жизни. Я уверен в этом, ведь наш чемпионский парад на автобусах радовал многих жителей больше, чем Рождество.

В 1999 году после трембля все вышло за грани разумного. На улице Динсгейт, главной в Манчестере, стояло одно здание. Оно было на капитальной реконструкции, а на стенах висел огромный постер с надписью «НЕ ВХОДИТЬ». Разумеется, это никого не остановило. Люди занимали места на открытых бетонных конструкциях и стальных балках. Все пели песни про «Манчестер Юнайтед» и бросали шарфы с шапками в автобус. То же самое происходило и в 2013, после того, как мы выиграли 20-й чемпионский титул. Команда была вывезена на балкон ратуши. По разным причинам после того, как мы выигрывали Премьер-лигу, я приглашал тренерский штаб домой на большой пир.

В то время как я чувствовал огромное удовольствие и удовлетворение от того, что мы сделали для других, сам себя особо счастливым я не чувствовал. Гораздо больше моих мыслей были заняты завтрашним днем. Надо думать о том, что в команде можно изменить в лучшую сторону и кто из игроков уже идет к своему закату. Во время любых торжеств в моей голове проносились такие мысли: «Как мы добились этого? Как завоевать новые трофеи?» Я не хотел, чтобы нашу команду убивало излишнее самодовольство.

## **Глава 6. Оценка людей**

## *Поиск работы*

В отличие от многих моих коллег-менеджеров и, что более важно, в отличие от многих людей, с которыми я вырос в Шотландии, мне никогда не приходилось сидеть без работы долгое время. Я могу лишь представить, как может разрушиться жизнь человека, выкинутого на помойку. К счастью, когда я искал новый вызов, у меня уже было рабочее место, но это не подготовило меня к собеседованиям – особенно в начале карьеры.

Я провел тысячи бесед, но они были с прессой. За всю жизнь у меня было немного интервью с работодателями: с шотландским «Куинз Парк» в 1974 году, «Вулверхэмптоном» в 82-м и «Барселоной» в 83-м. Мое собеседование на должность главного тренера «Куинз Парк» было катастрофой. Я был абсолютно не готов, не знал, с кем встречусь, и, конечно, не думал о вопросах, которые мне могут задать, не говоря уже о темах для обсуждения.

Когда я пришел, я думал о том, что поговорю только с председателем клуба, но с удивлением обнаружил большую комиссию, включающую в себя моих экс-одноклубников. В комнате было порядка двенадцати человек. Я нервничал и не знал, как себя вести, это было ужасно. Все собеседование я пытался оправдать себя и свою карьеру вместо того, чтобы просто быть собой. Когда я вышел из комнаты, я понял, что облажался, и чувствовал себя по-настоящему разочарованным. Они отдали место Дэйву Макпэрланду, который позже стал помощником Джока Стейна в «Селтике».

Со временем я обнаружил, что собеседования или встречи с руководителями других клубов были очень показательными. Они давали мне представление об обстановке и развитии каждой организации. Моя встреча с руководством «Вулверхэмптона» была ошеломляющей. Я уже было поверил, что они решили предложить мне работу, но затем очутился в гостинице с их советом директоров. Мне

задавали вопросы из серии: «Что бы вы сделали, узнав, что игрок снял £5000 с банковского счета клуба?» Я подумал про себя: «Им не нужен главный тренер, им нужен бухгалтер» – и с нетерпением ждал возвращения в Абердин.

Примерно в то же время я встретил Ирвинга Сколара, тогдашнего председателя «Тоттенхэма», который предложил мне работу главного тренера на «Уайт Харт Лейн». В то время клуб имел действующего главного тренера Кита Беркиншоу. Ни за что на свете я бы не занял чье-то место без ведома того, кто занимал его ранее.

Позже я встретился с представителем Массимо Моратти, долгое время владевшим миланским «Интером». Всё завершилось в тот момент, когда он показал мне список игроков, которых они собирались купить и продать, а также потому, что я никогда бы не убедил Кэти переехать в Италию.

Трудно представить, но работа, благодаря которой я получил признание («Юнайтед»), была предложена без официального собеседования. Некоторые компании могут взять кандидата, с которым не было проведено собеседование или кого они не знают достаточно хорошо, но этот способ плохо работает в футболе. Когда мне позвонили из «Юнайтед», клуб находился в первом дивизионе в зоне вылета и был на грани катастрофы. Ранее у меня был только мимолетный опыт общения с правлением «Манчестер Юнайтед», когда в 1984 году я помог им купить Гордона Стракана, полузащитника из «Абердина», который уже согласовал переход в немецкий клуб.

Кроме этого случая, а также короткой беседы на бровке с Бобби Чарльтоном во время чемпионата мира 1986 года в Мексике, ни с кем из них я никогда не разговаривал насчет работы. И только когда я встретился с ними в доме моей невестки в Бишопбригтсе, недалеко от Глазго, мы наконец-то обсудили финансовые аспекты должности. Они уже решили, что хотят видеть меня в Манчестере. А я так сильно хотел эту работу, что переехал на «Олд Траффорд», согласившись на меньшую зарплату, чем получал в «Абердине».

Впоследствии я получил большой опыт проведения собеседований. Когда я общаюсь с кем-то, то хочу знать, насколько человек амбициозен, не воспринимает ли он эту работу как трамплин к чему-то другому. Помимо качеств и уровня футболиста я хочу видеть его

уровень целеустремленности. Я всегда оцениваю энтузиазм кандидата, его отношение к делу, смотрю глаза в глаза. В процессе того как «Юнайтед» становился более успешным, я стал замечать, что некоторые кандидаты на работу немного нервничали, когда приходили ко мне. Я пытался отвлечь их, предлагая чашку чая. Я просто хотел, чтобы они расслабились настолько, чтобы я мог оценить, кем они являются на самом деле.

Во время собеседования вы можете узнать черты характера различными способами – часто это мелочи, которые показывают разницу. Например, тот, кто сидит правильно и наклоняется немного вперед, показывает, что он горит желанием начать работать. Это намного лучше, чем пытаться казаться дерзким, слишком самоуверенным или не заинтересованным в должности. Некоторые люди часто боятся задавать вопросы во время собеседования. Это глупо. Собеседования не должны быть улицей с односторонним движением. Вы должны знать, что ваш работодатель может вам предложить. Я часто получаю дополнительную информацию о кандидате, слушая вопросы, которые он задает. Это показывает, как кандидаты думают, дает понимание их уровня опыта и степени зрелости.

За мои 26 лет в «Юнайтед» наиболее важными собеседованиями, которые я проводил, были интервью на должность моего помощника. В «МЮ» у меня было семь помощников: Арчи Нокс, Брайан Кидд, Стив Макларен, Джим Райан, Карлош Кейруш, Уолтер Смит и Майк Фелан. После ухода Брайана Кидда в 1998 году я подошел более серьезно к процессу поиска, он стал более тщательным. Мы рассматривали несколько человек, но остановились на Дэвиде Мойесе и Стиве Макларене.

В то время Дэвиду было около 35 лет, и он руководил «Престон Норт Энд». Во время собеседования со мной он был крайне напряжен, это было очень заметно по его лицу. Стив Макларен являлся прямой противоположностью Дэвида. Он был ярким, свежим и полным энергии. Стив работал в «Оксфорд Юнайтед» и «Дерби Каунти», игроки любили его. Он был очень увлечен книгами и видеозаписями футбольных учебных методик. В то время у Стива было намного

больше опыта работы в высшем дивизионе, чем у Дэвида, и именно это повлияло на мое решение.

Наиболее впечатляющим собеседованием, которое я когда-либо проводил, было интервью с Карлосом Кейрушем.

Я искал иностранного тренера, который умел бы разговаривать на нескольких языках, чтобы помочь нам с иностранными игроками. Энди Роксбург, бывший менеджер сборной Шотландии, указал мне на Карлоса, который тренировал сборную Южной Африки в то время. Квинтон Форчун, который играл за сборную ЮАР и за «Юнайтед», также лестно отзывался о Карлосе. Когда Кейруш пришел на собеседование, он все сделал правильно. Я никогда не виделся с ним раньше. Он был одет, как будто собирался жениться. И по его поведению можно было понять, что он заинтересован в этой должности. Он смотрел непосредственно на меня, а я всегда отмечаю, может ли человек поддерживать зрительный контакт или нет, потому что это хороший критерий его уверенности. У Карлоса были хорошие идеи, и он задавал правильные вопросы. Он был опытным и очень подготовленным, я нанял его без колебаний.

Рене Меленстен по-другому показал свое желание присоединиться к «Юнайтед». Он работал в Катаре и был предложен нам Дэйвом Маккейем, великим игроком «Тоттенхэма» и «Дерби Каунти». В 2001 году, когда Рене пришел к нам, чтобы получить работу в «Юнайтед», он сказал, что лучший способ оценить его мастерство – это увидеть его в действии. Мы вышли на тренировочное поле, а он провел тренировку на технику с несколькими юными игроками. Это и стало самым убедительным аргументом.

Умение оценивать способности игрока с первого взгляда не является показателем профессионализма тренера. Беседа с 16-летним центральным защитником не скажет вам многого о его футбольных способностях, хотя и даст некоторое представление о его роли в команде. Выступление самого игрока – единственный реальный способ узнать, есть ли у него твердость и желание развиваться в течение длительного времени. Когда вы встречаете новых людей и пытаетесь оценить их наиболее важную составляющую – характер, тут можно только гадать. Иногда вы правы, а иногда ошибаетесь. Единственная реальная проверка характера идет многие годы,

необходимо наблюдать за поведением футболистов, особенно когда они переживают тяжелые времена или восстанавливаются после неудач. Окончательным судьей всегда является время.

## *Социальные сети*

11 моих внуков – самые большие фанаты социальных сетей, которых я когда-либо видел. Они всегда сидят на Facebook, Instagram, Snapchat или Twitter. Я никогда не был особым любителем соцсетей, причем как новомодных, так и олдскульных, но я действительно верю в то, что в наше время называется «социальными сетями».

Решения даются проще, когда имеешь дело с людьми, которых хорошо знаешь. Гораздо легче оценить их мнения и взвесить их суждения, чем замечания незнакомых людей. Многие из моих лучших назначений, как тренеров, так и приобретения игроков, обусловлены направлениями и оценками через неформальные источники, которые развивались на протяжении многих лет. Я не делал это осознанно, не пытался расположить к себе людей, которые могут быть мне потом полезны. Развитие связей в социальных сетях требует времени. Часть таких связей должна проверяться временем, часть – отношением к другим людям, а часть – взаимностью. Но все начинается с дома.

Если люди в вашей компании чувствуют, что являются частью сообщества, которое искренне разделяет их интересы, то они будут более верны вам. Часто это проявляется в мелочах. Когда мы планировали нашу тренировочную базу в Каррингтоне в конце 90-х, архитекторы и председатель планировали две отдельные столовые – одна для игроков и одна для персонала клуба. Так было на нашей старой тренировочной базе «Клифф», где в столовую допускались только игроки и медицинский персонал. Но я был с этим не согласен. Я хотел, чтобы все были вместе, чтобы молодые игроки имели возможность общаться и обедать с игроками первой команды и остальным персоналом, включая работников прачечной и газонокосильщиков. Ведь для молодого парня полезно иметь возможность поговорить с Райаном Гиггзом, увидеть игроков первой

команды. Это служит примером для подражания и дает ориентир, к которому нужно стремиться.

Иногда, когда я видел молодого игрока из академии, который обедает один, я присаживался рядом с ним. Вы должны сделать все, чтобы каждый чувствовал себя как дома. Это не означает, что вы должны быть слишком ласковым с людьми, но нужно, чтобы они чувствовали себя частью одной команды. Я был под впечатлением от того, что узнал про Marks & Spencer [крупная компания по производству одежды в Британии – *прим. пер.*], которая несколько десятилетий назад в трудные времена предоставила своим сотрудникам бесплатное питание, потому что многие из них пропускали обед, дабы сэкономить каждую копейку для своих семей. Это, вероятно, покажется странным для менеджера, который вовлечен в споры о расположении столовой на новой тренировочной базе. Но, когда я думаю о командном духе, который установил в клубе, и о проделанном пути для взаимодействия сотрудников и игроков, я не могу переоценить важность этого крошечного изменения.

Были, конечно же, и куда более яркие примеры действия сетей. Больше всего выделяется то, как мы обнаружили Криштиану Роналду. Карлуш Кейруш родился в Мозамбике, тогдашней португальской колонии, и был моим ассистентом пять лет. Он убеждал меня заключить сделку со «Спортигом», так как они великолепно возвращают молодые таланты.

Нам нравился Кейруш, в его идее было рациональное зерно, поэтому мы начали отправлять своих тренеров по обмену в Лиссабон, дабы они испытали себя в других условиях. В 2001 году туда был послан Джим Райан, который провел 21 год в тренерском штабе «Юнайтед». Во время своей командировки Джим заметил 16-летнего нападающего, играющего за молодежку «Спортига». Этого юнца звали Криштиану Роналду.

Частью сделки со «Спортигом» было то, что мы поможем им с открытием нового стадиона, отыграв на нем выставочный матч в августе 2003. После летнего турне по США мы отправились напрямиком в Португалию. За день до открытия стадиона Жорже Мендеш, агент Роналду, сказал мне об интересе к своему клиенту «Арсенала» и «Реала».

Это был идеальный «вброс» со стороны Мендеша, так как на следующий день Роналду выдал просто невероятное выступление. Во время перерыва я попросил Альберта Моргана, нашего кит-менеджера, сходить за Питером Кеньоном (тогда он был директором клуба) и сказал, что мы никуда не улетим, пока не подпишем этого парня.

Криштиану, Мендеш, директор «Спортинга» и я собрались в одной комнате, была согласована сумма трансфера – 12,24 миллиона фунтов. Мы также заказали чартерный рейс в Манчестер на следующий день для Роналду, его адвоката, сестры, матери и Жорже Мендеша. Так что благодаря сети, созданной Кейрушем, Роналду провел у нас шесть лет, перед тем как исполнить мечту всей своей жизни. «Реалу» пришлось заплатить 80 миллионов фунтов за лучшего игрока мира.

Самые опытные игроки были частью нашей скаутской системы. Райан Гиггз, Пол Скоулз, Гари Невилл и Рио Фердинанд всегда озвучивали свое мнение об игроках из других топ-клубов, за которыми мы следили или которых хотели подписать. Они все знали, что требуется от футболистов, приходящих в «Юнайтед».

Обычно они имели очень четкое представление о других английских игроках, так что я всегда спрашивал у них о том, чего мне стоит опасаться. Я всегда спрашивал парней о том, кого из сборной Англии они видят в «Юнайтед». Это привело к тому, что в 2006 году мы подписали Майкла Каррика из «Тоттенхэма».

Игроки также усердно старались найти молодых талантов, с которыми у них были какие-то связи. Райан Гиггз постоянно настаивал на покупке своего соотечественника Аарона Рэмзи из «Кардифф Сити». Мы привезли Аарона в Манчестер, но было слишком поздно. Дэйв Джонс, главный тренер валлийского клуба, сказал, что изначально Аарон хотел играть за нас, но затем Арсен Венгер каким-то образом убедил его изменить свое решение, рассказывая, что его будущее – на «Эмирейтс».

Через пару лет я отомстил Венгеру: Рой Ходжсон, тогдашний тренер «Фулхэма», помог мне увести своего защитника Криса Смоллинга у «Арсенала» из-под носа.

Великие сети чаще всего затрагивают не только текущий подбор основных игроков клуба. Легко забыть о каких-то личностях, ушедших из клуба или оставивших позади свои лучшие годы. Можно подумать,

что они теперь бесполезны. Отнюдь. Если они считают, что клуб относился к ним должным образом, то хранят в себе теплые воспоминания, почитают прошлую команду и всегда рады ей помочь. Мы пытались использовать такой подход в «Юнайтед», вдохновленные примером «Баварии».

В середине 90-х я предложил Мартину Эдвардсу взять пример с «Баварии» и возвращать таланты наших лучших экс-игроков. Они были знакомы с традициями клуба, ценили наше стремление к совершенству и были достаточно авторитетными и влиятельными, чтобы стать образцами для подражания. У немцев это получалось очень хорошо, и их величайшие игроки успешно управляли клубом.

Мне никак не удавалось убедить Мартина в пользу данной идеи. Более того, при каждой моей попытке реформирования совета директоров он становился все более недоверчивым. Мое предложение обсуждалось только на словах, а на деле все, что нам удалось сделать, - это привлечь экс-футболистов «МЮ» (Уайтсайда, Креранда, Макгиннесса) для общения с болельщиками в течение обедов и ужинов, которые организовывались во время домашних матчей.

Когда должность исполнительного директора занял Дэвид Гилл, он положительно воспринял идею привлечения бывших игроков клуба для увеличения дивидендов. И по сей день у нас есть несколько экс-игроков, приносящих клубу неоценимую пользу. Особенно среди них стоит выделить сэра Бобби Чарльтона, который с 1984 года является членом совета директоров и чей рекорд по количеству выступлений за «Манчестер Юнайтед» был побит Райаном Гиггзом спустя только 35 лет.

Есть также и другие люди, выступавшие ранее за клуб, а теперь фактически являющиеся послами, которые сопровождают нас в поездках и делают все для того, чтобы спонсоры были довольны. Это, прежде всего, прославившийся Петер Шмейхель, Энди Коул, Дуайт Йорк, Брайан Робсон, Денис Лоу и, с недавних пор, Пак Чжи Сун. Мы крайне ценим этих людей, которые значительно облегчают мою работу, а также упрощают задачи других членов совета директоров.

Наверное, одним из главных преимуществ поддержания контактов с членами клуба является внедрение бывших игроков в тренерский состав. Это прекрасный способ сохранить внутреннюю культуру и

приобретенный опыт внутри команды, где знают не только вкус больших побед, но и цену их достижения. Многие годы в качестве тренеров у нас работали такие бывшие игроки, как Брайан Макклэйр, Тони Уилан, Джим Райан, Майк Фелан и Пол Макгиннесс.

Райан Гиггз является великолепным помощником ван Гала, Ники Батт помогает в тренировках резервного состава, а Пол Скоулз ненадолго вернулся в клуб, чтобы помочь Гиггзу, когда тот временно исполнял обязанности главного тренера команды. Также мы всегда пытались поддерживать наших бывших игроков. К примеру, когда Брайан Робсон был уволен с поста менеджера в «Мидлсбро» и не имел подходящих предложений работы, я позвал его к себе в штаб, чтобы тот помогал в организации учебных занятий в «Юнайтед», дабы не потерять тренерскую хватку.

Если со временем кто-либо из великих игроков «Юнайтед» накопит достаточно управленческих качеств и опыта, чтобы управлять «Юнайтед», моя цель в повторении опыта «Баварии» будет достигнута.

Мне также захотелось узнать, насколько наша внутренняя деятельность распространяется на фанатов. Мне нужно было понимать не только то, что происходит в раздевалке клуба, но и общий настрой наших давних болельщиков. Для этого у меня были трое приближённых из фанатской среды – Норман Уильямс, Джим Кенуэй и Билл Макгерр. Я приглашал их на тренировки команды по понедельникам и пятницам, потому что знал, что они наблюдательны, но в то же время будут держать свое мнение при себе и не сольют информацию прессе.

Я всегда старался поговорить с ними, пока игроки разогревались, и поражался тому, насколько они преданы клубу. Любой клуб среди армии своих болельщиков имеет тех, кто недоволен или обеспокоен чем-либо. Подобным образом я держал себя в курсе фанатских настроений. Когда в 2011 году мы побили рекорд «Ливерпуля» по количеству чемпионств, Норман Уильямс разделил радость триумфа с нашими игроками. Ему было уже за восемьдесят, «Манчестер Юнайтед» был его жизнью, и я чувствовал, что после этого его жизненный путь был окончен. В тот день он повторял игрокам фразу, которую можно было часто от него услышать и до этого: «Вы сделали мою жизнь!» Тем же вечером он скончался.

Как ни странно, есть ещё одна важнейшая часть нашей системы – это мои коллеги. Когда бы я ни позвонил другому тренеру, чтобы узнать его мнение об игроке, которого собирался приобрести, я всегда получал искреннюю оценку. В 1989 году я встретился с Джоном Лайаллом, чтобы узнать его мнение о Поле Инсе, которого он тренировал в «Вест Хэме». В итоге Пол сыграл за «Юнайтед» 281 матч и провел 51 игру за сборную Англии.

В 2010 году я подумывал приобрести Марио Балотелли, талантливого, но достаточно противоречивого итальянского нападающего. Я пытался узнать все о нём, использовал несколько итальянских источников, и информация, которую я получил, подтверждала очень большой риск. Не знаю, существует ли такая откровенная профессиональная учтивость в других сферах, но для меня это стало находкой. И я со своей стороны стараюсь придерживаться этой этики, когда другие тренеры хотят узнать мое мнение относительно того или иного игрока.

Другие менеджеры старались оградить меня от некоторых игроков, но порой, наоборот, подталкивали меня к принятию какого-то решения. В 1991 году я искал дополнительного защитника, так как тридцатилетний Стив Брюс стал очень подвержен травмам. Мы узнали, что «Эвертон» сделал предложение Полу Паркеру, игравшему за «КПР». Я позвонил их бывшему тренеру Джиму Смиту, чтобы узнать его мнение.

Его совет был однозначным: «Подпишите его. Он быстрый, может играть в защите и быстро восстанавливается. Он как ротвейлер». На самом деле, Паркер отправился в «Эвертон», но нам удалось заманить его на «Олд Траффорд» в тот же день. Я вывел его на поле, и он был впечатлен тем, как дюжины фанатов «Юнайтед» наблюдали за обычной поливкой газона. Пол Паркер подписал с нами контракт в тот же день и сыграл за «МЮ» 156 матчей. Мог бы сыграть и больше, если бы не мелкие травмы.

Я пытался отплатить той же монетой, когда мне звонил мой коллега с подобными расспросами или спрашивал мое мнение относительно предложений от того или иного клуба. В футболе существует довольно странное тренерское товарищество. В субботу днем или в среду вечером мы можем набрасываться друг на друга с кулаками, но во

время переговоров пытаемся быть максимально полезными друг другу. Может быть, именно в силу этих странных отношений мы всегда готовы протянуть руку помощи в сложные времена. Я научился этому в Шотландии и всегда старался придерживаться устоявшихся традиций.

Когда я звонил Джону Стейну и просил помочь достать билеты на какую-то игру или сделать другое одолжение, он всегда отвечал: «Если смогу». Великолепный ответ. Чужие беды легко забываются, но, если вы постараетесь их запомнить, это вам крайне поможет. В 1978 году, когда я тренировал «Сент-Миррен», мы проиграли кубковый матч «Килмарноку». На следующее утро, когда я услышал телефонный звонок, чувствовал себя крайне подавленным.

Это был Джон Уоллес, тренер «Рейнджерс», который позвонил, чтобы подбодрить меня. Несколько десятков лет спустя, когда мне позвонил журналист и сообщил, что у Криса Уайлдера, тогдашнего тренера «Оксфорд Юнайтед», возникли проблемы с президентом клуба, передо мной не стоял вопрос, должен ли я помочь. Я дал Крису свой номер телефона, и мы обсудили несколько важных моментов. Я довольно часто разговаривал со Стивом Брюсом, а в последние годы беседовал с Аланом Пардью, Шоном Дишом и Нилом Ленноном.

Я всегда ценил это неформальное общение, которое может наделить мудростью, зарядить хорошим юмором и взаимопониманием. Каждый тренер может советоваться со своим штабом, но при принятии важного решения он остается один. Понимаю, каково тренерам Премьер-лиги. Они находятся под постоянным давлением, а все остальные отдаляются от них либо потому, что считают их просроченным товаром, либо просто не желают помочь. В любом случае, я всегда рад помочь тем, кто оказывается в трудном положении.

## *Увольнения*

Не нужно учиться увольнять людей на примере футбола. Первый раз я прочувствовал это в 1967 году, когда «Рейнджерс» убрали своего тренера Скота Саймона, который руководил ими в течение 13 лет, выиграл 15 трофеев и был невероятно лоялен.

Джон Лоуренс, председатель клуба, отправил к Саймону 80-летнего бухгалтера, чтобы тот уведомил его об увольнении. В это трудно поверить. Похожая история произошла с моим знакомым Джоном Лайаллом, который посвятил 34 года своей жизни «Вест Хэму» в качестве игрока и тренера. И какова была его награда? Когда его уволили в 1989 году, владелец даже не соизволил поблагодарить его за верность. Я также никогда не забуду о случае, когда правление «Селтика» предало Джока Стейна, проработавшего в клубе 13 лет и выигравшего Кубок УЕФА, десять шотландских чемпионатов, восемь Кубков Шотландии и шесть шотландских Кубков Лиги.

В то время лучшие команды Шотландии могли многое противопоставить английским топ-клубам.

Карло Анчелотти был жестоко уволен Романом Абрамовичем в 2011 году после того, как «Челси» проиграл «Эвертону», а до того уступил «Юнайтед» и сыграл вничью с «Ньюкаслем». За год до этого Карло выиграл с «Челси» Премьер-лигу и Кубок Англии, став лишь пятым менеджером, который смог это сделать. Карло был на высоте, сохранял самообладание и не оскорблял Абрамовича. Я не уверен, что смог бы держаться так же, будь я на его месте.

С большинством футбольных менеджеров обходятся бесцеремонно и беспощадно. Некоторые владельцы даже не оказывают им чести сообщить об этом лично. Они могут уволить их по телефону или даже по смс, также могут использовать других служащих, например бухгалтера, для озвучивания этого вердикта. Причины увольнений часто бывают нелепыми. Один знакомый менеджер был уволен потому,

что запретил жене председателя правления появляться в раздевалке игроков. Увольнение Марка Хьюза из «Манчестер Сити» в 2009 году, когда шел процесс перестройки, является ярким примером безумия, которое происходит в клубах каждую неделю.

Мне всегда было очень тяжело прощаться с людьми, которым я симпатизировал. Я говорю о Гарри Макшейне, которому было около 85 лет. Он работал на «Юнайтед» с 1950 года сначала в качестве игрока, затем как скаут, а также был диктором на стадионе. Лес Кершоу, наш главный скаут, хотел спихнуть всю «грязную работу» на меня, поэтому я пригласил Гарри на обед и попытался поговорить с ним об уходе. Он точно знал, что я собирался сделать, но не облегчил мою задачу. Он говорил: «Угу. Продолжай. Что ты хочешь мне сказать?» И я просто не смог заставить себя уволить его и избежал этого. Я предложил оставить ему его зарплату, но изменить его роль в клубе, где он сможет приходить на тренировки первой команды, высказывать свои замечания и давать мне советы.

Мне удавалось избежать множества увольнений, даже когда мы продавали игроков и отдавали их свободными агентами. Я разрешил одному врачу работать в другом месте в течение ограниченного периода времени. Когда он захотел продлить этот период, я понимал, что должен отреагировать. Я почувствовал предательство и злоупотребление моим доверием, он был уволен. Но, по большому счету, с персоналом, которым я руководил на «Олд Траффорд», было мало недопонимания. Даже запланированный уход игроков, которые были игроками основы, оставлял меня в смятении.

Порой расставания кажутся неожиданными и воспринимаются людьми с удивлением. Так было в 2005 году, когда Рой Кин покинул клуб после более чем 12 лет работы в нем. Когда я обрушил эту новость на остальных игроков, я старался проявить благодарность, упоминая его огромный вклад в «Юнайтед», и попросил их придерживаться того же в своих комментариях другим людям.

Самые тяжелые беседы получаются с теми молодыми парнями, которые мечтали играть в Премьер-лиге с того момента, когда сидели на коленях у отца и смотрели футбол по телевизору, но несмотря на это недостаточно хороши, чтобы ступить на поле «Олд Траффорд». Я не люблю эти встречи с того момента, как начал тренировать. Как-то

раз в «Сент-Миррене» я решил облегчить свою жизнь, одновременно отправив одно и то же сообщение пяти мальчикам. Один из них тут же расплакался, и я понял, что тогда, когда я облегчил свою жизнь, я испортил ее другим.

Неважно, где это происходило – в «Сент-Миррене», «Абердине» или «Юнайтед» – юноши слышали только то, что я не нанимал их. Сообщить об этом подростку гораздо труднее, чем продавать игроков первой команды, которым все же дается возможность доказать свою состоятельность в другом месте. Эти ребята и их семьи часто готовы отдать все, чтобы достичь своей мечты. Только Бог знает, сколько раз родители возили мальчика на тренировки и игры. Только Бог знает, как часто они стояли в холоде под дождем, поддерживая своего сына в игре, про которую все остальные забыли. Я чувствовал разочарование родителей, боль ребенка, когда все трое плакали навзрыд. Я пытался утешить их, говоря, что у мальчика достаточно таланта, чтобы связать свою жизнь с футболом. Если его не взяли в «Юнайтед», куда очень трудно попасть, это не значит, что у него нет будущего в этой игре.

Достаточно много примеров игроков, которые преуспели после ухода из «Манчестер Юнайтед». Часто я привожу в пример Дэвида Платта. «МЮ» отпустил его свободным агентом до моего прихода, но он добился капитанства в сборной Англии. В этом плане Платт не одинок. Робби Сэвидж никогда не играл за нашу первую команду, но после того, как он перешел в «Крю Александра», через три года он уже играл в Премьер-лиге за «Лестер». Есть десятки игроков Премьер-лиги, которые прошли через академию «Юнайтед», и среди них Райан Шоукросс, Фил Бардсли и Киран Ричардсон. Если вы можете помочь обеспечить комфортные условия людям, которые просто не владеют на данный момент тем, что нужно вам, это говорит о качественной организации работы в любой компании.

Если игроки в расцвете карьеры не искали запасные пути отхода, новости о трансфере из «Юнайтед» для них сродни увольнению. Иногда приход нового футболиста, будь то юноша или топ-игрок, также может означать конец для того, кому когда-то принадлежало это место. Хотя и было несколько игроков, расставание с которыми воспринималось как облегчение. В основном я всегда убеждался в том, что мы позаботились о тех, кого отпускали. Мы пытались сделать все

возможное для игроков, с которыми мы расставались, чтобы они смогли сделать карьеру в футболе. Я и мои тренеры прилагали все усилия, чтобы найти новые возможности для этих ребят. Мы также постоянно связывались с другими клубами, чтобы договориться о планах на какого-либо нашего молодого футболиста. В результате многие из них уже имели другие предложения к моменту ухода из «Юнайтед».

Я слишком хорошо знал, как сложится жизнь у этих парней. Они уходили от возможности играть на стадионе перед 75000 болельщиками и наслаждаться лучшими тренировочными комплексами на куда более низкую ступень. После такого трудно играть перед 15000 фанатами, исчезнуть с обложек газет, сильно потерять в зарплате и, самое главное, осознать, что твое желание быть на вершине футбола больше не осуществится. Это может разрушить дух игрока.

Увольнение людей независимо от их возраста никогда не бывает легким. Постепенно я осознал, что нет никакого смысла ходить вокруг да около, приглашая кого-то на обед или отправляя его жене коробку конфет или цветы, чтобы попытаться смягчить известие. Все эти уловки не меняют суть самого сообщения. Если вы решили, что вы собираетесь уволить кого-то, ничего не сработает, кроме честности.

## **Глава 7. Целенаправленность**

## **Время**

Мой отец всегда говорил: «Не лги, не воруй и всегда приходи заранее». Я терпеть не могу опоздания, всегда прихожу до начала встречи, первым прихожу на работу. Для меня это естественно. Я «жаворонок», так что ранний приход на рабочее место не является для меня невыполнимой задачей. Помню разговор с Жан-Клодом Бивером, управляющим директором Hublot [производитель часов – прим. пер.]. Он рассказывал мне, что при собеседовании ему сказали о необходимости быть на работе уже в пять утра. Когда Жан-Клод спросил интервьюера, зачем вставать в такую рань, тот ответил: «Раз я встаю в 5 утра, значит, я на три часа впереди остальных. Я уже работаю, пока ты еще спишь». Думаю, я похож на этого человека.

Молодые люди думают, что у них в распоряжении вечность. Если вы маленький мальчик, празднующий свой десятый день рождения, то вам кажется, что до следующего праздника еще непомерное количество времени. Так происходит, потому что этот год составляет всего лишь 10% от прожитой жизни. Совсем другие ощущения в 50 лет, ведь 1 год уже составляет всего 2%. Когда становишься старше и опытнее, начинаешь думать, как правильно распределить время. Начинаешь понимать, что час или выходные, потраченные впустую, уже никогда не вернуть.

Будучи подростком, я старался использовать все свое время по максимуму, поскольку я трудился на двух работах. Я помогал мастеру изготавливать инструменты, выходил из дома в 6:45 утра и в 7:40 уже был на работе. После работы или в выходные, вместо того чтобы идти в паб или в бильярдную, я шел играть в футбол. Когда я тренировался в «Сент-Джонстоне», я занимался по два с половиной часа и обычно не возвращался домой раньше часа ночи. Тренировки проходили три раза в неделю. Чтобы попасть на них, я ехал на трамваях, поездах и автобусах с огромным количеством пересадок.

После того как игроки завершают карьеру и переходят на управленческие должности, им приходится сталкиваться с несколькими неприятными сюрпризами. Первый – это продолжительность рабочего дня. Современные игроки, если только это не предматчевый день, возвращаются домой после обеда. Они могут расслабиться, заняться личными делами или просто развалиться перед телевизором. Когда вы становитесь менеджером, вы открываете для себя три новые вещи. Выясняется, что есть много вещей и людей, которые требуют вашего внимания. Кажется, что день никогда не кончится и что на всё не хватает времени.

Когда я стал тренером, я даже не представлял, какое у меня будет расписание. Я был в панике. Попытался успеть сделать всё. Был еще один немаловажный факт: когда я был менеджером «Сент-Миррена» в 1974 году, я также владел двумя пабами, расположенными в трех милях друг от друга. Fergie находился на Киннинг-Парк, возле района Гован, а Shaws был в Бриджтауне. Мне приходилось работать в пабе, поскольку в «Ист Стерлинге» я играл и тренировал на полставки, денег на содержание молодой семьи не хватало. Хотя «Сент-Миррен» и платил мне, я порой задумываюсь о том, каких мог бы достигнуть успехов с клубом, если одновременно с этим не управлял бы пабами.

Работа в «Сент-Миррене» и в пабах означала, что своих сыновей я видел лишь тогда, когда время от времени водил их в школу и проводил с ними несколько часов в воскресные дни. Когда я приступил к работе в «Абердине», я продал пабы, поскольку решил полностью сосредоточиться на футболе. В новом клубе мой рабочий день длился 12-14 часов, и я не переставал работать, когда приходил домой. Приходилось «висеть» на телефоне и общаться со скаутами, тренерами или игроками. Я работал намного больше времени в неделю, нежели мой отец, но я не жалею. Его работа была гораздо тяжелее, чем все, что я когда-либо делал.

В Манчестере мои цели и задачи остались прежними, но требования повысились. Я был на поле в 7 утра и бродил туда-сюда с чашкой чая. Двери моего кабинета были открыты до девяти вечера, любой член персонала, будь то доктор или игрок, мог прийти ко мне и обсудить все вопросы. После девяти мы собирались в комнате для видеоанализа и просматривали наши предыдущие матчи или записи

игр предстоящего соперника. Затем я отправлялся на просмотр занятий игроков молодежки в спортзале. В понедельник, вторник и иногда в четверг я возвращался домой в 9 вечера. Если мы играли матчи в среду, я был с командой. В других случаях я наблюдал за резервной командой, за будущим соперником или просматривал интересного мне игрока.

Когда «Юнайтед» базировался на старой тренировочной площадке, «Клиффе», во второй половине дня я ходил на «Олд Траффорд», чтобы заняться бумажной работой или совершить пару звонков. В Каррингтоне у меня появился свой офис, и со всеми документами я работал там. Пятница на «Клиффе» и в Каррингтоне проходила по-особенному. Утром ко мне заходил Дэвид Гилл, исполнительный директор «Юнайтед», мы общались, и в девять часов я давал предматчевую пресс-конференцию.

Ночи и праздники не были исключением. Если я просыпался посреди ночи, я очень тихо шел в кабинет и пересматривал наши игры. Я не привык тратить время впустую, пытаюсь вновь заснуть. Я экономно расходовал свое время и не уходил на отдых, положенный мне по контракту. С 1995 года по контракту мне был разрешен пятидневный отпуск, но для меня это было слишком много. Обычно я брал две недели в году и уезжал с семьей на материк, ездил в Испанию или на Мальорку. Так продолжалось до тех пор, пока мне не пошел шестой десяток. С тех пор я стал брать три недели в год. Наши мальчишки к тому времени уже выросли и жили собственной жизнью, поэтому мы с Кэти стали ездить в Америку. Когда мы стали отдыхать на юге Франции (с 1995 года), в ресторане полюбившегося мне отеля я проводил встречи с игроками, которых хотел подписать. Из того ресторана открывался чудесный вид на Средиземное море и Кап-Ферра. Пожалуй, не было ни одного игрока, с кем бы мы там не смогли подписать контракт.

С возрастом со мной произошли две вещи. Первое – я обнаружил, что мое тело начало сдавать. Я стал уставать быстрее, чем в молодые годы. В юности я мог спать 4 часа и быть свежим, как огурчик, сейчас уже так не получается. Поэтому мне приходилось идти домой, чтобы час вздремнуть, а затем уже снова отправляться на поле. Кэти предупреждала меня, что таким режимом я могу себя убить. Я

осознал, что подобный ритм жизни привел к смерти Джока Стейна во время матча Шотландия – Уэльс в Кардиффе в 1985 году. Я тогда был помощником Стейна и находился рядом. И, вняв совету Кэти со всей серьезностью, я нашел интересы помимо футбола – лошади, вино, чтение книг.

Ни одно из этих хобби не занимало много времени, но это давало мне возможность расслабиться и отдохнуть от футбола. Утром после игр Лиги чемпионов на «Олд Траффорд» я отправлялся в Ньюмаркет [рыночный город – прим. пер.] и наблюдал за тренировками скакунов. Утром там было очень тихо и спокойно, и я понял несколько нюансов скачек. Я не только наслаждался купленным вином, но и следил за ценами на лошадей. В этом было что-то поглощающее, освобождающее мой разум от ежедневных забот. Некоторые блестящие идеи приходили в мою голову во время карточных игр, при чтении книг или исследовании каталога вин. Уверен, что многим лидерам нежданно мысли приходили в голову, когда они занимались каким-то отвлеченным делом: катались на велосипедах, обрезали розы или взбирались на гору. Но эти хобби не стали для меня панацеей: порой я не мог ночью заснуть, думая о проблемах «Юнайтед»

## Отвлечение

Не было еще такого человека, который добился великих успехов, но при этом не отказывался от различных забав и не прятался от внимания толпы. Не думаю, что одержимость какой-то идеей ведет к здоровому образу жизни и вечному счастью, но не могу представить, как можно одновременно стремиться к совершенству в каком-то деле и при этом соблюдать баланс в собственной жизни. Если у вас есть два человека с одинаковым потенциалом, то в конце концов все будет зависеть от того, по какому пути они пойдут. Некоторым людям лучше других удается отдалиться от остального мира, это означает, что они уделяют больше времени своему любимому делу и достигнут больших успехов в развитии своего таланта или организации. Яркий пример одержимости и преданности своему делу – Джимми Сиррел, тренер «Ноттс Каунти», который, как и я, вырос в Глазго. Он очень любил свою жену. После 40 лет брака она умерла в возрасте 60 лет ранним субботним утром. Джимми был очень подавлен, позвонил двум своим детям, а затем, не сказав игрокам о произошедшем ни слова, привел «Ноттс Каунти» к ничьей с «Вест Бромвичем» в тот же день.

Когда вы находитесь в подростковом возрасте, очень легко сосредоточиться на своей навязчивой идее, особенно футболистам, которые стараются держаться подальше от тусовок и алкоголя. Конечно, у 16-летнего игрока может быть постоянная девушка и несколько товарищей, но единственное, что кроме них будет занимать его разум, – это футбол. Он будет преследовать его каждую минуту, даже в снах. Ему будет сниться, как он играет за первую команду или забивает гол в финале Кубка мира. Желание быть лучшим доминирует над всем. Но 10 лет спустя все может измениться. У него могут появиться жена и маленькие дети. Он может быть мультимиллионером, но не сможет ходить по улице и ресторанам, не встретив фаната, который попросит его автограф. Не сможет

чувствовать себя в безопасности, находясь вне своего большого дома. То же самое касается менеджеров крупных клубов.

Мне повезло, что у меня были жена и сыновья, которые не заставляли меня чувствовать себя виноватым из-за того, что я проводил с ними так мало времени. Они позволяли мне быть эгоистом. Я всегда пытался убедиться, что ничто не мешало мне во время работы. Футбол был всегда на первом месте, если только в доме не происходило какое-то несчастье. Кэти воспитывала наших трех сыновей, а меня не было дома большую часть времени. Например, я не ходил на школьные игры своих сыновей, потому что на выходных я должен был быть с «Абердином» или «Юнайтед».

У меня, по правде, никогда не было рождественских выходных, так как они выпадают на середину одного из самых сложных периодов в чемпионате Англии. Я тогда в полной мере не ценил это, но сейчас, оглядываясь назад, становится понятно, что моя семья дала мне лучший подарок, который я когда-либо получал, – время сконцентрироваться на любимейшем деле. Мне никогда не приходилось сталкиваться с напряжением, которое существует между многими мужьями и женами, родителями и детьми, когда супруг или ребенок думает, что ему уделяют недостаточно внимания. Когда создаётся ощущение, что физически член семьи находится рядом с тобой, но мыслями улетел куда-то далеко.

Оказавшись в «Юнайтед», я все еще не был способен уничтожить отвлекающие меня факторы. Я, не задумываясь, принимал большинство приглашений на благотворительные обеды и мероприятия фан-клубов. Первые 12 лет на «Олд Траффорд» я читал каждое письмо, которое получал, а ведь ко мне еженедельно приходило несколько сотен писем.

Я просто не мог проигнорировать фанатскую почту, потому что многие из этих писем были написаны людьми, для которых «Манчестер Юнайтед» был самым важным в жизни. Мы получали письма от людей, которые сообщали о смерти в их семье или просили нас выразить свои соболезнования скорбящим родственникам. Нам писали родители, чей больной ребенок лежал в больнице, - они просили автограф. Были также люди, просившие послание для

торжественных случаев, таких как день рождения или свадьба. Я диктовал ответы на все эти письма.

Постепенно я стал лучше распоряжаться своим временем. Линн Лаффин, которая стала моей ассистенткой вскоре после прихода на «Олд Траффорд», начала ограждать меня от постоянных телефонных звонков и самостоятельно разбиралась с некоторыми фанатами, которые звонили с предложениями касательно игроков, которых следует продать, или новой тактики, которую мне следует применить.

Я так и не привык к электронной почте, поэтому по поводу этого назойливого и всепоглощающего занятия можно было не переживать. Постоянные электронные письма от фанатов могут разрушить ход мыслей даже при максимальной концентрации. Мои последние 10 лет в «Юнайтед» Линн занималась почти всей корреспонденцией, потому что она знала мой стиль письма, и всё, что мне оставалось сделать, – одобрить и поставить свою подпись.

Были также и другие правила, которые помогли мне извлечь максимум из каждого дня. Я никогда не принимал приглашения на ланч, за исключением спонсорских ланчей на «Олд Траффорд» и ежегодных ланчей для футбольных журналистов в Манчестере, потому как обеденные перерывы, особенно с поездками, могут украсть из твоего графика до трех часов. Также я начал избавляться от большинства обязанностей по части благотворительности. От менеджера «Юнайтед» ждут появления на благотворительных мероприятиях, дабы собрать побольше средств. Отчасти причиной этому всему стал возраст – расправиться с обедом в 65 не так легко, как в 35. Некоторые события стали для меня как ритуал.

Я всегда посещал Ежегодный ужин ассоциации тренеров Лиги, Ежегодный ужин «Юнайтед» при поддержке ЮНИСЕФ или мероприятия благотворительной организации, которую создал я, – фонд «Элизабет Харди Фергюсон». Когда кто-то из наших игроков выигрывал награду «Игрок года по версии Ассоциации профессиональных футболистов» или «Золотой мяч», я обязательно приезжал на церемонию.

Я перестал посещать ужины с фан-клубами за 10 лет до своего ухода. Они обычно длились допоздна, растягивались бесконечные очереди за автографами и фотографиями. Я не хочу показаться

неблагодарным или надменным, фанаты «Манчестер Юнайтед» - лучшие в мире, но моей работой было выигрывать трофеи, а не раздавать автографы. Я всегда считал, что лучше сконцентрироваться на приоритетных целях.

Я также стал более рациональным в выборе команд, чью игру должен изучить лично. В последние 10 лет в «Юнайтед» я старался ограничиваться командами, против которых мы играли в еврокубках. Я со своим ассистентом Майком Феланом летел на частном самолете, ужинал, наблюдал за игрой (покидая ее при этом за 10 минут до финального свистка) и в час ночи уже был в Манчестере. Подобный распорядок дня может показаться перегруженным, но это лишь лайт-версия того, что я делал в молодости.

Постепенно я научился концентрироваться на важнейших вещах и пытался вбить эту способность в головы игроков. У молодых футболистов, которые являются подростками или которым лет по 20, в голове 2 вещи. Одна – футбол, а вторая – прекрасная половина человечества. Каждый ночной клуб Манчестера пытался заманить игрока «Юнайтед», так как следом за ними пришла бы цепочка из молодых девушек. Они предоставляли футболистам специальные проходы, что позволяло миновать очереди и получить бесплатный вход. Я ещё не встречал 15-летнего игрока, который хотел бы жить как священник. Невозможно убить мальчика в мужчине, особенно в молодом юноше.

Неслучайно лучшими на протяжении долгого периода становятся те, кто может закрыться от внешних факторов. Криштиану Роналду был среди лучших, не пил и не курил. Когда он приехал в Манчестер, его мать и сестра жили вместе с ним. Хотя порой он и появлялся на обложках журналов или в рекламных роликах, не обманывайтесь: Криштиану знал, как управлять собой и своим временем.

Помимо славы у Криштиану и других игроков его поколения гораздо больше отвлекающих факторов, чем в мою бытность игроком. Им нужно гораздо больше силы воли, чтобы отстраниться от внешнего мира, чем людям, игравшим 50 лет назад. Когда я был мальчиком, самыми большими отвлекающими факторами были радио, газеты, книги и церковь по воскресеньям. Я слушал великолепные боксерские поединки с участием Рендольфа Тарпина, Шугара Рей Робинсона по

радио вместе со своим отцом, а также последние бои Джо Льюиса и Джерси Джо Уолкотта.

Мы также включали радио, чтобы послушать по воскресеньям мюзик-холл исполнителя Ронни Рональда или радиовикторину Top of the Form. Местный кинотеатр, La Plaza, был где-то в сотне метров от нашего дома, поэтому всегда можно было сходить на фильмы про Тарзана или Флеша Гордона с Бастером Крэббом. Помимо этого были только уличные драки, снукер, игра в кости и футбол. Не было ни телефона, ни телевизора, не говоря уже про 60-дюймовые экраны с 300 каналами или мобильные телефоны с мобильными приложениями, электронной почтой, Facebook и интернетом.

Я всегда чувствовал давление на моих игроков и держал ухо востро касательно отвлекающих факторов, с которыми они могли столкнуться. Самые главные проблемы английских футболистов – ставки и алкоголизм. Тяга к бутылке разрушила много карьер, а ставки уничтожали раздевалку. У меня всегда было хорошо развито шестое чувство, я знал, какие игроки гуляли, потому что мне звонили владельцы клубов, да и фанаты также ставили меня в известность.

