

АЛЕКС ФЕРГЮСОН
та МАЙКЛ МОРИЦ

**МЕНЕДЖМЕНТ
У СТИЛІ
«МАНЧЕСТЕР
ЮНАЙТЕД»**

ЯК СТАТИ ЧЕМпіОНОМ

*Переклав з англійської
Дмитро Кожедуб*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

| | |
|------------------------------------|-----|
| Вступ | 9 |
| 1. СТАТИ СОБОЮ | 15 |
| 2. ВІДЧУТИ ГОЛОД | 27 |
| 3. ЗІВРАТИ ЧАСТИНИ ДОКУПИ | 51 |
| 4. ЗАЦІКАВИТИ ІНШИХ | 69 |
| 5. УСТАНОВИТИ СТАНДАРТИ | 86 |
| 6. ОЦІНИТИ ЛЮДЕЙ | 109 |
| 7. ПРІОРИТЕТИ | 123 |
| 8. КОМУНІКАЦІЯ | 149 |
| 9. ЛІДИРУВАТИ, А НЕ КЕРУВАТИ | 166 |
| 10. ВИТРАТИ | 184 |
| 11. БІЗНЕС-РОЗВИТОК | 208 |
| 12. ЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ | 221 |
| 13. ЕТАПИ | 233 |
| Епілог | 249 |
| Подяка | 277 |
| Фото | 279 |

Вступ

Коли в 16 років я кинув гованську середню школу в Глазго, щоб почати навчання на майстра в компанії Remington Rand та футбольну кар'єру в клубі «Квінз Парк», я й уявити не міг, що через 55 років стоятиму на місці викладача в аудиторії Гарвардської школи бізнесу та розповідатиму про себе студентам, які отримують ступінь магістра ділового адміністрування (МВА).

У жовтні 2012 року, коли я читав свою першу лекцію, у класі не було де яблуку впасти. Зі свого місця я бачив, як студенти заповнювали аудиторію ряд за рядом, терпляче чекаючи початку. На столі перед кожним була іменна табличка. Це трохи лякало, але водночас свідчило про захоплення, яке в людей викликав «Манчестер Юнайтед». Наш клуб опинився в дуже пристойній компанії, адже серед інших організацій, які розглядали на курсі стратегічного маркетингу в творчих галузях, був виробник модного одягу Burberry, величезний американський оператор кабельного телебачення Comcast, Marvel Enterprises, голлівудська студія, котра зняла «Людину-павука» та «Залізну людину». Також тут шлося про бізнес-складову роботи таких зірок естради, як Бейонсе та Леді Гага.

Коли я побачив студентів, які зібрались в аудиторії, мене вразила їхня різноманітність, вік та освіченість. У тій кімнаті було представлено не менше національностей, ніж у складі будь-якої команди англійської Прем'єр-ліги. Ці студенти мали виняткову освіту і збиралися працювати, або вже працювали, на найуспішніші компанії світу. У всіх них от-от мали початись найкращі

роки життя. Я раптом подумав, що найспокійніші з них, які мовчки вбирають знання до краплі, стануть неймовірно успішними людьми.

Я потрапив до Гарвардського університету в жовтні 2012 року завдяки збігу обставин. Десь за рік до того зі мною зв'язалась Аніта Ельберс, професорка Гарвардської школи бізнесу. Її цікавили мої методи роботи в «Манчестер Юнайтед» і успіх, якого досягнув клуб. Із цього вийшов практичний приклад для її студентів: *Сер Алекс Фергюсон: управління «Манчестер Юнайтед»*. Аніта написала потрібний матеріал після того, як кілька днів скрізь ходила за мною по нашій тренувальній базі. Щовечора вона брала у мене інтерв'ю. Приблизно тоді вона й запросила мене виступити перед її студентами в Бостоні. Хоч я й хвилювався, мене це заінтригувало, тож я погодився.

