

ВДОХНОВИТЬ ЛЮДЕЙ



Командная игра

Сбалансированность — ключ к успеху любой команды. Невозможно выиграть футбольный матч с одиннадцатью вратарями или одиннадцатью игроками, обладающими одинаковыми качествами. На мой взгляд, это касается не только футбольных команд, а любых организаций.

Мы много раздумывали над оптимальным подбором разновозрастных игроков и внимательно следили за тем, сколько в команде игроков старше 30, от 23 до 30 лет и от 20 до 23 лет. Я никогда не стремился создать команду слишком старую, игроки которой теряют скорость и слишком долго восстанавливаются после травм, либо слишком молодую, с неопытными и горячими головами. Я прочел кое-какие из публикаций, посвященных анализу качества состава «Манчестер Юнайтед» после моей отставки. Из них можно сделать вывод, что на момент моего ухода команда состояла из одиннадцати старых кляч, которым одна дорога — на живодерню. Вот умора! В начале сезона-2012/13 я даже не помышлял об отставке, поэтому не менее сосредоточенно, чем всегда, стремился наилучшим образом укомплектовать команду к предстоящей кампании. В конце этого же сезона средний возраст игроков команды не достигал и 26 лет, следовательно, оставался таким же, как и в предыдущие четверть столетия.

Несколько наших игроков уже достигли возраста 30 и старше — это правда. Но здесь не учитывается тот факт, что сегодня футболист,

который скрупулезно следит за здоровьем и находится в отличной физической форме, способен хорошо играть до 35–36 лет. Четверть века назад такое было невозможно; впоследствии клуб заинтересовался возможностями спортивной науки, специальных диет, современных тренировочных режимов и полей лучшего качества. В 2014 году «Ювентус» отказался подписывать двухлетний контракт с Патрисом Эвра, которому тогда было 33 года, исключительно из-за собственной недалёковидности. Патрис играл в том «Ювентусе», который обыграл «Реал» в полуфинале Лиги чемпионов в прошлом году, причем из одиннадцати игроков стартового состава шестерым уже исполнилось 30 лет. «Челси» подписал 36-летнего Дидье Дрогба летом 2014 года, и он провел 40 матчей в сезоне, в котором команда выиграла Премьер-лигу и получила Кубок лиги.

К моему приходу в «Манчестер Юнайтед» средний возраст игроков команды, по-моему, был высоковат. Я попытался выяснить, удастся ли привести «стариков» в хорошую форму, и провел анализ всех составляющих организации: предсезонной подготовки, тренировок, успешности начала сезона, причин поражений в отдельных матчах. Между 1988 и 1991 годами я пришел к выводу, что следует омолодить команду, и предложил председателю правления клуба Мартину Эдвардсу устроить срочную распродажу игроков, советуя избавиться от них за любые деньги. Сегодня мне наверняка пришлось бы сделать это намного быстрее, но в 1980-х Премьер-лига только набирала популярность и на клуб еще не проливались баррели телевизионных денег, поэтому мы были существенно ограничены в средствах. Я тогда надеялся, что спустя некоторое время смогу заполучить игроков, особенно зарекомендовавших себя на международном уровне, чтобы поднять планку амбиций команды и существенно повысить уровень игры. Однако в конце 1980-х годов я был полон решимости начать все с чистого листа и пригласить как можно больше молодых талантливых игроков. Тогда мы продали Йеспера Ольсена (27 лет) за 400 тысяч фунтов стерлингов, Гордона Стракана (32 года) за 300 тысяч, Пола Макграта (29 лет) за 450 тысяч, Криса Тернера (30 лет) за 175 тысяч и Нормана Уайтсайда (24 года) за 600 тысяч, а также разрешили уйти Кевину Морану (32 года) и Фрэнку Стэплтону (31 год). «Расчистив поле», можно было приступать к формированию новой сбалансированной команды. Клуб взял Гари Паллистера (24 года), Нила Уэбба (26 лет), Майка Фелана (26 лет) и Дэнни Уоллеса (25 лет).

Честно признаться, прежний состав был не слишком хорош, и его замена заложила фундамент наших дальнейших успехов. На осознание этого мне понадобилось время, и, если оценивать мои действия в ретроспективе, можно сказать, что я колебался слишком долго. Впоследствии, после того как дело было сделано, мне казалось, будто я прошел через ритуал очищения. У меня словно развязались руки. Я не мог понять, почему так долго не решался к этому приступить.