Лично для меня иностранные игроки представляли меньшую угрозу в этом плане. Мы также пытались убедиться, что игроки не тратят впустую деньги, но, охватив взглядом нашу парковку, можно спокойно сказать, что мы не особо преуспели в этом деле. Время от времени в газетах появлялись скандальные истории о некоторых наших игроках, которые тратили огромные суммы на ставки. Мы приглашали финансовых консультантов и юристов, чтобы посоветоваться с ними.

У нас даже был человек, который предположил, что игроки, собирающиеся жениться, должны обменяться клятвами в Шотландии, где, по его мнению, законы более благоприятны для мужей, чем в Англии. Это подтолкнуло Криштиану Роналду сказать, что, когда придет его время жениться, он сделает это только в Шотландии.

Немного футболистов тратят на школьную учебу много времени. Это одна из причин, благодаря которой они успешны на поле. Когда зарождалась наша академия, на неделю приходилось 12 часов на образование и 12 часов на тренировки (включая матчи). Я чувствовал неверно расставленные приоритеты. Моя работа – делать футболистов.

Но если кто-то из игроков хотел получить образование или если этого хотели его родители, клуб готов был оплатить все.

Это случалось редко: юноши хотели играть только в футбол. Я осознаю преимущества хорошего образования и понимаю, как оно помогает людям в жизни. Я также понимаю, что многие футболисты, которые травмируются в 25 лет или чья карьера заканчивается в 30, (особенно у тех, кто играет в низших лигах) не имеют образования, навыков или финансовой стабильности, которые нужны, чтобы достойно жить в нашем мире. Однако задача футбольного тренера – не делать из парня биолога или геофизика или убедиться, что его жизнь устроена на 40-50 лет вперед. Моя задача – убедиться, что он станет великолепным правым защитником или вингером. Одиннадцать нобелевских лауреатов не выигрывают Кубок Англии.

С подобной проблемой столкнулись и мы сами. Мой старший сын Марк, возможно, мог стать профессиональным футболистом. Он, будучи мальчиком, играл за резерв «Абердина», но у него также были другие интересы. К футболу он относился неоднозначно. Мы не хотели заставлять его идти по моим стопам. Все для него сложилось очень хорошо, он отучился в Университете Шеффилд Халлам и Европейском университете в Париже, воодушевился миром инвестиций, после пяти лет в Goldman Sachs Asset Management помог организовать Generation Investment Management и стал очень уважаемым лондонским фондовым менеджером.

Было бы прекрасно, если бы один из моих молодых игроков закончил Кембриджский университет или Имперский колледж в Лондоне, но я могу более или менее гарантировать, что если бы это и произошло, то у него не осталось бы времени для попадания в основу. Это бы очень отразилось на становлении его как футболиста. Более опытные игроки могут справиться с этим, и наглядно это демонстрирует пример Венсана Компани, который сочетал капитанство в «Сити» с учебой в Манчестерской бизнес-школе.

За все мое время в «Юнайтед» я не припомню ни одного игрока, у которого была бы степень. Колин Мердок, который так и не стал игроком основы, но играл за нашу молодежку в начале 90-х, получил степень юриста в Городском университете Манчестера в середине

1990-х, играя за «Престон Норд Энд». Но Мердок является скорее исключением из правила, которое его лишний раз подтверждает.

Отвлекающие моменты наносят необратимый урон людям и организациям, и требуется недюжинная дисциплина для того, чтобы держать их в узде. В «Юнайтед» к игрокам постоянно поступали запросы со стороны финансового департамента — важнейшей коммерческой структуры клуба. Это было понятно, поскольку этот департамент отвечал за привлечение телевизионных и спонсорских прибылей, распродажу вип-лож, организацию прибыльных мероприятий и управление благотворительностью от лица клуба. Без этих прибылей мы не смогли бы делать то, что делали, — например, заключать крупные контракты, платить бешеные зарплаты, улучшать условия тренировочной базы или пользоваться личными самолетами в качестве транспорта на выездные матчи.

Все спонсоры хотели общаться непосредственно с футболистами, и их просьбы были бесконечны. По мере роста прибылей с телевизионных трансляций и увеличения популярности «Юнайтед» в мире количество спонсоров начало расти не по дням, а по часам. Ограждение игроков от запросов со стороны нашего коммерческого департамента стало значительной частью моей работы. Майк Фелан был знатоком в вопросе урегулирования интересов всех сторон. Ребята из коммерческого отдела, которые довольно часто хотели предоставить спонсорам возможность хоть одним глазом увидеть закулисный процесс в «Юнайтед», постоянно предлагали что-то, и поток их идей был нескончаем. Майк был нашим посредником в этих вопросах, и он скупно раздавал свое благословение то одним, то другим, будто балансируя между несколькими открытыми люками.

Он всегда договаривался таким образом, чтобы большая часть подобных встреч осуществлялась в предсезонный период, чтобы мы могли с беспристрастным выражением лица затем заявить, что выполнили свои обязательства, а это позволяло нам пресекать подобные запросы во время игрового сезона. Некоторые спонсоры желали приехать и присутствовать на тренировке, отчего мне становилось дурно, поскольку я не хотел показывать посторонним, кто будет участвовать в тренировке и кто был травмирован. Обычно я ограничивал им доступ до нескольких минут в самом начале

тренировочной сессии либо организовывал для них несколько встреч в обеденный перерыв или пару совместных ужинов за сезон.

В «Юнайтед» всегда старались поддерживать местные благотворительные организации. Каждую пятницу игроки подписывали около сотни футболок, которые раздавались на благотворительность или продавались на аукционе, чтобы проспонсировать добрые дела. Одной из международных организаций, с которой мы сотрудничали, была ЮНИСЕФ, и, когда мы ездили в предсезонные турне, мы обычно старались на деле посмотреть, как работает организация. В Таиланде мы на яликах добирались до школы, где обучались дети, спасенные от проституции. В Южной Африке мы посещали детские дома. Подобные визиты открывали нам глаза на многие вещи. Но основная часть нашей благотворительной работы делалась дома, поскольку мы хотели быть добрыми гражданами и демонстрировать заботу о людях Манчестера.

В 2006-м году мы создали специальную организацию, «Фонд «Манчестер Юнайтед», которая стала ответственной за все благотворительные кампании клуба, особенно за проводимые в местных школах и больницах. Игроки посещали школы и палаты неизлечимо больных детей. Все это было важно, но я не прекращал строго следить за уделяемым благотворительности временем, поскольку в конце концов нашей самой важной задачей оставалось выиграть матч в субботу. Фанаты едва ли скажут тебе спасибо, если ты сделаешь доброе дело, упустив при этом три очка.

Крупные матчи влекут за собой большее количество отвлекающих моментов. Когда я впервые столкнулся с этим в «Абердине» (мы должны были сыграть в финале Кубка европейских чемпионов в 1983-м году), первое, что я сделал, — это привлек все ресурсы, чтобы жены и девушки моих игроков поняли свою роль. Я в шутку написал им всем письма, в которых разъяснил их ответственность за то, чтобы игроки не забыли взять с собой зубную пасту, одеяло и прочие принадлежности в поездку в Швецию, а также вызвал их на встречу на «Питтодри», где обещал рассказать более подробно о том, что от них требовалось.

Прошел слух, что моя шутка не сработала и не была воспринята серьезно. Я вошел в свой офис на «Питтодри», где меня полным

молчанием встретила группа жен. Я извинился за шутку, которая вышла боком, и сказал, что настоящей задачей этого письма было собрать их вместе и подготовить к тому, что может стать важнейшим событием в карьерах их мужей, а, может быть, вообще крупнейшим событием, в котором им когда-либо доведется принять участие. Я четко донес до них мысль, что их единственным предназначением было удостовериться в том, что их мужья максимально подготовлены к матчу и что ни в коем случае их ничего не отвлекает от концентрации на игре. Когда я закончил свою речь, я спросил, нет ли у них вопросов. Их не было. Все поняли, чего я хотел, — никаких отвлекающих моментов.

Есть такие фанаты, которые поджидают тебя в аэропорту; в лобби отеля, где останавливается команда, тоже частенько толпятся желающие получить автографы. Когда «Юнайтед» играл в финале Лиги чемпионов против «Барселоны» в Риме в 2009-м, я попросил руководство отеля закрыть его для фанатов, поскольку хотел устранить сумятицу. По прошествии лет я понял, что всегда умел ограждать себя от внешней суматохи и сплетен, окружавших «Юнайтед».

Время от времени я замечал, что тренерский состав обсуждал что-то, о чем я и представления не имел, поскольку был поглощен собственными мыслями. Когда приближались крупные матчи, я закрывался в ментальный кокон. Пока не возникало важных вопросов, связанных с командой, я почти никогда не слышал того, что говорили вокруг. Я пытался сфокусироваться на важнейшем — своей работе. Когда я терялся в собственных мыслях, Кэти всегда говорила: «Ты меня не слушаешь». Она была права. Время от времени появлялись отвлекающие моменты, которых можно было избежать. Например, та судебная тяжба, в которую меня втянули в конце 1970-х, когда я судился с «Сент-Мирреном» по поводу безосновательного увольнения. Я повел себя эмоционально и импульсивно, и, оглядываясь назад, я понимаю, что стоило посвятить каждую минуту мыслям о том, как сделать «Абердин» реальным конкурентом в борьбе за трофей.

Когда бы нам ни предстояло принять участие в большой игре, я всегда говорил футболистам: «Не играйте в случай, ведите свою игру». Такие события всегда обрамляет ненужная мишура: музыкальное сопровождение, предматчевый перформанс, новые костюмы, шум и

гам приехавших по случаю фанатов. В первый раз, когда я вывел «Юнайтед» в финал Кубка Англии на «Уэмбли» в 1990-м году, я был взволнован, как мальчишка субботним вечером, и вся эта претенциозность занимала мое внимание. Я сделал то, что, как видел сам, делали и другие, — вывел команду на поле, чтобы проверить состояние поля. Это был ужасно жаркий день, и мы буквально кипели от жары в своих костюмах, как вдруг я понял, что мы занимаемся ерундой, а игроки начинают страдать от обезвоживания. Проверка поля никак не повлияла бы на результат, поэтому я позвал всех в раздевалку. Есть только один способ насладиться финалом — выиграть его. Никто никогда не помнит тех, кто в нем проиграл.

## *Неудачи*

Когда вы думаете об успешном человеке, вы и представить себе не можете, что он когда-либо терпел неудачи или был на волоске от краха. Вы припоминаете таких звезд спорта, как Роджер Федерер, Серена Уильямс или (в более ранние времена) Мохаммед Али и Стирлинг Мосс, и абсолютно не можете представить их неудачниками. То же самое касается других сфер жизни, когда человек большого таланта выставляет результаты своей работы на суд общественности. Когда я смотрю на полотна Л.С. Лоури, манкунианца, славящегося своими блеклыми изображениями городской индустриальной жизни, я едва ли могу представить себе его неудачную картину. А когда читаю книги Роберта Каро о президенте Линдоне Джонсоне, я с трудом представляю себе его беспокойство по поводу написания неудачного пассажа, в котором встретилась бы фраза, которую он не выполировал до блеска. Но нас всех преследуют неудачи. Некоторых они парализуют, а других — мотивируют. Моим собственным личным внутренним желанием всегда было избегать неудач, что всегда давало мне дополнительный стимул быть успешным.

Когда я покинул «Рейнджерс» в 1969 году, для меня было нелегко осознавать, что я уйду отсюда не победителем. Я попробовал жизнь в высших эшелонах футбольного мира, но я также знал, что никогда не стану ключевым пунктом в планах менеджера, поэтому, когда через два года меня перевели в другой клуб, все, что к тому моменту было на моей полке с трофеями, — это медаль призера финала Кубка Шотландии. Нас обыграл в финальном матче шотландской лиги в сезоне 1967/68 (кто бы вы думали?) «Абердин»! Поэтому я был немного подавлен чувством жалости к самому себе, когда меня сбывли в «Фалкирк», но я не собирался расстраиваться.

Мне нравится думать, что каким-то образом люди, с которыми я продолжил работать в «Абердине» и «Юнайтед», разделяли одинаково позитивное отношение к неудачам. Для меня весь подход к жизни мог

быть сведен к 101 секунде добавленного времени, которые перевернули положение «Юнайтед» из проигрывающей 1–0 «Баварии» (Мюнхен) стороны в финале Лиги чемпионов в 1999-м году в сторону, победившую со счетом 2–1. Ленты «Баварии» в тот момент уже были привязаны к кубку в предвкушении церемонии награждения, и президент УЕФА был готов вручить им трофей, когда наше нежелание сдаваться заставило их заменить ленты на кубке на красные.

Когда мы готовились к финалу Лиги чемпионов девять лет спустя, в 2008 году, я показал DVD с последними тремя минутами матча 1999-го года, чтобы наглядно показать игрокам важность умения не капитулировать никогда, ни в единый момент жизни. Для меня сдаться можно только в одном случае — когда ты мертв.

Когда я только начинал свою карьеру тренера, я никогда и подумать не мог, что стану менеджером «Манчестер Юнайтед». Все, о чем я думал, было выживание. Каждый раз, когда я шел работать в клуб — «Ист Стерлингшир», «Сент-Миррен» или «Абердин», — я просто думал про себя: «Здесь я ни за что не провалюсь». Это было одним из мощнейших стимулов для меня. Я всегда боялся почувствовать себя униженным, и неудача всегда была тем унижительным фактором, который постоянно присутствовал в моем подсознании. Я постоянно говорил про себя: «Неудача. Не позволяй ей случиться». Когда я пришел работать в «Ист Стерлингшир» в качестве менеджера, единственными моими квалификациями были те факты, что я был футболистом, сдал экзамены на тренерство и умел принимать решения. Ничего более я не знал. Месяцем ранее я был 32-летним футболистом. И внезапно я стал менеджером, хоть и на полставки, который надеялся продержаться достаточно долго, чтобы успеть разобраться в этой работе. Когда я был в «Сент-Миррене» и почувствовал первое сладостное чувство тренерского успеха, у меня появилось предчувствие, что я вполне мог бы справляться с подобной работой и в «Абердине». Это был мой первый опыт в качестве полноценного менеджера, а в клубе уже была заложена база, необходимая для побед: это был клуб одного города, которым владел достойный человек, с приличной инфраструктурой и адекватным составом игроков.

Только в последний год работы в «Абердине» я начал прокладывать путь для своей дальнейшей карьеры. До этого я только и делал, что

пытался продержаться на своем посту и не провалиться. Своей идеальной формы «Селтик» достиг в сезоне 1966/67, когда они выиграли 5 соревнований, что стало сравниваться с чудом или мифом. Даже в самые сильные наши сезоны в «Юнайтед» страх потерпеть неудачу и стремление к совершенству подстегивали меня. Несмотря на то, что я помог с заполнением трофейного зала на «Олд Траффорд», клуб под моим руководством так и не смог провести ни один сезон в Лиге без единого поражения — как в свое время «Арсенал» в сезоне 2003/04. Опыт проигрыша или, скорее, способ лидера справиться с ним является неотъемлемой частью того, что делает лидера победителем.

Перед матчами у меня всегда сосало под ложечкой. Это чувство ни разу не покинуло меня. Оно всегда следовало за мной. Я так и не нашел способа избавиться от него. Я помню, как сильно нервничал, когда играл за «Рейнджерс», поскольку никогда не чувствовал, что менеджер доверял мне, и мне необходимо было доказывать право на место в команде. Но в некотором смысле это чувство лишь усугубляется с годами, вне зависимости от количества кубков, которые пополнили полки трофейного зала, поскольку и ожидания вместе с давлением тоже возрастают. Когда бы нам ни предстояло играть на «Энфилде» против «Ливерпуля», я всегда чувствовал это чувство волнения.

Худшие моменты я переживал во время предматчевой разминки. Я ненавидел ее. Если матч стартовал в 3 часа дня, я проводил собрание с 1:15 до 1:45. После того, как я заканчивал свою речь, я оставлял игроков наедине с самими собой. Мы готовились настолько хорошо, насколько было возможно, и инструктаж в последнюю минуту всегда оставлял у игроков вопрос, вселилась ли и в них уверенность менеджера. В 2 часа дня мой ассистент относил список игроков судье и узнавал, какую команду выставит наш оппонент. Затем, после того, как все были готовы к разминке, раздевалка пустела — к 2:15. Я ненавидел следующие полчаса, которые, казалось, растягивались на целую вечность. Я частенько оставался наедине с собой в раздевалке, а стрелки на часах на стене, казалось, вообще не двигались.

Во время предматчевой разминки, если мы играли на «Олд Траффорд», я сидел в своем офисе и читал программу матча либо

включал телевизор и смотрел скачки. Иногда я прогуливался по помещениям, чтобы наткнуться на кого-нибудь, с кем можно перекинуться парой слов. Иногда менеджер оппонентов заходил ко мне на чашку чая. Одиночество чувствовалось гораздо острее, когда мы играли на выезде, потому что там у меня не было офиса, где можно было бы укрыться на это время. Ну и частенько я обнаруживал себя сидящим в одиночестве в раздевалке. Мне почему-то не кажется, что это чувство, особенно в мои более зрелые годы на посту менеджера, было вызвано боязнью неудачи. Это скорее было вызвано предчувствием, тревогой и неопределенностью, которые всегда сопутствуют крупным событиям, которые могут к тому же усугубляться, когда задуманное тобой зависит от исполнения других людей. Я уверен в том, что другие лидеры испытывают похожие чувства, и неважно, насколько многословными и важными они могут казаться посторонним.

Даже сейчас, когда я смотрю на игру «Юнайтед» из директорской ложи или дома по телевизору, я чувствую, как что-то переворачивается в моем животе. Я ни разу не пытался избавиться от этого чувства. Возможно, кто-то перед большим представлением или важной встречей пытается успокоиться, дышать глубже или даже выпить рюмку виски, но я никогда так не делал. Я просто принимал эту надоедливую тревогу как часть своей работы. Она сопровождала меня всю жизнь, и для меня стало бы странным знаком, если бы это испытание тревогой перестало входить в мои задачи, что действительно означало бы, насколько слаба была моя воля к победе.

Старая поговорка гласит, что ты учишься лучше на поражениях, чем на победах, и в моем случае это всегда было правдиво. Хоть иногда я и позволяю себе сказать, что не оглядываюсь назад, на самом же деле я лукавлю. Я бы никогда не стал мусолить снова и снова тему проигрыша с игроками, но я абсолютно точно постарался бы прогнать в своей голове мысли по этому поводу, и, в частности, я всегда проводил куда больше времени, раздумывая о тех или иных матчах, которые мы проиграли, чем о тех, что мы выиграли. Я частенько задумывался о причинах поражения во время летнего отдыха, что позволяло мне исправить то, что было плохо, до старта следующего сезона.

Моё резюме полно поражений. В период с 10 августа 1974 года — день, когда я стал менеджером в «Ист Стерлингшире», — по 19 мая 2013 года, когда я покинул поле в последний раз в качестве менеджера «Манчестер Юнайтед», мои команды проигрывали примерно два из десяти сыгранных матчей. Кроме того, было несметное количество ничьих, которые я воспринимал столь же тяжело, как и поражения. Так что у меня было огромное количество возможностей поучиться на поражениях. Хотя я никогда и не полагался целиком на статистику, мой общий рейтинг побед на посту менеджера составлял менее 60 процентов. В лучший сезон в «Юнайтед» он почти достиг 72 процентов.

Иногда случались моменты, когда нас серьезно наказывали за слабость, и мне это не нравилось. Например, два поражения подряд в матчах АПЛ в сезоне 1996/97: 5–0 «Ньюкаслу» и 6–3 «Саутгемптону». Я больше не припомню ни одной серии из двух игр, когда бы мы пропустили 11 мячей. В 1995 году мы проиграли и в Премьер-лиге, и в Кубке Англии всего за 7 дней — одно поражение от «Блэкберн Роверс», другое — от «Эвертона». Тем не менее я не считаю нужным рассматривать периоды спада как нечто серьезное — как то, что случилось с леверкузенским «Байером» в 2002 году, когда они играли в решающем матче Бундеслиги, в финалах Кубка Германии и Лиги чемпионов и проиграли во всех трех. Потребуется что-то покрепче пары таблеток аспирина, чтобы справиться с таким.

В «Абердине» и в «Юнайтед», когда команды были построены нужным образом, я всегда чувствовал, что наши поражения и разочаровывающие результаты были вызваны тем, что мы делали что-то хуже наших противников. Я считал это здравым подходом к неудовлетворительным результатам, поскольку это позволяло контролировать свое состояние и совершенствоваться. Я всегда становился лучшим менеджером после поражения. По какой-то причине это делало меня более прозорливым. Иногда мне кажется, что я просто хотел доказать всем, что я не лузер, либо отомстить за поражение. После сезона 1993/94 каждый год, когда мы не выигрывали Премьер-лигу, казался мне провальным. Победа была делом чести. Было неважно, касалось это основной команды или резервистов. Проигрыш представляет собой мощный управленческий инструмент

до тех пор, пока не становится привычкой. Я стал это понимать к концу своей карьеры. Когда в 2012 году нас обошёл в Премьер-лиге «Манчестер Сити», в наш адрес были высказаны нелицеприятные насмешки со стороны преданных фанатов «Сандерленда» на «Стэдиум оф Лайт» (который в то время, казалось, был назван несколько не соответствующе статусу). По окончании матча уже в раздевалке я сказал игрокам (и особо подчеркнул это для молодых футболистов), что им стоит вспоминать это отношение к себе всякий раз, когда им придется вернуться на матч с «Сандерлендом». И они запомнили. В следующем сезоне мы вернулись и выиграли у них со счетом 1–0.

Поражения редко помогали мне показывать свои лучшие стороны, хоть я и осознавал, особенно после ухода на покой, что по прошествии лет становится проще придать лоска даже им. Никак не изменить тот факт, что в начале 2008 года, когда мы вышли в финал Лиги чемпионов в третий раз за последние 4 года, мы выиграли только в одном из них. Так что, хоть мне и было чем похвалиться, у меня также оставалось целых три причины быть недовольным собой.

Иногда случались моменты откровенного отчаяния. В октябре 1989 года в качестве любезности в самом разгаре сезона «Юнайтед» отправился в гости к «Сент-Джонстон» на товарищеский матч в честь открытия их нового стадиона «Макдайармид Парк». Мы выиграли со счетом 1–0, но смотрелись даже хуже, чем просто жалко. После матча я вернулся в свой номер с единственным желанием — сбежать куда-нибудь подальше. Арчи Нокс, мой помощник, постучал в дверь и напомнил, что мне необходимо посетить прием, организованный для обеих команд. Я лежал в своей постели и сказал ему: «Я никуда не пойду. Я не могу видеть этих игроков. Они недостаточно хороши». Арчи был прав. Мне потребовалось какое-то время, но в конце концов я заставил себя спуститься, хоть и не могу сказать, что составил гостям вечера приятную компанию. Некоторые другие поражения стоят особняком, поскольку после них я даже заснуть не мог. Таким было поражение «Абердина» от «Данди Юнайтед» в финале розыгрыша Кубка шотландской лиги в сезоне 1979/80 или поражение «Юнайтед» в матче против «Манчестер Сити» со счетом 5–1 в 1989 году. Двумя самыми болезненными поражениями, скорее всего, были проигрыши в плей-офф Лиги чемпионов — против «Боруссии» в 1997 году и против

«Реала» в 2013 году. Эти поражения причинили мне большую боль, чем те унижительные наказания от «Ньюкасла» со счетом 5–0 в 1996-м, от «Челси» с тем же счётом в 1999-м или наше поражение в финале Кубка Лиги «Шеффилд Уэнсдей» в 1991-м.

Если я знал, что мы проиграем, я всегда старался удостовериться в том, что связанное с проигрышем психологическое давление не сломает мою команду. Мы играли с «Манчестер Сити» на «Олд Траффорд» в октябре 2011 года и проиграли со счетом 6–1. Это было наше крупнейшее поражение нашим манчестерским конкурентам за 22 года и крупнейшее поражение в Премьер-лиге с 1955 года, когда «Юнайтед» проиграли 5–0 тому же «Сити». Ирония всего этого заключается в том, что большую часть времени того матча мы их переигрывали. «Сити» забил по два гола в каждом из таймов, и, хотя нам пришлось отыгрывать счет 3–1, мы могли забить три мяча за последние 13 минут встречи. Сейчас я понимаю, что нам было необходимо успокоиться, не дать «Сити» забить последние три мяча и тем самым избежать унижения от ужасных заголовков газет и празднования в другом конце Манчестера. Что еще более важно, мы проиграли Премьер-лигу «Сити» в том сезоне по разнице забитых мячей, что сделало этот результат еще более удручающим.

Управляться с прессой в первые же минуты после поражения было действительно тяжело. Я мог дать какие-то общие комментарии по поводу команды, но старался не останавливаться в своей критике на ком-то конкретном; хотя я помню, к своему сожалению, что сказал нечто нелицеприятное о Нани после нашего поражения от «Челси» со счетом 5–4 в Кубке Лиги в 2012 году. Если нападающий упустил свой шанс, если случилась фатальная передача назад, если голкипер утратил концентрацию, они сами лучше других понимали, что натворили. Многие футболисты являются самыми суровыми самокритиками, так что им не требуется читать порочащие их комментарии моего авторства в воскресных газетах. Это едва ли помогло бы делу. Обычно я, напротив, пытался отвлечь внимание журналистов от команды и игроков, стараясь объяснить неудачу тактикой противника или неверным решением рефери. Я всегда мог найти множество причин, не связанных с нами, чтобы объяснить поражение, хотя глубоко в душе я всегда знал, что винить, кроме себя,

нам некого. Я всегда считал своей задачей служить громоотводом для своих футболистов в кризисные моменты.

Крупное поражение может негативно сказаться на моральном состоянии игроков. Оно может пошатнуть их уверенность, и, если отнестись к этому без опасений, вероятные последствия будут ужасны. Когда нам не удавалось победить при хорошей игре, я старался ничего не говорить. В такие моменты люди пропускают слова мимо ушей. Вы можете изливать потоки лести, но этого никто не услышит. Как правило, я просто подходил и гладил каждого игрока по голове.

Они понимали меня, все было на уровне ощущений. В футболе нельзя проявить слабость. На любое уязвимое место противник отреагирует, как на мощнейший допинг. Когда вам наносят поражение (особенно крупное), вы начинаете постоянно прокручивать его в голове. Неважно, сколько изменений вы внесете в состав на следующий матч, — все вокруг знают, чем закончилась прошлая игра.

Это знают игроки, болельщики, журналисты с оскалом гиены. Все это вешает груз на плечи. Как будто в кармане брюк образовалась дырка, и если ее не зашить сразу, все станет только хуже. Это работает и в противоположной ситуации. Когда ты выходишь играть против соперника, сосредоточенного лишь на выживании, можно смело заявить, что у тебя уже есть фора в один-два гола.

На следующее утро после поражения я собирал всех игроков на тренировочном поле вокруг себя и спрашивал: «Нравятся ли вам сегодняшние заголовки газет?» или «Кто-нибудь получил удовольствие от того, что вчера произошло?» Я делал серьезное лицо и устраивал трёпку, стараясь восстановить уверенность игроков в своих силах. После поражений я быстро и сердито покидал стадион. Игроки, замечая мой настрой, переглядывались парой взглядов и говорили: «Черт, он сегодня очень злой».

Уверен, в такие моменты они хотели убежать от меня подальше. Я говорил: «То, что мы не соответствуем ожиданиям фанатов, — только наша вина. Некого винить, кроме нас самих. Мы можем играть лучше, но в этот раз провалились. Наши проигрыши — сенсация, давайте постараемся в дальнейшем их избежать. Давайте говорить лишь о хороших вещах — великолепных выступлениях и славных победах. Мне хочется произносить такие слова на пресс-конференции:

«Фантастика. Мы выступили потрясающе! Руни, Уэлбек, Чичарито — молодцы!» Игроки знали, как сильно я жаждал побед. Постепенно они перенимали это чувство и передавали его новичкам. У нас в команде был вирус, который поражал всех. Он назывался Победа.

Победа «Манчестер Сити» в АПЛ в 2012-м была особенно болезненной, поскольку мы проиграли по разнице мячей. Однако это послужило неким катализатором для нас, и в следующем сезоне мы уже праздновали успех. «Сити» занял второе место, отстав на 11 очков. После того как мы выиграли Премьер-лигу в первый раз в 1993 году, мы пять раз занимали второе место, но годом позже они опять завоевали трофей. В поражениях есть и положительные стороны, но они не должны входить в привычку. Игроки, голодные до побед и славы, больше других стараются восстановить репутацию после проигрышей.

В футболе случаются и другие беды, но незачем тонуть в слезах жалости к себе. Я не помню того, чтобы у нас хоть раз все игроки были здоровы и находилась на пике формы. Всегда были травмированные. Когда десятая часть команды находится в лазарете, это нормально. Также частенько наши злейшие соперники подписывали игрока, которого мы упустили. Помню декабрь 2009 года — настоящий фильм ужасов. 14 игроков основного состава травмированы: два вратаря, 7 защитников, 3 полузащитника, 2 нападающих. 11 здоровых игроков из этих 14 могли побить любой клуб в Европе. Но они были на скамейке или в кабинете физиотерапевта, а мы проигрывали «Астон Вилле» и «Фулхэму». Бывали и серьезные эпидемии. В конце 1994 — начале 1995 года ситуация была настолько плохой, что я даже думал закрыть тренировочную площадку. 9 наших игроков подхватили грипп, и, пока они лежали в постели, мы потеряли очки в матчах с «Ноттингем Форест», «Лестером», «Саутгемптоном», «Ньюкаслем» и «Кристал Пэлас». Я никак не мог повлиять на ситуацию с травмами или болезнями, надо было спасаться, используя то, что оставалось в моем распоряжении.

Было множество решений, которые приводили к неудачам на трансферном рынке, но мы не можем изменить историю. «Юнайтед» наверняка мог выиграть пару чемпионских титулов, если бы состоял из

игроков, за которыми мы следили, но не подписали. В 2003 году я отправился на матч «Ренна» с «Осером», чтобы посмотреть на Петра Чеха. Мы решили, что он слишком молод для жесткой АПЛ, но Петр отправился в «Челси» и в следующее десятилетие провел там 220 сухих матчей. Мы зашли в тупик в 1999 году, когда Петер Шмейхель объявил о решении завершить карьеру. Мы следили за Босничем, который играл в «Астон Вилле», мне был очень интересен Эдвин ван дер Сар из «Аякса». Однако, когда мы получили плохие отчеты об игре Боснича и когда я сообщил об этом Мартину Эдвардсу, было уже поздно. Мартин уже обо всем договорился по Босничу, а ван дер Сар отправился в «Ювентус».

Еще один случай — Дрогба. Он выступал за «Марсель», и мы отправились посмотреть на него, но его клуб запросил за Дидье 25 миллионов фунтов. Пока мы размышляли, «Челси» опередил нас и заключил сделку. Томас Мюллер, забивший 5 мячей за сборную Германии на чемпионатах мира 2010 и 2014 годов, был десятилетним мальчиком, игравшим за любительскую команду в нескольких милях от Мюнхена. Мы отправили скаутов на его игру, но на следующий день он связал себя обязательствами с «Мюнхеном».

Мы хотели подписать Роналдо, выступавшего за «Крузейро», но не смогли получить для него разрешение на работу в Англии, и он отправился в ПСВ. Наблюдали мы и за 16-летним Робинотом ван Перси, тогда выступавшим за резервную команду «Фейеноорда». В тот момент его цена уже составляла около 6 миллионов фунтов. Джим Райан, который был в тренерском штабе 11 лет, а затем стал директором по развитию академии «Юнайтед», видел, как Робин получил красную и перекидывался оскорблениями с фанатами.

Джим был не единственным человеком, испытывавшим беспокойство по поводу темперамента ван Перси, так как нидерландский клуб сразу выписал Робину штраф. Было много и других игроков, которых мне хотелось подписать: Алан Ширер, который постоянно приносил нам проблемы, будучи игроком «Ньюкасла», Габриэль Батистута, проведший большую часть карьеры в Италии, или Самир Насри, перебравшийся в «Сити» в 2011 году. В том же 2011-м я мчался на поезде из Лилля, чтобы подписать молодого Рафаэля Варана. Дэвид Гилл уже согласовал условия с «Лансом», когда

появился Зинедин Зидан и увел Рафаэля прямо из-под нашего носа. Не думаю, что Жозе Моуринью, тогда возглавлявший «Реал», хоть раз видел, как играет Варан.

Я мог бы позволить этим неудачам сжигать меня изнутри, но старался этого избегать. Выбор в своей жизни делаем мы сами, а не кто-то другой. Вы не можете выставить на поле команду с игроками, которых у вас нет. Так зачем же мучиться?

Со временем эти неудачи, поражения и упущенные возможности лишь закалили меня. В молодости я не умел проигрывать. После любого поражения я долго хандрил. В «Абердине» после одного очень болезненного поражения я заставил игроков пройтись по центру города, где они могли встретиться с недовольными фанатами. Когда все вернулись в раздевалку, я сказал им: «Пусть это будет вам уроком». Каждый победитель ненавидит уступать. В футболе все великие игроки в какой-то степени не умеют проигрывать, просто на каждом это отражается по-разному.

Оттмар Хитцфельд, тренер «Баварии» в 1998-2004 и 2007-2008 годах, лучше всех мне продемонстрировал, как надо справляться с поражениями. Случилось это после победы «МЮ» в финале Лиги чемпионов-1999. В тот день мы забили два гола в последние три минуты (а ведь в том сезоне «Юнайтед» провел 63 матча и наиграл 96 часов). Думаю, Хитцфельд был опустошен. В течение 180 секунд все его мечты о кубке, который он уже представлял в своих руках, испарились. Страшно представить, что у него творилось на душе, но сам он был очень любезен. Его любезность еще больше поразила меня год спустя, когда я приехал в Мюнхен посмотреть на матч между «Баварией» и «Рейнджерс», игроком которых я интересовался. После игры он пригласил меня поужинать вместе с его братьями, и все были добры и любезны. Тогда некоторые игроки «Баварии» подошли ко мне, пожали руку и поздравили с прошлой победой, хотя и ненавидели проигрыши. Такие моменты многое говорят о клубе.

Самый важный пример преодоления неудач мне показала моя мама. В 21 год я играл за «Сент-Джонстон», у меня был контракт на полставки, и за четыре года я провел в их основном составе всего лишь около пятидесяти встреч. Когда я играл за дубль, я сломал себе нос и скуловую кость, и матчи за резерв чуть не добились меня даже

после выздоровления. Мне настолько была противна мысль проводить очередную игру за «Сент-Джонстон», что я решил пойти в посольство Канады в Глазго и достать себе документы на эмиграцию (вся семья отца к тому времени уже переехала в Канаду).

А в один прекрасный день девушка моего брата прикинулась моей матерью и, позвонив Бобби Брауну, сказала, что я не мог играть якобы из-за гриппа. Тот не повелся и послал матери телеграмму (у нас тогда еще не было телефона), где указал, чтобы я позвонил ему самому. Я пошел к телефонной будке, набрал его номер, и... Браун разорвал меня в клочья. «Ты попросил кого-то прикинуться твоей мамой? Думаешь, это смешно, позорник?! Черт подери, да у нас полкоманды слегло от простуды! Чтоб завтра же вышел на поле и к полудню прибыл в отель!» В той встрече на «Айброксе» я оформил хет-трик.

Толика удачи изменила мою жизнь — мне уже почти перехотелось куда-либо уезжать. Мама, узнав о произошедших событиях, отчитала меня на чем свет стоит. Она учила меня никогда не сдаваться, и позже я пытался донести другим то же самое.

## *Критика*

Футбол — это одна из тех сфер деятельности, где всякий чувствует себя выдающимся экспертом, даже если все его знания поместятся в наперсток. Да и в любой другой области проще быть критиком, чем что-то сделать. Некоторые не могут нормально сварить яйцо или нарисовать квадрат, зато у каждого есть свое мнение относительно чего бы то ни было — ресторанов, авиакомпаний, фильмов, автомобилей, картин.

Другое дело — сложные научные работы и исследования. Если взять человека с улицы, он воздержится от комментариев относительно, скажем, лабораторного эксперимента или механики подвешенного моста из-за собственного незнания глубоких аспектов темы. Но в футболе все иначе. Многие из тренеров топ-клубов имеют миллионы критиков — от простых городских работяг до болельщиков со всех частей света.

Некоторые менеджеры вынуждены мириться с критикой, исходящей изнутри клуба, будь то недовольство амбициозных игроков или перешептывания членов правления. И каждый раз, когда руководство командой берет на себя новый тренер, в его возможностях будут сомневаться, пока тот не докажет свой талант. Или если менеджер находится на своем посту длительный период и время от времени попадает в полосу неудач, то он частенько будет слышать в свой адрес что-то вроде: «А не истек ли его срок годности?».

В подобной ситуации я оказывался всего пару раз. Первый из них — в «Сент-Миррене», когда я, будучи молодым и наивным, встал в спорах с членами правления не на ту сторону. Это «помогло» мне получить в свой адрес дополнительную порцию огня.

И был еще такой момент, когда я на собственном опыте ощутил, что критика выводит из равновесия. Не могу вспомнить, чтобы я когда-либо был освистан фанатами «Юнайтед», но декабрь 1989 года был

особенно тяжел. Мы не могли выиграть в течение целого месяца, а до этого проиграли или свели к ничьей десять матчей сезона из пятнадцати, что непозволительно много. И вот как-то над «Стретфорд Энд» взмыл убийственный баннер: «ТРИ ГОДА ОПРАВДАНИЙ, И ДО СИХ ПОР ВСЁ ДЕРЬМО. ПОКА, ФЕРГИ».

Видимо, моя уверенность в себе пошатнулась, поскольку на следующий день после этого случая я позвонил своему брату Мартину. Я знал, что он все адекватно оценит и скажет мне, что да как. «Просто продолжай работать» — это мнение я счел обнадеживающим.

Некоторое время спустя человек, поднявший тот самый баннер, написал книгу под названием «Пока, Ферги». Один из экземпляров оказался у меня дома, и я тотчас отправил его обратно издателю. Однако в целом, думаю, я перенес критику нормально. Да, в сезоне 2004-05 игра «МЮ» оставляла желать лучшего, и некоторые болельщики начинали ныть по этому поводу, однако меня это не сильно тревожило.

Непросто воспринимать критику, когда все идет не так, когда команда находится под давлением или когда ты банально не выспался. Возможно, именно мне было проще: я вырос в Говане, эмоционально и физически тяжелом районе. У нас с братьями не было иного выхода, кроме как учиться бороться с окружением. Мы втроем часто цапались с пятеркой братьев Грейджер, живших по соседству. Я с детства привык к боли, крови и синякам.

Я всегда считал полезным умение отложить критику на потом — в этом мне помогали воспоминания из детства. Спустя десятилетия мне куда проще представить в хорошем свете некоторые аспекты детства и карьеры футболиста, но хватало и грустных моментов. И все же физическая боль — это одно, а душевные муки и психологическое давление — совсем другое.

За карьеру я повидал много людей, согнувшихся под тяжестью управления или надломившихся от давления. Естественно, я не был причиной их личных проблем, но от огромного психологического давления было никуда не деться. Самый страшный пример — вратарь сборной Германии Роберт Энке, в 2009 году покончивший жизнь самоубийством. До того как он вернулся в Бундеслигу, он провел

несколько непростых лет в Испании. Окончательно же Роберта добила гибель двухлетней дочери.

После смерти Энке его жена призналась, что он в течение нескольких лет боролся с глубокой депрессией. К счастью, за время моего пребывания у руля «Юнайтед» мы никогда не сталкивались с подобной тревогой и терзаниями.

У каждого есть разные страхи; любой футболист хочет играть в основе, кто-то мучает себя размышлениями о проблемах во время травм или переживает, что его лучшие годы уже позади. Немало и тех, кто пристрастился к алкоголю и азартным играм — норе отчаяния, высасывающей деньги.

Менеджеры тоже не застрахованы от давления, ведь они знают, что лезвие гильотины может опуститься на них в любой момент вне зависимости от их контрактов. Ральф Рангник, тренировавший «Ганновер» и «Шальке» [подал в отставку по состоянию здоровья, вернувшись к работе спустя четыре года — *прим. пер.*]; Жерар Улье, работавший с «Лионом» и «Ливерпулем» [завершил карьеру менеджера из-за проблем со здоровьем — *прим. пер.*]; Йохан Кройф [покинул «Барселону» в качестве тренера в 1996 году из-за накопившего стресса — *прим. пер.*] — все они так или иначе стали в определенном смысле жертвами давления.

Из недавних примеров: Пеп Гвардиола после ухода из «Барселоны» взял годичный перерыв, чтобы отдохнуть и перезарядиться. Можно также задаться вопросом, смог ли великий Кенни Далглиш выйти на нормальный психический уровень после Эйзельской трагедии (35 жертв) и происшествии на «Хиллсборо» (96 погибших). И, конечно, лично я всегда жил с болью и памятью трагической смерти моего друга Джока Стейна.

Если ваша деятельность широко освещается публично, это создает еще один ворох проблем. Особенно это касается спортивного бизнеса, где пресса старается максимально подлить масла в огонь фанатского недовольства. В Манчестере мы много раз меняли номера телефонов, поскольку получали огромное количество гневных звонков и сообщений.

Когда в «Манчестер Юнайтед» надо мной сгустились тучи, Кэти спросила, что я буду делать, если меня уволят. Я ответил, что мы

вернемся в Шотландию. Уверен, случись подобное — я был бы опустошен, но в то же время я всегда знал, что мог бы продолжать поддерживать свою семью. Для меня это не стало бы концом света.

Пресса играет очень важную роль. Однажды Мэтт Басби сказал мне, что никогда не читает газет после поражений, поскольку он знал: журналисты не погладят по голове. Я последовал его примеру и тоже не читал эти газеты, однако полностью не обращать внимания на прессу было невозможно. В Шотландии я часто читал послематчевые отчеты, но с переездом в Манчестер отказался и от этого.

И если от телевидения и прессы можно было укрыться на какое-то время, то от друзей не скроешься. Они часто спрашивали меня, видел ли я или слышал репортаж/писанину обо мне в последних новостях, и когда подобные выпады просачивались на первые полосы газет, то об этом я узнавал у наших сотрудников пресс-службы. Тем не менее, я научился не реагировать на это остро, и в последние лет десять работы критика прессы меня почти не беспокоила.

Лучшая защита против языкастых недоброжелателей поступала от тех, чьим мнением я дорожил. Орды оскорбительных воплей сразу перестают представлять для тебя интерес, когда есть поддержка действительно уважаемых людей. В «Абердине» после поражений я часто навлекал на себя гнев председателя правления. Это была особенная разновидность буйства — глоток «кока-колы» (председатель не прикасался к алкоголю), затем десятиминутная лекция о том, как плохо я подобрал игроков для матча. За пределами же кабинетов он был невероятно лоялен. И ни похвала, ни крепкие объятия близко не стояли с тем фактом, что он никогда не критиковал меня за спиной.

В первые мои годы пребывания в «Юнайтед» Бобби Чарльтон оказывал мне всевозможную поддержку. Меня это очень воодушевляло, но я никогда не старался как-то выслужиться перед ним. Чарльтон изначально рекомендовал меня в «МЮ» как тренера, и я ощущал, что он всегда будет на моей стороне.

Когда команда попадала в затяжную полосу неудач, Бобби говорил: «Все будет хорошо. Ты делаешь все как надо, продолжай в том же духе». В первые месяцы 1989 года, в том числе после поражения 1:5 в манчестерском дерби, я чувствовал себя ничтожным клещом, и Бобби продолжал оказывать мне поддержку даже в столь непростой период.

Не то чтобы его мнение слепо принималось на веру всеми в клубе, но лично для меня он сумел подобрать нужные слова, вернуть уверенность в себе. Думаю, что любому тренеру, в особенности на первых порах, не помешал бы могущественный союзник вроде него.

## **Глава 8. Донести идею**

## *Разговоры*

В качестве тренера я общался со многими людьми, и ко всем нужен был особый подход: к владельцу, ассистентам и другим сотрудникам клуба, к игрокам и фанатам.

Очень важно вести открытый и откровенный диалог с начальством. Только у немногих из нас нет босса. Возможно, основатели успешных компаний организовали все так, что им не нужно угождать кому-либо (кроме своих внутренних демонов), но нам-то это делать надо. Может, игроки и называли меня «Боссом», но в футболе есть только один босс – это владелец, который может нанять и уволить тренера по желанию.

Я понял это в «Сент-Миррене», где постоянно спорил с президентом клуба Уилли Тоддом, владельцем дизайнерской компании, который купил клуб незадолго до того, как я его возглавил. Он не сильно разбирался в футболе, и я помогал ему все понять. Вскоре он начал думать, что знает о футболе все, и пошли ссоры.

Это был ужасный опыт, все дошло до того, что мы перестали разговаривать друг с другом. Теперь понимаю, что для подобной ситуации возможна лишь одна развязка – довольно печальная для меня. Да. Я был уволен. Тренеры должны находить подход к владельцам, несмотря на различия в характере, иначе все это плохо закончится.

В «Абердине» я чуть было не повторил эту ошибку. Характер Дика Дональда, президента «Абердина» с 1970 по 1993 годы, был другим, нежели у Уилли Тодда, и с ним мне было куда легче найти общий язык. Хотя мы и стали близки, у наших разговоров был оттенок официоза. Я обращался к нему «мистер президент», а он всегда называл меня «мистер Фергюсон», это помогало мне сохранять субординацию. Эти рамки в общении были важны, так как мы беседовали с ним почти каждый день.

Также одними из ключевых были беседы с Арчи Ноксом, моим ассистентом в «Абердине». На работе мы всегда ходили вместе, а временами ужинали вместе с нашими женами. Когда я перебрался в «Юнайтед», то настоял, чтобы он перешел со мной. Ему можно было даже дать фамилию Фергюсон, но когда он ушел в «Рейнджерс», чтобы стать помощником Уолтера Смита, нашей дружбе пришел конец.

К тому времени, как я присоединился к «Юнайтед», мне было 44, а за плечами имелся приличный багаж (десять трофеев, дебют многих игроков в сборной Шотландии), и я понял, что поддержание здоровых отношений с владельцем и президентом клуба важно. Я несколько раз в неделю ходил к Мартину Эдвардсу, владельцу «Юнайтед», в его кабинет на «Олд Траффорд», заполненный книгами и трофеями. У нас не было запретных тем, и я мог поделиться своими мыслями о клубе и работе. У нас был схожий взгляд на множество вещей, кроме компенсации за разрыв контракта.

Это было время великих перемен на «Олд Траффорд» и в футболе в целом. В 1990-ые сочетание огромного роста доходов от телевидения и решение Европейского суда по «делу Босмана» [после этого решения футболисты получили право сменить свой клуб по окончании контракта без каких-либо выплат – *прим. пер.*] в 1995 году, которое положило конец многим трансферным ограничениям, дало значительный импульс футболу как еще одному виду бизнеса. После решения Мартина выставить акции «Юнайтед» на IPO2 [первая публичная продажа акций на бирже – *прим. пер.*] изменилась система владения клубом.

Акции клуба больше не были сконцентрированы в руках одного человека, они разделились между десятками управляющих инвестиционными фондами и сотнями отдельных лиц. Для меня это означало, что, помимо посещения Ежегодного общего собрания, я больше не был напрямую связан со всеми владельцами клуба, но было важно, чтобы я продолжал тесно общаться с Мартином и советом директоров.