Озираючись, можу сказати, що та лекція ознаменувала початок перехідного періоду в моїй кар'єрі. Хоча на той момент я цього не знав, то був кінець мого останнього сезону на посаді головного тренера на стадіоні Олд Траффорд. Минулого року ми за різницею забитих та пропущених м'ячів програли титул своїм опонентам із «Манчестер Сіті», тож мали твердий намір реабілітуватися. Новий сезон почали дуже сильно. За два дні до моєї поїздки в Бостон на виїзді ми перемогли «Ньюкасл» — 3:0. Це була наша п'ята перемога в семи матчах, після якої ми вийшли на друге місце в чемпіонаті, відстаючи на чотири очки від «Челсі». Ми також чудово почали тогорічний виступ у Лізі чемпіонів, головному клубному турнірі Європи, раніше відомому як Кубок чемпіонів. Однак, стоячи перед аудиторією в Гарварді, я відклав Прем'єр-лігу та Лігу чемпіонів і зосередився на секретах успіху «Манчестер Юнайтед».

На початку лекції професор Ельберс пройшла всіма зонами моєї відповідальності на посаді головного тренера, або ж менеджера — по гравцях і персоналу, по вболівальниках і пресі, по раді директорів і власників. Потім я розповів студентам про складові лідерства, які вважаю ключовими. Далі я відповідав на їхні питання. Це була найкраща частина заняття, адже ми підняли багато цікавих тем, про які я не міг перестати думати

1 Стати собою

Слухайте

Як людина взагалі знаходить своє справжнє ество? В юності я про це не замислювався, але коли став гравцем, а потім тренером, мене це почало цікавити. Якщо ви керуєте людьми, було б непогано знати, хто вони — у якому оточенні вони виростили, якими методами можна вичавити з них усе, на що вони здатні, які речі змушують їх нервувати. Єдиний спосіб усе це дізнатися криється в двох недооцінених уміннях: слухати і спостерігати.

Більшість людей неефективно використовує свої очі та вуха. Вони не дуже спостережливі та не вміють уважно слухати. Тому вони не помічають і половини всього, що коїться навкруги. Я знаю деяких керівників, які майже ніколи не замовкають. Не думаю, що це їм допомагає. Бог не просто так дав нам два вуха, двоє очей і один рот. Це щоб ми могли слухати і бачити вдвічі більше, ніж говорити. Найкраще те, що слухати можна абсолютно безкоштовно.

Двоє найкращих слухачів, яких я зустрічав — телевізійні журналісти. До своєї смерті в 2013 році Девід Фрост майже п'ятдесят років брав інтерв'ю у людей, включно з колишнім президентом США Річардом Ніксоном. Я познайомився з Фростом у 2005-му, коли ми обоє інвестували кошти в один майновий фонд. За кілька років, коли він вже пішов з BBC, він брав у мене інтерв'ю для каналу Sky Sports.

На відміну від більшості телевізійних журналістів, Девід не намагався постійно показати, що він розумніший за своїх гостей. Він не демонстрував своєї переваги і не перебивав, але

й безхребетним не був. Про це свідчать записи його розмов із Річардом Ніксоном у 1977 році тривалістю 28 годин 45 хвилин. Можливо, частково це було через формат його передачі. Він не робив коротеньких післяматчевих інтерв'ю, а в його навушник не верещав продюсер, вимагаючи ефектних реплік. І він не крутив головою посеред інтерв'ю, намагаючись перехопити погляд своєї наступної жертви. Девід завжди дивився співрозмовникові у вічі, демонструючи непідробний інтерес. У нього був час — 30 чи 60 хвилин (ціла вічність в епоху твіттера), — щоб допомогти гостю поступово відчувати себе комфортно. Найбільшим даром Девіда було вміння розслабити гостя, що дозволяло йому отримати від інтерв'ю набагато більше, ніж іншим. Не дивно, що у нього було прізвисько Великий Інквізітор.