Сбалансированная команда не создается одним движением руки, приходится долго и упорно трудиться. Мне казалось, что я постоянно лишь регулирую работу клуба, но ведь иногда нужно большее, чем отрегулировать тормоза и сменить масло. С течением времени клуб менялся, причем перемены происходили каждые четыре года. В начале 1990-х «Манчестер Юнайтед» был типично английской, хорошо подготовленной командой. К концу этого десятилетия его стиль стал более утонченным, а еще десять лет спустя он уже напоминал некоторые команды с континента. В конце 1980-х таких игроков, как Роналду, Нани и Эвра, считали чем-то из ряда вон выходящим. Обычно после того, как клуб избавлялся от популярных, но уже переживших свой расцвет игроков, поднималась волна критики. Признаться, мне не доставляло удовольствия заниматься подобной работой, но, увы, кто-то же должен это делать. В 1995 году мы продали Пола Инса в миланский «Интер», и на меня тут же обрушился шквал возмущенных писем. Болельщикам было наплевать, что мне в тот момент требовалось освободить место в составе для Ники Батта, Пола Скоулза и Дэвида Бекхэма. Талантливый молодой футболист Бен Торнли тоже мог бы войти в этот обновленный состав, но, к несчастью, получил тяжелейшую травму в игре резервного состава. Мне не хотелось отпускать этих игроков в другие клубы, тем более что вопросы по поводу Ники Батта задавали нам постоянно. Нечто подобное происходило и в 2001 году, когда я решил продать голландского центрального защитника Япа Стама. Тогда ему было 29 лет, и «Лацио» давал нам за него более 15 миллионов фунтов стерлингов. На мой взгляд, это было отличное предложение, особенно в свете того обстоятельства, что я мог подписать Лорана Блана практически бесплатно. Сообщая Стаму эту новость, я чувствовал себя ужасно, поскольку его потрясение было очевидно. Я подождал его на автозаправке, чтобы сказать об этом, и такая обстановка не облегчила разговор ни одному из нас. Однако с точки зрения интересов «Манчестер Юнайтед» такое

решение было верным, даже при том, что еще несколько лет после ухода с «Олд Траффорд» Стам играл очень хорошо. Но потом я осознал, что его продажа была преждевременной.

Каждый член команды должен понимать, что он часть общей картины. Если убрать хоть один фрагмент, картина станет неполной. Игроки должны знать сильные и слабые стороны друг друга. В футболе матчи выигрывают не одиннадцать, а восемь человек, поскольку у каждого бывают неудачные дни и практически невозможно заставить всех сразу показывать свою лучшую игру.

Я был главным тренером более сорока лет, и из 2131 матча, проведенного моими командами, можно назвать в лучшем случае около двадцати, в которых каждый играл превосходно. В связи с этим сразу же вспоминается встреча с «Уимблдоном» в пятом туре розыгрыша Кубка Англии в 1994 году. В то время «Уимблдон» играл в Премьер-лиге, эта команда состояла из сильных, рослых футболистов, способных просто затоптать соперника. Тем не менее мы не позволили им контролировать мяч, и единственный гол был забит после изумительного по красоте паса. Это был один из тех редких матчей, который был сыгран словно по нотам, хотя сегодня о нем вспоминают редко. Зато большинство футбольных болельщиков хорошо помнят встречу с «Ромой» в четвертьфинале Лиги чемпионов 2007 года, которую мы выиграли со счетом 7:1. Этот матч превосходно иллюстрирует силу командного духа и слаженности действий отдельных игроков, очень близких к идеалу.

Тем не менее очень мало футболистов постоянно показывают высочайший класс игры. Нападающий может с легкостью забить пару голов в одном матче, а в следующем — сыграть вхолостую. Защитник безукоризненно сражается с нападающими противника сегодня, а завтра получает красную карточку и покидает поле. Способность футболиста выступать одинаково хорошо зависит от многих факторов, даже от количества игр в сезоне. В топовых европейских чемпионатах команды проводят с полдесятка матчей в период предсезонной подготовки, да еще 55–65 игр в сезон, если команда участвует в кубковых соревнованиях национального и общеевропейского уровня. Сезон длится более девяти месяцев. А значит, команда играет каждые четыре-пять дней. Помимо этого, в клубах уровня

«Манчестер Юнайтед» почти каждый игрок выступает за свою национальную сборную — приплюсуйте еще восемь-десять матчей.

В таких условиях упорство и трудолюбие футболиста не имеют значения; в любом случае трудно привести всех игроков одновременно к пику формы перед каждым матчем. Я всегда с осторожностью подходил к привлечению молодых ребят к регулярным играм, старался убедиться в том, что они не были перегружены в первые два-три сезона, проведенные в основном составе. Обычно молодые рвутся в бой, но на этом этапе их физическое и интеллектуальное развитие еще не окончено. К тому же мне не хотелось, чтобы они считали место в основном составе гарантированным за их заслуги. Гораздо полезнее держать их на голодном пайке. Например, Пол Скоулз, отчасти из-за травм, в первые три сезона выступлений в основном составе провел только 38 матчей за «Манчестер Юнайтед». Впрочем, и на игроков, карьера которых клонится к закату из-за того, что им все труднее восстанавливаться после травм и у них чаще случаются рецидивы, на несколько недель выводящие их из строя, трудно полагаться. В течение всего времени моей работы в «Манчестер Юнайтед» я мог положиться лишь на нескольких футболистов практически всегда, они готовы были играть в большинстве матчей сезона. В зените своей карьеры таковы были Стив Брюс, Денис Ирвин, Брайан Макклер, Марк Хьюз, Гари Паллистер, Дуайт Йорк, Эрик Кантона, Дэвид Бекхэм, Фил Невилл и Патрис Эвра.