С ростом коммерческих доходов клуба ширился круг обязанностей исполняющего директора. В 2000 году это привело к назначению

Дэвида Гилла. Дэвид отвечал за управление финансами «Юнайтед». За эти годы я и Дэвид стали кровными братьями.

После того как Глейзеры купили «Юнайтед» в 2005 году, устои в организации вновь изменились. В отличие от Дика Дональда в «Абердине» и Мартина Эдвардса в «Манчестер Юнайтед», Глейзеры не жили возле клуба, которым владели. Вместо этого они жили в Америке, а Дэвил Гилл был главным связующим звеном.

Я разговаривал с Малкольмом Глейзером после того, как его семья купила клуб, но я никогда не встречал его лично. Двумя членами семьи, с которыми я больше всего общался, были Джоэль и Авраам, которые, я должен сказать, были футбольными фанатами, полными энтузиазма. Однако именно Дэвид сообщал им о состоянии клуба и передавал мои просьбы касательно покупок или улучшения условий для тренировок.

После владельца следующим важным звеном в организации клуба был тренерский штаб. Через него я доносил свои идеи до игроков – будь то основа или молодежка. Мне сложно вспомнить день, когда я не говорил с кем-то из тренеров. Даже в те редкие моменты, когда я лежал больной в постели, я все равно разговаривал с ними по телефону.

Я интуитивно понимал, что если произойдет сбой в общении с тренерским штабом или если мои инструкции будут неправильно интерпретированы, то на поле это выльется в настоящую суматоху. Поэтому первое, что я делал утром, – это говорил с тренерским штабом и устанавливал свои приоритеты на день.

Я разговаривал с игроками в одной из трех ситуаций – во время тренировки, в день матча или с глазу на глаз. При некоторых обстоятельствах, особенно когда я разговаривал с человеком, которого не очень хорошо знал, я хотел понять, дошло ли до него мое послание. Именно поэтому у меня появилась привычка представлять себя на месте слушателя. Благодаря своей игровой карьере я понимал, насколько раздражает бубнеж тренера, особенно в предматчевый день, когда ты хочешь добраться до тренировочного поля и немного выпустить пар.

Поэтому я всегда старался сделать свои разговоры с командой короткими и энергичными. Помню, как однажды сказал игрокам: «Это, должно быть, мой тысячный разговор с командой». А Брайан Макклер,

который сыграл 471 матч за «Юнайтед» с 1987 по 1998 годы, заявил: «Да, я проспал половину из них». Тренеры всегда усложняют вещи.

Для того, чтобы донести свою мысль до других, нужно говорить коротко и внятно. Это умение помогло мне при росте числа легионеров, так как некоторым из них нужны были субтитры, чтобы понять мой шотландский акцент. Уверен, что было несколько игроков, которые не могли сказать, говорил ли я на английском или на валлийском.

Я пытался вбить в головы игроков мысль о том, что раз я не боюсь соперника, то и они не должны переживать. Пытался осторожно напомнить им о важности индивидуальных сражений. И, как правило, я поощрял желание футболистов больше рисковать под конец игры. В перерыве я рассказывал игрокам о том, что увидел в первом тайме, делал замечания по команде противника и пытался подбодрить своих ребят.

Я привык не ходить вокруг да около, напоминая о чем-то отдельным игрокам. Это приводит к сомнениям, и они начинают думать, доверяет ли им тренер. К тому же я считал, что нет смысла постоянно выкрикивать указания игрокам во время игр. Если в итоге ты орешь через всю кромку, это значит, что ты не подготовил или не объяснил свой план должным образом либо не доверяешь игрокам их же работу. При обоих вариантах хуже будет именно тренеру, а не футболистам.

Билл Шенкли, главный тренер «Ливерпуля», возглавлявший клуб долгое время, как и я, прибыл из Шотландии и имел репутацию человека, говорящего только по существу. Я часто пытался повторить эффект одной из любимейших фраз Билла: «Если мы владеем мячом, почему бы нам не пасовать друг другу? Когда другая команда владеет мячом, делать это чуточку сложнее». Инструкции, которые я давал, чаще всего были очень краткими. Что-то вроде «владейте мячом» или «не дайте им забить».

Одним сообщением, которое, казалось, достигло цели (по крайней мере, судя по количеству игроков, которые помнят его) были слова, которые я сказал в перерыве финала Лиги чемпионов 1999 года, когда мы уступали мюнхенской «Баварии» со счетом 1:0. Я сказал: «Когда этот кубок будет выставлен напоказ, просто помните, что вы даже не

сможете прикоснуться к нему, если проиграете, – вы будете проходить мимо него со своими лузерскими медалями, зная, что кто-то идет за вами, собираясь поднять кубок над головой».

От того, как ты донесешь месседж, будет зависеть его эффект. Хотя я и имел репутацию человека с взрывным характером, но я понял, что, в общем-то, редко терял самообладание (особенно в поздние годы) в решающих матчах, где мы крупно уступали. В это время было жизненно важно сохранять спокойствие и быть очень аккуратным с послематчевой речью. Иногда Майк Фелан мог сказать мне, что пришло время дать всем небольшую взбучку, особенно новым игрокам, но истерики быстро теряли свой эффект.

В перерыве, когда мы вели с разницей в несколько мячей, я часто включал немного брани в свои речи, чтобы удостовериться в том, что игроки не зазнаются и не растеряют концентрацию. Я также хотел, чтобы команда забила как можно больше голов на тот случай, если весь сезон будет решаться по разнице мячей. Молчание, напротив, может быть таким же эффективным видом общения. Иногда после плохих результатов я высказывал игрокам все свои мысли, а затем садился на скамейку и молчал. Тишина была мощнее всех моих слов.

Неважно, состоит ли аудитория из одного человека или из 75 тысяч, вам надо собраться с мыслями, расставить нужные акценты и просто сказать то, что нужно. На командных встречах важно поддерживать зрительный контакт и смотреть прямо на игроков, потому как это усиливает эффект общения. Хотя я пытался не смотреть на тех, которые блекли при моем взгляде. Есть тренеры, которые входят в раздевалку в перерыве с кучей заметок в блокноте. Когда они беседуют с игроками, они используют свои заметки в качестве подсказок.

Я не представляю, как это может быть эффективным способом общения. Если вы полностью разбираетесь в своем деле, вам не нужны заметки. Ни один игрок не поверит, что кто-то разбирается в его игре или отлично владеет футбольным ремеслом, если ему надо постоянно прибегать к запискам. Я опирался на свою память и оценку и таким образом спокойно поддерживал зрительный контакт в раздевалке. Уверен, что делал некоторые вещи неправильно. Пропускал рикошеты

и фолы, но в общем масштабе этими мелкими деталями можно пренебречь.

Самое важное – суть сообщения и способ его донесения. У каждого свой стиль, но использовать заметки в попытке мотивировать игроков – это не мое.

Если я хотел передать особое сообщение, то мог позвать игрока в свой офис. В раздевалке был телефон, который я использовал, чтобы пригласить игрока к себе. Думаю, многим игрокам казалось, что их вызывает директор для персональной порки. Некоторые из них были правы.

Хотя я всегда делал акцент на физической и психологической свежести, я был достаточно осторожен и никогда не говорил игроку фразы вроде «ты выглядишь устало», даже если я думал, что так и есть. Я знал, что если бы я произнес эту фразу, то игрок бы начал убеждать самого себя в усталости. Вместо этого я говорил ему: «Ты очень силен, никто не поспекает за тобой». Перед игрой, особенно на «Олд Траффорд», я акцентировал внимание на размере нашего газона, который был просто изматывающим для большинства соперников. Я хотел убедиться, что игроки знают об усталости оппонента к 75-ой минуте.

Я часто лежал в кровати и думал о новых темах для разговоров с игроками, потому что не хотел изо дня в день повторять одну и ту же проповедь. Однажды после того, как я с Карлушем Кейрушем в Манчестере впервые посетил концерт классической музыки, я поговорил с игроками об этом опыте. Они, должно быть, думали, что я сбрендил, но я пытался объяснить им, как дирижер концерта, в котором участвовал Андреа Бочелли, пытался получить от своего оркестра то же, что я хотел видеть у своих подопечных: контроль, гармонию, темп, синхронность, ритм.

Я знал, что игроки никогда подобного не слышали, но уверен, что мое сообщение прошло мимо ушей некоторых. Есть несколько моих рассказов о командной работе, которые, думаю, Гиггз и Скоулз знают наизусть, так как слышали эти байки много раз. К примеру, рассказ о больших стаях канадских гусей, которые могут преодолеть тысячи километров только потому, что работают сообща. Птицы по очереди уменьшают сопротивление воздуха, перелетая в переднюю часть стаи,

а если кто-то получает травму, пара гусей остаются с ним. Я не просил игроков лететь за тысячи километров, я только просил их сыграть 38 футбольных матчей.

Очень важным было то, чтобы игроки понимали свое положение в клубе. Как и все мы, они обычные люди, и очень легко случайно ляпнуть что-то не то. Если я не планировал выбрать игрока на конкретную игру, я всегда старался объяснить причину. В противном случае футболисты бы волновались из-за того, что попали в немилость или что я выбрал на их место кого-то другого. Вместо этого я пытался аккуратно их подвести к своему решению и обеспечить спокойное пребывание.

Иногда это происходило потому, что я предоставлял им отдых для более важной игры. Я прилагал все усилия, чтобы объяснить картину в целом – что весь сезон важнее, чем одна игра, и что нужно правильно распределять время, чтобы побеждать в каждом матче. В больших европейских матчах, когда мы путешествовали с командой в 24 игрока, надо было поговорить с 13 игроками, не попавшими в стартовый состав. Я пытался убедить их в том, что они – часть команды, а команда – это не 11 игроков основы в отдельно взятом матче.

Также очень полезно поговорить с тренерами или игроками в небольших группах, но выступать перед толпой людей – совсем другое дело. Как только вы достигаете успеха, всё больше людей хотят выслушать ваше мнение. Когда я впервые стал главным тренером, я никогда не думал, что когда-либо обращусь к толпе из 75.000 человек, не говоря уже о миллионах, смотрящих по телевизору – что и произошло после моей последней игры на «Олд Траффорд».

Куча людей говорили мне, что страшно бояться выступлений перед большой аудиторией. Для меня же это никогда не было проблемой. Даже в детстве я был организатором, так что давно привык к выступлениям перед публикой, хотя я и не претендую на красноречие Черчилля или Линкольна. Будучи подростком, я работал управляющим магазина, и позже, когда открыл два паба, я часто должен был сказать что-нибудь всем клиентам. Ни один из этих случаев не требует большого ораторского мастерства, но я предполагаю, что именно благодаря им я никогда не выглядел мямлей перед большим числом людей.

Я всегда восхищался тем, как красноречие некоторых ораторов позволяет им передать свои мысли. В Шотландии в 1960-х и 1970-х годах все обратили внимание на Джимми Рида, профсоюзного лидера одной из основополагающих сил Коммунистической партии Великобритании. Можно его любить или ненавидеть, но он знал, как приковать внимание толпы. Он был одним из последних великих политических ораторов – выступал ли он на верфях Клайдбанка или менее шумных сборищах. Я выступал на его похоронах в 2010 году в старой приходской церкви Гована, и я помню, как сказал, что в то время, как мое образование состояло из одного лишь футбола, Джимми занял место в библиотеке Гована.

Слова текли из него рекой. Речь, которую он произнес, когда был представлен в качестве ректора Университета Глазго в 1971 году, где он просил студентов перестать постоянно конкурировать и ходить по головам друг друга, была перепечатана в полном объеме в *The New York Times*. Газета описала его речь как величайшую со времен Геттисбергской речи Авраама Линкольна [речь, произнесенная вскоре после победы Севера над Конфедератами в Гражданской войне. Она была призвана почтить память погибших солдат и сплотить граждан вокруг общей цели – *прим. пер.*].

Когда на торжественном ужине, посвященном церемонии вручения спортивных наград *Laureus Sports*, слово взял Нельсон Мандела, в зале сделалось настолько тихо, что можно было услышать пролетающую муху. Говорил он мало, но от его реплик волосы вставали дыбом даже на шее – настолько сильный эффект оказывало его присутствие.

Один из моих приятелей, спортивный журналист Хью Макайванни, не был политиком, но обладал настолько подвешенным языком, что я мог с удовольствием слушать его целый день.

Я не претендую на роль столь же блестящего оратора, как Мандела, Рид или Макайванни, но, будучи менеджером, мне часто приходилось произносить речь перед забитыми до отказа трибунами. Выступление перед небольшой аудиторией является хорошей тренировкой. После него легче общаться с огромной толпой.

Ведь принцип везде один и тот же: нужно знать, что именно ты хочешь сказать, найти способ это донести и приковать к себе внимание

слушающих. Если у кого-то есть умение убеждать, то он всегда найдет способ это продемонстрировать.

Я никогда не читал готовый текст, ни прибегал к помощи телесуфлеров или шпаргалок. Сначала надо было все распланировать. Я, можно сказать, наносил опорные рельсы-тезисы на карту мыслей, по которым затем двигался словесный поезд. Если дело касалось футбола, то мог и сымпровизировать. Ничего страшного. Бывали, конечно, разные случаи, но обычно это работало.

В 1974 году после четырех месяцев пребывания в должности тренера «Ист Стерлингшира» я перешел на работу в «Сент-Миррен», где вместо строгого планирования больше следовали инстинктам. Мне никто не давал уроков выступления перед публикой; таким образом я делал и говорил то, что считал уместным в том или ином случае.

«Сент-Миррен» располагался в Пейсли, городке, сильно пострадавшем в экономическом плане из-за упадка автомобильной и хлопковой отраслей промышленности. Пейсли всегда находился в тени Глазго (города находились в десяти милях друг от друга), и потому каждый уикэнд местные работяги грузились в автобусы, чтобы посмотреть на «Селтик» или «Рейнджерс».

Весь город – вечный большой комплекс неполноценности. Я был настроен поднять дух и убедить жителей Пейсли, что их футбольный клуб может ждать светлое будущее. Для достижения этой цели главным средством послужили, конечно же, выступления перед публикой.

К тому моменту фанатов «Сент-Миррена» было чуть больше, чем певцов в церковном хоре, так что однажды я обратился за помощью к местным трудягам. Клуб электриков помог мне водрузить громкоговоритель на крышу фургона, и я, как собирающий электорат заправский политик, катался по городу, практически умоляя людей поддержать родной клуб. По моей просьбе фургон остановился в центре Пейсли, и я стал перевозносить ценность команды через микрофон. Это сработало – трибуны «Сент-Миррена» начали заполняться.

За время моей работы в Шотландии мне приходилось давать публичные выступления время от времени, но масштаб деятельности, а вместе с тем и критики, увеличился в разы, когда я переехал на юг

страны. В первый понедельник каждого месяца «Манчестер Юнайтед» устраивал благотворительные обеды, и иногда я произносил речь на подобных мероприятиях. В первом подобном опыте я потерпел фиаско. Я хотел расположить аудиторию шутками про Англию и Шотландию, но в ответ получил лишь молчание.

Шутка – вещь мудреная. Этому нужно учиться. Я стал понимать, почему многие стендап-комики совершенствуются в местных клубах, прежде чем светиться на телевидении.

Одного умения шутить мало. С публикой нужно еще и поддерживать зрительный контакт – глядя в бумажку, ты сразу его теряешь. Выступая перед большой аудиторией, я поначалу пребывал в некотором замешательстве, встречаясь глазами с чьим-то пристальным взглядом. Начав испытывать замешательство все чаще и чаще, я перестал смотреть на определенного человека, а выбирал место в другом конце аудитории над головами слушателей и смотрел туда.

Взгляд на кого-то определенного может сбить с мысли, и последствия будут неожиданными. В 1992 году Эрик Харрисон, два десятка лет тренировавший нашу молодежь, попросил у меня совета относительно выступлений. Я сказал ему, чтобы он смотрел в конец зала чуть выше уровня головы, а также двигал головой, дабы вся аудитория чувствовала себя задействованной. Вместо этого он как раз начал пристально смотреть на одного из слушателей.

Ошибка оказалась роковой. Эрик выступал в «любимом» Ливерпуле, толпа состояла из фанатов «Ливерпуля» и «Эвертона». Человек, на котором остановился взгляд Харрисона, провел указательным пальцем по горлу («тебе конец»). Видя, что это не возымело действия, неутомный фанат стал размахивать белым платком («сдавайся»). На этот раз коварный план сработал, и напуганному Эрику пришлось сесть.

Когда в 1994 году скончался Мэтт Басби, мне предложили выступить на похоронной мессе в церкви Богоматери и св. Иоанна в Чорлтон-кам-Харди недалеко от Манчестера. Это было важное событие; тысячи болельщиков «Юнайтед» выстроились в траурный кортеж. Церковь была переполнена до самых стропил. Я произнес речь, время от времени обращая внимания на бумажки с записями, которыми обычно не пользовался. После церемонии моя жена Кэти

обрушила на меня тонну обжигающей критики. «Ты был безнадежен. Просила же не использовать записки. Ты ужасен, когда пытаешься читать по бумажке. Знаешь ведь, что это не твое».

Рассказывать без бумажки – занятие не для слабых. И иногда это оборачивалось против меня. Несколько лет назад я выступал с докладом перед банкирами из «Голдман Сакс». Мне казалось, речь, что называется, зашла, однако Марк, мой сын, раскритиковал меня за нехватку целостности сообщения: якобы во время рассказа я перескакивал с одного на другое. Тогда я понял еще одну важную вещь: на твое выступление, с бумажками или без, всегда найдется критик.

## Записи

Для меня существовало лишь два пути общения с обширной базой болельщиков: пресса либо заметки в предматчевых программах. Естественно, что во время каждого клубного ужина или специального мероприятия всегда есть возможность пообщаться с владельцами сезонных абонементов, но как быть с теми, кто еженедельно помогает держать отметку домашней посещаемости на уровне 75 тысяч человек, не говоря уже о миллионах фанатов по всему миру?

Общение через прессу или ТВ всегда таит опасность: издатель газеты/телевещатель имеет собственные интересы, и ради них ваши слова могут запросто выдрать из контекста и переиначить. И тем не менее я знал, что могу рассчитывать на клубный телеканал как на способ общения со всеми нашими болельщиками.

У стадиона «Сент-Миррена» раз в неделю дежурил клубный журналист, работавший на местную Daily Express. Как заправский «литературный негр», он выслушивал мои предматчевые заметки и переписывал их в красивом виде. Перед версткой в местную газету я всегда перечитывал его статьи, чтобы убедиться в сохранности важных нюансов своей мысли.

Это возымело действие, поэтому, присоединившись к более серьезному «Абердину», я продолжил следовать подобному формату изложения, где иногда в шутливой и немного резкой форме просил фанатов громче поддерживать команду. Шутка шуткой, а временами на «Питтодри» [стадион «Абердина» - прим. пер.] отчетливее слышен шелест разворачиваемых леденцов, а не шум кричалок.

В «Юнайтед» я бок о бок работал с Дэвидом Миком, репортером Manchester Evening News. В начале работы в интервью я старался убедить всех в огромном потенциале «Манчестер Юнайтед», потому что на момент моего прибытия на «Олд Траффорд» всюду было заметно большое недовольство не только командой, обитавшей в

нижней части тогдашнего Первого дивизиона, но также и владельцами клуба.

В предматчевых программах я отмечал, что разделяю настроение болельщиков, по крайней мере, в некоторых вопросах. Например, соглашался с тем, что цены на билеты слишком уж завышены, и старался донести свои мысли до Мартина Эдвардса и остальных членов правления. Я также попытался придать ощущение близости, не только рассказывая о рядовом матче или последнем трансфере, но и затрагивая чувственную сторону «Юнайтед».

Раз за разом я отдавал дань уважения бывшим игрокам клуба, которые умерли, или же друзьям, к примеру, Дугласу Смиту, который основал «Драмчапел», один из первых любительских клубов в моей карьере [назван в честь одноименного района Глазго - *прим. пер.*], или Шону Фэллону [экс-члену тренерского штаба «Селтика» - *прим. пер.*]. Люди не хотят читать приевшуюся нудятину. Всегда нужно искать что-то новое, неожиданное.

Проживая в Абердине, я написал свою первую книгу – *A Light In the North*. Для меня это был лишь способ получения дополнительного дохода, а сама книга была описанием моего пребывания в клубе и была написана по следам нашей победы в Лиге в 1985 году. Первой книгой, которой я уделил действительно много внимания, была *Managing My Life*. Она вышла в 1999 году после требла «Юнайтед». Я сотрудничал с Хью Макилвани, и этот процесс помог мне снять груз с души.

В этот период времени моя жизнь была ключом, и в свободное время я иногда переключал свои мысли и воспоминания на бумагу. В конце концов я передал Хью около 200000 слов и заметок на куче листов бумаги. Хью все скомпоновал и сложил в прозу. Я получил много удовольствия, прокручивая в голове воспоминания из своего детства и передавая антураж той эпохи, в которой я вырос.

Пожалуй, наиболее значимыми произведениями были мои короткие письма или заметки, написанные в ответ на корреспонденцию, заполнявшую наш офис. Помните, что большая часть моей карьеры прошла в то время, когда электронной почты не было, и отвечать на личную корреспонденцию приходилось с помощью карточек или писем.

Будучи лидером «Юнайтед», я считал своим долгом в ответе на письмо выразить свое соболезнование, поздравление или поблагодарить за советы, в зависимости от типа послания. Каждый год я отправлял около 2000 рождественских открыток. Некоторые люди спрашивают – не лучше ли было потратить эти деньги на благотворительность? Верное замечание, но, я думаю, людям необходимо знать, что я думаю о них. По этой же причине мне самому нравится получать рождественские открытки.

## *Журналисты*

Есть не так много сфер, в которой я бы испытывал больше давления, чем другие менеджеры, но общение с прессой входит в их число. Наверное, только лидеры мировых держав сейчас выступают перед камерами и микрофонами чаще, чем тренеры топ-клубов. Забавно видеть то, как политики в поисках поддержки отчаянно борются за эфирные часы.

Я же, напротив, порой хотел заставить журналистов исчезнуть, чтобы остаться наедине с самим собой и сосредоточиться на работе. Если «Юнайтед» выигрывал матч, он оказывался на последних страницах газет, если проигрывал – попадал на первые полосы.

В Шотландии справиться с прессой было легко. Будучи тренером «Ист Стерлингшира» в 1974 году, мне надо было беседовать только с молодым репортером из Falkirk Herald, тираж которой составлял всего около 40000 экземпляров. Стадион «Абердина» не был оборудован комнатой для пресс-конференций. Для послематчевых интервью я использовал фойе стадиона «Питтодри».

С «Манчестер Юнайтед» все было совершенно наоборот. Клуб оказывался под прицелом местных и национальных газет, телевидения и радиожурналистов, а в последнее десятилетие – интернет-блоггеров, которые обязательно появлялись на пресс-конференциях. Порой перед важными играми из ниоткуда возникали сотни международных журналистов, и они мгновенно передавали всю информацию десяткам миллионов людей по всему миру.

На «Олд Траффорд» у них есть собственные камеры, микрофоны и диктофоны в подтрибунном помещении. Некоторые из них пытаются выжать любую информацию для своих веб-сайтов, телеканалов, радиостанций и журналов. После каждой игры я давал по три или четыре телевизионных интервью.

В течение последних лет работы в «Юнайтед» мои комментарии на пресс-конференциях (или даже видео, тайно снятые на мобильный телефон) быстро разлетались по газетам и журналам, на Sky Sports News, в бесчисленное количество блогов и мобильных приложений. Вот один пример, как технологии переворачивают футбол. Печально известный «кунг-фу» удар Эрика Кантона в матче против «Кристал Пэлас» в 1995 году собрал на YouTube больше 2-х миллионов просмотров. Этот удар случился около 20 лет назад, когда многие фанаты еще не родились, а сам YouTube появился только через 10 лет.

Я давно понял, что пресса склонна к популизму, всегда ищет способы поднять свои рейтинги и цепляется даже к тем новостям, которые далеки от реальности. Гораздо легче привлечь аудиторию, если ты играешь на популярных в народе темах. Пресса не будет тратить много времени на материал о сталеваре, потерявшем работу, или о парне, уволенном из колл-центра из-за кризиса. Эти вещи ничего не значат для широкой публики, а футбол значит.

Когда я присоединился к «Рейнджерс», тогдашний менеджер Скот Саймон не уделял прессе никакого внимания. Он не уделял ей ни секунды из своего дня. Однажды «Рейнджерс» играл против «Спарты» Роттердам в Кубке европейских чемпионов, и перед матчем был жуткий туман. Журналист позвонил Скоту и спросил, состоится ли матч, на что получил ответ: «Без комментариев». Представьте, если кто-то бы так ответил сегодня.

У Рона Аткинсона, моего предшественника в «Юнайтед», был другой подход. Мне казалось, что он общается с прессой 365 дней в году, он принимал телефонные звонки даже по воскресеньям. Рон также позволял прессе подходить к игрокам на тренировке. Он был открытым и дружелюбным человеком и наслаждался общением с прессой. Но такой стиль не для меня. Во-первых, я не знаю, о чем бы я мог беседовать с прессой каждый божий день. Конечно, я мог бы поговорить о погоде или вине, которое я пил вчера вечером, но я бы быстро исчерпал все темы для разговора, особенно если они касаются «Юнайтед».

Еще одна причина, по которой я не любил общение с прессой, – они хотели заставить меня отвечать на тупые вопросы, чтобы я ляпнул что-то не то, а они бы раздули из этого историю. Я немедленно

избавился от ежедневных бесед с журналистами и оставил только пресс-конференцию перед матчем и сразу после. В результате видные журналисты перестали на них приходить, предпочитая общаться с игроками. Однажды после игры с «Тоттенхэмом» в начале нулевых я шел на пресс-конференцию и видел, как молодые журналисты пытались задержать игроков в туннеле. Это была пустая трата времени.

Встречи с прессой могут проходить в различной форме, все дело в контроле. В заранее снятых видео и пресс-релизах легко контролировать ситуацию: можно отредактировать или вырезать любой кадр или слово. На пресс-конференциях или где-нибудь в аэропорту контроль удерживать сложнее. Журналисты ждут любой вашей ошибки, они наблюдают за вашей мимикой, могут выцепить момент, когда вы сморщили губу или поменяли выражение лица.

Правители Северной Кореи или Кубы могут держать прессу в узде, но в Англии это нереально.

Джок Стейн, менеджер «Селтика» и сборной Шотландии, разработал собственный метод. Он знал всех журналистов, которые освещают «Селтик». Знал все их слабости, проблемы с алкоголем или азартными играми, свои недостатки и слабые стороны журналистов. Он знал их, а они знали его. Я уверен, что они думали дважды, прежде чем что-то писать о Джокке.

Хотя я и укреплял дружбу с некоторыми журналистами, освещающими «Юнайтед», - Гленном Гиббонсом, Бобом Кэссом и Хью Макилванни (и некоторым начал доверять), но я так и не смогу управляться с прессой так же легко, как это делал Джок. Репортеры лезли мне под кожу, и я постоянно срывался в ответ на то, что кто-то из них про меня писал. Журналисты постоянно все сваливали на своих редакторов, но если ты стал жертвой клеветы, это не имеет значения.

Я всегда старался беседовать с прессой на своих условиях и изо всех сил следил за тем посылом, который они впоследствии передадут. Это включало в себя избегание ответов на некоторые вопросы. Если пресса забрасывала меня вопросами о травмах или составе на субботний матч, я менял тему или, если настроение было похуже, говорил о том, что их это не касается. Журналисты не были хозяевами пресс-конференций. А я был.

Важно помнить, что порой репортеры задают не свои собственные вопросы. Чаще всего темы для разговоров им подкидывают другие. У журналистов много связей с влиятельными футбольными агентами. Они полагаются на ту минимальную информацию, которые агенты получили от своих клиентов. Так что если агент хотел запустить «войну предложений» по какому-либо из своих подопечных, то просил дружественного журналиста спросить меня об интересе к этому игроку.

Когда журналисты или новостные агентства злоупотребляли своей мощностью, я их отрезал от клуба. На их место всегда есть множество желающих. После нескольких перепалок с BBC я отказывался приходить на их шоу и беседовать с их журналистами на протяжении семи лет. Некоторые репортеры доводили меня до белого каления. За все годы работы в «Юнайтед» я запретил доступ к клубу 20-ти журналистам, выдумывавшим различные истории. Я не собирался давать им спуску – лишь давал шанс исправить сделанное. Если они отказывались – ворота перед ними закрывались навсегда.

Гленн Гиббонс, шотландский журналист, выросший в том же районе Глазго, что и мой отец, множество раз был отлучен мной от пресс-конференций. При этом впоследствии он стал моим другом, которому я мог доверять.

Гленн всегда пытался сыграть на моих чувствах, говоря: «Что о тебе подумает твой отец? Ты запрещаешь приходить на беседы парню из Каукедденс [район Глазго – прим. пер.]». Порой меня раздражал даже MUTV, собственный канал «Юнайтед». Иногда я брал передышку и не давал интервью MUTV одну-две недели.

Трудно контролировать эмоции, когда ты переживаешь трудные времена или когда игрок совершил глупый поступок, который опозорил всю команду. Я всегда держал в голове тот факт, что журналисты и фотографы уделяют моему языку тела столько же внимания, сколько моим словам. Пол Догерти, глава спортивного отделения Granada Television, посоветовал мне всегда растирать лицо перед пресс-конференциями, чтобы я выглядел ярко и живо, а на лице не было ни тени напряжения.

Он говорил, что я выгляжу слишком обеспокоенно, и дал такой совет: «Пусть на твоём лице не будет никаких эмоций. Если ты

спокоен, как смерть, это их уничтожит. Он все ищут слабости». Я последовал его совету, но на словах это куда проще, чем на деле. Меня поражало, как Джордж Буш-младший умудрился не проявить никаких эмоций, когда он сидел перед группой школьников, а ему сообщили об атаках 11 сентября. Не думаю, что я бы смог удержаться.

Несмотря на все усилия, мои эмоции и язык тела менялись в зависимости от обстоятельств. Если все было очень плохо, было очень тяжело не сморщить губы, или наоборот – при разгроме противника трудно было не выглядеть излишне самоуверенно и заносчиво. Я всегда помнил еще один совет, данный мне Полом Догерти: «Выходи после каждой пресс-конференции невредимым».

Однажды я был так расстроен, что решил не встречаться с прессой, иначе точно что-нибудь бы ляпнул про судью или его помощников, и у меня были бы неприятности с футбольными чиновниками. Когда «Юнайтед» проиграл второй матч 1/8 финала ЛЧ «Реалу» в марте 2013 года из-за нелепого решения Джюнейта Чакыра дать красную карточку Нани за фол, который он даже не видел, я был вне себя.

Я знал, что журналисты ждали меня в комнате для конференций, как сотни матадоров с красными тряпками, и не рискнул встретиться с кем-нибудь из них. Вместо этого я послал туда разбирать этот судейский эпизод Майка Фелана. Я знал, что нарушу собственное правило и совершу большую ошибку, правдиво ответив на некоторые вопросы.

Мне, наверное, повезло, что большую часть моей карьеры соцсетей не было. Куда больше фанатов следят за активностью «Юнайтед» с помощью «Фэйсбука», «Твиттера» или «Инстаграма», а не The Sun или Daily Mirror. Держу пари, что в скором времени молодые менеджеры начнут избегать крупных газет, пропускать официальные пресс-конференции и напрямую общаться с фанатами. Говорят, нужно быть толстокожим, чтобы выдержать оскорбления в «Твиттере», но, кроме нецензурных выражений, этот опыт ничем не отличается от бесед с представителями газет или ТВ.

По крайней мере в соцсетях ты можешь контролировать месседж, доносящийся до зрителей, можешь отвечать на вопросы напрямую, хотя порой это дает неожиданную и мощную обратную реакцию. Несмотря на всю свирепость прессы, на количество вопросов, которые

я оставил без ответа, после проигранной игры я злился больше на себя, а не журналистов. Репортеры могли просто заполнить свою колонку и пойти в паб. Я же должен был выяснить, почему мы проиграли, и постараться исправить проблему.

Когда я вышел на пенсию, я начал часто смотреть на пресс-конференции других менеджеров. Люблю это дело, ведь я могу найти способ им помочь. Каждый раз я звоню кому-то из них с советами. В прошлом сезоне, когда «Лестер» застрял на дне АПЛ, я позвонил их тренеру Найджелу Пирсону и сказал, что он выглядит слишком расслаблено и самоуверенно. Посоветовал выглядеть чуть обеспокоеннее, но при этом не демонстрировать уязвимость.

И, напротив, я звонил Шону Дайчу, чей «Бернли» пережил тяжелый сезон, и поддержал его манеру. Шон часто шутил на пресс-конференциях, повторял слова о том, как упорно работает его команда, и, несмотря на позицию «Бернли», излучал уверенность.

В прошлом сезоне я также взял на себя ответственность и дал Алану Пардью непрошенный совет, когда он ушел из «Ньюкасла» в «Кристал Пэлас». Я его спросил: «Что с тобой случилось? Ты больше ни с кем ни споришь. Ты сдался и все забросил. Если хочешь остаться на своем месте, начни быть Аланом Пардью». Он позвонил мне через пару недель и сказал: «Спасибо». Ему было необязательно делать это. Я знаю, как тяжела эта работа.

Я всегда рад помочь своим бывшим коллегам по цеху.

## **Глава 9. Лидерство vs. управление**

## ***Владельцы***

Власть и способность тренера все контролировать опираются на доверие его работодателей. Никакой лидер не усидит на месте, если люди, которым он подчиняется, скажут, что его работа была неудовлетворительной. В футболе всем заправляют владельцы. Если они четко выражают свою уверенность в менеджере, работать становится куда легче. Когда я впервые попробовал себя в роли тренера, работая на полставки в «Ист Стерлингшире», я был настолько увлечен восхождением по карьерной лестнице, что не обращал внимания на состояние клуба и людей, которые дергали в нем за ниточки. С годами ко мне пришло осознание того, как важно понимать людей, на которых ты работаешь, перед которыми отчитываешься.

Большинство из нас не думают о характере своего нанимателя/директора, не задумываются о том, какую атмосферу они хотят создать внутри организации. Это очень важный момент в футболе, где полно плохих владельцев. Я могу бесконечно долго говорить о преимуществах долгосрочного и стабильного руководства организации, готового, к тому же, постоянно поддерживать уровень своей структуры с помощью инвестиций. Это базис для успешного менеджмента в любой сфере. Мне довелось много прочитать об Уоррене Баффетте и Berkshire Hathaway [холдинговая компания, в которой председателем совета директоров является тот же Баффетт – *прим. пер.*], и мне кажется, что люди, которые управляют организациями, входящими в его холдинг, думают о долгосрочной перспективе куда больше других директоров, желающих лишь показать положительные результаты за квартал, чтобы их не доставали инвесторы. Если ваши работодатели нацелены на краткосрочную перспективу, то вы обречены на вечное прохождение семи кругов ада. Это особенно актуально для футбола.

Футбольные менеджеры должны искать своих Уорренов Баффеттов – людей, которые строят долгосрочные планы и предоставляют деньги на строительство команды, которые не станут вмешиваться в работу с игроками, двери которых всегда открыты и которые понимают, что перед ними стоит только две задачи. Первая – уволить менеджера или управляющего директора, когда это действительно необходимо; вторая – продать клуб. К сожалению, таких людей практически невозможно найти. По-моему, эта проблема только усугубляется, особенно в последние 50 лет. Теперь на смену местным владельцам приходят иностранные олигархи, шейхи и владельцы хедж-фондов, желающие урвать свой кусок от продажи ТВ-прав.

Владельцы клубов должны понимать, что футбол отличается от их собственного бизнеса, в котором они успешны. Клубы – это не супермаркеты, банки или гиганты электроники.

Футбол – это развлечение, не имеющее аналогов. Вы не можете всегда выдавать отличный результат, в отличие от бизнеса по производству телефонов или бритвенных станков, поскольку в любой момент на результате могут сказаться тысячи различных факторов – эмоции, травмы и удача. Каждый владелец должен быть реалистом. Фанаты могут приходить на матчи, каждый раз ожидая победы, но владелец себе этого позволять не должен.

С того времени, как я возглавил «Юнайтед», вплоть до моего ухода на пенсию 48 клубов Премьер-лиги сменили 267 менеджеров (не учитывая исполняющих обязанности). Порой становится интересно, зачем вообще некоторые клубы утруждают себя оплатой услуг тренеров. Перед стартом сезона 2014/15 Арсен Венгер провел в Премьер-лиге почти столько же матчей, сколько и все его коллеги в совокупности. Пожалуй, большинство тренеров Премьер-лиги занимают должность «временно исполняющих обязанности».

Пока я был в «Юнайтед», «Челси» сменил 13 менеджеров, а «Манчестер Сити» – 14 (опять же, не учитывая ИО). Меня не удивляет, что «Челси» заплатил около 40 миллионов фунтов бывшим тренерам за досрочное расторжение контрактов. У «Челси» и «Манчестер Сити» много «соучастников». Премьер-лига изобилует множеством примеров неудачных наймов. Взять, к примеру, «Ливерпуль» в 2010 году, после того, как они уволили Рафаэля Бенитеса. Владельцы оглянулись и

пригласили Роя Ходжсона, который до этого довел «Фулхэм» до финала Кубка УЕФА. Руководство «Ливерпуля» пригласило Роя, а через 6 месяцев его уволили. Не уверен, что дела в Европе обстоят лучше. «Бавария» сменила 14 менеджеров, пока я был в «Юнайтед», хотя некоторые из них по разным причинам занимали должность дважды. Это довольно глупо, ведь нет никаких доказательств того, что частые увольнения менеджеров приводят к лучшим результатам.

Раньше тренеры сохраняли свой пост куда дольше, возможно, потому, что хозяевами клуба были местные жители, которые были заинтересованы в долгосрочном успехе и стабильности, в отличие от нынешних владельцев. У «Юнайтед» был Мэтт Басби, который находился у руля в течение 25 лет с 1945 по 1969 годы (он вернулся в клуб в 1970-1971 годах). Джо Харви был менеджером «Ньюкасла» 13 лет (1962-1975), Герберт Чепмэн – 9 лет в «Арсенале» (1925-1934), его преемник Джордж Эллисон – 13 лет (1934-1947). Скот Саймон в «Рейнджерс» – также 13 лет (1954-1967), а перед ним был Билл Струт возглавлявший клуб целых 34 года (1920-1954).

Нет вещи более важной для тренера, чем поддержка начальства. Это верно как для молодых людей, делающих первые шаги в этой сфере, так и для опытных лидеров. Ваш босс может помочь вам построить карьеру, а может и разрушить ее. Я почувствовал это, когда был в «Абердине» под началом Дика Дональда. Лучшим подарком от него была полная уверенность в моих возможностях.

Особенно важно это было в мой первый год работы в «Абердине», когда не все шло гладко. Мне также пришлось иметь дело с наследием предыдущего менеджера Билли Макнилла, который ушел тренировать «Селтик» и был популярен у игроков. В марте 1979 года я чувствовал себя подавленным после того, как «Рейнджерс» обыграли нас со счетом 2-1 в финале Кубка шотландской лиги.

Несколько игроков не скрывали тот факт, что они бы предпочли видеть на должности тренера моего предшественника. К тому же местная газета *The Press and Journal* выразила сомнение в моих возможностях. Я пошел с этим к Дику, а он просто сказал: «Я нанял вас, потому что вы можете сделать свою работу. Меня не интересует пресса. Просто делайте свою работу. Не нойте. Будьте мужчиной». Это действительно подняло мне настроение.

Такую же поддержку я получил в «Юнайтед», когда в первые годы мы не смогли завоевать ни один трофей. В 1990 году мы играли против «Ноттингем Форест» в Кубке Англии, и все говорили о том, что я должен выиграть этот матч любой ценой. За день до игры Мартин Эдвардс позвонил мне и сказал: «Что бы ни случилось завтра, не опасайтесь за свою должность».

Мне повезло, что владельцы «Абердина» и «Манчестер Юнайтед» имели непоколебимую уверенность в своих решениях. Дик Дональд был в клубе с 1949 года, а в 1970 году стал его председателем. Он не воспринимал никакого вмешательства со стороны акционеров. Его ежегодные общие собрания длились не больше 3-х минут, самое долгое длилось 7 минут, когда местный предприниматель занимался чем-то вроде агитации. Хотя Дик недолго был профессиональным футболистом, он различал четкую границу, отделяющую владельцев от менеджеров.

Он никогда не давал мне повода думать, что он понимает в футболе больше, чем я. Это было огромным благословением. Величайшие боссы испытывают гордость от того, что сотрудники, которые сослужили добрую службу и покидают организацию, идут на более высокую должность.

Именно так обстояло дело с Диком, когда в 1986 году я упомянул о том, что думаю перейти в более сильный клуб. Что интересно, он сказал, что я должен переходить только в один клуб – «Манчестер Юнайтед». Это было задолго до того, как «Юнайтед» проявил заинтересованность во мне. Но намеки Дика не только показывали его отличный характер, но и помогли мне обрести уверенность в своих силах. Когда я покидал «Абердин», я понимал, что Дик не хотел отпускать меня. Но я ушел, имея при себе его бесценное благословение.

Сейчас я советую тренерам, которые ищут клуб, найти владельца, который понимает сложность их работы. Самая большая роскошь для тренера – получить достаточно времени на развитие клуба или улучшение его позиций. Внедрение своих идей и создание своей структуры занимает годы. Если вам посчастливилось найти работодателя, который понимает все и готов предоставить достаточно времени (таких людей редко встретишь), то у вас неплохие шансы.

Если не будет результатов, тренера уволят. Каждого увольняли хоть раз в жизни. Меня, хоть и не по футбольным причинам, Жозе Моуринью, Арсена Венгера, Карло Анчелотти – всех. Единственный футбольный тренер, которого не уволили, – это тот, который в своем первом клубе работает всего лишь две минуты.

Бывали и хорошие владельцы клубов, но, к сожалению, их меньшинство. Семейство Кобболдов, которые управляли «Ипсвич Тауном» многие годы, были просто находкой. Они глубоко пустили корни в этой среде, были пивоварами и владельцами пабов. Для Альфа Рэмзи и Бобби Робсона, бывшими одно время менеджерами «Ипсвича», эти владельцы были чем-то вроде Божьего дара. Сегодня в «Ипсвич Таун» есть VIP-клуб, который называется Cobbold Club, несмотря на то, что уже долгое время их семья не принимает участия в жизни клуба. Это говорит о многом.

Многие клубы, наверное, хотели бы забыть своих бывших владельцев. «Арсеналу» также повезло с хозяевами, которые руководили клубом очень долго. Многие десятилетия владельцами клуба были несколько семей – Бресвол-Смиты и Хиллвуды, а затем Дэвид Дэйн (владелец акций и вице-президент), который привел Арсена Венгера в «Арсенал» и стал движущей силой клуба на долгое время.

Когда я прибыл в «Юнайтед», президентом клуба был Мартин Эдвардс, он владел основным пакетом акций. Он унаследовал свой пост и акции от своего отца Луи Эдвардса, который приобрел клуб в 70-е годы.

Как я ранее говорил, Мартину были свойственны некоторые черты Дика Дональда. Ему не надо было демонстрировать свои познания в футболе. Его не смущало различие между владельцем и тренером, и, в целом, мы поладили.

Вокруг Глейзеров за время их руководства в «Юнайтед» было много шумихи. Люди их критиковали за то, что они выплачивают огромные проценты банкам, которые выдали им кредиты на покупку клуба, и за другие выплаты. Другие говорят, что Глейзеры используют «Юнайтед», который стал биржевой компанией, в своих целях. Мне звонили различные люди, руководители различных фан-клубов, прося помочь им избавиться от Глейзеров.

Когда какая-либо из этих попыток набирала ход, начинались пересуды о том, что, если я заявлю о своем уходе с поста тренера, Глейзеры продадут клуб. Я никогда этого не понимал. Я говорил этим агитаторам: «Думаете, если я уйду, «Юнайтед» выйдет на поле в эту субботу без тренера?»

Пока я был тренером, Глейзеры не докучали мне. Это, может, и удивит людей, но с моей тренерской точки зрения они очень хорошие владельцы.

Тренер хочет четыре вещи от руководства: невмешательства, инвестиций в нужный момент для различных трансферов, поддержки и достаточной компенсации. Когда Глейзеры приобрели клуб, они назвали это долгосрочной инвестицией, а я утешал себя тем фактом, что на тот момент они уже 10 лет были владельцами «Тампа Бэй Бакканирс», команды по американскому футболу.

После того как они стали владельцами, они не расхаживали, растопырив пальцы веером. Было совсем наоборот. После покупки клуба они никого не уволили. Они ценили долгосрочный подход. Не было ни одного изменения в коммерческом или тренерском штабе, и они никогда не оказывали на меня свое давление касательно игры команды и наших результатов. Это многое говорит об их подходе.

Они никогда не говорили «нет» и не отказывались сделать что-то, о чем я просил. Я, наверное, также был для них манной небесной, потому что никогда не просил огромных и смехотворных сумм. Когда мы подписали Робина ван Перси в 2012 году за 24 миллиона фунтов, это была самая большая сумма, которую клуб когда-либо платил за 29-летнего футболиста. Глейзеры спросили меня лишь о его возрасте. Это был оправданный вопрос, потому что в 2008 году мы купили Димитара Бербатова из «Тоттенхэма» за 30,75 миллионов фунтов, а ему было 27.

Стильная, но вялая игра Бербатова не раскрылась во всей мере в «Юнайтед», даже несмотря на то, что он забил 21 гол в сезоне 2010/11 и был лучшим бомбардиром АПЛ. В 2012 году мы продали его в «Фулхэм» за 3 миллиона фунтов. Поэтому вопрос Глейзеров был вполне обоснован. Но когда есть возможность приобрести игрока такого калибра, нужно действовать.

Если бы я был молодым и амбициозным тренером или мечтал бы об управлении большой компанией, я бы внимательно посмотрел на

состав руководства, прежде чем соглашаться на работу. Бывший президент «Бирмингем Сити» Карсон Ен (на момент написания) сидит в тюрьме. Бывший владелец «Манчестер Сити» Таксин Шинаватра находится в добровольной ссылке и не может вернуться в Таиланд. Среди британцев также есть немало глупых владельцев. Не имеет значения, откуда они родом, они небрежно относятся к футболу. Если они покупают клуб со дна турнирной таблицы Премьер-лиги, они ужасно хотят получить кусочек дохода от европейского футбола, который достаётся топовым командам. Если они получают клуб из нижних дивизионов, они мечтают выйти в Премьер-лигу.

Даже самый глупый владелец знает, что, если есть какие-то разногласия между одним игроком и тренером, нельзя поддерживать игрока. Если это сделать, то в клубе воцарится анархия. Всегда будут тренеры, которые настроили против себя всю команду, но это другой случай. Говорили, что Паоло ди Канио был уволен из «Сандерленда» в 2013 после того, как несколько игроков ворвались в офис руководства, но таких примеров немного.

Я всегда знал, что даже если агент заставит игрока начать жалеть себя, то владельцы его не поддержат.

Большинство бывших игроков, которые решают стать тренерами, похожи на меня в тот момент, когда я присоединился к «Ист Стерлингширу». Они готовы согласиться на любое предложение. Они не могут усидеть дома, надеясь, что телефон зазвонит, а период безработицы может вызвать сомнения в своих силах у любого. Но иногда тренеры чувствуют себя слишком тревожно, и в день, когда они подписывают свой новый контракт, они одновременно подписывают себе смертный приговор. Текучка кадров нелепа. У домашней мухи и то продолжительность жизни дольше, чем у тренера Премьер-лиги.