Американський тележурналіст Чарлі Роуз дуже його нагадує. Я не так добре знаю Чарлі, як знав Девіда, але кілька років тому мене запросили на його шоу. Я трохи побоювався з'являтися на американському телебаченні, адже не так знайомий з ним, як із британськими ток-шоу. Напередодні зйомок Чарлі запросив мене випити в «Гарі Кіпріані», італійському ресторані на П'ятій авеню в Нью-Йорку. Чарлі кремезний чоловік, у якого долоні не менші за тарілки, тож я спитав, чи він не обійматиме мене. Його першими словами були: «Знаєте, а я наполовину шотландець». Після цього я відчув, що все буде гаразд. Чарлі дуже вправно заспокоїв мене, запропонувавши тему про щось спільне. Наступного дня зйомки пройшли чудово. Чарлі слухав мене не менш уважно, ніж Девід, хоч я підозрюю, що його продюсерка пропонувала використати субтитри, щоб мій шотландський акцент зрозуміли глядачі в Міссісіпі та Канзасі.

Я ніколи не був телеведучим, але завжди цінував можливість слухати інших. Це не означає, що я постійно телефонував людям і питав, що мені робити в тій чи іншій ситуації. Взагалі, я люблю сам давати всьому раду. Однак пам'ятаю, як шукав поради, коли в 1984 році один із найвпливовіших акціонерів «Рейнджерз», Джон Пейтон, запропонував мені посаду головного тренера. Це була вже друга пропозиція від «Рейнджерз», тож я зателефонував Скоту Саймону, який із років тренував команду, і спитав поради.

2 Відчути голод

Дисципліна

Дисциплінованість у мені виховували з раннього віку. Мій батько був дуже суворий. Він працював у галузі суднобудування, що було важкою і жорстокою справою. Він був не балакучий. Інколи бував дуже впертим, але при цьому дуже розумним. Кинув школу в 14 років, але постійно читав. Він хотів, щоб ми з братом навчалися ремесла і не бажав дозволяти мені бути професійним футболістом, доки я не вивчусь на майстра з виготовлення інструментів. Він з дитинства привчав нас до дисципліни. Перед школою він будив мене рівно о шостій, смикаючи за ногу. Сам він виходив з дому о 6:45, бо любив приходити на завод, коли відчинялися ворота.

Через кілька десятків років, коли став тренером, я мав звичку приходити на роботу до появи молочника. Коли мені почали платити за гру в футбол, я інколи ходив розважитись у суботу ввечері. Моему батькові це не подобалось. Він вважав, що я надто добре живу. За це я місяців шість із ним не розмовляв. Ми були дуже схожі.

У 14 я почав грати за Drumchapel Amateurs FC, найкращий аматорський клуб Шотландії. Він належав Дугласові Сміту, досить заможному чоловіку, чия родина володіла судноремонтним заводом. Він домовився з кав'ярнею в центрі Глазго, щоб гравці могли там безкоштовно обідати. Він керував п'ятьма командами — U-18 (до 18 років), U-17, U-16, U-15 і U-14. У вихідні ми їздили в його маєток у Данбартонширі, неподалік від Глазго, роздивлялися свиноферму, а тоді змагалися 5 на 5 на майданчику для гри в кулі. Коли одна з його команд поступалася, він нервував,

починав пітніти і злитись. І ще мав надзвичайний потяг до дисципліни та прагнення перемагати.

Дисципліна стала моєю основною вимогою з першого дня у «Сент-Міррені» — команді, яку я очолював від 1974 по 1978 рік. Коли я туди прибув, місцева газета Paisley Daily Express прислала людину, щоб сфотографувати гравців із новим тренером. Наступного дня фото надрукували, і я побачив, що на ньому капітан команди Єн Рід стоїть позаду мене і пальцями наставляє мені «ріжки». Коли ми програли свій перший матч — проти «Ковденбіту» — у понеділок зранку я покликав Ріда до свого кабінету. Він сказав, що з «ріжками» просто пожартував, а я відповів, що «мені не подобаються такі жарти». Джон Мовет був хорошим молодим гравцем, але почав огризатися, коли під час матчу я давав йому підказки. Я заніс Ріда і Мовета в чорний список. Був ще один футболіст, який заявив мені, що не може прийти на тренування, бо вони з дівчиною вже придбали квитки на концерт. Я спитав його, чи відбуваються концерти щовечора. Він сказав, що ні. Я відповів: «Якщо хочеш іти на концерт, іди, але тоді вже не повертайся». Я просто хотів показати гравцям, що зі мною такі коники не вийдуть. Вони мене зрозуміли.

