

متن کامل
به انضمام جداول و نامه ها



رهبری

سِر الکس فرگوسن

مایکل موریتز



ترجمه: حسین گازر

درس‌هایی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد آموختم

رهبری

درس هایی که از زندگی و سال های حضورم در منچستر یونایتد
آموختم

سرالکس فرگوسن ، مایکل موریتز

مترجم : حسین گازر

ما در گوان که از نواحی متوسط گلاسکو بود زندگی می کردیم و در همان سال ها بود که از پدر و مادرم، الکس و لیزی، چارچوبی را یاد گرفتم که تا امروز همراه دارم. برادرم مارتین، همیشه رفیق و همراهم بود و همان روش زندگی پدر و مادرم را در پیش گرفت.

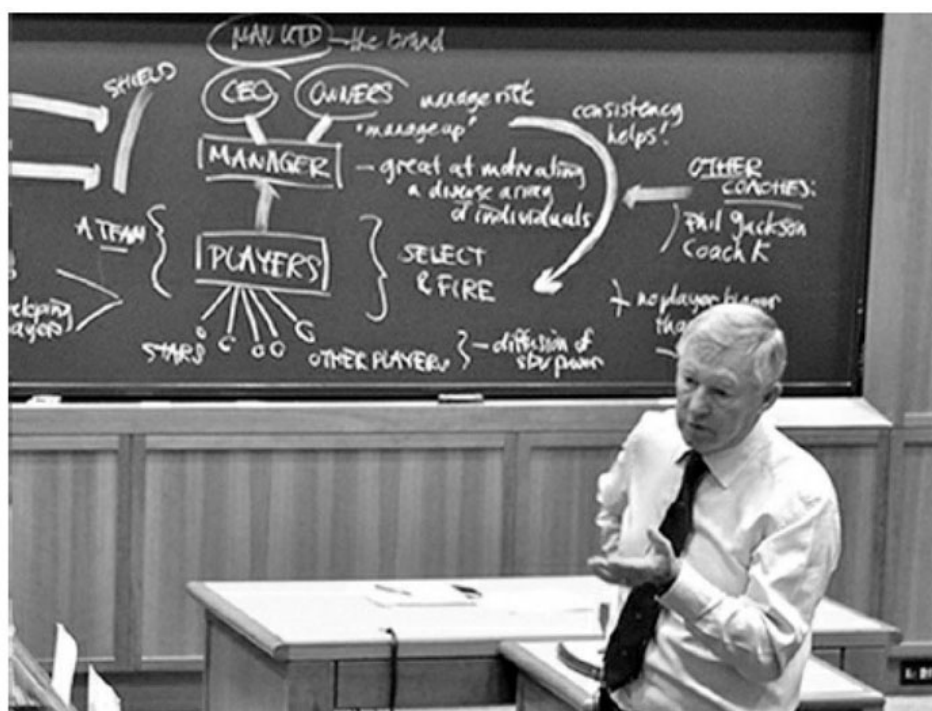
بسیار خوش شانس بودم که دختری شگفت انگیز را ملاقات کنم که پنجاه سال همراهم است. کتی سه پسر خیلی خوب به من هدیه داد که اخلاق کاری ما را به ارث بردند و باعث افتخار ما هستند. فرزندانم شور و شوقی را به ما هدیه دادند که تصورش باور نکردنی است. ما یازده نوه در سنین پنج تا بیست و یک سال داریم.

در طی سال ها، دیدن رشد و بلوغ آنها تجربه ای حیرت انگیز است و هرچه از خانواده انتظار دارم، در آنها می بینم. امیدوارم آینده آنها نیز همراه با موفقیت باشد و من شانس دیدن این موفقیت ها را داشته باشم. با آرزوی موفقیت برای همه آنها.

الکس فرگوسن

برای تیم های پیروز سکویا کپیتال (۱) و تشکر فراوان

مایکل موریتز



سر الکس فرگوسن در دانشکده بازرگانی هاروارد

فهرست مطالب

مقدمه	۷
فصل اول : به خود واقعی تان تبدیل شوید	۱۶
فصل دوم : پی بردن به اشتیاق	۳۷
فصل سوم : کنار هم چیدن قطعات	۸۰
فصل چهارم : کار با دیگران	۱۱۳
فصل پنجم : تدوین استانداردها	۱۴۴
فصل ششم : سنجش افراد	۱۸۸
فصل هفتم : تمرکز	۲۱۴
فصل هشتم : انتقال پیام	۲۶۴
فصل نهم : رهبری ! بله ، مدیریت ! نه	۲۹۹
فصل دهم : خط پایان	۳۳۳
فصل یازدهم : توسعه کسب و کار	۳۷۸
فصل دوازدهم : ارتباط با دیگران	۴۰۳
فصل سیزدهم : انتقال	۴۲۴
سخن پایانی	۴۵۵

تقدیر و تشکر..... ۵۱۳

از نگاه آمار..... ۵۱۵

یادداشت..... ۵۵۸

مقدمه

زمانی که در شانزده سالگی دبیرستان گوان (۲) را در گلاسکو ترک کردم تا دوره کارآموزی را در کارگاه تولید ابزار در رمینگتون راند (۳) بگذرانم و همچنین فوتبال را در کوئینز پارک (۴)، شروع کنم، هرگز نمی‌توانستم تصور کنم که قرار است پنجاه و پنج سال بعد در دانشکده بازرگانی هاروارد (۵) برای دانشجویان رشته ام.بی.ای (۶) درباره خودم سخنرانی کنم.

اولین کلاس من در اکتبر سال ۲۰۱۲ بسیار شلوغ شده بود. از پشت تریبون به راحتی می‌توانستم ببینم دانشجویان به‌طور فشرده روی صندلی‌ها و حتی در فاصله میان صندلی‌ها نیز نشسته‌اند. صحنه ترسناکی بود، ولی در عین حال این حضور ناشی از جذابیتی بود که تیم منچستر یونایتد (۷) برای آن‌ها به ارمغان آورده بود. باشگاه ما یک شرکت بسیار موفق به شمار می‌رود، چون در میان سازمان‌هایی قرار دارد که در واحد "بازاریابی استراتژیک صنایع خلاق" (۸)، در دانشکده بازرگانی هاروارد مورد بررسی قرار گرفته است. در میان این سازمان‌های موفق، نام شرکت‌هایی مانند بوربری (۹)، شرکت بازرگانی مد؛ کام کست (۱۰)، غول آمریکایی اپراتور تلویزیون کابلی؛ شرکت مارول (۱۱)، استودیوی هالیوودی تهیه‌کننده فیلم‌های اسپایدرمن (۱۲)

و مرد آهنی (۱۳)، فعالیت‌های تجاری سوپراستارهای موسیقی مثل بیانسه (۱۴) و لیدی گاگا (۱۵) به چشم می‌خورد.

هنگامی که به دانشجویایی نگاه کردم که در یکی از اتاق‌های سخنرانی آلد ریچ (۱۶) جمع شده بودند، از تنوع سنی و ملیتی آن‌ها شوکه شدم. تنوع ملیتی این دانشجویان به اندازه تنوع ملیتی بازیکنان حاضر در لیگ برتر (۱۷) بود. دانشجویان همگی سطح علمی بالایی داشتند و برای تعدادی از شرکت‌های موفق در سرتاسر دنیا کار می‌کردند و یا قرار بود در آن‌ها مشغول شوند. همه آن‌ها بهترین سال‌های عمرشان را پیش‌رو داشتند. این‌طور فکر می‌کردم که ساکت‌ترین آن‌ها که همه چیز را به خوبی در خاطره‌اش ثبت می‌کند، موفقیت‌ترین‌شان خواهد بود.

در اکتبر ۲۰۱۲ در نتیجه بروز یک سری اتفاقات که خودم را در محوطه دانشگاه هاروارد دیدم، قدردان شرایط موجود بودم. حدود یک سال قبل، دعوت‌نامه‌ای از سوی آنیتا البرس (۱۸)، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد دریافت کرده بودم. او در مورد نحوه مدیریتم در باشگاه منچستر و به موفقیت رساندن آن بسیار کنجکاو بود. این مسئله به پژوهشی در دانشگاه هاروارد به نام «سرِ الکس فرگوسن: مدیریت منچستریونايتد (۱۹)» منتهی گردید. این مطالعه پس از نظارت چند روزه آنیتا از تمرینات تیم و مصاحبه‌هایش با من به نگارش درآمد. در

همین حین، از من دعوت کرد تا به دانشکده‌شان در بوستون (۲۰) بروم و برای دانشجویان سخنرانی کنم. تا حدودی وسوسه شدم و دعوت را قبول کردم.

حالا که به گذشته نگاهی می‌اندازم، متوجه می‌شوم که این سخنرانی نقطه شروع تحول در حرفه‌ام بود. البته آن موقع هنوز نمی‌دانستم، ولی تنها چند هفته بعد از این سخنرانی، آخرین فصل حضورم در تیم منچستر یونایتد را پشت سر می‌گذاشتم و ذهنم به شدت درگیر بود. فصل قبل، جام قهرمانی را تنها به‌خاطر تفاضل گل به تیم همشهری‌مان یعنی منچستر سیتی (۲۱) واگذار کردیم، ولی هم‌قسم شده بودیم تا این فصل، جام را دوباره به‌دست بیاوریم. در نتیجه، فصل جدید را بسیار قدرتمند آغاز کرده بودیم. دو روز قبل از اینکه به بوستون پرواز کنم، در ورزشگاه سنت جیمز پارک (۲۲) توانستیم نیوکاسل (۲۳) را سه بر صفر شکست دهیم. این بازی پنجمین برد ما در هفت بازی بود و با چهار امتیاز کمتر، بعد از تیم چلسی (۲۴) در رده دوم قرار داشتیم. در عین حال، شروعی قدرتمند در مسابقات جام قهرمانان باشگاه‌های اروپا (۲۵) داشتیم.

اما وقتی با انبوه جمعیت دانشجویان در دانشگاه هاروارد روبه‌رو شدم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان (۲۶) را کنار گذاشتم و بر رازهایی از نحوه مدیریت و موفقیت‌های اخیر تیم منچستر تمرکز کردم.

کلاس درس با سخنرانی استاد البرس و ارائه جزئیاتی در مورد بخش‌های مختلفی آغاز شد که من در منچستر با آن‌ها درگیر بودم؛ از جمله بازیکنان، کارمندان باشگاه، هواداران، رسانه‌ها و مالکان باشگاه. در ادامه، کلاس در اختیار من قرار گرفت و تفکراتم را در مورد عناصر اصلی رهبری تمامی این بخش‌ها، برای دانشجویان بیان کردم. سپس نوبت به پرسش و پاسخ دانشجویان رسید که جذاب‌ترین بخش سخنرانی بود و نکاتی مطرح شد که حتی ذهنم را تا چند روز درگیر کرده بود. دانشجویان برای فهمیدن قدرت رهبری‌ام بسیار کنجکاو بودند، دوست داشتند بدانند افرادی که بر زندگی حرفه‌ای من تأثیر گذاشتند چه کسانی بودند، چگونه با افراد بسیار مستعد و یا بازیکنان با دستمزدهای بالا کنار می‌آمدم؟ و اینکه چگونه منچستریونایتد همیشه اشتباهی سیری‌ناپذیر برای برتری و سلطه بر دیگر تیم‌ها و درو کردن جام‌ها دارد. همچنین علاقه زیادی به دانستن عادات روزمره بازیکنان معروفی مثل کریستیانو رونالدو (۲۷) و دیوید بکام (۲۸) داشتند.

در ابتدا مدتی طول کشید تا به ایستادن در برابر یک تخته سیاه عادت کنم، ولی به تدریج پی بردم که تدریس هم بی‌شبهت به مربی‌گری تیم فوتبال نیست. شاید مهم‌ترین بخش هر فعالیت، ترغیب افراد برای نشان دادن بهترین توانایی‌هایشان است. بهترین معلمان در حقیقت

قهرمانان گمنام جامعه هستند، و بی اختیار به یاد الیزابت تامسون (۲۹) افتادم (معلمی در دبستان بروملون رود (۳۰)) چون تشویقم کرد تا درس را با جدّیت دنبال کنم و کمکم کرد تا وارد دبیرستان گوان شوم. من بیشتر عمرم را صرف آموزش و انگیزه دادن به جوانان کردم و این کلاس درس در هاروارد نیز چنین فرصتی را در اختیارم قرار داده بود. با گذشت سال‌ها، پی بردم که اشتیاق و اشتهایم برای انگیزش شور و شوق جوانی دوباره افزایش یافته است. افراد جوان همواره به دنبال رسیدن به غیرممکن‌ها هستند (چه در یک تیم فوتبال و چه در یک شرکت و یا دیگر سازمان‌های بزرگ). اگر مدیر یک شرکت بودم، همیشه به تفکرات جوانان با استعداد گوش می‌دادم چون بیشتر از همه با واقعیات زندگی امروزی و چشم‌اندازهای فردا ارتباط دارند.

کتاب‌هایی که پیش از این در مورد وابستگی‌ام به فوتبال نوشتم، دربرگیرنده اطلاعاتی جامع پیرامون رقابت‌ها، بازی‌ها و ترکیب تیم‌هایی هستند که در آن‌ها بازی کرده و یا هدایت‌شان را به عهده داشتم. اولین کتابم به نام «نوری در شمال» (۳۱): هفت سال با آبردین (۳۲) در سال ۱۹۸۵ منتشر شد؛ یعنی دو سال پس از قهرمانی در رقابت‌های جام در جام اروپا (۳۳). در سال ۱۹۹۹، پس از قهرمانی سه گانه تیم منچستر یونایتد در لیگ برتر انگلستان، جام حذفی انگلستان (۳۴) و لیگ قهرمانان اروپا، کتابی به نام «مدیریت

زندگی‌ام(۳۵)» چاپ کردم. چند ماه پس از بازنشستگی‌ام در سال ۲۰۱۳ نیز توانستم کتاب «زندگی‌نامه‌ام(۳۶)» را منتشر کنم.

ولی این کتاب داستانی متفاوت دارد. این کتاب نوعی جمع‌بندی درباره اطلاعاتی است که از زندگی شخصی‌ام و همچنین مدیریت تیم‌های مختلف به دست آورده‌ام (اولین بار در اسکاتلند(۳۷) به مدت دوازده سال با تیم ایست استرلینگ‌شایر(۳۸)، سنت‌میرن(۳۹) و آبردین، و در ادامه به مدت بیست‌وشش سال با تیم منچستر یونایتد). همچنین اطلاعات جالبی از زمان مدیریت‌ام و نیز برخی موارد آرشیوی که پیش از این منتشر نشده‌اند در این کتاب ارائه شده است که داده‌ها و اطلاعات آرشیوی نیز در انتهای کتاب آورده شده‌اند.

پی بردن به راز اینکه چگونه می‌توان با کمک یک توپ گرد به موفقیت دست یافت، بسیار متفاوت‌تر از چالش‌هایی است که پیش‌روی رهبران شرکت‌هایی مثل بی‌بی‌پی(۴۰)، مارکس اند اسپنسر(۴۱)، وودافون(۴۲)، تویوتا(۴۳) و یا اپل(۴۴)، و یا مدیران بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و بنیادهای خیریه جهانی قرار دارد. با این حال ویژگی‌های مشترکی میان تمامی برنده‌ها و همچنین سازمان‌هایی که رهبران‌شان به دنبال پیروز شدن هستند، وجود دارد. این کتاب تلاشی است در جهت توضیح اینکه چگونه ساختار کلی تیم منچستر را شکل دادم و با موفقیت پیش بردم. من به هیچ وجه ادعا نمی‌کنم که این مسائل را به

راحتی می‌توان در جای دیگر به کار برد، بلکه امیدوارم خوانندگان کتاب ایده‌ها و راهکارهایی را بیابند که بتوانند آن‌ها را در زندگی خود پیاده کنند.

من یک کارشناس مدیریت یا یک فرد کارگشته در حوزه تجارت نیستم و علاقه‌ای هم ندارم تا از عبارات ثقیل و شیک استفاده کنم. بنابراین انتظار یک نسخه آکادمیک و حساب‌شده را نداشته باشید. از من نخواهید تا در مورد روش‌های خاص حسابداری، نحوه استخدام پانصد نفر در طول شش ماه، چالش‌های مدیریت ماتریکس، نحوه آماده‌سازی خط تولید یک کارخانه برای تولید صد هزار گوشی هوشمند در روز و یا بهترین روش برای طراحی نرم‌افزار توضیح بدهم؛ زیرا هیچ ایده‌ای ندارم. این تخصص دیگران است، چون کل زندگی‌ام با فوتبال پیوند خورده است. این کتاب در مورد درس‌ها و مشاهداتی است که من در طول دوره مربی‌گری‌ام در رشته فوتبال به دست آوردم.

برخلاف مربی بزرگ بسکتبال آمریکا، جان وودن (۴۵) که در تمامی دوره فعالیت حرفه‌ای‌اش از سال ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ از «هرم موفقیت» (۴۶) خود بهره برد، من هرگز از یک الگوی مشخص و یا دستورالعملی کلی بهره نبردم که در ابتدای هر فصل به بازیکنان تحمیل شود و حکم کتاب مقدس را داشته باشد. همچنین از نکات و دستورالعمل‌هایی که در کاغذهای کوچک چاپ شده باشند نفرت دارم.

راهبرد من برای مربی‌گری و هدایت تیم در طول گذر فصل‌ها تکامل یافت. در تلاشم که همین تغییر و تنوع را در این کتاب به شما عرضه کنم.

نگارش این کتاب پس از ملاقات من با مایکل موریتز (۴۷) رئیس شرکت سرمایه‌گذاری سکویا کاپیتال آغاز شد؛ شرکت خصوصی سرمایه‌گذاری آمریکایی که شهرت آن برای طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگی مانند اپل (۴۸)، سیسکو (۴۹)، گوگل (۵۰)، پی‌پال (۵۱)، یوتیوب (۵۲)، واتس‌آپ (۵۳) و ایر بی‌ان‌بی (۵۴) است. من و موریتز سال‌ها قبل از بازنشستگی‌ام در مورد انتشار یک کتاب صحبت کرده بودیم، ولی زمان، اجازه این کار را نداد. خوشبختانه در چند سال اخیر هر دوی ما وقت کافی داشتیم تا انرژی‌مان را برای نوشتن کتاب اختصاص دهیم. بعدها مشخص شد مایکل موریتز که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ مدیریت شرکت سکویا را به عهده داشته، همیشه به دنبال این بوده تا به رمز موفقیت منچستریونایتد در طول این چند دهه پی ببرد. همان‌طور که حرف می‌زدیم، مشخص شد که علاقه موریتز از این مسئله نشأت می‌گرفته که بتواند شرکتش را به همان صورت در اوج موفقیت نگه دارد. شاید بدانید که سکویا کاپیتال بیشتر از سهم خود توانسته جام‌های نقره‌ای دریافت کند. مایکل در سخن

پایانی که برای این کتاب نوشته، توضیح می‌دهد که چرا و چگونه مسیرهای کاری و فکری ما یکی شده است.

«رهبری» نتیجه گفتگوهای متعددی است، بین مایکل و من که موضوعات زیادی را در برمی‌گیرد (بعضی از این موضوعات پیش از این اصلاً مورد توجه من نبوده‌اند). این گفتگوها به من اجازه داد تا تفکراتم را در مورد موضوعاتی که هر رهبر با آنها روبه‌رو می‌شود ولی فرصت سازمان‌دهی آنها را ندارد، جمع‌بندی کنم. امیدوارم بعضی از این عقاید و ایده‌ها برای شما مفید باشد.

الکس فرگوسن

منچستر

آگوست ۲۰۱۵



جاک استاین ، سرمربی اسکاتلند (راست) به همراه دستیارش سِر

الکس فرگوسن (چپ) سال ۱۹۸۵

فصل اول : به خود واقعی تان تبدیل شوید

گوش دادن

چگونه یک فرد به خود واقعی اش تبدیل می شود؟ زمانی که جوان بودم هرگز به این موضوع به طور جدی فکر نکردم، ولی به عنوان یک بازیکن و به ویژه زمانی که مربی شدم، بسیار به این موضوع علاقه مند شدم. اگر شما افرادی را هدایت می کنید، بهتر است درکی از شرایط آنها داشته باشید (در چه شرایطی بزرگ شده اند، چه چیزهایی منجر به شکوفایی استعدادهای آنها می شود و شرایطی که باعث شکست آنها می شود). تنها روش برای پی بردن به این امر، استفاده از دو فعالیت مرتبط با هم است: گوش دادن و تماشا کردن.

اغلب افراد به شکلی مؤثر از چشم و گوش شان استفاده نمی کنند؛ به طوری که بیننده دقیقی نبوده و به دقت به حرف های دیگران گوش نمی دهند. در نتیجه این امر، نیمی از رویدادهای پیرامون از نظرشان دور می ماند. می توانم مربیانی را تصور کنم که حتی در زیر آب نیز می توانند حرف بزنند. فکر نمی کنم این توانایی کمکی به آنها کند. حتماً بی دلیل نبوده که خدا به ما دو گوش، دو چشم و یک دهان داده است تا بتوانیم دو برابر حرف زدن، ببینیم و بشنویم. مهم تر از همه اینکه، گوش دادن هیچ هزینه ای ندارد.

دو نفر از بهترین شنونده‌هایی که در زندگی‌ام با آن‌ها ملاقات داشتم، مصاحبه‌گرهای تلویزیون بودند. دیوید فراست (۵۵) پیش از مرگش در سال ۲۰۱۳ تقریباً پنج دهه را به مصاحبه با مردم اختصاص داد که رئیس‌جمهور سابق آمریکا ریچارد نیکسون (۵۶) مشهورترین‌شان بود. اولین بار فراست را در سال ۲۰۰۵ ملاقات کردم. چند سال بعد، پس از اینکه شبکه بی‌بی‌سی (۵۷) را ترک کرد، با من در شبکه اسکای اسپورت (۵۸) مصاحبه کرد.

دیوید برخلاف بیشتر مصاحبه‌کننده‌های تلویزیونی، نیازی نداشت تا ثابت کند از مهمانش باهوش‌تر است. وارد حرف‌های مهمانش نمی‌شد و به هیچ‌وجه بی‌حوصله نشان نمی‌داد (این توانایی فراست، در مصاحبه طولانی‌اش با نیکسون در سال ۱۹۷۷ انعکاس یافته؛ به‌طوری‌که مدت گفتگوهای این دو به بیست‌وهشت ساعت و چهل‌وپنج دقیقه رسیده است). بخشی از این امر به ساختار برنامه وی مربوط است. وی جز افرادی نبود که بعد از مسابقه، مصاحبه‌های کوتاه انجام دهد و مدام برای بهبود کیفیت صدا، توی گوشی داد بزند. همچنین در فکر جلب‌توجه مصاحبه‌شونده بعدی نبود. دیوید دقیقاً به چشم‌های شما زل می‌زد و علاقه‌اش را کاملاً به شما نشان می‌داد. وی به آرامی با توجه به مدت سی تا شصت دقیقه (که در دنیای پیغام‌های کوتاه امروزی و تویتر یعنی ابدیت) کاری می‌کرد تا مهمانش احساس راحتی

کند. برترین موهبت او آرامش بخشیدن به مهمانش بود که همین امر به وی اجازه می‌داد تا نکات بیشتری را از مصاحبه خود به دست آورد. جای تعجب نیست که نام مستعار وی «پرسش‌گر بزرگ (۵۹)» است.

چارلی رز (۶۰) مصاحبه‌کننده قدر تلویزیون آمریکا نیز این چنین بود. من چارلی را به‌اندازه دیوید نمی‌شناسم ولی چند سال قبل، از من دعوت کرد تا در برنامه‌اش حضور یابم. از حضور در یک برنامه تلویزیونی آمریکا تا حدی ترس داشتم، چون به‌اندازه برنامه‌های تلویزیونی بریتانیا با آن‌ها آشنایی نداشتم. قبل از اینکه به برنامه چارلی بروم، از من دعوت کرد تا برای صرف نوشیدنی به هری سپیریانی (۶۱) که یک رستوران ایتالیایی در خیابان پنجم نیویورک است بروم. چارلی آدم گنده‌ای ست و دست‌هایش به‌اندازه بشقاب است، بنابراین فکر کردم نکند بخواهد مرا بزند. اولین جمله‌ای که به من گفت این بود: «می‌دونی، من یه رگم اسکاتلندیه.» بعد از این حرف، همه‌چیز خود به خود روبراه شد. چارلی من را آزاد گذاشت و اجازه داد تا در مورد هر چیزی که دوست دارم صحبت کنم. در روز مصاحبه همه‌چیز خوب پیش رفت، هرچند شک داشتم که شاید تهیه‌کننده برنامه‌اش بخواهد به‌خاطر لهجه اسکاتلندی‌ام، برای بعضی از حرف‌هایم زیرنویس بگذارد تا بینندگان می‌سی‌سی‌پی (۶۲) و کانزاس (۶۳) متوجه حرف‌هایم شوند.

من هرگز میزبان یک برنامه تلویزیونی نبودم ولی همیشه برای گوش دادن ارزش قائل بودم. این بدان معنا نیست که عادت دارم به افراد زنگ بزنم و از آنها در مورد کارهایم در موقعیت‌های مختلف سؤال بپرسم؛ بلکه در کل دوست دارم تا کارهایم درست پیش برود. در سال ۱۹۸۴ زمانی که مربی‌گری تیم گلاسکو رنجرز (۶۴) توسط جان پاتون (۶۵) که یکی از بزرگ‌ترین سهامداران باشگاه بود به من پیشنهاد شد، مجبور شدم تا از بعضی از افراد کمک بخواهم. این برای بار دوم بود که مربی‌گری این تیم به من پیشنهاد می‌شد، در نتیجه با اسکات سایمون (۶۶) که به مدت سیزده سال مربی گلاسکو بود تلفن کردم و از او کمک خواستم. در مورد رفتن به گلاسکو دودل بودم. اگر تیم آبردین را ترک می‌کردم نمی‌دانستم آیا دوباره باید به یک تیم اسکاتلندی دیگر بروم یا نه. زمانی که اسکات پی‌برد که من با قدرت برتر باشگاه رنجرز، یعنی ویلیام وادل (۶۷) صحبت نکرده‌ام، مجبورم کرد تا پیشنهاد را رد کنم، چون احساس کرد که این مسئله تنها از سوی جان پاتون بوده و احتمالاً نظر موافق هیأت مدیره جلب نشده است. درخواست را رد کردم و هرگز هم به خاطرش پشیمان نشدم.

بسیاری از افراد توانایی گوش دادن به صحبت‌های دیگران را ندارند، به ویژه زمانی که بسیار موفق‌اند و اطرافیان‌شان چاپلوسانه تظاهر می‌کنند که به حرف‌های‌شان گوش می‌دهند و تمامی گفته‌های‌شان

درست است. این افراد به حرف کسی گوش نمی‌دهند و فکر می‌کنند همه چیزدان شده‌اند. فارغ از این افراد مسرورِ قدرت، گوش دادن به حرف دیگران همیشه سودمند است. این روند مانند حضور در کلاس درسی طولانی و همیشگی است که هیچ امتحانی در کار نبوده و همیشه می‌توانید مسائل بیهوده را حذف کنید. چند مثال به ذهنم می‌رسد:

سال‌ها پیش یک نفر، مجموعه‌ای نوار حاوی گفتگوهای با بیل شنکلی (۶۸) را که بین سال‌های ۱۹۵۹ و ۱۹۷۵ مربی لیورپول بود، به من داد. بارها حین رانندگی به این نوارها گوش دادم. چیزی که در این نوارها باعث شگفتی من شد، اشتیاق و عشق جنون‌وار شنکلی به فوتبال بود، گویی که تا مغز استخوانش رخنه کرده بود. تأکیدهای تأثیرگذار شنکلی به مسائل فوتبالی، من را به سمت تلاش برای موفقیت سوق می‌داد.

در یک مورد دیگر، پس از بازی با تیم لیدزیونایتد (۶۹) در سال ۱۹۹۲، با بقیه بازیکنان توی حمام بودم (امری که برای خودم بسیار غیرمعمول بود) و به تحلیل آن‌ها از بازی گوش می‌کردم. استیو بروس (۷۰) و گری پالیستر (۷۱) در مورد مهاجمی به نام اریک کانتونا (۷۲) صحبت می‌کردند که تیم لیدز به تازگی از باشگاه نیس به خدمت گرفته بود. استیو بروس که بعدها کاپیتان منچستر شد، در مورد توانایی‌های

کانتونا بسیار حرف می‌زد. این صحبت‌ها زمینه‌ای شد تا بعدها کانتونا را به باشگاه خود بیاوریم.

حتی پیش از امضای قرارداد با کانتونا، با چند نفر آدم مورد اطمینان مشورت کردم. با ژرارد هولیه (۷۳)، مربی فرانسوی، و اریک بیلدرمن (۷۴)، روزنامه نگار ورزشی فرانسه، برای شناخت بهتر بازیکن جدیدمان صحبت کردم. همچنین با میشل پلاتینی (۷۵) صحبت کردم. پلاتینی به من گفت: «تو باید با کانتونا قرارداد امضا کنی، شخصیت او دست کم گرفته شده و تنها به کمی شناخت نیاز داره؛» همگی این افراد نکاتی را در مورد روش بهتر مدیریت این بازیکن به من انتقال دادند، چون او را فردی غیرقابل کنترل می‌شناختند. خیلی زود مشخص شد که آمدن او به منچستر تصمیمی حیاتی برای آن فصل یونایتد بود (یا به عبارت دقیق‌تر برای کل آن دهه). در شش بازی قبل از حضور کانتونا تنها چهار گل زده بودیم ولی پس از ورود کانتونا، در شش بازی، چهارده گل زدیم.

اظهارنظرهای بازیکنان درباره‌ی کانتونا که منجر به خرید او شد غیرمعمول بود ولی پی بردم که گوش دادن دقیق به حرف بازیکنان در مورد حریفان بسیار سودمند است. خیلی زود پی بردیم که آشنایی با نحوه آرایش تیم‌های حریف به تیم‌مان کمک شایانی می‌کند. همیشه تا وقتی که برگه تیم حریف را به ما می‌دادند، فقط با حدس و گمان

درباره بازی فکر می‌کردیم، چون ترکیب رقیب بر تاکتیک‌های ما تأثیرگذار بود. یک هفته قبل از بازی، بازیکنان اغلب با دوستان‌شان در مورد لیگ صحبت می‌کردند، به ویژه با هم‌تیمی‌های سابق؛ در نتیجه گاهی اوقات سرنخ‌هایی در مورد بازیکنان تیم مقابل خود به دست می‌آوردند. با این کار به نوعی مسابقه‌ای برای حدس زدن چینش ترکیب تیم حریف ترتیب می‌دادیم. مهم نبود چقدر با دقت گوش کنم چون به‌طور کامل نمی‌توانستم بازیکنان احتمالی ترکیب اصلی تیم حریف را حدس بزنم. به تدریج با افزایش بازیکنان و تیم‌ها، پیش‌بینی‌ها نیز دشوارتر شد. گاهی اوقات با عوض شدن ترکیب نهایی تیم‌های حریف، بازیکنان به شوخی به من می‌گفتند: «بازم تو درست گفتی رئیس.»

پس از اینکه یونایتد در نوامبر سال ۲۰۱۲ از نوروچ (۷۶) شکست خورد، به رسم احترام باید نزد مربی تیم حریف می‌رفتم. کریس هیوتن (۷۷) بسیار بزرگوار بود ولی اتاق پر از افرادی بود که مشغول جشن پیروزی بودند. نمی‌خواستم نقطه ضعف نشان دهم، در نتیجه وجهه خودم را حفظ کردم و به حرف‌های آن‌ها گوش دادم (به‌ویژه در مورد بازیکنانی که قرار بود مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند). تنها به‌خاطر می‌آورم که اسامی تمامی آن‌ها را در ذهنم به‌خاطر سپردم و همگی را زیرنظر گرفتیم.

یک مورد دیگر از نصیحت گرفتن از دیگران را به‌خاطر می‌آورم. در سال ۱۹۸۳، زمانی که آبردین در بازی فینال برندگان جام اروپا در شهر گوتنبرگ (۷۸) به مصاف تیم رئال مادرید (۷۹) رفت، من از جاک استاین (۸۰) برای همکاری با تیم دعوت کردم. جاک یکی از قهرمان‌های زندگی ورزشی من بود. او اولین مربی انگلیسی بود که با پیروزی سلتیک بر اینترمیلان (۸۱) توانست جام اروپا را در سال ۱۹۶۷ فتح کند. جاک دو چیز به من گفت که هرگز فراموش نمی‌کنم؛ اول اینکه به من گفت: «مطمئن شو که تیم دومی هستی که در روز قبل از بازی برای تمرین به ورزشگاه اصلی می‌ری، چون در این حالت تیم حریف فکر می‌کند شما در حال تماشای تمرین اون‌ها هستین.» وی همچنین به من توصیه کرد تا برای مربی تیم رئال، یعنی آلفردو دی استفانوی (۸۲) بزرگ، یک بطری ویسکی گران‌قیمت هدیه ببرم. وقتی بطری را به دی استفانو دادم، واقعاً شوکه شد. این کار باعث شد تا فکر کند ما از او می‌ترسیم (اینکه او مرد بزرگی‌ست و آبردین کوچک از حالا باخت را قبول کرده است). خوشحالم که به حرف‌های جاک گوش کردم چون واقعاً مؤثر بود.

بعدها زمانی که با جاک به‌عنوان کمک مربی اسکاتلند همکاری داشتم، سؤالات زیادی از وی در مورد تاکتیک‌ها و روبه‌رو شدن با مشکلات مربی‌گری می‌پرسیدم. جاک اطلاعات بسیار زیادی را در اختیار من

قرار داد. او همیشه به من می‌گفت پس از بازی هرگز کنترل اعصاب خودم را از دست ندهم. توصیه خوبی بود ولی هیچ‌وقت با سبک مربی‌گری من همخوانی نداشت. با این وجود، جای تعجب ندارد که در دفتر کارم در ویلمسلو (۸۳)، بزرگ‌ترین عکس روی دیوار به من و جاک استاین تعلق دارد؛ عکسی که قبل از بازی ولز و اسکاتلند در ده دسامبر ۱۹۸۵ گرفته شد، همان شبی که جاک فوت کرد.

آخرین مثالی که به ذهنم می‌رسد، به جیمی سیرل (۸۴) مربوط می‌شود که زمانی مربی ناتز کانتی (۸۵) بوده و در یک واحد درسی مربی‌گری که در سال ۱۹۷۳ در لیشال (۸۶) (یکی از بزرگ‌ترین مراکز ورزشی ملی بریتانیا) حضور داشتم، او به‌عنوان استاد حضور داشت. جیمی سیرل به من گفت که هرگز اجازه ندهم قرارداد تمامی بازیکنان، نزدیک زمانی خاص به پایان برسد چون در این صورت می‌توانند علیه مربی و باشگاه توطئه کنند. تا پیش از این هرگز توجهی به این مسئله نداشتم ولی پس از این گفته جیمی کاملاً حواسم را به قراردادها سوق دادم تا تاریخ آن‌ها با هم فاصله داشته باشد. حاضرم شرط ببندم که جیمی در کمتر از نیم دقیقه این توصیه را به من انتقال داد، ولی سود گوش دادن به آن، برای تمام عمرم بود. این مسئله نشان می‌دهد که توصیه‌های خوب را اغلب زمانی دریافت می‌کنیم که انتظارش را نداریم

و اینکه گوش کردن هیچ هزینه‌ای ندارد و یکی از ارزشمندترین توانایی‌هایی است که در اختیار داریم.

نگاه کردن

نگاه کردن، فعالیت مفید دیگری است که چندان مورد توجه قرار نگرفته و استفاده از آن مثل گوش دادن هیچ هزینه‌ای در بر ندارد. برای من دو نوع مشاهده وجود دارد: اولی، توجه به جزئیات و دومی توجه به تصویری جامع از شرایط است. قبل از اینکه مربی تیم آبردین شوم و آرچی ناکس (۸۷) را به عنوان کمک مربی استخدام کنم، به اهمیت توجه همزمان به جزئیات کوچک و همچنین درک چشم‌اندازی گسترده‌تر پی نبرده بودم. مدتی پس از اینکه آرچی به آبردین آمد، از من پرسید چرا او را استخدام کرده‌ام. این سؤال گیج‌ام کرد تا اینکه توضیح داد کاری برای انجام دادن ندارد چون من اصرار داشتم تا همه چیز را خودم انجام دهم. آرچی بر این مسئله تأکید داشت و تدی اسکات (۸۸)، همه کاره باشگاه آبردین نیز با وی موافق بود. آرچی به من گفت که نباید جلسات تمرین را هدایت کنم در عوض باید از کنار زمین بر تمرینات نظارت کنم. مطمئن نبودم که بتوانم این نصیحت را عملی کنم چون فکر می‌کردم جلسات تمرین از کنترلم خارج می‌شود. وقتی به آرچی گفتم که باید به خواسته‌اش فکر کنم بیشتر اصرار کرد. بنابراین، علی‌رغم میل باطنی‌ام، به خواسته او تن دادم. با خودم فکر

کردم که با این کار وقت بیشتری را برای احاطه بهتر بر امور باشگاه خواهم داشت. این کار مهم‌ترین تصمیمی بود که تا آن زمان در مورد روش مربی‌گری‌ام گرفتم. زمانی که یک قدم از همه‌چیز فاصله می‌گیرید، چیزهایی را می‌بینید که متعجب می‌شوید (گاهی اوقات لازم است تا خودتان را شگفت زده کنید). اگر با یک سوت در دهان در وسط جلسه تمرین باشید، کل تمرکز شما بر توپ خواهد بود. زمانی که به کنار زمین رفتم و بر روند تمرین نظارت کردم، وسعت دیدم افزایش یافت و توانستم کل جلسه تمرین را تحت کنترل داشته باشم. این کار به من کمک کرد تا عادات، انرژی و روحیات بازیکنان را درک کنم. این مسئله یکی از ارزشمندترین درس‌های حرفه کاری‌ام بود و خوشحالم که سی سال پیش این درس را یاد گرفتم. آرچی نوع نگاهم را شکل داد.

زمانی که بازیکن بودم تلاش می‌کردم تا هم حواس‌ام به توپ زیرپای‌ام باشد و هم اتفاقات اطراف‌ام را زیرنظر داشته باشم. ولی تا زمانی که آرچی به من تلنگر نزده بود، نمی‌دانستم که به‌عنوان سرمربی در معرض خطر توجه بیش از حد به جزئیات تیم‌ام هستم. تنها چند روز طول کشید تا به اهمیت گفته‌های آرچی پی ببرم. از آن زمان همیشه در موقعیتی قرار داشتم که هم می‌توانستم روی جزئیات تمرکز کنم و هم بتوانم تصویر کلی را ببینم.

به عنوان یک مربی، همیشه باید مواظب مسائل خاصی باشید. برای نمونه باید مراقب آسیب دیدگی بازیکنان در زمان تمرین باشید، به ارزیابی یک استعداد دوازده ساله در آکادمی نوجوانان بپردازید، به دنبال یک استعداد درخشان در یک استادیوم در آلمان باشید و یا اینکه رفتار خاص یک بازیکن یا مربی را روی میز ناهار بسنجید. مربی می تواند به دنبال الگوها و نشانه هایی در نوار تحلیل ویدئویی باشد، نوع زبان بدن افراد را تشخیص دهد و یا اینکه اندازه چمن زمین را زیر نظر داشته باشد. در باقی زمان ها مربی می تواند از چشم انداز کلی خود برای بررسی شرایط بهره برد.

گفتن این مسئله ساده است که باید به چیزی که چشم های مان می بیند باور داشته باشیم، ولی انجام این مسئله بسیار دشوار است. جهت گیری ها و پیش داوری ها متعددی در اطراف ما وجود دارد که بر دیدگاه ها و تفکرات ما تأثیر می گذارند. اگر یک استعدادیاب به من بگوید که یک بازیکن، پای چپ خوبی دارد، زمان بررسی این فرد تمرکز فقط روی همین نکته می ماند، در نتیجه دیگر توانایی ها و نقایص او بر من پوشیده می ماند. من همیشه به گفته های دیگران احترام می گذاشتم ولی دوست داشتم تا با چشم های خودم و بدون تأثیرپذیری از گفته های دیگران، در مورد افراد قضاوت کنم.

این یکی از نمونه‌هایی است که چندین دهه از آن بهره بردم: در سال ۱۹۶۹، تیم آلمان غربی (۸۹) در ورزشگاه راگبی پارک (۹۰) در کیلمارنوک (۹۱) مشغول تمرین بود و من از کارل هاینز هدرگات (۹۲)، عضو فدراسیون فوتبال آلمان، خواستم تا تمرین این تیم را از نزدیک تماشا کنم. تنها افراد حاضر در زمین تمرین، بازیکنان تیم و تدارکات، نگهبانان محوطه و من بودیم. حدود یک ساعت و نیم تمرین را تماشا کردم. بازیکنان بدون دروازه‌بان تمرین می‌کردند و تنها بر حفظ توپ تمرکز داشتند؛ امری که در آن دوره از فوتبال عجیب بود چون مربیان بر دویدهای طولانی در جلسات تمرین تأکید داشتند. این مسئله تأثیر عمیقی بر من داشت و از آن زمان به بعد بر اهمیت حفظ توپ تأکید کردم. زمانی که در سنت‌میرن (۹۳) مربی شدم، تمرین آقا وسط چند نفره را رواج دادم. در این تمرین که در فضای بیست‌وپنج در بیست‌وپنج یاردی بود، دو بازیکن را مقابل چهار بازیکن قرار می‌دادم که بازیکنان را مجبور می‌کرد تا در فضایی بسیار محدود کار کرده و مهارت‌های خود را در حفظ توپ بهبود بخشند. با بالا رفتن مهارت بازیکنان، فضاها کوچک‌تر شدند. این مسئله به بهبود خیلی چیزها کمک کرد: تسلط بر توپ، بازی بدون توپ و در نهایت یادگیری فوتبال تک ضرب. این تکنیکی در مربی‌گری بود که من تا آخرین جلسه تمرین در تیم منچستر در هیجده می سال ۲۰۱۳ به کار بردم. تماشای

تمرین نود دقیقه‌ای در ورزشگاه کیلمارنوک در سال ۱۹۶۹ به یادگیری درسی منتهی شد که تا حدود نیم قرن از آن بهره بردم.

مشاهده که به معنای سنجش دیگران و موقعیت‌هاست، بخش حیاتی از روند آماده‌سازی‌ست که در باشگاه یونایتد به یک عادت تبدیل شده است؛ به‌طوری‌که قبل از بازی‌های بزرگ، تیم‌های حریف باید به دقت زیرنظر قرار گیرند. این مسئله قبل از تحلیل‌های پیچیده ویدئویی اهمیت بسیار بیشتری داشت چون قبل از آن بهترین کاری که می‌توانستیم انجام دهیم، جلو و عقب بردن نوار ویدئویی بود. یک مثال از به کارگیری عملی سیستم مشاهده، به بازی فینال سال ۱۹۹۱ جام در جام اروپا مربوط می‌شود که در آن منچستر باید با بارسلونا (۹۴) بازی می‌کرد. بعد از محرومیت تیم‌های انگلیسی از شرکت در رقابت‌های اروپایی به دلیل فاجعه هیسل (۹۵) در سال ۱۹۸۵، این اولین فینال اروپایی بود که یک تیم انگلیسی در آن حضور داشت. من همراه با استیو آرچیبالد (۹۶) که بازیکن سابق تیم آبردین بود به دیدن بازی رفت نیمه‌نهایی بین تیم‌های بارسلونا و یوونتوس رفتیم. در این بازی، مهاجم اصلی تیم بارسلونا، هریستو استویچکوف (۹۷) بسیار تأثیرگذار ظاهر شد و دو گل به ثمر رساند. در بازی برگشت در تورین (۹۸)، استویچکوف از ناحیه همسترینگ دچار آسیب دیدگی شد و بازی فینال را از دست داد. این حادثه باعث برهم خوردن ترکیب

اصلی بارسلونا شد. در طول بازی فینال، مایکل لادروپ (۹۹) از میانه زمین به جلو انتقال داده شد تا نقش مهاجم نوک را بازی کند (امری که در نتیجه تماشای بازی بارسلونا آن را پیش‌بینی کرده بودیم). در نهایت با توجه به تاکتیک‌های درستی که انتخاب کرده بودم و همچنین خنثی کردن توانایی‌های لادروپ، بازی را دو بر یک بردیم.

بازیکنان زیادی بودند که من به آن‌ها توجه زیادی نکردم ولی در نهایت بازیکنی کامل و تمام عیار شدند. در سال ۲۰۰۳، به تماشای بازی پیتربچک (۱۰۰) در فرانسه رفتم. در همان بازی دیدیه دروگبا (۱۰۱) که قبلاً اسمش را نشنیده بودم، هم مشغول بازی بود. او یک مهاجم قدرتمند با شم گلزنی بالا بود که در نهایت از چنگ‌مان در رفت. این مسئله برای پارک جی‌سونگ (۱۰۲) اتفاق نیفتاد. در سال ۲۰۰۵ برای دیدن بازی مایکل اسین (۱۰۳) در جام باشگاه‌های اروپا به ورزشگاه لیون (۱۰۴) رفتم. تیم لیون در مرحله یک چهارم نهایی با تیم پی‌اس‌وی آینده‌وون (۱۰۵) بازی داشت. هدف من دیدن بازی اسین بود ولی ناگهان بازیکنی چشمم را گرفت که پراز انرژی بود و مثل یک خروس جنگی می‌جنگید. این بازیکن پارک جی‌سونگ بود. هفته بعد برادرم مارتین فرگوسن (۱۰۶) را برای تماشای بازی او فرستادم تا نظر او را نیز بدانم. برادرم با من موافق بود و با پارک قرارداد بستیم. پارک

جزو معدود بازیکنانی بود که همیشه می‌توانست برای خود فضای آزاد ایجاد کند.

لحظات بسیار خاصی وجود داشت. همیشه از برخورد تصادفی و شناسایی ناگهانی استعدادی که انتظارش را نداشتم لذت می‌بردم. خیلی به ندرت چیز شگفت‌انگیزی را می‌بینید که فکر می‌کنید از دنیای دیگری آمده است، هرچند اریک کانتونا در بهترین دوران فوتبالی‌اش همین‌طور بود. این لحظات و بازیکنان، پاداشی برای یک عمر نگاه دقیق به مسائل هستند. هیچ‌کدام ناگهان به دامن شما نمی‌افتند. این‌ها همگی حاصل نظارت بیست و چهار ساعته است.

مطالعه

من در طول سال‌های مختلف اطلاعات ارزشمندی را از خواندن کتاب‌ها به دست آوردم. به‌عنوان یک دانش‌آموز، والدینم را چندان خوشحال نکرده بودم (عمده‌اش ناشی از عشق من به فوتبال بود)، در نتیجه در سن شانزده سالگی تحصیل را کنار گذاشتم. ولی همیشه مطالعه را دوست داشتم. وقتی که فاجعه سقوط هواپیمای تیم منچستر در مونیخ را در شش فوریه ۱۹۵۸ شنیدم، در کتابخانه مشغول مطالعه بودم. من اشتراک روزنامه‌ها و مجلات زیادی را دارم، از جمله دیلی اکسپرس (۱۰۷)، ساندی میل (۱۰۸)، ساندی پست (۱۰۹)، ساندی اکسپرس (۱۱۰) و ایندپندنت (۱۱۱)؛ البته گوشه چشمی هم به

ریسینگ پست (۱۱۲) داشتم که در مورد مسابقات اسب سواری بود. ولی بیش از همه به خواندن کتاب علاقه داشتم.

علاقه من به کتاب، فرای حوزه فوتبال است. یکی از مربیانی که در موردش کتابی خواندم، از رشته ورزشی است که هیچ اطلاعاتی در مورد آن ندارم. این مربی، جان وودن (۱۱۳) بود که توانست در رشته بسکتبال تیمش را طی دوازده فصل به ده قهرمانی در لیگ برساند. وی ظاهراً قدرت الهام بخشی بسیار بالایی داشته و همیشه نشان می داد که در تیم، رئیس کیست. هرگز افرادی را که سرکش بوده و یا از مسیر تعیین شده اش خارج می شدند تحمل نمی کرد. کتابی نیز در مورد وینس لومباردی (۱۱۴) خواندم. لومباردی در هنگام مربی گری در تیم گرین بای پاکرز (۱۱۵)، در ایالات متحده بسیار معروف بود. همان قدری که من شیفته فوتبال انگلیس بودم، لومباردی نیز شیفته و مجذوب فوتبال آمریکایی بود. این جمله معروف او را هرگز فراموش نمی کنم: «ما بازی رو نباختیم، فقط وقت کم آوردیم.»

کتاب های زیادی در مورد مدیریت و رهبری خواندم ولی شاید به خاطر توجه شدیدی که به شغلم داشتم، هیچ کدام شان را مفید ندیدم. همین وضعیت برای کتاب های ورزشی و شرح حال بازیکنان نیز وجود داشت. زندگی نامه یک بازیکن از تیم منچستر نیز همان چیزی را که حس کرده بودم از زاویه دیگری روایت می کرد. ترجیح می دادم کتاب هایی

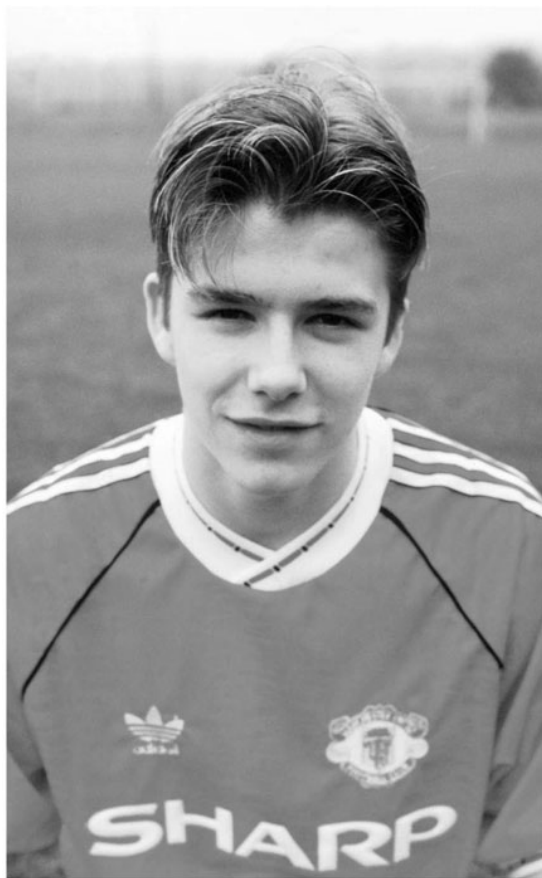
را مطالعه کنم که ارتباط کمی با کار روزانه‌ام دارند. البته گاهی اوقات کتاب‌های فوتبالی را نیز می‌خواندم، برای نمونه کتاب دیوید پیس (۱۱۶) به نام «یونایتد نفرین شده (۱۱۷)» که در مورد چهل و چهار روز مربی‌گری برایان کلاف (۱۱۸) در لیدز یونایتد در سال ۱۹۷۴ بود. با این حال این را باید بگویم که این کتاب برای من چندان جذاب نبود. هرچند، کتاب زندگی‌نامه بابی رابسون (۱۱۹) به نام «بدورد اما نه خدا حافظی (۱۲۰)» من را بسیار جذب کرد. رابسون کسی است که او را شدیداً ستایش می‌کنم. او زندگی‌اش را به عنوان یک کارگر معدن آغاز کرد و پس از اینکه در یک قدمی فینال جام جهانی سال ۱۹۹۰ دستش از جام دور ماند، از مربی‌گری انگلستان اخراج شد، پا پس نکشید و به ترتیب هدایت تیم‌های پی‌اس‌وی آینده‌وون، پورتو، بارسلونا و در نهایت تیم شهر زادگاهش نیوکاسل را بر عهده گرفت. از میان زندگی‌نامه‌های بازیکنان تنها کتاب گری نویل (۱۲۱) به نام «سرخ (۱۲۲)» توجه‌ام را به خود جلب کرد. این کتاب در سال ۲۰۱۱ چاپ شد و تصویری عالی از فشار وارد بر بازیکنان و نیاز به موفقیت را برای خوانندگان به نمایش گذاشت.

نمی‌خواهم زیاد به این مسئله پردازم ولی در بعضی از کتاب‌های مربوط به تاریخ جنگ، مسائلی را مرتبط با فوتبال مشاهده کردم. هر ژنرال باید بهترین زمان برای حمله و حفظ آرامش نیروهای خود را

شناسایی کند. عجیب اینکه این مسئله را در جلسات تمرینی نیروی هوایی ویژه بریتانیا (۱۲۳) نیز مشاهده کردم. مسئول این نیرو به من گفت که ابتدا نیروهایش دشمن را به گوشه‌ها رانده و آن‌ها را درگیر مسائل حاشیه‌ای می‌کنند و سپس حمله نهایی را به قلب دشمن انجام می‌دهند. یک سال تمامی اعضای تیم یونایتد را به مدت چندین روز به منطقه هرفوردشایر (۱۲۴) که محل تمرینات اس‌آی‌اس (۱۲۵) بود بردیم. این نیرو شمه‌ای از تمامی کارهایش را به ما نشان داد (حمله با هلیکوپتر، تیراندازی از فواصل مختلف و متلاشی ساختن مواضع دشمن فرضی). بازیکنان عاشق این صحنه‌ها شدند. درسی که من از این نیروها گرفتم، کارایی آرایش جنگی بود؛ به‌طوری‌که با حمله به جناحین، مرکز قدرت به تدریج استحکام خود را از دست می‌داد. این درس نظامی را به‌طور مستقیم وارد جلسه تمرین کردم. آن هفته با تیم لیورپول (۱۲۶) بازی داشتیم. در آن بازی بازیکنانم از جناحین حملاتی را ترتیب می‌دادند که دفاع حریف را به هم بریزند تا فرصت لازم برای گری پالیستر فراهم شود. در آن بازی پالیستر دو بار با کمک همین تاکتیک گل زد. این گل‌ها را می‌توان بازسازی یک صحنه نبرد دانست، البته با این تفاوت که گزارشگران تلویزیونی متوجه آن نشدند. من همیشه به تاریخ آمریکا علاقه داشتم (هم در حوزه نظامی و هم در حوزه سیاسی) و کتاب‌های زیادی در مورد آبراهام لینکلن (۱۲۷) و

جان اف کندی (۱۲۸) مطالعه کردم، بخصوص خوب می دانم فکر کردن قبل از تصمیم گیری، تا چه اندازه می تواند ارزشمند باشد. کتاب دوریس کرنز گوودوین (۱۲۹) به نام «تیم رقبا: نبوغ سیاسی آبراهام لینکلن (۱۳۰)» خیلی جالب بود. راهبرد دقیق کندی در زمان بروز بحران موشکی کوبا (۱۳۱) در سال ۱۹۶۲ نیز مثالی عالی از تصمیم گیری حساب شده و سنجیده است. با بالا رفتن سنم، بیش از پیش به اهمیت کار دقیق برای تصمیم گیری های درست پی بردم. در اولین روزهای مربی گری ام بسیار عجول بودم. عبارت «بذار در موردش فکر کنم» به ندرت به زبانم می آمد. زمانی که جوان هستید می خواهید به ماه پرواز کنید و خیلی زود هم تمایل به انجام این کار را دارید. با افزایش سن، این اشتیاق و انگیزه در اثر تجربه آرام می شود.

من به این مسئله پی برده ام که انسان ها با نیروهای متفاوتی غیر از نگاه کردن، گوش دادن و مطالعه شکل می گیرند. همه ی ما قربانی تصادفی دی ان ای (۱۳۲) والدین خود هستیم. به شانس اعتقاد داریم و شرایط رشد و نوع تحصیلات نیز اهمیت دارند. با این حال، همه دارای دو ابزار بسیار قدرتمند هستیم که کاملاً تحت کنترل مان قرار دارند: چشم و گوش مان. نگاه کردن به دیگران، گوش دادن به توصیه های آنها و مطالعه در مورد مردم، سه مورد از بهترین کارهایی هستند که من تا به اینجای زندگی ام انجام داده ام.