Несмотря на эти стопроцентные факты, желание и амбиции всегда берут верх над холодным расчетом. Несколько лет назад Уле Гуннар Сульшер, который был замечательным нападающим «Юнайтед» и забил победный гол в финале Лиги чемпионов против мюнхенской «Баварии» в 1999 году, вел переговоры о poste тренера «Кардифф Сити». После того как Уле повесил бутсы на гвоздь, он стал тренером резерва «Юнайтед», а затем вернулся в родную Норвегию, чтобы тренировать «Мольде», что делал довольно успешно.

После нескольких сезонов в Норвегии Уле очень хотел потренировать команду из Премьер-лиги, и я прочел, что он был на финишной стадии переговоров с Винсентом Таном, владельцем «Кардифф Сити», который только что уволил Малки Маккэя. Я подумал про себя: «Уверен, он даже и не думает соглашаться на эту работу – это же будет кошмар». Поэтому я написал Уле и дал ему решительный совет. Я сказал ему: «Будь непоколебим с владельцем. Прочитай весь контракт до мельчайшей детали, которая может помешать твоей тренерской деятельности».

Через 9 месяцев случилось неизбежное, и Тан решил выбрать нового тренера. Хорошей новостью для Уле было то, что у него был безупречный контракт, и его талант будет оценен более благодарным владельцем.

Есть также и жертвы неудачного стечения обстоятельств, которым вдруг приходится отчитываться перед новыми владельцами. Так было с Сэмом Эллардайсом в «Блэкберне», когда клуб был куплен семьей Рао, владельцами V.N.Group, управляющей птичьими фермами в Индии. Через несколько недель после выкупа акций команды новые владельцы уволили Эллардайса, который был менеджером клуба в течение двух лет. Сэм, управляя клубом с мизерным бюджетом, всегда старался расположить его как можно выше в таблице АПЛ.

Рао наняли агента Джерома Андерсона в качестве консультанта, уволили Эллардайса и поставили вместо него его же помощника Стива Кина. Затем, чтобы нагляднее показать миру свою несостоятельность в футбольном менеджменте, Рао настояли на том, чтобы до конца своего контракта Кин постоянно вылетал на встречи с руководством в Индию. Несколько позже Кин был уволен, а вместо него поставлен бывший игрок «Юнайтед» Хеннинг Берг. Он позвонил мне сразу после того, как ему предложили работу.

Я предупредил его о владельцах, но он рвался на это место после того, как его уволил норвежский «Лиллестрем». Через 75 дней индусы уволили и его, но суд заставил их выплатить 2.2 миллиона фунтов за разрыв контракта.

Бывало много других случаев, когда менеджеры безукоризненно выполняли свою работу, но владельцы при этом обходились с ними просто ужасно. Джек Стейн работал в «Селтике» 13 лет и выиграл 25

трофеев для клуба перед тем, как уйти на пенсию в 1978 году. Трудно было представить более сильного лидера, чем он.

Джок не пил и не курил, не считал победы своей заслугой и всю похвалу перенаправлял в адрес игроков. После всего этого ему отказались дать место в совете директоров. Ему предложили работать в магазине «Селтика». То же самое было сказано и его ассистенту Шону Фэллону, который потратил на клуб 28 лет своей жизни. Просто шокирующее обращение с людьми, которые вложили свою душу в развитие клуба.

То и дело мои ассистенты хотели покинуть «Юнайтед», так как знали, что я никуда не денусь, – и я всегда советовал им тщательнее подходить к выбору нового места работы. Стив Макларен сменил Брайана Кидда на посту моего помощника, и три года спустя он сильно хотел сорваться с места, чтобы вести самостоятельную тренерскую практику. У него были предложения от «Вест Хэма» и «Саутгемптона», но он выбрал «Миддлсбро» из-за репутации его владельца Стива Гибсона. Гибсон был молод, хотел инвестировать свои средства в клуб.

У «Боро» была потрясающая тренировочная площадка, и Макларен чувствовал себя как рыба в воде. Он выбрал правильного работодателя. Это показывает, насколько важно взять время, чтобы правильно оценить ситуацию. Стив тщательно изучил свои перспективы в новом клубе и, самое главное, до мелких деталей изучил намерения владельца.

Возьмите долгое время на размышления перед важными решениями и не пытайтесь запрыгнуть на первую проплывающую мимо кувшинку.

## ***Контроль***

В карикатурах меня часто изображают тираном, который фанатеет от власти. Неудивительно, что я не согласен с этим. Меня можно признать виновным в желании побеждать, можно порицать мой «тик» насчет обладания полным контролем над ситуацией, но это атрибуты, необходимые для эффективного лидерства. Капитан корабля, не способный управлять его курсом или скоростью, не достигнет порта в целостности и сохранности. То же самое касается и футбола. Лидер, желающий контроля, сильно отличается от человека, ищущего власти.

Есть большая разница между контролем и властью. У лидера любой компании есть приличные полномочия, но их крайне легко превысить. Самый наглядный пример – это когда человек пытается управлять всем с помощью различных запугиваний. С годами я старался все больше утихомирить свой темперамент. Отчасти я стал спокойнее из-за прожитых лет, но, что важнее, я понял, что для большей эффективности свой нрав надо показывать куда реже. Не думаю, что можно выжать максимум из людей, которые тебя боялись всю жизнь.

Нет ничего плохого в том, чтобы потерять самообладание по каким-то понятным причинам, но, если начать взрываться из-за малейших провокаций, это парализует всю организацию. Было несколько игроков, которые не отступали даже под напором моего «фена», но я уверен, что многие другие футболисты, особенно молодые, просто накладывали в штанишки. Иногда я не осознавал, как мои слова могли подействовать на игрока.

Говорили, что игроки ужасались, если я поднимал брови или просто смотрел на них. Я уверен, что другие лидеры не в курсе того, как они пугают своих подопечных, особенно если постоянно повышать голос или разбивать кружки об стол – не их стиль. Скорее всего, они считают себя справедливыми и сострадательными. Но тот, кто

способен тебя уволить или поднять зарплату, всегда видится устрашающим.

В свою защиту скажу, что порой пресса приписывала мне образ человека с дурным характером. Если вы посмотрите на все мои команды, то увидите, что игроки в них всегда наслаждались игрой и чувствовали себя раскованно. Такого не бывает, когда подопечные накладывают в штаны при виде своего босса или боятся даже собственной тени. Если бы так было в «Юнайтед», фанаты бы заметили, что команда пытается избежать проигрыша, а не выиграть.

Я всегда считал себя жестким, но при этом справедливым человеком, поэтому мне было трудно представить, что для кого-то я являюсь монстром. С годами «Юнайтед» становился все более успешным. Я постепенно понял, что подмигивание, хмурый взгляд или одобрительный кивок могут нехило повлиять на уверенность некоторых игроков. При разговорах с командой я старался не выделять молодых игроков, только что попавших в состав, концентрируясь лишь на тех, кто мог взглянуть мне в глаза.

Когда я знал, что из-за моих слов (даже высказанных в очень корректной форме) игрок не сможет заснуть всю ночь, я просил кого-то вроде Майка Фелана донести мой месседж. Жесткие срывы или приступы гнева могут иметь эффект, если их не использовать слишком часто, но если это использовать как метод управления, то это все разрушит. Куда лучше укреплять веру людей в себя и в организацию, чем вести дела, как Аттила из гуннов [мнения историков по поводу Аттилы расходятся. В германском эпосе он показан как справедливый правитель, у историков католической Церкви – как «Гнев Божий» - прим. пер.].

В то же время я всегда внимательно следил за тем, чтобы кто-нибудь не пытался вытянуть у меня из рук бразды правления. Именно поэтому я продавал игроков, которые пытались подорвать мой авторитет. Я сомневаюсь, нужно ли говорить об этом, потому что меня неверно представят в образе бессердечного человека, но все люди являются «одноразовыми». Как кто-то однажды сказал: «Могилы полны важных людей». Советую вам задуматься над этой фразой. Серьезно, я не мог допустить, чтобы весь клуб вращался вокруг

физического состояния или перспектив одного-двух человек. Слишком рискованно.

Представим, что у меня никогда не было проблем с игроками. Зато вместо этого кто-то из них получал серьёзную травму, которая надолго оставляла футболиста не у дел, а то и вовсе поспособствовала завершению карьеры. В подобном случае мне тоже нужно было думать, в каком направлении двигаться дальше, чтобы преуспеть без этого футболиста.

К счастью, за весь мой период работы в «Юнайтед» столь значительные вопросы бывали у меня лишь пару раз. Когда мы исполнили мечту всей жизни Криштиану Роналду (играть за «Реал»), мне предстояло заполнить кратер, оставшийся после ухода звезды первой величины. Нужно было смотреть в будущее клуба уже без Криштиану. Факт потери Роналду был мне противен, и я знал, что из-за этого трансфера в оскале нашей атаки какое-то время будет не хватать клыков, но, тем не менее, отдавал себе отчёт в том, что клуб продолжит процветать, если я приму верные решения.

Легко предположить, что контроль начинает и заканчивает человек, который всем управляет. Отнюдь. Вокруг часто говорят: «Алекс Фергюсон помешан на тотальном контроле», однако я так не считаю. Клубом уровня «Манчестер Юнайтед» просто невозможно управлять в одиночку. Естественно, мне хотелось быть в курсе всего происходящего в клубе, что хоть каким-то образом влияло бы на мою работу: вестей от скаутов; различных улучшений в плане медицины, состояния газона, прогноза погоды на предстоящую встречу... Однако заниматься подобными аспектами вплотную я попросту не мог. Или, к примеру, мне не нужно знать, каким порошком стирают футболки в прачечной и в какую сторону наклонены буквы в предматчевой программе. Всем этим занимаются специально нанятые люди. Так что говорить про абсолютный контроль довольно глупо. Я скорее дёргал за ниточки, когда это было необходимо.

## *Делегирование*

Контроль и делегирование полномочий – две стороны одной медали. Будучи молодым, я стремился к полному контролю на уровне инстинктов, автоматически полагая, что постулат «хочешь сделать хорошо – сделай сам» является лучшим способом работы.

Мне никто не рассказал о том, что выполнять задания при помощи других – лучший способ для проделывания большого объёма работы. Это при том условии, что существует чёткое и обоюдное понимание того, что именно нужно сделать. Со временем я понял: делегирование полномочий и есть та грань, которая отделяет менеджмент от лидерства.

Я никогда не получал специального управленческого образования. Очевидно, что во время карьеры игрока я наблюдал за другими менеджерами и пытался извлечь из этого толк. Но ни в одной футбольной организации нет каких-либо долгосрочных программ для получения должности исполнительного директора, вроде тех, что практикуют General Electric или тот же Goldman Sachs. Ни один клуб не отправляет начинающих менеджеров на курсы в Гарвард либо в специализированную бизнес-школу. Так что учиться управлению мне приходилось непосредственно во время работы, постоянно напрягая свои извилины.

В противном случае я бы никогда не смог руководить командой людей и не понял, как можно расширить область своих действий, перепоручая часть ответственности своему штабу.

Мир полон талантливых управленцев. Для тысяч перспективных менеджеров создаётся множество корпоративных обучающих курсов и схем. Да и в «Юнайтед» было достаточно людей, которые могли справиться со своими делами гораздо лучше меня: главный газонщик знает о тонкостях работы с почвой и об орошении намного больше, чем я; руководитель отдела по работе с молодёжью знает о талантах

нашей академии намного больше, чем я. О той каше, что варится в медицинском центре, вообще молчу – я даже не делаю вид, что пытаюсь что-то понять. Понимание конкретного значения собственной деятельности пришло не сразу.

Моя работа – устанавливать высочайшие стандарты. Моя работа – помочь каждому поверить в себя, дать почувствовать, что они могут больше, чем думают. Наметить ранее не преследуемые цели и курсы. Моя работа – дать каждому в организации понять, что невозможное возможно. Это и есть искомая разница между руководством и управлением.

Моя изначальная наивность в этом плане была прежде всего связана с первым опытом руководства. В «Ист Стерлингшире» и «Сент-Миррене», клубах, где я начал постигать азы тренерской работы, попросту не было денег для найма узкопрофильных специалистов, потому я и стремился сделать всё сам.

В то время мне казалось, что я мог править миром. Я заказывал чистящие средства и подкормку для газонной травы; самостоятельно проверял и редактировал содержимое предматчевых программ; должен был лично убедиться, что к клубному обеду заказано нужное количество пирогов. Запрещал фанатам приходить в чайную за бесплатными пирогами и мясным соусом. Последнее, знаете, вызвало приличную шумиху... Я действовал, опираясь исключительно на свои ощущения и инстинкты, попросту не зная, как можно делать иначе.

Как я уже рассказывал, мой помощник Арчи Нокс был тем человеком, который образумил меня в отношении распределения обязанностей. Когда ты управляешь клубом масштаба «Манчестер Юнайтед», уделять внимание мелочам жизненно важно. Но не менее важно осознавать, что на все детали у тебя просто-напросто не хватит времени.

Некоторые менеджеры – настоящие фанатики. К примеру, Йохан Кройф в бытность тренером «Барселоны» накануне матча приезжал на «Камп Ноу» с прибором, измеряющим влажность газона. Он даже утверждал, что трава на поле должна быть подстрижена строго до определённой длины. Позже, набравшись опыта, я стал применять различные подсмотренные хитрости на практике.

Например, я всегда обращал внимание на ширину нашего поля. Оппоненты знали, что я предпочитаю широкие поля, где можно посостязаться с соперником в скорости. Однажды мы играли против «Манчестер Сити» на «Мэйн Роуд», их прежнем стадионе. Встав спозаранку, я пошёл проверить их поле и увидел местного газонщика, который намеренно сужал поле по приказу руководства.

После того как длину и ширину газона перед началом сезона измеряют, вносить коррективы в размеры поля больше нельзя – это противоречит правилам лиги. Я сказал об этом рефери, и руководство заставило расширить поле до указанных ранее размеров, а мы разнесли «Сити» на «Мэйн Роуд» со счётом 3:0.

Но это всё исключения. В целом же следует объяснить команде, что тебя беспокоят детали, следить за которыми – их обязанность. Если я нанял кого-то на определённую должность, то я ему доверяю. Однако любой человек из штаба всегда мог обратиться ко мне, если что-то шло не так. В «Манчестер Юнайтед» ко мне чаще всего обращались скауты либо тренеры. У медицинского же персонала и у штата видеоаналитиков всё было оснащено по последнему слову техники, и на все вопросы вместо меня отвечали различные гаджеты.

Я не врач, не диетолог, не компьютерный гений, так что нам следовало удостовериться в том, что нанятые специалисты были достаточно квалифицированы. По правде говоря, каждый из них знал в своей специализации столько, сколько я не узнал бы за всю свою жизнь. Так что если клубный врач говорил, что какой-то футболист не готов играть, я беспрекословно повиновался этому решению.

Большая часть людей из высокотехнологичных областей начинали с самых низов, но со временем, демонстрируя способности, поднимались вверх по карьерной лестнице. К примеру, был Стив Браун, который начинал как стажёр отдела видеоаналитики. Со временем он прогрессирует, получал прибавку к зарплате и стал неотъемлемой частью нашего штата.

Поскольку коммерческая составляющая футбола занимает всё большее пространство, к финансовой составляющей клуба необходимо привлекать дополнительный человеческий ресурс, расширяя полномочия клубного персонала. В настоящее время любой профессиональный клуб имеет собственного СЕО (исполнительного

директора), ответственного за все направления коммерческой деятельности.

Спонсорские договора, телевизионные контракты, обеспечение соблюдения финансовых правил и различных тонкостей в пунктах контрактов с игроками (не говоря уже о слежении за местом, где еженедельно собирается 75 тысяч фанатов) – всем этим занимался Дэвид Гилл. А мне вполне хватало и футбола.

В последний раз приведу пример того, какую мощь может иметь делегирование обязанностей. В 1972 году я приехал в Дерби посмотреть важную последнюю игру сезона – «Ливерпуль» против «Дерби». Джок Стейн помог мне заполучить билеты, и Билл Шенкли, главный тренер «Ливерпуля», крайне любезно провел для нас тур по офису совета директоров «Дерби».

Было примерно 19:25, а на 19:30 было запланировано начало матча, и я спросил Билла, должен ли он быть со своими игроками. Он сказал: «Сынок, если я должен присутствовать в раздевалке перед решающей игрой сезона, то с игроками что-то не так».

Когда мы вошли в туннель, все игроки выстроились в ряд, и один из них, Томми Смит, капитан, набивал мяч головой. Шенкли сказал: «Томми, сынок, веди их к победе. Ты знаешь, что надо делать». Эти слова говорят всё о стиле лидерства Шенкли.

## *Принятие решений*

Эффективное делегирование обязанностей зависит от способности других принимать решения. Ничего не получится, если ты постоянно сомневаешься и откладываешь решение важных вопросов на завтра. Некоторые люди способны принимать нужные решения, другие – нет. Будучи игроком, я повстречал несколько главных тренеров, у которых было семь пятниц на неделе. Бобби Браун из «Сент-Джонстона» закреплял листок с составом команды на доске, и, если кто-то был недоволен, через полчаса на этом месте появлялся уже другой список.

Людам вроде Бобби Брауна не хватает уверенности для того, чтобы придерживаться установленного плана. Другие находятся в вечном поиске последнего кусочка пазла, собирают незначительную информацию, оправдывая этим непринятие решения. В футболе, да и в других сферах деятельности надо основываться на той информации, что есть в твоём распоряжении, а не ждать каких-то особых сведений. Я никогда не боялся принимать решения, имея перед собой неполную картину. Таков уж наш мир.

За время своего пребывания в «Юнайтед» я избавился от нескольких человек, которые не могли принимать решения. Я не могу работать с мягкотелыми людьми, которые строят свои суждения, опираясь на мнение других. Они лишь затрудняют мою жизнь. Когда я прибыл в Манчестер в 1986 году, главным скаутом был Тони Коллинз, ранее занимавший ту же должность под началом Дона Риви, который тогда довольно успешно руководил «Лидсом». Тони был хорошим человеком, но он просто не мог предоставить мне собственное мнение о каком-либо игроке. Он всегда говорил: «Посмотри на него сам» или «Иди и понаблюдай за ним». Я заменил его следующим летом на Леса Кершоу, который стал одним из моих лучших подписаний.

Некоторым больше идет роль заместителя, нежели лидера. Эти слова не призваны кого-либо задеть, хотя кто-то будет трактовать их

именно в таком ключе. Я был бы ужасным ассистентом, потому что часть моей души лежит к лидерству. Быть довольным ролью второй скрипки требует большого мастерства, потому что, даже если вы можете работать так же усердно, как и лидер, вы никогда не получите такую же похвалу или финансовое вознаграждение.

Брайан Кидд был моим ассистентом в течение семи лет и преуспел в этой роли. Затем он пробовал свои силы в качестве главного тренера, что было сложным опытом для него, а потом вновь преуспел в качестве незаменимого помощника менеджера, особенно в «Манчестер Сити».

Также вопрос состоит в том, когда надо принять решение. Отвечу так: либо слишком рано, либо слишком поздно. Если я боялся ошибиться, то выбирал все заранее. Говорить об этом процессе куда легче, чем действительно быть вовлеченным в него. В конце концов, до своего 50-летия в 1990 году я не мог по достоинству оценить важность выбора правильного момента времени. Лишь на четвертый год в «Юнайтед» я смог избавиться от старого багажа – хотя должен быть сделать это несколькими сезонами ранее.

Если люди с трудом принимают решения по поводу своих подопечных, то в выборе собственной судьбы ситуация у них выглядит еще плачевнее, так как слишком многие суждения строятся на эмоциональных порывах. Футбольные люди часто соглашаются на изначально провальные должности.

Когда Карлуш Кейруш покинул «Юнайтед» второй раз в 2008 году ради сборной Португалии, я считал его сумасшедшим, сказав ему такие слова: «Тебя будут судить всего по двум вещам – сможешь ли ты выиграть Кубок мира или чемпионат Европы, и скажи-ка мне: когда Португалия выигрывала чемпионат мира?» Но сердце Карлоса было устремлено к управлению сборной своей родины, потому он и принял предложение занять этот пост. Плохое решение, которое обернулось катастрофой. Не вернись он в Португалию, мог бы стать моим преемником в «Юнайтед».

В молодости я принимал слишком много импульсивных решений. Помню, в «Сент-Миррене» я заменил Билли Старка, полузащитника, спустя семь минут после стартового свистка. Это было глупо. Очевидно, он был достаточно хорош, раз вышел в старте, к тому же

снимать игрока, который не отметился желтой, не травмировался или не попался на краже, на такой ранней отметке просто бессмысленно. Чуть позже по ходу матча мне уже стало остро не хватать Билли.

Спустя десятилетия, когда «Юнайтед» уступал «Вест Хэму» 2:0, я был, как уже упоминал ранее, гораздо более осторожным. Я начал игру с Патрисом Эвра на левом фланге обороны, но до этого он играл за сборную, и это было заметно. Я подождал до перерыва, снял Эвра, выпустил Гиггза на левый фланг, мы отыгрались и победили 4-2.

Я также совершил несколько необдуманных решений, о которых я впоследствии пожалел, когда мы покупали и продавали игроков. В 2001 году мы продали голландского защитника Япа Стама в «Лацио» на несколько миллионов больше, чем было нами за него уплачено в 1998 году. Стаму было на тот момент 29 лет, он только что восстановился от травмы, и нам вдруг предложили за него нехилую сумму. Я продал его в один миг.

Спустя шесть лет он все еще играл за «Аякс», до того сыграв за «Милан» в финале Лиге чемпионов. В 2010 году мы купили португальского вингера Бебе, хотя толком его не изучили. У португальца ничего не получалось в «Юнайтед», он не смог вписаться в нашу систему, и, несколько раз отправив Бебе в аренду, мы его все же продали.

Было несколько случаев, когда нерешительность дорого мне обошлась. После того как мы подписали Карлоса Тевеса, аргентинского нападающего, из «Вест Хэма» на правах аренды в 2007 году, мы начали думать о том, стоит ли ему предлагать долгосрочный контракт. К сожалению, Тевес не владел своей собственной судьбой, поскольку его права – из-за дурацкой системы владения третьими лицами – были под контролем абсолютно посторонних людей.

Это усложняло любые переговоры, но реальная причина, почему он ускользнул от нас, заключалась в том, что я не был уверен, нужен ли он мне. Перед Рождеством 2008 года мы могли бы, наверное, купить его приблизительно за 25,5 миллионов фунтов, но я хотел увидеть, как он проявит себя еще в нескольких играх. К тому времени, как я принял решение, было уже слишком поздно, потому что «Манчестер Сити» предложил за него около 47 миллионов фунтов.

Я старался не тратить слишком много времени на обдумывание того, почему или как другие главные тренеры принимали решения. Трудно понять, как кто-то делал важный выбор, не зная нюансов ситуации. Я сам испытывал это на протяжении всей своей карьеры. Например, когда я продал Инса, Хьюза и Канчельскиса в 1995 году, меня много критиковали люди, которые и не подозревали, что вскоре появится группа очень талантливых молодых игроков.

То и дело я приходил в недоумение, когда другой топ-клуб подписывал игрока, от которого мы отказались. И хоть у себя в голове я проклинал все на свете, разумное решение, принятое моим коллегой, я всегда уважал. Особенно это касалось тех случаев, когда меня все-таки переигрывали. В любом случае, ничто не сравнится с уроками принятия решений от Джона Кеннеди. Во время Кубинского кризиса он разбирался со всем спокойно, не поддавался внешнему или внутреннему давлению, принимал верные решения, не обладая при этом всей нужной информацией. Принимать решения, которые делают 75000 людей счастливыми в конце субботнего дня, – это одно. Спасать сотни миллионов от ядерной войны – совсем другое.

## **Глава 10. Ключевой момент**

## *Покупки*

Способность убедить людей быть частью твоей команды, даже если у них есть возможность зарабатывать больше в другом месте, – важный аспект успешного менеджмента. Не самая простая задача: в обычном футболе, в отличие, к примеру, от американского, не существует потолка зарплат. Даже в клубе масштаба «Манчестер Юнайтед», где финансовые возможности были практически безграничны, мы не хотели, чтобы итоговый успех зависел исключительно от толщины кошелька. Это попросту слишком рискованно: в океане под названием АПЛ всегда найдется команда с большим количеством нулей на счету.

Люди полагают, что футбольный менеджер не может быть торговцем. Как бы не так. Летом 1988 года я разве что жизнь не отдал, пытаясь заполучить в наши ряды Пола Гаскойна. Я поехал в Лондон, встретился с агентом Пола и утверждал, что его клиент совершит ошибку, если выберет не «Юнайтед». Гаскойн был родом из Ньюкасла, и я решил использовать финальное ухищрение, козыряя перед агентом тем фактом, что в данный период времени стан «дьяволов» был полон коренных «джорди» [жители Ньюкасла – прим. пер.]: Бобби Чарльтон, Стив Брюс, Брайан Робсон и другие.

Я думал, что сделка уже оформлена, и был ошеломлен тем фактом, что Гаскойн ушел в «Тоттенхэм», после того как руководство «шпор» купило матери Пола дом в Гейтсхеде [город, связанный с Ньюкаслем множеством мостов – прим. пер.]. Но этот случай скорее исключение, чем правило: обычно мы заполучали желаемых игроков.

Любой лидер – это коммерсант; он должен уметь торговать как в пределах своей организации, так и вне ее. Стремящийся стать настоящим, великим лидером должен преуспеть в прививании своих идей и амбиций другим. Порой приходится убеждать людей сделать то, чего они не могут/не хотят делать, или заставить их верить в то, что

они способны на такие достижения, о которых даже не мечтали. Как правило, это работает с футболистами, которые уже числятся в зарплатной ведомости клуба.

Помимо этого, надо держать контакт с теми людьми, которые не являются частью клубной иерархии. В «Юнайтед» потенциальный электорат можно разделить на три группы: фанаты, не определившиеся с любимым клубом, вероятные спонсоры и возможные футбольные приобретения, в особенности молодые игроки. Клуб работал в первых двух сферах, я был ответственен за последнюю. Отчасти я выполнял функции типичного менеджера по продажам.

Аналогом торговли на местах в футболе является скаутская система. Подобные системы я строил дважды – в «Абердине» и в «Юнайтед». Мы мотивировали скаутов, используя такую же систему вознаграждений, как и у торговых представителей, – у них была небольшая гарантированная оплата и различные бонусы на тот случай, если игрок, найденный ими, успешно продвигался по ступеням академии.

Каждому выделяли определенную область для поисков, поручали следить за определенными школьными командами, и скауты понимали, игроков какого плана я хочу видеть в молодежке. Как менеджер по продажам, я хотел лично утвердить правила «купли-продажи», так как не хотел, чтобы сотрудники искали игроков через «не хочу», ведь в таком случае я бы получил не нормальную команду, а команду из 6-ти вратарей, 7-ми центральных защитников и 4-х левых вингеров. В свою первую неделю в «Юнайтед» я сразу же встретился с людьми из селекционного отдела и произнес такую фразу: «Мне не нужен лучший мальчик с вашей улицы. Мне нужен лучший мальчик с вашего района. Вот чего я жду».

Как и во всех розничных сетях, у нас были сотрудники, превосходящие других в поисках нужного «товара». Нужен реальный талант, чтобы в грубом и необработанном алмазе увидеть сияющий бриллиант. Скаутом-звездой «Юнайтед» был легендарный Боб Бишоп, ответственный за Белфаст. Он напоминал Крысолова [персонаж немецкого фольклора, который после невыплаченного жалования за избавление города Гамельна от крыс увел из города всех детей, завлекая их звуками флейты и колдовством – прим. пер.]. Боб стал

известен после того, как разглядел талант Джорджа Беста, но и помимо великой семерки «МЮ» Бишоп нашел немало стоящих игроков.

В молодости я взял на вооружение некоторые приемы скаутов. В прошлом в «Абердине» работал скаут Бобби Колдер. Я впервые встретился с ним, когда он пытался подписать моего брата Мартина. Он пришел к нам в дом, подарил матери коробку конфет, отцу – блок сигарет, а мне – купюру в десять шиллингов. Бобби носил крошечную шляпку и сидел, будто ангел.

Позже, когда я сам стал тренировать «Абердин», мы вместе с ним пошли подписывать Джона Хьюитта, парнишку из местной школы. За ним охотились «Манчестер Юнайтед» и оба клуба из Глазго. Мы встретились с родителями мальчика. Я не стал ходить вокруг да около и просто рассказал, что хочу сделать из «Абердина» и как я его буду превращать в великий клуб. Как только мы вышли за порог, Бобби повернулся к матери игрока и сказал ей: «Миссис Хьюитт, завтра я приду к вам еще раз и расскажу настоящую историю об этом серебряном городе на берегу моря».

Я был взбешен, подумав, что он решил убить нашу надежду на подписание Хьюитта-младшего. Однако он все сделал правильно и в дальнейшем научил меня ценным урокам продаж. Важнейшим среди них было распознавание эмоций на лицах людей – это один из ключевых аспектов успешной сделки. В случае с молодыми игроками это не сами юнцы. Да и отцам, по большому счету, до этого нет особого дела. Решающее слово обычно за матерью: она куда больше хочет знать, что будет с ребенком. И с тех пор я всегда советовал скаутам сконцентрироваться на общении с матерями футболистов.

Довольно характерным будет пример с подписанием Дэвида Бекхэма. Это стоило нам чуть больших усилий, чем обычно. Один из наших скаутов, Малкольм Фиджин, заметил его в Лондоне в 12-летнем возрасте. Этому, конечно, помог тот факт, что отец Дэвида был страстным поклонником «Юнайтед». Однако «Тоттенхэм» также обратил на Бекса пристальное внимание, так что нам приходилось держать парня на коротком поводке.

Я должен был знать родителей Дэвида, его братьев, сестер, отчасти чтобы узнать больше о его бэкграунде, но, что более важно, я хотел

показать его родственникам, что он нас действительно заинтересовал. Мы позвали Бекса в Манчестер на летние тренировки, отправили комплект командной экипировки, пригласили в раздевалку основной команды, когда «МЮ» проводил встречу в Лондоне. Это заставило всю семью Бекхэма почувствовать заботу клуба – и контракт был подписан.

Когда твоя система отлажена до винтика, легко расслабиться и поддаться убеждению, что раз ты лучший, то и все желаемые трансферы сами потекут к тебе в руки. Придя в «Юнайтед», я лишний раз осознал этот неприятный факт. В клубе были убеждены, что любой талантливый уроженец Манчестера захочет быть игроком именно «Юнайтед». Иначе и быть не могло.

Однако вместо этого большинство отправлялось в «Манчестер Сити». Райан Гиггз, будущая легенда «красных дьяволов», – и тот занимался в академии «Сити». Вы не добьетесь каких-либо подвижек в работе с юниорами, если будете считать, что все таланты сами выстроятся в очередь за дверью с заполненными анкетами в руках.

Мир так не работает: удача любит подготовленных. Пока разведчики рыскали по газонам в поисках будущих гениев, я пытался прощупывать почву в другом направлении: лично общался с потенциальными новичками и их агентами. Логика заключалась в том, что непосредственный интерес самого главного тренера должен подкупать как ничто иное.

Подцепив игрока, я передавал удочку Дэвиду Гиллу. Так было лучше для всех: он держал меня на безопасном расстоянии от излишнего энтузиазма и прочих разговоров, которые могли бы спугнуть потенциальную добычу.

## *Бережливость*

Бездумное разбрасывание деньгами никогда не производило на меня особого впечатления. Конечно, иногда это позволяет решить проблему на время, «здесь и сейчас». Например, трансфер Робина ван Перси, принесший много радости и усиливший и без того фантастическую линию атаки. Однако я не могу вспомнить ни одного мало-мальски весомого примера, чтобы толстый кошелек сделал тебя чемпионом в долгосрочной перспективе.

В 1992 году приобретение Эрика Кантона оживило клуб, однако этот трансфер обошелся нам всего в 900 тысяч фунтов. Одни лишь деньги не создадут клуб с историей и прочным фундаментом; не заполнят стадион фанатами, готовыми поддерживать тебя и в дождь, и в снег; не исполнят детские мечты миллионов мальчишек.

Несмотря на то, что я очень люблю ставить на скачки, в то же время я терпеть не мог тратить деньги впустую. Когда игроки ввели в обиход моду меняться футболками с соперниками, я не на шутку злился. То же самое происходило, если игроки отправляли футболки в подарок друзьям и родственникам. Каждая из футболок стоила приличных денег, а нехватка комплектов возмещалась из кармана спонсоров.

Лет за шесть до моего ухода на пенсию Альберт Морган, наш ответственный за экипировку, сказал мне, что из-за подобных обменов мы теряли несколько сотен комплектов формы в течение сезона. Большинство футболок попадали в руки коллекционеров, торговцев или на eBay. Я сказал игрокам, что они могут продолжать обмениваться футболками, но платить им придется из собственного кармана.

Скептики могут сказать, что некоторые мои подписания иначе, как пустой тратой денег, и не назовешь. В качестве примера указывают Димитара Бербатова, которого купили из «Тоттенхэма» за

30 с лишним миллионов фунтов и продали в «Фулхэм» за почти десятую часть этой суммы; Хуана Себастьяна Верона, который был приобретен за 24 миллиона и практически сразу был перепродан за 15; измученного травмами Луи Саа, который пусть и был куплен за относительно небольшие 12,4 миллиона, но был отдан практически за бесценок.

Однако если взглянуть на ситуацию в целом, через призму всех моих трансферов, то можно убедиться, что деньги были потрачены не зря. В любом случае, мы не совершали таких громких промахов, как, например, «Челси», который импульсивно заплатил за Торреса 50 миллионов фунтов; к моменту возвращения в «Атлетико» бедолага стал просто горсткой пыли.

Моя твердая позиция относительно расходов берет начало из семейного воспитания. Родители знали, что ни я, ни мой брат никогда не хотели себе чего-то роскошного или дорогого, да и денег в Говане в то время не водилось. Когда я стал играть и тренировать, позиция оставалась неизблема. Возможно, одной из причин было мое происхождение (шотландцы сами по себе не слишком расточительны), и я всегда старался беречь финансы клуба, как свои собственные.

Первую зарплату в качестве футболиста я стал получать в 1964 году в «Данфермлайне» – «Куинз Парк» не был профессиональным клубом, так что фиксированной зарплаты у нас не имелось. «Данфермлайн» платил мне 28 фунтов в неделю [524 фунта; здесь и далее в скобках – в пересчете на современный курс – *прим. пер.*]. Став профессионалом, я ушел из порта, где занимался изготовлением инструментов и потерял 13 фунтов из своего гарантированного недельного заработка, так что вместо 41 фунта в неделю остались только те самые 28.

Перейдя в «Рейнджерс», я стал зарабатывать 80 фунтов (1331) в неделю в течение игрового сезона и 60 фунтов (998) в межсезонье. Став же главным тренером «Сент-Миррена», я вывел команду на первый матч против «Гамильтона». На стадионе было три тысячи болельщиков, тогда как вместить он мог все 25. Клуб пребывал в упадке, и футболисты, находившиеся по контракту на неполном рабочем дне, рвали жилы за 12 фунтов в неделю.

В «Абердине» за всеми расходами следил владелец Дик Дональд. Он стремился, чтобы сравнительно небольшой клуб был успешен и в то же время приносил доход. Дик ненавидел убытки. Он приходил на работу в одном и том же галстуке, и даже шнурки на ботинках оставались неизменны. Когда те изнашивались, он просто перевязывал их на другой манер.

Когда в 1984 году мы вышли в финал Кубка шотландской лиги, я понял, что отметить предстоящий триумф нам будет нечем, позвонил секретарю клуба Иэну Таггарту и попросил его заказать восемь ящиков шампанского, чтобы взять их в клубный автобус. Впрочем, большинство клубов потребовали бы не меньше двадцати. Таггарт содрогнулся, ответив: «Не могу. Дональд меня испепелит». Однако шампанское все же заказал.

Дональд увидел ящики, и Таггарт соврал, что в автобус мы погрузим только два из восьми, остальное же отправится обратно в магазин. Мы спрятали лишнее в туалете автобуса. По дороге домой мы начали всюду отмечать; шампанское лилось рекой. Дик повернулся ко мне и спросил: «Мистер Фергюсон, я что-то пропустил? Сколько кубков мы выиграли для такого количества пошла?»

Если мне вдруг пришло в голову купить, к примеру, левого вингера, за этим решением сразу бы последовал вопрос: «А у нас нет своего левого вингера?» – «Есть, но ему всего шестнадцать, он едва дотягивает до уровня дублеров». Дональд постоянно ворчал относительно зарплат игроков, их премий. Если я выплачивал парням призовые, он спрашивал: «Зачем ты продолжаешь давать им эти призовые?»

«Таковы реалии футбола, господин председатель. Если мы хотим развиваться и сохранять лучших футболистов, то нам придется платить им бонусы за победы в кубках, иначе они просто уйдут». Перед одним из финалов он полушутя сказал: «Может, проиграем его? Игроки и так неплохо получают». Он не любил потери и больше всего не хотел, чтобы финансы клуба пели романсы. Самая дорогая покупка в «Абердине» – Джим Беттс – обошлась мне в 300 тысяч фунтов, и то, часть этих денег мы покрыли, продав одного из футболистов.

Моя бережливость, что удивительно, была одним из факторов, благодаря которым я стал тренером «Юнайтед». В первой встрече с

Мартин Эдвардсом мы обсуждали важность создания собственной системы развития молодых игроков. Я сразу сказал, что Алекс Фергюсон – не тренер-покупатель. Ответ не заставил себя долго ждать: «Это именно то, о чем мы думали, нанимая Вас на эту должность». Не думаю, что мысль поставить главным тренером клуба транжиру льстит какому-либо владельцу или коммерческому директору.

Решив перестроить команду и произвести пару трансферов, я получил от Мартина всего лишь миллион фунтов. Это был прозрачный намек на то, что деньги на покупки не свалятся с неба, а должны быть заработаны продажей билетов, абонементов или футболистов. У нас не было богатеньких папиков с огромными денежными мешками.

Первый игрок, купленный мной, Вив Андерсон, обошелся «МЮ» в 250 тысяч фунтов. Позже был приобретен Брайан Макклэйр уже за 850 тысяч. В 1989 году я затеял большую перестройку, экстренно продав целый ряд игроков, среди которых были Йеспер Ольсен, Гордон Стракан и Пол Макграт. В итоге у меня оказалось целых восемь миллионов. На них были куплены пять игроков, самым дорогим из которых оказался Гари Паллистер.

За следующее десятилетие я потратил около 60 миллионов фунтов. Кульминацией удачности этих трат стал выигрыш требла – чемпионата, кубка Англии и Лиги чемпионов. В последующее десятилетие было потрачено уже 320 миллионов, чтобы собрать новую команду и конкурировать за топ-место под солнцем Премьер-лиги.

Но это только затраты. Прибыль от продажи игроков составила не менее внушительные 256 миллионов. Больше всего в мой период пребывания на «Олд Траффорд» с 1986 по 2008 годы я заплатил за 23-летнего Рио Фердинанда – 29 миллионов фунтов. Рио провел в клубе двенадцать лет, отыграл 455 матчей за клуб и 54 – за сборную. Несмотря на то, что трансфер Рио по стоимости был из ряда вон выходящим событием, его приход в клуб имел для «Юнайтед» огромное значение.

Однако стоит принять во внимание, что в 2003 году, вскоре спустя прихода Рио, клуб покинул Дэвид Бекхэм. «Реал» заплатил за него немалые 25 миллионов фунтов, а стоил он нам сущие копейки.

Помимо Рио, мы выстроили оборону фактически за гроши. В 2006 году мы отдали 5,5 млн за Эвра и 7,5 – за Видича. В 2008 году были подписаны братья Рафаэль и Фабио да Силва до того, как они перешли из юношеского футбола в профессиональный. В течение шести лет после того, как команду покинул Петер Шмейхель, мы испытывали проблему с вратарями; эта эпопея закончилась в 2005 году с приходом Эдвина ван дер Сара. Ему было 34 года, контракт обошелся в два миллиона. Сравните это с деньгами, уплаченными тем же «Челси» за аналогичный период. В итоге вышеперечисленные игроки вплоть до моей отставки суммарно провели за «Юнайтед» 1049 игр.

Думая заполучить того или иного футболиста, я оценивал его скорость, баланс и технику. Однако в приоритете была надежность. Одно дело купить игрока, на которого можно рассчитывать неделю за неделей, другое – раскошелиться на парня, получающего повреждения через игру.

Акцентируя внимание на молодежи, мы убили сразу двух зайцев: получили как вереницу талантов для первой команды, так и новые возможности рынка сбыта. За время моего пребывания в «Юнайтед» мы выручили более ста миллионов фунтов за парней, прошедших через нашу систему подготовки молодежи. И это не только манкунианцы до мозга костей вроде Дэвида Бекхэма и Ники Батта, но и «импортные» Жерар Пике и Джузеппе Росси.

Мы их заметили, развивали и в итоге имели полное право рассчитывать на определенные дивиденды от продажи. Большинство выпущенных юниоров могли показывать стабильно высокий уровень футбола на протяжении десяти-пятнадцати лет. Фрейзер Кэмпбелл, Робби Брэди, Райан Шоукросс, Дэнни Хиггинботам, Дэвид Хили, Джон Кертис – навскидку несколько примеров юношей, нашедших свое будущее вне «Юнайтед».

Кит Гиллспи был подписан в 16-летнем возрасте, отыграл за «Юнайтед» пару-тройку матчей, став затем частью сделки по переходу Энди Коула на «Олд Траффорд». Риск заключался в том, что мы могли допустить ошибку, концентрируя внимание, можно сказать, не на тех парнях. Надо было выждать определенный период времени, чтобы разглядеть потенциал каждого игрока в полной мере, так как физика

каждого из них развивается по-разному. Если мы собирались продать кого-то из юношей, то абстрагировались от эмоций.

Когда парни прогрессируют на уровнях молодых команд всех возрастов и в итоге попадали в молодежку или, что еще лучше, в резервный состав, вариантов развития событий было предостаточно. Самые яркие – к примеру, Дэнни Уэлбек, Аднан Янузай – могли прыгнуть сразу в основную команду, остальные оставались под наблюдением до 20-21 года. А там уже было относительно понятно, имеет ли игрок будущее в клубе или же мы должны отпустить его.

Если по достижении игроком 21-го года у нас оставались сомнения, то мы отправляли его в аренду, чтобы он имел опыт выступлений в основе. Так было с Томом Клеверли («Уотфорд», «Уиган», «Лестер»), Джонни Эвансом («Антверпен», затем дважды «Сандерленд»), Дэнни Уэлбеком («Престон», «Сандерленд»).

Иногда практика отдавать футболистов в аренды не приносила пользы или же игроки не оправдывали надежд. Яркие подтверждения – Джузеппе Росси («Ньюкасл», «Парма») и Федерико Македа («Сампдория», «КПР»). Они играли редко, и их прогресс прекращался.

Иногда мы передерживали игроков, которых давно пора было отпустить или чья стоимость падала из-за травмы. Таких случаев было немного. К примеру, Джеймс Честер, которого из-за хронических проблем с коленом мы были вынуждены отдать «Халлу» в 2011 году за смешотворные 300 тысяч. За последующие четыре с половиной года он провел более 170 игр; эта сделка оказалась настоящей кражей.

Мы постоянно искали новые выгодные варианты, однако футбол в данной ситуации напоминает жизнь: обычно цена соответствует качеству. Иногда, правда, присутствует элемент везения; так было с Эриком Кантона, который был куплен после того, как «Лидс» вышел на нас с запросом о трансфере Дениса Ирвина. То же самое можно сказать и о Шмейхеле – уму непостижимо, как вратарь такого уровня до 28 лет «пылил» в «Брондбю».

В 2008 году Карлуш Кейруш искал для нас игроков в Анголе; так в составе «Юнайтед» появился Манушу. Мы подписали его за 250 тысяч (для нас это была сравнительно небольшая сумма), и когда стало очевидно, что он недостаточно хорош для клуба нашего уровня, продали его в «Вальядолид» за 2,5 миллиона фунтов.

Кто-то (прежде всего на ум приходят «Реал» и «Ман Сити») создает команды-победители с помощью банковских счетов. Те же «галактикос» разных периодов на пике карьеры – Зидан, Фигу, Кака, Роналду, Бэйл, Хамес. У них все получилось, что показывает возможность применения разных подходов к подобным вопросам, однако я, в силу своего воспитания, всегда был склонен создавать, а не покупать. Мой сын Марк назвал бы меня «value investor» [стратегия вкладывать в акции, которые стоят заведомо дешевле, с целью получения выгоды в будущем – *прим. пер.*].

Мне нравилось подписывать талантливых футболистов, чья карьера шла к закату. Они сидели на краткосрочных контрактах. Нам просто были нужны игроки, способные закрыть ту или иную брешь в определенный период времени. Например, Лоран Блан пришел к нам 2001 году из «Интера». Ему было уже 35, но его опыт стал бесценен для нас, а глубина оборонительных редутов заметно увеличилась. Подобные слова можно сказать и про Майкла Оуэна, взятого в 2009 году, чтобы добавить огоньку атаке.

Майкл был свободным агентом. Я пригласил его домой и сделал предложение перейти к нам. Он был на седьмом небе от счастья. Оуэна преследовали травмы, но он забивал важные мячи: сравнял счет в финале Кубка лиги в 2010 году, когда мы обыграли «Астон Виллу». Через год он получил свой первый за 13 лет выступлений в АПЛ титул чемпиона лиги.

Исключения из наших правил купли-продажи – это трансферы игроков, преданных клубу на протяжении многих лет. Когда пройдена точка невозврата к былой форме, будь то травмы или просто неспособность играть на высоком уровне, их время в футболе можно пересчитать по пальцам одной руки. И тогда клуб шел навстречу: либо мы предлагали отпустить игрока на свободный трансфер (благодаря чему покупающий клуб мог предложить им более солидный контракт), либо давали шанс провести прощальный матч. А зачастую и то, и другое.

Фил Невилл был единственным из игроков такого типа, кто реально отлично играл и после ухода. За него мы получили всего около 3 миллионов фунтов. После ухода из «Юнайтед» он провел в «Эвертоне» целых восемь лет, и мы явно могли получить за него

больше. «Ириски» провернули отличную сделку. Денис Ирвин, Стив Брюс, Майк Фелан, Брайан Макглэйр – все они ушли бесплатно. Когда клуб захотел покинуть Петер Шмейхель, мы разрешили ему уйти по окончании контракта, но с тем условием, что он не будет выступать за английский клуб.

Он перешел в лиссабонский «Спортинг», однако спустя несколько лет вернулся в Англию – «Астон Вилла» и «Манчестер Сити». Мы не стали препятствовать этим трансферам, хотя имели на то право. Порой нужно поступиться какими-то принципами и сделать упор на вежливость и обходительность. В случае с игроками подобного калибра это очень важно.

## ***Зарплаты и вознаграждения***

Я убеждён, что никто не рассматривает тренеров как экспертов в области ценообразования. Оценочная стоимость – это, как считают, удел бренд-менеджеров, которые сами решают, сколько будет стоить тюбик зубной пасты и как дорого можно продать бутылку водки. Я действительно не волновался о ценах на сезонные абонементы или клубную атрибутику (если только не получал жалобы от фанатов), но всегда трепетно следил за ценовой политикой в футбольной стороне клуба: за сколько мы можем позволить себе того или иного футболиста, какой контракт мы готовы ему предложить.