Коли я став головним тренером, одним із моїх завдань було налагоджувати дисципліну. У «Сент-Міррені» для гравців футбол був не єдиною роботою, але на виїзні матчі ми всі вирушали на одному автобусі. Якимось один футболіст вирішив самостійно поїхати на гру проти «Іст-Файру» у суботу. Я розніс його на друзки в роздягальні перед матчем і сказав, що того дня він не буде частиною команди. А тоді я зрозумів, що не маю зайвого гравця, щоб замінити його, тож урок не вдався. Коли я перебрався в Абердин, більш спокійне місто, ніж Глазго, я зрозумів, що команді треба зробити ін'єкцію люті та дисципліни. Я не гнав копей. Я був агресивний і вимогливий, тож не всім це подобалося, але це перетворило гравців на справжніх чоловіків.

В «Абердині» було троє футболістів, які, на мою думку, завважали команді. Вони несерйозно ставилися до тренувань. Тому я змусив їх додатково займатися щовечора і перевів

3 Зібрати частини докупи

Організація

Я знаю, що система роботи футбольного клубу не така складна, як усе, що треба зробити, аби створити атомну субмарину, зібрати 50 мільйонів мобільних телефонів чи організувати клінічні випробування нових ліків. Утім, як і для будь-якої організації, для нас було важливо, щоб усі департаменти функціонували як слід. Так уже сталося, що наша продукція — це футбольна команда, а не авто чи пральна машина, а наша мета — зробити так, щоб усі складові продукту пасували одна до одної. У цьому випадку складові — це гравці.

Я завжди знав, що неможливо зібрати видатну команду без належної організації. Більшість власників клубів і тренерів займається підбором складу без будь-якої чіткої мети. Вони роблять усе навиворіт і надто женуться за миттєвим результатом. Перш ніж збирати чудову команду, треба вибудувати чудову організацію, в якій усі елементи будуть на своїх місцях. Для цього потрібен час. У «МЮ» я відповідав за команду, тоді як генеральні директори — Мартін Едвардс до 2000 року, а потім Девід Гілл — займались усім іншим.

Коли я прийшов у «МЮ», у нас було чотири чи п'ять департаментів, у яких працювало 85 людей, включно з агрономами, робітниками пральні, кухарями та адміністративним персоналом. Клуб заробляв на продажу квитків та сезонних абонементів. Якщо нас показували по телевізору, що в середині 1980-х років бувало дуже рідко, ми отримували невелику чотиризначну суму за права на трансляцію. Коли я оцінив ситуацію, я захопив спершу розбудувати клуб, а не сформувати команду. Я був

упевнений, що коли ми успішно впораємося з першою частиною завдання, а керівництво виявить трохи терпіння, у нас врешті буде найкраща команда. Звісно, досягнути цілі миттєво було неможливо.

Сьогодні «Манчестер Сіті» та «Ліверпуль» завзято намагаються виховувати власні таланти. «Манчестер Сіті», котрий не має такої багатой історії, як у «Ліверпуля» та завжди був у тіні «МЮ», хапається за кожну можливість. У «Сіті» виділили 32,5 мільйони фунтів на підписання Робінью наступного дня після того, як Шейх Мансур придбав клуб у 2008 році, і ще 600 мільйонів відтоді. Однак, як на мене, наприкінці минулого сезону їхній склад тріщав по швах. Хоча шлях до короткострокового успіху і можна купити, в тривалій перспективі це не спрацює. Потрібна терплячість і чітко побудована організація.