Задачу формирования и поддержания спортивной формы команды невозможно решить полностью. И дело не только в травмах или общей усталости, накапливающейся за долгий сезон, но и в том, что нужно считаться с феноменом времени. В команде всегда есть игроки в полном расцвете сил, жаждущие попасть в основной состав, а также те, кому перевалило за тридцать и кто много лет составлял костяк команды; их карьера близится к концу. Командам высочайшего класса требуется вливание свежей крови, а значит, у тренера нет ни минуты покоя. Сам я постоянно разыскивал новых игроков для основного состава, как подготовленных в молодежной команде (им отдавалось предпочтение), так и из других клубов. Где бы мы ни находили игрока с необычайными способностями — запасного вратаря или потенциального нападающего, в уме сразу же возникал вопрос: сможет ли он играть лучше, чем тот, кто сейчас выступает на его позиции?

Чтобы быть честным с самим собой, я всегда думал о том, кто из моих игроков мог бы войти в состав «Реала», «Милана» или любой другой команды, которая претендовала на титул победителя Лиги чемпионов в текущем году. И в ходе размышлений всегда выявлял наши слабые места.

Формируя команду, я всегда старался запастись дюжиной универсальных футболистов, способных играть на нескольких позициях. Это дает главному тренеру возможность гибко подходить к подбору состава в течение сезона в случае, если один из игроков неожиданно получит травму, а также по тактическим причинам при определении состава на конкретный матч. Райан Гиггз, Фил Невилл, Пол Скоулз и Джон О’Ши всегда могли заменить любого. Они выступали на пяти-шести разных позициях, причем в зависимости от этого их игра менялась. Помимо того, очень высоко в игроках я ценил надежность и постоянство. Мне нужны были футболисты, согласные играть «в любую погоду». Ни один менеджер не захотел бы руководить командой, если ее ведущие специалисты ходят на работу три дня в неделю. В футбольных клубах то же самое. Поэтому я очень ценил Брайана Макклера или Дениса Ирвина, проведенных за «Манчестер Юнайтед» тысячу матчей — только представьте! Они были настоящими бойцами, хотя, возможно, не обладали такими данными, как самые популярные игроки «Манчестера». Майк Фелан, готовый сделать для команды все, что в его силах, принадлежал к тому же типу. Фелан играл на любой позиции, а при необходимости опекать игрока соперников персонально прилипал к нему как банный лист.

Выносливость — еще одно важное качество игрока. Стив Брюс, Гари Паллистер, Денис Ирвин, Дэвид Бекхэм, Дуайт Йорк, Райан Гиггз и Эрик Кантона редко надолго выбывали из-за травм. В 1990 году, когда Марк Хьюз получил травму в матче против «Ливерпуля», я решил, что о нем придется забыть по меньшей мере на месяц. Но Марк вернулся на поле уже через десять дней. Такая способность к восстановлению была для меня благословением, поскольку расширяла возможности комплектования команды; благодаря этому все игроки хорошо знали друг друга. В чемпионате Премьер-лиги — 1992/93 восемь футболистов сыграли 40 из 42 матчей. Неудивительно, что в том сезоне «Манчестер Юнайтед» победил — впервые с тех пор, как я стал главным тренером клуба.

Трудно сказать, почему игроки, участвующие сейчас в матчах Премьер-лиги, более склонны к травмам, особенно если учесть, что в большинстве своем они более здоровые и крепкие, чем их предшественники двадцать лет назад. Рискну предположить, что это в немалой степени зависит от качества полей. Сегодня газоны первоклассных стадионов такие же гладкие, как поверхность бильярдного стола. Игра на таком поле идет быстрее, и ее интереснее смотреть. Кроме того, игроки, в буквальном смысле чувствуя под ногами более твердую опору, способны держать мяч дольше, давить сильнее и жестче. Столкновения происходят на гораздо более высокой скорости, чем во времена, когда я сам гонял мяч. Следовательно, сегодня намного важнее иметь в команде достаточно универсальных футболистов.

Кто-то, возможно, задается вопросом: выживет ли организация, в которой работают исключительно творческие сотрудники? По общему мнению, креативность неразрывно связана с самолюбием и индивидуализмом. Однако самолюбивые люди обычно стремятся победить, поэтому мне это качество в игроках никогда не мешало. Приятно помечтать о том, как каждую субботу выводишь на поле одиннадцать исключительно творческих футболистов, но реальность разрушает фантазию: приходится держать надежную оборону, чтобы противостоять атакам соперника. Для любой команды важна сбалансированность, хотя я сам все же питаю слабость к креативным игрокам атакующего плана. Они видят то, чего другие не замечают. На футбольном поле они способны обвести противника, совершить решающий рывок, а также одинаково успешно сделать невероятно точную передачу на 50 метров или вскрыть оборону соперника всего одним коротким пасом, как, например, Пол Скоулз. Они способны полностью изменить направление атаки, как, скажем, Дэвид Бекхэм. Креативные игроки меняют ход игры, воодушевляют товарищей по команде. Когда Криштиану Роналду играл за «Манчестер Юнайтед», я постоянно твердил, что его задача — создавать голевые моменты. Перед полуфинальной игрой 2004 года за Кубок Англии с «Арсеналом» Роналду получил от меня предельно простые указания: «Не думай об обороне — просто атакуй». Мы играли с тремя полузащитниками в центре поля, поэтому Роналду получил опору и свободу действий в давлении на «Арсенал». Именно такие игроки, как Роналду, Гиггз, Кантона и Скоулз, решают исход матча. Команды, у которых есть такие футболисты, как Стив Брюс, Рой Кин, Яп Стам, Гари Невилл, Патрис Эвра, Неманья