Когда ты покупаешь газету, а там на первой полосе новость, что какой-то клуб отвалил баснословные деньги за очередного футболиста, создается ощущение, что футбольные клубы транжирят налево и направо. Такая характеристика справедлива только для той группы команд, у чьих владельцев денег куры не клюют. Если рассматривать Европу, то это в первую очередь «Челси», «Манчестер Сити», «ПСЖ». Для всех остальных клубов, даже с приставкой «топ», деньги и клубный бюджет имеют большое значение. Я уже не говорю о командах вроде «Питерборо», где работал мой сын, Даррен. У Фергюсона-младшего на счету была каждая копейка. Я просто не могу понять, как можно купить успех. Его необходимо заработать.

В шотландском футболе денег исторически было на несколько порядков меньше, чем в английском. На ранних этапах карьеры я выработал в себе умение выжимать максимум из ничего. Думаю, данное качество очень ценно для любого вида деятельности – тратить деньги впустую очень легко. К тому же, мне всегда приходилось отчитываться перед владельцами и инвесторами: им хотелось знать, на что будут потрачены их средства.

В «Абердине» у меня был целый кавалерийский отряд игроков, в том числе и капитан Вилли Миллер, которые просто приходили ко мне

в офис и требовали прибавки к зарплате. Наибольший оклад варьировался в пределах 250-300 фунтов в неделю; Миллер хотел 350. Председатель клуба Дик Дональд собирался уже выставить его на трансфер, но я убедил Дональда, что в случае продажи Вилли начнётся массовый исход футболистов. Затем пришёл Алекс Маклиш со своей женой; ему я тоже дал дополнительные 50 фунтов. И, наконец, появился Дуг Ругви. Я сказал ему: «Слушай, Дуг, у меня есть торт и вишенки на нём. Только что пришёл Вилли Миллер и оттяпал себе 3/4 торта и почти все вишни. У меня осталась четверть. Чего вы от меня ещё хотите?» Ругви был недоволен моим ответом, и мы отпустили его в «Челси».

Шли десятилетия, и зарплата становилась всё более обсуждаемой темой в футболе. По крайней мере, в прессе. Всеми виной огромная пропасть между зарплатой обычного трудяги и деньгами, которые каждую неделю получают топ-футболисты.

Когда я только начинал играть в футбол, то заработанные деньги («рау racket») мы называли не иначе как «wage» [«заработок» - прим. ред.]. Этот термин неслучаен – в то время практически все футболисты были выходцами из крепких рабочих семей. Отец легендарного Стэнли Мэтьюза был боксёром; Бобби Чарльтон происходил из шахтёрского городка Ашингтон. Когда я подписал контракт с «Сент-Джонстоном», отцы всех моих новых одноклубников были рабочими. В Британии футбол был спортом рабочего класса. Если бы я не был футболистом, то, вероятно, продолжал бы вытачивать инструменты в порту, а игравшие со мной бок о бок парни трудились бы на заводах или близлежащей верфи.

Футболисты были похожи на прислугу из сериала «*Upstairs, Downstairs*» [«Вверх и вниз по лестнице», британский сериал – прим. ред.]. Футбольная лига ограничивала потолок недельных зарплат вплоть до 1961 года. Тогда он был где-то в районе 20 фунтов за игровой период. Естественно, футболисты, которые играли лучше других, чувствовали себя ущемлёнными и обделёнными. В то время не было переговоров по поводу размера зарплаты. Вы принимали условия менеджера. Часто ты мог получать одну ставку в течение игрового сезона и другую, когда не играл или

был травмирован, либо же вообще не получал денег за время летнего перерыва.

Если ты не соглашаешься с предложенными условиями, то просто уходишь на второй план. Одно дело, когда ты устраиваешь забастовку на заводе – машины будут чинно ожидать тебя по возвращении; совсем другое – пропускать матчи, которые не будут сыграны ещё раз. Даже после смягчения правил относительно зарплат некоторые клубы, в том числе «Манчестер Юнайтед», пытались пролоббировать противозаконные ограничения по зарплатам. Но, в конце концов, рыночная экономика победила.

Не то чтобы игрокам был безразличен размер их оклада, или же он был одинаков для всех, но в эпоху без юристов, агентов, бухгалтеров, бизнес-менеджеров и журналистов деньги футболистов не были предметом больших дискуссий и следующей за этим вражды. До появления «правила Босмана» вся власть относительно контрактов игроков сосредотачивалась в руках клуба. Это был примитивный подход. Нападающие получали чуть больше, чем защитники, капитан команды зарабатывал немногим более остальных. Когда я стал игроком «Куинз Парк», я не получал ничего: клуб был любительским. На пике своей карьеры, между 1967 и 1973 годами, моя зарплата составляла 80 фунтов в неделю, а в последний год выступлений (за «Эйр Юнайтед») я получал по 60 фунтов.

И пусть сейчас количество нулей в зарплатах выросло в неизмеримое количество раз, человеческая природа остается неизменной и пятьдесят лет спустя. Как и другие люди, футболисты моей юности хотели получать столько, сколько они, по их мнению, заслуживали. Однако на протяжении всей своей тренерской карьеры я чувствовал, что всегда можно найти золотую середину. Клуб не хотел разоряться из-за непомерных требований футболистов, но, с другой стороны, я понимал, что мы должны платить игрокам по их заслугам. Кажется, что это звучит легко лишь на словах, но если ты четко будешь следовать этому правилу, то все получится.

Когда я возглавил «Абердин», я увидел, что футболисты получали в среднем по 120 фунтов в неделю. Посчитав этот показатель низким, я распорядился поднять им зарплату. Впервые я серьезно столкнулся с проблемой денежного вознаграждения игроков в 1983 году, когда мой

«Абердин» победил мадридский «Реал» в финале Кубка обладателей кубков. Это было, можно сказать, одновременно и самое лучшее, и самое худшее, что могло случиться с командой: блеск трофеев направил на моих ребят прожекторы топ-клубов.

Отныне каждый в «Абердине» хотел получать больше денег, чем раньше. В течение двух последующих лет мы потеряли почти половину команды – все ушли в более известные клубы, которые предложили им существенное увеличение зарплаты. Сильнейшим из оставшихся игроков мы подняли зарплату до 350 фунтов в неделю, также прописав в контрактах премиальные за победы в чемпионатах и кубках. Однако Дик Дональд был осмотрителен: он всегда хотел убедиться, что, выплачивая основной команде большие деньги, мы в то же время не ущемляли молодых футболистов.

При распределении зарплат игрокам я не скупился ни на пенни. Думаю, даже сейчас лучшие футболисты мира всё равно недополучают. Автомеханики и медсёстры, читая меня, могут удивиться, но я смотрю на этот вопрос по-другому. Игроки, чьи умения позволяют им выступать за любую команду, претендующую на высокие места в Лиге чемпионов, априори затмевают собой десятки тысяч парней, которые за подобную возможность отдали бы всё, что у них есть. Они достаточно талантливы для того, чтобы привлекать интерес людей по всему миру, – на фоне числа фанатов, следящих за топ-матчами, аудитории, которые собирают кинозвезды или музыканты, могут показаться миниатюрными. Что уж говорить о других видах спорта.

Побочным эффектом современной системы зарплат в Премьер-лиге стал тот факт, что бонусы в прежнем их виде постепенно сходят на нет. Топ-футболисты могут получать увесистые премии при условии победы в чемпионате или еврокубке, но сложные многостраничные системы премирования вроде тех, что прописываются за определённое количество сыгранных матчей или забитых мячей, – это уже рудимент. И несмотря на то, что никто не жалуется на дополнительные деньги, финансовый бонус уже не так мотивирует игроков мирового уровня. Инстинкт конкуренции за медали и кубки – вот что является главным стимулом. Деньги – это не всё. Бонусы тратятся, медали остаются навсегда.

Когда оклады игроков вроде Роналду или Месси сравнивают с оными у глав различных хедж-фондов, для меня очевидна несправедливость. Недавно я прочёл, что топ-25 управляющих хедж-фондами получили в 2014 году суммарную зарплату в 7,5 миллиардов фунтов. Это больше, чем совокупная зарплатная ведомость АПЛ, Бундеслиги, Ла Лиги и Серии А вместе взятых. Тем удивительнее, что многие хедж-фонды из этих списков давали меньший доход, чем фондовые биржи.

Если эффективность футболиста падает, то с течением времени он может обнаружить себя на скамейке или, что ещё хуже, в списке на продажу. Но куда более выраженная несправедливость – это пик формы футболиста, в течение которого он получает максимальный доход. Как правило, это примерно лет шесть. Ну, в любом случае, меньше десяти. И не надо мне рассказывать, что какой-нибудь 28-летний офисный клерк, ловко управляющийся с электронными бизнестаблицами, заслуживает получать больше, чем полузащитник «Суонси» или «Саутгемптона».

Подчас игроки раздражаются, когда читают в газетах о новых «жирных» контрактах своих одноклубников. Ребята вроде Гари Невилла или Пола Скоулза не обращали внимания на спекуляции газет, полагая, что сами зарабатывают вполне сопоставимые с их игровым талантом суммы. Даже когда в конце карьеры Гари, Пол и Гиггзи получали однолетние контракты, это их не слишком волновало. Они были реалистами и понимали, почему клуб поступает подобным образом. Других же этот вопрос раздражал, и я знаю, почему. Все зависит от так называемой относительной самооценки игрока – многие футболисты либо хотят ощущать себя важнее других, либо уже испытывают это чувство. Нет разницы, о чём конкретно идёт речь. Ты можешь получать сотню тысяч фунтов или мешок чипсов – главное, чтобы другие получали меньше.

Иногда игрок оказывается в заведомо выгодной позиции и сам это осознаёт. Примером может служить ситуация с контрактом Руда ван Нистелроя. Проведя за «Юнайтед» два восхитительных сезона, в 2003 году он сумел выбить себе пункт в договоре, согласно которому мог перейти в «Реал» за фиксированную сумму отступных. Этот пункт позволил Руду самолично управлять ситуацией относительно своего

контракта, и мне не хотелось, чтобы подобная ситуация повторилась с кем-либо ещё. В конце концов мы отпустили его в Мадрид; Руд был одним из немногих, кто сам захотел покинуть «МЮ». Когда ван Нистелрой ушёл из клуба, ему было уже тридцать, и мы отбили на этом трансфере практически всю сумму, в своё время уплаченную за него ПСВ.

Одни футболисты при первой же возможности без сожаления покидают альма-матер, в которой доросли до приставки «топ»; другие слишком робки для того, чтобы попросить увеличения оклада. Заключая контракты с игроками, я всегда старался на выходе получить максимально выгодную сделку и для клуба, и для футболиста. Я пытался балансировать между полюсами, особенно в 90-е, когда футбольный рынок стал заваливаться деньгами.

Возможно, я сейчас скажу глупость, однако мне кажется, что признанные лидеры порой настолько заняты управлением организацией, что должным образом не могут позаботиться о себе. Они будут недоедать, недосыпать, пренебрегать личными финансовыми заботами – и всё во благо успеха организации; будут тратить уйму времени на составление чьих-то контрактов вместо урегулирования собственных дел. Они халатно относятся к срокам собственных рабочих соглашений, и, если повезёт сорвать куш, они будут долго думать, как грамотно распорядиться этими деньгами. Может, это потому, что самые талантливые лидеры не наёмники, чья цель – только деньги, а скорее миссионеры-просветители.

В первый год работы в «Абердине» я зарабатывал 12 тысяч фунтов в год (что по нынешнему курсу равно приблизительно 65 тысячам); в последний сезон я получал уже 25 тысяч плюс хорошие призовые. Параллельно я печатался в газете и выступал публично. Это тоже приносило какие-то деньги, но их с трудом хватило бы на ящик вина. В то же время самый высокооплачиваемый игрок получал 15 тысяч в год, а спонсорские контракты по сравнению с сегодняшними были просто мизерны. Когда я начал переговоры с «Юнайтед», представители клуба предложили мне меньше, чем я получил по окончании предшествующего сезона в «Абердине».

Когда «Манчестер Юнайтед» стал регулярно выигрывать трофеи, я стал уделять больше внимания собственной заработной плате. В 1989

году председатель клуба Мартин Эдвардс попытался продать «Юнайтед» за 20 миллионов фунтов – смешные по сегодняшним меркам деньги, но сумма была приличной для тех времен. Покупатели не смогли наскрести требуемую сумму, и сделка сорвалась. После того, как «Юнайтед» в 1991 году стал публичной акционерной компанией, оценочная стоимость клуба стала известна всем и каждому. В 1998 году Руперт Мёрдок предложил за «МЮ» 623 миллиона фунтов, оценив долю Мартина примерно в 87 миллионов. Я начал задумываться, какова моя заслуга в столь большой стоимости клуба. Возможно, это заиграли пережитки профсоюзного прошлого. А может, я просто чувствовал себя недооценённым.

Мартин был превосходным управленцем. «Юнайтед» был у него в крови, вместе с тем он заботился и о собственном благополучии, но каждый раз, когда я поднимал вопрос о своей зарплате, этот факт неизменно становился объектом дискуссий. Тогда я направлялся на «Олд Траффорд» и заглядывал в его кабинет. Мартин вбивал мои запросы в калькулятор, стоявший на столе возле телефона. Однажды в качестве аргумента в одном из споров о моей зарплате я показал ему контракт тогдашнего менеджера «Арсенала» Джорджа Грэма. Однако я вёл переговоры больше с позиции слабости.

Мартин знал, что во всём футбольном мире для меня не было работы привлекательнее, чем тренировать «Юнайтед». После назначения на пост исполнительного директора Дэвида Гилла ситуация разрядилась. Дэвид был куда объективнее, и в итоге мой оклад увеличился до приемлемого уровня.

Когда Глейзеры и Гилл согласились увеличить зарплату Уэйну Руни в 2010 году, они спросили у меня, что я думаю по этому поводу. Я сказал, что будет несправедливо, если Руни начнет зарабатывать в два раза больше меня. Джоэл Глейзер тут же ответил: «Я полностью согласен, но что нам следует сделать?» Мы тут же решили увеличить мне зарплату. Мы договорились об этом быстрее, чем вы прочитали предыдущее предложение.

Мои последние 15 лет в «Юнайтед» у меня был годичный контракт, который продлевался автоматически, и договоренность о том, что если меня уволят, то я получу право на выплату двухгодичного оклада, даже

если на следующий день после ухода возглавлю «Манчестер Сити». Этого было для меня более чем достаточно.

Я подозреваю, что большинство футбольных менеджеров получают гораздо меньше своих ведущих игроков. Думаю, что в Премьер-лиге только Арсен Венгер и Жозе Моуринью [книга была написана до увольнения Моуринью из «Челси» - *прим. пер.*] получают зарплату, сравнимую с зарплатой футболистов. Наверное, именно поэтому так мало пишут о зарплатах менеджеров. Какой месседж доходит до игроков в том случае, если они получают больше своего непосредственного начальника?

## *Переговоры*

Покупка и продажа игроков научили меня искусству переговоров. Я извлек первый урок в этой сфере во время работы на заводе, наблюдая за профсоюзными лидерами. В то время всюду чувствовалось влияние коммунизма, и мне всегда казалось, что руководство профсоюзов перегибает палку. Оно было готово устроить забастовку даже по незначительному поводу. Отказывались от переговоров, выходя сразу на тропу войны, Последнее, чего хочется рабочему, – идти на забастовку, но их это мало волновало. Какое, кроме плакатов, есть у вас оружие во время пикета? Что произойдет, если кто-то потребует подтвердить ваши слова делом и вам придется еще 3 месяца греться на улице у костра? Эти воспоминания о заводе крепко засели в моей голове, поэтому я старался не быть вовлеченным в разборки футболистов.

Трудно сохранять ясную голову во время переговоров и не поддаваться эмоциям. Если вы не будете себя контролировать во время переговоров, то для вас это выльется в большое количество осложнений, взвинтит цену по конкретной сделке, а также окажет косвенное влияние на других. В футболе, как и в других видах бизнеса, это будет означать, что от вас будут ждать только очень «жирных» сумм. Могут даже начаться беспорядки, если какая-то покупка или контракт для нового игрока подорвут всю вашу систему денежных компенсаций.

Приятно представить себе, что во время переговоров все ведут себя по-джентельменски, но, к сожалению, это не всегда так. Есть люди, рукопожатия с которыми достаточно, чтобы заключить многомиллионную сделку, а есть те, за которыми нужен глаз для глаз, иначе они впишут множество важных пунктов в договоре мелким шрифтом. Проведя десятки, если не сотни переговоров, я стал гораздо лучше понимать людей. Я также понял, что, даже если вы уже на

пороге заключения сделки, всегда надо быть готовым к неприятному сюрпризу.

Я старался не давать волю эмоциям и сохранять трезвое мышление при погоне за игроком. Когда мы хотели подписать Фила Невилла, мы первым делом пошли к его брату Гари. Я знал, что эта парочка очень тесно связана, но при этом у Фила больше природного таланта, и он был более желанной целью. Стоило нам подписать Гари, и Фил был у нас в кармане. Бывали случаи, когда продающие стороны пускали в ходе переговоров эмоции, используя их по полной.

После игры с «Эвертоном» в августе 2004 года Дэвид Гилл, Морис Уоткинс и я встретились с владельцем «ирисок» Биллом Кенрайтом и их тренером Дэвидом Мойесом, чтобы обсудить наше предложение по 18-летнему Уэйну Руни. Они все спускали на тормозах. Когда мы сделали им последнее предложение, Кенрайт позвонил матери Уэйна, которая мне заявила: «Вы не украдете у меня моего мальчика!» Мы долго боролись с этим эмоциональным порывом и подписали Руни уже на следующий день.

Я всегда пытался убедить себя в том, что если мы провалим какие-то переговоры, то никакого апокалипсиса не наступит, и наш успех не должен зависеть от прихода одного игрока. Если вам для изменения вектора развития нужен всего один человек, то вы построили не очень надежную организацию. У нас была возможность купить Серхио Агуэро перед тем, как он ушел в «Манчестер Сити», но, в конце концов, его агент запросил такую цену, которую мы не могли себе позволить.

Перед моим уходом из «Юнайтед» мы боролись за Лукаса Моуру, невероятно талантливого правого вингера, который на тот момент играл за «Сан-Паулу» в родной Бразилии. Мы предложили за него 24 миллиона фунтов, потом подняли предложение до 30 миллионов, затем уже до 35, но «ПСЖ» подписал его за 45. Дэвид [Гилл] и я просто не были готовы заходить так далеко. Бывало и так, что наши попытки подписать кого-то оборачивались прахом, но взамен нам попадался более хороший футболист. В 1989 году я не смог заполучить Гленна Хюсена из «Фиорентины», но мне достался Гари Паллистер. Тщетно погнавшись за Патриком Ключвертом, игравшим за «Милан», я чуть позже ухватил Дуайта Йорка.

Зачастую переговоры нерациональны. Есть много причин, по которым люди покупают и продают – будь то дом, компания, акция или футбольный игрок. Мне было трудно предугадать исход переговоров, потому что у меня не было информации о том, какие карты на руках у моего оппонента, какие на него влияют факторы. Несмотря на это, точно я знал одно: надо всегда оставлять для себя как можно больший выбор.

Например, в 1989 году, когда мы проиграли «Ноттингем Форест» в четвертьфинале Кубка Англии, я поручил Мартину Эдвардсу продать Гордона Стракана. «Шеффилд Уэнсдей» хотел его приобрести, но неожиданно мне позвонил Ховард Уилкинсон, менеджер «Лидса», который разведal информацию о возможном трансфере. Я сказал Стракану об интересе «Лидса», но по каким-то причинам он был нацелен на «Шеффилд». Я посоветовал ему из вежливости сообщить Уилкинсону о своем решении, добавив: «А вдруг он предложит тебе звезды с неба? Выслушай его предложение».

В то время «Лидс» был развивающимся клубом из тогдашнего второго дивизиона, и их руководитель Лесли Силвер был готов на большие траты. В ту же ночь Стракан позвонил мне и сказал: «Босс, я подписал контракт с «Лидс Юнайтед». Они не предложили мне звезды с неба. Они предложили мне всю галактику. В 32 года Гордон получил контракт, который был намного лучше того, что он имел в «Юнайтед».

Один из лучших уроков по переговорам я получил в августе 1989 года от Колина Хендерсона, когда мы хотели подписать Гари Паллистера, чтобы усилить защитную линию «Юнайтед». Хендерсон был руководителем «Мидлсбро», а также старшим коммерческим директором ICI (Imperial Chemical Industries – английская химическая компания), и он раздел нас до нитки. Я отчаянно хотел подписать Паллистера как можно скорее, чтобы он смог сыграть в матче против «Норвича», который должен был состояться через два дня, и, я думаю, Хендерсон отлично это понял. Мы так торопились, что подписывали документы с Паллистером и его агентом, сидя в машине неподалеку от отеля в Мидлсбро.

Я сказал Мартину Эдвардсу и Морису Уоткинсу, нашему юристу, что мы должны заплатить за Паллистера максимум 1,3 миллиона фунтов. Для 1989 года это была огромная сумма, потому что годом

ранее мы осуществили рекордный трансфер Марка Хьюза за 1,8 миллионов фунтов. Морис и я провели долгую ночь в спорах с Хендерсоном, начав торги с 1,3 миллионов фунтов. В конце концов, мы ударили по рукам на отметке в 2,3 миллиона фунтов – новый трансферный рекорд Англии. Не успел я вздохнуть с облегчением, как Хендерсон настоял на том, чтобы весь платеж был осуществлен сразу. Это было шокирующим условием, так как в те дни было принято оформлять такие большие трансферные суммы в рассрочку.

Я всегда предпочитал как можно раньше приступать к действиям во время двух ежегодных трансферных окон, которые были введены в 2002-03 годах. Другие тренеры жаловались на эту реформу, но я был рад возможности не иметь дело с агентами по 6 месяцев в году. Оказаться припертым к стене с неумолимо тикающими часиками, когда все знают, что ты находишься в поиске конкретного типа игрока, – худшее, что может случиться.

Я был рад растянуть эти давящие временные рамки на довольно большие временные отрезки. Мы всегда старались наметить наши главные летние трансферные цели до моего отпуска в июне, хотя трансферное окно не закрывается до конца августа. Мы рано обозначали наши намерения – Дэвид Гилл заранее устанавливал контакт с директором клуба, из которого мы хотели подписать футболиста. Было важно начать переговоры максимально рано, чтобы не упустить всех деталей. Хорошим примером такой работы является лето 2007 года, когда Дэвид Гилл и Карлуш Кейруш, который говорит по-португальски, поехали в Португалию и подписали Нани из «Спортинга» и Андерсона из «Порту» за 24 часа. В тот же месяц мы, кстати, за целых 10 недель до закрытия трансферного окна оформили переход Оуэна Харгривза из «Баварии».

Место и время переговоров также играют большую роль. Как я уже говорил ранее, отель на юге Франции, куда мы с Кэти ездили на каникулы, был отличным местом, чтобы убедить игроков связать судьбу с «Юнайтед». Он находился далеко от людных мест, в местечке с отличным видом на солнечное Средиземноморье, что гораздо больше способствовало позитивному настрою и восприимчивости игроков, чем тесная комната на стадионе или отельный номер в дождливом Лондоне.

Фил Джонс был одним из многих игроков, кто приехал в этот отель с родителями и агентом. Мы мило поболтали, наслаждаясь прекрасным видом, и дело было сделано. Иногда я также использовал ауру «Манчестер Юнайтед», чтобы быстрее закрыть сделку: показывал игроку стадион или прогуливался с ним по Каррингтону. Юнцы всегда испытывали благоговение перед звездами, когда попадали в спортзал.

Сравните этот непринуждённый подход с проблемой ведения переговоров под давлением. Дэниэл Леви, президент «Тоттенхэма», прижал нас к стенке в 2008 году, когда лишь в последний день трансферного окна согласился продать Димитара Бербатова, талантливого болгарского нападающего из «Тоттенхэма», которым мы долгое время были заинтересованы. Узнав, что Леви пытается продать Бербатова в «Манчестер Сити», мы вмешались, заказали самолёт и привезли футболиста в Манчестер, согласовали контракт, и, как я думал, цену с клубом.

Но затем приехал Леви и потребовал включить Фрейзера Кэмпбелла, одного из наших молодых нападающих, в сделку. Дэвид Гилл отказался от таких условий, и Леви немного поднял цену на Бербатова. В конце концов мы заключили сделку с «Тоттенхэмом», но, что хуже всего, все-таки отправили Кэмпбелла на «Уайт Харт Лейн» и выкупили Димитара по повышенной цене. Мы трудились до полуночи, подписывали и отправляли документы по факсу, чтобы вся бумажная работа была завершена до дедлайна. Это все было болезненнее, чем замещение моего тазобедренного сустава.

## *Агенты*

Агенты стали похожи на мух цеце. Сейчас они повсюду, и почти все они ничего не делают, лишь набивают свои собственные карманы, портят отношения игроков с клубами и тренерами. Многих игроков они превратили в товар. Разговаривать с большинством агентов – то же самое, что пытаться договориться с базарными бабками.

В результате у меня выработалась явная антипатия к любому посреднику, который встаёт между мной и игроком, с которыми я хочу развить доверительные отношения. У агентов свой интерес, а игроки вместе с тренерами страдают от последствий. Я был шокирован, когда прочёл *The Snowball*, биографию Уоррена Баффета, написанную Элис Шрёдер. Выяснилось, что он не доверял инвестиционным банкирам. Я чувствую по отношению к футбольным агентам то же самое, что чувствовал Уоррен Баффет по отношению к банкирам, которых он называет «денежными пройдохами».

До введения правила Босмана мы всегда напрямую связывались с игроками и их семьями. Любой парень, который был достоин играть за «Манчестер Юнайтед», неизбежно привлекал внимание других клубов, из-за чего суммы в наших предложениях варьировались в зависимости от числа конкурентов. До нас быстро доходили различные слухи, и мы всегда знали, чего нам ожидать.

Правда в том, что сегодня мало игроков, которым нужна помощь агента, либо потому что они ведут обыденный образ жизни, либо потому что они не хотят становиться знаменитостями. Если они получают доход только от контракта с клубом, они не харизматичны и не привлекают своим типажом рекламные контракты со сторонними компаниями, то всё, что им нужно, – это адвокат и бухгалтер.

Некоторые, а их немного, ведут более насыщенную жизнь, становятся мини-конгломератами, и им нужен кто-то, кто будет обо всём заботиться. Гари и Фил Невиллы подписали 7-летний контракт в

1997 году за 15 минут. Мне понравился ответ их отца на вопрос, почему они так сделали: «Потому что им не предложили контракт на 10 лет».

Агенты с умом и хитростью втискиваются между игроками и клубом, пытаясь поднять ставки. Они делают вид, что представляют интересы своих клиентов, но их единственный мотив – максимально увеличить сумму, которая направится в их собственные карманы. Игроки, особенно молодые, были обманом вовлечены в это, думая, что невозможно заключить честную сделку без агента.

К тому же, некоторым из них навешали лапшу на уши и убедили в том, что единственный способ заключить честную сделку – это валять дурака во время переговоров, которые могут длиться вечно. Дела обстоят с точностью до наоборот, потому что совсем мало игроков подсчитывают сумму, которую они отстёгивают этим агентам за время своей карьеры. Цифры могут быть ошеломляющими. К примеру, агент получает 5% от базового оклада игрока по условиям контракта. Следовательно, если футболист подпишет пятилетний контракт с зарплатой в 100 000 фунтов в неделю, то агент получит в общей сложности 1 300 000 фунтов. Впечатляюще.

Гарри Свэйлз, представлявший Райана Гигза, Брайана Робсона и Кевина Кигана, всегда отказывался брать проценты с перехода игрока в другой клуб. Вместо этого он брал проценты с каждого коммерческого контракта, в который его вовлекали.

Я часто старался использовать уважаемых игроков в качестве переговорщиков. Молодые игроки и их родители, как правило, видят союзников в игроках, а не в ком-то вроде меня или Дэвида Гилла. Мы по умолчанию были для них начальством или вражеской стороной, по крайней мере, в разгар обсуждений по контракту.

Я уже упоминал, что, когда они капитанами, Брайан Робсон, Стив Брюс и Брайан Макклер были весьма полезны в качестве переговорщиков. То же самое касается Гари Невилла, хотя, признаюсь, бывали случаи, когда я боялся его появления почти столько же, сколько и прибытия агента. Мы называли его Артур Скаржилл – это был давний лидер национального профсоюза шахтеров, который прославился своей непримиримостью практически во всех вопросах.

Гари был таким же. Он мог прийти в мой офис с игроком и сказать: «Я считаю, что ваше предложение – мусор». Он сильно обижался на некоторые наши предложения и доносил до нас свои мысли по таким вопросам крайне красноречиво. При этом Гари был объективен и помогал как клубу, так и игроку. В любое время суток я бы предпочел работу с Гари, а не агентами.

Есть несколько приличных агентов, но вам хватит пальцев одной руки, чтобы их посчитать. Жорже Мендеш – один из них. Он представляет, к примеру, таких игроков, как Криштиану Роналду, Анхель ди Мария и Диего Коста. За время работы с Жорже я заметил, что он всегда пытается защитить интересы игрока. Наиболее ярко это было видно на примере 2008 года, когда Роналду хотел уйти в «Реал», а я пытался сохранить его еще на год. Но Жорже – это редкость.

Многие агенты только и умеют, что втираться в доверие к игроку и его семье. На этом их профессиональные качества кончаются. У меня были проблемы не столько с Карлосом Тевесом, сколько с его представителем Киа Джурабчианом. Я всегда чувствовал, что он разрабатывал запасной план для Тевеса, и, как итог, у меня не создавалось ощущения, что Карлос принадлежит «Юнайтед». Это было похоже на аренду до тех пор, пока Джурабчиан не найдёт лучший вариант где-то ещё.

Есть один или два футбольных агента, которых я просто не люблю. Мино Райола, агент Поля Погба, – один из них. Я не доверял ему с нашей первой встречи. Он стал агентом Златана Ибрагимовича, когда тот выступал за «Аякс», и в итоге он стал агентом Погба, которому на тот момент было 18 лет. У нас с Полем был трёхлетний контракт, и мы собирались продлить его ещё на год. Внезапно на сцене появился Райола, и наша первая встреча превратилась в катастрофу. Мы были полными противоположностями. Мы проиграли эту войну, так как Райола смог втереться в доверие к Полю и его семье, и игрок ушел в «Ювентус».

Подобная обстановка затрудняет установку близких отношений с игроком и серьезно усложняет жизнь менеджеру. Если бы я чувствовал, что эти люди искренне поддерживают интересы игроков, я бы относился к ним иначе. Игроки не понимают, что их жизнь была бы лучше в моральном и финансовом плане, если бы они платили

почасово только юристу, чтобы тот помог им с контрактом. Пола Скоулза представлял Грант Торнтон из бухгалтерской фирмы. Скоулзи заплатил небольшую сумму, и работа была сделана. Агенты стали сомнительной частью футбольной жизни. Я бы хотел, чтобы такие игроки, как Пол Скоулз и Райан Гиггз помогли молодым игрокам и их родителям понять, что нет нужды нанимать агентов. Таким образом они бы принесли мальчикам и футболу огромную пользу.

## **Глава 11. Коммерческое развитие**

## *Инновации*

В период с 1986 по 2013 годы коммерческая сторона клуба изменилась до неузнаваемости. К моему последнему году на посту тренера оборот «МЮ» составил 363 миллиона фунтов. В то время как я закладывал фундамент для роста кирпичиками побед на «Олд Траффорд», председатель правления и исполнительный директор обеспечивали коммерческий рост. Это они занимались переговорами относительно спонсорских контрактов, увеличением нашей столовой и проведением благотворительных мероприятий; организацией предсезонных турне; различными аспектами в области маркетинга и СМИ: клубным телевидением, веб-сайтом, журналом и новинками последних лет – аккаунтами в Facebook, Twitter и Instagram. Они также значительно усилили влияние отдела кадров (при найме 800 сотрудников это необходимо). Все менялось с ростом клуба.

Оглядываясь назад, я могу предположить, что всегда был риск отвлечься от прямых обязанностей, распылившись на более широкий круг полномочий. Однако разделение клубных забот было делом естественным; его можно сравнить с дифференциацией специалистов в газете, доме моды или рекламном агентстве. За каждый продукт отвечает строго назначенный человек – креативный директор, дизайнер, редактор. И, конечно, никуда без исполнительного директора, который заботится об открытии новых торговых точек, о продажах платьев и рекламных подписках. В любом случае, у меня и без того было достаточно забот – нужно было держать команду в чемпионском тонусе и опережать все новые веяния футбола.

Научно-технический прогресс последних сорока лет и последовавшее за ним резкое увеличение объемов доступных знаний помогли видоизменить футбол; то же самое касалось и других видов спорта. Если сравнить болиды «Формулы-1» Стирлинга Мосса [16 побед в гонках в 1951-1961 гг. – прим. пер.] и Льюиса Хэмилтона,

велосипеды Криса Фрума [двукратный победитель велогонки «Тур де Франс», в том числе последнего сезона – *прим. пер.*] и Эдди Меркса [один из величайших велогонщиков в истории, трехкратный чемпион мира, пятикратный победитель «Тур де Франс» в период 1969-1974 гг. – *прим. пер.*], теннисные ракетки Рода Лэйвера [победитель 20-ти турниров «Большого шлема» в одиночном, парном и смешанном разрядах в период 1960-1971 гг. – *прим. пер.*] и Роджера Федерера, то можно понять, что экипировка и тренировочные подходы очень сильно разнятся.

Естественно, различные инновации были применены и футбольными клубами. Все находятся в постоянном поиске преимуществ, которые могут сделать их лучше, чем вчера, или лучше соперника. Как только это преимущество достигается, возникает логичное желание удержать его у себя, оберегая от посторонних взоров; тем не менее, просачивание информации в прессу неизбежно. Понятия инновации и информации шли в «Манчестер Юнайтед» бок о бок в течение последних 30-ти лет. Улучшается питание игрока, продлевается его карьера; благодаря новым грунтовым технологиям на новых полях с подогревом высаживается более крепкая трава, а само поле имеет еще и дренажную систему, отчего оно не разваливается после первого же ливня. Мячи не впитывают воду, а футболисты вместо хлопка и шерсти носят качественную синтетику.

Сегодняшний футбол взвинтил темп по сравнению с матчами 30-летней давности. В частности, этому поспособствовало введенное в 1992 году [дополнено в 1997 году – *прим. пер.*] правило обратного паса [запрещает вратарю брать мяч в руки после сознательного паса товарища по команде; в противном случае назначается свободный удар – *прим. пер.*], но мне кажется, главным образом сказалось повсеместное улучшение футбольных полей. Благодаря этому современные игроки проделывают впечатляющие вещи, и бьюсь об заклад, что нынешнее поколение футболистов способно выполнять на поле процентов на пятнадцать больший объем работы, чем игроки шестидесятых.

Питание, улучшенные тренировки, медицина, статистические и видеоанализы – эти и другие компоненты сыграли свою роль в эволюции футбола. Когда люди обращались ко мне и говорили, что

какая-то техническая штучка может нам помочь, я всегда относился к этому скептически. Огромное количество торгашей предлагало нам какие-то хитроумные приспособления или причудливые методики. Они так распинаясь, будто бы в руках у них была целебная лурдская вода [Лурд – город на юге Франции, знаменитый центр паломничества и минеральных источников – прим. пер.]. Мне всегда был нужен человек, который докажет, почему какое-либо нововведение может нам помочь; так иногда я мог быть немного старомодным. Однако, если предложение было толковым и могло сослужить «Юнайтед» хорошую службу, я был только за. Мне не хотелось, чтобы будущее проходило мимо «Юнайтед» и какие-то клубы опережали нас в развитии. Поэтому мы могли в любой момент внести прогрессивные изменения в наши распорядки питания и тренировок. Мы повысили квалификацию нашего персонала, а также разработали собственные системы видеоанализа.

На питание игроков мало кто обращал внимание. В Шотландии стандартный прием пищи перед матчем состоял из трех частей – суп, жаркое в горшочках либо фарш с картофелем и кусок бисквита на десерт. Я не знаю, кто придумал такое меню – с его помощью можно получить лишь отличный послеобеденный сон, но не прилив сил. Для меня подобное меню было слишком тяжелым. В пятницу на ужин Кэти готовила мне пару кусков морского языка с лимоном, а затем – тосты с медом; в субботу перед игрой у меня был просто легкий завтрак.

Когда я принял свою первую команду, «Ист Стерлингшир», диета сразу стала играть для меня важную роль. Предстояла встреча против «Фалкирка» (на нее я настроился по-особенному, как-никак выступал за эту команду), и мне хотелось изменить привычки своих игроков. Я сказал правлению, что отныне перед каждой игрой буду брать команду с собой на обеды, и это будет частью нашей предматчевой подготовки. Обед стоил 28 фунтов, и среди игроков было немало недовольных. В день матча в Фалкирке я пошел в отель, где мы остановились, и поручил местному повару приготовить для каждого игрока тот самый морской язык с лимоном и тосты с медом. Шеф-повар ответил, что наши игроки останутся голодными, а я ответил: «Пусть». И мы победили «Фалкирк» 2:0.

То же самое было и в «Абердине». Перед матчем игроки отсиживались в отеле, уплетая стейки. Владелец этого отеля водил дружбу с предыдущим менеджером «донз» Билли Макниллом; услышав, что я попросил членов правления изменить питание игроков, он предположил, что долго на своем посту я не задержусь. После подобных разговоров я решил сменить место нашей дислокации, и с тех пор мы обедали в отеле «Ferry», где меню состояло из белков и углеводов либо пары ломтиков морского языка и тостов с медом.

Английские клубы начали замечать пользу правильного питания ближе к девяностым. Для большинства молодых футболистов того времени не существовало лучшего способа перекусить, чем пирожки и чипсы. Строгая диета была им так же чужда, как и тарелка спагетти болоньезе. Подход к диете выдержал различные фазы: сначала были популярны бананы, потом кто-то решил, что полезнее всего будет диета с большим количеством спагетти, обогащенная углеводами.

Я начал серьезно относиться к этому вопросу в 1990 или 1991 году, когда нанял на работу Тревора Ли, диетолога из Шеффилда. Немного странно, что изначально он владел парой газетных киосков, в которых, помимо основной продукции, продавались разнообразные сладости и шоколад – не лучший бэкграунд для специалиста по здоровому питанию.

Тревор понимал, что подать нужные блюда в тренировочном комплексе – это лишь верхушка айсберга. Мы вызвали игроков, их жен и подруг на специальное совещание, где Тревор объяснял игрокам, что от них требуется; в частности, давал наставление не есть жирную пищу за несколько дней до игры. Его подход был достаточно тяжел; Тревор даже не тратил время на игроков, которые его не слушали.

В одной из моих очередных попыток похудеть и я почувствовал его суровость. Раз за разом спотыкаясь и начиная сначала, я услышал в свой адрес: «Ты либо держишь диету все время, либо вообще ее не держишь. Ты тратишь мое время впустую». Тревор поступил правильно, решив меня вразумить. Под его наставлением уровень подкожного жира игроков снизился с 14-15 процентов до восьми. Мы также установили на тренировочной базе в Каррингтоне солярий, чтобы восполнить нехватку витамина D игрокам, выросшим намного южнее Англии.

У большинства футболистов хорошее зрение, и я никогда не задумывался об этом, пока однажды в 1990 году мне не пришло письмо от Гэйл Стивенсон, специалиста по зрению Ливерпульского университета и одновременно преданной болельщицы «Юнайтед». В то время наш выездной комплект формы был серого цвета, и мы проиграли четыре игры из пяти, в которых его надевали. Она написала мне, что игрокам очень трудно отыскать своих одноклубников, одетых в серое. Мы сменили второй комплект формы и вернулись на победную полосу. Так Гэйл привлекла мое внимание; я пригласил ее на встречу и был крайне впечатлен, и она стала ценным членом нашей команды.

Гэйл также сказала, что результативность игроков повысится, если поработать над их периферийным зрением. Как и большинство людей, я всегда считал, что периферийное зрение обусловлено генами, как рост или цвет волос. Игроки, которые чаще выступают на крайних позициях (левые или правые вингеры), имеют хорошее боковое зрение с одной стороны и плохое – с другой. Она занялась этим вопросом. Гэйл основывалась на исследованиях, проведенных с хоккеистами, которые проходили курс восстановления после сотрясений, и наши футболисты получили пользу от ее занятий.

То же самое касается и тренировочных аспектов. В «Юнайтед» это начали воспринимать всерьез в 2007 году, когда к клубу присоединился Тони Страдвик, ставший первым руководителем общего физического развития. Он массово улучшил наш подход к физическим кондициям, а также показал преимущества упражнений, ориентированных на мобильность и гибкость игроков. Наш тренировочный зал, ранее сгибавшийся под тяжестью штанг и гантелей, вдруг обзавелся велотренажерами и беговыми дорожками, над которыми установили большие телеэкраны, чтобы игроки во время занятий могли смотреть свои любимые передачи. Он учил нас, как измерять интенсивность тренировок, чтобы не переутомлять сердечно-сосудистую и мышечную системы футболистов.

Когда я был игроком, цель беговых упражнений состояла в методичном наматывании мили за милей; сейчас же акцент был сделан на интервальных тренировках – взрывных и достаточно изматывающих скачках скорости. Самые большие дистанции пробежек

составляли не более двухсот метров. Тони увеличил количество базовых упражнений; а когда выяснилось, что компрессионные гольфы помогают лучше оправиться от изнурительных матчей, мы добавили и эту деталь в наш технический арсенал. В целом была произведена настоящая революция.

Может показаться безумным, но сорок лет назад после окончания основной тренировки мы дополнительно бегали восемь километров вверх-вниз по бесчисленным ступенькам «Хэмпден Парк» [стадион шотландского клуба «Куинз Парк» - *прим. пер.*]. Неудивительно, что затем в течение нескольких дней ты валялся без сил. Даже когда я играл за «Рейнджерс», тренировки были примитивны. День за днем – одно и то же. Пробежали круг – прошли круг. Затем шли за ворота, проделывали еще несколько упражнений, и, наконец, двусторонка.

У нас не было никакой технической подготовки – мяч видели только во время игр. О тактических занятиях также не было речи. Примитивными были и медосмотры – никаких измерений мышечной массы, объемов легких, анализов крови или кардиограмм.

## *В океане данных*

Оглядываясь назад, я вспоминаю, что невольно пытал игроков даже в бытность тренером «Абердина», гоняя их по холмам вокруг полей для гольфа. Старомодная ерунда, но ничего другого я предложить не мог. В «Манчестер Юнайтед» были инновационные методы тренировок и анализа данных. Это позволяло не допустить физического и эмоционального «выгорания» футболистов. После каждой тренировки Тони [Страдвик] приносил мне сводную таблицу, где было отмечено, насколько упорно тренировались игроки. Очень наглядно, я скажу. Позже такие заметки стали использоваться и во время матчей, что позволяло изобличить того или иного футболиста в плохом уровне игры.

Все эти и многие другие нововведения превратили «Юнайтед» в клуб 21-го века.

На сегодняшний день существует огромное количество информации; это океан, в котором можно утонуть. Когда я начинал тренировать, проблема была полярной – недостаток информации. В клубном штате не было обработчиков данных, статистиков и т.п.; игроки не пользовались датчиками для сердечного ритма и GPS-приемниками, чтобы оценить пробегаемое расстояние. Не было даже видеозаписей игр, не говоря уже об узкоспециализированных видеонарезках хайлайтов. Как начинающему менеджеру, мне было необходимо собрать максимальное количество информации о соперниках, посещая дюжины игр. Я исколесил всю Шотландию, изо дня в день под проливным дождем наблюдая, как месят газон «Партик Тисл», «Мотеруэлл», «Хайберниан», «Хартс». В среднем за год на счетчике моей машины прибавлялись десятки тысяч миль.

Когда я собирал информацию на отдельного игрока, я всегда старался быть проще. Мне было важно понять характер человека, какое воспитание он получил. Далее я следил за скоростью, балансом,

техникой и заряженностью на игру. Мы не пользовались секундомерами, чтобы понять, насколько быстр тот или иной игрок. Ты просто смотришь и понимаешь, какая у него скорость. Зачем все усложнять? Если бы кто-то увидел, как работали на тренировках Брайан Макклер или Карлос Тевес, то ему бы в голову не пришло, что подобные футболисты могут без остановки носиться по полю 90 минут.

И если бы компьютеры во время расчетов скорости опирались только на информацию, полученную в ходе тренировки, то их выходные данные оказались бы ложными. К примеру, мы знали, что сильная сторона Руда ван Нистелроя – короткий взрывной спринт, и вместо общей подготовки мы в основном работали над развитием этого навыка.

В футболе, как и любом другом виде спорта, всегда были охотники за статистикой. Все изменилось, когда Sky Sports начал заглушать своим успехом радиостанции. До этого вся информация, которую мог получить рядовой зритель, состояла из результата матча, имен авторов мячей и сведений о том, когда они были забиты. Теперь можно узнать статистику ударов по воротам, в створ, информацию о голевых передачах, проценте владения мячом и рационе твоей собаки на Пасху десятилетней давности... Подобную информацию теперь может получить любой тренер. Я всегда просматривал и анализировал данные, взятые с отдельных матчей и занятий, но не для того, чтобы на их основании подобрать состав на предстоящую встречу. Их я использовал как инструмент, наглядно демонстрирующий уровень наших выступлений.

Очень часто тренерский штаб, и особенно тренеры вратарей, слишком зациклены на изучении манеры исполнения пенальти предстоящими соперниками, особенно если матч располагает к серии 11-метровых. Они часами анализируют данные, после чего сообщают, вероятность какого удара будет выше – влево, вправо, в верхний или нижний угол. Мне казалось, что это все не имеет особого значения, и я продолжал указывать голкиперам оставаться в центре вместо того, чтобы сместиться в какую-либо из сторон.

До недавнего времени я не знал, что в 2005 году группа израильских экономических психологов, проанализировав 286

пенальти, опубликовала труд под названием «Анализ смещений топ-вратарей во время исполнения пенальти». Вывод был схож с моим: лучший способ отбить пенальти – оставаться в центре ворот.

Развитие телевидения породило новую сферу деятельности – видеоанализ. В настоящее время любой уважающий себя клуб содержит штаб техников, подготавливающих видеонарезки, и специальную комнату для «разбора полетов». Однако я никогда не использовал видеоанализ как особое подкрепление каких-либо доказательств. Полезное подспорье, да, но не более того – за просмотрами видео можно угробить множество часов. В основном я опирался на то, что видел своими глазами. Ни одна машина не расскажет тебе, ленив игрок или усерден. Доказательства же были прямо передо мной, а не на экране. Я часто смотрел на статистику, но обычно она не могла добавить чего-то принципиально нового к уже сделанным выводам.

Порой я был и вовсе не согласен с предоставляемой мне информацией. В 1987 году, в то время как я просматривал матч резервистов, ко мне подошел председатель правления Мартин Эдвардс и сказал, что Стив Брюс, чей трансфер из «Норвича» был практически завершен, провалил медицинские тесты. Я ответил: «Не думаю, что в течение последних пяти лет он пропустил хотя бы одну встречу. Так о каких проблемах Вы мне говорите?» И мы утвердили сделку.

Правда, был один вид данных, использование которых я считал крайне полезным. «Сигнальный тест», пришедший к нам еще из восьмидесятых – серия коротких 20-метровых спринтов, используемых для оценки профпригодности игрока перед началом сезона. Он был строг, но справедлив; мы с тренерским штабом всегда использовали этот тест для итоговой оценки формы игроков в конце сезона и перед самым его началом, чтобы оценить, следили ли за собой наши подопечные в течение летнего отпуска.