دیوید بکام بازیکن تیم جوانان منچستریونایتد ، فوریه ۱۹۹۲

فصل دوم : پی بردن به اشتیاق

نظم و انضباط

نظم از همان روزهای اول زندگی در کلهام فرو رفته بود. پدرم به معنای واقعی کلمه فردی منظم بود. او در کشتی سازی کار می کرد که شغلی سخت و خشن بود. زیاد صحبت نمی کرد. خیلی کله شق و در عین حال باهوش بود. در چهارده سالگی ترک تحصیل کرد ولی هیچ وقت مطالعه را کنار نگذاشت. دلش می خواست تا من و برادرم حرفه خاصی را یاد بگیریم، در نتیجه اجازه نمی داد تا زمانی که دوره کارآموزی را در ابزارسازی تمام نکرده ام، یک فوتبالیست حرفه ای شوم. از همان سن کم، پدرم نظم و انضباط را در وجود ما نهادینه کرد. همیشه برای رفتن به مدرسه سر ساعت شش صبح بیدارم می کرد. رأس ساعت شش و چهل و پنج دقیقه از خانه بیرون می رفت. چون دوست داشت وقتی درهای کارخانه باز می شود در حیاط حاضر باشد. شاید به همین دلیل بود که چند دهه بعد که مربی فوتبال شدم، مثل پدرم عادت داشتم زودتر از همه در محل کار حاضر باشم. پس از اینکه برای فوتبال حقوق دریافت می کردم، عادت داشتم شنبه شبها بیرون بروم. پدرم این کارم را دوست نداشت. فکر می کرد خوش گذران شده ام. شش ماه

بدون حتی رد و بدل کردن یک کلمه زندگی کردیم. خیلی شبیه هم بودیم.

در چهارده سالگی برای تیم آماتورهای درام چاپل (۱۳۳) شروع به بازی کردم. این تیم بزرگ‌ترین تیم آماتوری در اسکاتلند بود. مالک این تیم داگلاس اسمیت (۱۳۴) بود؛ یک مرد تقریباً ثروتمند که مالک یک کارگاه اوراق کشتی بود. وی با کافه رید (۱۳۵) در مرکز گلاسکو قرارداد داشت تا بازیکنان جوان در آنجا مجانی ناهار بخورند. اسمیت مالک پنج تیم بود (زیر هیجده سال، زیر هفده سال، زیر شانزده سال، زیر پانزده سال و زیر چهارده سال). آخر هر هفته، اسکات ما را به املاک خود در دونبارتون شایر (۱۳۶) می‌برد. ما را از جلوی خوک‌داری‌اش عبور می‌داد و سپس اجازه می‌داد تا در گروه‌های پنج‌تایی در زمین بولینگ بازی کنیم. هر زمان که یکی از تیم‌هایش می‌باخت سخت عرق می‌کرد و به شدت عصبانی می‌شد. وی بسیار منظم بود و علاقه‌ای شدید به پیروزی داشت.

نظم و انضباط از همان روز اول مربی‌گری‌ام در سنت‌میرن، بین سال‌های ۱۹۷۴ و ۱۹۷۸ اهمیت داشت. زمانی که برای اولین بار در تیم حاضر شدم، روزنامه محلی آنجا به نام پیزلی دیلی اکسپرس (۱۳۷) عکاسی را برای گرفتن عکسی از تیم و مربی جدیدش به محل تمرین فرستاد. صبح روز بعد عکس را در روزنامه دیدم؛ یان رید (۱۳۸)،

کاپیتان تیم درست پشت سر من ایستاده و با انگشتانش روی سرم شاخ گذاشته بود. وقتی اولین بازی‌مان را به کودن‌بیث (۱۳۹) باختیم، رید را دوشنبه صبح به دفترم فراخواندم. رید گفت که تنها قصد شوخی داشت. ولی به او گفتم: «که از این نوع شوخی‌ها خوشم نمی‌آید.» جان موات (۱۴۰) بازیکن جوان و خوبی بود که هر زمان به او حرفی می‌زدم به من جواب سربالا می‌داد. رید و موات را وارد لیست سیاه خودم کردم. بازیکن دیگری بود که به من گفت نمی‌تواند در جلسه تمرین حاضر شود چون باید با دوست دخترش به یک کنسرت پاپ برود. از این بازیکن پرسیدم مگر کنسرت‌ها فقط شب‌ها برگزار نمی‌شوند؟ او پاسخ داد مسئله این نیست، و من در جوابش گفتم: «اگر بخواهی می‌تونی به کنسرت بری، ولی دیگه هیچ‌وقت به تیم برنگرد.» با این کارها فقط می‌خواستم به همه بفهمانم که من علاقه‌ای به بی‌نظمی ندارم و همه باید نظم تیمی را رعایت کنند. در نهایت بازیکنان متوجه این امر شدند. وقتی سرمربی شدم، یکی از وظایفم جا انداختن نظم و انضباط بود. در سنت‌میرن، تیم از بازیکنان نیمه‌وقت تشکیل شده بود ولی همه با یک اتوبوس به محل بازی‌ها می‌رفتیم. روز یکی از مسابقات، بازیکنی تصمیم گرفت تا با ماشین شخصی‌اش به فایف‌شرقی (۱۴۱) بیاید. قبل از مسابقه شدیداً به این بازیکن تاختم و گفتم که خود را از حضور در

تیم محروم کرده است. بعداً فهمیدم که بازیکن جایگزینی برای او ندارم، بنابراین، درس نظم و انضباطم بی‌فایده بود.

وقتی به آبردین رفتم، فهمیدم که باید مقداری از انضباط و شدت عمل گلاسکویی را وارد تیم کنم. اصلاً وقت را تلف نکردم. روحیه‌ام بسیار تهاجمی بود و توجهی هم به ناراحتی بازیکنان نداشتم، تنها می‌خواستم قابلیت آن‌ها را افزایش دهم و از آن‌ها مرد بسازم.

در آبردین سه بازیکن حضور داشتند که به عقیده من تا حدی در دسرساز بودند. این سه نفر جلسات تمرین را زیاد جدی نمی‌گرفتند. در نتیجه هر بعدازظهر برای آن‌ها تمرینات اضافی مشخص می‌کردم، در لیست ذخیره‌ها قرار گرفتند و آن‌ها را مجبور می‌کردم تا در شب‌های سه‌شنبه و چهارشنبه، در مناطق سردی مثل پیتزهد (۱۴۲) بازی کنند. در نهایت از دست هر سه خلاص شدم.

نظم و انضباط ظاهراً چندین دهه پیش در تیم‌ها تزریق شده بود چون به ندرت تغییر می‌کردند. باور این مسئله سخت است (مخصوصاً با دیدن هفت بازیکن ذخیره بر روی نیمکت) که تعویض بازیکنان از اواسط دهه ۱۹۶۰ به بعد مجاز شد. زمانی که پسر بچه بودم ترکیب تیم‌ها به ندرت در کل فصل تغییر می‌کرد؛ برای نمونه می‌توانم تمام تیم ریث‌راورز (۱۴۳) در اوایل دهه ۱۹۵۰ را نام ببرم. در آن زمان عدم

تغییر ترکیب تیم الزام اقتصادی هم داشت چون متضمن دریافت سود بود.

زمانی که جوان تر بودم، بیش از حد خشک و انضباط‌گرا بودم، گاهی اوقات کارهایی انجام دادم که بعداً پشیمان شدم؛ برای مثال، پس از بازگشت آبردین از سوئد با مقام قهرمانی جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳، نمایشی عمومی برای بازیکنان و تماشاگران داشتیم که در ورزشگاه آبردین، پیتودری (۱۴۴)، پایان می‌یافت. تمامی هواداران می‌خواستند که بازیکنان جام را در اطراف ورزشگاه به حرکت درآورند. مارک مک گی (۱۴۵) که در آن زمان مهاجم وسط تیم بود، علاقه داشت تا جام را به هواداران نشان دهد. ولی ناگهان فکر کردم که مارک حد خودش را رعایت نکرده و بر سرش داد زدم که حق ندارد جام را حمل کند. بعداً مادر مارک به رختکن آمد و من را شرمندگی کرد. در نتیجه فردا صبح به مارک تلفن زدم و از او عذرخواهی کردم. از او خواستم تا با من همراه شود تا جام را در بندر، به هوادارانی نشان دهیم که با کشتی از گوتنبرگ برگشته بودند. اصلاً علاقه‌ای نداشتم تا این‌گونه حوادث دوباره برایم اتفاق بیفتد.

مسئله نظم و انضباط در تمامی دوره حرفه‌ایم با من همراه بود. در گفتگوهایی که با مارتین ادواردز (۱۴۶) قبل از پذیرفتن پیشنهاد منچستر یونایتد در نوامبر سال ۱۹۸۶ داشتم، پی بردم که بعضی از

بازیکنان منچستر عادت به مصرف بیش از حد مشروبات الکلی دارند. ادواردز به من گفت که یکی از دلایل علاقه یونایتد به من برای دادن پست مربی گری، شهرت من به عنوان یک مربی با انضباط و عدم پذیرش رفتارهای نامناسب است.

وقتی وارد منچستر شدم اصولی سست و بی قیدوبند در مورد بعضی از مسائل وجود داشت، از جمله لباس بازیکنان در زمان مسافرت به دیگر شهرها برای انجام بازی های رسمی. بازیکنان عادت داشتند هر نوع لباس ورزشی با هر مارکی (ریبوک (۱۴۷)، پوما (۱۴۸) و آدیداس (۱۴۹)) که علاقه داشتند بپوشند. این مسئله بی نظمی محض بود. بلافاصله گفتم که بازیکنان باید با لباسی رسمی و کراوات و دارای آرم باشگاه در مسافرت ها حاضر باشند. زمانی که فابین بارتز (۱۵۰) در سال ۲۰۰۰ از موناکو (۱۵۱) به منچستر پیوست، مجبور شد تا خود را با سبک لباس پوشیدن تیم تطبیق دهد. او این کار را با عوض کردن لباسش در اتوبوس انجام می داد. پس از بازی، بارتز کت و شلوارش را به تدارکات تیم، آلبرت مورگان (۱۵۲)، می داد تا از آن ها مراقبت کند. یک بار اریک کانتونا قانون پوشیدن لباس را در یک مهمانی، در سالن اجتماعات مرکزی شهر شکست. اریک با یک ژاکت جیر با دنباله هایی بلند و پشت آن تصویری از یک سرخ پوست آمریکایی حک شده بود

در سالن حاضر شد. روز بعد برایم قسم خورد (و باور کردم) که فکر می‌کرده مراسم یک مهمانی ساده است و نیازی به لباس رسمی ندارد. بازیکنان فرصت‌های زیادی را به مربی می‌دهند تا آن‌ها را مجازات کند، در نتیجه تنها باید بهترین لحظات را انتخاب کنید. نیازی نیست تا برای انتقال پیام خودتان همه را مجازات کنید و به همه سخت بگیرید. برای نمونه، هرگز فکر نمی‌کردم که جریمه کردن بازیکنان برای دیر رسیدن به جلسه تمرین مفید باشد. در اطراف شهر منچستر، به ویژه در زمستان، در صورت تصادف و یا عملیات راهداری، راه‌ها به سرعت بسته می‌شوند. بازیکنان گاهی اوقات در ترافیک گیر می‌کنند و دیر به تمرین می‌رسند. اگر بازیکنی یک یا دو بار این کار را انجام دهد مشکلی نیست. هرچند، اگر کسی چند بار این کار را انجام می‌داد، به وی توصیه می‌کردم تا ده دقیقه زودتر از خانه‌اش خارج شود چون دیر کردن باعث می‌شود هم‌تیمی‌هایش از او مأیوس شوند. هیچ بازیکنی دوست ندارد هم‌تیمی‌هایش از او ناامید شوند. تنها بازیکنی که به‌خاطر این امر جریمه شد مارک بوسنیچ (۱۵۳) بود، چون دائم دیر می‌رسید.

من از ورود به حوزه‌هایی که به‌نظر بازیکنان حریم شخصی آن‌ها بود هیچ ترسی نداشتم؛ چیزهایی مانند مدل مو و زیورآلات. هرگز درک نمی‌کردم که چرا بازیکنان دل‌شان می‌خواهد تا در زمانی که همه

تلاش زیادی برای حفظ تناسب فیزیکی خود دارند، به دنبال بلند کردن موهایشان باشند. موی بلند به هیچ وجه برای من معنا نداشت. اولین بازیکنی که در این مورد با وی مشکل پیدا کردم، کارل پوبورسکی (۱۵۴) بود که در سال ۱۹۹۶ از اسلاویا پراگ (۱۵۵) به منچستر آمد. به نظر می‌رسید که پوبورسکی برای حضور در گروه موسیقی لد زپلین (۱۵۶) مناسب‌تر است تا تیم منچستریونایتد. تلاش کردم تا وی را متقاعد کنم موهایش را کوتاه کند، ولی هر طوری که موهایش را کوتاه می‌کرد من با آن مشکل داشتم. بعضی از بازیکنان گردنبندهایی از صلیب داشتند که ظاهراً از صلیب زائران ویا دولوروسا (۱۵۷) در اورشلیم (۱۵۸) سنگین‌تر بودند. من تمامی این موارد را قدغن کردم. هرچند، کار زیادی در مورد خالکوبی‌ها از دست من برنمی‌آمد چون نمی‌توانستم بهانه خوبی برای ممنوع کردن آن‌ها پیدا کنم. اریک کانتونا این مسئله را در تیم باب کرد. یک روز صبح اریک با تصویر خالکوبی شده یک سرخپوست آمریکایی بر روی سینه چپش در محل تمرین حاضر شد. چون اریک مورد احترام هم تیمی‌هایش بود، تعدادی از آن‌ها از او تقلید کردند. من همیشه تحت تأثیر کریستیانو رونالدو (۱۵۹) قرار داشتم که هرگز اجازه نداد بدنش خالکوبی داشته باشد. این مسئله نکته‌های زیادی در مورد نظم و انضباط او یادآور می‌شد.

رهبران می‌توانند دستورات و قوانین متفاوتی را وضع کنند. رهبران کم‌تجربه و فاقد اعتماد به نفس، اغلب هر خطای کوچکی را توهینی بزرگ تلقی می‌کنند. بنابراین همه‌چیز زمانی خوب است که همه را به اندازه کافی تنبیه کرده باشند، پس گزینه دیگری نخواهند داشت. من به تدریج به اهمیت این جمله پی بردم که «مجازات باید با میزان جرم تناسب داشته باشد.» من به شخصه مجازات‌های زیادی داشتم. یک مورد ساده ولی مرگبار، دوره سکوت بود. من اغلب از این حربه استفاده می‌کردم. این روش هیچ نیازی به تحقیر عمومی و یا تندزبانی نداشت بلکه از آنجا که همه به تشکر و قدردانی نیاز دارند، فردی که در دوره سکوت من قرار می‌گرفت، به خوبی می‌دانست که بدجوری در مخمصه گیر کرده است. برای متمرکز کردن توجهات بازیکنان به مسائل تیم، جریمه‌های زیادی را تعیین کردم. گاهی اوقات به‌خاطر کارت‌های بی‌مورد و یا رفتار نادرست در زمین، مثل ناسزا به داور، تکل وحشیانه و یا رفتار غیرقابل قبول در خارج از زمین بازی، بازیکنان را جریمه نقدی می‌کردم. مقدار این جریمه‌ها با افزایش دستمزدها بیشتر می‌شد ولی ماهیت جریمه‌ها ثابت باقی می‌ماند. پس از یک جشن فاجعه‌بار در کریسمس سال ۲۰۰۷، تیم اصلی و ذخیره را به‌اندازه یک هفته جریمه کردم.

بازیکنان جوانی که دوست داشتند به تیم اصلی راه پیدا کنند، از مسافرت با تیم اصلی منع می‌شدند. برای اعضای تیم روش‌های دیگر جریمه شدن وجود داشت؛ مثل بیرون گذاشتن بازیکن از نیکمت، اما تنبیه سخت‌تر این بود که با لباس رسمی روی نیکمت بنشینند. برای فوتبالیست این تنبیه مانند اعدام بود.

در نهایت، سخت‌ترین جریمه‌ها وجود داشت (تعلیق و انتقال به دیگر تیم‌ها). ممکن است فکر کنید که مورد دوم شدیدترین نوع جریمه باشد ولی من این‌گونه فکر نمی‌کردم. زمانی تصمیم می‌گرفتیم بازیکنی را به فروش برسانیم که دیگر تناسبی با ساختار تیم نداشت، یا در دیگر موارد، همانند کریستیانو رونالدو، که به قول و قرارهای رد و بدل شده پایبند ماندیم. از دیدگاه من، محرومیت بدترین نوع مجازات بود چون این جریمه باید از سوی بازیکن و باشگاه تحمل می‌شد. این مسئله در ژانویه سال ۱۹۹۵ اتفاق افتاد که در آن اریک کانتونا توسط باشگاه و همچنین اتحادیه فوتبال انگلیس به مدت هشت ماه محروم شد.

هر بازیکنی از اینکه از تیم اصلی کنار گذاشته شود نفرت دارد. این حس ناامیدی با افزایش سن بازیکنان و روبه‌رو شدن با این حقیقت که روزهای اوج آن‌ها به اتمام رسیده به وجود می‌آید. هرچند، من هرگز اجازه ندادم تا احساسات در انتخاب تیم اصلی بر من غلبه کند و این در مورد تیم‌های بزرگ کاملاً مصداق دارد. در سال ۱۹۹۴، اجازه ندادم

تا برایان رابسون (۱۶۰) در فینال جام حذفی بازی کند. برایان در انتهای دوره سیزده سال بازی در یونایتد قرار داشت و اصلاً فکر نمی‌کردم که بردن چهارمین جام حذفی برای وی چقدر مهم باشد. حالا که به گذشته فکر می‌کنم، می‌بینم تنها کاری که می‌توانستم انجام دهم این بود که او را در تیم ذخیره نگه دارم و یا شاید در دقایق آخر او را به میدان می‌فرستادم.

اگرچه معمولاً زود از کوره در می‌روم، ولی روحیه‌ام تأثیرات مخربی به دنبال ندارد. این مسئله در مورد بازیکنانی که کنترل و انضباط خود را در زمین از دست می‌دادند صدق نمی‌کرد. اگر بازیکنان مدام کارت زرد می‌گرفتند و یا بدتر کارت قرمز، این مسئله برای تیم عواقب ناخوشایندی را به همراه داشت. در این حالت نه تنها مجبور بودیم ده نفره بازی کنیم بلکه محرومیت از بازی بعدی نیز برای تیم گران تمام می‌شد. پیتراشمایکل (۱۶۱)، پل اینس (۱۶۲)، برایان رابسون، روی کین (۱۶۳)، مارک هیوز (۱۶۴) و اریک کانتونا همگی توانایی این را داشتند تا در یک اتاق خالی هم دعوا راه بیندازند. این فرآیند کمکی به تیم نمی‌کرد و من هم وقتی آن‌ها به‌خاطر رفتار نامناسب مجازات می‌شدند ناراضیتی‌ام را پنهان نمی‌کردم.

افرادی وجود دارند که ظاهراً با نظم و انضباط میانه‌ای ندارند. خوان سباستین ورون (۱۶۵)، هافبک آرژانتینی، این‌گونه بود. هیچ‌وقت

نتوانستم او را با سیستم باشگاه تطبیق دهم. او بازیکنی فوق‌العاده با توانایی‌هایی برجسته، ولی درعین حال ناآرام و غیرقابل کنترل بود. اگر او را برای پست هافبک میانی انتخاب می‌کردم در انتهای بازی نقش گوش راست را می‌گرفت. اگر گوش راست را به او می‌سپردم، در انتها باید در گوش چپ زمین او را پیدا می‌کردید. ورون فاقد نظم لازم برای بازی بود، در نتیجه بعد از دو سال و انجام هشتاد و دو بازی، او را فروختیم. شما نمی‌توانید تیمی خوب را با بازیکنانی که روحیه تیمی ندارند شکل دهید.

بازیکنانی هم وجود دارند که مو به مو به دستورات عمل می‌کنند. پارک جی‌سونگ، هافبک میانی اهل کره جنوبی، از همین دست بازیکنان بود. اگر به پارک دستوری می‌دادم آن دستور را با چنگ و دندان به اجرا درمی‌آورد. زمانی که با تیم آث میلان (۱۶۶) در لیگ قهرمانان اروپا در سال ۲۰۱۰ بازی داشتیم، از پارک خواستم تا مأمور مهار آندره پیرلو (۱۶۷)، هافبک میانی و خلاق تیم میلان، شود. پیرلو موتور طراح تیم میلان بود ولی آن شب پارک جی‌سونگ به شکلی عالی او را از کار انداخت.

من نظم و انضباط را سرلوحه امور قرار دادم، امری که شاید به بهای از دست دادن چندین جام برای ما تمام شد. اگر مجبور باشم به گذشته برگردم، کارهایم را دقیقاً تکرار می‌کنم، چون زمانی که نظم و انضباط

از بین برود باید کاملاً با موفقیت خداحافظی کرد و زمینه را برای آشوب و بی‌نظمی آماده ساخت. کمی بعد از کریسمس سال ۲۰۱۱، فهمیدم که سه بازیکن منچستر برای شرکت در جشن به مرکز شهر رفته و روز بعد با بدترین وضع ممکن در زمین تمرین حاضر شدند. به همین خاطر، برای آن‌ها تمرین اضافی در نظر گرفتم و هر سه را برای بازی با بلکبرن راورز (۱۶۸) از تیم کنار گذاشتم. در آن زمان بازیکنان مصدوم زیادی داشتیم، ولی با وجود اینکه این تصمیم ما را بسیار ضعیف می‌کرد، حس کردم که بهترین تصمیم را گرفته‌ام. بازی را سه بر دو باختیم. این باخت سبب شد سه امتیاز را از دست بدهیم، به‌طوری‌که در پایان لیگ، جام را به‌خاطر تفاضل گل به منچستر سیتی (۱۶۹) واگذار کردیم. در سال ۱۹۹۵، تصمیم باشگاه برای محرومیت اریک کانتونا از باقی بازی‌های فصل، به‌خاطر درگیری فیزیکی با یک هوادار در بازی با کریستال پالاس، (۱۷۰) منجر به از دست دادن قهرمانی لیگ و جام حذفی شد. در زمان محرومیت اریک توسط باشگاه، (که بعداً با محرومیت از جانب اتحادیه اوضاع خراب‌تر هم شد) تنها یک امتیاز با صدر جدول فاصله داشتیم و اگر او باقی بازی‌های فصل را انجام می‌داد، مطمئن بودم که با ده امتیاز اختلاف قهرمان لیگ می‌شدیم. در دراز مدت، نظم و انضباط مهم‌تر از هر چیز دیگری است.

اگر شما تیمی متشکل از یازده بازیکن مستعد داشته باشید که بر جلسات تمرین تمرکز دارند، مواظب رژیم غذایی و ساختار فیزیکی آنها باشید، به اندازه کافی بخوابند و به موقع سر تمرینات حاضر شوند، در این حالت نیمی از مسیر بردن جام را طی کردید. عجیب است که تعداد زیادی باشگاه قادر به انجام این حداقلها نیستند.

قبل از اینکه لیورپول (۱۷۱) را در فینال جام حذفی ۱۹۹۶ با نتیجه یک بر صفر شکست دهیم، با توجه به نوع حضور بازیکنان در مراسم پیش از بازی، حس کردم که بازی را می‌بریم. کل تیم لیورپول، به استثنای مربی و دستیارش، لباس‌های سفید بر تن کرده بودند که طراح مد برای‌شان طراحی کرده بود. برای من این مسئله نشانه‌ای از تخطی در انضباط بود و نشان داد که تیم به حاشیه کشیده شده است. این موضوع را با مدیر تدارکات یعنی نورمن دیویس (۱۷۲) در میان گذاشتم. پیش‌بینی‌ام درست از آب درآمد و با گل اریک کانتونا بازی را بردیم. چند سال قبل زمانی که در سپتامبر ۱۹۸۵، آبردین توانست سه بر صفر رنجرز را در ایبروکس پارک (۱۷۳) شکست دهد، دو نفر از بازیکنان تیم حریف در نیمه اول اخراج شده بودند. رنجرز تلاش می‌کرد تا به ما حمله کند و جمعیت نیز کنترل خود را از دست داده بود. بی‌نظمی عجیبی بود و مجبور شدیم مدتی از نیمه دوم را در رختکن منتظر بمانیم تا پلیس هواداران خشمگین را متفرق کند. این مورد

یکی از مثال‌های کلاسیکی بود که در آن تیم حریف به دست خود، خودش را نابود کرد.

من همیشه این احساس را دارم که موفقیت‌های ما نشانه استمرار و ثبات در حفظ نظم و انضباط است. ممکن است باعث تعجب بعضی از شما شود که بدانید عمده موفقیت، ناشی از تلاش و یا انجام دادن غیرممکن‌ها و یا قبول ریسک‌های زیاد نیست. من عادت داشتم تا در ماه ژانویه به بررسی کامل جزئیات تیم خودم و تیم‌های حریف و امتیازهایی که هر تیم تا آخر فصل به دست می‌آورد بپردازم. این امر کمک می‌کرد تا متوجه اهمیت این نکته شوم که باید از نتیجه «یک بر صفر» دوری کنیم. در طول این نوع بازی‌ها، بر حفظ خط میانی و بسته نگه داشتن دروازه تمرکز می‌شود. یکی از این بازی‌ها در دهنم حک شده است. در مارس سال ۲۰۰۷، برای بازی با میدلزبورو (۱۷۴) آماده می‌شدیم. در این زمان ما هنریک لارسن (۱۷۵) را به مدت سه ماه، قرضی از تیم هلسینگبورگ (۱۷۶) به خدمت گرفته بودیم. زمانی که یک بر صفر جلو بودیم، هنریک بدون اینکه من چیزی به او بگویم، پست خود را ترک کرد و برای حفظ نتیجه به کمک خط میانی آمد. زمانی که در انتهای بازی هنریک وارد رختکن شد، تمامی بازیکنان و خدمه بلند شدند و او را به خاطر تلاش بی‌وقفه‌اش در پستی که تخصصی نداشت تشویق کردند. در انتهای فصل، ما از مقامات لیگ

برتر(۱۷۷) درخواست کردیم تا مدال برنده‌گان جام برتر را برای هنریک اختصاص دهند، اگرچه ده بازی هم به میدان نرفته بود ولی اهدای مدال به او ضروری بود.

میزان فعالیت

والدینم همیشه کار می‌کردند. پدرم در یک کارگاه کشتی‌سازی مشغول به کار بود و مادرم نیز در یک کارخانه سیم و بعدها در یک کارخانه تولید قطعات هواپیما کار می‌کرد. پدرم اغلب شصت ساعت در هفته کار می‌کرد. او مردی جدی، سخت‌کوش و خطرناک بود. گلاسکو در عرض جغرافیایی مشابه با مسکو قرار دارد، در نتیجه زمانی که بادهای زمستانی از کلاید(۱۷۸) عبور می‌کرد، محوطه کارگاه‌های کشتی‌سازی بسیار بی‌رحم می‌شد. او معمولاً دو هفته در سال مرخصی می‌گرفت. در سال ۱۹۵۵، شصت و چهار ساعت در هفته با حقوق هفت پوند و پانزده شیلینگ معادل صد و هشتاد و نه پوندِ امروز است، کار می‌کرد. زمانی که پدرم در سال ۱۹۷۹ در اثر ابتلا به سرطان از دنیا رفت، مادرم به کار نظافت در خانه‌ها مشغول بود. کار زیاد والدینم شاید به دلیل این واقعیت بود که امنیت اجتماعی چندانی وجود نداشت. استانداردهای امنیت، وحشتناک و مزایای سلامت محدود بود. هرگز به‌خاطر نمی‌آورم که والدینم از کار دست کشیده باشند. برای رفتن به سالت کوتز(۱۷۹) در تعطیلات تابستانی سوار یک اتوبوس می‌شدیم و

تمام کاری که من و برادرم آنجا انجام می‌دادیم، فوتبال و بازی شطرنج بود.

از آنجا که والدینم هر دو به سختی کار می‌کردند، به این نتیجه رسیده بودم که تنها راه برای بهبود زندگی‌ام سخت کار کردن است. این مسئله در مغز استخوانم نفوذ کرده بود. همیشه از افرادی که استعدادهای طبیعی خود را تباه می‌کردند متنفر بودم، چون برای هیچ کاری زحمت نمی‌کشیدند. از اینکه بدانید تمام تلاش خود را می‌کنید خوشنود می‌شوید، بخصوص اگر پولی برای این امر به شما پرداخت شود. فکر کنم که این مسئله توضیح دهد که چرا در بازی‌هایی که در روز ازدواج و یا روز تولد اولین پسر من انجام می‌شد، حضور داشتم. من تنها سه بازی تیم منچستر را از دست دادم (اولین مورد حضورم در گلاسکو به دلیل فوت همسر برادرم در سال ۱۹۹۸ بوده، دومین مورد به دلیل ازدواج پسر بزرگم در آفریقای جنوبی در سال ۲۰۰۰ بوده و بالاخره به دلیل دیدن بازی دیوید دخیا (۱۸۰) در سال ۲۰۱۰).

در سنت میرن و آبردین عادت داشتم تا جایی که می‌شد بازی‌ها را تماشا کنم. معمولاً این کار را با آرچی ناکس انجام می‌دادم. والدین آرچی کشاورز بودند و در مزرعه‌ای خارج از داندی (۱۸۱) بزرگ شده بود. بنابراین به ساعت کار کشاورزان عادت داشت. ما با یکدیگر برای دیدن مسابقات سفر می‌کردیم. اگر بازی در گلاسکو بود، مسیر رفت را

آرچی رانندگی می کرد و من می خوابیدم ولی مسیر برگشت برعهده من بود و آرچی می خوابید. سفر زمینی حدود شش ساعت زمان می برد. هر وقت که تصمیم می گرفتیم تا یک بازی را تماشا نکنیم و شب را استراحت کنیم، ولی باز هم به خودمان می گفتیم: «اگر این بازی رو در گلاسکو از دست بدیم، دو بازی رو از دست دادیم.»

در اکثر باشگاه های فوتبال، مربیان سخت تر از چیزی که مردم فکر می کنند به فعالیت مشغولند. در لیگ برتر فشاری جان فرسا وجود دارد و در خارج از این لیگ نیز پول کافی در اختیار مربیان برای استخدام کارمندان زبده وجود ندارد. این مسئله در ابتدای کار من مشهود بود. در سنت میرن چهار همکار داشتم که عبارت بودند از دستیار مربی، مربی تیم ذخیره، فیزیوتراپ و مدیر تدارکات پاره وقت. در آبردین، تدی اسکات به تنهایی مدیر تدارکات، مربی ذخیره ها و آچار به دست و همه کاره بود. او همچنین شستشوی تمامی لباس ها و اتوکشیدن آنها را برعهده داشت. گاهی اوقات چون به آخرین اتوبوس نمی رسید، روی میز اسنوکر دراز می کشید حتی در منچستر یونایتد، در ابتدای کار تنها هشت همکار داشتم.

در بعضی موارد در آبردین، کل تیم مربی گری، کارآموزها و حتی رئیس باشگاه در ساعت شش صبح در باشگاه حاضر می شدند و برف روی زمین را پاک می کردند. در مارس ۱۹۸۰، برای اولین بار توانستیم وارد

جام باشگاه‌های اروپا شویم. در آن روز حدود هفت هشت اینچ برف را از روی زمین پاک کرده بودیم. ما تیم مورتون را یک بر صفر بردیم. این تنها بازی بود که آن روز در اسکاتلند برگزار می‌شد.

تمامی مربیان مطرح مثل کارلو آنجلوتی (۱۸۲)، خوزه مورینیو (۱۸۳) و آرسن ونگر (۱۸۴) دارای اصول کاری چشمگیری هستند. ولی من همیشه قهرمانان گمنام را پرستش می‌کنم (مربیانی که هرگز دست از تلاش نمی‌کشند) حتی اگر زندگی و شانس باعث شود تا مربی یکی از تیم‌های صدرنشین نشوند. در اسکاتلند در شب‌هایی که باران شلاقی می‌بارید و به جای تماشای بازی از تلویزیون که بسیار لذت بخش‌تر بود، همیشه برای دیدن بازی‌های تیم الکس اسمیت (۱۸۵) و جیم مک لین (۱۸۶) به مکان‌های دورافتاده می‌رفتم. الکس اسمیت به مدت چهل سال باشگاه‌هایی در شمال مرز را هدایت می‌کرد، و جیم مک لین نیز به مدت بیست و دو فصل مربی تیم داندی (۱۸۷) یونایتد بود. لنی لورنس (۱۸۸) و جان راج (۱۸۹) دو مردی هستند که افراد غیرفوتبالی احتمالاً نام‌شان را شنیده‌اند ولی لنی یکی از معدود افرادی بوده که بیش از هزار بازی مربی تیم‌هایی مثل چارلتون آتلیک (۱۹۰)، بردفورد سیتی (۱۹۱)، لوتون تاون (۱۹۲) و گریمسبی تاون (۱۹۳) بوده؛ جان راج نیز به مدت شانزده فصل مربی تیم پورت وال (۱۹۴) و سپس چهارده سال مربی تیم فوتبال استوک سیتی (۱۹۵) بود. هیچ‌کدام هرگز

از پا نشستند. فوتبال آن‌ها را در خود حل کرده بود. گاهی اوقات آن‌ها را می‌دیدم که بازی تیم ذخیره ما را در برابر تعدادی تماشاگر تماشا می‌کنند.

استقامت و تداوم پایان‌ناپذیر این افراد با بعضی از بازیکنان در زمین مشابه بود. سه تن از این بازیکنان، تونی آدامز (۱۹۶) در آرسنال (۱۹۷)، جیان فرانکو زولا (۱۹۸) در چلسی و جیمی کاراگر (۱۹۹) در لیورپول بودند. همیشه فکر می‌کردم آدامز بازیکن یونایتد است که پیراهنش را اشتباه پوشیده است. مصرف الکل، حرفه فوتبال و زندگی بسیاری از بازیکنان را نابود کرد. در تیم منچستر، میراث غم‌انگیز جورج بست (۲۰۰) همیشه در خاطره‌های ما وجود دارد. در نتیجه، مقابله شجاعانه تونی آدامز با این شیطان نابودکننده در انتهای دهه ۱۹۹۰ بسیار شگفت‌انگیز بود. با این حال، بازی تونی در داخل زمین بود که توجه من را به خودش جلب کرد. هر چقدر از لحاظ استعداد و سرعت مشکل داشت ولی با تلاش زیاد آن را جبران می‌کرد. وی بازیکنی متوسط بود که از طریق تلاش سخت و طاقت‌فرسا خود را به رهبری شگفت‌انگیز تبدیل کرد. آدامز همیشه نگرشی برنده داشت و اعتماد جورج گراهام (۲۰۱) و آرسن ونگر (۲۰۲) را به خوبی پاسخ می‌داد.

فکر می‌کنم زولا مثالی عالی از یک کارگر است. همیشه ما را به دردرس می‌انداخت ولی هرگز کنار نمی‌کشید. با وجود اینکه قد کوتاهی داشت،

همیشه برای مدافعانی با یک سر و گردن بالاتر از خودش دردرس درست می‌کرد. زولا پر از انرژی، خلاقیت و بسیار زهردار بود. روش وی برای بازی درست مشابه من بود.

جیمی کاراگر (۲۰۳) در زمان جوانی در تیم منچستر تمرین می‌کرد. کاراگر در تیم یونایتد، هافبک و بازیکنی معمولی بود. پس از بستن قرارداد با لیورپول، به نوعی خودش را در قلب و روح تیم و نیروی کنترل‌کننده آن قرار داد. در آخرین فصل مربی‌گری‌ام، به‌عنوان بازیکن تعویضی وارد بازی شد که کنترل بازی در اختیار ما بود. من به آرامی به کاراگر گفتم: «محض رضای خدا از زدن بازیکنان من دست بردار.» کاراگر جواب داد: «می‌خوام ساق تمام بازیکنانت خُرد کنم.» من از زمان بازنشستگی مدتی را با او گذراندم که در این مدت بسیار شگفت‌زده‌ام کرد. تعجب نمی‌کنم در آینده روزی مربی لیورپول شود، ولی اول باید تصمیم بگیرد که استودیوهای تلویزیونی را ترک کند و وارد نقش چالشی‌تری در فوتبال شود.

در تیم منچستر، بازیکنان زیادی بودند که این نوع اشتباهی برد را داشتند. زمانی که بردن بخشی از زندگی شود، برندگان واقعی سخت تلاش می‌کنند. شاید مسخره به‌نظر برسد اما بهترین فوتبالیست‌ها معمولاً با خودشان مبارزه می‌کنند تا بهتر از قبل شوند. اصلاً تعجبی نداشت که بازیکنانی مثل رونالدو، بکام، برادران نویل، کانتونا، اسکولز،

گیگز و رونی (۲۰۴) را باید بعد از تمرین از زمین بیرون انداخت. تمامی آن‌ها اشتیاقی درونی برای ارتقا و بهبود دارند. برای نمونه، گری نویل به خودش بسیار سختی می‌داد چون می‌دانست که استعداد ذاتی بعضی از هم تیمی‌هایش را ندارد. هرگز نگران این نبودم که شب‌های جمعه چه کاری انجام می‌دهد چون در دوران جوانی همیشه در ساعت نه‌وسی دقیقه در رختخواب بود.

دیوید بکام هم بسیار فوق‌العاده بود. زمانی که به تیم منچستر آمد در یک اتاق اجاره‌ای زندگی می‌کرد. دیوید هم در نوبت صبح و بعدازظهر و هم زمان غروب به تمرین مشغول بود. زمانی که در ابتدای فصل می‌خواستیم از بازیکنان تست سطح آمادگی هوازی بگیریم، دیوید همیشه بالاتر از دیگران قرار داشت. رونالدو هم همین‌طور بود. او دوست داشت تا به بهترین بازیکن جهان تبدیل شود و برای این کار مصمم بود. رونالدو توجه زیادی به تغذیه‌اش داشت حتی قبل از ورود به انگلیس. این روزها وی بعد از هر بازی حمام آب یخ می‌گیرد تا اینکه بتواند همیشه در سطح بالایی بازی کند. او به الکل لب نمی‌زند و وزنش را همیشه سه کیلوگرم کمتر از وزن طبیعی‌اش نگه می‌دارد چون پی برده که در دهه سی زندگی‌اش، این مسئله به حفظ سرعتش کمک می‌کند.

در یک دنیای کامل، من یازده بازیکنی را انتخاب می‌کنم که استعداد و اراده‌ای مشابه دارند. ولی زندگی همیشه این‌گونه نیست و اگر مجبور بودم تا بین فردی با استعداد و فردی با اراده آهنی یکی را انتخاب کنم، همیشه مورد دوم را انتخاب می‌کردم. بازیکن با استعداد ممکن است برای مدتی کارگشا باشد ولی همیشه قدرت لازم برای دادن ثبات به تیم‌های بزرگ را ندارد.

اصول کاری توصیف‌شده برای انبوهی از بازیکنان و مربیان برتر در دیگر ورزش‌ها مصداق دارد. این افراد اشتباهی سیری‌ناپذیر برای کار و انضباط شخصی دارند. برای نمونه، ای‌پی‌مک‌کوی (۲۰۵) را در نظر بگیرید. این سوارکار حرفه‌ای بیش از چهار هزار مسابقه را برنده شده و در طول دوران حرفه‌ایش با شکستگی‌های متعددی روبه‌رو شده است. وزن طبیعی مک‌کوی حدود هفتادوپنج کیلوگرم بود ولی به مدت حدود بیستوپنج سال وزنش را در شصت‌وسه کیلوگرم ثابت نگه داشته بود. زمانی که مک‌کوی بازنشستگی‌اش را اعلام کرد، همسرش گفت که بالاخره مجبور شده تا نحوه درست کردن سیب‌زمینی را یاد بگیرد. نواک جوکوویچ (۲۰۶) قهرمان تنیس و دوست قدیمی مدافع منچستر، نمانیا ویدیچ (۲۰۷)، دارای شدت کاری مشابهی است. زمانی که برنامه تمرین و رژیم غذایی نواک را می‌شنوید مو به تن‌تان سیخ می‌شود.

بهترین فوتبالیست‌های جهان به همان اندازه دارای نظم و دیسیپلین هستند، اگرچه عکس‌های آن‌ها در حال گرفتن آفتاب در دوبی و یا حضور در یک باشگاه شبانه با یک دختر جوان ممکن است ذهنیت شما را عوض کند. این بازیکنان باید با جدیت تمرین کنند نه تنها برای اینکه در بالاترین درجه آمادگی باقی بمانند بلکه به این دلیل که مبادا کسی جای‌شان را بگیرد. به همین دلیل است که اکثر بازیکنان از طبقات پایین جامعه هستند.

در طبقه‌ی متوسط جامعه، والدین دوست دارند پسران‌شان به دانشگاه رفته یا مهارت‌هایی را یاد بگیرند. این بدان معناست که فوتبال برای آن‌ها اهمیت زیادی ندارد. در سرتاسر جهان، فوتبال پسرانی را جذب خود می‌کند که ادامه تحصیل برای‌شان غیرممکن بوده و هیچ چاره‌ای ندارند تا اینکه برای گذراندن زندگی مهارت‌های فوتبالی خود را ارتقا دهند. امروزه عبارت "طبقه‌ی کارگر" معنای مشابهی با دهه‌های گذشته ندارد، ولی اکثر بازیکنان یونایتد در خانواده‌هایی با سطح درآمد کم، رشد کرده‌اند. دوست ندارم مانند پیرمردها غرولند کنم، ولی افزایش استانداردهای زندگی به معنای این است که بازیکنان امروزی در آب گرم، تلویزیون، تلفن، کامپیوتر، ماشین و پول، یعنی محیط‌هایی بسیار راحت‌تر و مناسب‌تر از دوران گذشته رشد کرده‌اند. من علاقه‌ی

زیادی به افرادی دارم که از طبقه‌ی کارگر رشد کرده‌اند چون فکر می‌کنم این مسئله آن‌ها را برای سختی‌های زندگی آماده می‌سازد.

تقریباً برای تمامی بازیکنان بریتانیایی که برای من بازی کردند، فوتبال، بلیتی برای خروج از شرایط تاسف‌بار و دشوار زندگی بود. رایان گیگز شروع سختی در زندگی داشت. رایان در کاردیف (۲۰۸) از مادری هفده ساله به دنیا آمد. چون پدر بزرگ پدری‌اش از سیرالئون بود، رایان مجبور شد تا در زمان بچگی با اهانت‌های نژادپرستانه روبه‌رو شود. در زمان بچگی از ولز به انگلستان آمد چون پدرش، دنی ویلسون (۲۰۹)، اتحادیه راگبی را ترک کرد و برای تبدیل شدن به یک بازیکن حرفه‌ای راگبی، به انگلستان مهاجرت کرد. پدر رایان (۲۱۰) منزل را ترک کرد و رایان مجبور شد تا در کنار مادرش بزرگ شود. مادر گیگز هم به‌عنوان پرستار و هم به‌عنوان پیش‌خدمت در بار کار می‌کرد ولی هرگز پول کافی برای خرید بهترین کفش‌ها را برای رایان نداشت. ولی مادر رایان او را سخت‌کوش بار آورد. رایان گیگز احترام بسیار زیادی برای مادرش قائل بود و حتی به یاد او، نام خانوادگی‌اش را از ویلسون به گیگز تغییر داد.

دیوید بکام از یک خانه کوچک در شرق لندن آمد و پدرش مهندس تأسیسات بود. پل اسکولز (۲۱۱) در یک خانه سازمانی در لانگلی (۲۱۲) بزرگ شده و نیکی بات (۲۱۳) از منطقه گورتون آمده است. وین رونی

از یک منطقه مسکونی نامناسب از لیورپول آمده و تلاش زیادی کرد تا یک بوکسور حرفه‌ای شود. دنی ولبک (۲۱۴) و وس براون (۲۱۵) هر دو در لانگ سایت (۲۱۶) بزرگ شدند، منطقه‌ای در شهر منچستر که به خاطر خشونت‌های گانگستری معروف است. پدر برایان رابسون (۲۱۷) راننده کامیون بود. ریو فردیناند (۲۱۸) در پکهام (۲۱۹) بزرگ شد که یکی از فقیرترین مناطق لندن است. این فهرست پایانی ندارد.

با گذشت سال‌ها، قدرت قضاوتم در مورد تأثیر پیشینه بر یک بازیکن بریتانیایی بهتر شد، چون در مورد زندگی خانوادگی و مدرسی که بازیکنان حضور داشتند اطلاعاتی را به دست می‌آوردیم. این روند، زمانی سخت‌تر می‌شد که تصمیم داشتیم بازیکنی را از آفریقای جنوبی و یا شرق اروپا استخدام کنیم. تا اواسط دهه ۱۹۹۰، افراد جوان جایگاه خود را در باشگاه می‌دانستند. این افراد مسئول پاک کردن گل‌ولای از کفش‌های بازیکنان، تمیز کردن اتاق رختکن و جمع کردن توپ‌ها و لباس‌های بازیکنان در زمین تمرین بودند. این پسرها به خوبی یاد می‌گرفتند که رختکن تیم اول هیچ قاعده و قانونی ندارد. این‌گونه کارها آن‌ها را برای موفقیت در آینده آماده می‌ساخت.

در آخرین دهه مربی‌گری‌ام، اغلب خصوصیات بازیکنان بریتانیایی را در افرادی می‌دیدم که از دیگر کشورها آمده بودند. کریستیانو رونالدو

مسلماً می‌دانست که مبارزه چه معنایی دارد. وی در روستایی در مادیرا (۲۲۰) در خانواده‌ای با درآمد کم زندگی می‌کرد و مادرش او را بزرگ کرد. تیم هوارد (۲۲۱) که در هفتادوهفت بازی دروازه‌بان منچستر بود، در نیوجرسی، همراه با مادرش که از مجارستان مهاجرت کرده بود، زندگی می‌کرد. اما برادران دوقلوی داسیلوا (۲۲۲) داستان دیگری دارند. این دو نفر در پتروپولیس (۲۲۳) در برزیل بزرگ شده و دارای اصول کاری جالبی بودند. رافائل (۲۲۴) در سردترین روزهای شهر منچستر در زمین تمرین با پیراهن آستین کوتاه و شورت ورزشی حاضر می‌شد، در حالی که باقی اعضای تیم در چندلایه لباس خود را پوشانده بودند. در انتهای فصل اول حضورشان به آن‌ها گفتم که تابستان را خوب استراحت کنند. بعداً فهمیدم که پدرشان یک زمین بازی کامل در شهرشان ساخته، تا آن‌ها هر روز با دوستان خود فوتبال بازی کنند.

اکثر بازیکنان خارجی هم فوتبال را مسیری برای ساختن آینده خود در نظر می‌گرفتند. من از دوره‌ای آمده بودم که پدرم هدیه‌های کریسمس را خودش درست می‌کرد. همیشه حس می‌کردم که بعضی از بازیکنان خارجی هم این وضعیت را تجربه کرده‌اند. بسیاری از بازیکنانی که با آن‌ها قرارداد امضا کردیم از محیط‌هایی آمده بودند که در بعضی موارد بسیار بدتر از وضعیت بازیکنان بریتانیایی بود. عدنان

یانوزای (۲۲۵) که در ماه مارس ۲۰۰۱ با منچستر قرارداد بست، در آن زمان تنها شانزده سال داشت. والدین این پسر به دلیل خشونت و کشتار در یوگسلاوی (۲۲۶) به بلژیک پناه برده بودند. آنتونی والنسیا (۲۲۷) از خانواده‌ای فقیر از اکوادور آمده بود. اندرسون (۲۲۸) برزیلی هم وضعیتی مشابه داشت. آندری کانچلسکیس (۲۲۹) که در دهه ۱۹۹۰ برای ما بازی می‌کرد در شوروی سابق بزرگ شده بود. کارلوس توز (۲۳۰) از منطقه فورت آپاچی (۲۳۱) در مجاورت بونیس آیرس که در تجارت مواد مخدر معروف بود، به منچستر آمده بود. کوئینتون فورچون (۲۳۲) در شهری در آفریقای جنوبی عصر آپارتاید بزرگ شده بود.

متأسفانه بازیکنانی بودند که پیشینه‌ای مثل گیگز و رونالدو داشتند و حتی با وجود داشتن استعدادهای طبیعی چشمگیر، از لحاظ عاطفی و یا ذهنی به اندازه کافی قدرتمند نبودند تا بر مشکلات دوران بچگی و شیطان‌های درونی خود غلبه کنند. راول موریسون (۲۳۳) احتمالاً غم‌انگیزترین مورد است. وی استعداد بسیار خوبی داشت، ولی خودش را به دردسر انداخت. فروش او در سال ۲۰۱۲ به وستهام (۲۳۴) بسیار دردناک بود چون می‌توانست بازیکنی عالی باشد. ولی در طول چند سال، مشکلات درون زمین بازی افزایش یافت و در نهایت مجبور شدیم

او را بفروشیم. راول حتی در وستهام نیز به بلوغ نرسید و در نهایت در سال ۲۰۱۵ قراردادش با این تیم فسخ شد.

من باور عمیقی در مورد تلنجر زدن به اشتیاق و انگیزه بازیکنانی داشتم که دوران بچگی بسیار سختی داشتند. هر زمان که تیم می‌باخت و کل تیم به روحیه نیاز داشت، همیشه صحبت‌های خودم را با بازیکنان، با یادآوری ریشه خانوادگی‌شان تمام می‌کردم. به آن‌ها می‌گفتم که یکی از اعضای خانواده آن‌ها از طبقه کارگر بوده و هر روز سخت کار می‌کرده تا آن‌ها زنده بمانند، در حالی که تنها کاری که خود این بازیکنان باید انجام می‌دادند نود دقیقه تلاش برای انجام بازی موفق در بازی بود تا مقدار زیادی پول کسب کنند. ممکن بود عبارت طبقه‌ی کارگر برای بازیکنان خارجی معنایی نداشته باشد ولی در هر صورت مردمی را دیده‌اند که در طول زندگی‌شان سخت کار می‌کنند تا زنده بمانند. گاهی همه‌ی ما فکر می‌کردیم به نوعی غریبه هستیم. مردمی که این احساس را دارند معمولاً حس طرد شدن دارند و مدام در مورد زندگی غر می‌زنند و یا اینکه از این حس تفکیک و انزوا به‌عنوان محرکی برای تعالی و فعالیت سخت بهره می‌برند. من همیشه به بازیکنانم می‌گفتم: «لحظه‌ای که ما سخت‌تر از دیگر تیم‌ها تمرین نکنیم، دیگر منچستر نخواهیم بود.»

انگیزه

به مدت چندین سال سعی کردم تا درک کنم چرا بعضی از انسان‌ها دارای انگیزه بیشتری از دیگران هستند. امروز که سی سال از اولین روزهای مربی‌گری‌ام گذشته هنوز هم مطمئن نیستم که توانسته باشم این معما را حل کنم، ولی یاد گرفتم چگونه این قدرت را مهار کنم. همان‌طور که گفتم برای من انگیزه از استعداد، ارزش بیشتری دارد. انگیزه برای من ترکیبی از اشتیاق برای کار سخت، تحمل عاطفی، قدرت بالای تمرکز و تنفر از شکست است.

در تیم منچستر، بازیکنان زیادی بودند که انگیزه مورد نیاز برای موفقیت را به وضوح به تصویر می‌کشیدند. در صف اول، بازیکنانی مثل برایان رابسون، روی کین، استیو بروس، مارک هیوز، برایان مک کلیر (۲۳۵) و پاتریس اورا (۲۳۶) قرار داشتند. انگیزه یک بازیکن می‌تواند تأثیری چشمگیر بر باقی تیم داشته باشد (انگیزه برد همانند معجون شگفت‌انگیزی است که به تمامی افراد انتقال می‌یابد). برایان رابسون بازیکن عجیبی بود. وی از منطقه چستر لی استریت (۲۳۷) از استان دورهام (۲۳۸) آمده بود. این منطقه یک معدن استخراج زغال سنگ در شمال انگلستان بود. رابسون همیشه در موقعیت‌هایی حضور می‌یافت که دیگران از آن دوری می‌کردند. به همین دلیل در اکثر زمان‌ها در لیست مصدومان قرار داشت، ولی همین مسئله او را به

رهبری ارزشمند تبدیل کرده بود. با وجود اینکه کتفش بارها از جا در رفته بود، به طور منظم در برنامه تمرینی اش هزار بار شنا می رفت. من عادت داشتم تا عکسی از برایان را در زمان دفاع از یک ضربه کرنر به بازیکنانم نشان دهم. چشم های برایان به جایی خاص خیره شده بود. در آن لحظه رابسون چشم هایش را به تمام دنیا بسته بود و به تنها چیزی که فکر می کرد دفاع درست در برابر ضربه کرنر بود.

انگیزه تمام نشدنی روی کین الهم بخش بود. استیو بروس چهارصد و چهارده بار در مرکز دفاع بازی کرد. استیو فردی نترس و سازمان دهنده بسیار خوبی بود ولی سرعت خوبی نداشت. هرچند، مثل تونی آدامز، نقاط ضعف خود را با انگیزه بی انتهایش برای پیروزی می پوشاند.

دیوید بکام اشتباهی زیادی برای موفقیت داشت. نیکی بات هم که سیصد و هشتاد و هفت بازی برای یونایتد انجام داد همین طور بود. برداران نویل از منطقه بری (۲۳۹) (در بیرون از شهر منچستر) و دنیس اروین (۲۴۰) و روی کین از منطقه کورک (۲۴۱) همگی انگیزه های متمایزی داشتند. این بازیکنان خصوصیات مشابهی داشتند: همگی تمام و کمال خود را وقف باشگاه کرده بودند، همگی بازیکنانی قابل اعتماد بودند که در هشتاد درصد بازی ها حضور داشتند، همگی قادر بودند تا انگیزه خود برای موفقیت را به دیگران انتقال دهند. هیچ کدام

از این افراد از طعم تلخ شکست لذت نمی بردند. خوشبختانه با گذشت زمان بازیکنان زیادی از این دست به تیم منچستر وارد شدند.

اشاره به این بازیکنان به این معنا نیست که دیگران از این انگیزه برخوردار نبودند. دلیل اشاره به آنها این است که فاقد استعداد ذاتی بازیکنانی مثل هیوز، کول، کانتونا، ورون، اسکولز، گیگز و رونالدو بودند. من این بازیکنان را به عنوان مثالی برای داشتن انگیزه، مورد اشاره قرار می دهم، چون با توجه به در اختیار داشتن قدرت و شجاعت زیاد و عزم و اراده ذاتی، راحت تر بر نقاط ضعف خود غلبه می کردند.

گاهی اوقات انگیزه آنها از کنترل خارج می شد و من مجبور به مداخله می شدم. یک بار در بازی با تیم میدلزبرو، بازیکنانم مثل یک گله سگ به داور حمله بردند که باعث عصبانیت وحشتناک من شد. با این حال مواظب بودم تا انگیزه بازیکنان را نابود نکنم. زمانی که واکنش شدیدی را نشان می دهید، انگیزه را در آنها از بین می برد. باور کنید که این کار بسیار راحت تر از دادن انگیزه به فردی است که به طور طبیعی فاقد اشتیاق و انگیزه است. اگر قبل از سن نوجوانی به فردی انگیزه تزریق نشود، انگیزه دادن به او بسیار دشوار و گاهی غیرممکن خواهد بود. مثال های زیادی در این مورد وجود دارد. اوله گونار سولشیر یک مورد خاص است. او در یک روستای کوچک در نروژ بزرگ شد و در سال ۱۹۹۶ در سن بیست و سه سالگی وارد اولدترافورد شد. قیافه اوله شبیه

بچه‌های چهارده ساله گروه هم‌سرایان کلیسا بود. یونایتد به او مزه پیروزی و موفقیت را چشاند. در نتیجه وی به تدریج به مهاجمی بهتر تبدیل شد و شخصیتی واقعی برای خود شکل داد.

اراده

اکثر افراد فاقد عزم راسخ هستند. اعتماد به نفس‌شان سریع از بین رفته و در برابر مشکلات به راحتی قامت‌شان خم می‌شود و شک و تردید به جان‌شان می‌افتد. نمی‌توانم تصور کنم که فردی بدون اعتقاد راسخ و باورهای درونی بتواند رهبری مؤثر باشد. در دوره بازی‌ام، وقتی مسئولان تیم رنجرز خواستند مرا با بازیکن دیگری معاوضه کنند اعتماد به نفسم متزلزل شد. ولی مصمم بودم اجازه ندهم شکستم دهند و قبل از تمرین عادت داشتم برای آرام کردن ذهنم، گلف بازی کنم. من هرگز کوتاه نیامدم. زمانی که در سال ۱۹۶۹ من را به تیم فالکیرک (۲۴۲) فروختند تنها با تصمیم خودم بود.