Підготовка

Найголовнішим аспектом нашої системи були тренування. Все, що може статись у матчі, ми відпрацьовували на тренувальному майданчику. Якби я мав змогу знову почати кар'єру тренера, перш за все я б звертав увагу на ставлення гравців до тренувального процесу. Якщо вони сприймають його серйозно, мають потрібний талант і цілеспрямованість, із них будуть люди. Якщо вони постійно намагаються сачкувати, нічого не вийде. Основна робота проходила на нашій тренувальній базі. У нас був чіткий графік, від якого ми дуже рідко відхилялись. Наступного дня після гри футболісти приходили на відновлювальні процедури, зокрема масаж і джакузі. У понеділок у нас було насичене тренування, а якщо ми мали грати посеред тижня, у вівторок ми готувалися до цієї гри. У четвер ми знову відновлювались, а тоді весь цикл починався знову. Ми особливо наголошували на тому, наскільки важливо як слід відновлюватись не лише після матчів, а й після крупних турнірів. Наприклад, ми давали учасникам Чемпіонату світу 28 днів на відпочинок від навантажень. Також я інколи давав старшим гравцям вільний тиждень у грудні. Взимку 1998–1999 років я відправив Петера Шмайхеля відпочи-

4 Зацікавити інших

Командна робота

Баланс — це ключ до побудови команди. Неможливо виграти футбольний матч, якщо маєш 11 голкіперів чи групу гравців з однаковими сильними сторонами. Думаю, це стосується будь-якої організації.

Ми багато уваги приділяли віку гравців і слідкували, кому з них за 30, кому від 23 до 30, а кому від 20 до 23. Я ніколи не хотів мати надто стару команду, в якій футболісти дуже довго заліковують травми, але й не хотів надто молоду, зібрану з недосвідчених імпульсивних юнаків.

Я читав деякі матеріали про стан гравців «МЮ» після мого виходу на пенсію. В них ідеться, що я мало не залишив по собі 11 трупів на ганку похоронного бюро. Це просто смішно. На початку сезону 2012–2013 я й не уявляв, що він буде для мене останнім, тож я робив усе, аби ми були як слід укомплектовані й для наступних кампаній. Наприкінці того чемпіонату середній вік нашої команди складав близько 26 років — приблизно як і в попередні 25 сезонів.

Багато галасу було через те, що деяким футболістам перевалило за 30. Це правда, та ніхто не враховує, що в наш час гравці, які добре дбають про себе, можуть виступати на найвищому рівні до 35 чи 36 років. Ситуація була інакшою 25 років тому, до того, як ми стали приділяти увагу науці, харчуванню, новим тренувальним режимам і якості полів. «Ювентус» не просто так підписав дворічний контракт із Патрісом Евра в 2014-му. Патріс став частиною команди, яка не пустила «Реал» у фінал Ліги чемпіонів. Тоді в стартовому складі італійців було шість гравців, старших

за 30. «Челсі» підписав тридцятишестирічного Дідьє Дрогба влітку 2014-го. Того сезону він зіграв 40 матчів і допоміг команді виграти Прем'єр-лігу та Кубок ліги.