Годами ранее единственным способом оценить потенциальных новичков был непосредственный просмотр матчей с их участием. В «Абердине» у меня уже практиковался видеоанализ, если его можно так назвать, – несколько VHS-кассет неважного качества, снятых с двух-трех ракурсов. О видеоштабе и речи быть не могло. Сейчас же изображение или видео для анализа можно взять с любого угла

камеры. В «Юнайтед» штаб видеоаналитиков выуживал из бесконечного по времени материала только самое важное.

В начале нулевых мы установили в клубе специализированные видеоаналитические системы. С их помощью мы могли показывать игрокам, какой аспект игры нужно улучшить. Мы стали строить планы на будущее по-другому. Также это дало нам невообразимо большее количество информации о предстоящих соперниках. Для традиционно плотного календаря Премьер-лиги, между которым вклиниваются внутрикубковые и еврокубковые матчи, данное решение было восхитительным.

Видео показывали мне тактику соперника, наиболее вероятные замены и различные заготовки по угловым и штрафным. Я всегда строил планы на несколько матчей вперед, и подобные новшества помогали выставлять сильнейший, на мой взгляд, состав на определенную встречу. В последние годы в «Юнайтед» я еще более усердно работал над этой составляющей и, давая отдых игроку на два матча, подводил его в лучших кондициях к самой важной встрече.

Спортивная наука, бригады видеоаналитиков придумывают все новые способы получения и обработки данных; мне это нравится, так как я всегда был голоден до новых идей. Тем не менее, я вырос в эпоху, где не было тепловых карт и показателей пробега игроков, и потому больше полагался на опыт, полученный от просмотра десятков тысяч игроков во время тысяч матчей, а не на компьютерную распечатку.

Время шло, а мы все сидели на куче непомерно разрастающихся данных. Сохранить их конфиденциальность было естественным порывом. И тем не менее, я всегда считал, что вся информация хранится в двух ведрах – одно было до дна вылизано журналистами, а крышку другого я бы не позволил открыть даже своей бабушке.

Одна из черт лидера – готовность делиться информацией. Ну, или хотя бы ее частью. Прежде чем мой «Абердин» провел встречу с «Ипсвичем» в рамках Кубка УЕФА, их тогдашний менеджер, некто Бобби Робсон, пригласил меня на тренировку. И, признаюсь, я взял на вооружение одно малюсенькое упражнение, касающееся паса. Уверен, Бобби знал, что я знаком со всей его командой (потому что я уже видел матчи «Ипсвича» вживую либо на телевидении), так что я просто стоял и наблюдал за их тренировкой. Это был крайне щедрый жест с его

стороны, который раскрывал его как личность, и я извлек нужный урок.

Люди привыкли удивляться тому, что двери моих клубов были в любой момент открыты для других специалистов. Может, они думают, что я показываю, как из двух стаканов муки, кетчупа и хлопьев слепить атомную бомбу. Однажды Эрнст Кюнник, менеджер клуба «Ватерсхей» [в 1988 году слился с клубом «Винтерслаг», образовав нынешний «Генк» – прим. пер.], пришел посмотреть матч моего «Абердина» перед полуфиналом Кубка обладателей кубков-1983. Он пробыл в городе несколько дней, и я пригласил его приехать посмотреть на наш тренировочный процесс. Хотя мы проводили свою стандартную тренировку, Эрнст был изумлен самим фактом подобного приглашения. Уверен, что он ушел с мыслью: «Черт побери! Вот это клуб. Они позволяют другим смотреть свои тренировки».

В 2011 году, когда мы задумались об улучшении медицинского центра, мюнхенская «Бавария» разрешила нам осмотреть их собственный. Мы вместе с нашим главным физиотерапевтом Стивом Макнэлли бегали по этому центру, как по больнице, немало впечатлились и переняли множество идей. В видеоцентре «Баварии» стояло много кресел, а «разбор полетов» шел вместе с субтитрами, предназначенными для иностранных футболистов, плохо знавших немецкий. Я бы хотел иметь у себя подобное: парни вроде Тевеса и Верона на момент прихода в клуб практически не понимали по-английски.

Когда мы закончили строительство нового медицинского центра в Каррингтоне, по Англии пошла молва, что это лучший центр страны; все клубы Премьер-лиги стремились его изучить. Все знали, что у нас был значительный медицинский штаб, знали, какое оборудование мы приобретали, и я уверен, что производители этого оборудования были бы счастливы отправить по рекламному буклету в каждый заинтересовавшийся клуб.

Иногда я поражаюсь, насколько люди помешаны на информации. Это то же самое, что стоять в больничной палате и анализировать цифры на прикроватных мониторах, пока твой пациент умирает от того, что подавился сэндвичем. Нужно учитывать человеческий фактор – обстоятельства могут нарушить любые, даже максимально

распланированные данные. Даже если ты знаешь частоту сердечных сокращений футболиста, изучив все видеонарезки в мире, его оппоненту будет все равно; он может сделать так, чтобы твой спокойный с виду игрок потерял самообладание и заработал красную.

## ***Конфиденциальность***

Хотя мне нравится думать, что я довольно открытый человек и всегда готов поделиться опытом, есть некоторые вещи, в которых надо быть предельно осторожным, потому как ввиду жесткой конкуренции поддержание секретности и конфиденциальности является мощным оружием. Я всегда старался держать завесу тайны над некоторыми вещами: количество денег для приобретения игроков, футболисты, которыми мы интересовались, а также травмы. Моя мантра в таких случаях неизменна: «Ничего им не скажу». Я никогда не давал даже намека на то, кого мы хотим подписать, и у меня не было никакого желания, чтобы коллеги-соперники знали текущую форму моих подопечных.

В сезоне 2009-10, когда Уэйн Руни получил травму во время первого четвертьфинального матча Лиги чемпионов, я велел ему носить специальную восстанавливающую обувь, чтобы «Бавария» не могла ожидать появления форварда к ответному матчу. Уловка сработала, но, к сожалению, в полуфинал мы так и не прошли. Хитрость и конспирация – ценные понятия для каждого клуба.

Я привык объявлять состав команды за день до игры, однако затем эти сведения стали просачиваться в газеты. Поэтому я изменил свой подход: стал говорить каждому футболисту, будет он сегодня играть или нет, однако сохранял осторожность, чтобы убедиться, что информация не будет известна никому вплоть до завтрашнего утра. Когда Пол Скоулз решил возобновить карьеру, о его участии в матче против «Манчестер Сити» в 2012 году не знали даже одноклубники до тех пор, пока он не снял пиджак и не надел игровую форму.

Агенты всегда поддразнивают своих игроков всякого рода сплетнями, которые затем выдают прессе якобы под видом официальных заявлений, чтобы получить расположение журналистов. Они сидят в автомобилях перед тренировочным полем, затем их

клиенты выходят, и тут начинается: «Как тренировка? Что сказал менеджер? Завтра играешь? Кто травмирован?» Будьте уверены – уже через секунду они будут передавать полученную информацию прикормленным писакам.

Было время, когда вести из штаба «МЮ» раз за разом появлялись в одной и той же газете от одного и того же журналиста. Это сводило меня с ума, я никак не мог понять, почему так происходит, а потом обнаружил, что репортер жил в Олдерли, деревушке на окраине Манчестера, как и некоторые из наших футболистов. Оказалось, парень выпивал по выходным с моими игроками и, будучи мастером своего дела, выведывал то, что должно было остаться в тайне.

Смекнув, в чем дело, я созвал всех игроков, живших в Олдерли, и начал не совсем издалека: «Если еще раз прочитаю в газете лишнего, вам конец. Мне плевать, кто именно растреплет информацию, оштрафую каждого». Это сработало.

Грэм Хогг, защитник, выступавший за «Юнайтед» в середине восьмидесятых, тоже, можно сказать, «боролся» с конфиденциальностью. В 1987 году нам предстоял важный матч против «Эвертона», тогдашнего действующего чемпиона. Я целую неделю прикидывал, как можно им противостоять. У нас оставалось всего три здоровых защитника. Утром перед матчем я взял газету и прочитал сверкающий заголовок за «соавторством» Хогга: «Как мы будем побеждать «Эвертон». Я не верил своим глазам и сказал себе подождать и успокоиться, иначе если бы я наткнулся на Хогга сразу после прочтения газеты, то вполне мог совершить преднамеренное убийство. Правда, Хогг отыграл за нас немного встреч, после чего год спустя был продан в «Портсмут».

Однако мне в этом плане проще, чем, к примеру, политикам. В 1997 году перед выборами я обедал в Манчестере с Тони Блэром; мы говорили о том, что тяжело поставить весь кабинет министров по стройке «смирно», так как после окончания рабочего дня каждый из министров «сливает» важную информацию любимым журналистам, дабы получить больше освещения в прессе. Я сказал: «Если ты можешь удержать их всех в одной комнате, проблем не будет. Но эти птички время от времени хотят вылетать из гнезда, с этим ничего не

поделаешь». Он засмеялся: «Да, наверное, ты прав». А я ответил: «Я прав. Не беспокойся по этому поводу».

Мой круг доверенных лиц очень мал. Из родных это моя жена Кэти, брат Мартин, а также Бриджит и Джон Робертсоны, родственники жены. Также я знал, что всегда могу положиться на Леса Дельгарно, нашего адвоката, и на пару друзей детства.

Когда Арчи Нокс вернулся в Шотландию, я постепенно сблизился с новыми помощниками, Карлушем Кейрушем и Майком Феланом. Но все равно с Арчи мы проработали вместе сотни часов, и эти отношения были куда теплее, чем со всеми остальными. Что касается тренеров, я имел дружеские отношения с Джоном Лайэллом [тренер «Вест Хэма» и «Ипсвича» в 1974-1994 годы – *прим. пер.*], Бобби Робсоном (им я восхищался больше всех) и Сэмом Эллардайсом. Но, как я уже говорил, по-настоящему близких людей сравнительно немного. Возможно, это попросту очень трудно – иметь большое количество друзей, с которыми съеден не один пуд соли. Мой отец говорил: «Тебе нужно всего шесть человек – те, кто понесут твой гроб», и с возрастом я стал больше ценить это замечание.

## **Глава 12. Значимость окружающих**

## *Противостояния*

Футбол усеян великими противостояниями. Многие из них сводятся к местным баталиям и являются продолжением времен, когда путешествовать было намного тяжелее. До 1950-х годов британские клубы не высаживались на континенте, потому все местное было в приоритете. Журналисты взяли в привычку отправлять на первые полосы заголовки локальных дерби; так и остается до сих пор. И неважно, игра ли это «Селтика» и «Рейнджерс», «Эвертона» и «Ливерпуля», «Тоттенхема» и «Арсенала» или «Манчестер Юнайтед» и «Манчестер Сити». Соперничество, особенно локальное, добавляет немного остроты и пикантности.

Некоторые фанаты, для которых футбол – больше, чем религия, даже наследуют своих соперников. Их отцы или деды поддерживали какую-то определенную команду, и ее цвета они будут с гордостью носить до самой смерти. Я даже не могу сосчитать, сколько я получал фотографий новорожденных, облаченных в цвета «Манчестер Юнайтед» и названных в честь игрока клуба. Эти малыши были уже рождены фанатами, хотели они того или нет.

Я не помню времен, когда бы я не думал о соперничестве и соревновании. В Глазго главным было и остается дерби «Старой фирмы» («Селтик» – «Рейнджерс»). Многие десятилетия оно доходило до грани сектантства, потому что «Селтик» старался заполнить ирландских католиков, в то время как «Рейнджерс» набирал в свои ряды шотландских протестантов. Заклятым врагом «Абердина» долгое время был «Рейнджерс», а когда я попал в клуб, началась к тому же «заруба» с «Данди Юнайтед».

В «Манчестер Юнайтед» я унаследовал противостояния, которые исчислялись несколькими десятилетиями. В зависимости от эпохи какие-то соперники менялись, но некоторые соперничества длились вечно. Битвы с «Ливерпулем» (чей стадион находится всего в 32-х

милях от «Олд Траффорд») и «Ман Сити» всегда принимали угрожающие масштабы. То же самое относится и к «Лидсу» на пике. Иногда это переходило все границы, например, когда фанаты «Лидса» атаковали Эрика Харрисона, нашего тренера молодежи, приняв его за меня. Последние 15 лет будущие даты наших встреч с «Челси» и «Арсеналом» также приходилось обводить в календаре на месяцы вперед.

Футбол идеально подходит мне по своему характеру, потому что в нем есть четкое разделение между победами и поражениями и, как следствие, в оценках твоей личности. Даже будучи мальчишкой, я никогда не давал себя в обиду. Может, это из-за моего Глазговского воспитания, а может, и из-за рабочего происхождения. Это уже решать психоаналитикам. В Говане всегда были дети, которые хотели подраться и являлись моими заклятыми врагами. Разного рода дерби всегда подстегивают команду на пути к вершинам. В «Абердине» я описывал приезд большого клуба из Глазго как покушение на наше мужское достоинство.

Я говорил игрокам: «Рейнджерс» и «Селтик» приезжают сюда и думают, что они по нам легко пройдутся». Мой намек был очевиден.

В первые годы моей работы в «Юнайтед» постоянно цитировали мою фразу о том, что главным для меня было «сбросить» «Ливерпуль» с их «наседы». Почему-то эта цитата стала притчей во языцех и постоянно везде упоминалась. Самое странное, что я даже не помню тот момент, когда произнес эти слова. В любом случае они принесли пользу, потому что акцентировали внимание на вековом противостоянии между «Юнайтед» и «Ливерпулем», а в 1970х-1980х на «Энфилде» было особенно жарко. В 26-летний период засухи «Юнайтед» (1967-1993) «Ливерпуль» 11 раз выиграл лигу, 3 раза – Кубок Англии, и, что самое неприятное, 4 раза – Кубок европейских чемпионов.

Успех «Ливерпуля» в ту эпоху был беспрецедентным, потому что ни одному клубу не удавалось доминировать в английском футболе в похожей манере. Я не уверен, что игроки «Юнайтед» задумывались когда-либо о том, чтобы побить победный рекорд «Ливерпуля», но я всегда думал о нем как о цели, которой должен достичь. Призрак всех

тех серебряных кубков, достающихся «Ливерпулю», мозолил мне глаза.

Однажды в 1988 году мы покинули «Энфилд» после ничейного результата 3:3, ознаменованного ужасными судейскими решениями. В интервью на радио я сказал: «Неудивительно, что тренерам приходится покидать «Энфилд», захлебываясь собственной рвотой, прикусывая язык, боясь сказать правду».

Очевидно, я был немного неискренним, когда настраивал игроков на встречу с извечным соперником, но есть очень немного людей и случаев (кроме судей и лайнсменов), которые постоянно приводили меня в бешенство. Это нормально, когда у футбольного клуба есть соперник или враг, потому что раздражитель заставляет играть на всю катушку, но я не уверен, что есть хоть какая-то польза в том, чтобы иметь личных врагов. Я не могу назвать тренера, которому отказал бы в совместном ужине (даже при самой сильной конфронтации клубов).

Я старался держать свои мысли при себе, потому что секрет заключается в том, чтобы не выставлять напоказ свои слабости. Лучший способ добиться этого – быть уверенным в своем превосходстве. У меня были размолвки с некоторыми тренерами, например, Арсеном Венгером, но они не длились вечно. Арсен был очень любезен, когда мы работали с ним в УЕФА [САФ и Венгер ранее возглавляли форум топ-тренеров, проходящий под эгидой УЕФА – прим. пер.].

Нельзя постоянно равняться на соперников и менять свою стратегию и подход из-за каких-то их действий. Годами в «Манчестер Сити» все определялось по нашим меркам. Их председатель Питер Свэйлз регулярно говорил о нас как об «этих там, через дорогу». Он никак не мог выкинуть «Манчестер Юнайтед» из своей головы. Вместо того, чтобы искать способы улучшения «Сити» и сконцентрироваться на том, что было у него под контролем, он беспокоился о нас. Это бессмысленно. С другой стороны, у нас был болельщик, Норман Уильямс, который посещал каждый домашний матч и выезжал на многие выездные встречи. Однако за всю жизнь он ни разу не был на стадионе «Сити». Я однажды спросил, почему он отказывается туда ходить. Его ответ был таков: «Боюсь подхватить какую-нибудь заразу».

Тем не менее, ты можешь поучиться у своих противников и, что более важно, повысить свой уровень, стараясь соответствовать им или превзойти во всем. Между 1994 и 1999 годами «клубом-учителем» для «Юнайтед» был «Ювентус», когда под руководством Марчелло Липпи он играл на таком уровне, которого я хотел бы достичь. Я восхищался Липпи. У него было такое чувство стиля, с его седыми волосами, кожаным плащом и маленькой сигарой, что он напоминал мне Пола Ньюмана. Впоследствии я пережил один из лучших дней в качестве менеджера во время полуфинала ЛЧ 1999 года [когда «Юнайтед» играл в гостях против «Ювентуса» – *прим. пер.*]. После 11 минут мы проигрывали в 2 мяча, но совершили камбэк, выиграв со счетом 3:2, выбили «синьору» из турнира и пробились в финал в Барселоне.

Трудно сохранять спокойствие, когда твои соперники совершают нерациональные поступки. В бизнесе, если конкурент снижает цены или выставляет напоказ дорогущую ТВ-рекламу, легко предположить, что это верная политика. Чтобы плыть против течения, нужны стальные нервы. В мою бытность менеджером другие клубы и их владельцы были готовы отдать полцарства, чтобы купить успех. В Шотландии таким клубом был «Рейнджерс». Оглядываясь назад, можно сказать, что мне немного повезло со временем моего ухода из «Абердина», потому что он совпал с приходом Грэма Сунесса в «Рейнджерс» и стартом их большой «закупки» по Англии и странам континентальной Европы. Кроме того, если бы я остался в «Абердине», у меня бы появился соблазн гоняться за «Рейнджерс» и волей-неволей прибегнуть к расходам. Я бы стоял на своем.

В Англии королями растрат были «Челси» и, в последнее время, «Манчестер Сити». Очевидно, что «Юнайтед» со времен моего ухода на пенсию сильно потратился, но это лишь короткий промежуток времени. Успех, которого достиг Жозе Моуринью в первый сезон в «Челси» в 2004-2005 годах, когда он выиграл Премьер-лигу и Кубок лиги, был обусловлен его упрямством, решительной манерой выцарапывать победы и ничьи, а также тем фактом, что игроки видели в нем мессию. Даже не было обидно, что он потратил почти 100 миллионов фунтов за свой первый сезон в клубе. В любом случае, он великий лидер и зрелищный тренер, который выиграл основные

титулы в четырех разных странах. Сложно подумать, чтобы кто-либо еще смог такое повторить.

Когда «Манчестер Сити» был куплен Мансуром ибн Зайд аль-Нахайяном в 2008 году, я ни секунды не думал о том, что это может принести нам трудности. Я просто рассматривал это как очередную полосу препятствий, с которыми нам придется бороться. Я не ожидал от «Сити» действий, которые они совершали в последние годы, некоторые из которых были направлены непосредственно на борьбу с «Юнайтед», но они сослужили пользу экономике Манчестера. Кто мог представить, что они построят 6000 новых домов в некоторых районах Манчестера как часть их плана по развитию? Однако мой подход оставался неизменным, несмотря на тот факт, что они потратили 700 миллионов фунтов, начиная с 2008 года и заканчивая моим уходом на пенсию. Победы над «Сити» всегда во власти «Юнайтед», и неважно, сколько «горожане» тратят средств. Несомненно, траты «Сити» и их попытки творить историю вызвали зависть во всей лиге, но я всегда пытался донести такой месседж: неважно, как много игроков они купили за гигантские суммы, субботним вечером на поле выйдет всего 11 человек.

## *Глобальные рынки*

Я никогда не изучал экономику, но футбол дал мне немного знаний в этой области. Хотя я всегда с симпатией относился к профсоюзам, в основном из-за того, что мой отец и его поколение проработали в шотландской верфи, я стал большим сторонником свободного рынка, который предоставляет всем его участникам равные возможности для конкуренции. Иммиграция может вызвать своего рода социальные и политические проблемы, но именно она изменила стандарты игры в Премьер-лиге.

Когда я начинал свой путь в футболе, этот вид спорта был местечковым. Британские клубы варились в своих районах, поселениях и городах. Многие из игроков могли пешком дойти из дома на поле, и так продолжалось долгое время. В 1967 году, когда «Селтик» стал первым британским клубом, выигравшим Лигу чемпионов, это была команда, целиком состоявшая из игроков, рожденных не дальше чем в 30 милях от Глазго. Когда «Юнайтед» выиграл Лигу чемпионов под руководством Мэтта Басби в 1968 году, это была команда из семи англичан, одного шотландца, одного североирландца и двух игроков, представляющих Ирландию. До конца 70-х было только один или два иностранных игрока в Англии, пока «Тоттенхэм» не купил Освальдо Ардилеса и Рикардо Вилью после ЧМ 1978 года.

Когда я пришел в «Абердин», в команде не было ни одного иностранного игрока (в этом случае «иностраный» означает и англичанин, и валлиец, и ирландец). Все были шотландцами. Когда я оказался в «Юнайтед», у нас было только два иностранца – Йон Сивебек и Йеспер Ольсен – оба из Дании. Полпоколения спустя все поменялось. «Челси» стал первым клубом из топ-дивизиона, который не выпустил в стартовом составе ни одного британца, в декабре 1999-го. Тогда «пенсионеры» выпустили двух французов, двух итальянцев, одного уругвайца, голландца, нигерийца, румына, бразильца, норвежца

и испанца. В 2005 году «Арсенал» в игре против «Кристал Пэлас» стал первой командой из Премьер-лиги, которая весь матч провела без единого британца. Первый раз, когда я выпустил команду на поле без единого англичанина в составе, состоялся 10 мая 2009 года на «Олд Траффорд», в матче против «Манчестер Сити», выигранном со счетом 2:0. Тогда у нас был набор игроков из Голландии, Бразилии, Сербии, Северной Ирландии, Франции, Португалии, Испании, Шотландии, Уэльса, Южной Кореи, Аргентины и Болгарии.

Приезд зарубежных игроков проходил в две фазы. До 1995 года, когда Европейский суд привел в исполнение закон Босмана, европейские игроки все еще были частично в плену своих клубов. В Англии трибуналы в ведении ФА использовались с начала 1980-х годов для урегулирования споров о ценах на трансферы. После того как Европейский суд постановил, что клубам больше не надо платить отступные после истечения контракта с игроком, начался настоящий ад. Внезапно началась бесплатная раздача. Стало усиливаться давление на клубы по перезаключению контрактов задолго до истечения их срока, и у игроков, или, по крайней мере, у хороших игроков, появилась намного большая переговорная мощь.

В Британии тренд на иностранных игроков установился в 1980-х, когда мы постепенно перестали производить непропорционально большую долю лучших игроков мира. Одним простым показателем было то, что британские команды перестали квалифицироваться на чемпионат мира. Уэльс не отбирался с 1958 года, Северная Ирландия – с 1986 года, Шотландия – с 1998 года, а Ирландия в последний раз квалифицировалась в 2002 году. Это произошло по двум причинам – Маргарет Тэтчер и BSkyB.

Я не знаю, осознанно ли Маргарет Тэтчер стремилась уничтожить британский футбол, потому что очевидно (и правильно) презирала хулиганство и групповые побоища, но все эти явления – ее рук дело. После переговоров с государством по промышленности многие учителя прекратили организацию внеурочных спортивных мероприятий. Это имело катастрофические последствия. Я знаю по своему опыту, что юноши прислушиваются к школьным учителям и постепенно понимают необходимость постоянных тренировок и самосовершенствования под чутким и строгим присмотром. Такая

тенденция сошла на нет, так как учителей заменили отцы, дяди и бабушки.

Я уверен, что они все были преисполнены благими намерениями, но постепенно из-за их влияния уровень школьного футбола стал падать. Конкуренспособный школьный футбол, который вырастил не одно поколение футболистов, был заменен на любительский юношеский, где ставился упор на большое количество игр. К примеру, Райан Гиггз, когда ему было 14, в последний свой год в «мальчуковом» футболе отыграл более 100 игр за «Салфорд Бойз» и ФК «Динз».

Ситуация ухудшилась после введения Футбольной ассоциацией правила, запрещающего тренировать пацанов в академиях больше полутора часов в неделю. Это был нонсенс. Так же можно сказать ребенку, которому нравится играть на скрипке или пианино, что он имеет право возжелать попадания в великий симфонический оркестр, но его практика ограничена 90 минутами в неделю. Великими футболистами, как и великими музыкантами за 90 минут в неделю не становятся. Будучи мальчишкой, во времена до Второй мировой войны Стенли Мэтьюз [один из величайших английских футболистов, удостоенный звания сэра еще во время игровой карьеры – *прим. пер.*] играл в мяч по 6-8 часов в день.

Джордж Бест оттачивал свое мастерство в Белфасте в 1950-е, не выпуская мяч из ног. То же самое касается и Криштиану Роналду, когда он в 90-е возился с мячом на Мадейре. Потом мы столкнулись с еще одним ограничением: можно было брать в академию только тех игроков, которые жили не более чем в часе езды от «Олд Траффорд». Если бы такое правило ввели в 1991 году, то мы бы никогда не подписали Дэвида Бекхэма.

Подобные изменения в правилах заставили повлиять на нашу возможность развивать игроков, рожденных в Британии, и нам пришлось искать молодежь за рубежом – на иностранцев ограничения не распространялись. Это стало настоящим подарком для наших болельщиков, потому что лучшие европейские клубы начали расширять свои скаутские сети, и глобальная погоня за лучшими талантами привела к повышению качества игры.

В 1992 году, на заре эры Премьер-лиги, деньги в футбол начали течь рекой. Случилось это из-за подписания пятилетнего контракта с

ТВ-вещателем BSkyB стоимостью в 304 миллиона фунтов (для сравнения, последний телевизионный контракт, подписанный в 2015 году, оценивается в 5,13 миллиарда фунтов). Иностранцы приезжали в несколько этапов. Первыми прибыли игроки из северной Европы, затем последовало несколько топ-игроков на закате своей карьеры, которых привлекла зарплата, предложенная клубами Премьер-лиги. После этого к Венгеру в «Арсенал» пришли франкоговорящие игроки. Приобретение Романом Абрамовичем «Челси» в 2003 году ознаменовало начало беспрецедентного денежного бума.

Чтобы показать, как далеко английские клубы готовы пойти в погоне за игроками, можно привести пример Бенито Карбоне, который играл за «Шеффилд Уэнсдей» и «Астон Виллу» перед переходом в «Брэдфорд Сити». «Брэдфорд» на момент его прихода боролся за выживание в Премьер-лиге. В итоге в 2002 году клуб заявил, что если будет продолжать выплачивать Карбоне зарплату размером в 40000 фунтов в неделю, то клуб обанкротится. Игрок получил за разрыв контракта 3,32 миллиона фунтов и вернулся в Италию.

Первым небританским игроком, которого я приобрел в «Юнайтед», был Андрей Канчельскис из донецкого «Шахтера» (трансфер состоялся в марте 1991-го). В августе за Андреем последовал Петер Шмейхель из «Брондбю». Больше всего шума наделал Эрик Кантона. Эрик родился в Марселе и успел отыграть за «Марсель», «Бордо», «Монпелье» и «Ним», прежде чем пересечь Ла-Манш. Он с трудом говорил по-английски, когда присоединился к нам.

Кантона оказывал огромное влияние на «Юнайтед», во многом из-за таланта и страсти к игре, но не последнюю очередь сыграла и его преданность тренировкам и упорной физической подготовке. Для молодых игроков он был словно король; юноши прислушивались к каждому его слову. Он был капитаном команды в 1996-1997 годах. Когда Эрик начал блистать в «Юнайтед», у всех других клубов появилось желание занять свою версию Кантона. К моменту ухода Эрика в 1997 году иностранные игроки стали стержнем топ-клубов Англии.

Постепенно облик «Юнайтед» стал меняться. Мы, как и раньше, жадно выхватывали ребят по всему Манчестеру и Англии, но наша

скаутская система расширила свои границы. Процесс селекции игроков стал по-настоящему глобален. В конце 90-х мы отправляли скаутов в Италию, Испанию, Францию, Германию, Голландию и Португалию, чтобы дополнить свою сеть. В нулевых мы начали нанимать скаутов в Южной Америке, в частности, Джона Калвера-Тулмина из Бразилии и Жозе Майорга из Аргентины. Сейчас у «Юнайтед» есть также много полезных контактов в Мексике и Чили. Это постепенно начало приносить свои плоды в виде Диего Форлана, близнецов да Силва и Чичарито, который стал нашим первым игроком из Мексики.

Приезд иностранных игроков предзнаменовал новые вызовы. Они были брошены в странную страну, где все было другим: еда, погода и язык. Мы делали все для их обустройства, находили дома и заведения для получения дальнейшего образования, старались кормить их любимой едой. За это у нас отвечал Барри Мурхауз, специалист по взаимодействию с игроками «Юнайтед». Многие английские игроки с трудом понимали мой шотландский акцент, но это не шло ни в какое сравнение с проблемой, которую он создавал для иностранных игроков. Андерсон, бразилец, и Нани, португалец, были первыми, для кого язык стал почти непреодолимым барьером. К их чести, они оба выделили время, чтобы подтянуть свой английский, и с ними стало легче работать.

Некоторые игроки имеют завидную способность к изучению языков. Патрис Эвра говорит на нескольких языках, Неманья Видич подучил английский за несколько недель, а Чичарито с братьями да Силва поняли, что их игра улучшится, если они будут общаться с партнерами на одном языке. Выдающимся в этом плане был Диего Форлан. Он был настоящим полиглотом и мог бы работать переводчиком в ООН, так как легко переключался между испанским, португальским, итальянским и французским. Когда в 2014 году Диего подписал контракт с японским клубом «Черезо Осака», он удивил всех присутствующих на своей первой пресс-конференции, заговорив по-японски.

Помимо языкового барьера, много трудностей доставляет интеграция иностранных игроков в британское общество. Я пришел к тому, что надо приветствовать то, что они привносят в команду, и

появившийся мультикультурализм улучшил общую ситуацию. Например, Дуайт Йорк, которого мы приобрели из «Астон Виллы» в 1998 году, породил в раздевалке атмосферу теплоты и добродушной беззаботности, что положительно повлияло на моральный дух команды.

Разница между отечественными и иностранными игроками была особенно заметна в «Ловри», гостинице, в которой мы останавливались перед домашними играми и где на ужин всегда был «шведский стол». Персонал по обыкновению собирался за одним столом, британские игроки – за другим, и все они с важным видом беседовали в полголоса. Поживее ситуация была там, где сидели сербы, голландцы, французы и португальцы, – иностранцы больше шумели и смеялись.

Иностранные игроки также установили некий стандарт для английских футболистов. Во-первых, они, как правило, держались подальше от алкоголя. Некоторые делали это из религиозных убеждений, но в основном это было обусловлено тем фактом, что на их родине не принято напиваться в пятничные и субботние вечера. Они не чувствовали необходимость в проверке своего организма на восприимчивость к алкоголю после рождественских вечеринок или после завоевания трофея.

Большинство из них очень бережно относятся к своей диете и ответственно подходят к тренировкам. Другим отличием иностранных игроков было их телосложение. Медицинское обследование игроков, которые были родом из более теплых, чем Британия, краев, выявило, что у них гораздо более крепкие суставы. Колени и бедра не имели явных признаков артрита, который является проблемой многих британских игроков, выросших в сырости и холоде. Иностранцы куда более чутко прислушивались к своему организму. В отличие от британских игроков, они не пытаются играть через боль и избегают риска превратить серьезный ушиб в постоянно рецидивирующую травму. Они не пытаются доказать, что могут одержать победу над болью.

Единственной проблемой было то, что, когда зарубежные игроки начинали тосковать по родине или уезжали на матчи сборной, они пытались продлить свое пребывание в родных краях. Эрик Джемба-

Джемба, камерунский полузащитник, игравший за «Юнайтед» с 2003 по 2005 годы, часто позже положенного срока возвращался с путешествий домой. В увеличении охвата сети «Юнайтед» была только польза – мы «перерывали» новые страны в поисках талантов и забирали лучших к себе. Мы выиграли ЛЧ 1999 года с пятью небританскими игроками (не учитывая ирландцев). Наши успехи в последующие 14 лет стали возможными только благодаря тому, что мы заходили далеко за ранее установленные границы.

Комментаторы часто отмечают количество иностранных игроков в Премьер-лиге, но забывают о национальности менеджеров. В сезоне 2014/15 восемь иностранных тренеров были во главе клубов АПЛ. Как и родившиеся за рубежом игроки, они обогатили английский футбол, при этом впервые иностранец возглавил британский клуб лишь в 1990 году (чехословак Йозеф Венглош, который пробыл в «Астон Вилле» лишь небольшой промежуток времени). После этого зарубежные главные тренеры стали завсегдатаями Премьер-лиги, и тот факт, что многие из них играли за лучшие европейские клубы или управляли ими (а там все были вышколены по-другому), наложил свой след на футбол в Англии (я имею в виду не только чувство стиля, привитое иностранными тренерами, – хотя они и выглядят очень опрятно. Просто посмотрите, как одеваются (одевались во время работы в Англии) Роберто Манчини, Роберто Ди Маттео или Роберто Мартинес. К счастью, Жозе Моуринью доказывает, что модно одеваться – привилегия не только лишь менеджеров с именем Роберто).

Впрыск этих чужеродных эмоций в Премьер-лигу сделал футбол более приятным для фанатов, хотя некоторые виды тактики были мне не по душе. Все менеджеры, которые выигрывали Премьер-лигу, не были англичанами. Помимо меня это Арсен Венгер (Франция), Роберто Манчини и Карло Анчелотти (Италия), Кенни Далглиш (Шотландия), который какое-то время тренировал «Блекберн». Удивительный факт: последним тренером-англичанином, выигравшим лигу, был Ховард Уилкинсон из «Лидса».

На самом деле удивительно, как много шотландских тренеров добились успехов в АПЛ. Верьте или нет, но, когда Пол Ламберт был уволен «Астон Виллой» в 2015 году, это был первый с 1984 года сезон без шотландских менеджеров в лиге. Всего четыремя годами ранее

семь из двадцати команд Премьер-лиги управлялись тренерами, выросшими в окрестностях Глазго. Мне кажется, что тренеры вроде Кенни Далглиша, Дэвида Мойеса, Пола Ламберта, Оуэна Койла, Билла Шенкли, Джорджа Грэма и, конечно, Мэтта Басби обладают(-ли) суровой выдержкой, упрямством и решительностью, которые сослужили им хорошую службу и являются частью их наследия.

## **Глава 13. Жизненные этапы**

## *Прибытие*

Лидеры, которые только пришли в организацию, часто слишком заносчивы и пытаются везде оставить свой след. Я знаю, что существует поверье о том, что лидер должен сделать свое присутствие заметным в течение ста дней, но я с этим не согласен. Есть верные и неверные пути становления в какой-либо структуре, особенно если вы прибываете в ранге «большой шишки». Существует огромный соблазн заявиться с ордой верных помощников и оружием наготове. В футболе поведение такого рода провоцируется необходимостью быстрых результатов. Новый менеджер понимает, что его пребывание в команде быстро подойдет к концу, если он не даст результат в кратчайшие сроки. Многолетний контракт и обещания владельца тут роли не играют.

Я совершил именно такую ошибку, когда стал тренировать «Сент-Миррен». Мне было 32 года, за плечами – всего 4 месяца тренерского опыта, и я решил взять и с места в карьер встряхнуть клуб. Вместо того чтобы осмотреться и оценить все, я сходу начал предлагать абсолютно поверхностные идеи. Я был чересчур вспыльчивым, очень страстно относился к своей работе и не хотел выглядеть дураком. Все это исходило из моей неопытности и неуверенности в себе. Я спрашивал себя: «Что они все думают обо мне? Что будут делать? Как будут реагировать?» Конечно, иногда начинается самобичевание: а правильный ли выбор я сделал? Мне слишком сильно хотелось показать всем, что я босс, и поэтому все решения принимались в спешке. Решения, о многих из которых я потом пожалел.

Стив Арчибальд, фантастический нападающий «Абердина», начал меня бесить практически сразу, как только я пришел в клуб. У него было свое мнение по каждому вопросу, и он не стеснялся его высказывать. Ему следовало бы стать профессором, он не облегчил мой приход в «Абердин» и постоянно задавал вопросы. Однако,

благодаря его упрямству и страсти к победам, мы нашли с ним общий язык.

Когда я возглавил «Юнайтед», меня сопровождал только Арчи Нокс. Кэти осталась в Абердине с мальчиками, чтобы не прерывать их школьное обучение, что, в общем-то, стало настоящим подарком для меня — ничто не могло отвлечь меня от работы. Мы с ним вместе работали в «Абердине» три года, и я хотел видеть его рядом с собой в «Юнайтед», потому что у нас был схожий взгляд на мир, а посему мы были отличной командой. Он был трудолюбивым и прекрасно выполнял свою работу; на него всегда можно было положиться.

Я не считал проблемой то, что мне пришлось работать с персоналом, который остался после моего предшественника Роя Аткинсона. На самом деле я думал, что это даже поможет, ведь они знали клуб, игроков и наших соперников по тогдашнему первому дивизиону. В некотором смысле это похоже на то, что происходит, когда новый премьер-министр пребывает на Даунинг-стрит. Он не меняет людей, которые управляют министерствами, но при этом он обозначает свое присутствие и убеждается в том, что его приоритеты понятны всем.

Я был очень доволен персоналом и тренерским штабом, который мне достался в наследство на «Олд Траффорд», за исключением начальника скаутского отдела, которого я уволил после первого сезона в новом клубе. У всех работников был крепкий и добродушный характер, и они реально были заинтересованы в успехе пришедшего менеджера. Дело было не только в их личном интересе — большую роль играла профессиональная гордость.

Я понимал, что мне нужно время, чтобы критически оценить положение дел в «Юнайтед», и я не собирался давать глупые и несбыточные обещания. Многого надо было изменить, но невозможно сделать все и сразу. Я с головой погрузился в изучение клуба: внимательно просмотрел историю выступлений, изучил программу предсезонки, молодежный состав, скаутскую систему и постепенно начал находить подход к каждому из игроков. Я очень хорошо почувствовал, насколько сильно клубное наследие основывается на атакующем футболе. «Юнайтед» исповедовал атакующий стиль игры

со времен основания клуба – эта традиция красной нитью проходит через историю клуба до и, конечно, после Второй мировой войны.

Сегодняшнее поколение все еще знает имена Бобби Чарльтона, Джорджа Беста, Дениса Лоу. Имена других, например, Вилли Моргана, Дэвида Пегга, погибшего в Мюнхенской авиакатастрофе, Чарли Миттена, игравшего в начале 50-х годов, Билли Мередита, который выступал за команду в начале 20-го века, известны только хардкорным фанатам. Это наследие, которое так прекрасно работало на сэра Мэтта Басби, идеально мне подходило. Атакующий футбол был моим кредо.

Все это заняло время. А потом наступила пора сюрпризов. Например, я никогда бы не подумал, что на «Олд Траффорд» не работает подогрев газона. Он выключился в матче третьего раунда Кубка Англии против «Манчестер Сити», и мы обнаружили, что крысы перегрызают подземные кабели. Подогрев отремонтировали три недели спустя, к матчу четвертого раунда против «Ковентри Сити», но утром перед матчем мы обнаружили, что одна половина газона была замерзшей, а другая превратилась в болото.

Вы не можете недооценивать такие вещи – они наглядно показывают, что, когда вы пытаетесь построить пирамиду, другие парни обязательно вытащат или сломают несколько кирпичиков. Держу пари, что ни одна лидирующая компания не была построена за первые 100 дней. Если вы хотите создать лидирующую организацию, будьте готовы работать и строить каждый день. Если «стройка» остановится, процесс развития перетечет в стагнацию. Я всегда говорю: «Автобус уезжает, поэтому убедись, что ты находишься в нем, а не бежишь позади». «Манчестер Юнайтед» всегда был автобусом, который движется вперед.

Нет смысла резко менять систему подготовки, к которой привыкли игроки. Это контрпродуктивно, подрывает моральный дух и незамедлительно вызывает у игроков сомнения в мотивах нового менеджера. Лидер, который приходит в новый коллектив или наследует серьезную позицию, должен чувствовать пульс коллектива, чтобы продемонстрировать свою зрелость.

Если бы я мог повернуть время вспять и повторить свой приход в «МЮ», две вещи я бы сделал по-другому. С одной стороны, я делал все слишком быстро, а с другой – слишком медленно. До моего

прибытия на «Олд Траффорд» я был предупрежден о том, что некоторые игроки являются завсегдатаями пабов, а я был уверен, что алкоголь – враг высокой продуктивности. Я не был настроен ждать, когда проблема решится сама собой, поэтому приступил к решительным действиям. В понедельник, после моей первой игры в качестве тренера «Юнайтед», я собрал всех в тренировочном зале.

Пришли около 40 человек: игроки, тренеры и другой персонал. Я сказал все просто и ясно: «Слушайте, все эти истории, которые я слышал про ваше увлечение выпивкой, не должны повторяться. Вам придется измениться, потому что я меняться не собираюсь». Я уверен, что многие из присутствующих думали, что уже не раз слышали такое. Дело в том, что в первые дни моей работы я не был свидетелем того, что какой-то игрок переборщил со спиртным. Я полагался на слова чужих людей, и это было неразумно.

Если бы я тогда был так же опытен, как сегодня, то не стал бы устраивать эту встречу, а дождался бы, когда один или два игрока перейдут границу дозволенного, и устроил бы публичную порку, вместо того, чтобы клеветать на всех подряд. Я слишком рано пошел на конфронтацию, пусть и в долгосрочной перспективе это не навредило. Конечно, прийти в новую команду и изобрести собственные Десять заповедей – это хорошо, но о человеке судят по его действиям. Мой месседж про алкоголь был бы куда более эффективным, если бы я просто избавился от одного из игроков с неверно расставленными приоритетами. В конце концов, искоренение вредных привычек в «Юнайтед» заняло много времени, но после того, как я продал главных зачинщиков, все поняли, что я не просто сотрясаю воздух, и дела потихоньку пошли на поправку. Игроки больше не были замечены в употреблении алкоголя, за редким исключением.

Второй моей ошибкой было затягивание процесса обновления команды. Частично ситуация не была в моей власти, потому что наш трансферный бюджет был слишком маленьким и мы не могли похвастаться большим пулом молодых талантливых игроков. Тем не менее, я часто выдавал желаемое за действительное. В глубине души я знал, что у меня никогда не получится превратить некоторых игроков в исполнителей мирового уровня, способных выигрывать трофеи. Я

давал им слишком много шансов, и если бы я действовал в отношении этих игроков немного быстрее, то «МЮ» мог бы стать побеждающим клубом на пару лет раньше.

Когда ты являешься новым тренером, всегда необходимо соблюдать золотую середину. Тебе хочется как можно быстрее устранить неуверенность, потому что она может парализовать организацию. Также не хочется давать обещания, которые, возможно, нельзя будет сдержать. Надеюсь, что в «Юнайтед» я был предельно откровенен с людьми, особенно с неигровым персоналом, и показал им, что они в безопасности и что я не собираюсь приставлять их к стенке.

Когда бывший футболист получает свою первую тренерскую должность и спрашивает моего совета, я обычно советую избегать конфликтов. Когда ты примеряешь на себя новую роль, проблемы и стычки появляются почти сразу. Трудно чего-то добиться, когда сам подливаешь масла в огонь. Беда и так найдет тебя достаточно быстро.

## Уход

Уходить тяжело, и почти невозможно сделать это правильно. Я израсходовал много чернил, описывая то, как Дэвид Мойес стал моим преемником в «Юнайтед». Я понимаю, почему критики, особенно с учетом результатов сезона 2013/14, говорят, что нам нужно было осуществить переход лучшим образом. Тот сезон стал настоящим разочарованием и закончился провалом, так как команда не попала в Лигу чемпионов впервые с 1995 года. Это было невеселое время. Но было немного сказано о сложности выбора тренера для топ-клуба.

В «Юнайтед» проблема осложнялась продолжительностью моего пребывания в должности тренера. Не хочу показаться хвастливым, но ни один тренер в период после Второй мировой войны не стоял так долго у руля команды, как я в «Юнайтед». Сэр Мэтт Басби был тренером в «Юнайтед» (в два срока) в течение 24 сезонов, Билл Шенкли был у руля «Ливерпуля» 15 сезонов, а Арсен Венгер находится в «Арсенале» с 1996 года. Уверен, тот факт, что я тренировал «Юнайтед» так долго, только осложнил ситуацию. Знаю точно, что он не облегчил задачу. Выбрать преемника после такого срока – не раз плюнуть.

Уверен, что футбольные клубы могут вынести один или два урока у компаний, которые успешно осуществляли изменения в руководстве. Например, мне никогда не задавали вопрос, который, как я узнал, часто задают CEO [исполнительный директор – прим. ред.] многих компаний: «Если вас собьет автобус, кто займет ваше место?» Это хороший вопрос, потому что он заставляет людей обратить внимание на эту проблему. Однако я не уверен, что это что-то бы изменило в «Юнайтед», потому что (я не пытаюсь оправдываться) есть некоторые особенности, связанные с выбором тренера в АПЛ.

Как и другие организации, находящиеся в поисках лидера, руководство «Юнайтед» было вправе изучить всех кандидатов. У нас

была возможность поискать людей в иерархии клуба или же забросить сеть подальше. Так или иначе, претендентов у нас было меньше, чем у обычной компании. Проблема со всеми футбольными клубами, особенно с топ-клубами Премьер-лиги, Бундеслиги, Ла Лиги или Серии А, заключается в том, что немногие тренеры достаточно квалифицированы для такого уровня. А владельцы и руководство внезапно обнаруживают, что их выбор ограничен только лишь свободными специалистами, не подписавшимися на работу в другой команде.

Менеджеров достойного уровня для этих лиг не найдется и сотни, не говоря уже о тысячах. Если критерий поиска нового менеджера «Юнайтед» ограничивается теми специалистами, которые тренировали клуб Премьер-лиги в последние 5 лет, наберется около 50 кандидатов; если хотят найти кого-то, кто был тренером в клубе из топ-6, их количество сократится до 12; а если еще добавить самый сложный критерий из всех – стабильный успех – тогда останется только 3 человека, которые уже тренируют топ-клубы. Держать команду на победных рельсах тяжело. Дэвид О’Лири был тренером «Лидса» с 1998 по 2002 годы, и за этот период он достигал полуфиналов как Кубка УЕФА, так и Лиги чемпионов, плюс обеспечил себе 4-е место в АПЛ. Недолгое время он был главным кандидатом на пост тренера в списках топ-клубов. Затем «Лидс» поник, блеск О’Лири потух, и с 2006 года он уже не тренировал команду из высшего дивизиона.

Мы, безусловно, отдавали предпочтение тренеру с опытом работы в топ-клубах, который проявил упорство в трудные времена и показал, что может справиться с давлением прессы и постоянными заговорами агентов. Лично я склоняюсь к выбору тех тренеров, которые были хорошими игроками. Несмотря на то, что есть несколько примеров тренеров, которые не так много играли в футбол на профессиональном уровне или играли в средних клубах (Жозе Моуринью и Жерар Улье – два ярких примера), я склоняюсь к выбору менеджера, который хорошо играл на поле. У него просто больше опыта и доверия среди игроков.

В «Юнайтед» у нас не было явного преемника, и не из-за того, что мы плохо искали. Даже до прихода семьи Глейзеров в Манчестер я думал о том, кто меня может заменить. За все свое время в «Юнайтед»

я нашел только одного достойного кандидата – Карлуш Кейруш. К сожалению, он утратил шансы на эту должность, дважды покинув клуб, сначала уйдя в «Реал Мадрид», а затем став тренером сборной Португалии. Я всегда поощрял лучших игроков «Юнайтед» – Райана Гиггза, Гари Невилла, Даррена Флетчера, Ники Батта, Дуайта Йорка и Энди Коула – в желании получить тренерскую лицензию, но было нереально ожидать, что кто-то из них после окончания игровой карьеры сразу станет тренером своего клуба.