زمانی که متزلزل می‌شدم، گاهی اوقات فرد دیگری باعث می‌شد تا به خودم بیایم. در ماه‌های ابتدای ورودم به یونایتد در سال ۱۹۹۱، جاک والاس (۲۴۳) که مربی سابق رنجرز بود به من تلفن کرد و گفت برای دیدن بازی تیمم با ساوت‌همپتون (۲۴۴) خواهد آمد. جاک از بیماری پارکینسون رنج می‌برد ولی با این حال همچنان تیزبین و دقیق بود. وقتی بعد از بازی برای شام بیرون رفتیم گفت: «این تیم الکس

فرگوسن نبود. وقتی که تیم الکس فرگوسن رو به دست می‌گیری، خیالتون راحت‌ه.» این جملات نصیحت فوق‌العاده‌ای بود چون کاملاً با خودم صادق نبودم. می‌دانستم که بعضی از بازیکنان به‌اندازه کافی خوب نیستند ولی به‌جای فروش آن‌ها، تلاش می‌کردم تا آن‌ها را به چیزی تبدیل کنم که اصلاً استعدادی برای آن نداشتند. جان لیال (۲۴۵)، مربی وست‌هم، چیز مشابهی را به من گفت. جان گفت: «مطمئن شو که الکس فرگوسن را در تیمت می‌بینی.» جان و جاک به‌طور ضمنی به من می‌گفتند نسبت به باورها و اعتقاداتم صادق باشم. امروزه، از همین عبارات برای تشویق دیگر مربیان بهره می‌برم.

چندان به‌خاطر نمی‌آورم پس از ترک آبردین که به خودم شک کرده باشم. به سختی کار می‌کردم و از زمان بازیگری تا زمان ترک اسکاتلند به مدت بیست‌ونه سال در حال آموزش در حوزه فوتبال بودم. من موفقیت‌های زیادی را در آبردین به دست آورده بودم. این تجربیات باعث ثبات باورهای درونی من شده و اعتماد به نفسم را تقویت کرد. وقتی که مربی‌گری تیم منچستر یونایتد به من پیشنهاد شد، به خودم افتخار کردم و در مورد توانایی‌ها و قضاوت‌های خودم، اعتماد پیدا کردم. ولی زمانی که به اولد‌ترافورد آمدم و دیدم که باید با فرهنگ نوشیدن مشروبات الکلی در تیم مبارزه کنم، تا حدی جا خوردم. با خودم گفتم: «خودم رو به چه دردسری انداختم؟» در سال ۱۹۸۹ و

ابتدای سال ۱۹۹۰ اوضاع اصلاً خوب نبود. از بین بیست و چهار بازی اول فصل، تنها شش بازی را برده بودیم و از انتهای نوامبر ۱۹۸۹ تا اوایل فوریه ۱۹۹۰ اوضاع بسیار مایوس کننده بود. هیچ کدام از یازده بازی لیگ را در این مدت نبردیم. در حقیقت، پس از شکست دادن تیم ناتینگهام فارست (۲۴۶) در دوازده نوامبر ۱۹۸۹، تا زمان بازی با تیم لوتون تاون در سه مارس ۱۹۹۰ هیچ بازی دیگری را نبرده بودیم. هواداران بسیار عصبانی بودند و رسانه ها نیز شمشیرهای خود را از رو بسته بودند. در مقایسه با موفقیت های مستمری که در آبردین به دست می آوردم، این دوره برای من همانند یک شوک بزرگ بود. پسر من جیسون که در آن زمان دوران نوجوانی خود را پشت سر می گذاشت، در آشپزخانه می نشست و گریه می کرد. او دلش می خواست تا به آبردین برگردیم. من آن زمان به جیسون گفتم: «نه! ما اوضاع رو تغییر می دیم. همه چیز رو بره می شه.»

داشتن باور به توانایی های تان یک مسئله است و دادن اعتماد به نفس به دیگران، مسئله ای دیگر. هر بازیکن برای رسیدن به جایگاهی مناسب تلاش می کند. اگر بازیکنان در آکادمی تیم رشد کرده و پس از حضور در تیم ذخیره ها وارد تیم اصلی شوند، همیشه این احتمال وجود دارد که بازیکن دیگری از تیم های پایه یا از طریق بازار نقل و انتقال جای او را بگیرد. در انتهای هر فصل، بازیکنانی بودند که نمی دانستند پس

از پایان تعطیلات تابستان و در آغاز فصل جدید رقابت‌ها در ماه آگوست، همچنان جایگاه خود را در تیم دارند یا خیر. بازیکنان جوان معمولاً از بازیکنان قدیمی‌تر می‌ترسند چون به نوعی در کنار الگوهای زمان بچگی خود بازی می‌کنند، و در عین حال بازیکنان مسن‌تر نیز با آسیب دیدگی و افزایش سن دست و پنجه نرم می‌کنند. حتی اگر یک آسیب دیدگی باعث نابودی و پایان یافتن دوره بازی یک بازیکن نشود (موردی که برای بن تورنلی (۲۴۷) در سال ۱۹۹۴ رخ داد) این مسئله می‌تواند اعتماد به نفس و روح بازیکن را فرسایش دهد.

بسیاری از بازیکنان، به ویژه جوانان، آمادگی بدنی خود را مانند تضمینی برای خود می‌بینند. ولی پس از آسیب دیدگی تازه به خودشان می‌آیند و می‌بینند که دیگر نمی‌توانند با تیم سفر کنند، باید به تنهایی برای درمان خود تلاش کنند و با این درگیری ذهنی که آیا خوب می‌شوند و یا آیا باشگاه به دنبال جانشینی برای آنهاست، دست و پنجه نرم کنند. حتی بعضی از بازیکنان به خاطر بازی نکردن و دریافت حقوق احساس گناه می‌کنند. دو مورد به ذهنم می‌رسد؛ وقتی که فرناندو ردوندو (۲۴۸) از میلان به رئال مادرید پیوست، در یکی از اولین جلسات تمرینی‌اش با یک آسیب دیدگی شدید در ناحیه زانو روبه‌رو شد و تا زمان بهبودی از گرفتن حقوق سرباز زد. او در تمام مدت جراحات خود که حدود دو سال و نیم طول کشید، اصلاً پولی دریافت

نکرد. در سال ۱۹۸۳ مارتین بوچان (۲۴۹) پس از یازده سال از منچستر به اولدهام آتلتیک (۲۵۰) پیوست. در فصل دوم حضور در این تیم، بوچان متوجه شد که دیگر مثل قبل توانایی بدنی لازم را ندارد، به دفتر مربی‌اش رفت و قراردادش را فسخ کرد.

هر بازیکنی می‌تواند با کمبود اعتماد به نفس در بازی روبه‌رو شود. ممکن است روز خوب بازیکن نباشد و حتی دل‌شان می‌خواهد تعویض شوند. من همیشه می‌دیدم که مهاجمان و دروازه‌بان‌ها بیشترین شک را نسبت به خودشان داشته و در صورت از بین رفتن اعتماد به نفس، به‌طور کامل تغییر می‌کردند. زمانی که یک مهاجم گل نمی‌زند، متقاعد می‌شود که دیگر هرگز نمی‌تواند گل بزند. تمامی مهاجم‌های من این‌گونه بودند، از جمله مارک هیوز، اریک کانتونا و رود ون نیستلروی (۲۵۱). مارک هیوز که به تازگی مربی هم شده، بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶ و همچنین بین ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۵ برای منچستر بازی می‌کرد. وی اراده فوق‌العاده قدرتمندی داشت. مارک همیشه بازیکن بزرگی بود و می‌شد در بازی‌های بزرگ به او تکیه کرد، ولی در صورت گل نزدن به شدت تحت تأثیر قرار می‌گرفت.

کل شخصیت ون نیستلروی به‌عنوان بازیکنی گلزن شناخته می‌شود. زمانی که در یک بازی گل نمی‌زد، حتی در صورت برد تیم، ابرهای تیره به سراغش می‌آمدند. نیستلروی در صورت گل نزدن احساس

می‌کرد که سهم خودش را به دست نیاورده و مستحق پاداش نیست. بدون تردید، از میان تمامی مهاجمانی که با آن‌ها کار کردم، نیستلروی کاملاً متمایز بود. کل وجود او در گل زدن خلاصه می‌شد. پس از بردن اورتون در سال ۲۰۰۳ و قهرمانی در لیگ برتر، رود مستقیماً وارد رختکن شد تا ببیند که از میان او و تیری هانری (۲۵۲) کدام یک برنده کفش طلای آقای گلی شده است. کفش طلا جایزه‌ای بود که به کسی که بیشترین گل را در آن فصل زده بود تعلق می‌گرفت و مشخص شد که او کفش طلا را برده و می‌تواند از تابستانش لذت ببرد.

در مورد دروازه‌بان‌ها، تیم هاوارد (۲۵۳) از زمان ترک یونایتد در سال ۲۰۰۶، دوره بسیار موفقی را در اورتون سپری کرد. هرچند، با وجود شروع موفق در اولین فصل حضور در منچستر، پس از اشتباه مهلکی که در سال ۲۰۰۴ در بازی با پورتو در لیگ قهرمانان اروپا داشت و باعث حذف ما از این بازی‌ها شد، دیگر هرگز نتوانست اعتماد به نفس خود را باز یابد. اگرچه بعداً کمی بهتر شد ولی دیگر نتوانست مثل قبل شود. دلیل توجه من به دروازه‌بان‌ها این است که پس از وارد شدن توپ درون دروازه، کل استادیوم آن‌ها را مقصر می‌دانند و به راحتی تکل نادرست و پاس رو به عقب ناشیانه را فراموش می‌کنند.

زمانی که دیوید دخیا در سال ۲۰۱۱ به منچستر آمد، وظیفه‌ای بسیار دشوار برعهده داشت چون باید جایگزین دروازه‌بان برجسته تیم، ادوین

ون درسار(۲۵۴)، می‌شد. دیوید تنها بیست سال داشت و با وجود قد بلند هنوز قدرت عضلانی مناسب برای روبه‌رو شدن با آسیب‌دیدگی‌های فیزیکی لیگ برتر را نداشت. اولین ماه‌های حضور او بسیار سخت بود و همه از او انتقاد می‌کردند. پس از یک بازی، دیدم که بسیار ناراحت است، ولی به جای صحبت مستقیم با او، تصمیم گرفتم تا برای کل تیم صحبت کنم. به بازیکنانم گفتم که دیوید مثالی عالی از یک نمونه موفق منچستری است چون در زمان ورود اصلاً بلد نبود انگلیسی صحبت کند، گواهینامه رانندگی نداشت و هر هفته مهاجم‌های رقیب طوری به او حمله می‌کنند که می‌خواهند زندگی را برایش جهنم کنند. متوجه شدم که بعد از این سخنرانی کوتاه روحیه دیوید برگشت. در حال حاضر او در میان بهترین دروازه‌بان‌های جهان قرار دارد که این امر را مدیون مربی دروازه‌بان‌های تیم هستم؛ یعنی اریک استیل(۲۵۵).

جای دیگری که سطح اعتماد به نفس فردی آشکار می‌شود، زمانی است که ضربات پنالتی سرنوشت یک تیم را مشخص می‌کند. بعضی از بازیکنان مثل پاتریس اورا در زمان تمرین، پنالتی‌زن‌های ماهری هستند ولی از این می‌ترسند که در زمان بازی از آن‌ها خواسته شود تا پنالتی بزنند. پل اینس هم این طور بود. وس براون(۲۵۶) ترجیح می‌داد پابرنه بازی کند تا اینکه پنالتی بزند. فکر می‌کنم وس دعا

می‌کرد که قبل از اینکه او بخواهد پنالتی بزند نتیجه بازی مشخص شده باشد. از سوی دیگر بازیکنانی بودند که سرشار از اعتماد به نفس بودند. در موارد نادری که اریک کانتونا یک پنالتی را از دست می‌داد، می‌توانستی از روی صورتش بخوانی که می‌گوید چطور این اتفاق رخ داده است. فکر می‌کنم اصلاً متقاعد نمی‌شد که پنالتی را از دست داده است. دنیس اروین، استیو بروس، برایان مک کلیر، رود ون نیستلروی، روبین ون پرسی (۲۵۷) و وین رونی همگی احساس بدی در زمان پنالتی داشتند. رونی وقتی تحت فشار باشد عملکردش عالی می‌شود. در ماه مه سال ۲۰۱۱، یک بر صفر از بلکبرن راورز عقب بودیم و برای قهرمانی در لیگ برتر به یک امتیاز نیاز داشتیم. هفده دقیقه به انتهای بازی صاحب یک ضربه پنالتی شدیم. رونی پنالتی را به طاق دروازه چسباند. فکر می‌کنم که رونی فکر این را کرده بود که در صورت گرفتن پنالتی ضربه را به کجا بزند.

گاهی اوقات در آخرین دقایق بازی، بعضی از بازیکنان را برای زدن ضربه پنالتی وارد زمین می‌کردم. این کار را در سال ۲۰۰۸ در فینال بازی‌های لیگ قهرمانان در برابر چلسی انجام دادم. در این بازی اندرسون برزیلی را برای زدن پنالتی وارد بازی کردم. او تنها بیست سال داشت ولی با اعتماد به نفس تمام، پنالتی ششم را گل کرد تا برای سومین بار در این رقابت‌ها قهرمان شویم.

گاهی اوقات موقعیت بازی حتی باعث می‌شد تا باتجربه‌ترین بازیکنان نیز تحت تأثیر قرار بگیرند. می‌توانید تصور کنید که وقتی یک بازی، مهم‌ترین بازی دوران حرفه‌ای یک بازیکن باشد، او چه شرایطی را تحمل می‌کند؟ غیرواقعی است که فکر کنیم تمامی آن‌ها قادرند تا فشارهای وارده از سوی هیاهوی ورزشگاه‌ها و جوسازی رسانه‌ها را نادیده بگیرند و فینال لیگ قهرمانی برای‌شان مثل یک بازی معمولی باشد. زندگی فوتبالی همیشه این‌گونه نیست. زمانی که با تیم بارسلونا در شهر روتردام در سال ۱۹۹۱ در فینال جام در جام اروپا بازی داشتیم، پل اینس که تنها بیست‌وسه سال داشت بسیار عصبی شده بود. تأخیر سوت شروع بازی هم به دلیل ورود هواداران کمکی به اوضاع نکرد. پل در نیمه اول بسیار سنگین شده بود. در بین دو نیمه به او گفتم: «تنها روی بازی تمرکز کن و همه‌چیز رو فراموش کن. اتفاق بدی نمی‌افته. آروم باش و لذت ببر.» در نیمه دوم بهتر شد و به شکلی عالی با رابسون برای دفاع از دروازه تیم تلاش کرد.

موقعیت‌های خاصی بوده که در آن بازیکن به صورت ارادی زندگی خود را سخت کرده و سطح اضطراب خود را افزایش می‌داد. این مسئله در سال ۱۹۹۵ اتفاق افتاد، یعنی زمانی که در اولدترافورد با گل روتور ولگوگراد (۲۵۸) از جام یوفا حذف شدیم. در آن بازی از جان اوکین (۲۵۹) برای بازی در جناح راست تیم استفاده کردم. ده دقیقه

قبل از شروع بازی، بعد از اینکه لیست بازیکنان تحویل داده شد، به من گفت که می‌خواهد در جناح چپ بازی کند. معلوم بود که تحت تأثیر فشار بازی قرار گرفته ولی کاری از دستم برنمی‌آمد. این تصمیم بسیار مرگ‌بار بود چون باید روبه‌روی ولگوگراد بازی می‌کرد که یک ماشین پرنده بود. فیل نوئل را در دفاع راست گذاشتم تا بتواند جلوی مشکل را بگیرد ولی در نهایت او کین نتوانست دوام بیاورد و بعد از نیم ساعت او را بیرون کشیدم.

در بعضی موارد چیزی خارج از کنترل شما رخ می‌دهد و باعث می‌شود تا اعتماد به نفس کل باشگاه با مشکل روبه‌رو شود. در یک چنین موقعیت‌هایی بهتر است تا اعتماد به نفس جمعی را ارتقاء دهید. زمانی که تیم منچسترسیتی شروع به ریخت و پاش گسترده‌ای در هزینه‌های باشگاه داری کرد، کاملاً طبیعی بود که همه در داخل باشگاه به خواندن روزنامه‌ها بپردازند و از ارقام بالای پرداختی‌ها متعجب شوند. این مسئله در زمانی که قهرمانی در لیگ برتر را در سال ۲۰۱۲ تنها به‌خاطر تفاضل گل به منچسترسیتی واگذار کردیم تشدید شد. ما از هیجده امتیاز پایانی لیگ تنها ده امتیاز گرفتیم. می‌دانم که مردم این مسئله را بد برداشت می‌کنند، ولی در اصل این منچسترسیتی نبود که قهرمان شد بلکه این ما بودیم که قهرمانی را از دست دادیم.

من از عنوان قهرمانی سیتی در لیگ برتر برای افزایش انگیزه بازیکنان در تابستان استفاده کردم. پس از جمع شدن برای آغاز فصل جدید، به همه یادآوری کردم که منچستر باید تمامی بازی‌ها را ببرد. مهم نیست که تیم مقابل ما قهرمان لیگ برتر، قهرمان جام باشگاه‌های اروپا و یا یک تیم دسته چهارمی در جام حذفی باشد. توانستم این ایدئولوژی را که هیچ باشگاهی برتر و بزرگ‌تر از منچستریونایتد نیست، به بازیکنانم تلقین کنم، حتی اگر مالک آن باشگاه‌ها کنترل تمامی نفت خلیج فارس یا تمامی معادن زغال سنگ روسیه را در اختیار داشته باشد.



سِر الکس فرگوسن (راست) و دستیارش کارلوس کی‌روش (چپ) در
زمین تمرین کارینگتون ، ۲۵ جولای ۲۰۰۶

فصل سوم : کنار هم چیدن قطعات

سازماندهی

می دانم که سیستم باشگاه فوتبال به پیچیدگی طراحی یک زیردریایی هسته‌ای یا ساختن پنجاه میلیون گوشی موبایل و یا سازماندهی آزمایش‌های پزشکی برای تولید دارویی جدید نیست. ولی همانند هر نهادی، باید خوب سازماندهی شده و مطمئن باشیم که سیستم کلی باشگاه ساختار مناسبی دارد. محصول یک باشگاه، یک تیم فوتبال است، نه یک خودرو یا یک ماشین لباسشویی، در نتیجه باید مطمئن شویم که تمامی قطعات در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند.

همیشه این احساس را داشتم که اگر سازماندهی خوبی نداشته باشیم، فرستادن یک تیم فوتبال خوب به درون زمین غیرممکن خواهد بود. اکثر مالکان و مربیان بدون هیچ دلیلی به انتخاب بازیکنان اقدام می‌کنند. این‌گونه افراد تنها به دنبال نتایج آنی و سریع هستند. پیش از ساختن یک تیم عالی، باید سازمان‌دهی خوبی داشته باشید. تمامی قطعات باید به درستی کنار یکدیگر قرار بگیرند. این مسئله زمان می‌برد. بخصوص بنا به گفته‌ی کتاب‌های بازاریابی، در دوره سوددهی باشید. در یونایتد، مسئولیت من تنها هدایت تیم بود، حال آن‌که رئیس باشگاه، مارتین ادواردز (۲۶۰) از زمان ورودم با باشگاه تا سال ۲۰۰۰ و

سپس شریک تجاری من، دیوید گیل (۲۶۱) به تمامی مسائل سرکشی می کردند.

در زمان پیوستنم به یونایتد، حدود چهار یا پنج دپارتمان و هشتادوپنج کارمند در باشگاه حضور داشتند. باشگاه از فروش بلیت های فصل و لوازم جانبی درآمد کسب می کرد. اگر بازی از تلویزیون پخش می شد، پول کمی به باشگاه پرداخت می شد. پس از ارزیابی موقعیت، هدفم ساختاربندی مجدد باشگاه بود و نه تشکیل تیم. مطمئن بودم که اگر اولین بخش را به درستی انجام دهیم و افراد صبور باشند، در نهایت بهترین تیم را خواهیم داشت. کاملاً مشخص بود که این شرایط یک شبه به دست نمی آید.

امروزه منچسترسیتی و لیورپول به سختی تلاش می کنند تا جایگاه خود را پیدا کنند. منچسترسیتی که تاریخچه طولانی لیورپول را ندارد و همیشه در زیر سایه یونایتد قرار داشته، تمامی موانع را از پیش رو برداشت. درست فردای روزی که شیخ منصور (۲۶۲) در سال ۲۰۰۸ باشگاه را خریداری کرد، منچسترسیتی حدود سی و دو و نیم میلیون پوند برای خرید روبینیو (۲۶۳) پرداخت کرد. این تیم پس از آن ششصد میلیون پوند دیگر نیز خرج کرده است، ولی من مطمئن نیستم که این همه هزینه برای آن ها چیزی به جز یک تیم خسته به دنبال داشته باشد، چون در انتهای فصل قبل، نشانه هایی از خستگی و گسستگی

در آن‌ها دیده می‌شد. ممکن است بتوانید مسیر خود را برای موفقیت کوتاه‌مدت هموار کنید، ولی در درازمدت این روش جواب نمی‌دهد. موفقیت‌های بلندمدت نیاز به صبر و سازمان‌دهی کامل دارد.

آماده سازی

مهم‌ترین ویژگی سیستم ما تمرین بود. هر چیزی که در بعدازظهر شنبه اتفاق می‌افتاد، پیش از این در زمین تمرین پیاده شده بود. اگر دوباره مربی‌گری را شروع کنم، مهم‌ترین چیزی که بر آن تمرکز می‌کنم نگرش و رفتار بازیکنان در طول جلسات تمرین است. اگر بازیکنان تمرین را جدی بگیرند، اتفاق‌های خوبی خواهد افتاد. اگر به دنبال در رفتن از تمرین باشند، هرگز نمی‌توانند در دراز مدت مؤثر باشند. زمین تمرین ما جایی بود که کار واقعی در آن انجام می‌گرفت. تمرین دارای ریتمی بود که به ندرت از آن تخطی می‌شد. روز بعد از بازی تمامی بازیکنان برای ریکاوری، ماساژ و جکوزی در باشگاه حاضر می‌شدند. دوشنبه‌ها، یک جلسه تمرینی کامل داشتیم و اگر در وسط هفته بازی داشتیم، سه‌شنبه روز آماده‌سازی پیش از بازی بود. پنج‌شنبه روز ریکاوری بود و سپس کل این چرخه مجدداً تکرار می‌شد. در مورد ریکاوری درست، نه فقط بعد از بازی‌های هفتگی بلکه پس از رقابت‌های بزرگ توجه زیادی می‌شد. برای نمونه، به بازیکنانی که در جام جهانی حضور می‌یافتند بیست‌وهشت روز کامل برای ریکاوری

زمان می‌دادیم. گاهی اوقات بازیکنان مسن‌تر را به مدت یک هفته در ماه دسامبر به مرخصی می‌فرستادم. در زمستان فصل ۱۹۹۸-۱۹۹۹، پیتر اشمایکل (۲۶۴) را به مرخصی فرستادم تا به استراحت بپردازد. همین کار را با بازیکنان جوان‌تر انجام می‌دادم. گری نویل را به مدت یک هفته به مالتا فرستادم چون فهمیده بودم که پس از جام جهانی سال ۱۹۹۸ انرژی‌اش تخلیه شده است. این تعطیلات تضمینی برای بازیابی آن‌ها و آماده شدن برای ادامه فصل بود.

من قوانینی را برای زمین تمرین وضع کرده بودم و انتظار داشتم که این قوانین مو به مو اجرا شوند. زمانی که استیو مک کلارن (۲۶۵) در سال ۱۹۹۹ هدایت تمرین را برعهده گرفت، وظیفه‌اش را به‌طور مشخص برایش شرح دادم. او باید جلسات تمرین را اداره می‌کرد، ولی مطمئن بودم که فهمیده من به شدت، به تمرکز و تعهد در هر جلسه تمرین نیاز دارم. به او گفتم اگر از تمرین راضی نیست باید از نو شروع کند تا به نتیجه برسد یا جلسه فوق‌العاده بگذارد و به هیچ وجه نباید جلسه تمرین بد داشته باشیم.

من اصلاً دوست نداشتم دیگران در نوع تمرینات تیمم دخالت داشته باشند. زمانی که کارلوس کی‌روش (۲۶۶) اداره جلسات تمرین را برعهده گرفت، تعدادی از بازیکنان از جلسات تمرین راضی نبودند چون به‌نظرشان تکراری بود. یکی از جلسات تمرین را متوقف کردم و به

آن‌ها گفتم: «وقتی بازیکن بودم آرزو داشتم تا فردی مثل کارلوس منو تمرین بده. تمامی کارهای تکراری که در تمرین انجام می‌دیم در بازی که هیچ زمانی برای فکر کردن ندارین ملکه ذهن تون می‌شه.» تمامی برنامه‌ریزی و آماده‌سازی‌ها برای آمادگی در برابر هجوم ناگهانی غرایز حیوانی در زمان مسابقه بود. زمانی که بازی آن‌طور که باید پیش نرود، بازیکنان به راحتی تحت تأثیر احساس خود قرار می‌گیرند تا عقل‌شان. ولی چون در هیجان بازی راهی به ذهن‌شان نمی‌رسد، به احساس خود پناه می‌برند ولی فراموش نکنید که فوتبال یک بازی احساسی است و امکان وجود تکل‌های بد و تصمیمات اشتباه داوری وجود دارد؛ به‌طوری که بر تماشاگران در استادیوم هم به راحتی تأثیر می‌گذارد. اشتیاق و تمایل به بردن خصوصیتی عالی هستند ولی باید تحت کنترل ذهن باشند. در نود درصد از موارد، اکثر بازیکنان خوب هستند ولی موقعیت‌هایی وجود دارد که در آن‌ها عواطف خام و نسنجیده بر نیاز به نظم و ترتیب غلبه می‌کند. تمامی تمرین‌های ما در زمین تمرین، تمامی صحبت‌های تاکتیکی و ارزیابی بازی‌ها، روشی برای فرو کردن ضرورت پیروی از برنامه‌های از پیش تعیین شده در مغز بازیکنان است. متقاعد ساختن روحیه‌های بسیار رقابت‌پذیر برای داشتن صبر و شکیبایی بسیار دشوار است. با این وجود بیشتر پیروزی‌های ما با

سختی زیاد به دست می‌آمد. هر بازی (همانند زندگی) مملو از شانس و چنگ زدن به آن است.

با گذشت سال‌ها، سیستم باشگاه کاملاً مشخص شده و به خوبی توسط دستیارانم اجرا می‌شد؛ به‌طوری که دیگر نیازی به یادآوری نبود. مسئله‌ای که کمک شایانی به ما می‌کرد این بود که بعضی از بازیکنان به مدت چندین سال با ما همکاری داشتند، مثل ویدیچ، اورا، فردیناند، و همچنین بازیکنانی که دنیایی به جز یونایتد نمی‌شناختند مانند اسکولز، گیگز و برادران نویل. بازیکنان ارزش‌های من را درک می‌کردند و بازیکنان مسن‌تر نیز به‌طور خودکار این ارزش‌ها را به بازیکنان جوان‌تر و یا تازه واردها انتقال می‌دادند. می‌توان گفت که به نوعی استمرار ایده‌ها وجود داشت.

انجام کارهای برنامه‌ریزی شده در زمین تمرین خارق‌العاده است، به ویژه اگر بازیکنانی با ذهن گیرا داشته باشید که مشتاق به یادگیری و ارتقا هستند. اندی کول (۲۶۷) مثالی بارز است. زمانی که در سن بیست‌وسه سالگی پس از بازی در تیم‌های آرسنال، بریستول سیتی (۲۶۸) و نیوکاسل یونایتد به تیم ما پیوست، فقط علاقه داشت تا در منطقه جریمه حضور داشته باشد و گل بزند. پس از حدود سه ماه تمرین بهبود قابل توجهی داشت. در کار با توپ و دیگر مهارت‌های فوتبالی بسیار پیشرفت داشت. متوجه شدم که این نوع

تغییر مختص بازیکنان جوان تر نیست. هنریک لارسن مثال خوبی است که در سی و پنج سالگی در سال ۲۰۰۷ به تیم ما پیوست. همه می گفتند که «کاش وقتی جوون بود به تیم ما میومد.» تمام خواسته های ما را به راحتی انجام می داد ولی متأسفانه مجبور شد به سوئد برگردد، چون به خانواده و باشگاه خود متعهد بود. همین مسئله برای مایکل اوون (۲۶۹) در سن سی سالگی اتفاق افتاد. او تنها در پنجاه و دو بازی برای ما به میدان رفت ولی با وجود بازی برای تیم های لیورپول، رئال مادرید و نیوکاسل و یک دهه حضور در تیم ملی انگلیس، همچنان علاقه مند به یادگیری و در پی بهبود قابلیت هایش بود.

زمانی که رنه مولنستین (۲۷۰) پس از کارلوس کی روش مربی تیم منچستر شد، کار ما راحت تر شد چون به مدت چندین سال در سیستم باشگاه فعالیت داشت. وی همیشه در صحنه حضور داشت و به بازیکنان جوان کمک می کرد تا مهارت های فنی خود را بهبود ببخشند، مثل دنی ولبک (۲۷۱)، تام کلورلی (۲۷۲) و کریستیانو رونالدو. رنه تمامی تمرین های دفاع و حمله کارلوس (۲۷۳) را به ارث برده بود و در عین حال ویژگی های مورد نظر خودش را نیز به آنها اضافه کرده بود. رنه علاقه عجیبی به ویل کوئروور (۲۷۴) مربی بزرگ هلندی داشت. این مربی بزرگ جزء اولین کسانی بود که درباره ی اهمیت حرکت مچ پا و تأثیرش بر کنترل توپ صحبت کرده بود. مایک فلان (۲۷۵) مثال

دیگری از مزایای رشد در درون یک سیستم است. او برای من بازی می‌کرد و به تدریج او را به‌عنوان یک مربی پرورش دادم؛ به‌طوری‌که در نهایت در سال ۲۰۰۸ به‌عنوان کمک مربی من انتخاب شد.

هرگز شانس این را نداشتم تا به بعضی از بزرگ‌ترین بازیکنان یونایتد برای تبدیل شدن به یک مربی بزرگ کمک کنم ولی همیشه فکر می‌کردم که این راهی برای تضمین استمرار بزرگی تیم منچستر است. رایان گیگز، پل اسکولز، گری نویل و نیکی بات همگی دارای این ویژگی بودند ولی هرگز به آن‌ها پیشنهاد ندادم تا بازی را کنار گذاشته و مربی شوند. من واقعاً می‌خواستم که نویل به تیم مربیان آکادمی باشگاه بپیوندد، ولی با شبکه اسکای (۲۷۶) قرارداد بست و وارد دنیای تلویزیون شد. از این مسئله ناراحت شدم چون شخصیت و نگرش گری باعث ارتقای جایگاه باشگاه می‌شد. پل اسکولز یکی از بهترین ارزیاب‌های بازیکنان فوتبال در حین بازی است. فکر می‌کنم رفتن آن‌ها ضایعه‌ای برای منچستریونایتد بود.

مواقع زیادی در دوره حرفه‌ایم بوده که بی‌اندازه به خوش‌شانس بودن و تهدید داوران برای گرفتن وقت اضافی در بازی‌های خانگی متهم می‌شدم. البته مواقعی بوده که شانس با ما یار بود که در دنیای فوتبال طبیعی است. با این حال، در موفقیت‌های ما، آماده‌سازی بیشتر از شانس سهیم بوده است.

بخشی از این پیشرفت، شامل حذف مسائل غافل گیر کننده، تا حدی ممکن است چون زندگی پر از مسائل غیرمنتظره است. استعدادیاب‌ها، آکادمی جوانان و جلسات تمرینی سازماندهی شده همگی برای رسیدن به همین هدف بود. وقت‌هایی بوده که تمرینات زیادی را انجام می‌دادیم چون احساس می‌کردیم آمادگی لازم را نداریم. برای نمونه، همیشه دوست داشتم تمامی اطلاعات لازم را قبل از مسابقه در اختیار داشته باشم. پس از اینکه به یونایتد آمدم، هیچ اطلاعاتی در مورد بازیکنان باشگاه‌های دیگر نداشتم. در نتیجه از جان لیال (۲۷۷) خواستم تا فایل‌ها و گزارشات خود در مورد تمامی تیم‌ها و بازیکنان تیم‌های حریف را در اختیارم قرار دهد. وی چشم تیزبینی داشت و مطالعه نوشته‌هایش بسیار مفید بود.

انجام مستمر تکالیف محوله، یکی از مبانی تیم یونایتد بود. برای نمونه زمانی که با تیم بایرن مونیخ در فینال لیگ قهرمانان سال ۱۹۹۹ بازی کردیم، تکلیف خود را به درستی انجام دادیم. در هر بازی به دنبال این هستید که بدانید مربی تیم حریف چگونه تاکتیک‌های خود را در حین بازی تغییر می‌دهد. مسلماً، پیش‌بینی این مسئله دشوار است ولی آماده‌سازی کامل می‌تواند گاهی اوقات به شما بازیکنان تعویضی احتمالی را نشان دهد. در بازی فینال سال ۱۹۹۹، بازیکن گوش بایرن مونیخ، ماریو باسلر (۲۷۸) که تبحر خاصی در ضربات کاشته داشت، در

دقایق اول بازی گل زد. الکساندر زیکلر (۲۷۹) که چند فصل از بازیکنان اصلی بایرن بود، در آن بازی گوش چپ بود. پیش‌بینی کرده بودیم که این دو نفر تعویض شوند. ما اصلاً به گوی جادویی دسترسی نداشتیم تا آینده را در آن ببینیم. ما تنها فیلم بازی‌های بایرن را دیده بودیم و می‌دانستیم که این دو نفر در حین بازی تعویض می‌شوند. زیکلر در دقیقه هفتادویک و باسلر در دقیقه هشتادوهفت تعویض شدند. این دو تعویض بسیاری از توانایی‌های بایرن در نفوذ به دفاع ما را از بین برد، در نتیجه توانستیم بازیکنان بیشتری را در خط حمله قرار دهیم. چند سال بعد، زمانی که با بارسلونا در نیمه‌نهایی لیگ قهرمانان سال ۲۰۰۸ بازی داشتیم، کارلوس کی‌روش مانع‌هایی را روی زمین قرار داد تا جایگاه بازیکنان را دقیقاً به آن‌ها نشان دهد؛ چندین مانع هم قرار داشت تا به اسکولز و کریک نشان دهیم باید حملات از میانه زمین را خفه کنند. به این ترتیب بارسلونا نتوانست حتی یک گل هم در دو بازی وارد دروازه ما کند.

سی‌وشش ساعت قبل از بازی، تمرینات ما ریتم خاصی پیدا می‌کرد. ویدئویی کوتاه و مختصر از تیم حریف قبل از تمرین به بازیکنان نمایش داده می‌شد و عصر روز بازی در هتل بر جزئیات بازی تمرکز می‌کردیم. دلیل کوتاه بودن این ویدئوها این بود که اکثر بازیکنان، به ویژه جوان‌ترها، دوره توجه محدودی دارند. من همیشه تمایل داشتم تا بر

نقاط ضعف حریفان تکیه کنم تا نقاط قوت. تماشای ویدئوی بازیکنان باکیفیت تیم حریف مفید بود ولی در نهایت، پیروزی در هر بازی بدون داشتن یک دفاع قوی امکان‌پذیر نخواهد بود. روش بردن جنگ‌ها، منازعات و بازی‌ها از طریق حمله کردن و ضربه بر حریف است. در نتیجه همیشه نقاط ضعف حریفان را هدف قرار می‌دادم. اگر بر نقاط قوت حریفان بیش از حد تأکید کنید، تنها بذره‌ای تردید را در بازیکنان خود می‌کارید.

در روز بازی، تمرینات را نهایی می‌کردم و تنها تاکتیک‌های اصلی را برای بازیکنان توضیح می‌دادم. من به چند مورد دیگر نیز توجه می‌کردم. همیشه عادت داشتم تا ببینم کدام بازیکنان حریف برای اولین بار است که در اولدترافورد بازی می‌کنند. پس از شناسایی‌شان، به‌طور حساب شده و هدفمند فشار مضاعفی را بر آن‌ها وارد می‌کردیم، این یکی از روش‌هایی بود که به آن‌ها خوشامد می‌گفتم. نکته دیگری که به آن توجه ویژه‌ای داشتم، بازیکنان با استعدادی بودند که در تیم حریف بازی می‌کردند ولی سخت‌کوش نبودند. این بازیکنان همیشه در بیست دقیقه پایانی بازی، تازه موتورشان گرم می‌شد و تیم حریف را غافل‌گیر می‌کردند چون در طول تمرینات خود را خسته نمی‌کردند. متیو لی تیسیر (۲۸۰) که بیش از پانصد بازی برای ساوت‌همپتون انجام داد، یکی از همین دست بازیکنان بود. او قادر بود تا مدت زیادی از

بازی را بیهوده در زمین بازی بچرخد و در زمانی که همه دیگر خسته شده بودند، در یک چشم برهم زدن، بعدازظهر شما را نابود کند. دیگر افراد در این دسته، بازیکنانی بودند که به اصطلاح «شناور» نامیده می‌شدند، بازیکنانی که اغلب در اسپانیا و آمریکای جنوبی پیراهن شماره ۱۰ را می‌پوشند. این بازیکنان در بین هافبک‌ها و مهاجمان، مدام در حرکت هستند و شما پست دقیق آن‌ها را نمی‌دانید. داوید سیلوا (۲۸۱) یکی از بازیکنانی بود که در تیم والنسیا این نقش را برعهده داشت. این گونه بازیکنان آزاد هستند و انرژی خود را در زمان مالکیت توپ به کار می‌برند. این حقیقت که این بازیکنان می‌توانند در بخش‌های مختلف زمین بازی کنند و به هیچ جایی محدود نیستند، به این معناست که نمی‌توانیم تمرکز دقیقی بر آن‌ها داشته باشیم.

در تیم یونایتد بهترین بازیکنان اهمیت زیادی به آماده‌سازی می‌دادند. به همین دلیل است که این بازیکنان جایگاهی بالایی دارند. دیوید بکام، رایان گیگز، کریستیانو رونالدو و وین رونی همگی برای بهتر شدن توانایی‌شان در ضربات آزاد، بعد از رفتن بازیکنان به تمرین می‌پرداختند. این بازیکنان به سرعت پس از تمرین برای حمامی طولانی و ماساژ محو نمی‌شدند و یا به سراغ دلالتی ماشین نمی‌رفتند. این افراد متعهد بودند تا سی دقیقه تمام برای قوس دادن به توپ و گذراندن آن از آدمک‌ها و دروازه‌بان تمرین کنند. به همین دلیل است

که بکام به استاد ضربات آزاد بیستوپنج تا سی متری، گیگز هیجده تا بیستوسه متری و رونی هم استاد ضربات نزدیک به محوطه جریمه، تبدیل شدند. در مورد رونالدو باید گفت که او قادر است تا ضربات آزاد را حتی از کره ماه به گل تبدیل کند.

تماشاگرانی که در سال ۱۹۹۶ گلی را که دیوید بکام از وسط زمین به ویمبلدون زد دیدند، آن را نوعی معجزه در می‌دانستند. اصلاً این‌گونه نبود. او باید این نوع ضربه را هزاران بار تمرین کرده باشد، بنابراین زمانی که شانس انجام این کار را داشت، به خوبی از آن استفاده کرد. همین مسئله برای دیگر گل‌های بازیکنان منچستر مصداق دارد. این بازیکنان بارها و بارها در جلسات تمرین این نوع گل‌ها را تمرین می‌کنند.

من همیشه مربیان دیگر را به دلیل نحوه آماده‌سازی تیم‌شان ستایش می‌کنم چون اکثر آن‌ها با چالش استخراج بهترین عملکرد، از بازیکنانی درگیر هستند که استعدادشان اصلاً قابل مقایسه با بازیکنان تیم یونایتد نیست. سام آلدایس (۲۸۲) که اکثر دوران بازیگری‌اش را در بولتون و پرستون بوده و هدایت تیم‌های بولتون، نیوکاسل، بلکبرن و وستهام را در لیگ برتر برعهده داشته، مثالی بارز از این دسته مربیان است. کوین دیویس (۲۸۳) مهاجم تیم بولتون در زمان مربی‌گری آلدایس بوده، بازیکنی که کند حرکت می‌کرد و بسیار ملال آور بود.

زمانی که سام آلدایس مربی بولتون بود (بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۷)، بر بیرون کشیدن قطره قطره توانایی بازیکنانی مثل دیویس متمرکز شد. او این کار را از طریق آماده‌سازی و هر چیز اضافی که فناوری ارائه کرده بود انجام می‌داد. سام می‌دانست که ارسال چه تویی به درون محوطه جریمه باعث به دردرس افتادن بازیکنان تیم حریف می‌شود و حتی دوچرخه‌های تمرینی در کنار زمین تعبیه کرده بود تا بازیکنان ذخیره قبل از ورود به زمین، خوب گرم کنند. این مسئله به ندرت مورد اشاره قرار گرفته ولی باور سام به مزایای آماده‌سازی، منافی برای او به دنبال داشته است، حتی اگر مالکان باشگاه‌هایی که برای‌شان کار کرده، نفهمیدند که چطور توانسته از بازیکنان متوسط، تیمی خوب بسازد.

مواقعی وجود داشت که از شکست بسیار رنج می‌بردیم، در نتیجه مجبور می‌شدم تا کل راهبرد تیم را مورد بررسی مجدد قرار دهم. پس از اینکه چلسی در سال ۲۰۰۴ قهرمان لیگ برتر شد، آماده‌سازی پیش فصل تیم را مجدداً بررسی کردم. چلسی تمامی تیم‌ها را به صلابه کشید و با نودوپنج امتیاز قهرمان شد. این درحالی بود که آرسنال با هشتادوسه و منچستر با هفتادوهفت امتیاز دوم و سوم شدند. این اختلاف بسیار تحقیرآمیز بود. تمام فصل فقط به دنبال چلسی بودیم

ولی حتی به گرد پای این تیم هم نرسیدیم. هرگز نمی‌خواستیم که این مسئله دوباره اتفاق بیفتد.

پس از اولین قهرمانی چلسی، توجه بیشتری را به شدت تمرینات آماده‌سازی پیش فصل اختصاص دادم. بازیکنان چلسی آمادگی فیزیکی بهتری نسبت به منچستر در کل فصل ۲۰۰۵-۲۰۰۴ داشتند. در نتیجه تصمیم گرفتم تا تمرینات پیش فصل ۲۰۰۷-۲۰۰۶ را مجدداً طراحی کنم (چون برنامه سال ۲۰۰۶-۲۰۰۵ از قبل مشخص شده بود). اگرچه برای باشگاه مهم بود تا پرچم خود را در کشورهای مختلف به اهتزاز درآورد، ولی منطقی نبود که ترکیب بازی به گونه‌ایی باشد که فابین بارتز که سه فصل دروازه‌بان ما بود، تبدیل به مهاجم تیم شود. بازی با تیم‌های ضعیف اصلاً برای ما مناسب نبود. در نتیجه تغییرات مهمی را انجام دادیم. بازی با تیم‌هایی که ما را به چالش بیشتر می‌کشیدند مهم‌تر بود تا اینکه بخواهیم با یک تیم تایلندی دسته چندی رقابت داشته باشیم. این مسئله، درسی مهم و واقعی برایم بود.

با وجود قهرمانی چلسی، اصلاً تمایلی نداشتم تا به انجام کارها بیهوده سرعت ببخشم. دوست داشتم تا ریتم فصل را به تدریج در بازیکنان تزریق کنم. ورزشکاران با عملکرد بالا معمولاً به انجام تمرینات شدید و سنگین گرایش دارند. برای بعضی‌ها، این مسئله یک دل مشغولی

مهم است و برای بعضی نیز نگرانی در مورد از بین رفتن سطح تناسب فیزیکی وجود دارد. در پیش فصل، تمرکز اصلی بر حرکت بدنی و همچنین پرهیز از برخوردهای فیزیکی و تمرینات شدید است. هیچوقت سخنرانی‌های طولانی مدت، تحلیل جامع بازی‌های فصل قبل و یا صدها ساعت تحلیل ویدئویی وجود نداشت. در عوض تست‌های پزشکی در مورد بازیکنان انجام می‌گرفت. پانزده ایستگاه پزشکی در سالن تمرین با حضور پزشکان و پرستاران وجود داشت که تست‌هایی را بر روی هر بازیکن انجام می‌دادند. این مسئله به ما اجازه می‌داد که اطلاعات دقیقی در مورد شرایط فیزیکی و پزشکی بازیکنان در اختیار داشته باشیم.

تست‌های ویژه قلبی- ریوی و ارزیابی‌های جامع خون، اسکن تاندون‌ها با دستگاه‌های فراصوتی و کنترل تمامی واکسن‌ها، همگی به‌طور منظم انجام می‌گرفتند. همچنین انعطاف‌پذیری، حرکت و تعادل بازیکنان تحت نظر بود. این تست‌ها برای تمامی اعضای بدن انجام می‌گرفتند. تمامی این مسائل به ما امکان می‌داد تا بازیکنان آسیب‌پذیر را شناسایی کرده و آن‌ها را در سه دسته مختلف طبقه‌بندی کنیم: زیاد، متوسط و کم. در این حالت برنامه‌های تمرینی متناسب با هر بازیکن طراحی می‌شد.

تغییر در روند برنامه پیش فصل، مدتی زمان برد تا به ثمر بنشیند. چلسی سال ۲۰۰۶-۲۰۰۵ مجدداً قهرمان لیگ برتر شد ولی این بار با اختلاف هشت امتیازی. در فصل ۲۰۰۷-۲۰۰۶ آمادگی فیزیکی ما به اندازه‌ای بهبود یافت که توانستیم با اختلاف شش امتیازی از چلسی قهرمان لیگ برتر شویم.

در فوتبال، همانند دیگر فعالیت‌ها، بهترین برنامه‌ها گاهی اوقات عملی نبوده و بداهه کاری نیاز است. این مسئله بر مبنایی منظم و تکراری کار می‌کند. من معمولاً کارها را در طول بازی یا در بین دو نیمه تغییر می‌دادم. مثالی که به ذهنم می‌رسد بازی یونایتد با وستهام در آخرین هفته‌های فصل در آوریل ۲۰۱۱ بود. چند ماه قبل‌تر، وستهام در بازی جام اتحادیه توانسته بود تیم ما را که بیشتر از بازیکنان جوان تشکیل شده بود چهار بر صفر شکست دهد. نزدیک به انتهای آن بازی، والی داونز (۲۸۴)، مربی تیم اول وستهام، از وس براون که در کنار خط برای تعویض با جانی ایونس (۲۸۵) ایستاده بود پرسید: «آیا قراره تغییری در بازی به وجود بیاری؟» این جمله هرگز از یادم نرفت و اهانت هواداران تیم وستهام نیز من را بسیار عصبانی کرد. به آن‌ها گفتم: «ماه آوریل به اینجا برمی‌گردیم و شما رو له می‌کنیم.» هرچند، زمانی که در آوریل به وستهام رفتیم در نیمه اول دو بر صفر عقب افتادیم، معلوم بود نمی‌توانم وعده‌ام را عملی کنم. بنابراین کلاً برنامه تیمم را عوض

کردم. پاتریس اورا (که وسط هفته برای تیم ملی فرانسه بازی کرده بود) را از بازی بیرون کشیدم و رایان گیگز را به گوش چپ فرستادم. در نهایت بازی را چهار بر دو بردیم. رونی در آن بازی هتتریک کرد. چند هفته بعد، و نزدیک به انتهای فصل، وستهام قهرمانی را واگذار کرد.

اتفاقی مشابه در سال ۲۰۰۹ در اولدترافورد افتاد. در نیمه اول دو بر صفر از تاتنهام (۲۸۶) عقب افتادیم. در بین دو نیمه، کارلوس توز را با نانی تعویض کردم. نتیجه این کار فوق‌العاده بود. توز باورنکردنی بود. وارد زمین شد، خودش را با تمام بازیکنان تاتنهام درگیر کرد، سرعت بازی را کاملاً تغییر داد و هواداران را به هیجان آورد. ما آن بازی را در نهایت پنج بر دو بردیم و در انتهای فصل با اختلاف چهار امتیاز قهرمان شدیم. تأثیر همین یک تغییر بر کل بازی بسیار عجیب بود.

گاهی اوقات رقبای ما با تاکتیک‌های منظم‌تر و آمادگی بیشتر، به راحتی بر ما غلبه می‌کردند. در سال ۱۹۹۶، نیوکاسل در ورزشگاه سنت جیمز پارک (۲۸۷) ما را با نتیجه پنج بر صفر شکست داد. کوین کیگان (۲۸۸)، سرمربی نیوکاسل، تیمش را با انبوهی از مهاجمان ترسناک آرایش داده بود، از جمله آلن شیرر (۲۸۹)، لس فردیناند (۲۹۰)، پیتر بردسلی (۲۹۱) و دیوید ژینولا (۲۹۲). بی‌رحمانه بودن این شکست در آخرین گل کاملاً مشخص بود؛ یعنی زمانی که

هافبک دفاعی نیوکاسل، فیلیپ آلبرت (۲۹۳) بلژیکی، از فاصله بیست متری توپ را از بالای سر پیتر اشمایکل وارد دروازه ما کرد. کاملاً تحقیر شده بودیم.

یک تیم در نتیجه بی‌نظمی می‌تواند از هم بپاشد. اگر بازیکنان برنامه‌ها را فراموش کرده و از آن‌ها پیروی نکنند با مشکل بزرگی روبه‌رو خواهید شد. این مسئله در هر دو بازی ما با بارسلونا در فینال جام باشگاه‌های اروپا اتفاق افتاد. ما هر دو فینال را باختیم چون دو یا سه بازیکن برنامه اصلی تیم را نادیده گرفتند و کار خودشان را انجام دادند. شما نمی‌توانید این کار را در زمان بازی با بارسلونا انجام دهید، به ویژه زمانی که هدایت آن بر عهده پپ گواردیولا (۲۹۴) باشد چون توانایی بالایی در کنترل توپ دارند. یونایتد عادت داشت تا سه‌چهارم از زمان بازی مالکیت توپ را در اختیار داشته باشد، در نتیجه در حالی که برای بازی با بارسلونا آماده می‌شدیم، به خوبی می‌دانستیم که به علت توانایی آن‌ها در حفظ مالکیت توپ، قدرت ما در انجام بازی همیشگی‌مان کاملاً به هم می‌خورد.

گاهی اوقات جو ورزشگاه نیز بر بازی ما تأثیر می‌گذاشت. دو ورزشگاه که همیشه برای ما باعث دردسر می‌شدند؛ ورزشگاه آنفیلد (۲۹۵) در لیورپول و ورزشگاه اندرود (۲۹۶) در لیدز بودند. البته لیورپول یکی از رقبای معمول ما محسوب می‌شد. با یک سری از بهترین تیم‌های مان

در آنفیلد حاضر می‌شدیم، ولی جمعیت حاضر که نسبت به تیم‌های حریف و تصمیمات داوری به شدت بی‌رحمانه رفتار می‌کردند، چنان جوسازی می‌کردند که اعتماد به نفس بازیکنان را از بین می‌بردند و تمرکز آن‌ها را برهم می‌زدند. تنها به چند حواس‌پرتی کوچک نیاز بود تا ساعت‌ها آماده‌سازی از بین برود. در این حالت کار زیادی از دست مربی بر نمی‌آید. فوتبال مهره‌هایی مثل بازی شطرنج دارد، با این تفاوت که این مهره‌ها از پوست و گوشت و خون بوده و دارای احساس هستند. عنصر دیگری از آماده‌سازی که اشاره به آن ارزشمند است، روش خطرپذیری است. تعجب نمی‌کنم که اگر برخی احساس می‌کنند که عمده موفقیت یونایتد ناشی از تمایل ما به اتخاذ شانس‌های غیرضروری است. زمانی که تماشاگران در اولدترافورد فریاد می‌زنند: «حمله! حمله! حمله!» شاید فکر کنید راحت بتوان احتیاط را کنار گذاشت. هرگز مثل این موقع به این فکر نکرده بودم که وظیفه رهبر، کم کردن ریسک تا حد ممکن است. بعضی ممکن است این‌گونه فکر کنند که علاقه من به اسب‌سواری و بازی ورق به معنای این است که ذاتاً یک قمارباز هستم، ولی این موضوع درست نیست. در زندگی خصوصی‌ام، همیشه در مورد مقدار پولی که برای اسب‌سواری و شرط‌بندی خرج می‌کردم محتاط بودم. همین احتیاط در اولدترافورد نیز پیاده می‌شد. ما هیچ‌چیزی را به شانس واگذار نمی‌کردیم. نمی‌توانم بگویم که چقدر از

صحبت‌های بین دو نیمه با بازیکنانم در مورد داشتن صبر و استفاده از فرصت‌ها بود. تنها در پانزده دقیقه پایانی بازی و اگر یک گل عقب باشیم، تمایل دارم تا تیمم ریسکی بازی کند. در آن زمان، مهم نیست که با اختلاف یک یا دو گل می‌بازید. در واقع در آن لحظات حاضرم همه‌چیزم را برای برد بدهم.

به‌طور معمول زمانی که این وضعیت اتفاق می‌افتد، تیم حریف فقط برای حفظ دروازه‌اش تلاش می‌کند و یک بازیکن دفاعی را جایگزین یک بازیکن تهاجمی می‌کند. این امر تعادل کل بازی را در اختیار ما قرار می‌دهد. در این موقعیت می‌توانیم با خیال راحت به دروازه آن‌ها هجوم ببریم بدون اینکه نگران ضد حمله باشیم. رقبا تصور می‌کنند که رفتن به لاک دفاعی به نفع آن‌هاست، ولی این وضعیت به ما کمک می‌کند تا بدون دلهره، به دروازه آن‌ها حمله کنیم و در اغلب موارد هم به گل می‌رسیدیم. ارزش گل‌های دقایق آخر، از شور و شغف بازیکنان در داخل رختکن معلوم می‌شود و نیز از هوادارانی که بی‌صبرانه منتظرند تا به منزل یا بار رفته تا آن را برای دیگران تعریف کنند.

منتقدان تیم می‌گویند که شانس با ما بود و یا بازی را کش داده‌ایم تا به «فرگی تایم (۲۹۷)» [زمان فرگوسنی] برسیم ولی در حقیقت این گل‌ها ناشی از آماده‌سازی دقیق و در اختیار داشتن راهبردی حساب‌شده و سنجیده برای ریسک است.

مسیر حرکت

زمانی که سازمانی را اداره می‌کنید، باید بتوانید تا جای ممکن آینده را پیش‌بینی کنید. ولی اگر سازمان شما تیمی مثل منچستریونایتد باشد، در این صورت چشم‌اندازتان باید پیوسته تغییر کند. گاهی اوقات می‌توان چندین سال آینده را در نظر گرفت ولی گاهی اوقات حتی نمی‌توان چالش بعدی (برای ما بازی بعدی) را پیش‌بینی کرد. با این وجود، اولویت‌بندی یک استراتژی بلندمدت برای باشگاه ضروری است و یونایتد همیشه به فکر آرایش تیم از چند فصل پیش برای بازی‌های آینده بوده است. در نتیجه باید استعدادهای به‌طور مداوم وارد باشگاه شوند.

هر بازی به یازده بازیکن اصلی و هفت بازیکن تعویضی نیاز دارد، در نتیجه کل سازمان باشگاه به دنبال تولید این بازیکنان است. من همیشه به دنبال اطلاعات از بازیکنانی بودم که در تیم سه سال آینده، باشگاه در اختیار می‌گرفت. وقتی که استعدادهای جوان را پرورش می‌دهید، به رشد آن‌ها کمک می‌کنید و مسیر موفقیت را برای آن‌ها فراهم سازید؛ رسیدن به سطح ثابت و مستمر از عملکرد بالا را آسان‌تر می‌کند.

این مسئله وظیفه راحتی نیست چون باید در میان میلیون‌ها پسر با رؤیای تبدیل شدن به یک بازیکن حرفه‌ای، به دنبال ناب‌ترین‌ها باشید.

این روند نیاز به تماشای هزاران بازی دارد؛ بازی‌هایی که گاهی اوقات در زیر باران و محیطی سرد و بی‌روح انجام می‌گیرند. اخیراً جایی خواندم که استیو کوپل (۲۹۸) که بین سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۳ در یونایتد بازی می‌کرد، این فرآیند را این‌گونه توصیف کرده است: «این فرآیند مثل لاک‌پشت‌های موجود در دریا‌های جنوب است. هزاران لاک‌پشت بر روی ساحل تخم‌ریزی می‌کنند ولی تنها تعداد محدودی از آن‌ها به آب می‌رسند.» استیو کاملاً درست می‌گفت، ولی با این تفاوت که ما در تیم منچستر به دنبال لاک‌پشت‌هایی بودیم که قادر به زنده ماندن در دریا بودند، نه لاک‌پشت‌هایی که تنها می‌توانستند به لب آب برسند.