Видич и Брайан Робсон, практически невозможно победить, и все же иногда они терпят поражение, пытаясь преодолеть сопротивление противника, — особенно если тот готов на все ради победы. Те немногие игроки, кому по силам вскрывать такую оборону, по-настоящему креативны.

Команда образца 1999 года подтверждает все сказанное мной, поскольку при ее подборе креативность была одним из основных критериев. В полузащите Скоул играл в умный футбол, раздавая обостряющие пасы; Бекхэм великолепно перехватывал передачи с краев поля в центр, а Гиггз с его взрывным темпераментом неизменно оставлял оппонентов позади. Сзади их поддерживал Кин — неутомимый и неукротимый энерджайзер. Другие связки игроков тоже работали эффективно. Дуайт Йорк, купленный нами у «Астон Виллы» в 1998 году, не раз доказывал свое умение разрезать оборону соперника, творить нечто из ничего, обходить соперника и создавать стопроцентную голевую ситуацию. Уле Гуннар Сульшер, Тедди Шерингем и Энди Коул были бы на своем месте в любом европейском топ-клубе. Уле и Энди изумительно завершали атаку, а Тедди был непревзойденным мастером последнего паса. Но никто из них не обладал таким даром, как Дуайт Йорк. И, кстати, его приход в команду помог проявить лучшие качества Энди Коулу, с которым они стали настоящими друзьями. В сезоне-1998/99 (тогда, когда «Манчестер Юнайтед» сделал трепл) эта связка вдвоем забила 53 гола.

Креативным игрокам нельзя позволять скучать — не потому, что они излишне самодовольны или заносчивы, просто им не хватает серьезных целей. Время от времени такое случалось с Полом Скоулзом. Рядовые матчи давались ему настолько легко, что иногда, когда команда вела в какой-нибудь встрече, он просто выходил из игры: начинал жонглировать мячом, показывать разные финты, как будто находился на рождественской вечеринке. Мне не раз приходилось повторять ему: «Скоулзи, перестань выделяться». При этом он мог смотреть на меня так, словно понятия не имел, о чем я говорю. Но Пол все прекрасно понимал и, если ситуация на поле осложнялась, что требовало от игроков полной отдачи, никогда не подводил.

Я всегда испытывал глубокое уважение к звездам креатива, игравшим за команды соперников, — даже тогда, когда искренне желал, чтобы

они сменили свою клубную форму на красную футболку «Манчестер Юнайтед». Деннис Бергкамп из «Арсенала», Джанфранко Дзола из «Челси», Зинедин Зидан и Деян Савичевич из сборных Франции и Югославии, Гленн Ходдл из «Тоттенхэма» и Пол Гаскойн из «Ньюкасла» (а позже и «Тоттенхэма») обладали уникальными талантами. Гаскойн в расцвете сил был, пожалуй, лучшим английским игроком, которого я видел за свою карьеру, если не считать Бобби Чарльтона. А в последние несколько лет Хави, Иньеста и Месси из «Барселоны» считаются лучшими шеф-поварами на футбольной кухне. Все они заслуживают трех мишленовских звезд, и вам, наверное, стоило бы пройти 50 километров босиком, чтобы увидеть их в деле. Впрочем, восхищение теми или иными игроками никогда не заслоняло от меня объективную оценку пользы, которую они приносят своей команде. Конечно, с одними футболистами мне проще иметь дело, чем с другими, но вне зависимости от моих личных предпочтений я всегда стремился вывести на поле наилучший состав. По-моему, настоящий лидер обязан постоянно напоминать самому себе о необходимости непредвзятого подхода к оценке игроков. Вы не обязаны любить футболистов или своих помощников, но должны уважать их за способности и талант.

Как я уже говорил, команда «Манчестер Юнайтед» перестраивалась в ходе четырехлетнего цикла, хотя этого не заметил почти никто, кроме наиболее преданных фанатов. Например, чуть больше чем через три года после победы в финале Лиги чемпионов в 1999 году десять из восемнадцати принимавших в нем участие игроков покинули клуб, а через пять лет на «Олд Траффорд» остались только пятеро из того состава. Таким образом, я старался как можно объективнее оценивать возможности каждого футболиста. Иногда это давалось нелегко, особенно если он сыграл сотни матчей за клуб и внес большой вклад в наш общий успех. Но у меня не было выбора. В «Абердине» никто, кроме игроков и тренерского штаба, не огорчался, если нам удавалось занять лишь третью строчку в Премьер-дивизионе, поскольку все полагали, что «Глазго Рейнджерс» и «Селтик» все равно займут два первых места. В «Манчестер Юнайтед» к этому относились иначе. Эта команда всегда была настроена только на победу.