Коли я прийшов у «МЮ», середній вік гравців був зависоким, як на мене. Я спробував зліпити з них щось гідне і проаналізував кожен аспект роботи: міжсезонні збори, тренування, перші матчі року та причини, з яких ми програвали ту чи іншу гру. У період з 1988 до 1991 року я зрозумів, що нашим ворогом був сам час, і сказав президентові клубу Мартіне Едвардсу влаштувати грандіозний розпродаж і позбутись багатьох футболістів. Мабуть, зараз я зважився б на це набагато швидше, але в 1980-ті роки, до появи Прем'єр-ліги та вагонів грошей за права на трансляцію, у нас була скромніша купівельна спроможність. Але я сподівався, що з часом зможу розраховувати на виконавців, які стабільно виступають за свої національні збірні. Хай там як, наприкінці 1980-х років я був рішуче налаштований почати все з чистого аркуша і залишити в команді якомога більше молоді. Отже, ми продали Джеспера Олсена (27) за 400 тисяч фунтів, Гордона Стречена (32) за 300 тисяч, Пола Макграта (29) за 450 тисяч, Кріса Тернера (30) за 175 тисяч і Нормана Вайтсайда (24) за 600 тисяч. У статусі вільних агентів нас залишили Кевін Моран (32) і Френк Стейплтон (31). Це дало мені змогу почати відновлювати баланс у складі. На місця згаданих футболістів ми підписали Гарі Палістера (24), Ніла Веба (26), Майка Фелана (26) і Денні Волеса (25). Те, що ми усвідомили свої проблеми, зрозуміли, що нам бракує потрібних виконавців, і зібрали нову команду, заклало фундамент подальших успіхів. Мені знадобився час, щоб поглянути правді у вічі та попроситись із деякими гравцями. Зараз я розумію, що надто довго вагався. Зрештою, коли справу було зроблено, я почувався так, ніби пройшов через якийсь ритуал очищення. Це було блаженство. Не знаю, чому я так довго тягнув.

Привести організацію до правильного балансу неможливо за один раз. Для цього потрібна постійна робота. Я весь час щось «налаштовував», а іноді нам було потрібно щось більше, ніж просте регулювання гальм чи заміна мастила. Ми мусили

5 Установити стандарти

Досконалість

Кожен по-своєму розуміє фразу «світовий рівень». Ці два слова, фактично, замінили епітети «видатний» чи «досконалий». У газетах і телевізійних репортажах сьогодні безліч футболістів «світового класу». Щось подібне відбувається і в системі освіти. Я часто чую про «інфляцію оцінок», яка означає, що зараз найвищі бали отримує набагато більше учнів, ніж раніше. У моїй книзі є лише два сучасні футболісти світового класу — Ліонель Мессі та Кріштіану Роналду. Є досить багато класних гравців і ще більше хороших, але з тисяч професіоналів, на мою думку, лише Кріштіану та Ліонеля можна називати виконавцями світового класу. Інші футболісти часом виконують на полі дії світового класу — забивають шикарний гол, віддають фантастичну передачу або здійснюють приголомшливий сейв. Однак за всю кар'єру таких трюків можуть назбиратись тисячі.

У мене є низка суб'єктивних та об'єктивних критеріїв, за якими я оцінюю гравців. Суб'єктивні охоплюють уміння грати обома ногами, відчуття балансу, особисту дисципліну, ставлення до тренувань, стабільність, уміння діяти на кількох позиціях та здатність посилити будь-яку команду, за яку вони виступають. З об'єктивними критеріями взагалі немає сенсу сперечатись. До них входять: кількість забитих голів і матчів за найкращі клуби світу, кількість завойованих трофеїв та виступи на Чемпіонатах світу. Коли використовуєш ці критерії відбору, стає легше визначати найкращих футболістів.

Сьогодні є багато гідних гравців — Томас Мюллер із «Баварії», Луїс Суарес та Неймар із «Барселони», Алексіс Санчес

із «Арсеналу», — однак я переконаний: усі вони розуміють, що не дотягують до рівня Мессі та Роналду. Я не хочу якось принизити всіх чудових футболістів, які грали у мене в «МЮ», але лише чотирьох із них я назвав би виконавцями світового класу: Кантона, Гігза, Роналду і Скоулза. Звісно, серед цих чотирьох Кріштіану — ніби верхівка різдвяної ялинки. Рой Кін, Браян Робсон та Стів Брюс були класними гравцями, але вони заслужили визнання завдяки своєму ставленню до роботи, цілеспрямованості, лідерським якостям та наполегливості.