موقعی که در سال ۱۹۷۸ به آبردین پیوستم، دو استعدادیاب داشتیم ولی در زمان ترک باشگاه این تعداد به هفده نفر رسیده بود که همگی مسئول شناسایی استعداد‌های فعال در سرتاسر اسکاتلند بودند. نتیجه کارشان فوق‌العاده بود. زمانی که آبردین در سال ۱۹۸۳ در فینال جام برندگان اروپا با رئال مادرید بازی داشت، هشت بازیکن‌مان از آکادمی استعدادیابی باشگاه در تیم اصلی حضور داشتند (در زمان ورود به آبردین این مسئله فقط شامل یک نفر می‌شد؛ گوردون استراکان (۲۹۹)).

تجربه من کنار گوردون باعث شد تا توجهم به سمت پرورش استعدادهای جوان تر بیشتر شود. وقتی که به آبردین رفتم، این بازیکن به خاطر تصمیم مربی قبلی برای فروشش، افسرده بود. انتقالش را به تعویق انداختم چون می خواستم دوباره به او فرصتی بدهم و او را مورد ارزیابی قرار دهم. نتایج ارزیابی ها رضایت بخش بود. بنابراین فروش منتفی شد و به او کمک کردیم تا مهارت های خود را بهبود ببخشد (مخصوصاً در استفاده از عرض زمین و رسیدن به موقعیت مناسب). نتیجه کار فوق العاده بود: یک دوره ی حرفه ای تحسین برانگیز به عنوان بازیکن برای منچستر یونایتد و تیم اسکاتلند و همچنین سرمربی گری تیم ملی کشور اسکاتلند.

در یونایتد، در اواسط دهه ۱۹۸۰، استعدادیاب ها در همه جای انگلستان و ایرلند پراکنده بودند. با این حال سیستم دارای یک خلأ بزرگ بود. برای منطقه گسترده ی منچستر و حاشیه ی آن، تنها چهار استعدادیاب کار می کردند که فقط دو نفر به شهر منچستر نظارت داشتند. برای مقابله با این نقطه ضعف، مدیریت سیستم جوانان را تغییر دادیم و با نظارت لس کرشاو (۳۰۰) و همکاری نابی استایلز (۳۰۱) و برایان کید (۳۰۲) (که هر دو در لیگ اروپایی ۱۹۶۸ با منچستر قهرمان شده بودند و منطقه را به خوبی می شناختند) خون تازه ای را در رگ های سیستم به جریان انداختیم. لس کرشاو یک

یابنده واقعی و درخشان بود. وی در دانشگاه متروپولیتن منچستر (۳۰۳) به تدریس شیمی مشغول بود و به‌طور پاره‌وقت برای تیم آرسنال استعدادیابی می‌کرد. در آن زمان بابی چارلتون (۳۰۴) اسم لس را مطرح کرد. لس مفهوم آزمایشگاه علمی را وارد اولدترافورد کرد و تأثیری شگرف بر شالوده سیستم استعدادیابی باشگاه داشت. استعدادیاب‌ها به صورت پاره‌وقت کار می‌کردند و یک طرح انگیزشی مناسب را به وجود آوردیم. در صورت پیدا کردن استعدادهایی که منجر به امضای قرارداد با تیم می‌شدند یا وارد تیم اصلی یا تیم ملی می‌شدند، پاداش ویژه‌ای به این افراد پرداخت می‌شد. اگر بازیکن چندین سال با تیم اصلی می‌ماند، هزینه اضافی دیگری به استعدادیاب پرداخت می‌شد.

بزرگ‌ترین مدرک مبنی بر قدرت جوانان، در همین تیم منچستریونایتد بود که در سال ۱۹۹۹ قهرمان سه گانه در بریتانیا و اروپا شد. این تیم سی بازیکن داشت که پانزده نفر آن زیر بیست‌وپنج سال بودند. دیوید بکام هم در این تیم حضور داشت که تبلیغات عالی‌ای برای سیاست تیم‌داری مبتنی بر جوانان بود. اولین بار در سال ۱۹۸۶ با دیوید آشنا شدیم دوازده سال داشت و توسط مالکولم فیجن (۳۰۵) شناسایی شده بود. انگیزه اصلی دیوید که باعث شد با ما قرارداد ببندد، دیدن بابی چارلتون در مدرسه فوتبال افسانه‌های

منچستریونايتد بود. جالب اينجاست كه در همان سال، يعني ۱۹۸۶، اطلاعاتي در مورد رايان گيگز به دست آورديم. رايان و ديويد براي اولين بار در سن هفده سالگي براي منچستر بازي كردند. نيكي بات و گري نويل هم در هفده سالگي براي اولين بار به ميدان رفتند، فيل نويل در هيچده سالگي و پل اسكولز هم در نوزده سالگي.

تأثير كامل برنامه ما براي آكادمي جوانان، در آغاز فصل ۱۹۹۵-۱۹۹۶ خودش را نشان داد؛ يعني زماني كه شش نفر از سيزده بازيكن مورد استفاده در بازي با استون ويلا (كه البته آن بازي را باختيم) از سيستم آكادميك باشگاه پرورش يافته بودند. آلن هانسن (۳۰۶) كارشناس تلويزيون، نتيجه بازي را بررسي كرد و گفت: «شما نمي‌تونين با چندتا بچه جامي را ببرين.» ولي من خلاف آن فكر مي‌كردم: «بدون اين بچه‌ها هيچ كاري نميشه كرد.»

جوان‌ترها قادرند تا رويحيه جنگجويانه خود را در سازمان تزريق كنند. يك بازيكن جوان هرگز سازمان يا فردي كه اولين شانس بزرگ زندگي‌اش را به او داده، فراموش نمي‌كند. اين بازيكن هميشه نسبت به شما وفادار خواهد بود. براي بازيكنان جوان، هيچ‌چيز غيرممکن نيست و هميشه به دنبال راه‌هاي باورنكردني و سخت مي‌گردند؛ حال آن‌كه بازيكنان مسن‌تر به دنبال مسيري امن هستند. هر نسل سطح خاصي از بازي را به نمايش مي‌گذارد، چون با مهارت‌هاي بيش‌تري

نسبت به نسل قبل خود پرورش می‌یابند. این مسئله امروز بارزتر از گذشته است چون استعدادیاب‌ها بیش از گذشته دنبال بازیکنان با استعداد می‌گردند. تلویزیون به بچه‌ها اجازه می‌دهد تا بازی‌های لیونل مسی و کریستیانو رونالدو را به راحتی نگاه کنند. مطمئن هستم که هزاران فوتبالیست کوچک دوست دارند تا حرکات این دو بازیکن را تقلید کنند. بعضی از بازیکنان خردسال به دنبال تکامل تکنیک‌های قهرمانان خود هستند، در نتیجه به مهارت‌های بالاتر و خلاقانه‌تری دست می‌یابند.

فکر می‌کنم روشی که ما برای یافتن و پرورش بازیکنان جوان استفاده می‌کنیم، نسخه کوچک و مینیاتوری پرورش کارمندان در یک سازمان است. در باشگاه لایه‌های مختلف و یک ساختار کلی وجود دارد و راه رسیدن به موفقیت درست همانند فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و سپس ورود به یک سازمان و آرزوی رسیدن به مقام‌های بالای سازمان است. در یونایتد، لایه‌های باشگاه عبارتند از آکادمی جوانان، تیم دوم، تیم اول، ذخیره‌ها و تیم اصلی باشگاه. جام قهرمانی جوانان کشور به دلایل مختلف مهم است. این جام به جوانان ساختار رقابت‌های سخت را نشان می‌دهد؛ یعنی نحوه آماده‌سازی تیم و همچنین تفاوت بین یک برنده و بازنده.

زمانی که برای اولین بار پسرهای جوان با استعداد را می‌بینیم، همگی به آن‌ها سخت می‌گیریم. به آن‌ها تمرینات سخت و دائمی می‌دهیم و اصلاً خجالت نمی‌کشیم تا به آن‌ها بگوییم چه مشکلاتی دارند. می‌خواهیم مطمئن شویم که بازیکنان جوان در مهارت‌های خود به حد اعلا می‌رسند، به همین دلیل است که آکادمی جوانان اصلاً مسئله شوخی‌برداری نیست. پسرها هر سه‌شنبه و پنج‌شنبه زیر نگاه نافذ اریک هریسون به تمرین سنگین می‌پردازند. من و آرچی ناکس جلسات تمرینی روزهای سه‌شنبه و پنج‌شنبه را زیرنظر داشتیم. اریک به بچه‌ها تلقین می‌کرد که این جلسات تمرینی به اندازه فینال قهرمانی مهم هستند. بعضی از آن‌ها دوران تمرینی با اریک را ترسناک‌تر از دورانی که با من تمرین می‌کردند می‌دانستند. با بالغ شدن بچه‌ها، خیال‌مان کمی راحت‌تر می‌شد و در نهایت اگر به تیم اصلی راه می‌یافتند، به تدریج از آن‌ها می‌خواستیم تا مهارت‌های خود را تقویت کنند؛ ولی به‌طور کلی روش چالشی مدیریت تغییر می‌کرد. اکنون مطمئن بودیم که آن‌ها مهارت‌ها و اعتماد به نفس لازم را دارند، در نتیجه از آن‌ها می‌خواستیم تا بر نیازهای عاطفی و روانی خود تمرکز کنند. همچنین آن‌ها را از مطبوعات به شدت برحذر می‌داشتیم. برای نمونه، رایان گیگز تا بیست سالگی هیچ مصاحبه‌ای انجام نداد. در آن

زمان اولین مصاحبه‌اش را با هیو مک ایلوانی (۳۰۷) از ساندی تایمز (۳۰۸) که فرد مورد اعتمادی بود انجام داد.

یکی از روش‌هایی که جوانی را با تجربه ترکیب می‌کردیم، به دور از دید دوربین‌های تلویزیونی بود. هرازگاهی، بازیکنان مسن‌تر مثل برایان رابسون و دارن فلچر (۳۰۹) با تیم ذخیره بازی می‌کردند. این مسئله مانند دارویی تقویتی برای بازیکنانی بود که روی آن‌ها برای آینده حساب باز کرده بودیم. حتی اگر بازیکنان تیم اصلی تنها در کنار زمین می‌ایستادند و بازی بازیکنان جوان را نگاه می‌کردند، باز هم باعث افزایش اعتماد به نفس بازیکنان می‌شدند. برایان رابسون، استیو بروس و برایان مک کلیر همگی این کار را انجام می‌دادند. گری نویل حتی به این بازیکنان کمک می‌کرد تا قراردادهای خود را به درستی تنظیم کنند. هر کدام از بازیکنان تیم اصلی به روش خود به جوان‌ترها کمک می‌کرد. گری نویل همیشه بر سر آن‌ها داد می‌زد و شدیداً انتقاد می‌کرد ولی هدف او موفقیت آن‌ها بود. جالب اینجاست زمانی که گری برای اولین بار وارد تیم اصلی شد، خودش تحت فشارهای مشابه از سوی پیتراشمایکل قرار داشت. زمانی که رایان گیگز وارد تیم اصلی شد، پل اینس واقعاً به او کمک کرد. در دوران جوانی همین مسئله برای من، هنگام ورود به تیم سنت جانستون (۳۱۰) اتفاق افتاد. در آن زمان سه بازیکن قدیمی تیم؛ جیم واکر (۳۱۱)، جیمی لیتل (۳۱۲) و ران

مک کینون (۳۱۳) مواظب من بودند. در یونایتد، اریک کانتونا یکی از بهترین بخشش‌ها را نسبت به جوانان تیم کرد؛ بعد از اینکه کل اعضای تیم، دستمزد حضور در شبکه‌های تلویزیونی را بابت فینال جام قهرمانی دریافت کردند، هرکسی دارای این حق بود که سهمش را بردارد و یا برای قرعه‌کشی نهایی باقی بگذارد و مقدار بیشتری دریافت کند. تمام بازیکنان جوان مانند دیوید بکام و گری نویل سهم خود را برداشتند ولی پل اسکولز و نیکی بات صبر کردند. وقتی اریک در قرعه‌کشی برنده شد، کل جایزه نقدی خود را به پل اسکولز و نیکی بات داد. در آن زمان این جایزه که معادل هفت هزار پانصد پوند بود، برای پل و نیکی معادل دو ماه دستمزدشان بود. دلیل اریک برای این کار مختص به خودش بود: «برای اینکه جرات ریسک داشتن.»

داشتن الگویی قابل اعتماد برای بازیکنان جوان و اینکه کسی از آنها حمایت می‌کند مانند معجونی معجزه‌آسا است. دوستی و صمیمیت میان بازیکنان معمولاً عمیق‌تر از دوستی آنها با مربیان است. این امر مثل هر سازمان معمولی است که شکاف بین یک کارمند و یک مدیر وجود دارد. دیگری تفاوت سنی است. برای نمونه، در اواخر دوره مربی‌گری‌ام در منچستر، جیمز ویلسون ارتباط بهتری با پاتریس اورا داشت تا من، چون من در حکم پدر بزرگش بودم. در مورد انتخاب یا شانس داشتنِ مربی خوب، حرف‌های زیادی می‌توان زد، بهترین حرف

این است که همیشه بهترین الگوها می‌توانند سرنوشت زندگی شما را تغییر دهند.

هر چقدر برای پرورش بازیکنان جوان تلاش کنیم، باز بارسلونا بهتر از هر باشگاه دیگری توانایی این کار را دارد. روشی که آن‌ها پسر بچه‌ها را به بازیکنی تراز اول در سطح جهان تبدیل می‌کنند بی‌نظیر است. این مسئله مزایای سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت در افراد و تمرین سازماندهی‌شده را به تصویر می‌کشد. کار تیمی عالی از آشنایی و رشد پیوندهای نزدیک با دیگران نشأت می‌گیرد. در یک شرکت، افرادی که برای مدتی طولانی با هم کار کرده‌اند به خوبی نحوه رفتار یکدیگر را در موقعیت‌های مختلف می‌دانند و حتی می‌توانند گفته‌های همکاران خود را پیش‌بینی کنند. همین مسئله در زمین فوتبال هم صادق است. جادویی‌ترین مثال به مثلث بی‌نظیر مسی، اینیستا و ژاوی در بارسلونا برمی‌گردد. این سه نفر به حدی با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند که پاس دادن‌شان به یکدیگر، شما را گیج و مبهوت می‌کند. پاس‌کاری آن‌ها مثل دیدن یک چرخ و فلک سریع است.

در آرسنال، آرسن ونگر روش مخصوص به خود را برای ایجاد ساختاری بلند مدت در اختیار داشت. زمانی که وارد انگلستان شد، سیاست او بر مبنای دانش‌اش از فوتبال فرانسه و روشش برای توسعه تیم، خرید تعداد زیادی از بازیکنان فرانسوی نوجوان و جوان بود؛ مثل تیری

هانری، پاتریک ویرا(۳۱۴) و نیکولاس آنلکا(۳۱۵). اخیراً آرسن ونگر روش خود را کمی تغییر داده و به سمت خرید بازیکنان گران قیمت رفته؛ مثل مسعود اوزیل(۳۱۶) و الکسیس سانچز(۳۱۷). وی همچنین بازیکنان جوان انگلیسی را نیز خریداری کرده؛ مثل اکسلاد چمبرلین(۳۱۸)، وولکات(۳۱۹) و چمبرز(۳۲۰).

در آخرین دهه حضورم در اولدترافورد، تاکتیک مشابهی را به کار بردیم. ما تور خود را گسترده‌تر کرده و برادران دوقلوی داسیلوا را از برزیل در سن هفده سالگی، جوزپه روسی(۳۲۱) را از ایتالیا که بعداً او را به ویارئال فروختیم و جرارد پیکه(۳۲۲) را از بارسلونا در سن هفده سالگی شکار کردیم. در انگلستان، می‌توان با بازیکنان در سن هفده سالگی قرارداد حرفه‌ای امضا کرد. در آن زمان قوانین کشور اسپانیا به ما اجازه داد تا با پیکه شانزده ساله قرارداد ببندیم، ولی خود باشگاه‌های اسپانیایی اجازه این کار را نداشتند. این مسئله در مورد سسک فابرگاس(۳۲۳) در زمان بستن قرارداد با آرسنال هم اتفاق افتاد.

تأکید ما بر بازیکنان جوان، با گذشت سال‌ها بیشتر شد و سیستم باشگاه نیز کامل‌تر گردید. شبکه جهانی باشگاه در ارتباط با شناسایی بهترین بازیکنان جوان شکل گرفت. کشور مبدا اصلاً برای ما اهمیتی نداشت. در آخرین فصل‌های حضورم در باشگاه منچستر، با تعداد زیادی از بازیکنان جوان قرارداد بستیم: تایلر بلاکت(۳۲۴)، پدی مک

نیر(۳۲۵)، جیمز ویلسون(۳۲۶)، آندریاس پریرا(۳۲۷) و ویل کین(۳۲۸). اگر قدرت تصمیم‌گیری با من بود، کاری می‌کردم که پسران مستعد همه‌ی بازیکنان منچستر، وارد سیستم آکادمی جوانان شوند. این مسئله اهمیت سرمایه‌گذاری در تجهیزات مورد نیاز جوانان و به ویژه حمایت از خانواده‌های آن‌ها را نشان می‌داد. والدین همیشه بهترین‌ها را برای فرزندان خود می‌خواهند، در نتیجه باشگاه‌هایی که قادر به تأمین این نوع حمایت برای بچه‌ها هستند، قادرند تا موقعیت خود را در مذاکرات تقویت کنند. اگر نتوانید امکانات فیزیکی و انسانی لازم را تهیه کنید، برآورده ساختن رویای آینده بچه‌ها بسیار سخت‌تر خواهد شد.



استیو بروس و برایان رابسون بعد از پیروزی منچستریونایتد در مقابل
بلک برن و کسب جام حذفی در سال ۱۹۹۳

فصل چهارم : کار با دیگران

کار تیمی

تعادل کلید موفقیت هر تیم است. برد در یک بازی فوتبال با یازده دورازه‌بان یا بازیکنانی با استعدادهای یکسان غیرممکن است. تصورم این است که در سازمان‌های دیگر هم این‌گونه است. ما خیلی به ترکیب سنی تیم فکر کردیم؛ اینکه چه تعداد بازیکن بالای سی سال، بین بیست‌وسه تا سی و سنین بیست تا بیست‌وسه سال داریم. تیمی مد نظرم بود که نه خیلی مسن باشد که بازیکنانش کُند باشند یا بعد از مدتی طولانی از بند مصدومیت رها شوند، و نه خیلی جوان که ترکیب تیم بی‌تجربه و بی‌پروا شود. بعد از بازنشستگی نوشته‌های برخی کارکنان را در مورد شرایط یونایتد مطالعه کردم. اگر کسی نداند فکر می‌کند که من یازده جسد را کفن و دفن کرده و به حال خود رها کرده‌ام. بسیار مضحک است. در ابتدای فصل ۲۰۱۲-۲۰۱۳ قصد بازنشستگی نداشتم و مثل همیشه برای رسیدن به آمادگی کامل برای رقابت‌های آینده مصمم بودم. در پایان فصل، میانگین سنی تیم ما همان بیست‌وشش یا تقریباً زیر بیست‌وپنج سال بود.

خیلی از افراد هم می‌گویند که ما بازیکنان بسیاری را با میانگین سنی حدود سی سال یا بیشتر به کار می‌بریم. حقیقت دارد، اما این واقعیت

را نیز نادیده گرفته‌اند که این روزها می‌توان از بازیکنی که به خوبی از خود مراقبت می‌کند، انتظار داشت که در سن سی و پنج تا سی و شش سالگی عملکرد بالایی از خود نشان دهد. بیست و پنج سال پیش که هنوز توجه علمی به ورزش، تغذیه، رژیم‌های پیشرفته و زمین‌های بهتر را شروع نکرده بودیم، این امکان وجود نداشت. یوونتوس (۳۲۹) قرارداد دوساله با پاتریس اورا را در ۲۰۱۴ تمدید نکرد چون سی و سه ساله بود. حماقت محض بود. یوونتوس با یازده بازیکن فصل را آغاز کرد که شش نفر آن‌ها بالای سی سال داشتند و با کمک همین بازیکنان که اورا هم جزئی از آن‌ها بود، رئال مادرید را در رسیدن به فینال لیگ قهرمانان سال گذشته شکست داد. چلسی با دیدیه دروگبای سی و شش ساله در تابستان ۲۰۱۴ قرارداد امضا کرد که در چهل بازی حضور داشت و دیدیم که فاتح لیگ برتر و جام اتحادیه (۳۳۰) شد.

وقتی به یونایتد آمدم، میانگین سنی تیم خیلی بالاتر از علاقه و تمایل من بود. سعی کردم ببینم که چطور می‌توانم وضعیت را بهبود ببخشم، پس شروع به تجزیه و تحلیل تمام جزئیات تمرین کردم: آمادگی قبل از فصل، تمرین و روشی که فصل را شروع کردیم و دلیل اینکه چرا نتیجه بعضی بازی‌های خاص را از دست دادیم. بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۱ به این نتیجه رسیدم که زمان دشمن ماست و به رئیس‌مان، مارتین ادواردز (۳۳۱) گفتم بهتر است دارایی‌اش را حراج کند و هر

پیشنهادی را در حراجی بپذیرد. احتمالاً اگر امروز بود این کار را سریع‌تر انجام می‌دادم، اما در دهه ۱۹۸۰ قبل از ظهور لیگ برتر و سرازیر شدن پول تلویزیون، ما قدرت خرید نداشتیم. همچنین امیدوار بودم که با گذشت زمان، بتوانم بازیکنان (مخصوصاً بازیکنان باتجربه ملی) را برای افزایش میزان جاه‌طلبی و تقویت عملکرد تیم ترغیب کنم. اما اواخر دهه ۱۹۸۰، به هر حال، مصمم شدم که بحث‌های گذشته را فراموش کنم و فقط بازیکنان جوان خود را حفظ کنم. بنابراین، جسیپر اولسن (۳۳۲) (بیست و هفت ساله) را به قیمت چهارصد هزار پوند، گوردن استراکان (سی و دو ساله) به قیمت سیصد هزار پوند، پل مک‌گراث (۳۳۳) (بیست و نه ساله) را به قیمت چهارصد و پنجاه هزار پوند، کریس ترنر (۳۳۴) (سی ساله) را به قیمت صد و هفتاد و پنج هزار پوند و نورمن وایت‌ساید (۳۳۵) (بیست و چهار ساله) را به قیمت ششصد هزار پوند فروختم و کوین موران (۳۳۶) (سی و دو ساله) و فرانک استپلتون (۳۳۷) (سی و یک ساله) را رایگان انتقال دادیم. با این کار عرشه یونایتد را مرتب کردم و فرصت یافتیم تا به دادِ تعادل تیم برسیم. به علاوه، به جای آن‌ها با گری پالیستر (۳۳۸) (بیست و چهار ساله)، نیل وب (۳۳۹) (بیست و شش ساله)، مایک فلان (بیست و شش ساله) و دنی والاس (۳۴۰) (بیست و پنج ساله) قرارداد امضا کردیم. در مواجهه با این مسئله، به این نتیجه رسیده بودیم که بازیکنان نامناسبی را در اختیار

داشتیم، بنابراین ترکیب تیم را تغییر دادیم که پایه و اساس تمام موفقیت‌های بعدی ما شد. آن زمان برای مقابله با این واقعیت و فروش بازیکنان بسیار مردد بودم. پس از انجام این تغییرات، احساس می‌کردم به مراسم تطهیر رفته‌ام. آزادی‌بخش بود. تعجب می‌کردم که چرا تا آن موقع از انجامش امتناع می‌کردم.

به تعادل رساندن یک سازمان، یک‌باره اتفاق نمی‌افتد و نیازمند تلاشی بی‌وقفه است. احساس کردم همیشه مشغول تغییر چیزی هستم (اگرچه کار ما چیزی بیشتر از یک عیب‌یابی ساده و تعویض روغن ماشین است). ما باید همراه با زمان تغییر می‌کردیم، بنابراین دست به کار شدیم و این مهم را در دوره‌های منظم چهار ساله تکرار کردیم. اعضای تیم ما در اوایل دهه نود بریتانیایی و دارای قدرت بدنی بالایی بودند. اواخر دهه نود خیلی بهتر هم شدیم و یک دهه بعد، قطعاً ابتکار عمل قاره را در دست داشتیم. بازیکنانی مانند رونالدو، نانی و اورا (۳۴۱) در اواخر دهه ۱۹۸۰ جایی در تیم ما پیدا نمی‌کردند. همیشه بعد از فروش بازیکنان مشهوری که دوران اوج خود را پشت سر گذاشته یا جایگاه خود را در تیم از دست داده بودند، آماج انتقادهای زیادی قرار می‌گرفتیم. این، کار لذت‌بخشی نبود اما یکی از ضروریات تلخ زندگیست. هنگامی که پل اینس را در سال ۱۹۹۵ به میلان فروختم، نامه‌های توهین‌آمیز بسیاری به سمتم سراریز شد. اما موضوعی که

طرفداران از آن بی‌خبر بودند این بود که ما تحت فشار جان‌فرسایی بودیم تا جایی برای نیکی بات (۳۴۲)، پل اسکولز و دیوید بکام باز کنیم. بن تورنلی (۳۴۳) جوان دیگر آن زمان بود که به‌نظر می‌رسید می‌تواند در تیم اصلی جایی برای خود باز کند، تا اینکه در یک بازی تمرینی به‌شدت مصدوم شد. نمی‌خواستم او به تیم دیگری روانه شود ولی همان موقع درخواست‌های زیادی در مورد فروش بات دریافت کردیم. اتفاقی مشابه هنگامی رخ داد که در ۲۰۰۱ تصمیم به فروش یاپ استم (۳۴۴) دفاع وسط هلندی گرفتم. او بیست‌ونه ساله بود و لاتزیو برای او پانزده میلیون پوند به ما پیشنهاد داد که به‌تصورم معامله خوبی بود؛ مخصوصاً به این دلیل که می‌دانستم می‌توانم با لورن بلان (۳۴۵) بدون هزینه زیاد قرارداد ببندم. احساس وحشتناکی از گفتن این موضوع به یاپ داشتم زیرا او را نابود می‌کرد. با او در یک پمپ بنزین قرار گذاشتم و موضوع را برایش توضیح دادم. (البته محل قرار چیزی را برای هیچ‌یک از ما آسان‌تر نکرد). این تصمیم درستی برای یونایتد بود، اگرچه بعد از آن یاپ برای چندین سال به بازی خوب خود ادامه داد ولی اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم در فروش او عجله کردم؛ اما در آن هنگام این بهترین تصمیم برای یونایتد بود. هر عضوی از تیم باید بداند که بخشی از یک پازل ظریف و پیچیده است. اگر تکه‌ای جابه‌جا شود، تصویر دیگر به درستی دیده نمی‌شود.

هر بازیکن باید نقاط ضعف و قوت دیگر هم تیمی های خود را به خوبی بشناسد. در فوتبال، هشت بازیکن در بازی به پیروزی می رسند، نه یازده نفر، زیرا هرکس روز بد هم خواهد داشت و تقریباً غیرممکن است که هر یازده بازیکن به طور همزمان عالی بازی کنند.

از دوهزارصدوسی ویک بازی که در طول چهل سال مربی بودم، فقط می توانم به حدود بیست بازی اشاره کنم که هر یازده بازیکن کاملاً باشکوه و عالی ظاهر شدند. یک بازی که به خوبی در ذهنم حک شده، دور پنجم جام حذفی (۳۴۶) در سال ۱۹۹۴ مقابل ویمبلدون (۳۴۷) بود. آن زمان ویمبلدون در لیگ برتر بود و تیمی متشکل از بازیکنان قدرتمند داشت که رقیب را له می کرد. اما بازی طوری بود که انگار هرگز توپ را از دست ندادیم و یکی از گل ها پس از چندین پاس متعدد به ثمر رسید. این یکی از بازی هایی بود که می توان به خاطر عملکرد تیم ترانه ساخت. شاید این مثال معروفی نباشد ولی خیلی ها پیروزی هفت بر یک ما را مقابل رُم، در یک چهارم نهایی لیگ قهرمانان ۲۰۰۷، به خاطر دارند که نمایشی بی نظیر از روحیه تیمی و هماهنگی بود و بهتر از آن وجود نداشت.

حقیقت این است که بازیکنان بسیار کمی هستند همیشه عملکرد ثابت دارند. بازیکنی که در یک بازی چند گل به ثمر می رساند ممکن است در بازی بعد اصلاً کاری از پیش نبرد. یا مدافعی که در یک بازی

با تکلی بی عیب توپ را از دروازه بیرون می کشد، شاید در بازی بعد با کارت قرمز اخراج شود. تعداد زیاد بازی ها در هر فصل، ثبات را متزلزل می کند. در سطح بالای فوتبال اروپا، تیم ها شش بازی قبل از فصل انجام می دهند به علاوه (بسته به جام های داخلی و رقابت های اروپایی) حدود پنجاه و پنج تا شصت و پنج بازی در خلال فصل که بیشتر از نه ماه به طول می انجامد؛ یعنی هر چهار یا پنج روز یک بازی. همچنین، برای تیمی در سطح منچستر یونایتد، که بازیکنانش عضو تیم ملی کشور خود نیز هستند، هشت تا ده بازی دیگر در هر فصل نیز اضافه می شود.

بازیکنان هر اندازه خوب تمرین کنند یا هر اندازه با دیگران هماهنگ باشند، باز هم بسیار دشوار است که همه آن ها را برای تمام بازی ها در بالاترین سطح آمادگی حفظ کنیم. من همیشه در استفاده از بازیکنان جوان دقت کردم تا اطمینان حاصل کنم آن ها در طول دو یا سه فصل اول خیلی بازی نکنند تا خسته شوند. آن ها همیشه برای رفتن به میدان اشتیاق داشتند اما هنوز از نظر ذهنی و فیزیکی کامل نشده اند. همچنین نمی خواستم که فکر کنند در اولین تیم خود جایگاهی دائمی و تضمینی به دست آورده اند. بهتر بود که آن ها را تشنه نگه دارم. پول اسکولز تنها سی و هشت بازی لیگ را در سه فصل نخست به عنوان بازیکن اصلی وارد میدان شد که بخشی هم به دلیل مصدومیت بود. از

طرف دیگر، نمی‌توان بر بازیکنانی که دوران اوج خود را پشت سر گذاشته‌اند بیش از حد فشار آورد، زیرا مدت زیادی طول می‌کشد تا از مصدومیت رهایی یابند و گاهی اوقات شرایط خطرناکی تکرار می‌شود که می‌تواند آن‌ها را هفته‌ها نیمکت‌نشین کند. در تمام دورانم در یونایتد، بازیکنان کمی داشتیم که می‌توانستیم بر حضورشان در ترکیب متکی باشیم و اکثر بازی‌های فصل را به میدان بروند، مانند: استیو بروس، دنیس ایروین، ریان مک‌کلیر، مارک هاگز، گری پولیستر، دوایت یورک، اریک کانتونا، دیوید بکام، فیل نویل و پاتریس اورا که در طول دوره حرفه‌ای خود در اوج بودند.

وظیفه تشکیل و حفظ تیم هرگز به اتمام نمی‌رسد. نه تنها مصدومیت‌ها و یا خستگی در مدت یک فصل طولانی اتفاق می‌افتد، بلکه با زمان نیز باید بجنگید. همیشه جوان‌هایی وجود دارند که سرشار از نیرو و انرژی هستند و می‌خواهند از هر دری وارد تیم اصلی شوند؛ برعکس، بازیکنانی هم در میانه‌ی سی سالگی هستند که سال‌های زیادی مهره‌های اصلی باشگاه بودند ولی اکنون به بازنشستگی خود نزدیک می‌شوند؛ یعنی تیم‌های سطح اول در فرآیند دائمی و تغییر تکامل هستند. وای بر مربی که تصور کند بازیکنان خاص می‌توانند برای همیشه بازی کنند. من همیشه برای تیم اصلی به دنبال بازیکنان جدید بودم (کسانی که در منچستر یونایتد تربیت شده بودند در اولویت

بودند و هم از جاهای دیگر). هر وقت که با بازیکنی با توانایی غیرمعمول برخورد می‌کردیم، سؤالی در ذهنم شکل می‌گرفت که آیا او می‌تواند بهتر از بازیکنان فعلی تیم بازی کند؟ این مسئله به همان اندازه که برای یک دروازه‌بان ذخیره اتفاق می‌افتد، برای یک مهاجم قوی هم صدق می‌کند. تمرین دیگری که با آن صداقت خود را محک می‌زدیم این پرسش بود که کدام‌یک از بازیکنان ما ممکن است پیشنهاد بهتری از رئال مادرید، آث میلان یا هر تیم دیگری که آن سال قهرمان اروپا شده دریافت کند. این تمرین ناچیز ذهنی همیشه نقاط ضعف ما را بهتر مشخص می‌کرد.

زمانی که ترکیب تیم را می‌بستم، همیشه در پی اطمینان از این بودم که چند بازیکن چندمنظوره داشته باشم که بتوانند در پست‌های مختلفی بازی کنند. این امر هم در طول فصل که مصدومیت زیاد است و هم به دلایل تاکتیکی در طول بازی، انعطاف‌پذیری بالایی را برای مربی فراهم می‌کند. رایان گیگز، پل اسکولز، فیل نویل و جان اوشی (۳۴۸) مثال‌های خوب از این دست بازیکنان هستند. آن‌ها می‌توانستند با برتری بسیار عالی در چهار یا پنج پست بازی کنند. قابلیت دیگری که من قدردانش بودم، اعتماد به بازیکن بود. من بازیکنانی را می‌خواستم که برای بازی در هر رقابتی مناسب و آماده باشند. هیچ‌کس سازمانی را نمی‌خواهد که مجریانش فقط سه روز در

هفته و با تأخیر به سر کار می‌آیند. این امر برای تیم‌های فوتبال نیز صدق می‌کند به همین دلیل به بازیکنانی مانند برایان مک‌کلر یا دنیس اروین علاقه داشتم که حدود هزار بازی برای یونایتد به میدان رفتند. اگر چه واضح است که آن‌ها به اندازه برخی بازیکنان دیگر باشگاه مشهور نشدند ولی سربازان خوبی بودند. مایک فلان نیز همین‌طور بود و هرکاری از او می‌خواستم به خوبی انجام می‌داد. او در هر پستی بازی می‌کرد و اگر نیاز بود مانند یک کنه به حریف می‌چسبید.

پایداری ویژگی مهم دیگری بود. استیو بروس، گری پولیستر، دنیس اروین، دیوید بکام، دوايت یورک، رایان گیگز و اریک کانتونا به‌ندرت دوره‌ای طولانی را به‌خاطر مصدومیت از میدان دور بودند. در سال ۱۹۹۰ هنگامی که مارک هاگز (۳۴۹) در بازی با لیورپول مجروح شد، حقیقتاً فکر می‌کردم که برای یک ماه از میدان دور خواهد بود اما ده روز بعد به تیم بازگشت. این نوع دوام و پایداری برای من نعمت بود زیرا گزینه‌هایم را بیشتر می‌کرد و دیگر اینکه می‌توانستم ترکیب تیم را با بازیکنانی بچینم که بیشتر با یکدیگر آشنا بودند. در لیگ برتر ۱۹۹۲-۱۹۹۳، هشت بازیکن، چهل بازی از چهل‌ودو مسابقه برنامه‌ریزی شده را به میدان رفتند. جای تعجب ندارد که در آن سال یونایتد در زمان مربی‌گری من، اولین قهرمانی لیگ را به دست آورد.

من دقیقاً مطمئن نیستم چرا بازیکنان لیگ برتر حالا بیشتر از آن‌هایی که سابقاً بازی می‌کردند مستعد مصدومیت هستند، بخصوص که اغلب‌شان متناسب‌تر و قوی‌تر از بازیکنان بیست سال پیش هستند. به‌نظرم کیفیت بالاتر زمین‌هاست که مصدومیت‌های شدیدتری را به همراه دارد. حقیقت این است که ورزشگاه‌های درجه اول حال حاضر، زمین‌هایی به نرمی فرش دارند که باعث می‌شود بازی‌ها سریع‌تر و جذاب‌تر شوند. اما این به بازیکن اجازه می‌دهد که جاپای پایداری داشته باشد و حتی توپ را بهتر حفظ کند و نیز سریع‌تر و محکم‌تر تکل بزند. بنابراین سرعت و شدتی که بازیکنان با یکدیگر برخورد می‌کنند بسیار بیشتر از زمانی است که من بازی می‌کردم. این مسئله، داشتن تیمی با بازیکنان سالم و چندمنظوره را مهم‌تر جلوه می‌دهد.

این سؤال در ذهن برخی پیش می‌آید که اگر سازمانی متشکل از افرادی خلاق باشد، آیا می‌تواند به بقا ادامه دهد؟ احتمالاً آن‌ها نگرانند که خلاقیت بخش منفی خود را به صورت خودبزرگ‌بینی یا فردگرایی نشان دهد. از آنجایی که افراد با اعتماد به نفس بالا همیشه می‌خواهند برنده باشند، بنابراین هرگز برایم مشکلی ایجاد نمی‌کند. رویایی شگفت‌انگیز است که هر یکشنبه یازده بازیکن تماشایی و خلاق را به زمین بفرستم، اما وقت تمرین، این رؤیا نقش بر آب می‌شود زیرا باید با حقیقتِ نیاز به دفاعی مستحکم برای تحمل حملات متعدد کنار

بیایید. باید تعادل تیم را حفظ کرد اما من همیشه مجذوب بازیکنان خلاق و مهاجم بودم. آن‌ها چشمان تیزبینی دارند و چیزهایی را می‌بینند که دیگران نمی‌توانند، ببیند دقیق‌تر می‌دوند و مانند پل اسکولز با پاس‌های کوتاه دفاع حریف را پشت سر می‌گذارند و به‌همین راحتی از فاصله پنجاه یاردی شوت می‌زنند، یا مانند بکام منطقه بازی را عوض می‌کنند. بازیکنان خلاق می‌توانند بازی را تغییر دهند و ورزشگاه را به هیجان در بیاورند. هنگامی که کریستیانو رونالدو برای یونایتد بازی می‌کرد، به او می‌گفتم که وظیفه‌اش خلق فرصت است. در نیمه‌نهایی جام حذفی در مقابل آرسنال، دستورالعمل من به رونالدو بسیار روشن بود: «نگران دفاع نباش، فقط حمله کن.» ما با سه هافبک بازی می‌کردیم که به رونالدو کمک می‌کردند تا با خیال راحت وارد زمین آرسنال شود. بازیکنانی مانند رونالدو، گیگز، کانتونا و اسکولز هستند که سرنوشت بازی را رقم می‌زنند. تیم‌هایی پر از بازیکنانی مانند استیو بروس، روی کین، یاپ استم، گری نویل، پاتریس اورا، نمانیا ویدیچ و برایان رابسون می‌توانند تقریباً شکست‌ناپذیر باشند اما به راحتی قادر به شکست رقیب نیستند (مخصوصاً زمانی که رقیب برای فرار از باخت دست به هر کاری می‌زند). تعداد انگشت‌شماری هستند که می‌توانند رقیب را نابود کنند که خلاق واقعی هستند.

تیم ما در سال ۱۹۹۹ نمونه‌ای از این خلاقیت بود؛ چون هم در خط جلو بازیکن خلاق داشتیم، هم در میانه زمین اسکولزِ باهوش با پاس‌های تیز و کوتاه حاضر بود، بکام هم سانترهای دیدنی را از گوشه زمین ارسال می‌کرد و گیگز مانند برق فرصت را غنیمت می‌شمرد. پشت سر آن‌ها کین ایستاده بود که دونده‌ای بدون خستگی و تسخیرناپذیر بود. ترکیب‌های دیگری نیز وجود داشت که به خوبی کار می‌کرد. دوایت یورک را که سال ۱۹۹۸ از آستون ویلا به خدمت گرفتیم، حریف را به صلابه می‌کشید، از هیچ، فرصت ایجاد می‌کرد، جنگجو بود و در مقابل دروازه مرگبار ظاهر می‌شد. اوله گانر سولسشیر، تدی شرینگهام و اندی کول (۳۵۰) می‌توانستند در تمام باشگاه‌های سطح اول اروپا سروری کنند. اوله و اندی تمام‌کننده‌هایی افسانه‌ایی بودند و تدی پاس‌های هوشمندانه‌ای می‌فرستاد که یک‌سوم زمین را رد می‌کرد. اما هیچ‌یک از آن‌ها ویژگی فوق‌العاده دوایت یورک را نداشتند. ورود دوایت نیز اتفاقی غیرمنتظره اما خوش‌یمن بود، و اندی کول بود که ارتباطی فوق‌العاده با او برقرار کرد تا به خودش بیاید و بیشتر تلاش کند. در فصل ۱۹۹۸-۱۹۹۹ (که یونایتد هت‌تریک کرد: هر سه جام را تصاحب کرد)، این دو باهم پنجاه‌وسه گل به ثمر رساندند.

یک ویژگی افراد خلاقِ استثنایی این است که باید دائم سرشان گرم کاری باشد و حوصله‌شان سر نرود. معمولاً مشکل آن‌ها خودبینی و تکبر نیست، آن‌ها فقط چالش‌ها را در حد و اندازه خود نمی‌بینند. برای مثال گاهی پول اسکولز این مشکل را داشت. مسائل برایش به اندازه‌ایی راحت بود که زمانی که تیم جلو بود دیگر به ادامه کار توجهی نشان نمی‌داد. سپس شروع به شیرین‌کاری با توپ می‌کرد، انگار در یک مهمانی حضور دارد. به او می‌گفتم: «اسکولز، بس کن، بازی رو بذار کنار.» او نگاهی به من می‌کرد که انگار نمی‌دانست از چه حرف می‌زنم. اما زمانی که ادامه کار برایش سخت می‌شد و باید کار را جدی می‌گرفت، چیزی کم نمی‌گذاشت.

من همیشه به پادشاهان خلاقیت که برای رقیبان ما بازی می‌کردند، علاقه داشتم و آرزویم بود که پیراهن قرمز یونایتد را بر تن کنند. دنیس برکمپ (۳۵۱) در آرسنال، جانفرانکو زولا (۳۵۲) در چلسی، زین‌الدین زیدان (۳۵۳) و دژان ساویسویچ (۳۵۴) در تیم‌های اروپایی، گلن هادل (۳۵۵) در تاتنهام (۳۵۶) و پول گسکوین (۳۵۷) در نیوکاسل (۳۵۸)، مجموعه‌ای استثنایی از این استعدادها هستند. گسکوین در اوج دوران خود، بهترین بازیکن انگلیس بود. در زمان خودم به غیر از بابی چارتون (۳۵۹) کسی را مانند او ندیدم. ژاوی، اینیستا و مسی در سال‌های اخیر در تیم بارسلونا اسطوره بودند. همگی

آن‌ها ابرستاره بودند و حاضر بودم تا پنجاه مایل با پای برهنه پیاده بروم تا هنرنمایی آن‌ها را در ورزشگاه از نزدیک ببینم. صحبت از علاقه شد و باید عنوان کنم که هرگز اجازه نمی‌دادم احساس شخصی‌ام درباره بازیکنی خاص قضاوتم را در مورد بهترین تصمیم برای کل تیم خدشه‌دار کند. مشخصاً کار کردن با بعضی از آن‌ها راحت‌تر از دیگران است اما صرف نظر از احساسات شخصی‌ام، می‌خواستم بهترین تیم را روانه میدان کنم. فکر می‌کنم که یک رهبر باید خود را از این قضاوت‌ها دور نگه دارد. نباید بازیکنان یا تیم مدیریت خود را بپرستید بلکه باید به توانایی‌هایی آن‌ها احترام بگذارید.

همان‌طور که گفتم، در یونایتد ما تیم را به‌طور مؤثر در دوره‌های زمانی چهار ساله از نو می‌ساختیم (ولو اینکه جز برای طرفداران پروپا قرص، از نظر دیگران دور می‌ماند). برای مثال، کمی بعد از گذشت سه سال از قهرمانی لیگ اروپا در ۱۹۹۹، ده نفر از هیجده عضو تیم، باشگاه را ترک کردند؛ پنج سال بعد از این پیروزی، فقط پنج تن از آن‌ها هنوز در اولدترافورد حضور داشتند. این کار همان قضاوت منصفانه در مورد توانایی‌های بازیکنان است که البته وقتی بیش از صد بازی برای باشگاه انجام داده‌اند و سهم زیادی در موفقیت‌های تیم دارند کمی دشوار به‌نظر می‌رسد. اما چاره‌ای جز این نبود. در آبردین اگر ما به جایگاه سوم در لیگ می‌رسیدیم، هیچ‌کس جز تیم و گروه مربیان، ناراحت

نبودند زیرا رنجرز و سلتیک همیشه دو سکوی بالای جدول را به خود اختصاص می‌دادند. در یونایتد مسئله به‌طور کل چیز دیگری بود. میل و رغبت به پیروزی و موفقیت در روح باشگاه دمیده شد.

یکی از جنبه‌های تیم‌سازی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، نیاز به باتجربه‌ها برای دادن صبر و شکیبایی به تازه‌واردان است. فوتبال می‌تواند کشنده باشد و جایی برای فرار از زخم‌هایش وجود ندارد. هنگامی که بازیکنان جدید وارد یونایتد می‌شدند، مخصوصاً اگر بلافاصله بعد از انتقال به ترکیب تیم اصلی وارد می‌شدند، برای بازی با سبک ما و در مقابل دیدگان هفتادوپنج هزار تماشاگر دچار دردسر می‌شدند. پاتریس اورا دفاع چپ فوق‌العاده ما در اولین بازی برای یونایتد در سال ۲۰۰۶ در شهرآورد مقابل منچستر سیتی (۳۶۰) به میدان رفت. او کل بازی دور خود می‌گشت. فاجعه بود و ما سه بر یک شکست خوردیم. در همان فصل با نمانیا ویدیچ از اسپارتاک مسکو (۳۶۱) هم قرارداد امضا کردم و شش ماه طول کشید تا هر دو با حال و هوای منچستریونایتد انس بگیرند.

من همیشه در روش برخورد با تازه‌واردان، به‌ویژه اگر پرورش‌یافته سیستم جوانان خودمان نبودند، بسیار احتیاط می‌کردم. برای تازه‌واردان همه چیز ناآشناست؛ منظورم فقط آب و هوای شهر منچستر و یا ماشین‌هایی با فرمان سمت راست نیست. منظورم سیستم بازی

خودمان، مخصوصاً عادت‌ها و رفتارهای عجیب دیگر بازیکنان است. جوانانی که در منچستر به مرد تبدیل شدند مانند رایان گیگز، پول اسکولز، دیوید بکام و نیکی بات (۳۶۲)، می‌توانستند با چشمان بسته با یکدیگر بازی کنند. آن‌ها می‌دانستند که هم‌تیمی‌های‌شان چطور واکنش نشان می‌دهند یا در موقعیت‌های خاص احتمالاً کجای زمین حضور دارند و می‌توانستند بدون صحبت منظورشان را برسانند. آن‌ها به قضاوت‌های یکدیگر اعتماد داشتند و حس دوستی و رفاقتی بین‌شان وجود داشت که چسب اتصال برای هر گروهی است که می‌خواهد بهتر از رقیب باشد. اما تازه‌واردان این مزیت را نداشتند، به همین دلیل همیشه به‌طور هم‌زمان تعداد زیادی از آن‌ها را در ترکیب اصلی تیم راهی میدان نمی‌کردم. مانند آموزش زبانِ جدیدی بود که در آن چندین لهجه مختلف صحبت می‌شد.

گاهی بازیکنان به شماره‌های خاصی تمایل داشتند. شماره ۷ که حالتی افسانه‌ایی دارد و پیش‌تر توسط جورج بست، برایان رابسون و اریک کانتونا پوشیده می‌شد، اکنون برای دیوید بکامی که دوره حرفه‌ای خود در یونایتد را با شماره بیست‌و‌چهار آغاز کرده بود، بسیار گِیرا شده بود. در این برهه، بعد از اینکه دیوید بکام چندین فصل را در ترکیب اصلی بازی کرد ترجیح می‌دادم روی کین این شماره را بر تن کند. اما برای روی فرقی نداشت و من شماره هفت را به دیوید دادم. به سرعت متوجه

شدم که این شماره واقعاً برای او اهمیت داشت. او با برتری و غرور این شماره را می پوشید. بعد از آخرین فصل، پیراهن شماره هفت را آنتونیو والنسیا بر تن کرد که باعث می شد بار سنگینی را بر دوش خود احساس کند. بنابراین فصل بعد شماره سابق خود را پوشید.

همچنین متوجه شدم که بازیکنان باتجربه خیلی با خودشان صادق و روراست هستند و می دانند به اندازه بازیکنان دیگر خوب عمل نمی کنند، که البته در مورد بزرگ ترها بیشتر صدق می کند. بازیکن سی و پنج ساله می داند که سرعت یک بازیکن بیست ساله را ندارد، همان طور که تمام اعضای تیم از تفاوت خودشان با استعداد غیرعادی کریستیانو رونالدو یا اریک کانتونا آگاه بودند. بازیکنان مسن تر به جای مقایسه خود با جوان ترها، خود را با دوران جوانی خودشان مقایسه می کنند.

موضوع دیگری که باید به آن اشاره کنم تضاد شخصیت ها بود. اگر افراد خیلی خودخواه باشند و فقط به خود فکر کنند، کاری از پیش نخواهد رفت. هنگامی که افراد شاخ به شاخ می شوند تیم را تخریب خواهند کرد. برای مدتی در یونایتد اندی کول و تدی شرینگهام اصلاً چشم دیدن یکدیگر را نداشتند و در زمین با هم همکاری نمی کردند. در بین دو نیمه یکی از بازی ها، آن ها را در راهرو در حال بحث کردن دیدم. هردو را به دفتر فرا خواندم و گفتم: «اگر دوباره این صحنه تکرار بشه،

هر دو از تیم اخراج میشین.» تغییر رفتار هر دو فوری بود و دیگر مشکلی بین آنها به وجود نیامد. می دانستم دیگر دوستان خوبی نبودند ولی هیچ چالش حرفه‌ای بین آنها وجود نداشت. ولی اندی دوست نداشت تا نقش جانشین کسی را داشته باشد و در همین حین روودون نیستلروی وارد تیم شد، ناراحتی در چهره‌اش مشخص بود. چند سال بعد تنشی بین نیستلروی و رونالدو به وجود آمد. نیستلروی به خاطر تعداد پاس‌هایی که از رونالدو دریافت می‌کرد ناراضی بود و باعث رنجشش می‌شد.

همچنین سال ۱۹۹۷ وقتی روی کین را به عنوان کاپیتان باشگاه انتخاب کردم، خشم پیتر اشمایکل (۳۶۳) را برانگیختم. اشمایکل، کین را به عنوان یک بازیکن تحسین می‌کرد و تا جایی که مطمئن بودم هیچ دشمنی بین آنها وجود نداشت. فقط غرور اشمایکل خدشه‌دار شده بود و وقتی رک و خشمگین به دفترم آمد و کاملاً از کوره در رفته بود، جای تردیدی برایم باقی نماند. او را نپذیرفتم و حرفم را عوض نکردم. در نتیجه با همان عصبانیت رفت. به اشمایکل گفتم جایگاه ویژه‌ای برای تیم دارد کردم. ولی من تصمیم را گرفتم. بدیهی است که این بهترین روش برای انتخاب کین به عنوان رهبر باشگاه نبود.

کار گروهی خارج از زمین تمام نمی‌شود و همه جا باید آن را نشان داد، این احساسی بود که هر جایی ضرورت داشت. بعد از اینکه رنه

مولنستین مدتی کوتاه و ناموفق را به عنوان مربی برون‌دبی (۳۶۴) در دانمارک گذراند، دوباره او را در سال ۲۰۰۷ به منچستر بازگرداندم که باعث ناراحتی کادر مربی‌گری‌ام شد. رنه در مورد گفتن اشتباهات دیگران بسیار رک بود، بنابراین بازگشت او با استقبال چندانی مواجه نشد. برای همه توضیح دادم که دلیل به کارگیری دوباره رنه این است که او مربی خارق‌العاده‌ای در توسعه و پرورش بازیکنان است و باشگاه به قابلیت او نیاز دارد.

من تمام تمهیدات لازم را برای نشان دادن کار تیمی به بازیکنان، مخصوصاً جوان‌ترها به کار گرفتم. به عنوان مثال در دفترم واقع در زمین تمرین کارینگتون (۳۶۵) عکسی سیاه و سفید از دهه ۱۹۳۰ را نصب کرده‌ام که یازده کارگر در نیویورک، روی تیرآهنی در ارتفاع چندصد متری سطح خیابان، در هنگام ساخت پروژه راکفلر سنتر (۳۶۶) نشسته‌اند و مشغول صرف ناهارند. این تصویر مو بر تنم سیخ می‌کند. این کارگران بدون هیچ وسیله ایمنی و با کلاه پارچه‌ای آنجا نشسته‌اند و حتی یکی از آن‌ها در حال سیگار کشیدن است. برای بازیکنانم توضیح می‌دادم که اگر یکی از آن‌ها دچار مشکل شود بقیه همکاران او برای نجاتش تلاش خواهند کرد. می‌گفتم: «این روح تیمیه؛ یعنی وقتی که شما جونت رو برای دیگری به خطر می‌ندازی. در یک باشگاه بدون وجود دیگری هرگز برنده نمی‌شینی.» البته، برخی از

بچه‌ها به‌طور کامل نکته را نمی‌گرفتند. یک‌بار زمانی که از بازیکنی پرسیدم: «نظرت درباره این عکس چیه؟» او جواب داد: «همه‌شون کلاه دارن.»

ما باید دقت می‌کردیم که منافع شهرت به‌طور یکسان شامل همه بازیکنان شود. به‌طور اجتناب‌ناپذیری، توجه رسانه‌ها به گلزنان معطوف است اما ما روش‌هایی داشتیم تا مطمئن شویم که توجه و اهمیت عموم حتی‌الامکان بین همه‌ی بازیکنان تقسیم شود. برای مثال، ما بازیکنان مختلفی را برای مصاحبه بعد از بازی به جلوی دوربین می‌فرستادیم. همچنین فرصت‌های زیادی در بورشور بازی یا در وب‌سایت یا در امیوتی‌وی (۳۶۷) برای نمایش شخصیت‌های همه‌ی بازیکنان وجود داشت.

اغلب بازیکنان بسیار به این کار راغب‌اند، اگرچه کسانی مانند پول اسکولز ترجیح می‌دهند در سایه باقی بمانند و برخی از بازیکنان خارجی که به زبان [انگلیسی] خود اطمینان نداشتند، عقب‌تر می‌ماندند. اگر ما در اسپانیا یا پرتغال بازی داشتیم، قطعاً بازیکنی را می‌فرستادیم که بتواند اسپانیولی یا پرتغالی صحبت کند. این روش خوبی نیز بود، زیرا مجموعه این روش‌ها به وسیع‌تر شدن دامنه جذابیت یونایتد کمک می‌کرد.

درس دیگری که از کار تیمی یاد گرفتم و موضوعی عجیب و غریب است، رابطه بازی (۳۶۸) (تبارگماری) است. این مهم نیست که شما مدیر یک سازمان خانوادگی باشید یا مدیر یک سازمان متنوع تر با اعضای ناشناس: این وسوسه در هر رهبری وجود دارد که به رفقا و دوستان خانوادگی خود به چشم دیگری نگاه کند. برخی رهبران فکر می کنند اگر افراد بسیار نزدیک خود را وارد سازمان کنند ظاهر خوبی ندارد، کار تیمی را تخریب و همه چیز از تعادل خارج می شود، زیرا مردم فکر می کنند که یک نام خانوادگی یا ارتباطی شخصی مهم تر از توانایی واقعی فرد است. این رهبران قوانین شرکتی وضع می کنند تا اعضای خانواده یا دوستان خود را استخدام نکنند حتی اگر توانایی آن ها کاملاً ارزشمند باشد. برخی دیگر به طور کامل در طرف مخالف قرار دارند و چشمان خود را بر روی نواقص و کمبودهای فرزندان و خویشان خود می بندند.