Зачастую недостаточно внимания обращают на такой аспект формирования команды, как необходимость терпеливого отношения

ветеранов к новичкам. Футбол — довольно грубая игра, и спрятаться на поле негде. Приходившие в «Манчестер Юнайтед» игроки, особенно если их покупали специально для основного состава, часто с трудом привыкали к нашему стилю, а также к необходимости выступать в присутствии 75 тысяч зрителей. В 2006 году один из наших лучших левых защитников Патрис Эвра в первый раз вышел на поле в клубной футболке в матче против «Манчестер Сити». Всю игру он блуждал по полю словно в трансе. В итоге мы проиграли со счетом 1:3. В том же сезоне мы подписали Неманью Видича из московского «Спартака». На адаптацию у этой пары ушло около шести месяцев.

Я всегда считал, что обязательно следует помогать новичку интегрироваться в команду, особенно если он пришел не из нашей юношеской команды, а по трансферу. Новому игроку в вашем клубе все незнакомо, и я говорю не о манчестерской погоде или левостороннем движении. Речь идет о стиле игры, в частности о привычках и особенностях характера других футболистов. Ребята, выросшие в «Манчестер Юнайтед», в том числе Райан Гиггз, Пол Скоулз, Ники Батт, Дэвид Бекхэм, сыграли бы друг с другом с завязанными глазами. Им было известно, какотреагируют товарищи по команде на любое действие с их стороны, а также где они окажутся в любой игровой ситуации. Эти парни понимали друг друга без слов и доверяли суждениям друг друга. Между ними возникло чувство товарищества, критически важное для группы людей, поставивших перед собой цель превзойти конкурентов. Новички в команде еще не обладали всеми этими качествами, поэтому я всегда старался не вводить в основной состав слишком много новых игроков в одном сезоне. Иначе это было бы похоже на обучение новому языку на примере нескольких региональных диалектов.

Иногда игрокам очень хотелось получить футболки с определенным номером. Вокруг номера семь, например, ходили легенды, поскольку под ним выступали Джордж Бест, Брайан Робсон и Эрик Кантона. Этот же номер жаждал заполучить Дэвид Бекхэм, начинавший играть за клуб под номером 24. В то время Дэвид отыграл за «Манчестер Юнайтед» только два сезона, поэтому я предпочел бы отдать семерку Рою Кину. Но Кину было все равно, и номер достался Дэвиду. И очень скоро я понял, что для него как для фаната «Манчестер Юнайтед» номер семь действительно многое значил. Дэвид носил его с гордостью. В конце моего последнего тренерского сезона семерка снова

освободилась, и ее взял Антонио Валенсия, который через некоторое время понял, что это налагает на него дополнительное бремя. В следующем сезоне Валенсия вернулся к своему прежнему номеру.

Опытные футболисты, особенно старшего возраста, обычно честно признаются себе, что выступают уже не так хорошо, как вновь приобретенный игрок. 35-летний игрок прекрасно знает, что уступает в скорости высококлассному 20-летнему футболисту. Все члены команды понимали, как далеко им до невероятных талантов Эрика Кантона или Криштиану Роналду. Старшие обычно конкурируют не со «свежей кровью», а с самими собой в молодости.

Мне также постоянно приходилось разбираться с конфликтами. Если члены коллектива эгоистично думают лишь о своих интересах, победы ему не видать. Для команды разрушительно столкновение характеров. В «Манчестер Юнайтед» Энди Коул и Терри Шерингем недолюбливали друг друга, у них не получалось вместе работать на поле. Во время перерыва одной из игр они повздорили в подтрибунном помещении. Я вызвал их к себе и сказал, что если подобное повторится еще раз, они оба вылетят из команды. Парни мгновенно изменили свое поведение, и больше между ними столкновений не было. Конечно, они не стали лучшими друзьями, но вели себя профессионально. Впрочем, Энди никогда не желал играть вторую скрипку, поэтому после появления в команде Руда ван Нистелроя чувствовал себя подавленным. Несколько лет спустя возникло напряжение между ван Нистелроем и Роналду. Руду казалось, что Криштиану отдает ему слишком мало пасов, и его очевидное для всех раздражение наносило большой вред юному игроку.

Когда в 1997 году я назначил Роя Кина капитаном команды, Петер Шмейхель пришел в ярость. Шмейхель восхищался футбольным талантом Кина, никакой особенной вражды между ними не было — во всяком случае, насколько мне было известно. Просто Петер решил, что его гордость уязвлена, о чем и сообщил мне в недвусмысленных выражениях, ворвавшись в мой кабинет, словно ураган, с безумным выражением лица. Но я отказался отменить свое решение, и он пулей вылетел на улицу. Позже я еще раз поговорил с Петером, подчеркнул его ценность для команды, но решения не изменил. Вероятно, это был не самый лучший способ помочь Кину стать лидером клуба.