Якщо зазирнути далі в минуле, я сказав би, що Боббі Чарльтон, який зіграв 758 матчів на клубному рівні та 106 за збірну Англії, включно з фінальними частинами Чемпіонатів світу, яскраво демонструє, що я маю на увазі під «світовим класом». Боббі наче літав над полем, чудово грав обома ногами, міг виступати на лівому фланзі, на правому, в центрі, мав внутрішню впевненість і був непохитним. Попри всі свої досягнення Боббі завжди був скромною людиною. Він тихий і сором'язливий, хоч одного разу, коли «МЮ» поступалися супернику після першого тайму, він сказав партнерам: «Дайте м'яч мені, я виграю матч». Він не вихвалявся, а просто знав, на що здатен. Що важливіше, команда йому вірила. «МЮ» таки виграли той матч завдяки Чарльтону — футболістові світового класу.

Це великий успіх для тренера — мати в складі одного гравця світового класу. Більшості клубів так не щастить. Утім навіть вони можуть зібрати хорошу команду. Якщо правильно збалансувати 11 футболістів, вони стануть чимось більшим, аніж сумою доданків. Утім я не знаю команд, які досягали значних успіхів на найвищому рівні без виконавців світового класу.

Щоб досягти досконалості в будь-якій організації, треба бути обережним із визначенням поняття успіху. Я завжди дуже ретельно підходив до постановки довгострокових цілей. Я ніколи не казав: «Ми плануємо цього сезону виграти чемпіонат і ще два трофеї». По-перше, це звучить самовпевнено та зарозуміло. По-друге, це буде зайвий тиск на команду. По-третє, так ви ризикуєте всіх розчарувати. Набагато простіше сказати: «Ми хочемо, щоб ви перемагали в кожному матчі», адже саме так і було десь

із 1993 року. Якщо всі розуміли, що ми хочемо вигравати кожную гру, це означало, що порядок денний визначено.

Потрібен баланс між бажанням досягти конкретної мети та усвідомленням реальних обставин. Для того щоб налаштувати кожную людину на успіх, треба добряче обміркувати свою стратегію. Нереальні цілі поставити дуже просто. Яюсь, під час мого першого сезону в «Сент-Міррені», команда виграла вісім матчів поспіль і вийшла на провідні позиції в чемпіонаті. Мене переповнював ентузіазм і я сказав пресі, що до кінця сезону ми більше не програємо жодного разу. Натомість ми виграли лише один матч і фінішували на шостому місці в таблиці.

У «МЮ» перед початком кожного сезону журналісти питали мене, чого я сподіваюсь досягти. Я завжди відповідав, що ми хотіли виграти один трофей, байдуже який. Я не хотів, аби у всіх були надто високі очікування. Це не сприяє ефективній роботі. Але відтоді, коли команда на чолі зі мною виграла перший трофей, у нас ніколи не було двох сезонів поспіль без серйозних нагород узагалі. Так тривало 23 роки.

Мені також пощастило, що, за одним винятком, у мене ніколи не було керівника, який би казав, що очікує на виграш якогось трофею. Так сталося лише раз, перед тим як мене звільнили із «Сент-Міррену». Директор сказав мені, що розраховує на перемогу в чемпіонаті наступного сезону (хоча ми піднялися на одну лігу вище попереднього сезону і у нас була дуже молода команда). Це був єдиний випадок, коли мені сказали: «Ми повинні завоювати трофей». Він не розумів, що аби виконати таке завдання, нам були потрібні двоє чи троє гравців, яких клуб відмовлявся купувати.

Щоб чогось досягти, треба зробити певну послідовність кроків. Неможливо одразу виграти чемпіонат. Тому я розбивав кожную ціль на простіші складові частини. Ніхто ніколи не приведе команду альпіністів до підніжжя Евереста і не скаже їм: «Гаразд, хлопці, лізьте вгору». На початку сезону я не говорив з гравцями про конкретні цілі. Мої слова пресі про те, що ми хочемо виграти трофей, були дуже загальними, та й команда звикла, що від неї цього очікують. Я починав додавати конкретики лише