من زمانی با این مسئله روبه رو شدم که یکی از پسرهای دوقلویم، دارن (۳۶۹) تصمیم گرفت به طور حرفه ای فوتبال بازی کند. هرگز به استخدام او در یونایتد فکر نکرده بودم چون همیشه می دانستم برای هر دوی ما غیر حرفه ای و ناراحت کننده باشد. بنابراین به همراه کتی (همسر من) (۳۷۰) به دیدار برایان کلاف (۳۷۱) در ناتینگهام فارست رفتیم. دارن قصد داشت در سال ۱۹۹۰ با او قرارداد امضا کند، که

دستیارم آرچی ناکس اصرار کرد نباید اجازه دهم این بازیکن به یکی از رقبا اضافه شود. منظور آرچی این بود که این مسئله فقط زمانی خیلی بد می‌شود که دارن وارد تیم اصلی شود. با کتی در مورد این مسئله مشورت کردم و او پیشنهاد داد تا تصمیم را به خود دارن واگذار کنیم. به یاد دارم که به اتاق خوابش رفتم تا در مورد تصمیمش بپرسم. خودش تصمیم گرفت تا در تیم پدرش بازی کند.

شرایط طوری پیش می‌رفت که دارن کارش را با تیم اول در ۱۹۹۰ شروع کرد و شانزده بازی تا سال ۱۹۹۳ برای تیم یونایتد انجام داد، سالی که یونایتد اولین قهرمانی لیگ خود را با مربی‌گری من به دست آورد. او خیلی بدشانس بود زیرا در تیم زیر بیست‌ویک سال اسکاتلند در مقابل ایتالیا از ناحیه زردپی پشت زانو آسیب دید و ماه‌ها از میدان دور بود و وقتی آماده بازگشت به تیم بود، پل اینس و برایان رابسون نیز از بند مصدومیت رها شده بودند و تابستان پیش‌رو کاری را که به عنوان یک مربی لازم بود انجام دادم و روی کین بیست‌ویک ساله را به خدمت گرفتم تا میانه زمین را به خوبی محکم کنم. برای دارن تراژدی بود زیرا بعد از آن دیگر هیچ‌وقت نتوانست به خط اصلی بازی برگردد؛ او درخواست انتقال کرد تا در تیم دیگری به‌طور منظم در ترکیب اصلی بازی کند. به او کمک کردم تا وارد ولورهمپتون شود، ولی آنجا هم بدشانسی آورد و اما بیچاره مجبور شد تا در طول چند

فصل با چهار مربی سروکله بزند. وقتی در تیم اصلی منچستر بود، کار در رختکن، کمی برای هردوی ما سخت بود. او می‌دانست من در یونایتد یک مدیرم نه پدر او، بنابراین هنگامی که از او اطلاعاتی درباره چند بازیکن پرسیدم، او هم همین را گفت. محال بود که دارن اطلاعات هم‌تیمی‌هایش را فاش کند. او خیلی محتاط رفتار می‌کرد. کتی هرگز مرا برای انتقال دارن به ولورهمپتون، نبخشید و همیشه به من یادآوری می‌کرد: «تو پسر تُ فروختی.»

کاپیتان‌ها

با اینکه به سختی روی مهارت‌های رهبری خودم کار می‌کردم و برای تأثیر بر تمام جنبه‌های موفقیت یونایتد در زمین تلاش می‌کردم، اما در روزهای مسابقه و قبل از بازی امور از کنترلم خارج می‌شد. مسئول اطمینان از کار تیمی یازده بازیکن حاضر در زمین، کاپیتان بود. اگرچه برخی فکر می‌کنند این انتصاب کاملاً تشریفاتی و صوری است ولی در حقیقت این‌طور نیست. درست است، بخش‌هایی از این نقش جنبه تشریفاتی دارد چون این کاپیتان است که همیشه جام قهرمانی را بالای سر می‌برد. من از کاپیتان، رهبری تیم را می‌خواستم نه اینکه در زمین مانند مجسمه‌ای به‌نظر برسد. این انتخاب تصمیمی حیاتی است. برای مربیان فوتبال، کاپیتان برابر با رهبر یک سازمان است. او مسئول

اطمینان از پیگیری برنامه زمان‌بندی شده و رسیدن به اهداف سازمان است.

همیشه شخصیتی قوی و خاص داشتم و هنگامی که بازیکنی را برای انتقال مقاصدم به دیگران انتخاب می‌کردم، به دنبال همین ویژگی‌ها در او می‌گشتم. نمی‌دانم از کجا ریشه گرفته اما حتی زمانی که برای تیم مدرسه بازی می‌کردم یا وارد تیم جوانان شدم، شروع به نفوذ در بازیکنان می‌کردم و آن‌ها را هدایت می‌کردم. پدرم همیشه عادت داشت به تماشای بازی‌ها برود و هرگز کلمه‌ای به زبان نمی‌آورد. ولی پدر یکی از بچه‌ها به پدرم شکایت کرد و از او پرسید: «می‌تونی با پسرت صحبت کنی که این قدر به پسرم دستور نده.»

هر رهبر ویژگی‌های خاصی دارد و طبق روش خود رهبری می‌کند. تصور می‌کنم که این موضوع به اندازه مدیران ارشد شرکت‌ها، برای مربیان فوتبال نیز صدق می‌کند. در دوران حرفه‌ای من، هریک از کاپیتان‌های ام ویژگی‌های شخصیتی بسیار متفاوتی داشتند. هنگامی که کاپیتان را انتخاب می‌کردم به چهار ویژگی اهمیت می‌دادم؛ اول اشتیاق برای رهبری در زمین بود. برخی از بهترین بازیکنانم اشتیاقی به این کار نداشتند، با اینکه دیگران بی‌اندازه به نقش رهبری آن‌ها احترام می‌گذاشتند. پول اسکولز نمونه بارز این افراد است. او بازیکنی فوق‌العاده و نماد تمام آرمان‌های یونایتد بود. اگرچه ویژگی‌های یک

رهبر موفق را داشت، اما هرگز میلی به کاپیتان بودن نداشت. کم حرف بود، احساساتش را وارد بازی نمی‌کرد و نیازی هم به توجه عموم نداشت. اما نباید گول ظاهرش را خورد، چون اگر اشتباه کند، خود را عذاب می‌دهد.

ویژگی دوم مدِ نظرم، کسی بود که بتوانم به او در انتقال خواسته‌هایم اعتماد کنم و سوم، شخصی بود که دیگران به‌عنوان رهبر به او احترام بگذارند و از دستوراتش پیروی کنند. هیچ فرد خلاق، رهبر به دنیا نمی‌آید. آن‌ها ممکن است عضو افسانه‌ای تیم، و به نحوی حیرت‌آور، فردی مؤثر باشند اما الزاماً رهبری مقتدر نیستند. پسرمارک می‌گوید که این موضوع در تجارت هم وجود دارد؛ افرادی که به‌عنوان سرمایه‌گذار خوبی شناخته می‌شوند اغلب فرد مناسبی برای اداره و هدایت یک سازمان سرمایه‌گذاری نیستند، ساده است زیرا مهارت‌های مورد نیاز برای نقش رهبری، تخصص آن‌ها نیست. همچنین می‌خواستم کاپیتان بتواند خود را با تغییر شرایط وفق دهد. هیچ ژنرالی در جنگ پیروز نمی‌شود، مگر اینکه سرهنگ‌ها و سرگردهایی داشته باشد که بتوانند در بحبوحه مبارزه سربازان را دور هم جمع کنند، آن‌ها را به مبارزه تحریک و به آن‌ها کمک کنند تا در مقابل مشکلات تسلیم نشوند. مشابه این مسئله برای ما نیز وجود دارد، اگرچه مبارزات یونایتد

در زمین‌هایی با نام‌هایی همچون آنفیلد (۳۷۲)، نیوکمپ (۳۷۳) یا دل آلی (۳۷۴) برگزار می‌شود تا واترلو (۳۷۵) یا ال آلامین (۳۷۶).

کاپیتان‌های زیادی در تیم‌های دیگر بودند که کار آن‌ها را تحسین می‌کردم، اگرچه آن‌ها را به خوبی کاپیتان‌های یونایتد یا آبردین نمی‌شناختم. آلن شیرر در نیوکاسل، جان تری در چلسی و تونی آدامز در آرسنال افرادی هستند که برای من بسیار برجسته‌اند. آن‌ها همگی بازیکنانی کوبنده بودند که تفاوت‌هایی در شخصیت خود داشتند و در نتیجه تیم‌شان بهتر ظاهر می‌شد. یوهان کرایف (۳۷۷) مؤثرترین کاپیتان در دوره کاری من بود. بازیکنان خواه در آژاکس خواه در تیم ملی هلند، احتمالاً بیشتر از یک مربی به حرف‌هایش گوش می‌دادند. البته دست خودش نبود، او باید هر چیزی را هدایت و کنترل می‌کرد.

وقتی به آبردین رفتم، نگرانی در مورد انتخاب کاپیتان تیم نداشتم چون ویلی میلر (۳۷۸) کاپیتان بود (هنگامی که وارد تیم شدم و هم زمانی که از آنجا رفتم) که همین دلیلی بر توانایی اوست. وقتی وارد یونایتد شدم برایان رابسون کاپیتان باشگاه بود و بازیکن دیگری در زمین نبود که بتواند با عزم و استحکام یا توانایی او در کنترل بازی مسلط باشد. او کاپیتانی بی‌نقص بود و تمام ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نظر را در خود داشت. من به اصلاحات و تغییراتی که او حین بازی در موقعیت بازیکنان ایجاد می‌کرد، اعتماد داشتم؛ همچنین کسی

بود که صریح حرف می‌زد و این ویژگی برایم بسیار ارزشمند بود. رابسون تا زمانی که مصدوم نشده بود کاپیتان باقی ماند تا اینکه در سال ۱۹۹۱ استیو بروس در بیشتر فصل، تیم را هدایت کرد. بروس سخت‌کوش و شجاع بود و برای ورود به موقعیت‌های خطرناک تردید نداشت. نه تنها همیشه خود را به خطر می‌انداخت بلکه به‌طور غریزی مراقب اطرافیانش نیز بود و بسیار شوخ‌طبع بود. هم برایان و هم استیو برای ما بسیار گرانبها بودند، مخصوصاً زمانی که به کمک یک بازیکن جوان می‌رفتند و به والدین‌شان نشان می‌دادند که امتحانِ شانس خود، برای ماندن در یونایتد چه نتایجی در آینده به همراه دارد. هنگامی که زانوی بروس او را زمین‌گیر کرد، من طلسم شانس تیم، یعنی اریک کانتونا و سپس روی کین را به‌عنوان کاپیتان انتخاب کردم. اریک و روی کاملاً متضاد هم بودند (یکی فرانسوی و دیگری ایرلندی). اریک فردی بسیار کم حرف بود و به همین دلیل بود که هنگامی که از کسی تعریف می‌کرد، اثر حرفش چند برابر می‌شد. به جای اینکه دیوید بکام، از گل معجزه‌آسایی که در روز افتتاحیه فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ در مقابل ویمبلدون به ثمر رساند، خوشحالی کند، این حرف اریک خوشحالش می‌کرد که عنوان کرده بود: «این بهترین گلی بود که تا حالا دیدم». در مقابل، روی کسی بود که جذبه و قدرتش هم تیمی‌هایش را می‌ترساند، با این وجود رهبری عالی در میدان بود.

هنگامی که روی کین مصدوم شد، پیتراشمایکل کاپیتان شد و تا روزی که ما بایرن مونیخ را در لیگ قهرمانان ۱۹۹۹ شکست دادیم او رهبر تیم بود؛ آن زمان روی در حال استراحت بود. با اینکه نمونه‌های دیگری از دروازه‌بان‌هایی که کاپیتان بودند وجود دارد، مانند ایگر کاسیاس (۳۷۹) در رئال مادرید و اسپانیا و جیان لوئیجی بوفان و دینو زوف (۳۸۰) در ایتالیا، اما به‌طور طبیعی، تمایل برای انتخاب بازیکنی به‌عنوان کاپیتان وجود دارد که در میانه زمین بازی کند نه اینکه مجبور باشد گوشه‌ای بایستد. بنابراین اگر دروازه‌بانی کاپیتان تیم می‌شود باید کمی تأثیرگذارتر بوده و فعالیت خود را بیشتر کند که پیترا این‌گونه بود. نه تنها حضور فیزیکی مؤثری داشت (بلندتر از همه‌ی مدافعانی که برای یونایتد بازی می‌کردند) بلکه می‌توانست اعتماد به نفس، غیرت و شور و شوق خود را در تمام طول بازی به دیگران منتقل کند.

در بین دو نیمه من اغلب نظر کاپیتان‌هایم را درباره بازی جویا می‌شدم اما آن‌ها همگی می‌دانستند که من تصمیم‌گیرنده نهایی هستم. همچنین مشتاق بودم بدانم در مورد بازیکنان خاصی چه نظری دارند اما کاپیتان‌ها از جواب دادن طفره می‌رفتند و ترجیح می‌دادند به جای شایعه‌پراکنی، هوای هم تیمی خود را داشته باشند. من این حد و مرز را از زمانی که بازی می‌کردم به یاد دارم و به آن احترام می‌گذاشتم. برای چگونگی مواجهه با حریف، به‌طور مکرر نظر کاپیتان‌ها و بازیکنان

ارشد تیم را جویا می‌شدم. در سال ۱۹۹۶ زمانی که آماده می‌شدیم در فینال جام حذفی با لیورپول رقابت کنیم، دقایقی را با اریک کانتونا و پیتراشمایکل صرف کردم تا به نتیجه‌ای برای مهار استیو مکمنن (۳۸۱) برسیم. اریک پیشنهاد داد که روی کین را جلوی چهار دفاع مان قرار دهیم تا مکمنن را که پشت بازیکنان خط حمله تیمش حرکت می‌کرد و بسیار دردسرساز بود، مهار کند. این نکته هوشمندانه را به کار بردیم در نتیجه، مکمنن مهار شد و ما بازی آرام و بی‌حادثه را با گلی که اریک به ثمر رساند برنده شدیم. مشورت‌های اریک بسیار مهم و حیاتی بود. برایم فرقی نداشت که نظر از سمت او باشد یا عضوی از کادر مربی‌گری یا خودم. اگر ایده منطقی و عملی بود دیگر جای حرف باقی نمی‌ماند. این‌طور نبود که به دنبال افتخار یا در جستجوی شهرت باشم یا بخواهم نشان دهم که عقل کل هستم. تنها چیزی که می‌خواستم پیروزی تیم بود.

در آخرین دهه حضورم در یونایتد هیچ‌چیز مثل قبل نبود، کمی به دلیل تغییر ماهیت بازی بود، و تعداد بازی‌های ثابت هر فصل افزایش یافته بود و از طرفی تعداد تعویض‌هایی که در طول بازی می‌توانستیم استفاده کنیم از شروع فصل ۱۹۹۵-۱۹۹۶ به سه نفر افزایش یافته بود. یک کاپیتان نمی‌توانست در تمام مسابقات بازی کند بنابراین بازوبند بین بازیکنان می‌چرخید. این عوامل باعث شد که گیگز،

فردیناند، اورا و ویدیچ که همه او را ویدا (۳۸۲) صدا می‌کردند، در زمان‌های مختلف کاپیتان باشند. در اواخر دوره‌ام، هنگامی که ویدا مصدوم شد، او و پاتریس کم و بیش کاپیتان بودند. افرادی را ندیدم که بیشتر از این دو دارای دو شخصیت کاملاً برعکس باشند.

ویدا لجوج و خشک بود، درحالی که پاتریس پراشتیاق و پراحساس بود. یک‌بار به نزد آمد و پرسید که در رختکن سخنرانی تندی داشته و زیاده‌روی کرده یا نه؟، به او قوت قلب دادم و گفتم که او مرا از فریاد زدن نجات داده است. واکنش غریزی پاتریس بسیار عالی بود زیرا همین نشان داد که چه‌اندازه نگران تیم است و می‌تواند هم‌تیمی‌هایش را به عملکرد بهتر تحریک کند. این‌ها نشانه یک رهبر واقعی بود.



الکس فرگوسن در خلال بازی با منچستر سیتی در سال ۱۹۹۶ با
اریک کانتونا صحبت می‌کند

فصل پنجم : تدوین استانداردها

برتری

هر کسی تعریف متفاوتی از «کلاس جهانی» دارد؛ دو کلمه‌ای که به نظر می‌رسد جای واژه‌هایی مانند «عالی» یا «فوق‌العاده» را گرفته است. اگر روزنامه بخوانید یا به مفسران تلویزیون گوش دهید، همه جا پر از فوتبالیست‌هایی در «کلاس جهانی» شده است. اتفاق مشابه این نیز در کلاس درس رخ داده است زیرا زیاد درباره «تورم نمره» می‌شنوم (به وضعیتی گفته می‌شود که در آن به تعداد زیادی از دانش‌آموزان نمره الف تعلق می‌گیرد). از نظر من فقط دو بازیکن وجود دارند که در کلاس جهانی بازی می‌کنند: لیونل مسی (۳۸۳) و کریستیانو رونالدو. بازیکنان عالی بسیار زیاد و بازیکنان خوب زیادی وجود دارند، اما از هزاران فوتبالیست حرفه‌ای که امروز بازی می‌کنند، فقط مسی و رونالدو به درستی عنوان «کلاس جهانی» را توصیف می‌کنند. دیگر بازیکنان می‌توانند لحظاتی از کلاس جهانی را خلق کنند (مانند گلی شگفت‌انگیز، پاسی فوق‌العاده یا دفاعی متحیرکننده) اما صدها صحنه در هر بازی وجود دارد و با احتساب عمر بازیکن، تعداد این صحنه‌ها خیلی بیشتر هم می‌شود. معیارهای عینی و ذهنی وجود دارد که برطبق آن‌ها بازیکنان را درجه‌بندی می‌کنم. معیارهای ذهنی شامل

توانایی بازی با دو پا، حس تعادل، روش منظمی که از سلامتی خود مراقبت می‌کنند، بازی یک‌دست در خلال فصل‌ها و چند فصل پیاپی، نشان دادن تسلط در چند پست مختلف، و توانایی تغییر نتیجه به نفع هر تیمی که برای آن بازی می‌کنند. معیارهای عینی که غیرممکن است بدون چون و چرا باشند عبارتند از: تعداد گل‌های زده، تعداد بازی‌ها برای چندین باشگاه معتبر جهانی، تعداد قهرمانی‌ها و جام‌های مختلفی که کسب کرده‌اند، و تعداد حضورشان در جام‌های جهانی. با استفاده از این روش اندازه‌گیری، به راحتی می‌توان سطوح خیلی بالای عملکرد را تعریف کرد. افرادی که در این معیارها کم بیاورند، جزو سایرین محسوب می‌شوند.

این روزها تعداد زیادی بازیکن خوب وجود دارد (توماس مولر (۳۸۴) در بایرن مونیخ، لوییس سوارز (۳۸۵) و نیمار (۳۸۶) در بارسلونا و آلکسیس سانچز (۳۸۷) در آرسنال) اما مطمئن‌ام که تمام این چهار نفر تایید می‌کنند که در سطح مسی و رونالدو نیستند. نمی‌خواهم بازیکنانی را که در بیست‌وشش سال حضورم در یونایتد بازی می‌کردند تحقیر یا نقد کنم اما فقط چهار نفر از آن‌ها در سطح کلاس جهانی توپ زدند: کانتونا، گیگز، رونالدو و اسکولز. و از بین این چهار نفر، رونالدو مانند ستاره بالای درخت کریسمس، درخشان‌تر بود. او کسی بود که جذابیت نهایی و مورد نیاز را به تیم اضافه می‌کرد. روی کین،

برایان رابسون و استیو بروس بازیکنان بزرگی بودند ولی تمایز آنها ناشی از نگرش، بلندپروازی، توانایی رهبری و همت‌شان بود.

بابی چارلتون هفتصد و هشتاد و پنج بازی برای باشگاه و صد و شش بازی برای انگلستان انجام داد که شامل چهار حضور در جام‌های جهانی است و منظورم از «کلاس جهانی» را به خوبی نشان می‌دهد. انگار بابی در زمین شناور بود، او با هر دو پا بازی می‌کرد، می‌توانست سمت چپ، راست یا مرکز بازی کند و اعتماد به نفس ذاتی داشت و برای رفع مشکلات آهین بود. بابی با وجود تمام برتری‌هایش همیشه مردی معتدل و متواضع بود. ساکت و خجالتی بود اما یک‌بار وقتی یونایتد در نیمه اول عقب افتاده بود گفت: «توپ رو به من برسونین. من می‌تونم شکستشون بدم.» او اغراق نمی‌کرد یا از سر غرور حرف نمی‌زد، او به توانایی خود ایمان داشت و خیلی مهم‌تر اینکه هم‌تیمی‌هایش این را می‌دانستند. یونایتد آن بازی را برد چون چارلتون بازیکنی در کلاس جهانی بود.

در فوتبال، یک مربی باید خیلی خوش‌شانس باشد که بازیکنی در سطح کلاس جهانی داشته باشد چون بیشتر باشگاه‌ها ثروتمند نیستند، اما حتی برای آنها هنوز این امکان وجود دارد که تیم خیلی خوبی روانه زمین کنند. احتمالاً هارمونی مناسب بین یازده بازیکن می‌تواند تیمی را شکل دهد که چیزی بیشتر از اجزایش را به نمایش بگذارد.

اما من فکر نمی‌کنم تیمی بدون داشتن یک بازیکن در حد کلاس جهانی بتواند به موفقیت‌های بزرگی دست یابد.

بخشی از روش ایجاد برتری در سازمان، به دقت در تعریف موفقیت برمی‌گردد. همیشه در مورد تدوین اهداف بلندمدت و خاص محتاط بودم. هرگز نمی‌گفتم: «انتظارم اینه توی این فصل لیگ و دو جام ببریم.» اول اینکه، این عبارت پیام غلطی را به بازیکن انتقال می‌دهد زیرا متکبرانه است. دوم اینکه، بدون هیچ منفعتی فشار زیادی را بر همه وارد می‌کند و سوم اینکه همه را ناامید می‌کند. این خیلی آسان‌تر است که بگوییم: «ما در یونایتد انتظار داریم که تمام بازی‌ها رو برنده باشیم» زیرا این مورد از سال ۱۹۹۳ وجود داشته و روح باشگاه را منتقل می‌کند. اطمینان از اینکه هرکسی درک کند انتظارمان پیروزی در هر بازی است، تکلیف برتری را روشن می‌کرد و به من اجازه می‌داد تا به‌طور منظم روحیه بازیکنان را تقویت کنم. البته باید بین آنچه وجود دارد و واقعیت، تعادل برقرار کرد.

باید هر بازیکن را برای موفقیت آماده کنید که این کار نیازمند تفکری حساب‌شده است. تعیین انتظارات غیرواقعی از افراد ساده است و من آن را در اوایل دوره حرفه‌ای خود یاد گرفتم. در اولین فصل حضورم در میرن، تیم، هشت بازی را پیاپی با پیروزی پشت سرگذاشته بود و به جایگاه دوم رسید. احساس خوش‌بینی می‌کردم و به نشریات گفتم

که ما باقی بازی‌های فصل را نخواهیم باخت. ولی متأسفانه فقط یکی از بازی‌های باقی‌مانده را پیروز شدیم و باشگاه فصل را در جایگاه ششم به پایان رساند.

در یونایتد، نشریات همیشه در شروع فصل از من می‌پرسیدند انتظار چه نتیجه‌ای را دارم. پاسخ سربسته من این بود که می‌خواهیم یک جام را برنده باشیم و مهم نیست کدام جام باشد. مراقب بودم که انتظارات دور از دسترسی را بیان نکنم که فشار زیادی بر تیم وارد کند. این کار شرایط را بدتر می‌کرد. با این حال، در بین اولین جام‌ها در یونایتد و پایان دوره حرفه‌ایم که بیست‌وسه سال طول کشید، هرگز پیش نیامد که در دو فصل پیاپی هیچ جامی کسب نکنیم.

همچنین فقط با یک مورد استثنا، خوش‌شانس بودم که هرگز مالک یا مسئول باشگاه به من نگفت که از من انتظار دارد که فلان جام را به خانه بیاورم. تنها زمانی که اتفاق افتاد دقیقاً قبل از اخراجم از سنت‌میرن بود، آن زمان (اگرچه ما فصل قبل را با ترقی پشت‌سر گذاشته بودیم و تیم بسیار جوانی داشتیم) مدیر باشگاه به من گفت از ما انتظار دارد که لیگ را در فصل آتی تصاحب کنیم. این تنها باری بود که یک نفر به من گفت: «شما باید قهرمان بشید.» چیزی که او نمی‌دانست این بود که برای رسیدن به آن، ما به دو یا سه بازیکن جدید نیاز داشتیم که باشگاه قصد خرید آن‌ها را نداشت.

پیروزی در هرکاری نیازمند قدم‌هایی دقیق است. نمی‌توان با یک جهش لیگ را تصاحب کنید. بنابراین محتاط بودم هرچیزی که بیان می‌کنم قابل هضم باشد. هیچ‌کس تیم کوهنوردی را به پای اورست (۳۸۸) نمی‌برد که قله را نشان دهد و بگوید: «باشه بچه‌ها، بالا برین.» در ابتدای فصل از اعلام هرگونه هدفی به بازیکنان خودداری می‌کنم. توضیحاتم به نشریات در مورد میل به برنده شدن یک جام هم بسیار کلی بود و کل تیم هم این انتظارات را به خوبی می‌شناختند. در نوامبر که فصل به جای حساس می‌رسید و رقیبان ما مشخص می‌شدند، کمی حرف‌هایم را واضح‌تر می‌زدم. در آن برهه که روز کوتاه می‌شود، به بازیکنان می‌گفتم: «اگر ما اول، دوم یا سوم یا تنها سه امتیاز با صدر جدول فاصله داشته باشیم، روز سال نو برای ما خیلی خاص می‌شه.»

در نوامبر ۲۰۰۹ رنه مولنستین هدفی خاص را با امتیازاتی که در پایان دسامبر می‌خواستیم تدوین کرد، اما در آن دوره، به چلسی، آستون ویلا و فولهام باختیم و من احساس کردم هدف‌گذاری برعکس عمل کرد. تصور می‌کردم بهتر بود که هدف واقعی کمی ابهام داشته باشد. اگر ما بعد از هفته کریسمس در مکان پنجم بودیم، فاجعه چندانی نبود زیرا در طی سال‌ها این طور در بین باشگاه‌ها روایت شده که یونایتد همیشه در نیم فصل دوم عملکرد بهتری از خودش نشان

می‌دهد. ما همیشه می‌گوییم: «تکلیف نیم فصل اول کاملاً روشن» البته موضوع کاملاً از این پیچیده‌تر بود اما روحیه‌ها را تقویت می‌کرد. حقیقت هرچیزی که به‌شدت رقابتی باشد این است که اغلب اوقات هیچ چیزی تا پایان معلوم نیست. در تمام دورانم در یونایتد، برنده لیگ در چهار بازی مانده به انتها یا در دو هفته آخر مشخص می‌شد.

ارزیابی مجدد اهداف نیز بسیار حیاتی و تعیین‌کننده است. اگر دچار دردسر بزرگی شوید، اغلب غیرممکن به‌نظر می‌رسد که جریان کارها را به درستی تنظیم کنید. این اتفاق در سال ۲۰۰۱ هنگامی که سه بر صفر در نیمه اول از تاتنهام عقب بودیم رخ داد. در بین دو نیمه با بازیکنان واقع‌بین بودم و به آن‌ها گفتم در بد مخمصه‌ای گرفتار شدیم. سکوت مرگ‌باری در رختکن حکم‌فرما بود. به همه گفتم: «گل بعدی رو بزنین تا ببینیم چی می‌شه.» به آن‌ها نگفتم: «ما برای چهار گل ۴۵ دقیقه وقت داریم.» چون غیرممکن به‌نظر می‌رسید. هنگامی که در راهرو منتهی به زمین قدم می‌زدیم، تدی شرینگهام، بازیکن سابق منچستر که حالا برای تاتنهام بازی می‌کند، بر سر هم‌تیمی‌هایش فریاد کشید: «به اونا اجازه ندین زود به گل برسن.» با داشتن تجربه زندگی در اولدترافورد او می‌دانست زمانی که ما به بازی برگردیم چه‌اندازه می‌توانیم خطرناک باشیم. با این حال، ما آن یک گل را زدیم و هرچند

باورکردنی نیست اما چهار گل دیگر به ثمر رساندیم. در نتیجه بازی را پنج بر سه پیروز شدیم.

زمانی که منچستریونایتد رقابت‌های خانگی را یکی پس از دیگری پیروز می‌شد، شروع به بیان آرمان‌های بزرگ کردم و آن‌ها را با کادر مربی‌گری در میان می‌گذاشتم و برای‌شان توضیح می‌دادم گرچه واضح است که باید با تمام توان دنبال قهرمانی در لیگ برتر باشیم اما هدف بعدی‌مان قهرمانی در لیگ قهرمانان اروپاست. تا سال ۱۹۹۳ یعنی سالی که باشگاه اولین عنوان قهرمانی لیگ را با هدایت من کسب کرده بود، فقط یک بار قهرمان اروپا شده بود (که تا ۱۹۹۲ به جام باشگاه‌های اروپا (۳۸۹) شناخته می‌شد) و در مقابل، رئال مادرید شش قهرمانی، بایرن مونیخ و آژاکس سه قهرمانی و بنفیکا (۳۹۰) و ناتینگهام فارست (۳۹۱) دو قهرمانی در افتخارات خود داشتند.

من نیز نگرش مشابهی را برای تعقیب جام باشگاه‌های اروپا به خدمت گرفتم؛ همان کاری که برای جام‌های خانگی می‌کردم. ما باید آن را قدم به قدم پیش می‌بردیم. اولین هدف این بود که از مرحله گروهی با حداقل ده امتیاز بالا برویم. ما سه بار در فصل‌های ۱۹۹۴-۱۹۹۵، ۲۰۰۵-۲۰۰۶ و ۲۰۱۱-۲۰۱۲ به این هدف رسیدیم.

همین رویکرد را در مقابل بازیکنان نیز در پیش گرفتم. هرگز نگفتم ما از کریستیانو رونالدو یا دیمیتار برباتوف (۳۹۲) انتظار حداقل

بیست و پنجم گل در طول فصل را داریم، یا از پل اسکولز یا روی کین
بخواهم که میزان پاس‌های کامل و صحیح خود را حداقل به هشتاد
درصد برسانند. هرگز کمیت خاص و ویژه‌ای را از بازیکنان انتظار
نداشتم، ولی می‌دانستند که من انتظار بهترین عملکرد را از آن‌ها دارم.
بستن قرارداد با بازیکن جدید همیشه این فرصت خوب را به من می‌داد
تا در مصاحبه، سطوح عملکرد او را بسنجم و این مجال را به من می‌داد
تا در مورد نقاطی که نیاز به تقویت داشت، صحبت کنم. از هر جایی
که بازیکن می‌خریدیم، دقایقی با آن بازیکن می‌نشستم و آن‌چه که ما
در باشگاهی مانند منچستر یونایتد از او انتظار داشتیم را دقیقاً برایش
توضیح می‌دادم.

مادامی که به یاد دارم، هرگز اهداف شخصی‌ام را یادداشت نکردم.
هنگامی که هفده ساله بودم، با خودم نمی‌گفتم که تا سی سالگی باید
صد گل زده داشته باشم یا دوره بازی خود را با چندین مدال و
نشان‌های اسکاتلندی به پایان برسانم. دقیقاً در زمان مربی‌گری هم
این‌گونه بود؛ اگرچه بعد از اینکه آبردین خود را به‌عنوان باشگاهی برنده
معرفی کرد، به این نتیجه رسیدم که جایگاه بزرگ‌تری را برای ادامه
می‌خواهم. زمانی که وارد یونایتد شدم، به غیر از چند تعارف از
باشگاه‌های دیگر، هرگز به کار در جای دیگری فکر نکردم. هرازگاهی
اطرافیان پیشنهاد می‌دادند که مربی انگلستان شوم، اما این پست

صرف نظر از آن دهه‌ای که در آن بودیم، همیشه جذابیت کمی برایم داشت. چون نه تنها مجبور بودم با گناه پشت کردن به اسکاتلند کنار بیایم بلکه باید با مشکلات این پست هم می‌جنگیدم. این شغلی ناامیدکننده و بی‌هوده است زیرا قبل از هر رقابت مهمی، نشریات و عموم به اوج هیجان و طغیان می‌رسیدند. آن‌ها اغلب فراموش می‌کنند مربی یک تیم ملی اگرچه با سخاوتمندی پاداش می‌گیرد ولی شغلی نیمه‌وقت است. او فقط بازیکنان را در چند نوبت و محدود می‌بیند و جلسات تمرین به‌طور روزانه برگزار نمی‌شوند. غیرممکن است که یک گروه بازیکن، فارغ از استعدادهایی که دارند، به‌طور غریزی و مانند تمرینات باشگاه، بدانند که هم‌تیمی‌شان در یک موقعیت خاص در بازی، در کجای زمین حضور دارد و یا چگونه عمل خواهد کرد. من طعم مشکلات مربی‌گری تیم ملی را زمانی چشیدم که بعد از مرگ جاک استاین در ۱۹۸۵ برای مدت کوتاهی به‌عنوان مربی اسکاتلند وارد این عرصه شدم. یقیناً تصمیم و اولویت من نبود. به عقیده من، شغل‌های مربی‌گری ملی برای افراد باتجربه در مراحل پایانی دوره حرفه‌ای که برای درگیری با نواقص و کاستی‌های این شغل، صبر و شکیبایی دارند مناسب است و در عین حال، در رختکن برای تحت تأثیر قرار دادن تمام بازیکنانی که زمان کوتاهی را با آن‌ها گذرانده‌اند از شهرت و خوشنامی کافی برخوردارند.

بعد از ورود به منچستر، نمی‌تواستم زمینی بزرگ‌تر از اولدترافورد را متصور باشم. البته نیوکمپ و بارنابئو (۳۹۳) را به خوبی می‌شناختم که هر دو استادیومی عالی بودند، ولی هیچ‌یک به‌اندازه اولدترافورد وسوسه‌انگیز نبودند. هرگز برای خودم تعداد مشخصی قهرمانی در لیگ یا جام حذفی که مجبور باشم قبل از بازنشستگی کسب کنم، در نظر نگرفتم. اگر به خودم می‌گفتم نباید قبل از کسب پنج عنوان قهرمانی در لیگ قهرمانان، از یونایتد بروم، قطعاً همچنان در اولدترافورد بودم، اگرچه در درونم اعتقاد دارم باید در زمان رهبری‌ام به این مهم دست می‌یافتیم. هرگز با خود نگفتم که زندگی من بدون توپ طلای (۳۹۴) بازیکنان یونایتد یا جایزه بازیکن سال کامل نخواهد شد. من هرگز این‌گونه عمل نمی‌کنم. همه آن چیزی که می‌خواستم کسب جام‌های بیشتر بود. هرگز از پیروزی سیر نمی‌شدم.

الهام بخشی

نمی‌توان با کتک زدن افراد انتظار بهترین عملکرد را از آن‌ها داشت. بلکه باید با احترام گذاشتن، با عادت دادن‌شان به پیروزی و متقاعد کردن آن‌ها به اینکه توانایی بهبود عملکرد خود را دارند، به این هدف رسید. نمی‌توانم به مدیری فکر کنم که برای مدت زیادی با حکومت وحشت به موفقیت برسد. این ثابت می‌کند که عبارتی قدرتمند وجود

دارد: «آفرین.» بخش مهمی از رهبری درباره بهره‌برداری از پنج درصد عملکردی است که حتی خود افراد از داشتن آن بی‌اطلاعند.

این همیشه حائز اهمیت بود که بازیکنان خاطرات فصل قبل را خواه برنده، خواه بازنده فراموش کنند. اگر در فصل قبل به خوبی عمل کرده بودیم، هیچ تضمینی وجود نداشت که به‌طور اتوماتیک دوباره آن را تکرار کنیم. و اگر بازنده بودیم، علاقه‌ای نداشتم که با افسردگی و خود کم‌بینی ادامه دهیم. کادر مربی‌گری، بخصوص گروه علوم ورزشی، قبل از پیش فصل با ایده‌هایی جدید به سراغم می‌آمدند. اما هرگز با بازیکنانم جلسه تجزیه و تحلیل شکست خاصی را برگزار نکردم. عادت داشتم آن‌ها را در نیم دایره‌ای از زمین تمرین دورهم جمع کنم و بر اشتیاقم به پیروزی تأکید می‌کردم و از آن به‌عنوان فرصتی برای ترغیب انتظاراتم استفاده می‌کردم. از بازیکنان باسابقه که طعم پیروزی یونایتد را چشیده بودند می‌پرسیدم چند مدال کسب کرده‌اند. به آن‌ها می‌گفتم نمی‌توانند قبل از کسب ده مدال خود را بازیکن واقعی یونایتد بدانند. به یاد دارم که به ریو فردیناند گفتم او تا به سطح رایان گیگز نرسیده، هرگز نمی‌تواند خود را بازیکن یونایتد بداند که البته مأموریتی غیرممکن بود.

اگر دیگران هم مثل شما باشند انجام کارهای دشوار خیلی راحت‌تر است. با اینکه هرگز برای جلب محبوبیت تلاش نکردم، همیشه سعی

کردم در یونایتد (یا دیگر باشگاه‌هایی که در آن‌ها حضور داشتم) به افرادی توجه ویژه داشته باشم که پشت صحنه زحمت می‌کشیدند و قهرمانان گمنام بودند، این کارم از روی ریا نبود، تنها حرکت درستی بود که به نظر می‌رسید باید انجام گیرد؛ این افراد حقوق چندمیلیون پوندی دریافت نمی‌کنند یا کسی آن‌ها را نمی‌شناخت، ساعت پاتک فلیپ (۳۹۵) دست‌شان نمی‌کنند یا بنتلی (۳۹۶) سوار نمی‌شوند. برخی از آن‌ها (تیم رختشویی، کارگران زمین، پیش‌خدمت‌ها) با اتوبوس به سر کار می‌آمدند. آن‌ها مهره‌های اصلی باشگاه بودند. برخی از آن‌ها حتی بیشتر از رایان گیگز در منچستر یونایتد حضور داشتند. در اصل، آن‌ها معادل خدمات اجتماعی باشگاه هستند (آن‌ها حس دوام و پیوستگی را با نسل‌های قبل خود فراهم می‌کردند). از آنجایی که اغلب آن‌ها گذشته‌ای مانند من داشتند، با آن‌ها احساس نزدیکی می‌کردم.

بعضی مربیان سعی می‌کنند برای بازیکنان محبوب باشند و با آن‌ها صمیمی شوند. این رفتار هرگز درست نیست. به عنوان یک رهبر، شما نیازی ندارید که مورد علاقه افراد باشید، اگرچه خوب است گاهی از شما بترسند. اما با همه این‌ها، بیشتر دوست داریم مورد احترام باشیم. مرزهای طبیعی بین افراد وجود دارد که اگر از آن‌ها تخطی کنیم، زندگی را سخت‌تر خواهیم کرد. هنگامی که در رنجرز بازی می‌کردم،

آن‌ها مربی جدیدی به نام دیوید وایت (۳۹۷) را به خدمت گرفتند. او مردی جوان و خوش‌قلب بود اما سرگردان بود. ابهت باشگاه او را گرفته بود و در همان زمان، در سایه جاک استاین در سلتیک فرو رفته بود. بازیکنان به او احترام زیادی نشان نمی‌دادند و تا حدی به‌خاطر دوستی خودش با آن‌ها بود. اتفاقی مشابه نیز در منچستر یونایتد رخ داد. با روی کار آمدن ویلف مک‌گینس (۳۹۸) بعد از سِرمت بازی در سال ۱۹۶۹ ویلف با چند مشکل روبه‌رو بود. اول اینکه او جای یک اسطوره را گرفت؛ او فقط سی‌ویک سال داشت و هیچ تجربه‌ی مربی‌گری نداشت. اما بدتر از همه این‌ها، او مربی تیمی بود که قبلاً در کنارشان بازی می‌کرد. این کار برای او غیرممکن بود. مربی قبل از من در منچستر یونایتد، رون آتکینسون (۳۹۹) نیز مشکلی مشابه داشت. او از ویلف موفق‌تر بود اما با بازیکنان بسیار صمیمی شد. این روش به هیچ‌وجه درست نیست. رهبر نمی‌تواند یکی از بازیکنان باشد.

حفظ بعضی فاصله‌ها بسیار حیاتی است. می‌توان این موضوع را در روش‌های ساده ولی بسیار ظریف بیان کرد. برای مثال، من به‌طور کلی در جلوی اتوبوس تیم می‌نشینم. بازیکنان فاصله را درک می‌کنند و در پایان فصل وقتی آن‌ها مهمانی خود را می‌گیرند هرگز مرا دعوت نمی‌کنند. آن‌ها تمام کادر مربی‌گری را دعوت می‌کنند اما من دعوت نمی‌شوم. اصلاً از این قضیه ناراحت نمی‌شوم. این کار کاملاً درست

است. جز یک استثنا در آبردین، هرگز در جشن ازدواج بازیکنانم شرکت نکردم. خط قرمزی وجود دارد که آن‌ها از آن عبور نمی‌کنند و به موقعیت و جایگاهم احترام می‌گذارند. همچنین این نوع رفتار خیلی چیزها را آسان‌تر می‌کند، زیرا به‌عنوان یک مربی نمی‌توان در مورد آن‌ها احساساتی رفتار کرد. یک‌بار جاک استاین به من گفت: «عاشق بازیکنانت نشو، چون اونا بهت خیانت می‌کنن.» کمی تلخ بود اما جاک درست می‌گفت که نمی‌توان به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید خیلی نزدیک شد. تنها زمانی می‌توان با بازیکنان رابطه نزدیکی برقرار کرد که دچار مشکل شده باشند (زمانی که به توصیه و مشورت شما نیاز داشته باشند). تعداد دفعاتی که به بازیکنانم در مسائل شخصی کمک کردم غیرقابل شمارش است و این حقیقت که به من اعتماد می‌کردند مفتخر و سربلندم و البته آن‌ها می‌دانستند که این گفتگوها خصوصی می‌ماند. در این موقعیت‌ها مانند یک کشیش یا وکیل عمل می‌کردم (هر کاری لازم بود برای حل مشکل می‌کردم). حتی تا امروز هم برخی از بازیکنان سابقام برای مشورت به نزد من می‌آیند؛ این انعکاس اعتمادی‌ست که در ارتباط بین ما ریشه کرده است.

هنگامی که بازیکنان پا به سن می‌گذارند، نمی‌توانستم به بهای نابودی باشگاه به آن‌ها لطف کنم. تمام شواهد و مدارک در زمین بازی معلوم است و دروغ نیست. بارها مجبور بودم تصمیمات وحشتناکی اتخاذ کنم

و ظالم باشم. هرگز انتظار نداشتم بازیکنانم مرا دوست داشته باشند، اما هرگز هم نمی‌خواستم از من متنفر باشند؛ زیرا باعث می‌شد کار برای هر دو طرف سخت شود. تمام چیزی که می‌خواستم احترام و پیروی از دستوراتم بود.

اگر افراد را درک نکنید برانگیختن و تحریک آن‌ها بسیار دشوار است. این موضوع را سال‌ها پیش در اسکاتلند هنگام آموزش به یک پسر جوان یاد گرفتم. هنگامی که مربی آبردین بودم، هر سه‌شنبه شب برای مربی‌گری بچه‌های جوان در زمین آستروترف (۴۰۰) به گلاسکو سفر می‌کردم، بنابراین می‌توانستم بهترین استعدادهای جوان را شناسایی کنم. یکی از شب‌ها که آنجا نشسته بودم و پیراهن ورزشی با علامت باشگاه آبردین تنم بود، پسری هشت ساله را دیدم که در حال سیگار کشیدن بود. به او گفتم: «پسر جان سیگارو دور بنداز. اگه پدرت تو رو در حال سیگار کشیدن ببینه چه فکری می‌کنه؟» پسر به من نگاه کرد و گفت: «برو بابا» و دور شد. دستیارم آرچی ناکس که همراهم بود از خنده منفجر شد. اما هنگامی که به این ماجرا فکر کردم به این نتیجه رسیدم که چیزی درباره آن پسر نمی‌دانستم. نمی‌دانستم از کجا آمده بود، والدینش چه کسانی هستند، آیا دوستانش او را دست می‌اندازند و چرا این‌گونه عصبی بود. اگر این اطلاعات را ندانید و درکی از شخصیت آن‌ها نداشته باشید، غیرممکن است بهترین نتیجه را از آن‌ها

بگیرید. قبل از امضای قرارداد با بازیکنان، مخصوصاً جوان‌ترها، همیشه سعی می‌کردم شرایطی را که در آن بزرگ شده‌اند را بدانم. ده یا دوازده سال اول زندگی هر کسی تأثیر عمیقی بر بزرگسالی او خواهد گذاشت. دیگر عامل مهم انگیزش، سازگاری و ثبات است. به‌عنوان رهبر نباید از این شاخه به آن شاخه بپرید. افراد باید احساس کنند که شما در رویکرد خاص خودتان ثابت قدم هستید. اگر نتوانید این اطمینان را به آن‌ها بدهید، به سرعت تیم را از دست خواهید داد. اصطلاحی در فوتبال برای بازیکنانی که «برای مربی بازی نمی‌کنند» وجود دارد که هزاران بار نمونه‌های‌شان را دیده‌ام. وقتی که چنین اتفاقی رخ دهد، مربی با یک مرده فرقی ندارد زیرا او در مهم‌ترین مسئولیتی که برعهده گرفته (برانگیختن بازیکنان به پیروی از خود) شکست خورده است. در هنگام بی‌ثباتی و ناسازگاری باید تغییرات را ایجاد کنید زیرا دنیای اطراف شما در حال تغییر است. همیشه این وسوسه وجود دارد که وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود، تغییر ایجاد کرده یا روشی جدید را دنبال کنید. ولی این کار جواب نمی‌دهد.

گاهی اگر در بازی‌هایی شکست می‌خوردیم، می‌شنیدیم که بازیکنان می‌گویند باید تمرینات را سبک‌تر کنیم؛ معتقد بودند اگر به جای تمرکز بر تمرین مهارت‌های تکنیکی، بازی‌های دوستانه انجام دهیم، نتایج بهبود خواهد یافت. همیشه از قبول این پیشنهادات طفره

می‌رفتم. تمام زمین‌ها در روز یکشنبه پر از جمعیتی است که بازی‌های دوستانه می‌کنند، اما دلیل نمی‌شود که آن‌ها را به فوتبالیست‌های بهتری تبدیل کند. من اعتقاد دارم که پشتکار مستمر برای بهبود مهارت‌های تکنیکی و افزایش تاکتیک، به نتایج بهتر منتهی می‌شود و دوست نداشتم در مقابل درخواست دیگران، تغییری موقت ایجاد کنم.

رهبران معمولاً از قدرت انگیزه بخشیدن حضورشان ناآگاهند یا حداقل آن را دست کم می‌گیرند. هیچ‌کس خود را آن‌گونه که دیگران می‌بینند، نمی‌بیند. این موضوع را به‌طور کامل درک نمی‌کردم تا اینکه روزی ریو فردیناند مرا متوجه این موضوع کرد، چون به دلیل زیرنظر گرفتن چند بازیکن در سفر بودم، در جلساتی از تمرین حضور نداشتم. ریو گفت: «شما کجا بودین؟ اصلاً شبیه زمانی نبود که اینجا حضور دارین.» مهم نیست که کارلوس کی‌روش جلسات تمرین را هدایت می‌کرد و تمرینات روزانه دقیقاً همانند همیشه انجام می‌شد. ریو متوجه غیبتم شده بود و شاید برخی از بازیکنان به همین دلیل تمرین را کمی راحت گرفته بودند. نمی‌دانم واقعاً چه اتفاقی رخ داد چون آنجا نبودم. (شاید نکته همین باشد: آنجا نبودم.)

حرف ریو را آویزه گوشم کردم. بعد از آن هروقت مجبور بودم برای دیدن بازی یا زیرنظر گرفتن بازیکنی سفر کنم، همیشه یک پرواز شخصی رزرو می‌کردم، بنابراین می‌توانستم روز بعد در تمرین تیم

حاضر باشم حتی اگر شده ساعت دوی نیمه شب برگردم. درسی که یاد گرفتم این بود که حتی اگر حرفی در خلال تمرین نزنم (به ندرت خیلی حرف می‌زدم)، حضور فیزیکی من بیشتر از آنچه که فکرش را می‌کردم در انگیزه بخشیدن به بازیکنان مؤثر بود. هرکسی که مسئول گروهی از افراد است باید شخصیت قدرتمندی داشته باشد. البته این به معنی متکلم وحده بودن و فریاد کشیدن در هر مکالمه یا گفتگویی نیست. برخی افراد کم حرف شخصیت قوی دارند که هنگام صحبت کردن آن‌ها دیگران کاملاً سکوت می‌کنند. یک شخصیت قوی نشان‌دهنده قدرت و توان درونی است.

همیشه می‌دانستم به جای خرد کردن بازیکنان با انتقاد، با تحسین آن‌ها نتایج بهتری به دست می‌آوردم. فوتبالیست‌ها مانند دیگر انسان‌ها سرشار از احساسات و عواطف هستند که از خودکم‌بینی تا اعتماد به نفس بسیار زیاد را در بر می‌گیرد. دانستن اینکه هر بازیکن در هر روز خاصی کجای این طیف قرار دارد، بسیار حیاتی است. اگر به انگیزه دادن افراد امیدوارید باید بدانید چه زمانی از ترس آن‌ها استفاده کنید و چه زمانی اعتماد به نفس و اطمینان آن‌ها را تقویت کنید. افراد زمانی بهترین عملکرد خود را نشان می‌دهند که بدانند اعتماد رهبر خود را جلب کرده‌اند.

پدرم مرد کم حرفی بود. او تمجید و تعریف در کارش نبود. خواسته اصلی او این بود که عمل‌گرا و معقول باشم و افتادگی خود را حفظ کنم. بعد از اینکه در یک بازی سه گل زدم و به خانه آمدم، او فقط با صراحت گفت: «نه به اندازه کافی شوت زدی و نه پاس دادی.» فکر می‌کردم توصیه‌ها و اظهارات پدرم برای این است که بیشتر تلاش کنم که بتوانم تحسین او را برانگیزم اما بعد از هر بازی که نمایش خوبی از خود نشان می‌دادم، با به زبان آوردن همان اظهارات مرا سر جای خود می‌نشاند و ناامیدم می‌کرد. بالعکس، مادر و مادر بزرگم پر از تعریف و تحسین بودند و خوشحالی و لذت‌شان از موفقیت من کاملاً مشهود بود. با نگاهی به گذشته گاهی این سؤال برایم پیش می‌آمد که والدینم غیر عمدی مرا با دو رویکرد مختلف و مکمل حمایت می‌کردند: یکی مرا به کار و تلاش بیشتر فرا می‌خواند و دیگری این احساس را در وجودم می‌پروراند که من توانایی هر کاری را دارم.

من با انتقاد کردن از بازیکنی که احساس کنم به بهبودی‌اش کمک می‌کند نمی‌ترسم، اما همیشه تلاش کردم با روش مثبت این کار را انجام دهم. برای مثال، به یک بازیکن جوان می‌گفتم که اگر بیشتر پاس بدهد مؤثرتر خواهد بود. احتمالاً این پیام بیشتر جذب خواهد شد تا اینکه غر بزنم: «اگر تک‌روی کنی، هرگز به جایی نمی‌رسی.» بعد از بازی بیشتر سعی می‌کردم از بازیکنان انتقاد نکنم. آن‌ها به اندازه کافی

زیر فشار بودند و لازم نمی‌دیدم در جمع به این فشارها اضافه کنم. بنابراین انتقادهای ام را برای جلسه خصوصی و دور از چشمان کنجکاو دیگران نگه می‌داشتم. سعی می‌کردم سپر بلای انتقاد از بازیکنی باشم که پاسی را اشتباه ارسال کرده بود که می‌توانست تبدیل به گل شود یا دیگری که یک موقعیت صددرصد گل را از دست می‌داد که می‌توانست به برد تیم منتهی شود. همیشه می‌شد برای نشریات بهانه آورد. مثلاً چندین تصمیم که علیه ما گرفته شد، یک ضربه پنالتی که اگر برای ما گرفته می‌شد بازی را می‌بردیم، لیست بلندبالایی از مصدومین یا خستگی ناشی از انجام بازی‌هایی متوالی. سعی می‌کردم فشار را از روی بازیکنانی کم کنم که نیازی به یادآوری اشتباهاتشان توسط من یا دیگران نداشتند. اغلب وقتی بازیکنان باعث عدم موفقیت تیم می‌شوند عذاب وجدان می‌گیرند. همیشه اولین خواسته‌ام دفاع از بازیکن و سپس رفع مشکل بود.

بازیکنان با یکدیگر فرق دارند و به توجه و احساس متفاوتی نیاز دارند. برخی مستقل‌تر بودند و نیاز کمی به من داشتند؛ مخصوصاً آن‌هایی که چند صد بازی در کارنامه و اعتماد به نفس درونی داشتند و مرا درک می‌کردند. جوان‌ترها به هر دلیلی از اعتماد کمتری برخوردارند و به مدیریت متفاوتی نیاز دارند. مطمئن‌ام که درجه و میزان وحشتِ بازیکنان جدید را دست‌کم می‌گرفتم. تمام بازیکنان جوانی که برای

چندین سال جزیی از سیستم یونایتد بودند به اندازه کافی از رختکن تیم اصلی می ترسیدند، چه برسد به بازیکنی که از کشور دیگری به تیم آمده و هیچ بازی ای در انگلستان انجام نداده بود و گاهی حرف هایی که زده می شد را نمی فهمید. می دانم که تیم هاوارد که از تیم آمریکایی مترواستارز در سال ۲۰۰۳ وارد منچستر یونایتد شد و به سرعت به عنوان دروازه بان تیم اصلی به کار گرفته شد، تمایز چشم گیری را نسبت به تیم سابق خود احساس کرد که در انتهای لیگ ام ال اس (۴۰۱) قرار داشت. او باید به سرعت خود را با این اندیشه وفق می داد که مردانی را که دورادور تحسین می کرد، اکنون هم تیمی های او هستند و خود را با سبک مربی گری بی پرده و مستقیم تر ما سازگار می کرد. نمی دانم چطور می شود به رک گویی گلاسکوپی، آن هم از زبان پسر یک کارگر کشتی سازی عادت کرد، به ویژه زمانی که آن فرد سرنوشت شما را در کنترل خود داشته باشد.

شاید فکر می کنید که هم تیمی ها از رفتار متفاوت نسبت به یکی بازیکن خوش شان نمی آید. اگر هر روز تکرار شود حتماً این گونه خواهد بود، اما افرادی که نیاز به برخوردی خاص داشتند، به ندرت در تیم ما دیده می شدند. اریک کانتونا این گونه بود. او در بعضی باشگاه ها کمی شخصیت خودسر و نافرمان داشت و به بی نظمی و کله شقی شهرت داشت. قطر پرونده انضباطی او از بازوی من قطورتر بود. مثل این بود

که شیطان در جلدش رفته است. این موضوع برایم قابل قبول نبود. زمانی که با افرادی با استعداد استثنایی سروکار دارید، باید متفاوت رفتار کنید. من فقط این نکته را در نظر داشتم که تمام اتفاقاتی که در گذشته رخ داده را نادیده بگیرم و با اریک در زمان پیوستن به یونایتد مانند یک بازیکن جدید برخورد کنم. هنگامی که اریک با ما بود، هر روز با او صحبت می‌کردم (در زمین تمرین، کافه یا رختکن). او فرد حساسی بود که به راحتی از هرچیزی ناراحت و آزرده می‌شد اما عاشق حرف زدن درباره فوتبال بود و این راهی بود که دوباره روح و روان خود را تقویت کند. کارهایی را برای اریک و بازیکنان واقعاً استثنایی انجام می‌دادم که برای دیگران نمی‌کردم اما فکر نمی‌کنم که این کسی را رنجانده باشد زیرا بازیکنان درک می‌کردند که استعدادهای خاص، توانایی‌هایی دارند که آن‌ها فاقد آن هستند. اینکه هیچ‌یک از ما انگلیسی نبودیم و تا اندازه‌ای خود را خارجی می‌دانستیم، ارتباطمان را بهتر کرد. اما حتی بازیکنانی که فکر می‌کردم به خوبی آن‌ها را می‌شناسم، رفتارهای غیرمنتظره‌ای از خود نشان می‌دادند. به تازگی فهمیدم، هنگامی که گری نویل جوان‌تر بود بعد از اینکه از او انتقاد می‌کردم، شب‌ها قادر به خوابیدن نبود من این موضوع را نمی‌دانستم. این موضوع نشان می‌دهد که چرا هر رهبر باید خود را در جای دیگران قرار دهد. برای مثال، مراقب بودم زمانی که یک بازیکن

را نیمکت نشین می‌کردم، همیشه تأکید کنم برای بازی مهم بعدی روی او حساب باز کرده‌ام. این کار مفید بود (اما احتمالاً کاملاً رضایت‌بخش نبود). خواسته آن‌ها بازی در تمام مسابقات بود و امیدوار بودم با این حرف، آن‌ها تصمیم را به بی‌اعتمادی نسبت به خودشان تفسیر نکنند.