Командная работа не заканчивается за пределами поля, ее приходится выполнять в разных местах. Возвращению с моей подачи Рене Меленстена в клуб в 2007 году (его тренерская карьера в датском «Брондбю» не задалась) никто в тренерском штабе не был рад. Рене никогда не стеснялся прямо сообщать окружающим об их недостатках, поэтому известие о его возвращении встретили с неудовольствием, хотя я и пытался объяснить всем и каждому, что лучшего тренера по развитию технических навыков клубу не найти.

Я применял все мыслимые уловки, чтобы довести до сознания футболистов, особенно молодых, преимущества командной игры. В моем кабинете на тренировочной базе в Каррингтоне обычно висела огромная черно-белая фотография 1930-х годов. На ней были изображены одиннадцать рабочих, завтракающих сидя на стальной балке на высоте нескольких сотен футов над землей. Фотография была сделана во время строительства Рокфеллеровского центра. От одного взгляда на нее у меня волосы вставали дыбом. Эти парни сидели там в своих рабочих робах и касках без страховки, а один из них даже прикуривал сигарету. Показывая фотографию, я говорил своим ребятам, что если один из рабочих не удержит равновесия, то остальные попытаются спасти его. «Это и есть командный дух: когда ты готов отдать жизнь за другого. Никто в команде никогда не выигрывал ни одного приза без помощи своих товарищей». Конечно, многие пропускали мои слова мимо ушей. Однажды я спросил одного из ребят: «Что ты можешь сказать об этой фотографии?» Он ответил: «Они все в касках».

Много усилий прилагалось к тому, чтобы лучи славы озаряли всех игроков одинаково. Конечно, внимание прессы в первую очередь было приковано к бомбардирам, но в нашем арсенале имелось множество способов заставить людей смотреть на всех наших ребят. На послематчевых конференциях мы поочередно меняли игроков, их интервью обычно публиковались на первых страницах спортивных газет. Клуб представлял разных членов команды в программке к матчу, на нашем сайте и собственном телеканале клуба MUTV. Большинству ребят все это нравилось, хотя некоторые, например Пол Скоулз, предпочитали оставаться в тени, и кое-кто из игроков, приехавших из других стран и не уверенных в своем знании английского языка, старался привлечь к себе как можно меньше внимания. Если матчи проходили в Испании или Португалии, то мы высылали к прессе игрока, владевшего

соответствующим языком. Все эти действия повышали популярность «Манчестер Юнайтед».

Я усвоил еще один урок, касающийся командной игры, и он связан с достаточно редко возникающей проблемой — nepoтизмом. Не имеет значения, управляете вы семейным бизнесом или крупной акционерной компанией, — у лидера всегда возникает соблазн «порадеть родному человечку». Некоторые считают, что, принимая близких родственников на работу в своей организации, они подают коллективу плохой пример, разрушают командный дух, вносят хаос, поскольку люди начинают предполагать, что семейные и дружеские связи важнее способностей. Такие руководители твердо придерживаются правила не брать на работу членов семьи и друзей, даже если те прекрасные специалисты. Другие же предпочитают закрывать глаза и ничего не знать о недостатках своих сыновей или племянников.

Я и сам столкнулся с такой проблемой, когда один из моих сыновей-близнецов Даррен захотел стать профессиональным футболистом. Я никогда всерьез не думал о том, чтобы взять его в «Манчестер Юнайтед», поскольку считал, что от этого нам обоим будет неловко. Поэтому мы с Кэти поехали поговорить с Брайаном Клафом из «Ноттингем Форест», так как в 1990 году Даррен собирался играть у него. Но мой помощник Арчи Нокс доказывал, что я не должен отдавать сына вероятному сопернику. С его точки зрения, негативные последствия от пребывания Даррена в «Манчестер Юнайтед» проявятся только в том случае, если он станет претендовать на место в основном составе. Тогда я, по совету Кэти, решил спросить Даррена прямо, и сын сам решил, что хочет играть за своего старика.

Даррен дебютировал за первую команду в 1990 году, а в 1993-м, когда под моим руководством «Манчестер Юнайтед» выиграл свою первую Премьер-лигу, провел 16 матчей в основном составе. Но ему не повезло: во встрече молодежных сборных Шотландии и Италии он получил травму подколенного сухожилия и выбыл на два месяца. К тому времени, когда он был готов вернуться на поле, из госпиталя вернулись Пол Инс и Брайан Робсон. Следующим летом как главный тренер я принял решение подписать молодого Роя Кина для укрепления нашей полузащиты. Для Даррена это стало трагедией, и поскольку он не мог играть в основной команде, то попросил меня о переходе

в другой клуб, поскольку во что бы то ни стало хотел регулярно играть в основном составе. Я помог ему перейти в «Вулверхэмптон», но его буквально преследовал злой рок. За четыре сезона в этом клубе четыре раза сменялись главные тренеры.