«Юнайтед» попытался однажды это сделать, когда Уилф Макгиннесс стал тренером после Мэтта Басби в 1969 году, завершив футбольную карьеру в 1959 году. Это была катастрофа. Забудьте о давлении, созданном тем фактом, что у сэра Мэтта Басби был свой кабинет, и он каждый день присутствовал в офисе клуба. Макгиннессу, если уж на то пошло, было нелегко тренировать своих бывших одноклубников.

Райан Гиггз в конце концов станет великолепным тренером, у него есть ум, харизма и знания, но я бы ни его, ни какого-либо другого игрока не попросил стать моим преемником, пока он все еще играет на хорошем уровне. Футболист должен извлечь все из своей игровой карьеры. На тренерскую деятельность у него потом будет предостаточно времени. Если бы Райан Гиггз завершил свою карьеру в 30 с чем-то, а не в 40 лет, у него были бы все шансы стать моим ассистентом в мои последние пять лет во главе «Манчестер Юнайтед», вместе с Майком Феланом. Ему бы пришлось начать тренерскую деятельность с самых низов, но он бы постепенно осваивал новое ремесло рядом со мной и Майком.

Но ассистенты могут захотеть сменить обстановку. Очень сложно удержать их, особенно когда их босс не собирается уходить в отставку. Бывших тренеров и игроков «Манчестер Юнайтед» можно найти везде. Марк Хьюз расцвел. Мне всегда было интересно, сможет ли он добиться успеха вопреки своему скромному характеру. Он хорошо справлялся в сборной Уэльса, затем поработал в «Блэкберне». Потом был «Манчестер Сити», владельцы которого, я полагаю, обошлись с ним несправедливо, уволив его. Сейчас он в «Сток Сити», в своей стихии.

Многие остаются на этой должности долгое время по той простой причине, что не созданы для работы на топ-уровне. Рене Меленстен, который работал тренером по технической подготовке ребят академии с 2001 по 2006 годы, хотел возглавить клуб; вопреки моему совету он уехал в «Брондбю» из Дании. За 6 месяцев работы там у него ничего не получилось, и я забрал его обратно в «Юнайтед» в качестве тренера основной команды. Затем он снова ушел, но у него не получилось ни в «Анжи», ни в «Фулхэме». Думаю, сейчас он осознает то, что его предназначение – быть великолепным тренером в штабе основной команды.

Мы также всегда следили за тем, что происходит в тренерских кругах. Например, я обедал с Пепом Гвардиолой в Нью-Йорке в 2012 году, но не мог ничего предложить ему напрямую, так как еще не собирался уходить. К тому времени он уже выиграл завидное число трофеев с «Барселоной» – 2 Лиги чемпионов, 3 титула Ла Лиги, два Кубка Испании, два Суперкубка УЕФА и дважды одержал победу в Клубном чемпионате мира УЕФА; я был поклонником его таланта. На той встрече я попросил Пепа позвонить мне, прежде чем он примет предложение от другого клуба, но он не позвонил и перешел в «Баварию» в июле 2013 года.

Жизнь – такая штука, что даже лучшие теории не всегда претворяются в жизнь. Поверьте мне, руководство «Юнайтед» хотело просто выбрать тренера, который оставался бы с клубом долгое время. Все мы знали историю клуба, успех и преимущества долгосрочного правления. Когда мы начали искать моего преемника, мы осознали, что несколько очень желаемых кандидатов были уже недоступны. Жозе Моуринью дал слово Роману Абрамовичу, что вернется в «Челси», а Карло Анчелотти был выбран ему на замену в «Реале». Мы также знали, что Юрген Клопп счастлив в «Боруссии» и скоро подпишет новый контракт. Тем временем Луи ван Гал возглавил сборную Нидерландов, чтобы попытаться выиграть ЧМ-2014.

Мы могли, конечно, рискнуть и взять молодого тренера, который еще не прошел проверку, но в итоге, как все знают, мы выбрали Дэвида Мойеса. Многие, кажется, забыли его работу в «Эвертоне», где, несмотря на финансовые ограничения, он построил отличную команду.

К сожалению, все вышло не так, как мы все рассчитывали. Несмотря на то, что могут думать люди, руководство «Юнайтед» желает только успеха своему тренеру. Если успешен тренер, то успешен и клуб – это будто бы замкнутый круг. Когда Дэвиду предложили контракт на 6 лет, это было сделано из лучших побуждений. Все надеялись, что он пробудет в «Юнайтед» очень долгое время. Но все вышло не так, как хотелось бы. Я достаточно хорошо знаю Глейзеров, чтобы понять: увольнение Мойеса им самим пришлось совсем не по душе.

Уверен, что есть вещи, которые Дэвид бы изменил, если бы ему представилась возможность повернуть время вспять и снова оказаться на «Олд Траффорд». Например, он оставил бы Майка Фелана, который стал бы для него бесценным гидом во многих сферах клуба, прямо как Гиггз стал путеводителем по клубу для ван Гала. Результаты, безусловно, разочаровывали, но сложно представить, каково это – выходить из подтрибунного помещения на полностью забитый стадион, зная, что каждого из фанатов интересует твоя судьба. Я испытывал такое чувство 1-2 раза в жизни – на душе будто бы кошки скребут. Конечно, честно будет спросить, могла ли смена тренеров в «Юнайтед» пройти как-то лучше. Клуб вел себя осмотрительно и благоразумно. Сейчас я надеюсь, что Луи ван Гал останется на долгое время, и, конечно же, учитывая то, что с ним рядом всему обучается Райан Гиггз, клуб готовит отличный план на долгосрочную перспективу [книга была опубликована 22 сентября 2015 года – *прим. ред.*].

Наверное, единственно удачный пример передачи бразд правления своему преемнику – замена Билла Шенкли на Боба Пейсли в «Ливерпуле». Шенкли перестроил клуб, вернул его в высший дивизион, трижды стал чемпионом в Англии, выиграл два Кубка Англии и Кубок УЕФА во время своего руководства, а Пейсли, который был тренером с 1974 года по 1983 годы, дополнил этот список, выиграв три Кубка европейских чемпионов. Будучи человеком со стороны, я не мог и подумать, что Пейсли достигнет таких высот. На самом деле, когда Шенкли порекомендовал Пейсли как своего преемника, он сначала отказался. Перед тем как пойти на эту

должность, он проработал сначала физиотерапевтом, а затем тренером первой команды; к тому же, он был спокоен, в противовес энергичному Шенкли. Он сохранил команду Шенкли, понимал систему, заложенную им, и постепенно улучшал команду, добавляя хороших игроков и продолжая соблюдать заветы Шенкли. Кто бы ни предложил Шенкли на должность менеджера, он заслуживает похвалы.

Я дважды пытался уйти с поста тренера. В первый раз все накрылось медным тазом, поэтому ко второй попытке я подошел более ответственно. Мой первый поход к пенсии – учебник по тому, как не надо этого делать. Мне исполнилось 60 – возраст, который во времена моего отца был переломным, но сейчас не имеет такого значения. Тем не менее, я размышлял о своем старении. Я также был раздражен из-за клуба, который на вопросы прессы отвечал, что мне не будет места в клубе после ухода, чтобы не повторилась ситуация с Мэттом Басби.

Я не могу не думать о том, что случилось с Джоном Стейном и Биллом Шенкли после того, как они ушли из «Селтика» и «Ливерпуля», и я был убежден, что со мной этого не случится. Я ухудшил ситуацию, не приготовив план того, что буду делать после ухода на пенсию, а также рассказав о своем намерении перед стартом сезона 2001/02, из-за чего игроки будто бы впали в сон. Мои действия подействовали на них, как хлороформ. Я знал, что, поделившись своим решением с игроками, сделал ошибку.

К Рождеству 2001 года Кэти и мои сыновья уговорили меня изменить решение. Я был рад, что они так сделали, потому что, предоставленный сам себе, я бы вряд ли собрался с духом, чтобы позвонить Морису Уоткинсу, клубному адвокату, и сказать, что передумал. Он просто заявил: «Я же говорил, что ты глупец». Оглядываясь назад, могу сказать, что все обернулось хорошо. Получилось так, будто я непреднамеренно предоставил себе 15-минутный перерыв. После небольшого отдыха я вновь рвался на поле.

Если бы не смерть Бриджет Робертсон, сестры Кэти, в июле 2012 года, я бы продолжил тренировать «Юнайтед». Я правда хотел выиграть еще одну Лигу чемпионов и уже строил планы на будущее. В свое последнее лето в качестве тренера «Манчестер Юнайтед», когда я встретил Робина ван Перси во время его покупки из «Арсенала», он меня спросил: «Как долго Вы еще будете тренировать?» Я ему не

соврал, я действительно не собирался на пенсию. Для долгосрочной перспективы мы переподписали контракты с многими игроками основы, подписали Пауэлла (18 лет), Энрикеса (18) и Заха (20) и предложили контракты самым перспективным ребятам из академии. Все шло по обыденному сценарию. Также я начал работу над несколькими новыми трансферами на следующее лето. Интересно, смогли бы мы повернуть эти сделки, останься я у руля «МЮ»?

Но смерть Бриджет стала переломным моментом. Сложно придумать более серьезное напоминание о том, что все мы смертны. Я понял, что после всех тех лет, когда Кэти ставила меня выше своих интересов, теперь настала моя очередь позаботиться о ней. Бриджет была не просто ее сестрой, но и лучшей подругой. Когда я на самом деле решил уйти в отставку, я опирался на инстинкты.

Я не испытывал ужаса по тому поводу, что больше не буду ходить на работу. У меня был список вещей, которые я хотел сделать, поэтому я и не мог подумать, что заскучаю. Наверное, все шло своим чередом, а мне хватило 39 лет тренерской карьеры. Я просто почувствовал, что пора уходить. Я знал, что буду скучать по игрокам и персоналу, и не совсем был уверен в том, как справлюсь с отсутствием накала страстей. Однако же я испытывал еще и большое облегчение по тому поводу, что мне больше не придется заниматься определенными вещами – особенно справляться с прессой и работать с агентами. Как только я принял решение об уходе, я уже начал даже предвкушать прощальный момент.

Мне повезло, потому что я уходил в качестве менеджера. Большинство моих коллег не имеет такой возможности. Некоторые проигрывают несколько игр, их увольняют, и они уже просто не могут найти себе работу. Они просто исчезают, и про них никогда больше не слышат. Также есть люди вроде Билла Шенкли, который после своего ухода из «Ливерпуля» обнаружил, что люди, с упованием слушавшие его истории, исчезли. Он был пропащей душой, ходил и смотрел на тренировки «Транмир Роверс» и «Эвертона». Билл покинул этот мир всего в 68 лет.

Некоторым казалось, что мне будет сложно вот так вот взять и передать другим полномочия, которыми я наслаждался так долго. Меня не смущала разница между должностями директора, посла или

менеджера «Юнайтед». Если кто-то уходит с важной должности в организации, но продолжает с ней ассоциироваться, то несправедливо по отношению к преемнику пытаться удержать свою власть и авторитет. Нужно выпустить все из своих рук и позволить новому начальнику и его подопечным делать то, что они считают нужным.

Я слышал о том, что случилось, когда Мэтт Басби ушел с поста менеджера. Он остался у себя в кабинете на «Олд Траффорд», приходил в офис клуба большинство дней и превратился в серого кардинала. Конечно, это все было немного притянута за уши, но я не хотел запугивать моего преемника своим присутствием в его рутинной работе. Поэтому я сразу же забрал все свои вещи из кабинета в Каррингтоне и, за исключением посещения матчей и переговоров со спонсорами, держал дистанцию. Каррингтон стал для меня запретным местом, и я решил не присоединяться к другим директорам, которые ходили в раздевалку после игр; так остается и поныне.

Мне не хотелось вставлять кому-то палки в колеса. Я понял, что, когда смотрю игры «Юнайтед» с трибун, сразу попадаю под прицелы камер, которые ловят любую мою эмоцию. Думаю, они надеялись, что я вдруг поведу себя, как Статлер или Уолрдоф, два ворчуна из «Маппет-шоу», которые всегда критикуют то, что происходит на сцене. А я же просто хотел, чтобы Дэвид и «Юнайтед» выигрывали; ситуация не изменилась и с приходом ван Гала. Когда клуб принял решение заменить Дэвида, некоторые захотели, чтобы я вернулся в техническую зону у бровки. Но я ни на минуту не задумался о таком варианте. Я принял решение. Мое время закончилось.

Безусловно, я удачно провел свое время в «Юнайтед» и собирал великолепную коллекцию трофеев. Но когда я смотрю на свое имя на трибуне, которая находится напротив моего места на «Олд Траффорд», я иногда задумываюсь, заслуживаю ли я такого признания. Это не наигранная скромность – порой мне кажется, что с командами и игроками, которые были в моем распоряжении, я мог бы добиться большего.

Моим самым большим разочарованием была Лига чемпионов. Мы проиграли три полуфинала и два финала в этом турнире. К моему уходу в коллекции «Юнайтед» было три кубка ЛЧ, но в реальности их должно быть пять. «Реал Мадрид» выигрывал Лигу чемпионов десять

раз (в том числе пять раз подряд), «Бавария» Мюнхен – пять (три раза подряд), а «Барселона», «Милан» и «Аякс» забирали себе кубок чаще, чем «Юнайтед». Но сравнение, от которого становится больно, – это то, что «Ливерпуль» выигрывал ее пять раз. Даже тот факт, что они выиграли ее только один раз за время моего пребывания в «Юнайтед», является слабым утешением. Все равно мозолит глаза.

Я мог бы начать доказывать, что три года правила работали против нас, но каждый клуб столкнулся с теми же ограничениями на число легионеров. После того как мы взяли Кубок и лигу в 1994 году, у нас была сильная команда, но правила (до того, как они были изменены в 1995 году) позволяли командам выпускать на поле только трех игроков, рожденных за пределами страны, в которой они играли, и двух «ассимилированных» игроков, прошедших через академию. К сожалению, в нашей команде были Брайан Макклер (Шотландия), Денис Ирвин и Рой Кин (Ирландия), Петер Шмейхель (Дания), Андрей Канчельскис (Украина/Россия/Советский Союз), Эрик Кантона (Франция) и Марк Хьюз с Райаном Гиггзом (Уэльс).

Нам также не повезло в нескольких случаях – но это футбол (и жизнь). Мы должны были выиграть, когда мы играли против «Боруссии» Дортмунд в полуфинале Лиги чемпионов в 1997 году, но за один вечер до игры наш вратарь получил повреждение, а в игре против «Байера» в полуфинале ЛЧ 2002 года мы выбыли из-за правила выездного гола. Тогда мы сыграли 2:2 на «Олд Траффорд» и 1:1 в Германии.

Мы могли выиграть финалы против «Барселоны» в 2009 и 2011 годах. Первый был сыгран в Риме. Из-за не очень хорошего планирования мы остановились в омерзительном отеле, так что некоторые игроки были слабы после неполноценного сна. На «Уэмбли» в 2011 году «Барселона» играла с умом и привела нас в замешательство своим владением. Вместо того чтобы оставаться спокойными и придерживаться своего плана, игроки начали немного паниковать, и наш атакующий порыв обратился в проигрыш. Мы поддались животным инстинктам.

## ***Новые вызовы***

Но это было вчера, а сейчас, после стольких лет, когда я вставал на работу в шесть часов утра, мне нравится просыпаться в восемь, завтракать вместе с Кэти (чего я не делал в течение 30 лет), читать газету и отправляться на ланч в деревню. Думаю, что для некоторых выход на пенсию может быть большой потерей. Сразу же после того, как ты вышел на пенсию, вокруг появляется множество людей и вещей, которые надо сделать. Обычно после того, как игроки разъезжались в конце сезона, я сидел в своем кабинете в Каррингтоне, пока мы не уезжали на ежегодный отдых во Францию в начале июня. В 2013 году мое время заняли другие дела. После ухода ко мне было большое внимание со стороны прессы; также я помогал завершить автобиографию. После этого летний отдых стал сбивчивым, с парой запоминающихся моментов, один приятнее другого: круиз вдоль берегов на западе Шотландии и пребывание в больнице после операции по замещению тазобедренного сустава.

Первое напоминание о том, что я вышел на пенсию, всплыло на поверхность во Франции в июне. В прошлые годы я говорил по телефону несколько раз в день, обычно касательно игроков, которых мы собирались купить или продать. Дэвид Гилл часто навещал меня, и клуб не выходил из головы. Я также должен был встречаться с игроками или их родителями, когда мы хотели убедить их, что они должны связать свое будущее с «Юнайтед». Всегда приходило расписание матчей на следующий сезон, что вынуждало меня бросить все, даже очень важные дела. В 2013 году, во время отдыха на Средиземноморье, главным делом для меня было обыграть своего шурина, Джона Робертсона, в калуки [карточная игра – прим. ред.].

Когда я оправился после операции на бедре и начал ходить на игры на «Олд Траффорд», я чувствовал себя немного странно. Я никогда не обедал в директорской зоне перед игрой, и я впервые действительно

почувствовал рев толпы. В бытность свою менеджером этот шум я мог спокойно игнорировать.

Только сейчас, пару лет спустя, я начал ценить изменения, произошедшие в моей жизни. Пока я работал, я никогда не замечал, что фактически не контролирую свою жизнь. Знаю, это покажется весьма странным, если учесть то, как я люблю контроль и дисциплину, но когда вы находитесь во главе какой-либо организации, то все ваше время принадлежит другим. Вы не обращаете на это внимания, если работаете 24 часа в сутки.

Не собираюсь жаловаться, но по жизни я чувствовал себя, как белка в колесе. Я всегда смотрел на часы, и не только на последних минутах матчей. После выхода на пенсию, впервые в своей жизни (со школьных времен) единственное, что мне нужно было делать обязательно, – быть вовремя дома на обед и ужин. Этот опыт раскрепостил меня и позволил заниматься делами, которые никогда не получится сделать, если находишься у руля «Юнайтед».

Я старался приспособиться к вещам, сбалансировать свои дела так, чтобы оставаться активным и вовлеченным в различные мероприятия, но при этом не слишком спешить жить. Помимо посещения игр «Манчестер Юнайтед», я стал членом совета директоров, послом клуба; вел курсы в Гарварде, а также выступаю в качестве посла от организации тренеров УЕФА. В качестве посла от УЕФА я ежегодно посещаю конференции в Женеве. Мы заранее встречаемся с Иоаном Лупеску и разрабатываем повестку дня.

В самой конференции принимают участие тренеры ведущих клубов, участвующих в Лиге чемпионов и Лиге Европы, а также такие опытные тренеры, такие как Жерар Улье, Рой Ходжсон и президент УЕФА Мишель Platини [на момент написания книги Мишель Platини еще был президентом УЕФА – прим. ред.] и его комитет. Бывший итальянский арбитр Пьерлуиджи Коллина также посещает форум, и мы с ним обсуждаем работу судей. В целом же мы рассматриваем вопросы, связанные с соревнованиями прошедшего сезона, а также ищем пути совершенствования игры. Я также являюсь членом исследовательской группы Лиги чемпионов и Лиги Европы; мы встречаемся на следующий день после финальной игры и проводим тщательный анализ тактики и тактических трендов.

Во время сезона конных скачек не проходит и недели, чтобы не было бы какого-нибудь события. Вместе с несколькими приятелями я владею правами на множество лошадей. Как правило, мы покупаем их в двухлетнем возрасте. Мне нравилось наблюдать за тем, когда жеребец по кличке What a Friend! выигрывал гонки Group One, ходить на различные серийные соревнования в Йорке или Донкастере и засиживаться на трибунах без необходимости рваться обратно в Манчестер.

Я люблю пролистывать каталоги продаж, пытаюсь разобраться в родословной лошадей. Когда одна из наших лошадей становится победителем, мы делаем неплохие деньги. Но не стоит обманывать себя: скачки – это не лучшее место для инвестиций. Я всегда стараюсь слушать или смотреть трансляцию скачек, когда участвует одна из моих лошадей, и тихонько улыбаюсь, когда под конец скачек мне приходит смс или звонит телефон.

Много интересного для себя я почерпнул в книге Стивена Кинзера «Братья», в которой рассказывается о жизни двух братьев Даллес, один из которых был госсекретарем США, а другой – главой ЦРУ в 1950-ых. Я немного знал о международных событиях тех годов, и поэтому меня просто «плющило», когда я читал о вмешательстве США в работу правительств стран по всему миру во время холодной войны. Параллельно с этим я прочел книгу Бена Макинтайра «Шпион среди друзей» о двойном агенте Киме Филби, который десятилетиями вел двойную жизнь и предал своих ближайших друзей.

Я рад, что Даллесы и Филби никогда не работали в «Юнайтед». Несмотря на то что, я не читаю много книг о футболе, мне стало интересно вернуться к моим корням и прочесть два труда о спорте к северу от границы. Первый назывался «Черные Бриллианты и Синяя Бразилия» [прозвища клуба, о происхождении которых толком не знают даже сами шотландцы – прим. ред.] и рассказывал о ФК «Коуденбиз» от имени их давнего фаната Рона Фергюсона, который, несмотря на фамилию, не является моим родственником. Вторая книга – это биография Шона Фэллона, названная «Железный Человек из Селтика» и написанная Стивеном Салливаном. Фэллон был правой

рукой Джона Стейна в «Селтике» на протяжении многих лет, и эта книга рассказывает об их совместных целях, делах и планах.

Уход на пенсию дал мне возможность баловать себя экскурсиями и поездками, на которые бы я не согласился во время работы. Например, решив побаловать свое честолюбие, я посетил церемонию награждения «Оскара» в 2014 году в Лос-Анджелесе. Также я запланировал посещение скачек Kentucky Derby и Мастерс по гольфу.

Также были и особенные путешествия, например, в «Эрмитаж» в Санкт-Петербурге, где находится самая большая коллекция картин в мире. Микаэль Сильвестр, бывший когда-то столпом обороны «Юнайтед», во время нашего с Кэти визита в Париж любезно заказал нам столик в Le Tailleven, одном из гастрономических сокровищ Европы. Микаэль убедился в том, что мы очень капризные и избалованные, и потому решил подшутить над нами: по его указанию сомелье «с сожалением» сообщил нам, что вино предложить не может, так как именно во вторник (когда мы пришли) в ресторане не продают алкоголь. Я также провел несколько замечательных дней в Нотр-Даме, университете к западу от Чикаго, где Бобби Кларк, бывший вратарь «Абердина» и Шотландии, нынче работающий там тренером, показал мне все достопримечательности. На кампусе Нотр-Дама спортивное снаряжение было получше, чем у многих клубов АПЛ.

Делясь с вами историями и воспоминаниями о Бобби и Микаэле, я понимаю, чего именно мне не хватает из прежней жизни. Я скучаю не по чемпионскому параду, не по выискиванию звездных игроков и не по ожесточенной борьбе. Я скучаю по дружеской атмосфере, которая возникает между людьми после долгой совместной работы. Скучаю по разговорам с Майклом Феланом; по Альберту Моргану, нашему кит-менеджеру; по выговорам в адрес Тони Синклеяра и Джо Пембертона, наших специалистов по газонному покрытию. Скучаю по ежедневному общению с работниками прачечной и Кэрол Уильямс с Ритой Гаскелл из столовой. Но больше всего я скучаю по молодым парням, жаждущим взяться за решение неразрешимой задачи – будь то игроки основы или видеоаналитики. Мысль об этих парнях, собиравшихся в раздевалке после победы, греет мне душу. Но, как я уже упомянул ранее, это было вчера, и сейчас я вспоминаю совет, который мне дали перед уходом: «не спеши надевать тапки!» [в английском языке это

означает «не дай своим мозгам отсохнуть», то есть «держи себя в тонусе» – *прим. ред.*]. Этот совет всегда в моей голове.

Вот почему я всегда надеваю туфли сразу после завтрака. Я не собираюсь переобуваться в тапки.



## ЭПИЛОГ

(автор – Майкл Мориц)

После ухода сэра Алекса его ритуал подготовки к матчдэю изменился полностью. Ранее он размещался в отеле Lowry, где состав «Манчестер Юнайтед» останавливался на ночь перед игрой, а после вместе с командой садился на автобус до «Олд Траффорд». Теперь же он прибывает на стадион на одном из спонсорских автомобилей Chevrolet и направляется на VIP-трибуну для предматчевого ланча.

Прошли те дни, когда сэр Алекс наблюдал за игрой с тренерской скамейки – места, о котором не мог и помыслить мальчик, росший в 1940-х годах в Говане. При стартовом свистке он занимает свое место, на котором написано: «Зарезервировано для сэра Алекса Фергюсона» – напротив Северной трибуны, которая с 2011 года гордо носит его имя. Он больше не жуёт жевательную резинку на протяжении всего матча, а постоянно откашливается. Он держит все мысли при себе, особенно когда «Юнайтед» выглядит не лучшим образом, но всегда, когда игрок в красном идет в атаку, он прогоняет в своей голове: «Давай, сынок. Сделай это».

После игры он отправляется в свою ложу, которая имеет роскошные убранства, подобные оным на американских стадионах или новых аренах вроде «Эмирейтс». Она размером с железнодорожный вагон без окон: три черных кушетки стоят вдоль стены, в конце – небольшой бар и телевизор под потолком. Бывает, что после окончания игры при сопровождении охранника туда прибывает новый гость.

Зачастую это лицо очень вам знакомо – ведущий вечернего шоу, звезда фильма или бывший футболист. Хотя иногда это парочка людей при полном параде, выигравших на благотворительном аукционе возможность посмотреть матч с сэром Алексом. Люди приходят, чтобы пожать ему руку, получить автограф или сфотографироваться вместе.

И вот, наконец, напитки розданы, очки подняты, и сэр Алекс вовлекает всех в разговор, настойчиво советуя попробовать стейковый рулет.

В конце концов толпа редеет и теперь состоит в большинстве своем из людей, знающих сэра Алекса (или Алека, как его называют шотландские родственники или друзья) с самых ранних лет. В такой момент трудно поверить, что этот человек 26 лет был менеджером «Манчестер Юнайтед» – сначала в ранге Офицера, затем Командора и, наконец, Рыцаря Британской империи. За время присуждения новых званий сэр завоевал 38 трофеев, включая 13 титулов чемпиона АПЛ и два кубка Лиги чемпионов.

Этих людей в костюмах не волнует тот факт, что под его руководством «Юнайтед» в двадцатый раз стал чемпионом лиги, побил рекорд «Ливерпуля» и к концу потрясающей карьеры (хотя сам бы он никогда не упомянул этот факт) стал самым успешным менеджером в истории футбола. Людей в эту ложу притягивает не гремучая смесь из мощи, выносливости и лидерских способностей Фергюсона. Это может быть друг, которого при нахождении на курсе жизненно важной терапии сэр Алекс постоянно навещал. Фергюсон проводил вместе со своим другом несколько часов, не покидая палату, чтобы сделать его пребывание в больнице не столь унылым. Это может быть жена бывшего футболиста, светящаяся от того факта, что она со своей второй половиной сидит здесь потому, что сэр Алекс ответил на ее письмо и пригласил их вместе провести целый день.

Менеджер по экипировке «Манчестер Юнайтед» на протяжении долгого времени, Альберт Морган, гордо носит клубный пиджак, сидит тихо и ведет себя, как случайно попавший на встречу зевака. Брата Фергюсона, Мартина, неизменно представляют как «величайшего скаута в истории». Рядом с ним могут оказаться один-два внука сэра Алекса. Джон Робертсон, шурин сэра Алекса, который был наборщиком текста в *Glasgow Herald* [газета, которая издается в Шотландии с 1783 года – прим. пер.], «вбрасывает» забавные и колкие ремарки про всех собравшихся. Затем начинается добродушный разговор с историями, шутками, и все прошлые склоки будто бы растворяются в воздухе.

Можно услышать долгий диспут о том, был ли святой Патрик валлийцем. Кто-то попытается вспомнить стартовый состав «Сент-

Миррена» в начале семидесятых, и вскоре в разговор по очереди включаются все до тех пор, пока команда не будет полностью укомплектована.

Трудно представить себе менее эрудированного в этой сфере человека, чем я, чтобы заполнить запылившуюся анкетку футбольной команды фамилиями игроков, и уж тем более чтобы написать книгу о сэре Алексе Фергюсоне. Когда мне было 10 лет, в 60-е годы, моя высшая футбольная миссия состояла лишь в том, чтобы исполнять роль «физиотерапевта», который стоит на бровке с губкой и бутылкой воды на тот случай, если одноклассник получит травму. Ах да, еще я охранял термос и дольки апельсинов, которыми молодые игроки могли подкрепиться во время перерыва.

Хотя я и начал поддерживать «Манчестер Юнайтед» с тех пор, когда они впервые выиграли в Кубке европейских чемпионов в 1968 году, и, как и любой другой британский школьник, знал имена всех их игроков, мне трудно назвать себя хардкорным фанатом. Бывший капитан команды Рой Кин наверняка охарактеризовал бы меня как «поедающего сэндвичи» [отсылка к интервью Роя Кина в 2000 году, где он сетовал на недостаток поддержки со стороны домашних фанатов – прим. пер.].

Переехав в США в 80-е годы, чтобы стать журналистом Time, я лишь изредка следил за командой, и лишь в конце девяностых я по-настоящему приблизился к клубу. Отчасти это произошло из-за того, что в Штатах начали показывать больше матчей, также большую роль сыграл тот факт, что меня привлекало то, что происходило в мире Премьер-лиги: огромные трансферные траты, безрассудные увольнения, ажиотаж вокруг местных дерби и частые победы команды сэра Алекса.

Будучи автором в Time, еще до прихода в Sequoia Capital, я написал две книги о компаниях, которые ведомы сильными лидерами. Первая книга (написанная в сотрудничестве с Барри Симаном) была о перевороте в Chrysler имени Ли Якокки почти 40-летней давности. Вторая, выпущенная в 1984 году, была посвящена изучению первых этапов становления Apple и роли Стива Джобса в этом процессе.

По прошествии лет я все больше и больше интересовался тем, какое влияние может оказывать один человек на организацию.

Особенно притягивали внимание те редкие персоны, которые на протяжении долгого периода времени сохраняют жажду к победам и способны при этом заставить других работать на максимуме своих возможностей. Когда в середине девяностых я стал первым среди равных в Sequoia Capital, я осознал всю сложность такого испытания. Как и любая другая организация, Sequoia постоянно боролась за свое место в этом мире. И когда мы претендовали на успех, я не ощущал, что мы хоть чем-то напоминали «Манчестер Юнайтед».

Для начала, у нас нет такой богатой родословной. Создание компании датировано 1974 годом, когда Дон Валентайн, ветеран полупроводниковой промышленности в Силиконовой долине, создал наш первый инвестиционный фонд. Во-вторых, мы работаем вне поля зрения общественного мнения, хотя ситуация немного изменилась в последние годы, ведь теперь Кремниевая долина просто кишит журналистами и блоггерами. Здесь даже снимается известный сериал от HBO, названный в честь этого места.

И хотя мало кто знает имена глав Sequoia, это не самое главное для учредителей тех компаний, с которыми мы работали с самого начала. Самые известные из них – Apple, Cisco, Google, Yahoo! и PayPal – стали появляться на страницах бизнес-журналов столь же часто, сколько и «Манчестер Юнайтед» – на спортивных. Это же касается и наших недавних вложений, таких как LinkedIn, Airbnb, Dropbox и VIPShop с JD.com в Китае. Совокупная рыночная капитализация компаний, которые получили свои первые инвестиции от Sequoia Capital, составляет около полутора триллионов долларов.

После того как Премьер-лига стала транслироваться на американском телевидении, а у меня появилась возможность следить за матчами «МЮ» регулярно, мое любопытство по поводу того, какие способности нужны для того, чтобы стать настоящим лидером, привели меня к сэру Алексу. Меня очень интересовало, как можно в столь конкурентном и популярном виде спорта выиграть трофеев больше, чем любой другой тренер в истории.

Спасибо Чарли Стиллитано, одному из основателей US Soccer Foundation, который познакомил меня с этим человеком лично. В лондонском отеле, накануне важной игры против «Арсенала» семь лет назад, мы прикончили вместе бутылку вина и – пару раз будучи

прерванными игроками «МЮ», которым нужно было что-то обсудить с сэром Алексом наедине – начали первый из наших многочисленных разговоров, которые впоследствии легли в основу данной книги.

Список вопросов по теме лидерства, которые мы начали обсуждать с сэром Алексом, вскоре растянулся до бесконечности. Как он смог вселить в головы таких молодых, богатых и тщеславных людей идею о преимуществе командной работы над индивидуальными действиями? Как он смог поселить веру в светлое будущее и желание побеждать в клубе, который до его прихода в 1986 году почти 20 лет не выигрывал чемпионат Англии? Как он находил и развивал таланты? Как потом их удерживал? Как устанавливал цели? Как мотивировал людей на достижение невозможного?

Когда он бросил идею с развитием молодых игроков? Как справлялся с неравномерным распределением зарплат? Как справлялся с отвлекающими факторами, выносил наказания и прививал дисциплину? Как справлялся со спадами, боролся с прессой и соблюдал баланс в личной жизни? Как отбрасывал чувства в сторону, принимая решения по футболистам? Как избавлялся от чувства самодовольства? Как он готовился, все планировал и общался с игроками? Как сохранял в себе энтузиазм и голод до побед?

Многие подходы и устои, работающие в лучших футбольных клубах, столь же уместны и в любых других организациях, желающих добиться успеха, – даже если это инвестиционный фонд, владеющий множеством ценных бумаг и имеющий офисы по всему миру. Есть много общего между жизнью в АПЛ, лиге с наиболее жесткой конкуренцией в мире, и кусочке земли между Сан-Франциско и Сан-Хосе, который по протяженности чуть длиннее, чем дорога между «Олд Траффорд» и «Энфилдом» [Мориц имеет в виду Силиконовую долину – прим. ред.].

Тем не менее, очень легко провести уж слишком много избитых аналогий между «Манчестер Юнайтед» (организацией, которая 50-60 раз в год предстает перед взорами мировой телевизионной аудитории, где большинство телезрителей считают себя квалифицированными экспертами) и миром больших компаний, правительств или же районных больниц, групп бойскаутов и местных клубов по интересам.

Уроки, извлеченные из примеров лидерства в других сферах и компаниях, мы в Sequoia Capital применяем по-разному. Во-первых, это касается нашего внутреннего инвестиционного партнерства, где судьба бросает нам множество вызовов, которые могут расколоть любую организацию, желающую действовать на высшем уровне. Мы, как и другие фирмы, сталкиваемся с вопросами найма, тимбилдинга, установления высоких стандартов, мотивации и вдохновения, боремся с новыми соперниками и избавляемся от худших кадров.

Второй способ применения данных нам уроков касается тех компаний, в которые мы вкладываем деньги. Чаще всего мы первыми начинаем поддерживать талантливых молодых предпринимателей, прокладываем перед ними дорожку, после прохождения по которой они порой переворачивают всю индустрию.

В первом случае, после внутренних ссор и пересудов, мы принимаем решения, которые считаем актуальными. Во втором мы являемся миноритарными акционерами компаний, управляемых людьми с острым умом, развитым воображением и эмоциональной неустойчивостью. Они полны драйва, и нам нужно полагаться на свое умение их мотивировать, убеждать, а порой и проявить хорошее чувство юмора, чтобы помочь им достичь чего-то/сделать выбор в пользу того варианта, польза от которого видна не сразу.

В мире больше нет ни одного такого места, которое сеет хаос во всех индустриях, как Силиконовая долина. Я тут обустроился еще в начале 80-х. Здесь почти каждый день появляется новая технологическая компания. Большинство из них впоследствии поглощают другие компании, или же они просто разваливаются. Только лишь дюжина самых изворотливых компаний смогли стать столь же великими, как «Манчестер Юнайтед», «Бавария», «Реал» и «Барселона», которые доминируют в футболе со времен Второй мировой. Список технологических гигантов за последние 40 лет является удивительно коротким и включает себя, по крайней мере, по моему мнению, только следующие компании: Apple, Cisco, Oracle, Google, Facebook, Intel, Microsoft, Amazon, Qualcomm, Alibaba и Tencent (хотя основные офисы пяти последних компаний находятся в Сиэтле, Сан-Диего и Китае соответственно).

Любой человек, изучающий бизнес, менеджмент или экономику, знает, что существует только несколько групп компаний, способных пользоваться успехом на протяжении долгого времени. Только подумайте о всех ресторанах, отелях, барах, пекарнях и магазинах игрушек, которые господствовали на центральной улице вашего города, а затем пошли ко дну из-за падения собственных стандартов или изменившихся вкусов потребителей. То же самое правдиво и для корпоративного мира. Изменчивость в этой сфере вам наглядно продемонстрирует индекс Dow Jones 30 [который охватывает 30 крупнейших компаний США – прим. ред.]. Только семь компаний, который были в индексе по состоянию на 1976 год, остались там и поныне.

Некоторые организации, вроде сталелитейных заводов и верфей, задохнулись в борьбе с зарубежными конкурентами, сети розничной торговли вроде Sears слишком сильно цеплялись за свои традиции, а другие некогда мощные компании в различных сферах – газеты, кинопрокатчики, радиостанции, телеведущие, агентства недвижимости и полиграфические фирмы – были сдвинуты с трона, поглощены или разрушены в ходе технологического прогресса. Многих, конечно, подвели менеджеры, которые принимали неверные решения, считали себя неуязвимыми и в итоге погубили организации своим тщеславием и недалекостью.

Для фирм вроде Sequoia Capital этот процесс роста и падения представляет особый интерес, потому что от этого зависит наш бизнес. Мир технологий гораздо реже прощает неверные лидерские решения, чем другие сферы, потому что нежданная и основательная смена различных факторов может принести молодой компании известность и превратить ее в серьезную угрозу для лидеров индустрии. Пол технологического мира усыпан останками экс-гигантов, которые не имели права на ошибку: Digital Equipment, Compaq, Data General, Cray Computer Corporation, Silicon Graphics, Lotus Development, PeopleSoft, Novell, Sun Microsystems, Wang Laboratories, Siebel Systems, BlackBerry, Nokia – этот список бесконечен.

Именно поэтому мы всегда горели желанием узнать, какие лидерские качества устанавливают различия между так называемыми «компаниями-трамплинами», где молодые выпускники набираются

опыта, и реальными гигантами индустрии. Я всегда считал, что между великим лидером и очень хорошим менеджером лежит огромная пропасть. Готовых и опытных менеджеров можно набирать пачками. Лидеры – наиболее редкий товар. Вот что я изучил из биографии одного лидера, который раньше носил спортивную куртку с инициалами АФ.

Когда подросток, который позже будет обозначен как АФ, начал профессиональную футбольную карьеру, к нему и его товарищам по команде относились немногим лучше, чем к одаренным разнорабочим, которых нанимали местные предприниматели, вдобавок к футбольному клубу владеющие сталелитейными заводами, верфями, сетями магазинов или, как в случае с Луисом Эдвардсом, президентом и главным акционером «Манчестер Юнайтед» с 1965 по 1980 годы, компанией по распространению мяса. Классовый барьер и разрыв между разными типами игроков был лишь усилен устаревшими правилами, которые были на совести людей из FA.

Сэр Алекс сыграл в своем первом матче в лиге в 1957 году, когда, несмотря на дату, игра все еще находилась в состоянии военного периода. Игроки, которых включили в состав сборных, часто узнавали об этом, только прочитав состав в газете. Прожектора только начинали появляться; немногие игры, которые показывали по телевизору, транслировались лишь в черно-белом цвете; на большинстве британских стадионов не было рекламных баннеров вокруг футбольного поля; фанаты стояли на трибунах (сидения были для VIP-зрителей и для владельцев сезонных абонементов); футбольные мячи изготавливались из кожи и становились ужасно тяжелыми, когда намокали; лодыжку прикрывали только бутсы; футболки и шорты игроков изготавливали из хлопка; а поле очень быстро превращалось в грязь.

Этот вид спорта все еще оставался чрезвычайно местечковым. В Соединенном Королевстве международными играми очень часто считали игры между Англией, Шотландией, Уэльсом и Ирландией. Чемпионат Европы и Кубок обладателей кубков УЕФА еще не были образованы, а Кубку европейских чемпионов исполнилось только лишь два года. Большинство игроков родились в радиусе нескольких автобусных остановок от стадиона своего клуба, к тому же из-за

«потолка» зарплат, который просуществовал до 1961 года, футболистам платили, как обычным рабочим. Футбол был игрой только для белых, и лишь в 1978 году черный игрок впервые появился в сборной страны.

Сэр Алекс сам лично приписывает большую часть своего успеха своим рабочим корням, берущим свое начало на берегах реки Клайд. Явно вырисовывается тот факт, что воспоминания об упорстве и настойчивости отца, который был рабочим на судостроительном заводе, работал по 60 часов в неделю в холодных и опасных условиях, живы в памяти сэра Алекса. С этой врожденной предрасположенностью к труду и трогательной привычкой рано приходиться на встречи сэр Алекс всегда видел в себе аутсайдера, бунтаря, но не зачинщика. Его раздражают напыщенные люди на высоких должностях, и он превращается в самого счастливого на свете человека в окружении семьи и друзей, которые знакомы ему с детства.

Хотя Фергюсон любит соперничать и нелегко забывает прошлые ссоры, он не может долго таить злобы. У него природная симпатия к тем, кто борется за спасения, и тяга к коллегам по цеху, потому что у них общее испытание: не пасть жертвами непредсказуемого поведения владельцев клуба, которые могут уволить их в один миг. В своей прощальной речи сэр Алекс упомянул полузащитника «Юнайтед» Даррена Флетчера, который в предыдущие пять лет сражался с язвенным колитом, и сказал теплые слова о завершающем свою карьеру Поле Скоулзе, который сыграл за клуб больше 700 игр и нелюбовь которого к камерам была обратно пропорциональна его влиянию на поле. Вот в этих словах был весь сэр Алекс, вся его сущность.

Его, может быть, и взбесит такая характеристика, но сэр Алекс, который всю свою жизнь поддерживал Лейбористскую партию, в сердце всегда был консерватором – с маленькой «к». Он сам себя сделал, высоко ценит преданность, не выносит халтурщиков, позеров и хвастунов, не скрывает своего презрения к нахлебникам, которые приходят со свитой на важную игру и требуют пачку бесплатных билетов на лучшие места стадиона. Даже несмотря на то, что сэр Алекс всю жизнь трудился, как белка в колесе, он полагает, что ему было легче, чем шахтерам, фермерам, рыбакам, нефтяникам,

металлургам и судостроителям – рабочим, которые очень часто сталкивались с трудными и опасными условиями на работе. Фергюсон по своей природе оптимист, и, несмотря на то, что у него есть черты характера, присущие владельцам паба (которым он когда-то был), он не склонен бросаться в объятия незнакомцев, как его брат Мартин.

Даже несмотря на любовь к хорошим вещам в жизни и приличное состояние по меркам обычных людей, сэр Алекс не скуп по характеру, он никогда не испытывал нужды в покупке огромного дома и гаража с экзотическими машинами. По сравнению с современными футбольными звездами, он и его жена Кэти живут спокойно и скромно. Кэти никогда не посещала матчи на «Олд Траффорд», но всегда инстинктивно защищала Ферги от зевак на улице и была в курсе всех сражений супруга на футбольных полях.

У сэра Алекса потрясающая память на числа, сделки и людей, и это дает дополнительный вес его суждениям. Спросите его о счете футбольного матча, сыгранного десятилетия назад, и он вспомнит не только финальный счет и большинство имен в составах, но также решающие замены и то, каким образом было построено большинство голевых атак. Он очень быстро проговорит все игры Премьер-лиги на ближайшие выходные с такой же спокойной уверенностью, с которой другие люди решают кроссворд в The Times.

Он с точностью запомнит цену, которую заплатил или получил за игрока (морщась, если речь идет о случае, когда цена за продажу была меньше, чем за покупку); сумму, которую он вложил в покупку лошади, например Harry the Viking, Chapter и Verce, а также приобретение жеребца Pétrus 1986 года или за Sassicaia в 1993 году. Легко понять, что, если бы судьба и обстоятельства сложились по-другому, он, наверное, добился бы успеха во всем, чем бы ни занялся: он мог бы быть главным в профсоюзе, руководить сетью розничных продаж, командовать авианосцем или, если бы по каким-то причинам Силиконовая долина располагалась между Глазго и Эдинбургом в 1940 и 1950-ые годы, основать компанию.

Он может спокойно и без обмана перечислить имена отелей, в которых он и Кэти останавливались, а также почти рефлексивно назвать имена всех детей своих друзей. Он не потребует особого

отношения к себе и почувствует себя неловко, если будет говорить о благах в своей жизни, добытых с помощью других.

Давние фанаты футбола могут вспомнить его эмоциональные взрывы у кромки поля, а журналисты, которые следили за ним за всю его карьеру, могут поведать вам о попадании под раздачу ругательств и отборной брани. Но при этом большинство людей не знают о его спокойствии и безграничной добродетели, как он позировал фотоаппаратам и раздавал автографы, вежливо обменивался парой фраз с тем, кто прерывал его обед в ресторане или останавливал его на улице. Неудивительно, что ему пришлось по душе относительно анонимное пребывание в Нью Йорке, где у него есть квартира.

Он хочет побеждать в любой карточной игре (например, калуки) или в партии в снукер. Он предпочитает красное вино и никогда не пил виски, которым гордится его родина. Последние 15 лет каждое свое лето он проводил в одном и том же отеле на юге Франции, где он знает весь персонал по имени и восхищается тем, как владелец гостиницы встает на заре, тщательно инспектируя свои владения.

Сэр Алекс состоит в нескольких «кланах» – его семья, важные люди в Говане, Глазго, Шотландии и «Манчестер Юнайтед». Более того, он до сих пор считает, что принадлежит к рабочему классу, и с дрожью вспоминает холодное шотландское утро, когда он, будучи подмастерьем у изготовителя инструментов, был вынужден привязывать лоскутки к краям токарного станка, чтобы не замерзли руки.

Сэр Алекс Фергюсон был тренером в «Юнайтед» с 1986 по 2013 года, но он никогда не был тем, кого в мире бизнеса считают самым важным человеком в организации – руководителем. С 1980 по 2000 года этот пост занимал Мартин Эдвардс, на тот момент он был главным акционером. С 2000 по 2003 годы эта должность была у Питера Кенъона, а с 2003 по 2013 годы – у Дэвида Гилла, которого сэр Алекс называл родным братом.

Это может показаться странным, но сэр Алекс, в отличие от других людей, которые успешны во главе организации, не был смущен своей должностью. Он знал, что он наемный рабочий. Он не вводил себя в заблуждение, думая, что является человеком, построившим «Манчестер Юнайтед»; он четко понимал, что пришел в клуб с

великой историей, который пользовался успехом благодаря работе, вкладу и деятельности других предшественников.

Сэр Алекс никогда не думал, что однажды он будет высечен из бронзы и поставлен на обозрение всех перед стадионом. Я бы удивился, если бы узнал, что он даже в собственных мыслях мог поставить себя выше клуба. У него такой нравственный ориентир, который сложно найти у лидеров, приписывающих себе множество заслуг, говорящих о себе и своих достижениях в третьем лице, лишенных чувства скромности и внутренней порядочности для того, чтобы признать, что они стоят на плечах тех, кто пришел ранее, или чтобы осознать тот факт, что они только хранители, которые должны оставить организацию в лучшем состоянии, чем она была до их прихода.