در مورد اغلب بازیکنان نیازی نبود درباره افزایش میزان تلاش یا کار بیشتر صحبتی داشته باشم اما برای بعضی‌ها مانند گری پالیستر که در چهارصد و سی و هفت بازی در خلال سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸ برای یونایتد به میدان رفت، نیاز به سیخونک بیشتری بود. جالب اینجا بود که احتمالاً پالیستر بهترین مدافعی بود که من مربی‌اش بودم اما او نسبت به زندگی بیخیال بود و باز به تشویق بیشتر نیاز داشت. او به تمرین علاقه‌ای نداشت و در بازی‌ها همیشه به‌نظر می‌رسید که پانزده دقیقه وقت نیاز داشت تا موتورش روشن شود. نیمه اول بازی با لیورپول در سال ۱۹۹۰ بود که او مرا شکنجه داد. در بین دو نیمه به او گفتم: «از زمین بیا بیرون.» ولی ناگهان فکر بهتری به‌نظرم رسید و نظر خودم را عوض کردم. به او گفتم «نه! تو رو بیرون نمی‌کشم. می‌تونی تو زمین بمونی و زجر بکشی.»

بازیکن بعدی پل اینس بود. او بازیکن خوبی بود اما بیشتر از پاس دادن، میل به تک‌روی داشت. همیشه باید به او گوشزد می‌کردم و بعد

از بازی در مقابل نوروچ در ۱۹۹۲ که ما باید برای نگه داشتن شانس قهرمانی لیگ، در آن بازی پیروز می‌شدیم، دوباره او را سرزنش کردم که ناگهان از جا در رفت و آشفته شد. او شروع به فریاد زدن کرد که همیشه او را سرزنش می‌کنم و او را مقصر می‌دانم. طوری که بقیه بازیکنان او را آرام کردند. به او گفتم: «من تو رو مقصر نمی‌دونم. تو اشتباه داشتی. تو با توپ تک‌روی می‌کنی در حالی که باید پاس می‌دادی.»

وقتی جوان بودم بیشتر انتقاد می‌کردم. وقتی یاد مصاحبه زنده تلویزیونی بعد از پیروزی آبردین در فینال جام حذفی فوتبال اسکاتلند در مقابل رنجرز می‌افتم، عصبی می‌شوم (سه روز بعد از برد فینال جام در جام اروپا (۴۰۲) مقابل رئال مادرید) این درحالی بود که من تیم را به‌خاطر «عملکرد افتضاح» به باد انتقاد گرفته بودم. کمی بعد از اینکه تجربیاتی اندوختم، نگرش متفاوتی را در پیش گرفتم. انتقاد جلوی جمع هیچ فایده‌ایی نداشت. چیزی از این کار عاید نمی‌شد، بلکه فرد را تحقیر و اطرافیانش را وحشت‌زده می‌کرد. تلاش کردم قوانینی تدوین کنم. درحالی که ادعا نمی‌کنم همیشه در اوج هیجان و عصبانیت موفق بوده‌ام، در تلاش بودم که شدیدترین انتقادهایم را در جلسه خصوصی با بازیکن نگه دارم. همیشه تلاش می‌کردم انتقاد را با گفتن این جمله حمایتی مطرح کنم: «خودت بهتر می‌دونی قادری

بهتر از اینا باشی. نظرت چیه؟» همچنین مهم بود که هرکس درک کند که هر اقدام انضباطی دل‌خواهی نیست و برای همه به کار گرفته می‌شود و غیرقابل تغییر است. هنگامی که رایان گیگز بین دو نیمه بازی مقابل یوونتوس در فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ شروع به بحث با من کرد، در نیمه دوم او را روی نیمکت نشاندم. هنگامی که پول اسکولز یکی از بهترین بازیکنانی که تاکنون پیراهن قرمز یونایتد را به تن کرده، با چند تکل احمقانه منجر به گرفتن کارت قرمز غیرضروری شد، او هم جریمه شد. چون کار او برای تمام تیم دردسر درست کرد؛ با اینکه بازیکن باارزشی بود ولی از قانون بالاتر نبود.

جنبه دیگر از مدیریت بازیکنان موفق این است که باید آن‌ها را برای انجام غیرممکن‌ها محدود ساخت. هزار چندگاهی بعضی از بازیکنان گل‌های آکروباتیک یا طرز ماهرانه‌ایی تسلط بر توپ را از خود بروز می‌دهند، اما هرگز نمی‌توانید روی این موارد حساب خاصی باز کنید. دیگر زمان آن گذشته تا از حرکات محیرالعقولی استفاده شود که احتمالاً در صفحات مجله قدیمی، بویز آن پیر (۴۰۳) به وفور یافت می‌شدند، اما تقریباً همیشه در مقابل هفتادوپنج هزار طرفدار شکست می‌خورد. هرزمانی که ما در بازی سختی گرفتار می‌شدیم و به دنبال زدن یک گل بودیم، تأکید می‌کردم که نباید وحشت‌زده شوند و از آن‌ها می‌خواستم که برای زدن شوت خارج از محوطه جریمه تلاش

نکنند. در عوض به آن‌ها تأکید می‌کردم آرامش خود را حفظ کنند، مالکیت توپ را از دست ندهند و از دو جناح بر روی منطقه جریمه سانتر ارسال کنند. گری نویل که برای چندین سال دفاع راست رام‌نشده‌ی ما بود عادت داشت از سی‌وپنج یاردی دروازه را هدف بگیرد و این کارش مرا عصبی می‌کرد. بعد از بازی همیشه از او می‌پرسیدم: «چندبار گفتم این کارو نکن؟» پشتکار منظم به مراتب بیشتر از تلاش‌های احساسی در قهرمان‌بازی‌های فردی نتیجه می‌دهد.

بهترین روش بالا بردن کارآیی بازیکنان، نشان دادن وفاداری صادقانه هنگامی است که کل دنیا به دنبال انتقام و مجازات آن‌ها هستند. فوتبال فرصت‌های زیادی را برای این کار فراهم می‌کند. بعد از حمله کونگ‌فویی اریک کانتونا به یک طرفدار پرخاشگرِ بددهن کریستال پالاس در سال ۱۹۹۵ که بعد از مرور فیلم حادثه برایم مشخص شد، باشگاه او را چهار ماه به حالت تعلیق درآورد (و فدراسیون آن را دوبرابر کرد) و بعد هرکاری را می‌توانستم انجام دادم تا بتوانم از او حمایت کنم اما اریک تبعید شد و از تمرین یا سفر با تیم در تور پیش فصل منع شد، بنابراین طبیعی بود که احساس تنهایی کند. من خیلی تلاش کردم که او درک کند ما مراقب او هستیم و سرانجام هنگامی که لبه‌ی مرز رفتن به یکی از باشگاه‌های ایتالیا شد، همین وفاداری ما به او باعث شد که در منچستر بماند.

چند سال بعد در جام جهانی ۱۹۹۸ در فرانسه، بعد از اینکه دیوید بکام به خاطر ضربه‌ای که به دیگو سیمونه (۴۰۴) آرژانتینی (که اکنون مربی آتلتیکو مادرید (۴۰۵) است) زد، از زمین اخراج شد، می‌خواستیم مطمئن باشد که ما در کنارش هستیم. تمام نشریات معتقد بودند که اخراج دیوید از بازی، تمام برنامه‌های انگلستان را به هم ریخت و همه سرتیترها این موضوع را منعکس کردند. نشریات بی‌رحم بودند؛ «۱۰ شیر قهرمان، یک پسر احمق» سرتیتر دیلی میرر بود، درحالی که دیلی استار جار زد: «بکام برو بیرون.» آدمک دیوید از تیرهای چراغ برق آویزان بود و این اصلاً بعید نبود که اداره مهاجرت از ورود او به انگلستان جلوگیری کند. بعد از اینکه فهمیدم چه اتفاقی افتاده، فوری با دیوید تماس گرفتم، زیرا می‌دانستم او گیج و مبهوت است که واقعاً هم بود. بعدها فهمیدم که وقتی والدینش را بعد از بازی دید، اشک از چشمانش سرازیر شد و آرام نمی‌گرفت.

دیوید دیگر نیاز به انتقادهای من نداشت، زیرا اکنون خود را گناهکار شناخته بود. بنابراین با او تماس گرفتم و سعی کردم اعتماد به نفسش را برگردانم، به او گفتم که اتفاق پیش‌آمده را درک می‌کنم که تقریباً برای همه ما رخ داده است و اینکه منچستریونایتد و هر کسی که با باشگاه در ارتباط است یقین دارد که او بازیکن خارق‌العاده‌ای است و همه منتظر بازگشت او هستند و ما از او حتماً حمایت می‌کنیم. اولین

بازی خارج از خانه یونایتد مقابل وست‌هام (۴۰۶) بود که آدمک دیوید در مسیر منتهی به استادیوم، حلق‌آویز بود و اتوبوس تیم یونایتد آماج پرتاب سنگ و شیشه قرار گرفت.

اتفاقی مشابه نیز زمانی رخ داد که می‌خواستیم با رود ون‌نیستلروی از پی‌اس‌وی آینده‌ون (۴۰۷) در سال ۲۰۰۰ قرارداد امضا کنیم. با شرایط قرارداد به توافق رسیده بودیم که با عدم قبول تست پزشکی رود، می‌خکوب شدیم. پی‌اس‌وی مدعی شد که رود در سلامتی کامل به سر می‌برد و برای اثبات این ادعا جلسه تمرین را جلوی دوربین‌ها ترتیب دادند. او جلوی دوربین کم آورد، که همین جلسه تمرین را می‌توانید در یوتیوب مشاهده کنید که رود از درد روی زمین غلط می‌زد. معلوم شد که یکی از رباط‌هایش پاره شده بود. بنابراین ما معامله را به حالت تعلیق درآوردیم اما فوری برای دیدن رود که بستری بود به هلند سفر کردم. به او گفتم دیگر مثل قدیم نیست؛ رباط‌ها مرمت می‌شوند، و به او اطمینان دادم که دوباره سلامتی خود را به‌دست خواهد آورد و ما با او قرارداد خواهیم بست. فکر می‌کنم که کمک ما به رود قوت قلب داد و همچنین راهی بود که مطمئن باشیم او به باشگاه دیگری نخواهد رفت. بعد از گذشت یک‌سال او در یونایتد قرمز پوش شد و در اولین بازی خود گل هم به ثمر رساند.

هرازگاهی بازیکنان با چالش‌های بزرگ‌تری روبه‌رو می‌شوند. خوشبختانه احتمال بیماری‌های مرگبار یا آسیب‌دیدگی همیشگی بسیار کم است. اما هنگامی که دارن فلچر (۴۰۸) دچار کولیت معده شد، فرصتی برای یونایتد بود تا حمایت قرص و محکم خود را ابراز کند، زیرا او برای مدتی طولانی از میدان دور بود. دارن سال‌ها تلاش کرد که بر این بیماری ناتوان‌کننده فائق آید اما سرانجام او را خانه‌نشین کرد و تحت عمل جراحی قرار گرفت. متأسفانه خواهر همسر نیز از عواقب و عوارض این بیماری درگذشت، بنابراین کاملاً از شکنجه‌ای که دارن می‌دید آگاه بودم. باشگاه راحت می‌توانست او را به حال خود واگذار کند اما به او نشان دادیم که ما می‌خواستیم سلامتی خود را بیابد و به زمین برگردد و با او قرارداد جدیدی ببندیم. او به‌عنوان یک نوجوان وارد یونایتد شد و هرگز ما را ناامید نکرد، بنابراین درحالی که تحت معالجه بود، او را به‌عنوان یکی از مربی‌های تیم ذخیره کردیم تا اینکه احساس طردشدگی نداشته باشد. در بین دونیمه یکی از بازی‌ها، به رختکن رفتم و صحبت‌هایش را گوش دادم؛ معرکه بود. او بازیکنان را سرزنش می‌کرد و می‌شنیدم که می‌گفت: «اگر فکر می‌کنی این وضع بازی کردن، شمارو به تیم اصلی می‌رسونه، شوخی خوبیه. هیچ شانس ندارین.» هنگامی که دارن کم‌کم بهبود پیدا کرد و با اعلام

عمومی اتفاقات گذشته، بار سنگین این مسئولیت را زمین گذاشت و اکنون کاپیتان سربلند وست بروموچ آلبیون (۴۰۹) است.

اگرچه کمی عجیب به نظر می‌رسد اما گاهی بازیکنان را با کنار گذاشتن‌شان از تیم اصلی حمایت می‌کنم، که برای هر دو طیف اتفاق می‌افتد. برای جوان‌ترها (همان‌طور که گفتم) فکر می‌کنم بهترین کار، آشنایی تدریجی آن‌ها با سختی‌های کار در تیم اصلی است و برای بازیکنانی که در دهه چهارم زندگی خود هستند (سی تا سی‌ونه ساله‌ها) اغلب به آن‌ها استراحت می‌دهم تا مطمئن باشم که از بدن‌شان بیش از حد کار نکشم. هنگامی که اریک کانتونا و گری نویل به نزد آمدند و درخواست بازنشستگی کردند، سعی کردم هر دو را از این کار منصرف کنم. از اریک خواستم با پدرش صحبت کند ولی فایده نداشت. گری یک حرفه‌ای مغرور و نیز یک‌دنده بود. از او خواستم تا پایان فصل ۲۰۱۰-۲۰۱۱ صبر کند و بعد تصمیم بگیرد اما او گفت: «نه رئیس، کار من تمومه، با این کار فقط خودم مسخره می‌کنم.» در چند موقعیت، وین رونی (۴۱۰) را در بازی با اورتون (۴۱۱) بیرون گذاشتم، نه به خاطر ملاحظات سلامتی بلکه چون هواداران اورتون نسبت به او بی‌رحم و بی‌گذشت بودند. اگرچه وین، مخصوصاً زمانی که بزرگ‌تر شد، می‌توانست خود را از اغلب بدرفتاری‌ها حفظ کند، معقول نبود که او را در معرض این توهین‌ها قرار دهیم و مهم‌تر اینکه کل تیم هم

همراه با او مورد بدرفتاری و خشونت قرار می‌گرفت. فحش و ناسزا بقدری زیاد بود که پدر وین که طرفدار سرسخت اورتون بود، برای بازی‌های یونایتد به گودیسون پارک (۴۱۲) نمی‌آمد.

فوتبال فرصت‌های زیادی را برای مربیان فراهم می‌کند تا حمایت خود را از بازیکنان نشان دهند. دفعات زیادی بازیکنانی مانند بکام و ون‌نیستلروی با شرایط بد و تلخی درگیر می‌شوند. اما در اکثر مواقع، موضوع جزئیست؛ مثلاً کمک به جوان‌ترها تا تکنیک خود را بهبود ببخشند، دادن پیشنهاد مانند توصیه‌ای که من به کریستیانو رونالدو کردم تا هنگام آماده شدن برای زدن ضربه، گام‌های کوچک‌تری بردارد، در کنار بازیکنان مصدوم ماندن، انرژی دادن به نوجوانان برای پیدا کردن راه خود به تیم اصلی، که حس وفاداری را القا می‌کند. من این کارها را به تقلید از مادر ترزا (۴۱۳) نکردم، برای این کردم که به یونایتد کمک کنم اما در عین حال اعتماد خود را به بازیکنان نشان می‌دادم. این کار وفاداری قابل توجهی را القا می‌کند؛ همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا بازی خود را ارتقا دهند. کافی بود آن‌ها هم با بازی بهتر آن را جبران کنند. بنابراین، به‌طور اتفاقی به تدریج این مسیر پنهانی الهام بخشیدن به افراد را یاد گرفتم.

انتقاد دیگران نیز روشی برای تقویت گروه است. گاهی فقط یک فرد مورد حمله انتقادی یک نشریه قرار می‌گرفت، مخصوصاً اینکه خودش

مستحق آن نیز بود. اما وقتی کل یک سازمان به باد انتقاد گرفته می‌شود، موضوع چیز دیگریست. این اتفاق برایم سودمند بود زیرا منافعی را برای ما به همراه داشت و باعث می‌شد همگی در یک روح جمعی قرار بگیریم و متحدتر شویم، افراد را به هم نزدیک‌تر می‌ساخت و یک عامل وحدت و همدلی بازیکنان را مهیا می‌ساخت. در سال ۱۹۹۶، بعد از اینکه در دو بازی متوالی لیگ از نیوکاسل و ساوت‌همپتون شکست خوردیم و در سومین بازی لیگ هم به چلسی باختیم، رادیو بی‌بی‌سی (۴۱۴) برنامه‌ای درباره افول احتمالی ما پخش کرد. این کار به شدت برای ما نیروبخش بود و مطمئن‌ام که همین انتقاد به ما در قهرمانی لیگ برتر کمک کرد. حالا که به آن فکر می‌کنم، می‌بینم که واقعاً خاص بود؛ چون در طول بیست سال آخر حضورم در یونایتد این اتفاق فقط دوباره تکرار شد.

خوشنودی از خود

خوشنودی از خود یک بیماری است، مخصوصاً برای افراد و سازمانی‌هایی که قبلاً از موفقیت لذت برده‌اند. من فکر کنم که توانایی یونایتد در اجتناب از لغزش به سمت این مرض، یکی از ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر باشگاه‌ها متمایز ساخته است. البته همیشه در این امر موفق نبودیم اما من همیشه برای نابود کردن کوچک‌ترین اثرات خوشنودی از خود مشتاق بودم. این بیماری شبیه به رطوبت یا

موریانه است، زیرا زمانی متوجه ورود آن می‌شویم که بسیار دیر شده است. هر زمان که ما بازی می‌کردیم پیروزی را در دستان خود نمی‌دیدیم. شاید برخی مرا «مربی برنده» بنامند اما فقط کافی‌ست به آمار نگاهی بیاندازند؛ در یونایتد من تقریباً در هزاروپانصد بازی مربی بودم که دویست‌وشصت‌وهفت باخت، سیصدوسی‌وهشت مساوی و هشتصدونودوپنج برد را به همراه داشت. بنابراین به‌طور کلی طبق محاسبات، با ورود به زمین فقط شصت درصد احتمال برد وجود داشت. در سال ۲۰۰۸ بعد از اینکه لیگ قهرمانان و لیگ برتر را تصاحب کردیم، در هتل با بازیکنان درباره فصل ۲۰۰۸-۲۰۰۹ صحبت کردم و بر آمادگی برای دوره دشوار و جدید رقابت‌هایی که هیچ تضمینی برای موفقیت در آن‌ها وجود ندارد تأکید کردم.

اولین درس مهم خودم در برخورد منفی با خوشنودی از خود را در ۱۹۶۸ و در خلال اولین فصل بازی برای رنجرز یاد گرفتم. تا آن زمان و بازی در مقابل آبردین، حتی یک باخت هم نداشتیم. اما سه بر دو بازی را واگذار کردیم و لیگ را از دست دادیم. بعد از بازی هزاران هوادار آشفته شدند، شیشه‌ها را شکستند و همه‌چیز را لگدمال کردند. اوضاع وحشتناکی بود. برای خروج از ورزشگاه به محافظت پلیس نیاز داشتیم. وظیفه داشتیم کار خود را به خوبی انجام دهیم ولی نتوانستیم.

مثال دیگر یا اعتماد به نفسِ مفرط که در ذهنم فرو رفته است، در مورد تنیس است. به تماشای فینال مسابقات قهرمانی زنان سال ۲۰۱۲ در آمریکا (۴۱۵) رفتم که ویکتوریا آزارنکا (۴۱۶) نزدیک بود سرنا ویلیامز (۴۱۷) را شکست دهد. آزارنکا درست آخر پنج بر سه جلو بود و مشت خود را به نشانه برتری و اعتماد به نفس به خانواده و دوستانش نشان داد. از آنجا به بعد بازی او رو به انحطاط رفت و بازی را باخت که کافی بود برای کسب قهرمانی فقط توپ را درست هدف‌گیری کند، بنابراین ویلیامز به پیروزی رسید. بعد از شکست چهره آزارنکا را دیدم؛ مبهوت بود. این نشان می‌دهد که هرگز نباید قبل از کسب پیروزی در رویای کسب جام غرق شد.

اتفاق مشابهی در تورنمنت ۲۰۱۲ کاپ رایدر (۴۱۸) در مدینه (۴۱۹) برای تیم آمریکا رخ داد؛ درحالی که آن‌ها ده بر شش از تیم اروپا جلو بودند و فقط از دوازده امتیاز باقی مانده کافی بود چهارونیم امتیاز کسب کنند تا بازی را با پیروزی پشت سر بگذارند، مطمئن‌ام کمی خوشنودی از خود در بین آن‌ها به وجود آمد (این فقط در ذات انسان است). لحظاتی که اتفاق می‌افتد، همه چیز اشتباه و تقریباً روبه فنا می‌رود. در مدینه کاملاً مشخص بود که با از دست دادن یک امتیاز، عدم اطمینان و پریشانی به تیم آمریکا رخنه کرد. سپس، با از دست دادن امتیاز بعدی، سردرگمی و سراسیمگی حاکم شد. مدتی از ترس

و وحشت آن‌ها نگذشته بود که همه‌چیز را از دست دادند. بازیکنان وظایف‌شان را فراموش می‌کنند، خونسردی خود را از دست می‌دهند و مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که معمولاً از آن‌ها سر نمی‌زند. سرانجام مجبور به تسلیم می‌شوند.

میلیون‌ها بار این صحنه را دیده‌ام. با عدم اطمینان شروع شده و به سراسیمگی و آشفتگی منتهی می‌گردد. سپس قبل از اینکه متوجه شوید، وحشت و اضطراب شروع به غلبه می‌کند، تیم تسلیم شده و شکست اجتناب‌ناپذیر می‌شود. در این فاصله، رفتار رقیب شروع به تغییر می‌کند؛ اعتماد به نفس آن‌ها قوی‌تر، تمرکزشان دقیق‌تر و تمام حواس‌پرتی‌ها را از ذهن خارج می‌کنند. آن‌ها بوی خون را حس می‌کنند و به همین راحتی، خوشنودی از خود پیروزی غیرمنتظره‌ی دیگری را رقم می‌زند.

خود ما نیز در یونایتد از این قضیه مصون نبودیم و بازی‌هایی داشتیم که یادآوری آن‌ها برایم خجالت‌آور است. در نوامبر ۱۹۹۸ با بکلبرن بازی داشتیم و به‌نظر می‌رسید که خیلی راحت بازی را سه بر صفر پیروز می‌شویم، حتی کارمان راحت‌تر بود چون ده نفره بازی می‌کردند. بکلبرن در بیست‌وپنج دقیقه آخر بازی دو گل به ثمر رساند و ما از هم پاشیدیم. اوضاع افتضاحی بود. بازیکنان ما توپ را معطل می‌کردند و دائم به بیرون شوت می‌زدند. با خودم گفتم: «اگر بازی رو ببازیم،

تک تک اونارو می کشم.» ما در آن بازی، به سختی پیروز شدیم، اما خوشنودی از خود و تعویض های اشتباهم بود که نزدیک بود باعث خجالت مان شود.

بدون شک بدترین خوشنودی از خود ما در سال ۲۰۱۲ در بازی با اورتون در اولدترافورد بود. ماه آوریل بود و سی و چهار بازی در لیگ برتر انجام داده بودیم و با اختلاف پنج امتیاز از منچستر سیتی در صدر جدول بودیم. فقط خدا می داند در آن بازی چه اتفاقی رخ داد. شاید همه تصور می کردند مانند گذشته پیروز میدان خواهیم شد. شاید همه ما فکر می کردیم که یک جام دیگر به مجموع افتخارات خود اضافه خواهیم کرد، مخصوصاً از آنجایی که بهترین عملکرد را در طول فصل داشتیم. ما هفت دقیقه تا پیروزی چهار بر دو فرصت داشتیم؛ یک یا دو بازیکن ما به گندی به پست دفاعی خود برمی گشتند و وظیفه های خود را انجام نمی دادند.

به آن بازی خیلی فکر می کنم و حتی الان هم نمی توانم بگویم که دقیقاً چه اتفاق افتاد. ما تا دقیقه سی و سه بازی، یک گل زده بودیم و نیمه را مساوی به رختکن رفتیم و سه گل بعدی را به راحتی زدیم و بازی رو چهار بر یک جلو افتادیم و سپس در حالی که تا قبل از آن، اورتون را کوبیده بودیم بازی به چهار بر دو کشیده شد. جالب اینجاست که نگران دارن گیبسون (۴۲۰) بودم، هافبک بسیار مقتدر تیم ما که

به تازگی به اورتون فروخته بودیم. من به تیمم یادآوری کردم که اجازه ندهند گیبسون در میانه زمین صاحب توپ شود. اما بنا به هر دلیلی این طور نشد و در حقیقت بازی به دست دارن گیبسون افتاد. در دقیقه هشتادوپنج اورتون بازی را به تساوی چهار بر چهار رساند. یک هفته بعد در استادیوم اتحاد (۴۲۱) با منچستر سیتی بازی کردیم و یک بر صفر آن را واگذار کردیم (نتیجه‌ای که بخشی به دلیل چند اشتباهی بود که من در چینش تیم مرتکب شدم و اینکه روبرتو مانچینی تیم را دفاعی چیده بود). در نهایت منچستر سیتی لیگ را از آن خود کرد.

در آخرین فصلِ مربی‌گری در ماه مارس ۲۰۱۳ در جام حذفی در اولدترافورد از چلسی دو بر صفر پیش افتادیم، به طوری که به نظر می‌رسید پیروزی بی‌دردسری به دست خواهیم آورد. مشکل همین‌جا بود (پیروزی بدون دردسر و دام خوشنودی از خود). چلسی چند تعویض انجام داد که نبض بازی را به دست گرفت و بازی را به تساوی کشاند. در دقایق آخر بازی، تحت فشار شدیدی بودیم و فقط میدان را برای تساوی مدیریت کردیم. بازی برگشت در استمفورد بریج بود که شکست خوردیم؛ خوشنودی از خود یک پیروزی راحت را به شکست تغییر داد.

من همیشه مراقب‌ام که نشانه‌های اعتماد به نفس مفرط از خود بروز ندهم؛ این یک نقش‌بازی کردن یا تظاهر نیست، بلکه روش‌ام برای

رسیدن به هرچیزی بود که همگی دنبالش بودیم. نباید روی چیزی حساب قطعی باز کرد. اگر منچستریونایتد در صدر جدول بود و پنج بازی تا پایان فصل باقی مانده بود، هرگز نمی‌گفتم: «اگر سه امتیاز دیگر کسب کنیم کسی نمی‌تواند جایگاه ما را بگیرد.» در عوض می‌گفتم: «بیاید این بازی رو هم از پیش رو برداریم. تنها وظیفه خودتون رو به درستی انجام بدین.» پیروزی با قدم‌های شمرده به دست می‌آید.

آخرین خوشنودی از خود که در ذهنم حک شده، مربوط به آخرین بازی خانگی فصل ۲۰۰۶-۲۰۰۷ در مقابل وستهام بود. ما سرگرم عنوان قهرمانی هفته پیش بودیم اما قبل از بازی برای تیم صحبت کردم که این وظیفه همه است که به پیروزی در این بازی فکر کنیم. وستهام برای ماندن در لیگ برتر نیاز به پیروزی در مقابل ما داشت. رونالدو، گیگز و اسکول را روی نیمکت نشاندیم چون در هفته آتی فینال جام حذفی را پیش‌رو داشتیم. اما درست قبل از پایان نیمه اول، کارلوس توز (۴۲۲) برای وستهام گلی را به ثمر رساند. سه بازیکن برتر تیم را در نیمه دوم وارد زمین کردم ولی هنوز عقب بودیم. خوشنودی از خود منچستر در آن موقعیت خشمگینم کرده بود و در پایان بازی این موضوع را به همه بازیکنان گفتم. فصل را خوب به پایان نبردیم و نمایش بدی برای هوادارانی بود که منچستریونایتد به‌خاطر آن‌ها زنده

است و خاطره بدی برایم به جا گذاشت. شاید بازیکنان فکر می کردند این بازی بی معنی است ولی من چنین فکری نمی کردم.

خوشنودی از خود اغلب خیلی راحت وارد تیم هایی می شود که به تازگی به چندین پیروزی دست یافته اند. مبلغ دستمزدها افزایش می یابد، مقررات سفرها کمتر می شود، به طوری که افراد هواپیماهای گران قیمت یا هتل های پنج ستاره را رزرو می کنند. سپس مدال و جام های پیروزی یا رویدادهای مهم زندگی را روی میز یا قفسه های اداره به نمایش می گذارند. حتی برخی از سازمان ها که یونایتد هم از همان دسته است، موزه ای دارند که محصولات قدیمی (در مورد ما، جام های قدیمی) به نمایش گذاشته شده اند. در یونایتد، همان طور که سال ها می گذرد، یقیناً شرایط زندگی راحت تر شده است. پروازهای چارتری برای سفر تیم تهیه کردیم، راحتی و آسایش اتوبوس ها را بی اندازه افزایش دادیم که داشتن همه این تجملات برای خودمان تضمین شده به نظر می رسد.

با این حال همه افراد مرتبط با سازمان باید خود را بخشی از یک موفقیت بزرگ بدانند. هر زمان که جامی را کسب می کردیم، تمام کارکنان را در دفترم در کارینگتون دورهم جمع می کردم تا به خاطر موفقیت مان جشن کوچکی بگیریم. همیشه احساس می کردم که رمز موفقیت این بود که جشن گرفتن برای پیروزی ها و قهرمانی های مان

به گونه‌ای نباشد که حتی یک لحظه علاقه و اشتیاق‌مان برای رسیدن به این موقعیت از بین برود. فقط می‌خواستم مراقب باشم که پیروزی‌های آینده تضمین شده جلوه نکنند و اینکه نتیجه‌ی جشن، خوشنودی از خود نباشد.

افرادی که برای کسب غیرممکن‌ها از هر گونه تلاش فروگذار نیستند، سزاوار ستایش هستند. با این وجود، هرگز طرفدار جدی جشن پیروزی نبودم. هنگامی که در منچستر کار می‌کردیم، بخش مالی باشگاه از این برنامه‌ها زیاد ترتیب می‌داد. هرزمان که یکی از بازیکنان توپ طلا یا جایزه بازیکن سال اتحادیه فوتبال‌های حرفه‌ای را به‌دست می‌آورد، مسلماً در مهمانی شرکت می‌کردم. اما نمی‌توانستم از تمام آن خوشی‌ها به همراه بقیه لذت ببرم.

من تجلیل از گل‌ها را دوست دارم؛ مخصوصاً ضربه‌ی قیچی برگردونی که وین رونی در مقابل منچسترسیتی در سال ۲۰۱۱ زد. برای من سوت پایان بازی یک رهایی بود. سوت پایان بهترین لحظه است، قطعی و بی‌چون و چراست و نشان می‌دهد که به چیزی که می‌خواستی رسیده‌ای. بعد از یک موفقیت بزرگ فقط حال و هوای جشن را برای چند ساعت احساس می‌کردم؛ مهم نبود قهرمانی در لیگ باشد یا لیگ قهرمانان. جشن‌های بعد از پیروزی طاقت‌فرساست. به‌عنوان سرمربی، بعد از بازی باید مصاحبه کنید، به هتل برگردید، آب و هوایی عوض

کنید و دوباره در برنامه بعد از بازی حاضر شوید. معمولاً ساعت یک نیمه شب روزام تمام می شد و به تخت خواب می رفتیم. وقتی دراز می کشیدم برای لحظاتی احساس رضایت خود را مرور می کردم ولی صبح روز بعد، دیگر این احساس وجود نداشت.

می دانستم که پیروزی یا رویدادی مشابه برای بازیکن، هوادار، حامی مالی و مربی، معانی متفاوتی به خود می گیرد (بنابراین شما می توانید هر چقدر دوست دارید جشن بگیرید). همیشه دیدن لحظات شادی را که تیم فراهم کرده بسیار رضایت بخش است (مخصوصاً برای تیمی که زیاد مورد توجه و تماشای عموم نبوده یا مدت مدیدی از دور شانس خارج بوده اند). پیروزی در جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳ بسیار برای آبردین نیروبخش بود (شهری که جز به خاطر کسب و کار فروش نفت دریای شمال (۴۲۳)، به راحتی فراموش شده بود). آبردین به اسلو (۴۲۴) نزدیک تر بود تا لندن و در زمستان فقط شش ساعت و نیم از روشنایی روز برخوردار بود. حتی در ماه می، هنگامی که رژه پیروزمندانه بازگشت از جام قهرمانی اروپا به خانه را انجام می دادیم، باد بسیار سوزناکی از دریای شمال می وزید. شورای شهر تعطیل رسمی اعلام کرد و تمام مدارس را به جز یکی (مدرسه آلباین (۴۲۵) که آن زمان تمام دخترانه بود) تعطیل کردند. با این حال، هنگامی که ما از

جلوی مدرسه می‌گذشتیم، تمام دختران خارج شدند یا از پنجره، اتوبوس را تشویق می‌کردند.

اگرچه منچستر خیلی بزرگ‌تر و معروف‌تر است، ولی پیروزی‌هایش برای مردم شهر معنا و ارزش خاصی دارد. در تمام این نواحی با بحران‌های اقتصادی زیادی روبه‌رو بودند (نمی‌خواهم درباره استیلای لیورپول در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ صحبت کنم)، من روی صحبت‌م با اقتصاد محلی، نابودی تقریباً هر کسب و کار تولیدی و سختی زیادی است که برای خانواده‌های بیشماری پیش آمد، برای بسیاری از این افراد افتخارات یونایتد بهترین اتفاقی بود که در کل زندگی‌شان رخ می‌داد. اطمینان دارم که برای برخی حرکت اتوبوس کارناوال ما در سراسر منچستر از کریسمس بهتر بود.

در سال ۱۹۹۹ بعد از قهرمانی سه‌گانه ما، فوق‌العاده بود. در وینزگیت (۴۲۶)، جاده اصلی منتهی به مرکز منچستر، ساختمانی در دست ساخت‌وساز بود که اطراف آن روی برجسب‌هایی نوشته شده بود: «ورود ممنوع» و اما این برجسب‌ها جلودار کسی نبود. مردم همه‌جای ساختمان ایستاده بودند و شال و کلاه‌ها را به سمت اتوبوس تیم پرت می‌کردند. همین اتفاق بعد از کسب بیستمین عنوان قهرمانی لیگ برتر در سال ۲۰۱۳ رخ داد. تیم به بالکن سالن شهرداری دعوت شد.

چندین فصل بعد از قهرمانی در لیگ، بعضی از همکارانم را برای خوردن غذا و صرف نوشیدنی به منزل دعوت می‌کردم. با اینکه از خوشنودی و رضایت بی‌نظیری که برای دیگران به ارمغان آورده بودیم، لذت می‌بردم، ولی نمی‌توانستم بگویم که به اندازه آن‌ها خوشحالم. همیشه احساس می‌کردم که باید پیش‌تاز آینده باشم. همیشه به راه‌هایی فکر می‌کردم که چطور می‌توانستیم بهتر شویم، و اینکه کدام بازیکنان به انتهای روزهای اوج خود نزدیک می‌شوند. در خلال هر جشنی، سؤالی ذهنم را مشغول می‌کرد: «چطور ازین هم بهتر بشیم؟ چطور موفقیت دیگه‌ایی به دست بیاریم؟» هرگز نمی‌خواستم مورد هجوم خوشنودی از خود قرار بگیرم.



کریستیانو رونالدو، بازیکن اسپورتینگ لیسبون (راست) در بازی دوستانه در آگوست ۲۰۰۳ برای توپ می‌جنگد.

فصل ششم : سنجش افراد

به دنبال کار

برخلاف بسیاری از مربیان قبل از خودم و بسیاری از افرادی که در اسکاتلند با آنها بزرگ شدم، هرگز مجبور نبودم تا با تجربه وحشتناکِ ماه‌ها و سال‌ها گوشه‌نشینی و کار نکردن دست و پنجه نرم کنم. در مورد تأثیرات مخرب وقتی که شما را به گوشه‌ای پرت کرده و اصلاً توجهی به شما نمی‌کنند، فقط می‌توانم فرضیه‌بافی کنم. خوشبختانه، هر زمان که دنبال چالشی جدید بودم، همیشه شغلی برایم مهیا بود اما این مسئله مرا برای مصاحبه‌ها (مخصوصاً در شروع کار) آماده نمی‌کرد.

در هزاران مصاحبه شرکت کردم اما بیشتر در مقابل رسانه‌ها بود. فقط چند مصاحبه شغلی در طول زندگی‌ام داشتم (در کوینز پارک (۴۲۷) در اسکاتلند به سال ۱۹۷۴، ولورهمپتون و اندرز در ۱۹۸۲ و بارسلونا در ۱۹۸۳). مصاحبه من برای پست مربی کوینز پارک یک فاجعه بود. اصلاً آماده نبودم. نمی‌دانستم با چه کسی ملاقات دارم و یقیناً ایده‌ای در مورد سؤالات نداشتم، چه رسد به اینکه بخواهم سؤال یا موضوعاتی مطرح کنم. با فکر ملاقات با رئیس باشگاه وارد شدم، ولی با کمیته بزرگ مصاحبه روبه‌رو شدم و خیلی تعجب کردم زیرا شامل افرادی بود

که با آنها بازی کرده بودم. عصبی بودم. کمیته از دوازده نفر تشکیل شده بود. نمی‌دانستم چطور خود را کنترل و مدیریت کنم. شوکه شده بودم. به جای اینکه فقط خودم باشم، در تمام زمان مصاحبه تلاش کردم که خودم و رکوردهایم را توجیه کنم. هنگامی که از اتاق خارج شدم می‌دانستم که شکست خورده‌ام و به شدت احساس ناامیدی می‌کردم. آنها شغل را به دیو مک‌پارلند (۴۲۸) دادند که بعدها دستیار جاک استاین در سلتیک شد.

در طول زمان پی بردم که مصاحبه‌ها و جلسات با مدیران دیگر باشگاه‌ها بسیار مفید و به کسب اطلاعات مهم منتهی می‌شود. آنها مختصری از حال و هوای سازمان را نشان می‌دهند. رویارویی من با ولوز (۴۲۹) متحیرکننده بود. این‌طور نشان دادند که تصمیم گرفته‌اند شغل را به من بدهند، ولی ناگهان خود را در هتل، مقابل هیأت مدیره یافتیم که از من پرسیدند با بازیکنی که از حساب بانکی باشگاه پنج هزار یورو برمی‌دارد چگونه برخورد می‌کنم. با خودم فکر کردم: «اونا مربی نمی‌خوان، دنبال حسابدار می‌گردن.» بنابراین با سرعت به آبردین برگشتم.

در همان زمان، با اروینگ شولر (۴۳۰) که رئیس تاتنهام بود ملاقات کردم که سرمربی‌گری در وایت هارت لین (۴۳۱) را به من پیشنهاد

داد. در آن زمان سرمربی موقت باشگاه کیث برکینشاو(۴۳۲) بود و اصلاً راضی نبودم که شغل کسی را از چنگش دریاورم.

بعدها در دوره حرفه‌ای خودم با نماینده ماسیمو موراتی(۴۳۳)، مالک بلندپرواز اینترمیلان(۴۳۴) ملاقات کردم. مصاحبه وقتی به هم ریخت که به من فهرستی از بازیکنانی را که برای خرید و فروش در نظر گرفته بودند نشان داد. عالی شد! چون دیگر لازم نبود برای رفتن به ایتالیا کتی را متقاعد کنم.

حالا که به گذشته فکر می‌کنم. کمی عجیب به نظر می‌رسد که شغلی مانند مربی‌گری درمنچستریونایتد را بدون هیچ مصاحبه رسمی به دست آوردم. شغل‌های کمی هستند که بدون مصاحبه یا آشنایی قبلی به کسی سپرده می‌شوند. اما همیشه در فوتبال این‌گونه نیست. هنگامی که تلفنی از یونایتد به من شد، باشگاه پا در هوا معلق بود و با فاجعه دست و پنجه نرم می‌کرد. پیش‌تر، ارتباط مختصری با منچستریونایتد داشتم که در سال ۱۹۸۴ برای خرید گوردون استراکان(۴۳۵) دفاع میانی آبردین همکاری کردم؛ این در حالی بود که او پیش‌تر با رفتن به باشگاه آلمانی موافقت کرده بود. بعد از آن تنها با بابی چارلتون در خلال جام جهانی ۱۹۸۶ در مکزیک مکالمه‌ای کوتاه داشتم هرگز با هیچ‌یک از اعضای منچستر درباره شغل صحبتی به میان نیامده بود. سرانجام هنگامی که آن‌ها را در خانه خواهرم در

بیشاپ‌بریگز(۴۳۶)، بیرون از گلاسکو ملاقات کردم، درباره آخرین وضعیت واقعی شرایط مالی آن‌ها گفت‌وگو کردیم. در نهایت تصمیم گرفته بودند که مرا استخدام کنند. من نیز برای این شغل بقدری مشتاق بودم که قبول کردم با دریافت مبلغی کمتر از مقداری که در آبردین دریافت می‌کردم، به اولدترافورد بروم.

در طی سال‌ها تجربیات زیادی را در آن سوی میز مصاحبه کسب کردم و اکنون مصاحبه‌کننده هستم، نه مصاحبه‌شونده. هنگامی که با کسی مصاحبه می‌کردم مایل بودم بدانم چه اندازه بلندپرواز است و اینکه این شغل چقدر برایش مهم است و به آن به‌عنوان سکوی پرتاب موقعیت‌های دیگر فکر نمی‌کند. جدای از سایر ویژگی‌ها و توانایی‌ها می‌خواستم تعهد آن‌ها را بسنجم. همیشه به دنبال اشتیاق، نگرش مثبت، اعتماد به نفس و ارتباط چشمی و شجاعت شخصی بودم. وقتی یونایتد به موفقیت‌های بیشتری دست می‌یافت، متوجه اضطراب برخی از داوطلبان در هنگام مصاحبه می‌شدم. بنابراین سعی می‌کردم با تعارف یک فنجان چای آن‌ها را به آرامش دعوت کنم. فقط می‌خواستم به‌اندازه کافی آرام باشند که بتوانم شخصیت واقعی‌شان را ببینم.

می‌توان علائم و نشانه‌های شخصیتی افراد را از روش‌های متفاوتی در خلال مصاحبه متوجه شد (که اغلب نشانه‌های ظریفی هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند). برای مثال، کسی که صاف نشسته و کمی به

جلو خم شده نشان می‌دهد که برای شروع بسیار مشتاق است. این روش از بروز خودنمایی یا اعتماد به نفس مفرط یا بی‌میلی به شغل بهتر است. برخی افراد اغلب می‌ترسند در خلال مصاحبه سؤال بپرسند. این کار حماقت است. مصاحبه نباید یک طرفه باشد. شما باید بدانید کارفرما چه چیزی می‌تواند در اختیارتان قرار دهد. من اغلب افراد را با گوش دادن به سؤالاتی که می‌پرسند ارزیابی می‌کنم زیرا چگونگی تفکر، سطح تجربه و درجه بلوغ آن‌ها را آشکار می‌کند.

در بیست‌وشش سالی که در یونایتد بودم، مهم‌ترین مصاحبه‌ها را برای انتخاب دستیارم انجام دادم. در یونایتد هفت دستیار داشتم (آرچی ناکس، برایان کید (۴۳۷)، استیو مک‌کلارن (۴۳۸)، جیم رایان (۴۳۹)، کارلوس کی‌روش، والتر اسمیت (۴۴۰) و مایک فلان). بعد از اینکه برایان کید در سال ۱۹۹۸ باشگاه را ترک کرد، خیلی جدی‌تر به مصاحبه پرداختم و فرآیند آن خیلی ریزبینانه شد. با چند نفر مصاحبه کردم ولی درنهایت دیوید مویس (۴۴۱) و استیو مک‌کلارن باقی ماندند. دیوید آن زمان سی‌وپنج سال داشت و مربی پرستون نورث‌اند (۴۴۲) بود. هنگام مصاحبه بسیار هیجان‌زده و جدیت در چهره‌اش نمایان بود. استیو مک‌کلارن نقطه مقابل دیوید بود. او باهوش، آرام و مشتاق بود. در آکسفورد یونایتد و دربی کانتی (۴۴۳) کار می‌کرد؛ جایی که بازیکنان او را دوست داشتند. به شدت دنبال کتاب‌ها و فیلم‌هایی درباره

تکنیک‌های فوتبال و تمرین بود. از آنجایی که استیو تجربیات بیشتری نسبت به دیوید در موضوعات فوتبالی داشت، تصمیمم را گرفتم.

تحسین برانگیزترین مصاحبه‌ای که انجام دادم با کارلوس کی‌روش بود. در جستجوی مربی خارجی بودم که بتواند به چندین زبان صحبت کند و به ما در ارتباط با بازیکنان خارجی کمک کند. اندی راکسبرگ (۴۴۴) مربی اسبق اسکاتلند کارلوس را به من پیشنهاد داد که در آن زمان مربی آفریقای جنوبی (۴۴۵) بود. کوینتون فورچون (۴۴۶) که اهل آفریقای جنوبی بود و در یونایتد بازی می‌کرد نیز کی‌روش را تحسین می‌کرد. هنگامی که کارلوس برای مصاحبه آمد همه چیز را درست انجام داد. هرگز قبل از آن او را ندیده بودم. طوری لباس پوشیده بود که انگار برای روز ازدواج خود لباس پوشیده و می‌توانستم از طریقه نشستن او بفهمم که به شدت مشتاق این شغل است. مشتاقانه به من نگاه می‌کرد (همیشه نگاه می‌کنم که ببینم افراد می‌توانند ارتباط چشمی خود را حفظ کنند یا نه، زیرا نشانه اعتماد به نفس‌شان است). کارلوس ایده‌های خوبی نیز داشت و سؤالات خوبی می‌پرسید. او باتجربه و مشتاق بود و من در استخدام او تردید به خرج ندادم.

رنه مولنستین روش دیگری برای نشان دادن اشتیاقش برای پیوستن به یونایتد در پیش گرفت. او در قطر مربی بود و توسط دیو

مک کی (۴۴۷)، بازیکن بزرگ تاتنهام هاتسپر (۴۴۸) و دربی کانتی به ما معرفی شد. در سال ۲۰۰۱ وقتی او برای مصاحبه شغلی به یونایتد آمد، به ما گفت بهترین راهی که بتوانم مهارت‌هایم را به شما نشان دهم در عمل است. بنابراین به زمین تمرین رفتیم و او جلسه تمرین تکنیکی را با چند بازیکن جوان اداره کرد که همین باعث شد در یونایتد ماندگار شود.

فهمیدن اینکه آیا مربی می‌تواند کار خود را درست انجام دهد از فهمیدن سطح توانایی یک بازیکن بسیار متفاوت‌تر است. گواه این حرف زمانی بود که بازی او را تماشا کردیم. از مصاحبه با یک هافبک نوجوان شانزده ساله چیزی درباره توانایی فوتبال او دست‌گیرتان نمی‌شود، اگرچه بینش‌هایی درباره اراده و پشتکارش دست‌گیرتان می‌شود. عملکرد یک بازیکن تنها راه واقعی یافتن پشتکار و استقامت کافی برای شکستن و پیشرفت در مدتی طولانی توسط اوست. هنگامی که افراد جدیدی را ملاقات می‌کنید و سعی می‌کنید مهم‌ترین عنصر (شخصیت آن‌ها) را ارزیابی کنید، در بهترین حالت فقط می‌توانید به‌طور آگاهانه حدس بزنید. حدس شما گاهی اوقات درست و گاهی نادرست است. تنها امتحان واقعی شخصیت، با گذشت سال‌ها مشاهده عملکرد انجام می‌گیرد (مخصوصاً زمانی که آن‌ها موقعیت‌های سختی را تجربه می‌کنند). همیشه حرف آخر را گذر زمان می‌زند.

شبکه ارتباطی

یازده نوهام بهترین شبکه‌سازهایی هستند که تاکنون دیده‌ام. آن‌ها همیشه از فیسبوک (۴۴۹)، اینستاگرام (۴۵۰)، اسنپ‌چت (۴۵۱) یا تویتر (۴۵۲) استفاده می‌کنند. خودم هرگز استعدادی در این زمینه نداشتم، نه در رفتارهای نوظهور و نه در روش‌های قدیمی و منسوخ، اما به چیزی که این روزها شبکه روابط نامیده می‌شود اعتقاد دارم.

تصمیمات هنگامی ساده‌ترند که افراد مقابل خود را به خوبی بشناسید. بررسی قضاوت‌شان نسبت به نظرات یک غریبه بسیار راحت‌تر است. بسیاری از بهترین انتصاب‌هایم (هم مربی و هم بازیکن) از رجوع و ارزیابی این شبکه‌های روابط غیررسمی ریشه گرفتند که طی سال‌ها توسعه یافته‌اند. البته این روابط به‌طور عمدی و هوشیارانه ایجاد نشد. هیچ‌وقت به‌طور آگاهانه سعی نکردم تا به افراد نزدیک شوم که بعداً از آن‌ها برای جلو انداختن کارهایم استفاده کنم. توسعه یک شبکه نیاز به زمان دارد. بخشی از آن ناشی از گذر زمان است، بخشی ناشی از نحوه برخورد و رفتار شما با دیگران و بخشی هم حاصل رابطه متقابل. اما همگی از خانه شروع می‌شوند. اگر افراد درون سازمان شما احساس کنند که قسمتی از اجتماعی هستند که به منافع آن‌ها اهمیت می‌دهند، وفاداری بی‌نظیری را از خود نشان می‌دهند. و این موضوع اغلب با مسائلی ناچیز شروع می‌شود. وقتی در اواخر دهه ۱۹۹۰ برای

زمین تمرین کارینگتون برنامه‌ریزی می‌کردیم، معمارها و مدیر باشگاه، دو سالن ناهارخوری مجزا برای بازیکنان و کارکنان می‌خواستند. این از اثرات زمین تمرین قدیمی ما در کلیف (۴۵۳) بود که تنها بازیکنان و کارکنان تیم پزشکی اجازه ورود به سالن ناهارخوری را داشتند، اما من مخالف بودم. چون می‌خواستم همه در کنار هم باشند. دوست داشتم که بازیکنان جوان قادر باشند با بزرگ‌ترهایی شامل بازیکنان قدیمی‌تر، کارکنان تیم رختشویی و مسئولین زمین گرم بگیرند و ناهار میل کنند. خیلی عالی می‌شد که بازیکن جوان بتواند با رایان گیگز صحبت کند و این برای همه بازیکنان جوان مفید بود که تیم اصلی را از نزدیک ببینند و با آنها گرم بگیرند. این اتفاق به آنها الگو و سکویی برای بلندپروازی می‌داد.

گاهی وقتی بازیکن جوانی را می‌دیدم که تنها غذا می‌خورد، به سمتش می‌رفتم و کنارش می‌نشستم. باید طوری رفتار کنید که همه فکر کنند در خانه خودشان هستند. منظورم اصلاً آسان گرفتن نیست بلکه باید کاری کنید که احساس کنند به آنجا تعلق دارند. من تحت تأثیر درسی بودم که از شرکت مارکس اند اسپنسر (۴۵۴) یاد گرفتم که چند دهه قبل در شرایط سخت، به کارکنان خود ناهار رایگان می‌داد چون بسیاری از آنها برای اینکه ذره‌ای پول برای خانواده خود پس‌انداز کنند، از خوردن ناهار صرف‌نظر می‌کردند. احتمالاً برای مدیری که

درگیرش باشد، عجیب به نظر می‌رسد که مربی مثلاً در طراحی سالن غذاخوری در زمین تمرین جدید دخالت کند اما وقتی به اثر این کار بر تمام اعضای باشگاه فکر کنید و اینکه چگونه می‌توانید موجب تشویق رابطه بین بازیکنان و کارکنان شوید، حتماً به این مسئله اهمیت خواهید داد. البته مثال‌های کلی‌تری از شبکه روابط در عمل وجود دارد. درخشان‌ترین مثال روشی بود که کریستیانو رونالدو را کشف کردیم. کارلوس کی‌روش که در موزامبیک (۴۵۵) به دنیا آمده و سپس به پرتغال (۴۵۶) مهاجرت کرده بود، برای پنج سال تمام دستیارم بود. او مرا تشویق کرد که با اسپورتینگ لیسبون (۴۵۷) ارتباط برقرار کنم زیرا توانایی آن‌ها در پرورش بازیکنان جوان بود، ما به کارلوس اعتقاد داشتیم و به نظر ایده خوبی بود، بنابراین شروع به مبادله مربیانی کردیم تا بتوانند چیزهای متفاوتی تجربه کنند. در سال ۲۰۰۱ جیم رایان (۴۵۸) را که بیست و یک سال در کادر مربی‌گری منچستر مشغول بود به لیسبون فرستادیم و او بازیکن شانزده ساله‌ای به نام کریستیانو رونالدو را تحت نظر گرفت که مهاجم تیم جوانان اسپورتینگ بود.

بخشی از قرارداد ما با اسپورتینگ لیسبون این بود که در آگوست ۲۰۰۳ در یک بازی دوستانه برای بازگشایی استادیوم جدیدشان با آن‌ها همکاری کنیم، بنابراین بعد از پایان تور ایالات متحده، به‌طور مستقیم به پرتغال پرواز کردیم. روز قبل از بازگشایی استادیوم، خورخه

مندز(۴۵۹)، مدیر برنامه‌های رونالدو به من گفت که رئال مادرید و آرسنال دنبال به خدمت گرفتن این بازیکن هستند. زمان‌بندی این صحبت‌ها بسیار عالی بود، چون دقیقاً روز بعد رونالدو در مقابل ما غیرقابل تصور ظاهر شد. در بین دونیمه آلبرت مورگان، مسئول تدارکات تیم را برای آوردن پیتز کنیون(۴۶۰)، مدیر عامل باشگاه‌مان فرستادم، به او گفتم تا با این جوان قرارداد امضا نکنم جایی نمی‌روم. سپس با کریستیانو رونالدو، خورخه مندز و رئیس باشگاه اسپورتینگ لیسبون جلسه‌ای تشکیل دادیم و بر روی قیمت دوازده میلیون و دویست و چهل هزار پوند توافق کردیم. بعد پرواز چارتری را برای روز بعد رزرو کردیم تا رونالدو، مادر و خواهرش به همراه خورخه و وکیل رونالدو را به منچستر انتقال دهد. بنابراین در نتیجه شبکه‌ای که کارلوس کی‌روش خلق کرد، شش سال رونالدو را قبل از رسیدن به آرزوی تمام زندگی‌اش، یعنی بازی در رئال مادرید که برای بهترین بازیکن دنیا هشتاد میلیون پوند پرداخت کرد، در تیم نگه داشتیم.

برخی از باتجربه‌ترین بازیکنان ما شبکه روابط هوشمندمان را شکل دادند. همیشه می‌توانستم روی رایان گیگز، پول اسکولز، گری نویل و ریو فردیناند برای ایده‌های درست و ظریف‌شان درباره زیرنظر گرفتن یا اندیشیدن درباره بازیکنانی از باشگاه‌های دیگر حساب باز کنم. چون همه آن‌ها می‌دانستند که یونایتد به چه بازیکنانی نیاز دارد. آن‌ها

ایده‌هایی دقیق درباره دیگر بازیکنان انگلیسی داشتند و همیشه از آن‌ها می‌خواستم اگر مسئله نگران‌کننده‌ای هست با من در میان بگذارند. قبلاً همیشه عادت داشتم از بازیکنان تیم ملی انگلستان بپرسم که آیا بازیکنی در تیم‌های دیگر هست که به درد یونایتد بخورد که همین روش در ۲۰۰۶ ما را به قرارداد با مایکل کریک (۴۶۱) از تاتنهام سوق داد.

بازیکنان نیز تلاش می‌کردند تا با افراد مورد علاقه‌شان قرارداد امضا کنم. رایان گیگز برای آوردن رفیق ولزی خود، آرون رمزی (۴۶۲) از کاردیف سیتی (۴۶۳) به یونایتد، امانم را بریده بود. ما پروازی را برای آوردن آرون به منچستر رزرو کردیم ولی خیلی دیر شده بود. از دیو جونز، مربی کاردیف شنیدم که می‌گفت آرون دلش می‌خواست برای منچستر بازی کند. اما آرسن ونگر به‌طریقی موفق شد که نظر او را برگرداند و او را متقاعد کرد که آینده او در ورزشگاه امارات (۴۶۴) نهفته است. چند سال بعد انتقام خود را گرفتم؛ از روی هاجسون (۴۶۵) که مربی فولهام بود کمک گرفتم تا کریس اسمالینگ (۴۶۶)، مدافع آرسنال را جذب کنم.