Когда сын играл в основном составе нашего клуба, мы испытывали неловкость, встречаясь в раздевалке. К чести Даррена, он понял, что здесь я был главным тренером, а не его отцом. Мне это стало ясно после того, как он отказался ответить на мои вопросы относительно образа жизни нескольких игроков. Даррен ни за что не донес бы на товарищей по команде. Моя жена Кэти так и не простила мне переход сына в «Вулверхэмптон», и время от времени она напоминает мне об этом, говоря: «Ты продал собственного сына!»

Капитаны

Как бы упорно я ни трудился над совершенствованием своих лидерских навыков, как бы ни старался сделать все возможное для победы команды, после стартового свистка контроль над ходом событий бывал для меня потерян. На поле ответственность за слаженные действия одиннадцати игроков несет капитан. Вероятно, кто-то считает эту должность формальной, но, по-моему, это не так. Конечно, в этой роли есть нечто символическое: ведь именно капитан поднимает над головой очередную трофей. Но для меня было важно, чтобы этот пост занимал лидер, а не человек, поставленный для красоты. Для главного тренера футбольного клуба капитан команды — все равно что директор производства или руководитель регионального отделения для крупной корпорации. Именно капитан следит за тем, чтобы команда не сбивалась с курса.

С моим сильным характером я всегда старался выбирать на эту роль людей с таким же качеством, чтобы они обладали силой донести мои наставления до всех членов команды. Даже во времена игр за школьную сборную я старался влиять на других ребят. Папа всегда ходил на мои матчи и внимательно наблюдал за игрой, хотя никогда

не обсуждал ее. Однажды отец одного из мальчиков решил пожаловаться моему: «Не могли бы вы сказать своему сыну, чтобы он не давил на моего парня?»

Лидеры разные, и у каждого собственная манера руководить. По-моему, это свойственно как директорам компаний, так и главным тренерам и капитанам футбольных команд. В мою бытность тренером каждый из наших капитанов обладал особым, ярким характером. Выбирая человека на эту роль, я обращал внимание на четыре важных качества. Во-первых, он должен стремиться быть лидером на поле. У некоторых лучших игроков просто нет такого желания, несмотря на то что в команде они пользуются огромным уважением. Яркий пример такого типа — Пол Скоулз. Это выдающийся футболист и воплощение всех ценностей «Манчестер Юнайтед», но он никогда не чувствовал желания стать капитаном, хотя у него есть все необходимое, чтобы вести команду к победе. Пол немногословен, не показывает своих эмоций и не стремится к популярности в массмедиа. Но это никого не введет в заблуждение: все знают, что в глубине души он глубоко переживает из-за каждой ошибки.

Во-вторых, капитаном я хотел видеть человека, которому мог бы доверить передачу своих требований и пожеланий игрокам. В-третьих, все должны уважать капитана и беспрекословно выполнять его приказы. Не каждый креативный игрок способен стать лидером. Многие футболисты отлично вписываются в команду, вносят колоссальный вклад в игру, но при этом они совсем не лидеры. Мой сын Марк говорит, что это справедливо и для его сферы деятельности, где сотрудники, наделенные тонкой интуицией инвестора, не годятся на пост генерального директора инвестиционной компании просто потому, что качества, нужные для этой должности, не являются их сильными сторонами.

Кроме того, по-моему, капитану необходимо уметь приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Ни один генерал не выиграет битву без полковников и майоров, которые в пылу почти проигранного сражения способны воодушевить солдат на победу наперекор всему. «Манчестер Юнайтед» нужно то же самое, хотя наши битвы проходили на полях под названиями «Энфилд», «Камп Ноу» или «Делле Альпи», а не Ватерлоо или Эль-Аламейн.

На мой взгляд, некоторые капитаны команд наших противников достойны восхищения, хотя я и не знаком с ними лично так же хорошо, как с капитанами «Абердина» и «Манчестер Юнайтед». Алан Ширер из «Ньюкасла», Джон Терри из «Челси» и Тони Адамс из «Арсенала» — эти футболисты вызывают у меня глубокое уважение. Все они увлеченные люди, стремящиеся добиться максимума на поле, что, безусловно, положительно отражается на результатах их команд. Йохан Кройф был, пожалуй, самым влиятельным капитаном за годы моей карьеры. Игроки «Аякса» и голландской сборной слушались его даже больше, чем тренера. У Кройфа даже не было времени усовершенствовать свою игру — ему приходилось контролировать все происходящее и управлять им.