Фергюсон руководил всем, что происходило на поле, был ответственен за львиную долю клубных расходов и большую часть платежной ведомости клуба. Генерация дохода (переговоры по поводу телевизионных прав, спонсорские сделки, регулирование цен на билеты, международные туры) и организация рекламы, продаж, управление финансовыми системами и управление отделом кадров были под контролем коммерческого отдела клуба, который входил в компетенцию руководителей. Но, конечно же, коммерческая сторона зависела от первоклассной игры на поле, а рост клуба в цене – от 20 миллионов фунтов в 1989 году, когда Мартин Эдвардс впервые задумался о продаже своей доли, до 1,93 миллиарда фунтов на сегодняшний день – безусловно, связан с работой сэра Алекса.

Хотя он испытал множество разочарований в тренерской карьере, его контроль над тем, что просто называют «раздевалкой» – игроками, тренерами, агрономами, докторами и спортивными экспертами – был неоспоримым, как у абсолютного монарха. Тот факт, что бывшие игроки, которым сейчас по пятьдесят или шестьдесят лет, до сих пор обращаются к нему как «босс», очень многое значит. Выражаясь словами Регги Джексона, одного из королей американского бейсбола в 70-80-ые годы, сэр Алекс был соломинкой, которая смешивает напиток.

Другие бизнес-организации распределяют руководящие должности так, как и в «Манчестер Юнайтед». Представьте рекламное агентство

или дом моды, деятельность которых зависит от изобретательности и фантазии креативного директора, но где коммерческими делами заведует руководство. Вспомните газеты и журналы прошлого года, где все содержимое было сферой редактора, а продажей подписок и рекламой занимались издатель или руководитель.

Посмотрите на кинокомпании, где режиссеры всегда сражаются с мужчинами (а сейчас и женщинами), которых раньше называли «белыми воротничками». В искусстве за художественный репертуар отвечают дирижеры оркестра, директора музеев и театров, но над ними все равно стоят исполнительные директора. Их имена обычно неизвестны публике, но именно на них лежит ответственность за функционирование организации. Если бы «Манчестер Юнайтед» был компанией из Силиконовой долины, сэр Алекс занимал бы должность главного архитектора или главного дизайнера, а Дэвид Гилл был бы CEO.

Некоторые люди, особенно из мира бизнеса, агентств, известные широкой публике или военные, посмотрев на «Манчестер Юнайтед», пришли бы к выводу, что этой футбольной организацией легко управлять. Если это так, то они недооценивают сложность постоянного совершенствования мирового развлекательного бренда, который зависит от непредсказуемого физического и психологического состояния постоянно меняющегося пула талантливых игроков.

Хотя имя «Юнайтед» постоянно на устах общественности (благодаря развитию спутникового телевидения и мобильной связи у клуба есть фанаты даже в далеких местах, таких как Бутан, Джибути или Белиз), дела и бюджет клуба, в сравнении с компаниями Силиконовой долины или мировыми брендами, удивительно скромны и незначительны. Прибыль клуба в последний финансовый год составила 433 миллиона фунтов, такую сумму Apple и Google зарабатывают за 30 часов и четыре дня соответственно.

Действия клуба направлены на одну сферу, и работает он только в одном часовом поясе, а не в различных местах, разбросанных на разных континентах. Шансы на расширение клуба ограничены. На «Олд Траффорд» 75 731 место, и это уже самый большой стадион в Британии. Сложно втиснуть больше игр в один год, когда в сложный сезон самые работоспособные игроки выходят на поле 38 раз в

Премьер-лиге, а также в Кубке Англии, Кубке Лиги и европейских состязаниях, не беря во внимание предсезонные показы, товарищеские матчи, игры сборных, матчи, посвященные отдельным игрокам, и благотворительные игры, которые порой появляются в календаре.

Доля от телевизионной прибыли, которой не было до появления английской Премьер-лиги, зависит от игры команды, как и другие источники дохода: продажа билетов, аренда вип-зон, спонсорские сделки и торговля. Как и другие спортивные предприятия, «Манчестер Юнайтед» не подходит под инвестиционные критерии Уоррена Баффета: игра непредсказуема, требует больших финансовых расходов, нет потолков цен.

Также существует большая пропасть между «Манчестер Юнайтед» (и другими топ клубами АПЛ) и обычными командами в Британии. Большая разница в аудитории телезрителей показывает, что в футболе, как и почти во всех сферах деятельности, плоды триумфа концентрируются в нескольких руках. «Манчестер Юнайтед» может забивать свои трибуны под завязку каждую игру (как и подобает стадиону, который является священным для многих фанатов и потому прозван «Театром мечты»), но спуститесь на 15 строк ниже в «Вест Бромвич Альбион» – и средняя посещаемость составит 25 000; спуститесь на лигу ниже, в Чемпионшип, – и число зрителей упадет до 15 000. Хотя и может показаться, что «Манчестер Юнайтед» управлять легко, важный фактор заключается в том, что управлять им надо хорошо. В этой организации даже сложнее соответствовать высоким стандартам на протяжении долгого времени, самотеком до такой степени превосходства клуб не дойдет.

Такое же неравенство между победителями и аутсайдерами присутствует и в мире технологий. Здесь лидирующая на рынке компания забирает львиную долю трофеев, которая измеряется в покупателях, прибыли, свободном денежном потоке и рыночной цене. Вспомните IBM на пике мэйнфреймов [ЭВМ, рассчитанная на нескольких пользователей – прим. ред.]; Intel, когда спрос на микропроцессоры был велик; Microsoft, когда программное обеспечение для ПК разносилось по всем офисам и домам; eBay, когда онлайн-аукционы были в моде; Google, когда он стал синонимом слова «искать», и Facebook, когда он стал самым популярным среди

социальных сетей. Но, безусловно, есть Apple, который без таких монопольных характеристик, присущих другим подобным компаниям (что делает достижения этой компании еще более ошеломляющими), «перепрыгнул» их всех.

Хотя соперничество в АПЛ и накалено до предела, оно покажется чудным и довольно джентльменским по сравнению с борьбой основателей технологических компаний, где агрессивные колкости, судебные процессы, кража коммерческих тайн и нацеленные нападки на персонал конкурента в порядке вещей. Это можно считать нормальным разве что потому, что победители технологических гонок (где лидерами очень часто становятся монополии в глазах закона) забирают себе не просто малую долю, а абсолютный эквивалент всех доходов АПЛ от телевизионных прав, билетов, продажи атрибутики, продажи пива и хот-догов (с кетчупом и горчицей).

Microsoft, Intel, Amazon, Bloomberg, Google, Apple, Facebook, Oracle, Qualcomm, Alibaba, Baidu, Tencent, Cisco и eBay наглядно это демонстрируют, и, если кто-то полагает, что в Калифорнии наблюдается жаркое соперничество, ему стоит обратить взор на Китай, где каждое движение соперника воспринимается с бранью и ругательствами. Основатели этих технологических компаний скорее разделят пинту скипидара со своим ключевым соперником, чем попытаются навести мосты с помощью Tinganello, одного из любимых красных вин сэра Алекса. Ларри Эллисон, основатель Oracle, наверное, лишь отчасти шутил, когда сказал, что хочет застрелить директора PeopleSoft, компании, которую он приобрел в 2005 году после сурового двухлетнего боя.

Несмотря на разницу, которая существует между нашими двумя мирами, написание «Лидерства» с сэром Алексом выявило две вещи. Первое: менеджеры как футбольных клубов, так и инвестиционных фондов преследуют одну цель – они все время находятся в погоне за рецептом вечной молодости. Они должны убедиться, что с их домом все в порядке. Их стремление к успеху и лидерству на рынке не ограничивает смиренная рубашка, которую ощущает каждая технологическая компания, – медленный темп, иногда вызываемый огромными размерами фирмы, но чаще всего причиной являются большие изменения на рынке.

У нас также есть большое преимущество перед обычными компаниями: футбольный клуб может наигрывать молодых игроков, а мы – заключать сделки с молодыми предпринимателями, готовыми нести новую идею в массы. Главные тренеры и инвесторы постоянно сталкиваются с испытаниями вроде стареющего персонала и изживших свой век продуктов. Но все же мы имеем возможность постоянно оставаться молодыми.

Второе, что я понял: принципы лидерства неизменны, а замысловатый жаргон, который можно встретить во многих книгах по менеджменту, – это всего-навсего рыночная уловка. Суть заключается не в заучивании основных принципов менеджмента (это может сделать любой умный 14-летний подросток), а в том, чтобы иметь выносливость, знания и навыки, чтобы постоянно придерживаться их. Заставьте сэра Алекса произнести три слова, чтобы охарактеризовать его подход к лидерству, и он вам сразу ответит: подготовка, упорство, спокойствие. Попросите подобрать одно слово, и этим словом будет «постоянство».

Есть множество качеств, которые отличают настоящего лидера от хорошего менеджера. Они оба могут ставить работу выше семьи и друзей, пренебрегать сном, выдерживать бесконечные ночные перелеты. Но если присмотреться, то можно обнаружить, что настоящему лидеру присуща необычная, очень важная характеристика – он всегда будет думать и действовать как хозяин фирмы или как человек, который владеет значительной частью бизнеса, даже если с финансовой и юридической стороны он не является ни тем, ни другим. Очень редко встретишь такую черту среди людей, которые, как и Алекс Фергюсон, являются наемными работниками, хотя в Силиконовой долине это чувство долгосрочной собственности присуще именно основателям лучших компаний. Люди такого типа никогда не поддаются панике из-за острого положения дел, храня за пазухой более масштабную цель. Их отношение и подход к делу очень сильно отличаются от того по сравнению с теми людьми, которые попадают на вершину предприятия за очень солидные гонорары.

Настоящий лидер крайне смел и готов объять немыслимое, он не будет увиливать от принятия спорных и непопулярных решений; такой лидер всегда имеет непоколебимую уверенность в своих убеждениях.

Он будет четко представлять свою главную цель и сможет по пунктам рассказать о ней другим. Его бизнес может быть сложным, но он может легко добраться до сути. Настоящий лидер не будет составлять бесконечные списки указаний, а предпочтет сделать упор на двух или трех целях. Ему хватит терпения создать что-то великое, попутно обуздав свое собственное нетерпение.

Он будет беспристрастно изучать работу своих коллег и, несмотря на все их прошлые заслуги, без сомнений распроцает с ними, если они ошибутся. Настоящий лидер готов довериться суждению других, не будет бояться брать ответственность, удержится от микроменеджмента, не будет пытаться доминировать в каждом разговоре или настаивать на том, что за ним в переговорах всегда последнее слово. Настоящий лидер знает, что успех приходит от принятия нескольких важных решений, а не множества мелких.

Лидер поймет, что в организации есть люди, которые способны заниматься теми делами, которые он не может или не будет делать. Он получит больше удовлетворения от достижений организации, а не от своих личных успехов, не будет выпрашивать заоблачной зарплаты, будет относиться к деньгам компании как к своим личным и не испытает особой нужды в том, чтобы его каким-то образом выделяли.

Возможно, он будет больше смотреть и слушать, чем говорить, не будет показывать, что встревожен, в трудную минуту будет четко осознавать, какие моменты ему неясны, и будет невероятно скромным. Если он будет выполнять свою работу хорошо, люди спишут его упрямство на жесткость характера, а не на капризность и вредность. Ему не нужна всеобщая любовь. В конце своего срока правления он тактично отойдет от дел и не будет портить жизнь своему преемнику.

Сравните это со способным тренером, который достиг своего поста изнуряющим трудом, подошел по политическим причинам или был преданным и многострадальным мучеником. Достигнув поста, которого он добивался много лет, он всегда будет пытаться убедиться в правильности решения, побоится обидеть других и будет слишком учтив, уклонится от принятия сложных решений, не побеспокоится из-за негативных эффектов постоянных компромиссов, найдет спасение в уступках и удовлетворении нужд окружающих. Когда он в конце концов покинет свой пост, его организация будет несильно отличаться

от той, которую он когда-то принял. Организация за этот период уж точно ничем не отметится.

У настоящего лидера есть еще две другие черты, которые отличают его от других руководителей. Первая – это одержимость. Люди, которые одержимы своим делом и не могут представить, что будут делать в жизни без работы, смогут себя в ней выразить куда сильнее, чем те, кто занимаются ей по принуждению или просто не нашли свое призвание. Для таких людей, как сэр Алекс, которые помешаны на погоне, нет разделения между работой и семьей. Они – хозяева своей жизни, и они не ждут от своей работы респектабельности.

Таким личностям намного легче поддерживать свой энтузиазм к своему призванию, чем людям, карабкающимся по рабочей лестнице и следующим принципам Дарвина. Куда легче пережить все проблемы, разочарования и периоды упадка, когда ты глубоко влюблен в свою работу. Подобное чувство редко испытывают обычные менеджеры.

Вторая черта, отличающая лидера, – это его способность ладить с людьми. Такие лидеры способны добиться невероятных успехов и свершений от своих подчиненных и коллег. Отчасти этого можно добиться собственным примером, но в целом этого можно достичь, чутко чувствуя характер подчиненных и проявляя к ним сочувствие в нужный момент. Лидеры способны совместить близкие дружеские отношения со своими амбициями.

Слушая сэра Алекса и наблюдая за его общением с другими людьми, можно понять, что у него и у ключевых игроков «Юнайтед» была необычная способность к адаптации. Потребность в победах укоренилась в их головах. Это внутренняя сила, рожденная от неудач, бедствий, изменений, боязни проиграть, отполированная чувством социальной несправедливости, присущей аутсайдерам, неудачникам и иммигрантам, упорным отказом никогда не сдаваться и личным стыдом, ассоциирующимся с разочарованными в тебе коллегами.

Это те же составляющие, присущие предпринимателям, и они вызывают у меня восхищение. Лет десять назад я добавил немного информации на сайте Sequoia, где попытался охарактеризовать тип людей, с которыми мы хотели бы работать. Там написано: «Креативные личности. Недооцененные. Решительные. Целеустремленные. Неутомимые. Дерзкие. Аутсайдеры. Независимые

мыслители. Борцы. Те, кто верят». Когда я читаю это сейчас, думаю, что эти все характеристики могли бы послужить инструкцией для скаутов сэра Алекса в «Юнайтед».

Силиконовая долина кишит примерами людей такого типа. Джерри Янг, сооснователь Yahoo!, как раз из таких. Отец Джерри умер, когда тот был ребенком, и Янг с матерью и младшим братом переехали в США. Тогда ему было 10 лет, и он не говорил по-английски. Сергей Брин, сооснователь Google, и Ян Коум, один из основателей WhatsApp, сделаны из того же теста, что и Джерри, пусть и прибыли с востока. Сергей и его семья бежали от религиозных преследований в Советском Союзе, как и Ян со своей матерью, покинувшие Украину в 1992 году.

Символично, что Ян подписал документы о продаже WhatsApp Facebook'у за 19 миллиардов долларов недалеко от офиса социального обеспечения в Маунтин-Вью, где они с матерью стояли в очередях за талонами на продукты. Я не говорю, что тяжелое детство — обязательное условие для успешного ведения бизнеса, но дети родителей, принадлежавших среднему классу, — Билл Гейтс (Microsoft), Марк Цукерберг (Facebook), Эван Шпигель (Snapchat) — в меньшинстве среди успешных предпринимателей технологического сектора. Самые успешные стартапы основали иммигранты, американцы в первом поколении или те, кто испытал тяжелые лишения в детстве.

Большинство предпринимателей в Силиконовой долине сделали себя сами. Они не являются выпускниками бизнес-школ, мало кто из них работал в больших компаниях, созданных другими. Эти люди сами себя слепили. Никто не наставлял их и не вел к тому, чего они в итоге добились. Они, как и сэр Алекс, продукт собственной страсти. Причина, по которой в Силиконовой долине появляются лидеры с детскими лицами, заключается в том, что эти предприниматели следуют своей интуиции и открывают сферы, о потенциале которых мир еще даже не подозревает.

Интересы этих тинейджеров в возрасте около 20 лет меняются очень быстро, что помогает им видеть то, что никогда не попадет на радары крупных компаний или отвергается всеми как бесперспективное. Это сработало с ПО для персональных компьютеров, мессенджерами, файлообменниками, музыкальными

стриминговыми сервисами, с использованием черных машин вместо такси [имеется в виду платформа Uber, которая дает возможность частным водителям работать с клиентами в режиме онлайн – *прим. ред.*], со сдачей в аренду свободных комнат. Как и сэр Алекс, создатели всех вышеперечисленных технологий учились быть лидерами во время работы — чаще всего первой в их жизни.

Здесь явно виден контраст с сэром Алексом, который выбрал футбол как поле для деятельности еще до того, как начал носить в школу длинные брюки. В футболе изменения происходят очень медленно, а все тонкости известны давно. Это означает, что шотландец (как и все тренеры топ-уровня) потратил много времени на накопление опыта и знаний, которых хватило бы для лидерства в футболе, тогда как молодые предприниматели из Силиконовой долины ступали на новую землю, где до них никто не работал. До прибытия в «МЮ» сэр Алекс уже прошел длинный путь как футболист и набил много шишек в качестве тренера шотландских клубов за 12 лет. Он потратил 30 лет на подготовку к возможности, которую ему предоставило назначение на «Олд Траффорд». Тем не менее, будь это хоть Манчестер, хоть Купертино, знание конкретных областей является базой для лидерства. Ведь именно из овладения своей областью проистекает уверенность в своих силах и фундамент, на котором строится авторитет и уважение других.

Как и сэр Алекс, предприниматели из Силиконовой долины полагаются на свои глаза, уши и чувства. Они пытаются понять базовую суть вещей, отвергая чужие мнения. Они отвергают структуру и иерархию больших компаний, хотя их собственные предприятия со временем начнут приобретать те же черты. В самом начале молодые предприниматели обрушат шквал вопросов на тех, кто знает многое о нужной сфере.

Они также наберут гигантскую охапку книг или потеряются в самых отдаленных уголках интернета, засыпая поздно ночью под лекции TED [некоммерческий фонд, который выступает инкубатором и распространителем различных идей – *прим. пер.*]. Как только их маленькие компании начнут расти и привлекать внимание, все границы будут разбиты. Успешные и опытные люди начнут принимать их звонки и встречаться с ними. Уоррен Баффет известен своими

обедами, которые он устраивает для молодых предпринимателей из Силиконовой долины в своем любимом ресторане в Омахе. Топ-менеджеры на пенсии с удовольствием принимают этих первооткрывателей в своих домах в Флориде или Палм-Спрингс. Так или иначе, сильная жажда знаний является важным условием быстрого прогресса

Молодые стартаперы не боятся принимать самое важное и игнорировать все остальное, поэтому их компании становятся выражением их собственного «я» (как «МЮ» при сэре Алексе): Apple – продукт стремления своего основателя к бескомпромиссному совершенству; Oracle – свирепого желания переиграть конкурентов и стремления собирать активы; Google — продолжение Стэнфордского университета; Intel во времена своего расцвета — триумф инженерной мысли, а Amazon — выражение математической отваги. По пути на вершину все эти компании преодолели массу ошибок, переворотов в правлении, провальных продуктов и безуспешных альянсов.

Строить компанию и одновременно пытаться развиваться как лидер — очень сложная задача. Билл Гейтс, Марк Цукерберг, Ларри Пэйдж, Джефф Безос, Ларри Эллисон, Илон Маск и многие другие стали руководителями, когда они были на целых 10 лет моложе, чем сэр Алекс, впервые возглавивший футбольный клуб «Ист Стерлингшир». Все они обязаны таким успехам своему детству и хобби, которое превратилось в подлинную страсть и стало основной их бизнеса. Никто из них не собирал управленческую команду, не привлекал клиентов, не имел дело с поставщиками и не участвовал в переговорах по контрактам. Их первый клиент — они сами (потому что чаще всего их продукт создан для удовлетворения собственных потребностей); их первые нанятые сотрудники — друзья или одноклассники (потому что человек с хорошим резюме никогда не пойдет работать в компанию, недавно основанную парнем, у которого только что начал ломаться голос); их первый поставщик будет опасаться работать с ними, а арендодатель будет требовать деньги вперед.

Для молодых основателей задача стать всесторонне развитым человеком усложняется требованиями молодой компании, которая требует все больше и больше времени по мере роста. Эти люди плывут против течения, поэтому они с большим подозрением относятся к тем,

кто не разделяет их интересы или является представителем другого поколения. Задача еще более усложняется тем, что большинство из них не так здорово взаимодействуют с другими, как сэр Алекс. Если провести тестирование по методу Майерса-Бриггса, большая часть молодых предпринимателей будет классифицирована как интроверты или даже сверхинтроверты. Для таких людей зрительный контакт, публичные выступления или светская беседа являются весьма неприятными и сложными. Они предпочитают компьютер, техническую документацию или книгу от такого же человека. Перебороть свою природную необщительность — первая победа из многих.

Как и «Юнайтед», самые значимые компании Силиконовой долины созданы людьми, для которых работа над продуктом — важнейшая и самая любимая задача. Для сэра Алекса это работа с игроками и оттачивание стиля игры. В Калифорнии наверняка есть предприниматели, которые зациклены на красоте программного кода, скорости передачи данных, химических и физических свойствах кремния, области хранения данных или размере шрифта. Как и сэр Алекс, они с удовольствием делегируют обязанности, которые им не интересны. Стив Джобс, например, передал логистику и операционные задачи Тиму Куку, а Билл Гейтс вряд ли провел много времени в переживаниях по поводу дизайна маркетинговых кампаний.

Важным качеством молодых лидеров является также умение не отвлекаться на посторонние вещи и управлять своим временем. Выступления на конференциях, участие в телевизионных передачах, интервью и походы на благотворительные мероприятия — не для них. Каждый момент, когда они не занимаются своим бизнесом (или когда они станут старше, заведут семью), является бесполезной тратой времени. Посмотрите на старые фотографии молодого сэра Алекса, который появлялся на публике с красными глазами после 4-5 часов сна, и вы увидите в нем любого молодого предпринимателя.

Самым впечатляющим примером тотальной концентрации на своем бизнесе, с каким я когда-либо сталкивался, является Билл Гейтс. Он купил телевизор, чтобы смотреть видеокассеты с образовательными программами, при этом отсоединил ТВ-тюнер, чтобы не отвлекаться на шоу или фильмы. Он вытащил радио из своей машины, чтобы

радио не отвлекало его от мыслей о бизнесе во время коротких поездок в аэропорт и обратно. Умение Билла отключаться от внешних раздражителей сыграло большую роль в успехах Microsoft. Он брал вертолет, чтобы сократить время в пути до необходимых для посещения социальных мероприятий, а также запирали сам себя дважды в год, когда корпел над технической документацией и книгами. До 1994 года у Билла был роман с Microsoft. Только в возрасте 39 лет он женился на Мелинде Френч.

Биографии успешных лидеров в основном состоят из того, что видно и так, — это результат работы публицистов, отголоски публичных выступлений или скрытность самих героев. Успех достигается за кулисами: 7 рабочих дней в неделю по 17-18 часов — стандартное расписание. Сэр Алекс верил, что лучшим примером для остальных служат его собственные действия. Мир сэра Алекса был виден миллионам людей, и порой казалось, что успех дался ему просто — он даже не вставал с кресла. Однако все достигнутое было результатом кропотливой работы. За каждым трофеем стояли тысячи выходных дней, проведенных на поле под проливным дождем в поисках талантливой молодежи; за каждым трофеем АПЛ стояли тысячи тренировочных занятий; за каждым триумфом стояла огромная сеть скаутов, главной задачей которых являлось привлечь в систему «Юнайтед» одаренных молодых игроков, которые через 10, 15 или 20 лет сделают важнейший пас или подкат, который принесет клубу успех.

Я знаю, что сэр Алекс аплодировал бы рабочей этике, принятой среди молодых калифорнийских компаний, не говоря уже об их китайских коллегах, в сравнении с которыми компании из Силиконовой долины часто выглядят, как пенсионное сообщество. Вот почему в Google и Facebook во времена их становления существовали так называемые «war rooms», где амбициозные компании программистов запирались для того, чтобы решить сложную задачу, или «lockdowns», во времена которых покидать офис было запрещено, пока какая-либо проблема не была устранена.

Сэр Алекс будет первым, кто укажет на то, что его успех во многом был обеспечен окружением, в которое он попал. Это, я думаю, справедливо и для множества людей в Силиконовой долине. Сэр Алекс

в объяснении своего успеха не так часто ссылается на историю «Юнайтед» или прежние успехи клуба, как на то, какую поддержку он получил от владельцев клуба и совета директоров, главных оценщиков его деятельности, и, в меньшей степени, на рост позиций клуба на телевизионном рынке.

Что в «Абердине», что в «МЮ» сэру Алексу повезло не иметь дело с владельцами или директорами, которые встречали в футбольные дела, или помощниками, которые покушались на его авторитет. Сэру Алексу давали возможности, о которых мечтает каждый лидер, — контроль при реализации своей собственной стратегии. У него было время, чтобы создать прочную основу на будущее. Это роскошь, которая недоступна большинству футбольных тренеров или топ-менеджеров, на которых давит необходимость моментального результата.

Свобода от тирании сиюминутных побед позволила сэру Алексу спокойно работать над составом клуба и планировать его на несколько лет вперед, не думая о том, что с ним станет, если «Юнайтед» вдруг начнет проигрывать. Он также получил свою собственную зону контроля без вмешательств извне. Основатели компаний в Силиконовой долине также зациклены на необходимости контроля. Сегодня они пытаются закрепить свои позиции всеми легальными способами, что, по мнению слабых лидеров, является неверным. Тем не менее, основной импульс таких поступков — уверенность в том, что путь, предлагаемый ими, является лучшим. Это роднит молодых бизнесменов с сэром Алексом.

Без сомнения, некоторые успехи «Юнайтед» были бы невозможны без технологического прорыва, который изменил телевизионный показ футбола. «МЮ», как и вся Премьер-лига, получил огромные дивиденды от снижения цен на вычислительную технику и связь. Спутниковая связь, дистанционно управляемые камеры, экраны высокой четкости, плоские телевизоры, распространение Интернета, развитие социальных сетей позволило «МЮ» показать себя на мировой арене.

Сэр Алекс признает, что он сильно недооценил перспективы спутникового и кабельного телевидения, а также размер дохода, который они принесли. Множество людей, которые болели за команду

у себя дома или в пабах, наблюдали за «МЮ» из-за ценности шоу, которое давала команда. Каждый раз, когда «Юнайтед» проигрывал или вылетал из финальных стадий европейских турниров, это неминуемо сказывалось на уровне доходов клуба. Доходы, которые обрушились на клуб с распространением телевидения, были напрямую связаны с выступлениями команды. Как результат, «МЮ» поднял доход от продажи прав на показ своих матчей с очень низких значений 1985-1986 года до 60 миллионов фунтов в последний сезон сэра Алекса.

К тому же все эти факторы способствуют развитию молодых технологических компаний, которые так же, как и команды Премьер-лиги, должны справляться с жестокими ударами и грубыми превратностями судьбы. Не могу вспомнить ни одной успешной компании, с которой сотрудничала Sequoia и которая, в некотором роде, не столкнулась с угрозой разорения. Заголовки газет и телевизионные программы любят объявлять о приходе еще одной «неожиданно успешной» компании в Силиконовой долине или провозглашать о рождении молодого новоиспеченного миллиардера. Отставьте в сторону тот факт, что огромное число тех компаний, которых сегодня называют «чудесными единорогами», потерпят крах.

Компании, заслуживающие внимания и добившиеся всего, несмотря ни на что, были основаны людьми, которые одарены (а во многих случаях и прокляты) тем же внутренним стремлением, дисциплиной и жаждой побед, которые толкали вперед сэра Алекса и его самых успешных игроков. Посмотрите на Рихар, которому понадобилось 16 лет экспериментов, потрясений, тупиков и временных приостановок работы, прежде чем выпустить первый полнометражный фильм компании «История игрушек».

Или же Nvidia, компания, разрабатывающая процессоры, основанная в 1993 году, которая сейчас является фундаментальной в индустрии видеоигр, но чей первый продукт стал полным провалом и чуть ли не стоил компании полного забвения. Сегодня, когда эти компании показывают хорошие результаты, легко забыть то, что в начале столетия Amazon выдыхался, а Blockbuster отказались покупать Netflix за бесценок. LinkedIn, профессиональная социальная онлайн-сеть с 364 миллионами человек, которую знают по всему миру,

понадобился один год, чтобы набрать 100 000 первых участников. В каждом из вышеперечисленных примеров нужно было проявить экстраординарное стремление, внутреннюю дисциплину и умение придерживаться верного курса.

Этот триумф силы и уверенности не ограничивается только маленькими компаниями. В середине 80-ых Intel, чей первоначальный бизнес в разработке устройств памяти компьютеров был разрушен японскими конкурентами, благодаря Бобу Нойсу, Гордону Мору и Энди Гроуву сменил сферу деятельности на разработку микропроцессоров. Потрясающее преобразование IBM Лу Гестнером в 90-ые годы показывает, что может сделать экстраординарный лидер с компанией, которая была признана непригодной. Лучший пример силы убеждения – это поминутно записанное возвращение Apple Стивом Джобсом – миссия, у которой не было никаких шансов, по мнению таких людей, как Майкл Делл, который в 1997 году объявил, что закрывает компанию и возвратит деньги акционерам.

Но на каждый такой пример в индустрии технологии найдутся другие примеры компаний, которые не осуществили задуманное, потому что тем, кто стоял у руля, не хватило стремления, дисциплины и уверенности, необходимых качеств для того, чтобы построить что-то великое; такие компании были основаны людьми, которые не поняли огромную разницу между теорией и реальностью. Для меня очевидными являются три примера. Первый, конечно, Webvan – продуктовый онлайн-магазин, который стал нашим худшим вложением, потому что мы забыли о здравом смысле в бессмысленной гонке. Другая – это Zappos, онлайн-ритейлер обуви, который был продан нами Amazon'у в 2008 году за почти 1 миллиард долларов (сейчас стоит больше 6 миллиардов), эта компания не выполнила своих обещаний, потому что, как бы мы ни старались, нам не удалось убедить основателя сделать то, что нужно, чтобы построить большую и надежную компанию.

И, наконец, PayPal, который был куплен eBay в 2002 году за 1,5 миллиарда долларов, даже несмотря на то, что Илон Маск и я умоляли остальных членов руководства не продавать компанию. К сожалению, PayPal сейчас стоит около 40 миллиардов долларов – и это

подтверждает тот факт, что уверенность и спокойствие, как говорит сэр Алекс, очень важны.

Осознание того, что, возможно, постановка реалистичных задач и их понятное разъяснение команде, особенно в условиях, когда все хотят быстрых результатов, – одно из самых важных навыков лидерства. Легко излучать энтузиазм, ставить недостижимые цели и оставлять всех обескураженными, если эти цели не достигнуты. В «Сент-Миррене» сэр Алекс узнал о негативных последствиях такого подхода.

Сложно поддерживать ритм упорного и дисциплинированного развития, но большая история успеха строится трофеем за трофеем, продажа за продажей. Постоянное применение хорошо обдуманного подхода, который не изменяется каждый раз из-за мимолетной прихоти, но при этом достаточно гибок, чтобы впитывать и внедрять нужные улучшения, – это одна из важных характеристик стиля сэра Алекса. Неслучайно, что «Манчестер Юнайтед» (под руководством сэра Алекса клуб никогда не прибегал к возможностям огромных банковских счетов) быстро изменял состав своей команды, когда Премьер-лига дала возможность лучшим футболистам в мире работать в Британии.

Цели, которые поставлены перед молодой компанией и которые должны служить ее боевым лозунгом, кажутся более смелыми, чем те, которые ставил порой сэр Алекс. Менее опытные основатели компаний из Силиконовой долины не могут показать ничего, кроме вялых и частых заявлений, вроде: «Мы изменим мир» или «Мы сделаем что-то значимое». Более вдумчивые, напротив, предлагают то, что поначалу кажется полностью невообразимым. Таковой, несомненно, была моя реакция, когда я впервые услышал, как один из создателей Google, Ларри Пейдж, объяснял, что он хотел бы вместить интернет на жесткий диск. Мне понадобилось много времени, чтобы осознать всю глубину и проницательность его слов.

Доносить свои желания и цели до персонала игроков – это, как кажется, природная черта Фергюсона. Отчасти это исходит от его внутренней уверенности, отчасти – от накопленного опыта. Но самое главное – он ясно говорил, чего хочет. Послушайте любого из его бывших игроков, и они расскажут вам, что они, только начав осваивать

трудный шотландский акцент сэра Алекса, сразу понимали всю суть. Его указания были краткими и четкими, потому что почти никто, кто работает в больнице или на сталелитейном заводе, или те, кто состоит в группе бойскаутов, не могут запомнить больше трех указаний.

Многоречивые монологи не достигают цели так, как короткие разговоры с точными и краткими указаниями. Не буду рассказывать о множестве презентаций, на которых я присутствовал и на которых было сложно понять слова исполнительных директоров, так как их речи были таким бойкими, что в них верилось с трудом. Лучший бизнес-доклад, который я когда-либо слышал, был произнесен Сэнди Лернер, соучредителем Cisco Systems, в 1986 году, когда в ее штате было только восемь сотрудников, которые попросили рассказать о предназначении компании. Ее ответ пришелся бы по духу жителям Глазго: «Мы объединяем сети». Это прозвучало обманчиво просто, но стало путеводной звездой для компании на последующие 25 лет. Для сэра Алекса таким посланием стала прописная истина, которую он заставлял запомнить каждого новичка в команде: «В «Юнайтед» мы играем на победу в каждом матче». В Силиконовой долине эти слова бы назвали постановкой задачи.

Многие организации добиваются успеха в чем-то одном, некоторым удается проявить себя в нескольких сферах, но лишь немногим удается сделать из этого привычку. «Манчестер Юнайтед» под руководством сэра Алекса показывает, как вкус успеха придает людям уверенности в том, что они могут повторить это достижение; устанавливает нормы, которым, как минимум, нужно соответствовать; и, как следствие, список людей, которые узнали, что такое триумф, становится бесконечным. Победители хотят быть окружены победителями. Такая же формула применима и для Силиконовой долины, хоть и с определенными сносками.

Здесь более уместно, когда молодые компании в самом начале пытаются нанять опытных инженеров. Если этим начинающим компаниям удастся привлечь инженеров правильного уровня, результаты будут видны в течение десяти лет. Инженерам свойственно иметь особенно негативное мнение о квалификации других, и они готовы работать только на тех, кто соответствует их стандартам. Это едва ли подходит под описание человека, которому сэр Алекс дает

определение «настоящего профессионала». Когда это срабатывает, бизнес ускоренно растет, особенно сейчас, когда хорошо написанная программа может быстро затронуть сердца сотен миллионов людей. Если инструмент вербовки не работает, а стандарты рекрутинга падают, тогда для компании становится почти невозможным соответствовать изначальным амбициям лидера.

С другой стороны, остро стоит проблема удержания персонала. Я совсем не хочу преуменьшить то мастерство, с которым сэр Алекс вдохновлял свои команды к достижению того, о чем они даже и подумать не могли; как он выстраивал замечательные доверительные отношения с игроками, со многими из которых он познакомился, когда они были еще подростками; и постоянно убеждался в том, что у него в составе лучший вратарь или полузащитник. Для «Юнайтед» было редкостью, по крайней мере, пока у руля был сэр Алекс, чтобы агенту удавалось убедить своего клиента попытаться поиграть в другом клубе, и это, по большей части, благодаря тому, что большинство игроков в команде, если они регулярно играли, не могли представить себе лучшего места для карьеры. Время от времени у игроков появлялись намерения перебраться в другой клуб, как, например, в ситуации с Уэйном Руни в 2010 году, когда завершался его контракт, но в большинстве случаев последнее, о чем мог подумать игрок, – это попытаться попасть в другой клуб.

Но в Калифорнии все по-другому. Там люди работают на Силиконовую долину, а не на какую-то отдельную компанию. Здешние компании тоже нуждаются в лучших кадрах, но ситуация значительно усложняется из-за орд специалистов по набору персонала, которые проводят дни напролет, пытаясь вытащить заманчивых кандидатов с их насеста. Все это происходит по причине огромного спроса. У топовых менеджеров в техносфере куда больше мест для развития карьеры, чем у лучших нападающих мира, чей выбор ограничен шестью-семью европейскими клубами.

К основным причинам текучки кадров в Силиконовой долине относятся желание добиться успеха самому, разочарование в своем боссе или же структуры выплат «золотых парашютов». В молодой компании новые сотрудники получают вознаграждение в виде акций, которые будут действительны через четыре года. Если компания

преуспевает и акционерный капитал оценивается высоко, многие сотрудники подумывают, что им стоит повторить это, получив новую долю капитала за низкую цену. Даже лучшим компаниям Силиконовой долины сложнее удержать сотрудника, чем заполучить нового.

Я восхищаюсь тем, как сэр Алекс вел себя со своими игроками, и тем, как он вдохновлял и поощрял свои команды. Это привычка, которую он совершенствовал годами. Немногие исполнительные директора в Силиконовой долине могут подобным образом умерить свои амбиции. Возможно, это связано с тем, что большинство из них очень молоды. Сэр Алекс мог одновременно быть чирлидером, мотивационным оратором, психологом, священником, настройщиком фортепиано, кукловодом, хореографом, учителем, судьей и главным палачом. С возрастом он становился все более искусным в применении этих всех навыков и умении выжать те 5 процентов (которые отдаляют серебро от золота) из отдельных игроков или группы игроков. Он научился подбадривать игроков, когда они падали духом; он быстро ставил их на место, если они зазнавались; он поражался их некоторым привычкам (например, Эрик Кантона обычно насыпал соль в свои носки перед игрой, а Криштиану Роналду сшивал две пары носков, чтобы получились именно те гетры, которые он хотел); он усиливал их жажду к повторному успеху; и, что самое важное, он давал понять каждому (несмотря на то, сколько они зарабатывают или как часто они появляются в рекламе и журналах), что команда значит больше, что она намного важнее, чем какой-либо отдельно взятый игрок, — жестокая истина, о которой многие в компаниях и инвестиционных фирмах часто забывают.

Сэру Алексу, как и многим, нравится, когда его ценят, но он никогда не искал любви от своих игроков, а также не хотел наводить на них страх. Он, хоть и знал многих из них очень хорошо, особенно тех, кто играл в «Юнайтед» долгие годы, постоянно соблюдал субординацию. Он хотел только уважения, потому что, заработав оное, лидер с большей легкостью может управлять своей организацией.

Фергюсон также понимал, что для построения прочной компании нужно улучшать ее изнутри, помогая молодым приобрести положение и стать успешными, а не набирать дорогих сотрудников, которые будут искать вам наемный персонал, банду наемников.

Подобный подход требует больше времени и терпения, но и придает компании жизненно важные для ее лидера характеристики – стабильность, семейственность, доверие в коллективе и пожизненную верность со стороны работников. Некоторые скажут, что это невозможно в мире, который требует мгновенных результатов. Я осмелюсь не согласиться. Этот стиль ведения бизнеса можно применить к любой крупной компании при условии наличия подходящего менеджмента и руководства.

Этот подход мне очень нравится, и в Sequoia мы стараемся его придерживаться. Сэр Алекс аккуратно и постепенно управлял эволюционным процессом, чтобы кирпичик за кирпичиком построить достойную команду. Резкие и значительные изменения могут привести в замешательство, разрушить и деморализовать работников.

Многие лидеры позволяют привычке, привязанности, разделенным вместе счастливым моментам или личным чувствам преобладать над объективностью. Легко полагать, что люди, которые вчера внесли свой вклад, будут продолжать успешно это делать и завтра.

Легче быть толерантным и идти на компромиссы, чем противостоять неприятным ситуациям, приносить плохие вести или требовать перемен. Отчасти из-за характера, а также из-за того, что на футбольном поле игроку трудно скрыть свои недостатки (в обычной компании заурядные работники могут задержаться надолго), сэр Алекс никогда не боялся поставить команду выше отдельного человека, или же будущее – выше своих прошлых успехов.

Некоторые фанаты, печальясь об уходе кого-то из своих любимых игроков, видели в подобных ситуациях жестокое проявление хладнокровия. Сэр Алекс с полным на то правом расценивал это как необходимость. Одним из испытаний для молодых предпринимателей становится понимание того, что, если их компания когда-нибудь собирается стать очень успешной, она непременно сделает людей, которых наняли для организации продаж, маркетинга или проектирования в самом начале, профнепригодными.

Лидеры всегда проводят слишком много времени, заботясь о своих конкурентах. Это особенно свойственно футболу, где даже владельцы хотят перебить успехи соперников. Я вовсе не говорю, что сэр Алекс не обращал внимания на своих противников, потому что он, как и

любой тренер, проводил много времени, изучая их составы и тактику, и пытался позаимствовать некоторые приемы, которые могли бы быть полезны. Однако он не допускал такой ситуации, в которой соперники диктуют условия «Манчестер Юнайтед», и всегда знал, что судьба клуба зависит от того, что происходит в пределах «Олд Траффорд», а не где-нибудь еще. Отсюда и исходит его флегматичная реакция на приезд олигархов, принцев с Ближнего Востока и других богатых иностранных владельцев. Для сэра Алекса деньги никогда не могли купить успех, хотя редкий дорогостоящий трансфер мог перевернуть всю ситуацию с ног на голову.

Несомненно, также дела обстоят и в Силиконовой долине. Глупо игнорировать рост конкурента, но ни одна организация никогда не достигала успеха, вечно реагируя на внешние факторы. Нельзя быть лидером, постоянно на кого-то оглядываясь. Бизнесом, заранее обреченным на вечную посредственность, заведуют люди, которые не знают, чего они хотят. Напротив же, некоторыми компаниями, которым суждено быть успешными, управляют люди, которые четко осознают свои цели. Так было с Ларри Пейджем и Сергеем Брином в начале становления Google. Ни одного из них не беспокоили поисковые системы Yahoo!, Excite, Lycos, Infoseek или AltaVista, потому что они старались создать что-то прекрасное. Это же можно сказать про команду старших дизайнеров Apple, когда они начали создавать свой mp3-плеер, который бы им пришелся по душе (iPod), или мобильный телефон, который бы им понравился (iPhone).

Победители Силиконовой долины сосредотачиваются на своей зоне контроля и стараются не обращать на себя взор крупных конкурентов, которые в считанные секунды могут разнести их в щепки. Хитрость – вот одно из оружий стартапа. Невыгодно будить зверя, особенно когда этот зверь является почти что монополией, способной наносить смертельные удары по молодым фирмам. Немало компаний вроде Novell, Lotus Development, AOL, Adobe, Barland, Netscape и Symantec узнали о том, как опасно внимание со стороны Microsoft на пике. Важной причиной того, что Google стал успешным, был тот факт, что управление вело сдержанную политику, пока для реакции со стороны Microsoft не стало слишком поздно – к тому времени гигант, создавший Windows, увяз в борьбе с правительством.

Когда торговая компания или компания из сферы услуг меняет лидера, последствия обычно крайне сложно предсказать. Горькая правда заключается в том, что, независимо от сферы, всего лишь нескольким организациям удалось успешно повернуть передачу менеджерского поста. В корпорациях вроде крупных нефтяных компаний, авиакомпаний и сетей отелей изменения в руководстве незаметны несколько лет, потому что каталог продукции, уже имеющиеся клиенты и потоки инвестиций не испаряются за ночь. Это меньше относится к миру технологий, где компаниям редко удается успешно приспособиться к изменяющимся обстоятельствам и новым тенденциям на рынке. А еще меньше это применимо в футболе, где изменения в руководстве сильно влияют на игру команды и быстро становятся заметными.

Тема смены менеджеров была так же актуальна для фанатов «Юнайтед», как и для акционеров и сотрудников компаний в Силиконовой долине, когда в 2013 году Алекс Фергюсон объявил о своем уходе. Британские газеты освещали смену тренера на «Олд Траффорд» и приход Дэвида Мойеса из «Эвертона» так, как обычно освещают приход нового правительства, важное событие для члена королевской семьи или государственные похороны. Хотя при всем при этом команда, которая вышла на поле в начале 2013/14 сезона, была почти идентична той, которая играла 89 днями ранее, в последней игре сэра Алекса.

Фанаты «Юнайтед» могут утешать себя тем, что изменения в руководстве в Силиконовой долине также редко проходят гладко. Например, Yahoo!, компания, в которой было два гендиректора в течение первых 12 лет работы, поменяла 6 директоров в последующие 8 лет. Что-то подобное произошло в Hewlett-Packard, которым управляли его основатели с 1939 по 1978 годы, но который за последние 16 лет сменил 7 CEO.

Пока я пишу это, руководство Twitter оказалось в затруднительном положении, пытается найти четвертого исполнительного директора и подумывает о продаже, хотя компании еще нет даже 10 лет. Только одна компания из Силиконовой долины становилась все сильнее и сильнее, пока меняла своих гендиректоров, – это Intel в первые 30 лет своей работы. На это была особая причина. Первая тройка менеджеров

компании, среди которых был крайне выдающийся Энди Гроув (человек, которого я больше всего уважал в Силиконовой долине), помимо всего прочего, была в числе первых работников компании, когда она начала свою работу в 1968 году. Дух Intel не ослаб под натиском бюрократии, финансовых директоров, активистов-акционером, назойливых директоров и, самое важное, людей во главе, которые не проявляли ни малейшего интереса к продукции этой корпорации.

И есть еще одна, последняя особенность характера, которая есть у всех лидеров, – от первых трех гендиректоров Intel до сэра Алекса. Это качество, которое немногие лидеры легко в себе обнаружат и которое не выделяют книги по менеджменту. На самом деле, подобное поведение чаще легче заметить у аутсайдеров, но я его постепенно увидел и в сэре Алексе в ходе бесед, которые легли в основу этой книги.

Настоящие лидеры соревнуются, но не друг с другом, а с самим совершенством. Не имеет значения, как много они побили рекордов в продажах, как много соперников повергли, сколько потрясающих продуктов произвели на свет. Им все мало, ведь перед ними всегда маячит возможность для еще большего успеха. Простого превосходства в этом случае недостаточно. На пенсии сэр Алекс, который не склонен к меланхолии, наслаждается триумфами в своей жизни и получает удовольствие от своих достижений, а не думает о том, какие трофеи ускользнули от него.

Для самого успешного лидера в профессиональном спорте 38 завоеванных с «МЮ» трофеев, включая знаменитый трепл в 1999 году, были лишь значимыми вехами на бесконечном пути. Пути к столь чарующему и притягательному Совершенству.

**Майкл Мориц**  
**Сан-Франциско**  
**Сентябрь 2015**

Литературно-художественное издание

Алекс Фергюсон и Майкл Мориц

ЛИДЕРСТВО

Зав. редакцией: Андрей Зубов и Артём Кихтёв

Редакторы: Евгения Шестакова и Атабек Мархаев

Корректоры: Андрей Ерёменко и Никита Пчёлкин

Переводчики: Лёля Голуб, Константин Романовский, Артём Сергеев,

Александр Григорович, Алиса Черепанина, Андрей Дружинин

Оформление: Валех Раджабов

Сайт ManUtd.one:

Авторские статьи, переводы книг, статей и фильмов, а также жизнь фан-клубов на просторах СНГ.

Уникальная команда, собранная из разных стран и городов, которую объединяет любовь к «красным дьяволам» и желание популяризировать «Манчестер Юнайтед» в рунете. Присоединяйтесь!

Наш электронный адрес: [www.manutd.one](http://www.manutd.one)

E-mail: [manutdone@yandex.ru](mailto:manutdone@yandex.ru)

ВКонтакте: [vk.com/manutdone](https://vk.com/manutdone)



Created with Writer2ePub  
by Luca Calcinai