شبکه‌های عالی اغلب خارج از بازیکنان فعلی تیم اصلی گسترش می‌یابند. مثلاً کسانی که سازمان را ترک کرده به راحتی فراموش می‌شوند و تصور می‌کنیم به دلیل بازنشستگی، عمر مفیدشان به انتها

رسیده و دیگر استفاده‌ای ندارد. ولی کاملاً برعکس است. اگر سازمان با آن‌ها خوب رفتار کرده باشد، آن‌ها به احترام خاطرات خوبی که داشتند، با اشتیاق تمام وارد عمل خواهند شد. در یونایتد سعی کردیم این‌گونه رفتار کنیم (رفتاری که تا اندازه‌ای از بایرن مونیخ الهام گرفته بودیم).

در اواسط دهه ۱۹۹۰، به مارتین ادواردز پیشنهاد دادم که تیم بایرن را سرمشق قرار دهیم و از استعدادهای بعضی از بازیکنان سابق تیم بهره ببریم. این افراد با باشگاه آشنا بودند و می‌دانستند هدفمان چیست، پیگیری ما برای بهتر شدن را تحسین می‌کردند و مقام و شهرت کافی برای الگو بودن را دارا بودند. بایرن این کار را به خوبی انجام داده بود و بزرگ‌ترین بازیکنان‌شان به‌طور مؤثری باشگاه را اداره می‌کردند.

هرگز نمی‌توانستم مارتین را برای منافع انجام این کار متقاعد کنم و ظاهراً بدگمان بود که من قصد دارم ترکیب هیأت مدیره را تغییر دهم. بنابراین فقط در ظاهر به این ایده علاقه و توجه نشان داد و سرانجام فقط از چند بازیکن سابق مانند نورمن وایت‌ساید (۴۶۷)، پدی کریرند (۴۶۸) و ویلف مک‌گینس (۴۶۹) برای گرم کردن مهمانی‌ها در خلال پذیرایی از حامیان مالی استفاده کردیم.

زمانی که دیوید گیل (۴۷۰) رئیس هیأت مدیره شد، این فکر را با آغوش باز پذیرفت زیرا بازیکنان سابق را برای کمک به افزایش درآمد بخش تجاری باشگاه می‌خواستیم. حالا این روزها تعدادی از بازیکنان پیشکسوت کارهای بسیار مفیدی برای باشگاه انجام می‌دهند. بدیهی است که سر بابی چارلتون نمونه عالی این طرح بود، که از سال ۱۹۸۴ برای سی‌وپنج سال مربی باشگاه بود؛ کسی که قبل از رایان گیگز بیشترین تعداد بازی را برای منچستر یونایتد انجام داده بود. بازیکنان دیگری هم هستند که به‌عنوان سفیر باشگاه فعالیت می‌کنند، به‌تورها می‌روند یا زمان خود را برای اطمینان از رضایت و حفظ حامیان مالی باشگاه صرف می‌کنند. برخی از بزرگ‌ترین بازیکنان تمام اعصار باشگاه مانند پیتر اشمایکل، اندی کول، دوایت یورک، برایان رابسون، دنیس لو و به تازگی، پارک جی‌سونگ نیز مشغول این فعالیت هستند؛ بدین ترتیب بار سنگینی از دوش من و دیگر اعضای مدیریت برداشته شد.

شاید مهم‌ترین منفعت شبکه ما روشی است که از بازیکنان سابق خود در هدایت سازمان استفاده می‌کنیم. این روشی حیرت‌آور برای تضمین دوام و تعالی است زیرا آن‌ها طعم موفقیت‌های عالی و ضروریات دستیابی به آن را می‌دانند. در طی سال‌ها، تعداد زیادی از بازیکنان سابق ما در ساختار مربی‌گری تیم حضور پراکنده داشتند، مانند برایان مک‌کلیر، تونی ولان، جیم رایان، مایک فلان و پل مک‌گینس. رایان

گیگز به عنوان مربی دستیار لوییس ون گال (۴۷۱) با دیگران تفاوت دارد اما نیکی بات نیز در تیم ذخیره کمک مربی است و پل اسکولز نیز برای مدت کوتاهی به باشگاه برگشت تا به عنوان مدیر تدارکات به گیگز کمک کند. همچنین سعی کردیم بازیکنان اسبق را مورد حمایت قرار دهیم. برای مثال، بعد از اینکه برایان رابسون از مربی گری میدلزبرو اخراج شد، از او دعوت کردم تا برای کمک به جلسات تمرین در یونایتد باقی بماند.

همان طور که سال ها می گذشت، اگر برخی از بزرگ ترین بازیکنان یونایتد توانایی مربی گری خود را بالا می بردند و برای هدایت باشگاه برمی گشتند، من به هدفم یعنی اقتباس بخشی از ساختار باشگاه بایرن به درون منچستر یونایتد رسیده بودم. همچنین تلاش کردم تا شبکه روابطمان با طرفداران گسترش یابد. همان طور که مشتاق بودم بدانم در رختکن چه می گذرد، دوست داشتم احساسات هواداران قدیمی باشگاه را نیز بدانم. روی سه نفر از دوستانم حساب باز کرده بودم: نورمن ویلیامز (۴۷۲)، جیم کنوی (۴۷۳) و بیل مک گور (۴۷۴). از آنها برای تماشای تمرینات دوشنبه ها و جمعه ها دعوت می کردم، زیرا می دانستم باهوش و رازدار هستند و از وراجی با مطبوعات خودداری می کنند. همیشه وقتی بازیکنان مشغول گرم کردن بودند گپ دوستانه ای با آنها می زدم زیرا آنها قلب و روح باشگاه بودند و از

گفتن حرف‌های خود ترسی نداشتند. هواداران هر باشگاه بزرگ معمولاً دسته‌دسته هستند و هریک از برخی مسائل جزئی ناراحتند، من باید نبض این اختلافات را در دست می‌گرفتم.

در سال ۲۰۱۱ بعد از اینکه ما رکورد قهرمانی‌های لیورپول را شکستیم، نورمن ویلیامز برای تبریک به همه بازیکنان به باشگاه آمد. او دهه هشتاد عمرش را سپری می‌کرد و منچستر تمام زندگی او بود. احساس می‌کنم که با این عنوان زندگی او را تکمیل کردیم. خودش هم همین حرف را به بازیکنان زد: «شما زندگی‌مو ساختین.» او همان شب درگذشت.

جالب است که بخش حیاتی دیگری از شبکه‌ی روابط ما، مربیان همتای من هستند. هر وقت برای نظرخواهی در مورد یک بازیکن با یک مربی تماس می‌گرفتم، همیشه صادقانه نظرش را می‌گفت. سال ۱۹۸۹ روزی را با جان لیال مربی وستهام برای بررسی نظرش درباره پُل اینس گذراندم چون قبلاً سرمربی او بود. جان صادقانه از او تعریف کرد، در نتیجه، پُل دوپست و هشتادویک بازی برای یونایتد و پنجاه‌وسه بازی برای انگلستان انجام داد. سال ۲۰۱۰ بستن قرارداد با ماریو بالوتلی (۴۷۵) را این دست آن دست می‌کردم؛ با استعداد بود اما مهاجم ایتالیایی پرحاشیه بود. تنها در مورد او به تحقیق پرداختم. با چند دوست ایتالیایی صحبت کردم و متوجه شدم ریسک بسیار بزرگی

است. نمی‌دانم آیا این نوع حسن‌نیت حرفه‌ای در دیگر رشته‌ها هم وجود دارد یا نه، اما برای من یک موهبت خدادادی بود. در مقابل هم همیشه مواظب بودم وقتی دیگر مربیان نظرم را در مورد بازیکن خاصی می‌پرسند صادقانه جواب بدهم.

مربی‌انِ دیگر مرا از جذب بعضی بازیکنان منصرف می‌کردند اما گاهی که برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌هایی دودل بودم، اطمینانم را فراهم کرده‌اند. در سال ۱۹۹۹ به دنبال یک بازیکن با خصوصیات دفاعی بیشتر می‌گشتم، چون استیو بروس در حدود سی سال داشت و خیلی در معرض مصدومیت بود. شنیده بودم اورتون پیشنهادی را برای پل پارکر (۴۷۶)، بازیکن کویینز پارک رنجرز (۴۷۷)، داده بود. بنابراین با مربی سابق او جیم اسمیت (۴۷۸) تماس گرفتم و نظرش را جویا شدم. او صریح و بی‌پرده گفت: «با اون قرارداد ببند. اون سریعه، دفاع رو خوب بلده و مصدومیتش خیلی زود خوب می‌شه، اون شبیه روتوالره (۴۷۹).» پارکر به اورتون رفته بود اما او را عصر همان روز با وسوسه به اولدترافورد کشان‌دیم. او را برای تماشای زمین چمن بردم، شگفت‌زده شد؛ در حالی که چطور تمرینی انجام نمی‌شود ولی چند هوادار یونایتد روی صندلی‌های ورزشگاه نشسته‌اند و به چمن چشم دوختند. او همان روز با ما قرارداد امضا کرد و صدوچهل‌وشش بازی برای یونایتد به میدان رفت (که اگر مصدوم نمی‌شد، می‌توانست خیلی بیشتر باشد).

همیشه تلاش می‌کردم زمانی که یک مربی نظرم را جویا می‌شد یا نظرم درباره رفتن به باشگاهی دیگر، که به آن‌ها پیشنهاد می‌شد را می‌پرسید، این نوع لطف‌ها را جبران کنم. در فوتبال رفاقت عجیب و غریبی حاکم است. عصر شنبه‌ها یا چهارشنبه‌ها همدیگر را می‌کوبیم و سعی می‌کنیم در مذاکرات جلوتر از دیگری باشیم. با این حال، شاید به دلیل همین رابطه عجیب است که دوست دارم به افرادی که در شرایط سختی گرفتار شده‌اند، کمک کنم. درس‌های زیادی در این باره در اسکاتلند یاد گرفتم و سرانجام وقتی در موقعیتی قرار داشتم که می‌توانستم سنت‌های تثبیت شده را ادامه دهم، برای این کار تلاش کردم.

قبلاً هنگامی که برای درخواست کاری یا گرفتن بلیت بعضی از بازی‌های خاص با جاک استاین تماس می‌گرفتم، او همیشه می‌گفت: «اگر بتونم باشه.» بهترین جواب بود. فراموش کردن مشکلات دیگران آسان است ولی اگر سعی کنید آن‌ها را در ذهن خود حفظ کنید، نتیجه عمل خود را خواهید دید. در سال ۱۹۷۸ زمانی که سنت‌میرن را هدایت می‌کردم، جام را به کیلمارنوک (۴۸۰) باختیم؛ صبح روز بعد بسیار دلسرد بودم که تلفنم به صدا درآمد. مربی رنجرز، جاک والس (۴۸۱) بود، تماس گرفته بود که مرا دلداری دهد. چند دهه بعد، زمانی که یک روزنامه‌نگار با من تماس گرفت تا به من اطلاع دهد

کریس وایلد (۴۸۲) که مربی آکسفورد یونایتد بود، مشکلاتی زیادی با رئیس باشگاه دارد، به کمکش رفتم. شماره تلفن خود را برای کریس فرستادم و در چند موقعیت باهم صحبت کردیم. اغلب با استیو بروس دوستانه صحبت می‌کردم و در عرض چندسال گذشته، با آلن پارادو (۴۸۳)، شان دایک (۴۸۴) و نیل لنون (۴۸۵) زیاد اختلاط می‌کردم. این شبکه‌ای غیررسمی پر از حکمت و شوخی‌های خوب و همدلی بود که همیشه برایم ارزشمند بود.

هر مدیر زمانی که باید تصمیمی مهم اتخاذ کند، احساس تنهایی بر او غلبه می‌کند. او می‌تواند با کارکنانش مشورت کند اما در نهایت به تنهایی باید تصمیم بگیرد. احساس آن‌ها را درک می‌کنم، چون به عنوان مربی لیگ برتر، تحت فشار دائمی هستم و دیگران فاصله خود را با آن‌ها حفظ می‌کنند، یا به دلیل اینکه فکر می‌کنند نتیجه را خراب می‌کنند یا اینکه نمی‌خواهند دخالت کنند. در هر صورت، اگر بتوانم به بعضی از آن‌ها که در موقعیت‌های دشواری گرفتاراند کمک کنم، با کمال میل این کار را می‌کنم.

اخراج

هیچ کس نباید فوتبال را بهانه‌ای برای اخراج افراد قرار دهد چون وحشتناک است. اولین طعم اخراج را زمانی چشیدم که در رنجرز بودم، آن‌ها مربی خود، اسکات سیمون (۴۸۶) را در سال ۱۹۶۷ اخراج کردند.

او سیزده سال با این تیم کار کرد و پانزده جام را به دست آورد و بی نهایت به باشگاه وفادار بود. جان لورنس رئیس باشگاه، یک حسابدار هشتاد ساله را برای دادن خبر اخراج نزد سیمون فرستاد. باورنکردنی بود. اتفاق مشابهی برای دوست دیگرم، جان لیال رخ داد که به عنوان بازیکن و مربی سی و چهار سال از عمر خود را به وستهم یونایتد اختصاص داده بود. پاداش او این بود؟ هنگامی که در سال ۱۹۸۹ اخراج شد، مالک باشگاه حتی تشکر خشک و خالی هم از او نکرد. همچنین هرگز رفتار ناجوانمردانه‌ای را که هیأت مدیره سلطیک در برخورد با جاک استاین بعد از سیزده سال تلاش از خود نشان دادند، را فراموش نمی‌کنم؛ در دوره‌ای که بهترین تیم‌های اسکاتلند نمی‌توانستند خود را همتای تیم‌های انگلیسی ببینند. در خلال این سال‌ها او جام اروپا، ده بار قهرمانی لیگ اسکاتلند، هشت بار قهرمانی جام حذفی و شش بار لیگ اسکاتلند را کسب کرد.

کارلو آنجلوتی (۴۸۷) نیز به طرز بی رحمانه‌ای توسط رومن آبراموویچ در ۲۰۱۱، بعد از شکست چلسی در مقابل اورتون، اخراج شد. البته دو هفته قبل‌تر در مقابل منچستر یونایتد شکست خورد و با نیوکاسل مساوی کرده بود. کارلو، سال گذشته لیگ برتر و جام حذفی را برای چلسی کسب کرد و تنها یکی از پنج مربی بود که موفق به انجام این مهم شده بود. او خونسردی خود را حفظ کرد، با آبراموویچ دهن به

دهن نشد و بسیار معقول و عالی رفتار کرد. اگر جای او بودم نمی‌توانستم این‌گونه رفتار کنم.

اغلب مربیان فوتبال ذره‌ای رفتار محترمانه ندیده‌اند. برخی مالکان حتی حاضر به صحبت حضوری با آن‌ها نیستند و از پشت تلفن یا حتی با ارسال پیام آن‌ها را اخراج می‌کنند یا نماینده‌ای مانند همان حسابدار را به جای خود می‌فرستند تا خبر اخراج را برساند. دلایل این اخراج‌ها هم مضحک است. یکی از مربیان را می‌شناسم که به دلیل جلوگیری از ورود همسر مالک باشگاه به رختکن بازیکنان اخراج شد. اخراج مارک هیوز (۴۸۸) در سال ۲۰۰۹ از منچستر سیتی مثال قابل توجهی از دیوانگی بود که هر هفته در باشگاه‌ها رخ می‌داد.

همیشه اخراج کردن افرادی که به آن‌ها علاقه داشتم برایم سخت بود. هری مک‌شین (۴۸۹) تقریباً هشتادوپنج سال داشت و از دهه ۱۹۵۰ ابتدا به‌عنوان بازیکن و سپس به‌عنوان استعدادیاب باشگاه یونایتد و نیز مقطعی را به‌عنوان گوینده استادیوم کار می‌کرد. لس کرشاو (۴۹۰) استعدادیاب ارشد یونایتد، کار سختی از من خواست، بنابراین هری را برای ناهار دعوت کردم و سعی کردم صحبت‌مان را به استعفا بکشانم. او دقیقاً می‌دانست قصدم چیست و همین کار را برایم سخت‌تر می‌کرد. می‌گفت: «خیلی خب، متوجهم، چی می‌خواین بگین؟» و در نهایت باز هم نمی‌توانستم او را اخراج کنم و از این کار اجتناب کردم. به او گفتم

ما به پرداخت حقوق ادامه می‌دهیم اما بهتر است وظیفه‌اش را عوض کنیم و او باید به تماشای تمرین تیم اصلی بیاید و به من مشاوره بدهد. درحالی که بازیکنان زیادی را می‌فروختیم و برخی را رایگان انتقال می‌دادیم، با این حال کسی را بی‌دلیل اخراج نکردم. اجازه دادم تا یکی از پزشکان تیم بتواند مقداری از وقت خود را برای مدتی محدود به شغل دیگری اختصاص دهد. او تصمیم گرفت که مدت را افزایش دهد، بنابراین احساس کردم باید وارد عمل شوم. ناراحت شدم. او به اعتماد من خیانت کرده بود پس اخراجش کردم. اما در کل، در زمان مربی‌گری من بسیار کم مسائل دراماتیک میان کارکنان یونایتد وجود داشت.

هنگامی که بازیکنان باشگاه را ترک می‌کردند، مخصوصاً آن‌هایی که ستون تیم بودند، حتی با اینکه انتظارش می‌رفت، اما اغلب همراه با احساسات زیادی بود. گاهی جدایی‌ها، ناگهانی و غافلگیرکننده بودند. مانند زمانی که روی کین بعد از دوازده سال در سال ۲۰۰۵ باشگاه را ترک کرد. هنگامی که این خبر را به بازیکنان دادم، مراقب بودم که از تمام کمک‌های بی‌شائبه او به یونایتد قدردانی کنم و گفتم این موضوع باید در تمام اظهارنظرها با دیگران عنوان شود.

سخت‌ترین مکالمه‌ام را با نوجوانانی داشتم که از وقتی در بغل پدر خود می‌نشستند و فوتبال را از تلویزیون تماشا می‌کردند، آرزوی بازی در

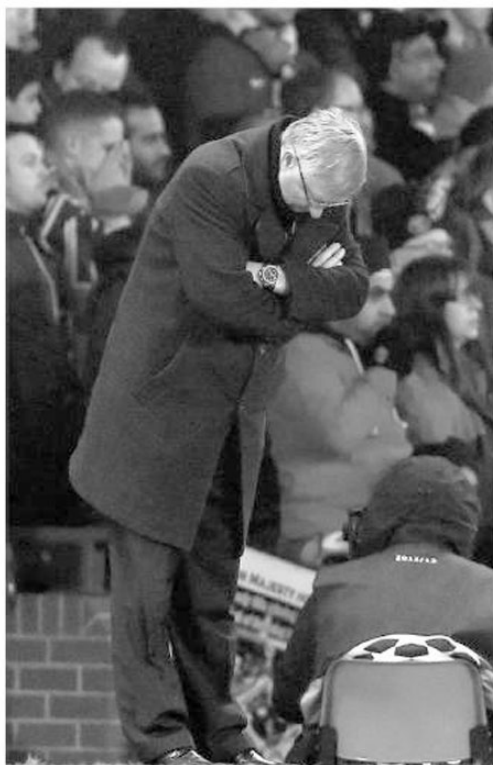
لیگ برتر را در سر می‌پروراندند ولی به اندازه‌ای مستعد نبودند که قدم به اولدترافورد بگذارند. از زمانی که مربی شدم، از این برخوردها وحشت داشتم. در سنت‌میرن تصمیم گرفتم با دادن پیام همزمان به پنج پسر، کارم را راحت‌تر کنم. یکی از آن‌ها زد زیر گریه و به این نتیجه رسیدم که کار را برای خودم راحت می‌کنم، ولی برای آن‌ها خیلی سخت‌ترش می‌کنم. در سنت‌میرن، آبردین و یا یونایتد که بودم تنها پیامی که آن‌ها می‌شنیدند این بود که آن‌ها را استخدام نمی‌کنم. انتقال این پیام به نوجوان‌ها خیلی سخت‌تر از فروش بازیکنان تیم اصلی بود چون آن‌ها فرصت‌های زیادی را برای اثبات ارزش‌های خود داشتند. چرا که این پسرها و خانواده‌های‌شان برای دنبال کردن آرزوهای خود از هر چیزی دست کشیدند. خدا می‌داند چندبار والدین با بچه‌های خود برای تمرین و بازی همراه شدند. خدا می‌داند چندبار در سرما و گرما برای تشویق فرزند خود روی صندلی‌ها نشستند تا باعث دلگرمی فرزند خود باشند. همان اندازه که نگران بچه‌ها بودم، به همان اندازه هم برای والدین‌شان احساس ناراحتی می‌کردم و بارها همه باهم اشک می‌ریختند. سعی می‌کردم به آن‌ها توضیح دهم که پسرشان به اندازه کافی مستعد است که یک زندگی فوتبالی خوب داشته باشد، فقط نمی‌تواند با یونایتد قرارداد امضا کند چون ورود به اینجا بسیار دشوار است و این دلیل نمی‌شود که آینده او در فوتبال از دست رفته باشد.

مثال‌های زیادی از بازیکنانی وجود دارد که بعد از رد شدن در منچستریونایتد، پیشرفت کردند و همیشه دیوید پلت (۴۹۱) را مثال می‌زنم. او کمی قبل از ورود من به یونایتد، به‌طور رایگان منتقل شد ولی بعدها کاپیتان انگلستان شد. نمونه‌های بسیار زیادی مانند پلت وجود دارد. رابی سوویچ (۴۹۲) هرگز برای تیم اصلی بازی نکرد ولی به کرو آلکساندارا (۴۹۳) رفت و سه سال بعد با لسترسیتی (۴۹۴) در لیگ برتر به میدان آمد. ده‌ها بازیکن لیگ برتری هستند که از آکادمی منچستر بالاتر نیامدند مانند ریان شاو کراس (۴۹۵)، فیل باردسلی (۴۹۶) و کایرن ریچاردسون (۴۹۷). کیفیت یک سازمان همین است؛ یعنی اگر خود سازمان آن فرد را نخواست، بتواند کاری کند که او شانس دستیابی به فرصتی دیگر را داشته باشد.

اگر بازیکنی در اوج دوره حرفه‌ای خود قصد رفتن به باشگاه دیگری را ندارد، و ناگهان توسط منچستریونایتد به جای دیگری منتقل می‌شود مانند این است که اخراج شده باشد. گاهی، ورود یک بازیکن جدید یا بازیکن خریداری شده، با شماره پیراهن خاص خبر بدی برای کسی است که با همان شماره بازی می‌کند. با اینکه خروج برخی بازیکنانی کار درستی بود اما همیشه سعی می‌کردم به جای خوبی منتقل شوند. برای تمام بازیکنانی که از باشگاه منتقل می‌شدند، هرکاری از دستانم برمی‌آمد انجام می‌دادیم تا دوره حرفه‌ای خود را ادامه دهند. من و

مربیانم با تماس تلفنی به دنبال پیدا کردن فرصتی برای این بچه‌ها بودیم. در نتیجه، بسیاری از آن‌ها هنگام رفتن از یونایتد گزینه‌های تازه‌ایی برای انتخاب داشتند. من شرایطی که در انتظار این بازیکنان بود را به خوبی درک می‌کردم. آن‌ها از بازی در مقابل هفتادوپنج هزار تماشاگر و لذت بردن از امکانات تمرینی که در همه‌جا به وفور دیده می‌شد، به میدان کوچک‌تری می‌رفتند. این نزول بی‌رحمانه است که به بازی مقابل دیدگان تنها پانزده‌هزار تماشاگر برگردید، از صفحات روزنامه‌ها ناپدید شوید، حقوق خیلی کمتری دریافت کنید و بدتر از همه، بدانی که رویای بازی در اوج به پایان رسیده؛ که این می‌تواند روح‌تان را نابود کند.

اخراج افراد، صرف‌نظر از سن آن‌ها، هرگز راحت نیست. رفته‌رفته یاد گرفتم که طفره رفتن و دعوت برای شام، یا فرستادن جعبه شکلات و گل برای همسرش فایده‌ای ندارد. این ترفندها پیام را تغییر نمی‌دهند. اگر تصمیم گرفتید که کسی را اخراج کنید، هیچ‌چیز بهتر از صداقت نیست.



سر الکس فرگوسن در خلال بازی های لیگ قهرمانان در مقابل رئال
مادرید ، ۲۰۱۳

فصل هفتم : تمرکز

زمان

پدرم همیشه می گفت: «دروغ نگو، دزدی نکن و همیشه وقت شناس باش.» نمی توانستم وقت شناسی را تحمل کنم. همیشه به موقع در ملاقات ها حاضر می شدم. همیشه اولین نفر به سر کار می رفتم. این کاملاً طبیعی و ذاتی بود. همیشه سحرخیز بودم و به همین دلیل برایم سخت نبود که صبح زود سرکار حاضر باشم. گفت و گویی را با جین کلود بیور (۴۹۸) رئیس کمپانی ساعت سازی هوپلات (۴۹۹) به یاد دارم که می گفت هنگامی که می خواست در امگا (۵۰۰) استخدام شود، مصاحبه کننده از او خواست ساعت پنج صبح برای مصاحبه در دفتر حاضر باشد. در خلال مصاحبه جین کلود می پرسد چرا درحالی که هنوز هوا تاریک است باید به اینجا می آمدم. مصاحبه کننده پاسخ می دهد: «من روزم را از ساعت پنج صبح شروع می کنم، پس سه ساعت از بقیه جلوترم. من درحال کار کردنم درحالی که شما هنوز خوابی.» من کمی شبیه او بودم.

نوجوان ها فکر می کنند تا آخر دنیا وقت دارند. پسر بچه ای که تازه روز تولد ده سالگی اش را جشن گرفته است، روز تولد بعدی خود را تا ابد دور می بیند؛ زیرا سال پیش رو فقط معادل ده درصد از زمانی است که

او زندگی کرده است. احساس متفاوت زمانی است که از پنجاه سالگی به پنجاهویک سالگی وارد می‌شوید زیرا فقط معادل دو درصد از زمانی است که شما زندگی کرده‌اید. هرچه بزرگ‌تر و باتجربه‌تر می‌شوید، تخصیص وقت برای تان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. رفته‌رفته قدر ساعت به ساعت عمر خود را می‌دانید. زمانِ رفته هرگز برنمی‌گردد.

در نوجوانی چون باید هم‌زمان در دو جا کار می‌کردم، بی‌نهایت در استفاده از ساعت‌های عمرم حساس بودم. هم شاگرد یک ابزارسازی بودم و باید خانه را در ساعت شش و چهل و پنج دقیقه صبح ترک می‌کردم و ساعت هفت و چهل دقیقه صبح در محل کار کارت می‌زدم، هم بعد از کار یا در تعطیلات آخر هفته به جای رفتن به بار یا سالن اسنوکر با دیگر دوستانم، فوتبال بازی می‌کردم. در سنت جانسون (۵۰۱) دو ساعت و نیم برای تمرین وقت می‌گذاشتم و معمولاً تا قبل از یک نیمه‌شب به خانه برنمی‌گشتم. این برنامه هفته‌ای سه بار تکرار می‌شد و برای رفتن به تمرین باید چند بار اتوبوس، قطار و واگن برقی را عوض می‌کردم.

بعد از اینکه بازیکنان بازنشسته شده و وارد عرصه مربی‌گری می‌شوند اغلب شوک‌های فراوانی را تجربه می‌کنند. چیزی که همیشه آن‌ها را شگفت‌زده می‌کند میزان ساعات کاری است. به عنوان یک بازیکن عادی، به جز روزهای نزدیک بازی، ساعت کاری همیشه کمی بعد از

ناهار به پایان می‌رسد. این روزها، بیشتر آن‌ها به خانه می‌روند، استراحت کرده و کنار تعدادی وسیله دیجیتال جا خوش می‌کنند. ولی هنگامی که مربی باشید سه نکته مهم را کشف خواهید کرد. همیشه مجموعه‌ای از وظایف و افراد مورد نیاز، تمام نشدنی هستند و اگر روز هم به پایان نرسد، باز هم وقت کم دارید.

وقتی مربی شدم هنوز نمی‌توانستم زمانم را به درستی برنامه‌ریزی کنم. کارم افتضاح بود. سعی می‌کردم همه کارهایم را باهم انجام دهم. این موضوع بدتر هم می‌شد چون وقتی در سال ۱۹۷۴ مربی سنت‌میرن شدم هم‌زمان دو بار را هم اداره می‌کردم که سه مایل دورتر بودند؛ فرجیز (۵۰۲) در کنینگ پارک (۵۰۳) نزدیک گِووان (۵۰۴) و شاووز (۵۰۵) در بریجتون (۵۰۶). فقط به‌خاطر اینکه بازی و مربی‌گری‌ای‌ست استیرلینگ‌شایر (۵۰۷) طبق قرارداد پاره‌وقت بود و از پس مخارج خانواده‌ام بر نمی‌آمدم، وارد کسب و کار بار شدم. حالا که از سنت‌میرن نیز درآمد داشتم گاهی از خود می‌پرسیدم: آیا بهتر نیست در مربی‌گری باشگاه بهتر ظاهر شوم که مجبور نباشم بارها را نیز هم‌زمان اداره کنم؟

ترکیب مربی سنت‌میرن بودن و اداره کردن میکده‌ها به این معنا بود که تنها در مسیر رفتن به مدرسه پسرهایم را می‌دیدم و تنها چند ساعت در روزهای یکشنبه مانند یک خانواده دور هم جمع می‌شدیم.

هنگامی که در آبردین مربی شدم، هر دو بار را فروختم زیرا می‌خواستم تمرکز را به‌طور کامل روی فوتبال بگذارم. روزهای کاری من در آبردین همیشه بین دوازده تا چهارده ساعت طول می‌کشید و حتی زمانی که به خانه می‌رفتم کارم همچنان ادامه داشت و تلفنی با مربیان، بازیکنان یا استعدادیاب‌ها حرف می‌زدم. شاید ساعات کاری من بیشتر از زمان پدرم بود ولی شکایتی نداشتم چون کار او خیلی سخت‌تر از هر چیزی بود که تاکنون تجربه کرده‌ام.

در منچستر هم با همین ریتم روزانه و هفتگی ادامه دادم، اگرچه انتظارات خیلی بیشتر بود. تقریباً ساعت هفت صبح در زمین حاضر بودم و با فراغ بال با فنجان‌های چای در اطراف زمین قدم می‌زدم. همیشه ساعت هشت تا نه صبح کاملاً آزاد بودم تا اگر کسی مانند مربی، پزشک یا بازیکنی برای دیدنم می‌آمد در دسترس باشم. حدود ساعت نه به اتاق تحلیل ویدئویی می‌رفتیم و قسمت‌های تدوین‌شده بازی‌های قبل یا رقیبانی که پیش‌رو داشتیم را بررسی می‌کردیم. باقی روز را در زمین تمرین می‌ماندم تا کار آکادمی جوانان را از نزدیک بررسی کنم. روزهای دوشنبه و سه‌شنبه و گاهی هم پنج‌شنبه حوالی ساعت نه شب به خانه برمی‌گشتم. چهارشنبه‌ها اگر بازی داشتیم همراه تیم می‌رفتم یا بازی تیم ذخیره را تماشا می‌کردم و یا رقیب آینده یا بازیکن مورد علاقه‌ام را زیر نظر می‌گرفتم. وقتی یونایتد هنوز در زمین تمرین قدیمی

(کلیف) حضور داشت، باید برای انجام برخی کارهای اداری یا تماس‌های تلفنی به اولدترافورد می‌رفتم. در زمین تمرین کارینگتون دفتری اختصاصی داشتم که بعد از نقل مکان به آنجا، صبح کارهای اداری خود را در آنجا پیگیری می‌کردم. جمعه‌ها چه در کلیف، چه در کارینگتون، ذره‌ای متفاوت بود. هر صبح جمعه رئیس یونایتد، دیوید گیل به دیدنم می‌آمد و بعد از آن رأس ساعت نه در کنفرانس مطبوعاتی قبل از بازی شرکت می‌کردم.

شب‌ها و تعطیلات هم فرقی نداشت. اگر نیمه‌شب بیدار می‌شدم آرام به طبقه بالا می‌رفتم و به مطالعه و تماشای یکی از بازی‌ها می‌نشستم. ضرورتی نمی‌دیدم وقتی خوابم نمی‌آید، وقت ارزشمند خودم را در تخت‌خواب تلف کنم. همچنین اصلاً از مرخصی‌هایی که حقم بود استفاده نکردم. از سال ۱۹۹۵ سالی پنج هفته تعطیلات داشتم اما به‌نظرم زمان بسیار زیادی برای دوری از کار بود. بنابراین همیشه دو هفته در سال را به استراحت می‌پرداختم که معمولاً با خانواده به اسپانیا یا مایورکا (۵۰۸) می‌رفتم. بعد از پنجاه سالگی آن را به سالی سه هفته افزایش دادم. آن موقع پسرهایم بزرگ شده بودند و جدا زندگی می‌کردند که من و کتی سفرهایی به آمریکا داشتیم. وقتی پانزده سال پیش برنامه دائمی سفر به جنوب فرانسه را شروع کردیم، با بازیکنانی که قصد بستن قرارداد با آنها را داشتم، در رستوران هتل

ملاقات‌هایی ترتیب می‌دادم. منظره‌ای شگفت‌انگیز از بالای مدیترانه و کاپ فرات بود و هرگز با بازیکنی روبه‌رو نشدم که نتوان قراردادش را همانجا قطعی کرد.

وقتی پیرتر شدم، دو اتفاق در من رخ داد. اول اینکه متوجه شدم بدنم کمی گُند و فرسوده‌تر شده و دوم اینکه فهمیدم به اندازه یک جوان انرژی ندارم. هنگامی که مربی جوان‌تری بودم می‌توانستم با چهار ساعت خواب به کارهایم رسیدگی کنم اما حالا نیازم به خواب بیشتر شده است. بنابراین اغلب به خانه می‌رفتم و قبل از برگشتن به زمین چرت کوتاهی می‌زدم. کتی هم نگرانم بود که با این سخت‌کوشی خود را به کشتن خواهم داد. از اینکه چگونه استرس، احتمال حمله قلبی را افزایش می‌دهد کاملاً آگاهی داشتم که به همین دلیل در سال ۱۹۸۵ در خلال بازی اسکاتلند-ولز در کاردیف، جاک استاین از دنیا رفت. آن زمان به‌عنوان کمک‌مربی در کنارش بودم. بنابراین توصیه کتی را جدی گرفتم و علایق غیرفوتبالی‌ام (اسب‌سواری، نوشیدن شراب و مطالعه) را دنبال کردم. هیچ‌یک از این سرگرمی‌ها وقت زیادی نمی‌گرفت اما از اینکه توجه‌ام را برای مدتی از فوتبال دور می‌کرد لذت می‌بردم. قبلاً عادت داشتم صبح روز بعد از بازی‌های لیگ در اولد‌ترافورد، برای تماشای تمرین اسب‌ها به نیومارکت (۵۰۹) بروم. این صبح‌ها ساکت و پر از آرامش بودند و اطلاعات ظریف و دقیقی در مورد

این ورزش نیز یاد گرفتم. نه تنها از شراب لذت می بردم، بلکه به نوسان قیمت آن نیز علاقه مند شدم. جذاب بود و ذهنم را از نگرانی های روزمره آزاد می کرد. بعداً فهمیدم که گاهی هنگام بازی با کارت یا خواندن کتاب یا نگاه انداختن به کاتالوگ شراب، ایده های مفیدی از ناکجا آباد به ذهنم خطور می کند. مطمئن بودم که همین اتفاق برای رهبرانی که در حال دوچرخه سواری یا هرس کردن گل های رز و یا کوهنوردی بودند خواهد افتاد. البته این سرگرمی ها و دل مشغولی ها معجزه نمی کردند. هنوز اغلب اوقات شب ها خوابم نمی برد یا نیمه شب با نگرانی های یونایتد از خواب بیدار می شوم.

سرگرمی ها

هنوز با کسی روبه رو نشده ام که بدون تقاضا از دیگران یا با صرف نظر کردن از سرگرمی ها، به موفقیت های بزرگی دست یافته باشد. حرفم این نیست که توجه کامل به یک سرگرمی موجب زندگی سالم یا خوشی همیشگی می شود، اما این را هم نمی توانم تصور کنم که بخواهید بهتر از دیگران باشید، در همان حال، تعادل زندگی خود را نیز حفظ کنید. اگر دو نفر استعداد یکسان داشته باشند، روشی که آن ها این توانایی خود را ارتقا می دهند، موفقیت احتمالی شان را تعیین خواهد کرد. بعضی افراد بهتر از دیگران می توانند بقیه را فراموش کنند، یعنی وقت بیشتری برای پرورش استعداد یا بهبود سازمان خود دارند.

یکی از بهترین مثال‌های چنین اراده‌ایی، حکایت همکارم جیمی سیرل (۵۱۰) در گلسویگن (۵۱۱) است که مربی ناتزکانتی (۵۱۲) بود. او و همسرش بسیار به هم نزدیک بودند و بعد از چهل سال زندگی، به‌طور ناگهانی همسرش در سن شصت سالگی فوت کرد. جیمی افسرده می‌شود، فرزندانش را باخبر می‌کند، اما به بازیکنان درباره اتفاق پیش‌آمده چیزی نمی‌گوید و همان روز عصر ناتزکانتی در مقابل وست‌برومویچ آلبیون (۵۱۳) تحت هدایت او به نتیجه ۱-۱ می‌رسد.

وقتی در سنین نوجوانی یا اوایل جوانی هستید به راحتی بر مشغله‌های ذهنی و موضوعات مورد علاقه خود تمرکز می‌کنید (مخصوصاً اگر به‌عنوان یک فوتبالیست تلاش می‌کنید تا از مصرف الکل و رفتن به پارتی دوری کنید). یک بازیکن شانزده ساله لبریز از استعداد، ممکن است با دختری آشنا شود و قرارهایی با او داشته باشد اما جدا از همه‌ی این‌ها، تنها چیزی که او در زندگی دارد فوتبال خواهد بود. این مشغله در تمام لحظات او جریان دارد و حتی در خواب هم رویای فوتبال را می‌بیند. تمام آرزوی او بازی در یک تیم اصلی، حضور در تیم ملی کشورش، زدن گل برتری یا بالا بردن کاپ قهرمانی است. اصرار و انگیزه برای بهبودی در فوتبال بر همه چیز سلطه دارد. ده سال بعد، هر اتفاقی ممکن است افتاده باشد. ممکن است هر روز اسمش در روزنامه‌ها چاپ شود. ممکن است همسر و فرزندانی داشته باشد. ممکن

است یک میلیونر باشد. ممکن است وقتی در خیابان قدم می‌زند یا وارد رستوران می‌شود از او درخواست عکس یا امضاء کنند. ممکن است لحظه‌ای آرامش نداشته باشد مگر اینکه داخل خانه مجلل خود باشد. این موضوع برای مربیان باشگاه‌های سطح اول نیز صدق می‌کند. خوشبختانه همسر و فرزندانم این‌گونه نیستند که به‌خاطر وقت کمی برای آن‌ها صرف می‌کنم دائماً شکایت کنند. همیشه سعی کردم اجازه ندهم هیچ‌گزندی به زندگی کاریم وارد شود و فوتبال همیشه در اولویت بود، مگر اینکه امری فوق‌العاده اضطراری برای خانواده‌ام پیش می‌آمد.

کمی مراقب بزرگ شدن سه پسرمان بود و من همیشه غایب بودم. برای مثال، من به تماشای بازی بچه‌ها در مسابقات مدرسه نمی‌رفتم چون در تعطیلات آخر هفته، کارم حضور در کنار آبردین یا منچستریونایتد بود. برای من تعطیلات کریسمس در حقیقت وجود نداشت زیرا این زمان دقیقاً در میان یکی از سخت‌ترین دوره‌های اوج فوتبال انگلستان قرار دارد. قبلاً به این موضوع توجهی نداشتم اما حالا برایم کاملاً واضح است که خانواده‌ام بهترین هدیه را به من داد که هرگز قبلاً آن را درک نمی‌کردم؛ داشتن زمان کافی برای تمرکز بر روی توپ گرد بود. هرگز با تنشی که میان بسیاری از زوجها یا والدین

و بچه‌ها به‌خاطر عدم توجه کافی حتی با حضور فیزیکی و غیبت احساسی، وجود دارد سر و کار نداشتم.

هنگامی که وارد یونایتد شدم هنوز در هنر کنار گذاشتن سرگرمی‌ها استاد نبودم. به‌طور خودکار بیشتر دعوت‌های خیریه یا برنامه‌های باشگاه هواداران را می‌پذیرفتم. در دوازده سال اولی که در اولدترافورد حضور داشتم تمام نامه‌های دریافتی را باید مطالعه می‌کردم و بعضی هفته‌ها حدود چندصد نامه به دستم می‌رسید. احساس تعهد شدید به خواندن آن‌ها داشتم زیرا بعضی از آن نامه‌ها، از سوی مردمی بود که منچستریونایتد مهم‌ترین موضوع زندگی‌شان محسوب می‌شد. نامه‌هایی دریافت می‌کردیم که مرگ یکی از اعضای خانواده خود را به ما اطلاع می‌دادند و از ما می‌خواستند که تسلیتی برای‌شان ارسال کنیم. از برخی والدین می‌شنیدیم که فرزند مریضی در بیمارستان دارند و عکس امضاشده‌ای برای او طلب می‌کردند، یا کسانی که درخواست پیامی می‌کردند که در جشن تولد یا ازدواج‌شان آن را برای مهمان‌ها بخوانند. باید جواب تمام این نامه‌ها را می‌دادم. رفته‌رفته زمان خود را بهتر کنترل کردم.

لین لافین (۵۱۴) که کمی بعد از پیوستنم به یونایتد دستیارم شد، مرا از جواب دادن به تماس‌های تلفنی مکرر نجات داد و او بود که با برخی از هواداران که پیشنهادهاتی برای خرید و فروش بازیکنان یا تاکتیک‌های

جدیدی که باید به کار می‌بردیم داشتند، سر و کله می‌زد. هرگز به پست‌الکترونیک عادت نکردم، بنابراین هرگز لزومی نداشت تا نگران ایمیل‌های دریافتی باشم که حتی می‌تواند قطار بسیار متمرکز اندیشه را از ریل خارج کند. در ده سال آخر حضورم در یونایتد، توجه لین به تمام مکاتبات من بود. با سبک نگارشم آشنا بود، بنابراین تمام کاری که باید انجام می‌دادم تایید و امضای متن نوشته او بود.

قوانین دیگری نیز وجود داشت که کمک می‌کرد روزم را با آن‌ها تنظیم کنم. به جز دعوت از سوی حامی مالی در اولدترافورد و مهمانی سالانه نویسندگان فوتبال (۵۱۵) در منچستر، هرگز دعوت به ناهار را قبول نمی‌کردم، مخصوصاً اگر نیازمند این بود که مسیری را رانندگی کنم. این برنامه‌های میانه روز می‌تواند به راحتی سه ساعت زمان‌تان را هدر دهد. همچنین بسیاری از وظایف حضوری خیریه را حذف کردم. به‌عنوان مربی منچستریونایتد از من انتظار می‌رفت تا برای حمایت در این چنین مراسمی حضور یابم. قسمتی از این تصمیم به دلیل بالا رفتن سنم بود زیرا وقتی شصت و پنج ساله باشید مهمانی وسط هفته به اندازه وقتی سی و پنج ساله بودید، راحت نخواهد بود. بعضی از آن‌ها مانند ملاقات با اسپانسر، رویدادهای نیکوکاری و مراسم اهدا جوایز تشریفاتی بودند. همیشه در مهمانی سالانه اتحادیه مربیان لیگ (۵۱۶)، مهمانی سالانه یونایتد از طرف یونیسف (۵۱۷) و رویدادهای خیریه‌ای که خودم

تأسیس کرده بودم، مانند صندوق خیریه الیزابت هاردی فرگوسن (۵۱۸) شرکت می‌کردم. هر زمان که بازیکنان جایزه بازیکن سال اتحادیه فوتبال‌یست حرفه‌ای یا توپ طلا را برنده می‌شدند، حتماً در آن فستیوال شرکت می‌کردم.

تقریباً یک دهه قبل از بازنشستگی از حضور در مهمانی‌های هواداران باشگاه خودداری کردم. آن‌ها معمولاً تا نیمه‌شب برنامه داشتند، و بعد از آن با درخواست‌های بی‌پایان برای امضا و عکس روبه‌رو می‌شدم. رفتارم به معنی تکبر یا گوشه‌گیری نبود (منچستریونایتد بهترین هواداران دنیا را دارد) اما شغلم برنده شدن جام‌هاست، نه امضا دادن، و همیشه احساس کردم که بهتر است روی شغلم متمرکز باشم. درباره اینکه به تماشای بازی کدام تیم بروم بیشتر دقت می‌کردم. در دهه آخر حضورم در یونایتد سعی کردم آن را به بازی تیم‌هایی محدود کنم که در رقابت‌های اروپایی در مقابل ما صف می‌کشیدند. من و مایک فلان، دستیارم با هواپیمای اختصاصی پرواز می‌کردیم، شام می‌خوردیم، بازی را تماشا می‌کردیم، ده دقیقه قبل از پایان بازی استادیوم را ترک می‌کردیم و تا ساعت یک بامداد به منچستر بازمی‌گشتیم. شبیه یک روز بسیار طولانی به نظر می‌رسد اما این نسخه خلاصه‌شده کاری است که در جوانی انجام می‌دادم.

یادگیری تمرکز بر ضروریات، مهارتی بود که رفته رفته کسب کردم و چیزی بود که مشتاق بودم در مخ بازیکنان فرو کنم. بازیکنان جوان، حدود بیست ساله‌ها، معمولاً فقط دو چیز در سرشان دارند؛ یکی فوتبال است و دیگری جنس مخالف. تمام کلوب‌های شبانه منچستر همیشه مشتاق بودند که بازیکنان یونایتد را جذب کنند زیرا می‌دانستند که خبر به‌زودی بین دختران جوان می‌پیچد. آن‌ها مجوزهای ویژه‌ای به بازیکنان می‌دادند که به آن‌ها اجازه می‌داد بدون نوبت از خدمات استفاده کنند و ورودی رایگان داشته باشند. هنوز فوتبالیست پانزده ساله‌ای را ندیدم که راغب باشد مانند یک راهب زندگی کند. حذف علایق یک مرد جوان از زندگی‌اش تقریباً غیرممکن است.

تصادفی نیست که بهترین بازیکنان و آن‌هایی که در مدتی طولانی در اوج بازی می‌کنند، کسانی هستند که می‌توانند خود را در مقابل تقاضاهای دیگران حفظ کنند. کریستیانو رونالدو در این بین بهترین بود. او هرگز مشروب نمی‌خورد و سیگار نمی‌کشید. وقتی به منچستر آمد مادر و خواهرش با او زندگی می‌کردند. هرازگاهی ممکن است در تبلیغات تلویزیونی یا جلد یک مجله یا در خلال تابستان در کلوب‌های شبانه لوس آنجلس (۵۱۹) ظاهر شود، ولی باور نکنید؛ او به خوبی می‌دانست چطور وقت خود را مدیریت کند.

جدای از مهارت و شهرت او، کریستیانو (و بازیکنان نسل او) مشغله‌های ذهنی بیشتری نسبت به دوران بازی من دارند. آن‌ها نسبت به مردم پنجاه سال پیش، برای نادیده گرفتن جهان خارج به نظم و انضباط دورنی بیشتری نیاز دارند. زمانی که پسر بچه بودم بزرگ‌ترین مشغله‌ام رادیو، روزنامه، کتاب (و کلیسا در روزهای یکشنبه) بود. با پدرم از رادیو به مسابقات بزرگ بوکس گوش می‌دادم (راندولف تورپین (۵۲۰)، شوگار ری رابینسون (۵۲۱) و آخرین مبارزات جو لوییس (۵۲۲) و جرسی جو والکوت (۵۲۳)) و نیز یکشنبه‌ها به خواننده معروف رونی رونالدی (۵۲۴) یا مسابقه تاپ آو د فرم (۵۲۵) گوش می‌دادیم. سینمای محلی ما، «پلازا»، حدود صد یارد از خانه ما فاصله داشت (همیشه می‌شد برای دیدن فیلم‌های تارزان (۵۲۶) و فلش گوردون (۵۲۷) و دیدن بوستر کرب (۵۲۸) رفت). اما غیر از همه این‌ها، دعوای خیابانی، اسنوکر، مسابقات تخته نرد و فوتبال بود. هیچ تلفن یا تلویزیون رنگی شصت اینچ با سیصد کانال، یا گوشی همراه با میلیون‌ها اپلیکیشن، پست الکترونیک، فیسبوک و اینترنت وجود نداشت.

همیشه به بازیکنانم فشار می‌آوردم که مراقب چیزهایی که حواس‌شان را پرت می‌کرد، باشند. نگرانی همیشگی من درمورد بازیکنان انگلیسی، مشروبات الکلی و قمار است. ضعف در مقابل مشروبات الکلی، بسیاری از حرفه‌ای‌ها را نابود کرد، درحالی که شرط‌بندی مانند سرطانی در

رختکن پیشروی می‌کرد. من همیشه اطلاعاتی دقیق در مورد بازیکنانی داشتم که در کلوب‌های شبانه حضور پیدا می‌کردند چون صاحبان کلوب‌ها و هواداران با من تماس می‌گرفتند و خبر می‌دادند. حداقل این پیگیری‌ها برای من در مورد بازیکنان خارجی کمتر بود. همچنین نهایت تلاش‌مان را می‌کردیم تا آن‌ها پول خود را برباد ندهند، اگرچه نگاهی به پارکینگ باشگاه، عدم‌موفقیت ما را تایید می‌کرد. هرازچندگاهی خبرهای نگران‌کننده‌ای در نشریات چاپ می‌شد که برخی بازیکنان در قمارخانه پول زیادی را بر باد داده‌اند. بعد از آن مشاوران مالی و وکلایی را برای مشاوره خبر می‌کردیم. حتی یک نفر پیشنهاد داد که بازیکنانی که در فکر ازدواج هستند، این کار را در اسکاتلند انجام دهند چون قوانین ازدواج در آنجا نسبت به انگلستان برای مردها مطلوب‌تر است. به همین دلیل بود که کریستیانو رونالدو می‌گفت زمانی که وقتش برسد فقط در اسکاتلند ازدواج خواهد کرد.

این حقیقت دارد که فوتبالیست‌ها به ندرت برای مطالعه و موفقیت در امتحانات دبیرستان وقت صرف کرده‌اند و به همین دلیل است که آن‌ها در زمین بازی موفقند. وقتی سیستم آکادمی فوتبال آغاز به کار کرد، ساختار دوازده ساعت آموزش و دوازده ساعت تمرین (شامل مسابقات) در هر هفته را در خود جای داد که از نظر من نامتعادل بود. شغل من تولید فوتبالیست است. اما اگر هر بازیکن می‌خواست به دنبال مدارک

تحصیلی باشد (یا اگر والدینش از او این را بخواهند) ما موافق بودیم که باشگاه هزینه آن را پرداخت کند. البته به ندرت این اتفاق می افتاد؛ این پسرها فقط می خواهند فوتبالیست شوند. منافع تحصیلات عالی و چگونگی کمک به افراد برای داشتن زندگی بهتر را درک می کنم. ولی به شدت هم تصدیق می کنم که بسیاری از فوتبالیست هایی که در سن بیست و پنج سالگی آسیب می بینند یا آن هایی که دوره حرفه ای شان را در اوایل سی سالگی به پایان می رسانند (مخصوصاً آن هایی که در لیگ های پایین تر بازی می کنند)، از تحصیلات، مهارت ها یا امنیت مالی مورد نیاز برای داشتن زندگی شایسته در جهان امروز برخوردار نیستند. شغل مربی فوتبال مطمئناً این نیست که تضمین کند یک پسر می تواند یک زیست شناس یا یک متخصص ژئوفیزیک شود یا اینکه او را برای چهل یا پنجاه سال بعد از بازی حرفه ای مجهز و تأمین کند (مربی تضمین می کند که او گوش راست یا چپ عالی خواهد شد). با یازده برنده جایزه نوبل (۵۲۹) نمی توان قهرمان لیگ شد.

ما در مورد پسر بزرگمان مارک، با این موضوع مواجه شدیم که احتمالاً می توانست زندگی یک فوتبالیست حرفه ای را برای خود دست و پا کند. او برای تیم ذخیره آبردین بازی می کرد اما علایق دیگری نیز داشت و من و کتی می دانستیم که او در مورد زندگی فوتبالی مردد است. ما مراقب بودیم که هیچ گونه فشاری برای دنبال کردن راه من

بر او وارد نکنیم. بهترین حالت پیش آمد، زیرا او در دانشگاه شفیلد هالام (۵۳۰) و دانشگاه اروپایی (۵۳۱) پاریس به تحصیل پرداخت و به دنیای سرمایه‌گذاری علاقه‌مند شد و پس از پنج سال کار در مؤسسه سرمایه‌گذاری گلدمن ساکس (۵۳۲)، به تأسیس سازمان مدیریت سرمایه‌گذاری جنریشن (۵۳۳) کمک کرد، و حالا مدیری بسیار قابل احترام برای یک مؤسسه مالی در لندن است.

مطمئن‌ام بسیار شگفت‌انگیز است که یکی از بازیکنان جوانم نمرات ورود به دانشگاه کمبریج (۵۳۴) یا کالج امپریال لندن (۵۳۵) را کسب کند، اما کم و بیش تضمین می‌کنم که در آن صورت، نمی‌تواند وقت کافی را برای پیشرفت و رسیدن به تیم اول اختصاص دهد. این امر باعث توقف آن‌ها در مسیر فوتبال حرفه‌ای می‌شد. بازیکنان باتجربه‌تر قادرند با این مسئله کنار بیایند که مثال وینسنت کمپانی (۵۳۶) که تحصیلات خود را در دانشکده‌ی کسب و کار منچستر (۵۳۷) با نقش کاپیتانی منچسترسیتی ترکیب کرد، این موضوع را اثبات می‌کند. در تمام دورانم در یونایتد با بازیکنی دارای مدرک تحصیلی برخورد نکردم. کالین مورداک (۵۳۸) که وارد تیم اصلی نشد ولی در اوایل دهه ۱۹۹۰ در تیم جوانان ما بازی می‌کرد، در میانه دهه ۱۹۹۰ و در حالی که برای پرستون نورث‌اند (۵۳۹) بازی می‌کرد، مدرک حقوق خود را از دانشگاه

متروپولین منچستر (۵۴۰) دریافت کرد. اما مورد اک استثنای این قانون بود.

مشغله‌های فکری، تلفات سنگینی را بر افراد و سازمان‌ها تحمیل می‌کنند و به نظم و انضباط زیادی برای کنترل آن نیاز است. در یونایتد بازیکنان همیشه با تقاضاهایی از بخش تجاری و کسب و کار باشگاه روبه‌رو بودند. قابل درک بود زیرا بخش تجاری مسئول کسب درآمدهای تلویزیونی و اسپانسرها، فروش بلیت‌های جایگاه، برگزاری برنامه‌های سودآور و اداره سازمان تدارکات بود. بدون همه این درآمدها نمی‌توانستیم خیلی از کارها را انجام دهیم؛ مانند قراردادهای بزرگ، پرداخت دستمزدهای سنگین، بهبود امکانات تمرینی یا استفاده از هواپیماهای شخصی برای سفر یا مسابقات. اسپانسرها می‌خواستند با بازیکنان در تماس باشند و تقاضای آن‌ها سیری‌ناپذیر بود. وقتی درآمدهای تلویزیونی افزایش یافت و یونایتد در سراسر دنیا بهتر شناخته شد، تعداد حامیان مالی رو به افزایش گذاشت. حفظ بازیکنان در مقابل درخواست‌های تیم‌های تبلیغاتی بخش بزرگی از کارم بود. مایک فلان استاد ماهر همه این‌ها بود. تیم تجاری که طبیعتاً می‌خواستند پشت صحنه منچستریونایتد را به حامیان مالی نشان دهند، تمام این ایده‌ها را تولید می‌کردند و جریان درخواست‌های آن‌ها تمامی نداشت. مایک فلان یک فرد کارکشته در هماهنگی تمامی این

مسائل بود. او نقش واسطه ما را داشت و به دقت پیشنهادات را مورد بررسی قرار می‌داد. وی اطمینان حاصل می‌کرد که اکثر بخش‌های تبلیغاتی قبل از فصل به فروش برسد، در نتیجه بتوانیم با اطمینان بگوییم که الزامات ما راضی‌کننده بوده و این به ما اجازه می‌داد تا تقاضاهای اضافی در زمان بازی‌های فصل را نادیده بگیریم. بعضی از اسپانسرها دوست داشتند برای تماشای تمرین تیم بیایند و من با این مسئله مشکل داشتم. چون نمی‌خواستم کسی بداند چه کسی تمرین می‌کند و چه کسی مصدوم است. در نتیجه، تماشای آن‌ها را به چند دقیقه در آغاز جلسات محدود کردم، و غیر از آن، فقط در یکی دو برنامه ناهار یا شام شرکت می‌کردم.