По прибытии в «Абердин» мне не пришлось заниматься выбором капитана, им был Вилли Миллер. Он оставался на этом посту и при моем уходе, что как нельзя лучше характеризует его потенциал и физическую подготовку. Когда я пришел в «Манчестер Юнайтед», капитаном был Брайан Робсон, и ни один футболист на поле не сравнился бы с ним по части решимости, хватки и умения читать игру. Брайан — отличный капитан, он всегда успешно выполнял все свои функции. Я доверял ему корректировать сферы ответственности игроков на поле. Кроме того, у него постоянно было собственное мнение по любому вопросу, а это качество я всегда ценил очень высоко. Робсон оставался капитаном до тех пор, пока его не подкосили травмы. В 1991 году большую часть сезона команду возглавлял Стив Брюс — надежный и отважный игрок, никогда не уклонявшийся от опасных ситуаций на поле. При этом он не только рисковал сам, но и обладал природным чутьем относительно того, когда надо подстраховать товарищей. У Стива, кстати, было прекрасное чувство юмора. Оба они — и Брайан, и Стив — были незаменимы в команде: например, они тратили много времени на то, чтобы объяснить молодым игрокам, и особенно их родителям, какие возможности откроются перед ними, если они примут решение остаться в «Манчестер Юнайтед». После того как у Брюса начались проблемы с коленями, я передал капитанскую повязку нашему талисману — Эрику Кантона, а после него Рою Кину. По характеру Эрик и Рой были полной противоположностью друг другу: первый типичный француз, второй — ирландец. Эрик не отличался многословностью, но если уж произносил речь, то она всегда производила огромное впечатление на слушателей.

После фантастического гола, забитого Дэвидом Бекхэмом «Уимблдо-ну» в первый день нового футбольного сезона-1996/97, именно Эрик заявил, что это был лучший гол, который ему доводилось когда-либо видеть. Для Дэвида признание Эрика было даже важнее, чем понимание того, что он только что совершил невозможное. В отличие от этого, напор и энергия Роя иногда затмевали товарищей по команде в жизни, но на поле он был великолепным лидером.

После того как Рой Кин получил травму, капитаном стал Петер Шмейхель; именно он вывел команду на финал Лиги чемпионов в 1999 году, когда мы обыграли «Баварию». Рою пришлось пропустить тот матч из-за того, что он нахватал желтых карточек. Хотя в других командах, бывало, капитанами становились вратари — например, Икер Касильяс в «Реале» и сборной Испании или Джанлуиджи Буффон и Дино Дзофф в Италии, — все-таки естественно назначать на эту роль игроков, которые находятся в гуще событий, а не стоят в рамке. Вратарь, ставший капитаном, должен быть весьма неординарной личностью, и Петер был таким. Он не только подавлял своим присутствием, так как был выше многих защитников, но и умел внушать товарищам уверенность, энтузиазм и увлеченность на протяжении всего матча.

В межсезонье я часто просил капитанов высказать свою точку зрения; впрочем, они знали: окончательное решение остается за мной. Меня также интересовало их мнение об отдельных игроках, но они считали недостойным обсуждать товарищей, поэтому помалкивали. Я помнил об этом неписаном правиле еще со времен своей молодости и уважал его. Мы с капитанами и ветеранами команды часто обсуждали тактику игры против конкретного соперника. В 1996 году при подготовке к матчу с «Ливерпулем» в финале Кубка Англии я проводил много времени с Эриком Кантона и Петером Шмейхелем, пытаюсь определить, как противодействовать Стиву Макманаману. Эрик предложил поставить Роя Кина в центре поля перед нашей линией обороны, чтобы он контролировал Макманамана, который обычно носился позади линии нападения своей команды, чем доставлял неприятности любой защите. Благодаря его пронизательному наблюдению мы нейтрализовали Макманамана и выиграли тот невероятно тяжелый и вязкий матч, в котором Эрик же и забил единственный гол. Его догадка оказалась блестящей. Для меня не имеет значения,

прозвучала она от игрока, члена тренерского штаба или меня самого. Просто совет Эрика оказался самым разумным. В этом смысле я никогда не гнался за славой, не искал личных почестей и не пытался завоевать репутацию единственного кладезя премудрости. Мне нужна была только победа команды.

В последнее десятилетие моей работы в «Манчестер Юнайтед» победы доставались нам по-разному. Отчасти это объяснялось постоянно меняющимся характером игры и ростом количества турниров, в которых мы принимали участие каждый сезон, а отчасти — частыми заменами в каждой встрече (в начале сезона-1995/96 их возможное число в матче увеличилось до трех). Да и капитан не может участвовать в каждой игре, так что его повязку приходится передавать другому игроку. В разное время ее носили Гиггз, Фердинанд, Эвра и Видич (в команде его называли Вида). К концу моего пребывания в клубе, когда Вида стал травмироваться чаще, он и Патрис бывали капитанами попеременно. Трудно найти двух более разных людей! Вида бескомпромиссный и неуступчивый, а Патрис полон энтузиазма. Как-то раз Патрис спросил меня, не перестарался ли он в перепалке в раздевалке. Я заверил его, что благодаря его вмешательству мне не пришлось переходить на крик. Превосходная инстинктивная реакция Патриса ясно говорила об обеспокоенности ситуацией. Думаю, после этого у остальных футболистов появился стимул играть лучше. Так ведет себя прирожденный лидер.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