یونایتد همیشه می‌خواست و تلاش می‌کرد که خیریه‌های محلی را مورد حمایت قرار دهد. هر جمعه بازیکنان در حدود ۱۰۰ پیراهن را امضا می‌کردند و آن‌ها را به خیریه‌ها تقدیم می‌کردند تا حراج‌شان کنند و به قیمت خوب به فروش برسانند. تنها سازمان جهانی را که ما تحت حمایت قرار دادیم، یونیسف بود و هر وقت که در تورهای خارجی بودیم، بازیکنان نتیجه کارهای خیرخواهانه خود را از نزدیک مشاهده می‌کردند. در تایلند (۵۴۱) ما از مسیر رودخانه، با اسکیف (۵۴۲) به دیدن مدرسه‌ای رفتیم تا بچه‌هایی را از نزدیک ملاقات کنیم که از فحشا نجات یافته بودند و در آفریقای جنوبی (۵۴۳) به پرورشگاه‌ها سر

زدیم. تجربیات عبرت‌انگیزی برای همه ما بود. اما بسیاری از کارهای خیرخواهانه ما در نزدیکی خانه‌هایمان انجام می‌شد زیرا هم می‌خواستیم شهروندان خوبی باشیم و هم ثابت کنیم که نگران همه مردم منچستر هستیم. در سال ۲۰۰۶ گروه خاصی به نام مؤسسه خیریه منچستریونایتد (۵۴۴) را تأسیس کردیم که فعالیت‌های خیرخواهانه باشگاه (مخصوصاً در مدارس و بیمارستان‌های محلی) را زیر نظر داشته باشد. بازیکنان به مدارس می‌رفتند و از بچه‌های بیمار عیادت می‌کردند. تمام این‌ها کارهای بزرگی بود اما من تمام آن‌ها را با دقت زیر نظر داشتم، چون مهم‌ترین چیز پیروزی در بازی شنبه بود. طرفداران به خاطر اعمال انسان‌دوستانه‌ای که به قیمت سه امتیاز برای شما تمام شود، از شما تشکر نمی‌کنند.

بازی‌های بزرگ مشغله‌های ذهنی بیشتری دارند. هنگامی که اولین طعم این نوع چالش را در آبردین چشیدم، بعد از رسیدن به فینال جام باشگاه‌های اروپا در ۱۹۸۳ بود، یکی از اولین چیزهایی که انجام دادم اطمینان از این بود که همسر و دوست دختر بازیکنان نقش آن‌ها را درک کنند. بنابراین، به شوخی یادداشتی برای همه آن‌ها نوشتم و توضیح دادم که مسئولیت آن‌ها جمع کردن خمیردندان، مسواک، پتو و دیگر وسایل ضروری برای سفر به سوئد است و آن‌ها را به پیتودری فراخواندم تا انتظارات دیگری که از آن‌ها داشتم بیان کنم. شنیدم که

شوخی من را بد متوجه شده‌اند. وقتی وارد سالن پیتودری شدم، جمعی از خانم‌های ساکت و عبوس را دیدم. به‌خاطر شوخی که نتیجه معکوس داشت از همه عذرخواهی کردم. به آن‌ها گفتم که مقصودم از این یادداشت، دور هم جمع کردن آن‌ها بود تا بتوانیم برای مهم‌ترین بازی دوران حرفه‌ای شوهران‌شان و شاید بزرگ‌ترین فرصتی که در آن شرکت کرده‌اند آماده باشیم. از آن‌ها خواستم که شوهران‌شان را به اندازه کافی برای این بازی آماده کنند و اینکه تحت هیچ شرایطی نباید حواس آن‌ها را پرت کنند. بعد از اتمام صحبت‌م از آن‌ها پرسیدم سؤالی ندارند؟ سؤالی نبود. همه درخواستم را درک کرده بودند: پرت کردن حواس ممنوع.

طرفدارانی وجود دارند که در فرودگاه دور ما جمع می‌شوند و در لابی هتل ازدحامی از عکاسان شکارچی به‌وجود می‌آید. هنگامی که یونایتد سال ۲۰۰۹ در فینال لیگ قهرمانان مقابل بارسلونا در رم بازی داشت، از مدیر هتل درخواست کردم که ورودی را به روی هواداران باز نکند؛ هدفم حذف هرگونه هیاهو و جنجال قبل از بازی بود. در گذر سال‌ها، یافتم که قادرم خود را از التهاب و شایعات بی‌اساس که اطراف منچستریونایتد پخش بود دور نگه دارم. هرازگاهی مطلع می‌شدم که کادر مربی‌گری درباره چیزهایی صحبت می‌کنند و من سرنخی ندارم چون غرق افکارم بودم. هنگامی که به بازی‌های بزرگ نزدیک

می‌شدیم، خودم را در پيله ذهنی‌ام از همه جدا می‌کردم. اگر کسی مسئله‌ای مرتبط با تیم را مطرح نمی‌کرد، به زحمت چیزی می‌شنیدم. فقط می‌خواستم بر یک چیز مهم (شغلم) تمرکز داشته باشم. وقتی در افکارم گم می‌شدم، کتی همیشه می‌گفت: «تو که حواست به من نیست.» او درست می‌گفت.

هر از گاهی مشغله‌هایی وجود داشت که می‌توانستم از آن اجتناب کنم. مثلاً دعوای قضایی که در اواخر دهه ۱۹۷۰ درگیرش بودم. زمانی بود که از سنت‌میرن برای اخراج بی‌دلیل به دادگاه شکایت کردم. من بی‌اختیار و از روی احساسات عمل کردم و حالا که به آن فکر می‌کنم، بهتر بود که هر ثانیه از تفکرم را بعد از رفتن به آبردین به‌عنوان یک مدعی قهرمانی صرف می‌کردم.

هر زمان که درگیر یک بازی بزرگ می‌شدیم، همیشه به بازیکنان می‌گفتم: «فکر لحظات نباش، به بازی فکر کن.» یعنی هیاهوهای دیگر بی‌اهمیت است، مانند هیاهوهای گروه‌های موسیقی قبل از بازی، لباس‌های جدید، هوادارانی که استادیوم آمده‌اند. اولین باری که یونایتد را در سال ۱۹۹۰ به فینال ویمبلی بردم، به اندازه یک نوجوان در شب‌های یک‌شنبه هیجان‌زده و مبهوت اطرافم بودم. همان‌کاری را انجام می‌دادم که دیگران نیز انجام می‌دادند و تیم را برای بررسی زمین، بیرون بردم. روز بسیار گرمی بود و همه در لباس‌های مان پختیم،

ناگهان متوجه شدم چه اشتباه احمقانه‌ای مرتکب شدیم که باعث می‌شد بازیکنان آب بدن خود را از دست بدهند. بازرسی زمین تأثیری در نتیجه نداشت بنابراین از همه خواستم که به رختکن برگردند. تنها یک راه برای لذت بردن از فینال وجود دارد و آن برنده شدن است. هیچ‌کس بازنده‌ها را به‌خاطر نمی‌سپارد.

شکست

وقتی با اشخاص موفق برخورد می‌کنیم، نمی‌توانیم تصور کنیم که روزی شکست خورده باشند. ستاره‌های ورزشی مانند راجر فدرر (۵۴۵)، سرنا ویلیامز (۵۴۶) یا در گذشته، محمدعلی کِلی (۵۴۷) و استریلینگ ماس (۵۴۸) را تماشا می‌کنید و محال است که آن‌ها را بازنده تصور کنید. همین مسئله به دیگر بخش‌های زندگی تعمیم می‌یابد؛ جایی که فردی با موفقیت‌های بسیار، هر چیزی را که در چننه دارد به نمایش می‌گذارد. وقتی به نقاشی‌های ال‌اس لوری (۵۴۹) نقاش منچستری که برای تفسیرهای تلخ از شهر و زندگی صنعتی بسیار معروف است نگاه می‌کنم، بسیار سخت می‌توانم باور کنم که او تاکنون تصویر بدی هم کشیده باشد؛ یا اگر یکی از کتاب‌های روبرت کارو (۵۵۰) درباره رئیس جمهور لیندون بی جانسون (۵۵۱) را خوانده باشید، برای‌تان قابل تصور نیست که نوشتن پاراگرافی بدون عبارات دقیق و پالایش‌شده برایش دشوار باشد. اما همه ما روزی شکست را

تجربه کرده‌ایم. شکست بعضی را فلج می‌کند، و برعکس، بعضی را برمی‌انگیزاند. این اراده درونی‌ام برای اجتناب از شکست بود که همیشه انگیزه فوق‌العاده‌ای برای موفقیت را برایم فراهم می‌کرد.

بعد از اینکه در سال ۱۹۶۹ رنجرز را ترک کردم، برایم راحت بود که احساس یک بازنده را داشته باشم. زندگی را در بالاترین سطح فوتبال چشیدم اما می‌دانستم هرگز مهره تأثیرگذار هیچ مربی نبودم و هنگامی که بعد از دو سال از باشگاه منتقل شدم، تمام چیزی که داشتم مدال نقره مربوط به نایب قهرمانی جام حذفی اسکاتلند بود. متأسفانه ما در آخرین بازی فصل ۱۹۶۸-۱۹۶۷ در لیگ اسکاتلند به آبردین باختیم. در نتیجه احساس افسردگی شدیدی در زمان حضور در فالکرک به من دست داد ولی مصمم بودم تا از پا ننشینم.

فکر می‌کنم افرادی که در آبردین و یونایتد با من کار کردند، تا اندازه‌ای نگرش مشابهی نسبت به شکست دارند. نگرش کلی‌ام به زندگی را می‌توانستم به صدویک ثانیه وقت اضافه خلاصه کنم که باعث شد منچستر یونایتد شکست صفر بر یک در مقابل بایرن مونیخ را در فینال لیگ قهرمانان ۱۹۹۹ به پیروزی دو بر یک تبدیل کرد. به قدری به پایان بازی نزدیک بودیم که روبان‌های بایرن مونیخ را به دور کاپ گره زده بودند و رئیس یوفا هم دیگر آماده می‌شد که جام را به آن‌ها تقدیم کند، ولی تسلیم‌ناپذیری ما روبان‌ها را به رنگ قرمز تغییر داد. نه سال

بعد وقتی برای فینال لیگ قهرمانان در سال ۲۰۰۸ آماده می‌شدیم، فیلم سه دقیقه آخر بازی ۱۹۹۹ را پخش کردم و به بازیکنان اهمیت هرگز تسلیم نشدن را یادآور شدم. برای من تسلیم، تنها زمانی مفهوم پیدا می‌کند که مرده باشم.

وقتی زندگی خود را به‌عنوان مربی شروع کردم، هرگز خوابِ مربی‌گری منچستریونایتد را هم نمی‌دیدم. همه‌ی آن چیزی که فکر می‌کردم بقا و ادامه راهم بود. هر زمان که به باشگاهی می‌پیوستم (ایست استریلینگ‌شایر، سنت‌میرن و آبردین) با خودم فکر می‌کردم: «برای شکست به اینجا نیومدم.» این هم یکی از محرک‌های من بود. همیشه از تحقیر شدن وحشت داشتم و شکست همیشه پس ذهنم را آزار می‌داد. به آرامی با خود می‌گفتم: «شکست... شکست نخور.» زمانی که به‌عنوان مربی به ایست استریلینگ‌شایر ملحق شدم، تنها صلاحیتی که برای گرفتن این شغل داشتم این بود که قبلاً بازیکن بودم، داشتن مدرک مربی‌گری و توانایی تصمیم‌گیری‌ام بود. چیز دیگری نمی‌دانستم. چهار هفته قبل یک بازیکن سی‌ودو ساله بودم، ناگهان تبدیل به یک مربی شدم؛ البته مربی پاره‌وقت که امیدوار بود به اندازه‌ای دوام بیاورد که چیزهایی دستگیرش شود. بعد از اینکه به سنت‌میرن رفتم و اولین طعم موفقیت مربی‌گری را چشیدم، حسی به من می‌گفت که در آبردین هم موفق خواهم شد. این اولین باری بود

که مربی تمام وقت باشگاه بودم. باشگاه هم پتانسیل پیروز شدن را داشت (تیم اول شهر بود و مالک خوب، امکانات مناسب و معقول و بازیکنان سرحالی داشت).

تنها در آخرین سال حضورم در آبردین بود که نقشه راه آینده‌ام را ترسیم کردم. قبل از آن فقط بر بقا و عدم شکست متمرکز بودم. موفقیت تمام عیاری که سلطیک در فصل ۱۹۶۶-۱۹۶۷ خود به دست آورد، یعنی در پنج رقابت مختلف پیروز شدند، شبیه به معجزات و افسانه‌ها بود. حتی در قوی‌ترین فصل‌مان در منچستریونایتد ترس از شکست و تقلا برای پیروزی مرا به حرکت وامی‌داشت. اگرچه کمک کردم تا قفسه جام‌ها در اولدترافورد را پر کنم، اما باشگاه تحت رهبری من هرگز موفق نشد تمام فصل، لیگ را بدون شکست پشت سر بگذارد ولی آرسنال فصل ۲۰۰۳-۲۰۰۴ را بدون حتی یک شکست به پایان رساند. تجربه شکست دادن یا به‌طور خاص‌تر، نحوه واکنش مربی نسبت به آن، بخش ضروری و مهم تبدیل شدن به یک برنده است.

قبل از هر بازی همیشه دلشوره می‌گرفتم و هرگز هم از بین نمی‌رفت و هیچ‌گاه هم نتوانستم از شر آن خلاص شوم. زمان بازی در رنجرز هم به شدت عصبی و مضطرب بودم چون هرگز احساس نکردم که مربی به من اعتماد داشته و حس می‌کردم در همه حال باید خودم را در تیم به اثبات برسانم. اما انگار در طی زمان بدتر هم شد، اهمیتی هم

ندارد چندتا جام به قفسه‌ها اضافه کرده باشم، چون انتظارات و فشار نیز همراه آن افزایش یافت. هر زمان که برای بازی با لیورپول به آنفیلد می‌رفتیم، دلشوره می‌گرفتم.

بدترین زمان همیشه هنگام گرم کردن قبل از بازی بود که از آن متنفر بودم. اگر قرار بود بازی ساعت سه عصر شروع شود، بین یک‌وپانزده دقیقه تا یک‌وچهل‌وپنج دقیقه بعدازظهر آخرین توصیه‌ها را به تیم می‌کردم. سپس بازیکنان را تنها می‌گذاشتم. به بهترین شکل ممکن آماده بودیم و حرف‌های لحظه آخر فقط بازیکنان را به این فکر می‌انداخت که شاید مربی به آن‌ها اعتماد ندارد. ساعت دو دستیارم اسامی تیم را به داور تحویل می‌داد و ما هم ترکیب تیم رقیب را می‌فهمیدیم. سپس همه گرم‌کن به تن می‌کردند و رختکن در حدود ساعت دو و پانزده دقیقه بعدازظهر خالی می‌شد. از سی دقیقه بعدش متنفر بودم؛ انگار هیچ‌وقت تمام نمی‌شد. در این مدت اغلب در رختکن تنها می‌نشستم و عقربه‌های ساعت آویزان به دیوار قصد جلو رفتن نداشتند.

در خلال گرم کردن قبل از بازی، هنگامی که در اولدترافورد بازی می‌کردیم، در دفترم می‌نشستم و بروشور بازی را مطالعه می‌کردم یا پای تلویزیون بودم و مسابقه اسب‌دوانی را تماشا می‌کردم. گاهی سرگردان بودم و سعی می‌کردم کسی را برای صحبت پیدا کنم. گاهی

اوقات مربی تیم مهمان به دفترم می‌آمد و فنجان چای با هم می‌نوشتیدیم. اگر دراستادیوم تیم میزبان بودیم، تنهایی قبل از بازی خیلی بدتر بود چون دفتری نداشتم که به آن پناه ببرم. خودم را روی صندلی رختکن تنها می‌یافتم. به‌طور حتم در سال‌های آخر، این احساس به دلیل ترس از شکست نبود. در عوض دلهره، نگرانی و عدم اطمینان بود که همیشه حول موقعیت‌های بزرگ و حساس وجود داشت و ممکن بود وقتی انجام خواسته‌های خود به دیگران وابسته باشد، تشدید هم بشود. اطمینان دارم رهبران دیگر نیز فارغ از اینکه چقدر اعتماد به نفس خود را به رخ دیگران می‌کشند، این احساس را تجربه کرده‌اند.

حتی اکنون که بازی‌های منچستریونایتد را از خانه تماشا می‌کنم دلشوره دارم. هرگز سعی نکردم از شر آن خلاص شوم. شاید بعضی‌ها قبل از اجرای برنامه‌ای بزرگ یا مواجه با امری مهم سعی کنند که اعصاب خود را با نفس‌های عمیق یا نوشیدنی آرام کنند، اما من هرگز این کار را نکردم. من کاملاً پذیرفتم که نگرانی بخشی از شغلم است و همیشه در سرتاسر زندگی همراهم بود و اگر این نگرانی که نشانه خوبی برای تمایل به موفقیت بود، زمانی ناپدید می‌شد، می‌فهمیدم که دیگر توانایی انجام این کار را ندارم.

مثال قدیمی "از شکست بیشتر از پیروزی درس می‌گیریم"، برای من هم صدق می‌کرد. درحالی که گاهی ادعا می‌کنم که به عقب برنمی‌گردم، ولی در حقیقت درست نبود. مدام برای بازیکنان درباره شکست‌ها حرف نمی‌زدم و درحقیقت تلاش می‌کردم هرچیزی که فکرم را مشغول می‌کرد، پنهان کنم اما در خلوت خودم همیشه زمان بیشتری را برای اندیشیدن به بازی‌هایی اختصاص می‌دادم که بازنده بودیم، نه برنده. همچنین حقیقت دارد که در طول هر فصل، اگر ما در بازی مهمی که باید پیروز میدان می‌شدیم، شکست می‌خوریم، در طول تابستان در پی یافتن دلایل آن بودم. طوری که بتوانم قبل از شروع فصل بعد، اشتباهات را اصلاح کنم. دلایل مختلف کلافه‌ام می‌کرد.

سابقه‌ی کاری من پر از شکست است. بین ده آگوست ۱۹۷۴، روزی که اولین مربی‌گری‌ام را در ایست استریلینگ‌شایر انجام دادم تا نوزده می ۲۰۱۳، روزی که زمین را برای آخرین بار به‌عنوان مربی منچستر یونایتد ترک کردم، تیم‌های من حدود دو بازی از هر ده بازی را باختند. همچنین مساوی‌هایی داشتیم که آن‌ها را بدتر از شکست می‌دانم. بنابراین فرصت‌های زیادی برای یادگیری از شکست‌ها و بدبیاری‌ها داشتم. اگرچه خیلی خودم را درگیر آمار و ارقام نمی‌کنم، اما نرخ کلی پیروزی‌هایم به‌عنوان مربی زیر شصت درصد بود. در بهترین فصل منچستر یونایتد هفتاد و دو درصد بازی‌ها را بردیم.

در موقعیت‌هایی هم خراب‌کاری می‌کردیم و حتی ذره‌ای آن را دوست نداشتم مانند دو بازی متوالی در لیگ که در فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ باختیم: پنج بر صفر به نیوکاسل و شش به سه به ساوت‌همپتون. هیچ دو بازی متوالی دیگری را به‌خاطر ندارم که یازده گل دریافت کرده باشیم. در سال ۱۹۹۵ در فاصله هفت روز هم لیگ و هم جام حذفی را واگذار کردیم (یکی به بلکبرن روورز (۵۵۲) و دیگری به اورتون). با این حال، هرگز به بدبیاری‌هایی مانند بایر لورکوزن در سال ۲۰۰۲ گرفتار نشدیم. آن‌ها در بازی تعیین‌کننده بوندس لیگا، فینال جام حذفی آلمان و فینال لیگ قهرمانان به میدان رفتند و در هر سه بازی شکست خوردند. برای فراموش کردن این شکست‌ها به چیزی بیشتر از چندین قرص آرام‌بخش نیاز خواهید داشت.

در آبردین و یونایتد زمانی که تیم‌ها به‌درستی سازمان‌دهی می‌شدند، همیشه فکر می‌کردم شکست‌ها یا نتایج ناامیدکننده بیشتر به این دلیل بود که ما در انجام وظایف‌مان اشتباه می‌کردیم، نه اینکه به‌خاطر عملکرد خوب رقیب باشد. به‌نظرم این دیدگاه را نسبت به شکست بهتر دیدم چون به این معنی بود که کنترل اوضاع در دست خودمان است و می‌توانیم وضعیت را بهبود بخشیم. همیشه بعد از شکست مربی بهتری بودم. به هر دلیلی، مرا تیزبین‌تر و هوشیارتر می‌ساخت. شاید گاهی می‌خواستم ثابت کنم که یک بازنده نیستم و گاهی هم

می‌خواستم از یک شکست انتقام بگیرم. بعد از فصل ۱۹۹۳-۱۹۹۴ هر سالی که ما قهرمان نمی‌شدیم برایم مانند یک شکست بود. در نقاطی از زندگی‌ام اشتیاق و نیاز به پیروزی نسبت به ترسم از شکست پیشی گرفته بود. پیروزی نوعی افتخار بود. این مهم نبود که تیم اصلی بوده یا تیم ذخیره‌ها. باختن یک ابزار قدرتمند مدیریت بود البته تا جایی که تبدیل به عادت نشود و این رویکرد را تا آخر دوره حرفه‌ایم دنبال کردم. بعد از اینکه قهرمانی در لیگ برتر سال ۲۰۱۲ را به منچستر سیتی با اختلاف کم و گذار کردیم، مورد طعنه‌های زشت برخی از هواداران سرسخت ساندرلند (۵۵۳) در استادیوم آو لایت (۵۵۴) (که در آن موقع اسم نامناسبی به‌نظر می‌رسید) قرار گرفتیم. بعد از آن در رختکن، رو به تمام بازیکنان گفتم (و تأکیدم بر جوان‌ترها بود) که آن‌ها باید این برخورد را هر زمانی که در ساندرلند بازی می‌کنند، به یاد بیاوردند، همین اتفاق هم افتاد. فصل بعد برگشتیم و آن‌ها را یک بر صفر شکست دادیم.

شکست‌ها هرگز مرا از پا در نمی‌آوردند، اگرچه می‌دانم حالا به دلیل بازنشستگی و دور بودن از ماجرا، گذشته درخشان‌تر به‌نظر می‌رسد. ولی هیچ تغییری در این حقیقت وجود ندارد که از سال ۲۰۰۸ ما سه بار به فینال جام قهرمانان رسیدیم و فقط یک بار پیروز شدیم. لحظات زیادی را با ناامیدی سپری کردیم. در اکتبر ۱۹۸۹ منچستر یونایتد

به عنوان حمایت از سنت جانسون (۵۵۵) و کمک به بازگشایی استادیوم جدیدشان، مک دیارمید پارک (۵۵۶)، در یک بازی دوستانه نیم فصل شرکت کرد. بازی را یک بر صفر پیروز شدیم ولی عملکرد ما رقت انگیز بود. بعد از بازی برای فرار از واقعیت، به هتل برگشتم. دستیارم، آرچی ناکس در زد و به من گفت که باید در ضیافت بعد از بازی و با حضور هر دو تیم شرکت کنم. روی تختم دراز کشیده بودم و به او گفتم: «من نمیام، نمی خوام با این بازیکن ها روبه رو بشم. اصلاً خوب نبودن.» آرچی حق داشت. اگر چه کمی طول کشید، اما سرانجام خودم را مجبور کردم تا بروم، البته می دانستم در آن شرایط هم صحبتی من برای هیچ کس خوشایند نبود. چند باخت دیگر را به خوبی به یاد دارم، زیرا نمی توانستم بعد از شکست آبردین به داندی یونایتد (۵۵۷) در فینال جام حذفی اسکاتلند در فصل ۱۹۸۰-۱۹۷۹ بخوابم، و بعد از شکست پنج بر یک یونایتد در مقابل منچستر سیتی در سال ۱۹۸۹ مستقیم به خانه رفتم که بخوابم. دوتا از بدترین شکست های ما، در بازی های لیگ قهرمانان بود (در مقابل بورسیا دورتموند (۵۵۸) در ۱۹۹۷ و رئال مادرید در ۲۰۱۳). این شکست ها از تحقیر باخت پنج بر صفر توسط نیوکاسل در سال ۱۹۹۶، پنج بر صفر در مقابل چلسی در سال ۱۹۹۹ و فینال جام حذفی در مقابل شفیلد ونزدی (۵۵۹) در سال ۱۹۹۱ دردناک تر بودند.

زمانی که مطمئن می‌شدم که دیگر شکست خورده‌ایم، همیشه تلاش می‌کردم برای حفظ روحیه هم که شده، اطمینان حاصل کنم که شکست بدتر نشود. در اکتبر ۲۰۱۱ با منچستر سیتی در اولدترافورد بازی کردیم و شش بر یک شکست خوردیم. این بدترین شکستی بود که توسط تیم همشهری در بیست و دو سال گذشته به ما تحمیل شد و بدترین شکست خانگی از سال ۱۹۵۵ بود که آن هم منچستر یونایتد توسط منچستر سیتی پنج بر صفر درهم کوبیده شده بود. خنده‌دار بود که ما در بیشتر زمان بازی از آن‌ها برتر بودیم. منچستر سیتی دو گل قبل و بعد از وقت استراحت زد و ما بازی را به سه بر یک کشانیدیم و در سیزده دقیقه پایان بازی سه گل دیگر دریافت کردیم. حالا که فکرش را می‌کنم، می‌بینم باید با تمام قدرت دفاع می‌کردیم تا سه گل آخر را نخوریم تا کار به تیت‌های وحشتناک روزنامه‌ها و تمسخر هواداران حریف نکشد. مهم‌تر اینکه ما لیگ را همان سال با تفاضل گل به منچستر سیتی واگذار کردیم که این نتیجه را عذاب‌آورتر کرد.

مدیریت رسانه‌ها بعد از شکست بسیار طاقت‌فرسا بود. صحبت‌های کلی مطرح می‌کردم ولی هرگز سعی نکردم بازیکن خاصی را به باد انتقاد بگیرم؛ اگرچه به یاد دارم در ناراحتی‌هایم بعد از شکست پنج بر چهار مقابل چلسی در بازی جام حذفی فصل ۲۰۱۲ انتقادهایی از نانی (۵۶۰) کردم. اگر یک مهاجم موقعیتی را از دست بدهد، یا وقتی مدافع پاس

رو به عقب گشوده‌ای ارسال می‌کند یا دروازه‌بان روی بازی تمرکز نداشته باشد، خود بازیکن بهتر از هر کسی می‌داند که چه اشتباهی مرتکب شده است. بهترین بازیکنان، سفت و سخت‌ترین منتقدان خود هستند و نیازی ندارند که صحبت‌های انتقادآمیز مرا در روزنامه‌های روز یک‌شنبه بخوانند. چون این حرف‌ها کمکی به آن‌ها نمی‌کند. معمولاً سعی می‌کردم با نشانه گرفتن انگشت اتهام به سوی تاکتیک‌های رقیب یا تصمیم دآوری، توجه گزارشگران را از تیم و بازیکنان منحرف کنم. همیشه می‌توانستم دلایل زیادی برای باخت تیم پیدا کنم که خودمان را تبرئه کنم، اگرچه ته‌دلم می‌دانستم که هیچ‌کس جز خودمان را نباید مقصر بدانم. همیشه تصورم این بود که نقشم در زمان‌های بحرانی دور کردن انتقادهای ویرانگر از بازیکنان است.

یک شکست بزرگ می‌تواند خسارت سنگینی به تیم وارد کند. می‌تواند اعتماد به نفس آن‌ها را خدشه‌دار کند و در صورت عدم مراقبت و احتیاط، پیامدهای آن باقی خواهند ماند. هر زمان که در بازی مهمی خوب بازی می‌کردیم، ولی نتیجه را واگذار می‌کردیم سعی می‌کردم حرفی نزنم. هیچ‌کس نمی‌تواند پیامی را در آن لحظه جذب کند. می‌توان به دروغ، بازیکنان را دلداری داد ولی کسی به حرف‌های شما گوش نمی‌دهد. بنابراین فقط دستی به سرشان می‌کشیدم. آن‌ها

منظورم را می‌فهمیدند (شاید به این دلیل که خودشان هم این وضعیت را احساس می‌کردند). در فوتبال، کوچک‌ترین نشانه‌ای از آسیب‌پذیری شما، در حکم بالا رفتن آدرنالین خونِ رقباست، به‌طوری‌که حتی یک بازنده هم می‌تواند برنده میدان شود.

وقتی می‌بازیم مخصوصاً اگر تحقیر شویم، آن را همیشه در خاطر خواهیم داشت. در فوتبال مهم نیست که در بازی بعدی چقدر متفاوت ظاهر شوید در هر صورت، همه می‌دانند تیم، بازی قبلی خود را باخته است. بازیکنان این را می‌دانستند، هواداران می‌دانستند و نشریات هم مانند شغال عوعو می‌کنند. فشار ناخواسته‌ای بر تیم وارد می‌شود؛ شبیه اینکه قسمت بسیار کوچکی از ژاکت‌تان پاره شده باشد، اگر فوری جلوی پاره شدن بیشتر آن را نگیرید، بدتر خواهد شد. عکس این قضیه هم صادق است. وقتی حریف فقط با تمرکز بر حذف نشدن وارد میدان می‌شود، دقیقاً مانند این است که حتی قبل از شروع بازی، یک یا دو گل جلو هستید.

صبح روز بعد از شکست به زمین تمرین برمی‌گردیم. همه را دور خود جمع می‌کنم و می‌پرسم: «از سرتیترهای امروز خوشتون میاد؟» یا «از اتفاقات دیشب که برای تیم افتاد خوشحالین؟» اخم در صورتم نمایان بود و نمی‌توانستم شوخی کنم اما مصمم بودم که اعتماد بازیکنان را دوباره بسازم. بعد از هر شکستی در خود فرو می‌روم و عبوس می‌شوم.

بازیکنان به من نگاه می‌کنند و بین خودشان پچ پچ می‌کنند: «برج زهرماره، امروز از اون روزاست» مطمئن‌ام هیچ‌کدام دوست ندارند در رستوران نزدیک من باشند. چیزی شبیه این می‌گویم: «وقتی انتظارات دیگران رو برآورده نمی‌کنین، فقط خودتون رو ملامت کنین. حق ندارین کس دیگه‌ای رو سرزنش کنین. همه می‌دونیم که ما خیلی بهتر از این هستیم و خودمون رو دست-کم می‌گیریم. در باشگاه ما باختن بازی، خبر بدیه، پس تلاش کنین که از این اتفاق‌ها نیفته. بیاین در مورد اتفاقات خوبی صحبت کنیم که کسب کردیم (تمام عملکردهای خوب و عالی). می‌خوام برای مصاحبه مطبوعاتی بعد از بازی حاضر بشم و بگم: عالی بود. این عملکردی عالی بود. می‌خوام بتونم بگم: آفرین رونی، عالی بودی ولبک (۵۶۱)، کارتو خیلی خوب انجام دادی چیچاریتو (۵۶۲)». بازیکنان مرا خوب می‌شناسند می‌دانند پیروزی برایم چقدر بالارزش است و رفته‌رفته این حساسیت به خودشان هم سرایت می‌کرد و در نهایت آن را به بازیکنان جدید هم انتقال می‌دادند. در منچستریونایتد ویروسی را به همه تزریق می‌کنیم؛ ویروسی به نام پیروزی.

قهرمانی منچسترسیتی در لیگ برتر سال ۲۰۱۲ خیلی سوزناک بود؛ مخصوصاً به دلیل اینکه جام را تنها به‌خاطر تفاضل گل از دست دادیم. البته این شکست نیروبخش هم بود، زیرا ما را به کار بیشتر واداشت

که سال بعد توانستیم لیگ را تصاحب کنیم که این بار منچستر سیتی یازده امتیاز از ما عقب‌تر بود. بعد از اولین لیگی که در ۱۹۹۳ تصاحب کردم، هر زمان که در جایگاه دوم لیگ به کار خود خاتمه می‌دادیم (پنج بار این اتفاق افتاد)، سال بعد قهرمانی لیگ مال ما بود. شکست خوردن فایده‌هایی هم دارد (اگرچه نمی‌خواهم تبدیل به عادت شود). اعضای تیم برای پیروزی تشنه می‌شوند و برای گرفتن انتقام، با غرور تلاش می‌کنند.

فوتبال پر از بدبیاری‌هایی فراتر از دردهای ساده شکست است، اما غصه خوردن هیچ فایده‌ای ندارد. هیچ برهه‌ای را به یاد ندارم که تک‌تک بازیکنان با هم در اوج و آماده بازی بوده باشند. همیشه تعدادی مصدوم بودند. البته طبیعی بود که یک‌دهم تیم مصدوم باشند. همچنین به یاد ندارم که یکی از رقبای همیشگی ما نتواسته باشد بازیکنی که در آستانه بستن قرارداد با او بودیم را از چنگ ما در نیاورد. دسامبر ۲۰۰۹ نمایشی هولناک بود. چهارده بازیکن تیم اصلی به دلیل مصدومیت به بازی نرسیدند (دو دروازه‌بان، هفت دفاع، سه هافبک و دو مهاجم). انتخاب یازده بازیکن از میان این چهارده نفر آسیب‌دیده بدون شک می‌توانستند هر تیمی را در اروپا شکست دهند. در حالی که آن‌ها روی نیمکت یا نزد پزشک تیم بودند، ما بازی خانگی در مقابل آستون ویلا و بازی خارج از خانه در مقابل فولهام را شکست خوردیم. گاهی هم با

بیماری‌های مسری که به تیم هجوم می‌آوردند درب و داغان می‌شدیم: از اواخر ۱۹۹۴ تا شروع ۱۹۹۵، اوضاع به‌قدری وخیم بود که حتی در نظر گرفته بودم که تمرین را تعطیل کنم. نه بازیکن ما با آنفوانزا زمین‌گیر شدند، درحالی که آن‌ها بستری بودند، به ناتینگهام فارست، لسترسیتی (۵۶۳)، ساوت‌همپتون، نیوکاسل یونایتد و کریستال پالاس امتیاز دادیم. برای مصدومان و آنفلوانزا کاری از دستم برنمی‌آمد؛ باید بهترین تلاش خود را ارائه می‌کردیم.

در بازار نقل و انتقالات هم تصمیمات زیادی اتخاذ کردیم که باعث پشیمانی‌مان شد اما زمان به عقب برنمی‌گشت. منچستر یونایتد احتمالاً می‌توانست با بازیکنانی که در نظر گرفته بودیم اما قرارداد نبستیم، چندین عنوان قهرمانی دیگر کسب کند. در سال ۲۰۰۳ برای دیدن بازی پیتربچک (۵۶۴) دروازه‌بان تیم رن (۵۶۵) در بازی مقابل اوسر (۵۶۶) راهی فرانسه شدم. احساس می‌کردیم چک برای بازی در لیگ برتر خیلی جوان باشد، اما چک به چلسی رفت و در طول یک دهه بازی، دویست و بیست بار دروازه را برای باشگاه بسته نگه داشت. در سال ۱۹۹۹ بعد از اینکه پیتراشمایکل بازنشستگی خود را اعلام کرد، به دنبال دروازه‌بان دیگری بودیم. از قبل به مارک بوسنیچ (۵۶۷) علاقه داشتیم که برای آستون ویلا (۵۶۸) بازی می‌کرد، خودم شخصاً به ادوین ون در سار (۵۶۹) علاقه‌مند بودم که در آژاکس (۵۷۰) بود.

زمانی که خواستم به مارتین ادواردز (۵۷۱)، رئیس باشگاه خبر بدهم که از بوسنیچ جواب مثبتی دریافت نکرده‌ایم، دیگر دیر شده بود و مارتین تعلل کرد و ون در سار به یوونتوس رفت.

دیدیه دروگبا هم مثال دیگری بود. او در المپیک مارسی (۵۷۲) بازی می‌کرد و برای بررسی او راهی شدیم اما باشگاه بیستوپنج میلیون پوند برای او تقاضا کرد و قبل از اینکه ما تصمیم نهایی را بگیریم، چلسی کار را یکسره کرد. زمانی که برای اولین بار در مورد توماس مولر (۵۷۳) که در جام جهانی ۲۰۱۰ و ۲۰۱۴، برای آلمان پنج گل به ثمر رساند، شنیدیم، بازیکنی ده ساله بود و در یک تیم آماتور در چند مایلی مونیخ بازی می‌کرد. او را در نظر گرفته بودیم ولی روز بعد او با بایرن مونیخ قرارداد بست.

قصد داشتیم با رونالدو، مهاجم برزیلی از کروزیرو (۵۷۴) در سال ۱۹۹۴ قرارداد امضا کنیم اما نتوانستیم اجازه قانونی کارش را دریافت کنیم و او به پی‌اس‌وی آینده‌وون در هلند رفت. روبین فان‌پرسی را از وقتی شانزده ساله بود و برای تیم ذخیره فاینورد بازی می‌کرد تحت نظر داشتیم، حتی همان موقع قیمتش شش میلیون پوند بود. جیم رایان که برای یازده سال در کادر مربی‌گری من بود و یک دهه بعد از آن هم مربی‌گری تیم فوتبال جوانان منچستر یونایتد را بر عهده داشت، برخورد نامناسب فان‌پرسی با هواداران را دید، البته او تنها کسی نبود

که از این رفتار فان‌پرسی خوشش نیامده بود. چون باشگاهش هم فوری او را به حالت تعلیق درآورد. بازیکنان بسیاری بودند که مایل به عقد قرارداد با آنها بودم (مانند آلن شیرر (۵۷۵) مهاجمی که وقتی برای تیم نیوکاسل بازی می‌کرد همیشه برای ما دردرس درست می‌کرد، یا گابریل باتیستوتای (۵۷۶) آرژانتینی که بیشتر دوره حرفه‌ای بازی خود را در ایتالیا گذارند، یا سمیر نصری (۵۷۷) که در سال ۲۰۱۱ به منچستر سیتی پیوست). بعد از آن و باز هم در سال ۲۰۱۱ با عجله با قطار از یوستون به لیل رفتم تا با مدافع جوان فرانسوی به نام رافائل واران (۵۷۸) قرارداد ببندم. در حالی که دیوید گیل با باشگاه لنز (۵۷۹) که واران در آن بازی می‌کرد، در مورد آخرین جزئیات قرارداد مشغول چانه‌زنی بود، ولی زین‌الدین زیدان از طریقی باخبر شد و او را برای رئال مادرید از چنگ ما درآورد. فکر می‌کنم خوزه مورینیو (۵۸۰) که مربی رئال بود، اصلاً بازی واران را ندیده بود. می‌توانستم اجازه دهم تا حسرت این تصمیمات از دست‌رفته، مانند خوره به جانم بیفتند، اما تلاش می‌کردم که از این قضیه دوری کنم. این انتخاب‌ها را ما انجام دادیم نه هیچ‌کس دیگر. نمی‌توان تیمی از بازیکنانی را که ندارید به زمین بفرستید، بنابراین حسرت خوردن چه فایده‌ای دارد؟ همین‌طور که می‌گذشت، این فرصت‌های از دست‌رفته، بدبازی‌ها و شکست‌ها، کمک کرد که بازنده بهتر یا حداقل آگاه‌تری باشم. وقتی جوان بودم

بازنده بدی بودم. بعد از هر شکست به خانه می‌رفتم و بداخلاقی می‌کردم. در آبردین مخصوصاً بعد از یک شکست افتضاح، بازیکنان را از مرکز شهر گذراندم تا هواداران بتوانند دق دلی خود را سر آنها خالی کنند. هنگامی که به رختکن برگشتیم به آنها گفتم: «امیدوارم درس عبرتی براتون باشه.» هر برنده از باختن متنفر است. در فوتبال تمام برنده‌ها، بازنده‌های بدی هستند، اگرچه این را به روش‌های دیگری نشان می‌دهند.

درس بزرگ دیگری برای مقابله با شکست را از اوتمار هیتسفیلد (۵۸۱)، مربی بایرن مونیخ در خلال سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ یاد گرفتم. بعد از اینکه ما بایرن را در فینال جام قهرمانان در ۱۹۹۹ با دو گلی که در سه دقیقه پایان بازی به ثمر رساندیم، شکست دادیم (بعد از مبارزه‌ای که برای ما شامل شصت‌وسه بازی تمرینی و نودوشش ساعت بازی بود)، می‌توانستم ببینم که هیتسفیلد ویران شد. در طول صدو هشتاد ثانیه او از فکر کسب جام به آنجا رسید که بازیکنان خود را می‌دید که بی‌حال روی زمین دراز کشیده یا سرشان را بین دستان خود گرفته‌اند. باید ملال‌آور باشد اما او بسیار بزرگوار بود و وقتی یک سال بعد برای دیدن بازی رنجرز و بایرن به مونیخ رفتم تا یکی از بازیکنان مورد علاقه‌ام را آنالیز کنم، بعد از بازی او به همراه دو برادرش مرا به صرف شام در دفتر خود دعوت کرد، آنها نیز بسیار

گرم و صمیمی بودند. سپس بعضی از بازیکنان بایرن آمدند و دستم را فشردند و پیروزی قبلی را تبریک گفتند، اگرچه می‌دانم حتماً از باخت متنفرند. در اصل، این رفتار کیفیت بالای باشگاه را نشان می‌داد.

شاید مهم‌ترین درس در کنترل و برخورد با شکست را از مادر عزیزم یاد گرفته‌ام. وقتی بیست‌ویک ساله بودم به‌طور نیمه‌وقت برای سنت جانستون بازی می‌کردم و در طی چهار سال تنها در پنجاه بازی در ترکیب اصلی حضور داشتم. کاملاً سرخورده و مأیوس بودم. بینی، گونه و ابرویم در یکی از بازی‌های تیم ذخیره شکست و سپس بعد از بهبودی، تیم ذخیره در چند بازی پشت سرهم نابود شد. بنابراین، به سفارت کانادا در خیابان واترلو (۵۸۲) در گلاسکو رفتم و فرم‌های مربوط به مهاجرت به کانادا را گرفتم، زیرا تمام خانواده پدریم به آنجا نقل مکان کرده بودند. فقط نمی‌خواستم حتی یک بازی دیگر برای باشگاه انجام دهم.

بنابراین یک روز از دوست‌دختر برادرم خواستم تا خود را جای مادرم جا بزند و با بابی بروان (۵۸۳) تماس بگیرد و بگوید که من آنفلوانزا گرفته‌ام و نمی‌توانم بازی کنم. بابی احمق نبود و گول نخورد و تلگرامی برای مادرم فرستاد، چون تلفن نداشتیم، از من خواست که با او تماس بگیرم. به سمت باجه تلفن رفتیم و شماره استنلی (۵۸۴) ۲۶۷ (که احتمالاً به دلیل خجالت‌آور بودن این ماجرا هنوز یادم مانده است) را

گرفتم و براون به شدت به من پرخاش کرد. او گفت: «تو مایه آبروریزی هستی. می‌خوای منو دست بندازی؟ کسی رو اجیر کردی که وانمود کنه مادرت. با یه آنفلوآنزای بسیار شدید کل تیمم از هم پاشیده و تو فردا باید بازی کنی، پس ساعت دوازده در هتل بوکانن (۵۸۵) خودتو معرفی کن.»

در آن بازی در ایراکس، هت‌تریک کردم (اولین بازیکن یک تیم مهمان که موفق به این کار شده بود) و این شانس بسیار کوچک، زندگی‌ام را تغییر داد. به مرز تسلیم رسیده بودم. مادرم بعد از اینکه از جریان مطلع شد، با خشونت بسیار مرا به باد انتقاد گرفت. او به من گفت که هرگز مسیرم را بی‌دلیل تغییر ندهم و بعدها تلاش کنم که این درس بزرگ را به دیگران نیز منتقل کنم.

انتقاد

فوتبال یکی از آن موضوعاتی است که همه خود را در آن متخصص می‌دانند، ولو اینکه به اندازه سر سوزنی هم دانش آن را نداشته باشند. این هم مانند سایر حوزه‌های سرگرمی و خلاقیت است چرا که منتقد بودن خیلی راحت‌تر از متخصص بودن است. هرکسی عقاید و نظراتی درباره رستوران‌ها، شرکت‌های هواپیمایی، فیلم‌ها، ماشین‌ها و نقاشی‌ها دارد ولو اینکه نمی‌تواند تخم‌مرغ آب‌پز کند، بادبادکی را به پرواز دریاورد یا یک دایره صاف رسم کند. این مسئله نسبت به حوزه‌های

خاص و تخصصی که هر کسی شجاعت اظهار نظر را در آن ندارد، فرق می‌کند. فقط متخصصان واقعی می‌توانند نظرات گرانبها درباره مکانیزم‌های پل معلق یا بهترین روش انجام یک آزمایش علمی را ارائه کنند. اما در فوتبال این‌طور نیست و مربیان تیم‌های سطح اول میلیون‌ها منتقد دارند (از نزدیک‌ترین افراد به خود تا هوادارانی از آن سوی دنیا).

برخی رهبران باید با انتقادهایی از درون سازمان‌شان رقابت کنند. ممکن است زیردستان جاه‌طلبی داشته باشند که به دنبال تصدی پست آن‌ها باشند یا هیأت مدیره‌ای که بین خودشان توطئه می‌چینند. هر وقت فرد جدیدی منصبی را به عهده می‌گیرد همیشه شبهاتی درباره توانایی‌های او وجود دارد تا زمانی که بتواند خود را به اثبات برساند. اگر رهبر مدتی طولانی در مصدر قدرت حضور داشته باشد و ناگهان با شرایط بدی مواجه شود، اغلب مجبور است با این طرز تفکر افراد که گمان می‌کنند دوران اوجش به پایان رسیده، کنار بیاید.

فقط چندبار مجبور شدم با این نوع عیب‌جویی‌ها در محل کارم دست و پنجه نرم کنم. در سنت‌میرن که بین سی‌ودو تا سی‌وشش سالگی مربی بودم، جوان و خام بودم و در کارم سیاسی کاری نداشتم و با رئیس درافتادم و تا اندازه‌ای خودم مسبب انتقادهای او بودم. دوره‌های کوتاهی بود که انتقاد را منفی و غیرسازنده می‌دیدم. اگرچه به یاد

ندارم هرگز از طرف هواداران منچستریونایتد هو شده باشم، ولی دوره بسیار سختی را در ۱۹۸۹ به یاد دارم، زمانی که کل ماه دسامبر در تمام بازی‌ها شکست خوردیم. ده بازی از پانزده بازی را باختیم یا مساوی کردیم که باعث شد یکی از هواداران تابلویی را بالای ورزشگاه استرترفورد اند (۵۸۶) با این نوشته نصب کند: «سه سال بهانه‌گیری و اوضاع هنوز همچنان خراب... خداحافظ فرگوسن.»

فکر می‌کنم اعتماد به نفسم ذره‌ای متزلزل شده بود، به همین دلیل روز بعد از بازی با برادرم مارتین تماس گرفتم؛ می‌دانستم او واقع‌بین و بی‌طرف است و می‌تواند با یک ارزیابی منصفانه موقعیتم را برایم شرح دهد. او گفت: «تو فقط باید تحمل کنی.» احساسی در حرفش نهفته بود که دوباره قوت قلب گرفتم. سال‌ها بعد، شخصی که آن تابلو را آویخته بود کتابی با عنوان «خداحافظ فرگوسن» نوشت و نسخه‌ای از آن را به آدرس خانه‌ام فرستاد. من آن را به ناشر برگرداندم. اما در کل که فکر می‌کنم با انتقادهای خوب کنار آمدم. بدون تردید در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ زمانی که اصلاً خوب بازی نمی‌کردیم و بعضی از هواداران سؤال پیچ می‌کردند، اصلاً برایم آزاردهنده نبود.

گاهی مواجه با انتقاد دشوار و بغرنج است، مخصوصاً اگر تحت فشار زیادی قرار داشته باشید، به حد کفایت ن خوابیده باشید و هرچیزی علیه شما پیش برود. البته برای من کمی راحت‌تر بود چون کسی که

در گووان بزرگ شده باشد نمی‌تواند ضعیف باشد. محله ما هم از نظر فیزیکی و هم احساسی جای خشنی بود. چاره‌ای جز محافظت از خودم در مقابل گردن‌کلفت‌ها و قلدرها نداشتم و مانند بقیه پسرها، سر هر چیزی دعوا می‌کردیم. من، برادرم و یکی از پسرعموهایم با پنج برادر خانواده گرانگر (۵۸۷) که در نزدیکی ما زندگی می‌کردند، دعوا می‌کردیم و از همان سنین نوجوانی با دردهای جسمی، چشیدن طعم خون در دهان یا کبودی‌های خیلی بد آشنا شدم.

حالا بعد از چندین دهه، خیلی آسان می‌توانم دوران کودکی یا کارم را رمانتیک جلوه دهم اما هیچ‌یک از اینها چندان بی‌دردسر نبود. اما درد فیزیکی یک چیز است و اضطراب ذهنی و فشار روحی چیزی دیگر.

افراد زیادی را دیده‌ام که زیر فشار زیاد بازی یا مربی‌گری درهم شکستند. بدیهی است که از مشکلات خصوصی آن‌ها آگاهی ندارم، اما همین فشارها به اندازه کافی طاقت‌فرسا هستند. بدترین مثال روبرت انکه (۵۸۸) دروازه‌بان آلمانی است که در سال ۲۰۰۹ دست به خودکشی زد. او قبل از رفتن به تیم بوندسلیگایی هانوفر ۹۶ (۵۸۹)، سال‌های سختی را در اسپانیا سپری کرد و زندگی شخصی‌اش با مرگ دخترش سخت و جانکاه شده بود. بعد از مرگ انکه، همسرش فاش کرد که او سال‌های زیادی با افسردگی درگیر بود. خوشبختانه، ما در منچستر یونایتد هرگز با غم و اندوه این‌گونه مشکلات روبه‌رو نشدیم.

هر کس ترس‌های خود را دارد؛ تمام فوتبالیست‌ها مشتاق حضور در ترکیب اصلی هستند و بسیاری هنگامی که مصدوم می‌شوند یا افت می‌کنند، خود را عذاب می‌دهند، زیرا می‌ترسند که روزهای بازی آن‌ها به سر آمده باشد. تعداد زیادی از آن‌ها به مشروبات الکلی یا قمار رو می‌آوردند و ناخواسته به ناامیدی کشیده می‌شوند.

مربیان، مخصوصاً آن‌هایی که تحت قراردادهای کوتاه‌مدت کار می‌کنند، از فشار بی‌امان مصون نیستند و می‌دانند که تیغ گیوتین هر لحظه ممکن است فرود آید. رالف رانگنیک (۵۹۰) که مربی هانوفر ۹۶ و شالکه ۰۴ (۵۹۱) بود؛ ژرارد هولیه (۵۹۲) که در لیورپول و لیون (۵۹۳) کار کرد و یوهان کرایوف که بعد از مدتی کار در بارسلونا، همگی به دلیل استرس زیاد از مربی‌گری کناره‌گیری کردند. پپ گاردیولا (۵۹۴) بعد از ترک بارسلونا برای گرفتن انرژی، مدتی از دنیای فوتبال کناره گرفت. کنی دالگلیش (۵۹۵)، بازیکن بزرگ سلطیک و لیورپول که بعدها مربی‌گری لیورپول را برعهده داشت، بعد از ترس و وحشتی که در فاجعه استادیوم هیسل (۵۹۶) در سال ۱۹۸۵ که سی‌ونه هوادار فوت کردند، و فاجعه هیلزبورو در سال ۱۹۸۹ که ادعا می‌شود نودوشش نفرجان باختند، تحمل کرد، دیگر آن آدم سابق نبود. و صدا البته که من همیشه با خاطره فوت غم‌انگیز جاک استاین زندگی کردم.

اگر در معرض توجه عموم قرار دارید، پوشش رسانه‌ها به مسائل دیگری دامن می‌زند و داستان‌های تازه‌ای درست می‌کنند (مخصوصاً اگر در ورزش حرفه‌ای مشغول باشید). رسانه‌ها به برافروختن هواداران خشمگین دامن می‌زنند. بعد از نقل مکان به منچستر، بارها به دلیل تماس‌های تلفنی توهین‌آمیز مجبور به تغییر شماره تلفن خانه شدیم. زمانی که اوضاع در منچستریونایتد برایم نامناسب بود، همسرم می‌پرسید: «اگر اخراج بشی چیکار می‌کنی؟» در جواب می‌گفتم: «مجبوریم به اسکاتلند برگردیم.» مطمئن بودم اخراج مرا درهم خواهد شکست اما همیشه می‌دانستم که می‌توانم خانواده‌ام را حمایت کنم و اینکه، دنیا به آخر نخواهد رسید.

نشریات بدون تردید نقش خود را به خوبی بازی می‌کنند. مت بازی به من گفت: «وقتی می‌بازم، هیچ‌وقت روزنامه نمی‌خونم. اونا چیز خوبی درباره‌ت نمی‌نویسن. پس داستان اونارو نخون.» درحالی که نصیحت مت بازی کاملاً عاقلانه بود، امکان‌پذیر نبود که کاملاً به نوشته‌های روزنامه‌ها بی‌توجه باشم. در اسکاتلند عادت داشتم که گزارش بازی‌ها را مطالعه کنم، اما از وقتی به یونایتد آمدم خیلی به‌ندرت روزنامه می‌خواندم. حتی اگر روزنامه‌ها را نمی‌خواندم یا برنامه‌های فوتبالی تلویزیون را تماشا نمی‌کردم، دوستانم می‌پرسیدند آیا شنیدی که فلانی چه چیزهایی درباره‌ت گفته یا نوشته است و مدیر رسانه‌ای

یونایتد داستان‌های فتنه‌انگیز یا شایعاتی که به چاپ رسانده بودند را
برایم تعریف می‌کرد. اما در طی ده سال آخر حضورم یادگرفتم چگونه
با آن برخورد کنم و انتقاد نشریات را بسیار کم‌اهمیت‌تر از قبل
می‌دیدم.

بهترین محافظت در مقابل حمله دیگران، کسانی هستند که به عقاید
آن‌ها کاملاً اعتماد دارید. وقتی تحت حمایت همان چند نفری باشید
که به شما احترام می‌گذارند، فریاد گروهی از بن‌شی(۵۹۷)های
سرگردان هیچ اثری بر شما نخواهد گذاشت. اگر بازی را در آبردین
می‌باختیم، معمولاً بعد از بازی باید در اتاق هیأت مدیره با رئیس روبه‌رو
می‌شدم. او را همیشه در حال نوشیدن کوکاکولا می‌دیدم چون هرگز
به مشروبات الکلی لب نمی‌زد و و با غرولند در مورد آرایش تیم و یا
یک بازیکن خاص خود را تخلیه می‌کرد. تمام انتقاد او در همان اتاق
بود و معمولاً بعد از ده دقیقه فراموش می‌شد. بیرون از اتاق او بی‌نهایت
وفادار بود. این حقیقت که او هرگز پشت سرم از من انتقاد نمی‌کرد از
هزاران تحسین برایم مفیدتر بود.

در منچستریونایتد، مخصوصاً در سال‌های اول، دانستن اینکه بابی
چارلتون طرفدارم است بسیار به من قوت قلب داد. هرگز برای او
خودشیرینی نکردم، اما او به هیأت مدیره توصیه کرد با من به‌عنوان
مربی قرارداد ببندند و به همین دلیل همیشه احساس می‌کردم او

هوای ام را دارد. زمان‌هایی که اوضاع تیم بحرانی بود، او اغلب به من می‌گفت: «کارتِ درسته» در ماه‌های بعد از شکست پنج بر یک در مقابل منچستر سیتی در سپتامبر ۱۹۸۹، کمی آسیب‌پذیر شده بودم و دلگرمی‌های بابی (مخصوصاً در آن دوره) بسیار باارزش بود. نه تنها نظراتش برای باشگاه مؤثر و ارزشمند بود بلکه گزیده‌گویی‌های او روح‌ام را به پرواز وامی‌داشت. هر رهبر به یک حامی مثل او نیاز دارد.



الکس فرگوسن در کنفرانس مطبوعاتی در منچستر ، ۲۰۰۹