

CARLO ANCELOTTI

KLIDNÉ VEDENÍ

„Ancelotti je
nejlepší evropský
trenér.“

Daily Telegraph

**VE SPOLUPRÁCI
S CHRISEM BRADYM
A MIKEM FORDEM**

MLADÁ FRONTA



CARLO ANCELOTTI

KLIDNÉ VEDENÍ

CARLO ANCELOTTI

KLIDNÉ VEDENÍ

Jak si získat hráče i fanoušky a vítězit

Ve spolupráci s Chrisem Bradym a Mikem Fordem

Giuseppe a Carlo Ancelottiovi, Stadio Comunale, Turín 1985

MLADÁ FRONTA

Překlad Milan Lžička

Original English language edition first published by Penguin Books Ltd, London

Text copyright © Carlo Ancelotti, 2016

The author has asserted his moral rights

All rights reserved

Translation © Milan Lžička, 2017

Carlo Ancelotti

*S láskou věnováno památce mého prvního velkého
vůdce, tatínka Giuseppeho*

Chris Brady

*Věnováno manželce Anitě a drahé dceři Eleanor,
protože je obě miluju*

Mike Forde

*Knihu věnuju otci, který mě naučil zodpovědnosti, jež
vyplývá z vůdčího postavení; matce, která mě naučila
vytvářet prostředí, jež je pro druhé inspirativní a kde
mohou být sami sebou; a také manželce Daniele, která
je mi den co den bezvýhradnou oporou ve snaze být co
nejlepším člověkem.*

OBSAH

Předmluva.	11
Úvod: Chris Brady	13
PRVNÍ ČÁST: OBLOUK VŮDCE	23
1. Zkušenosti	26
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
Cristiano Ronaldo o Carlovi	60
DRUHÁ ČÁST: PODSTATA.....	67
2. Kultura	70
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
Zlatan Ibrahimović o Carlovi.....	86
3. Hierarchie	96
<i>Vlastními slovy... Šéf</i>	
Adriano Galliani o Carlovi.....	105
4. Talenti.....	113
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
David Beckham o Carlovi	127
5. Pracoviště	131
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
John Terry o Carlovi.....	145

6. Zodpovědnost	152
<i>Vlastními slovy... Asistent</i>	
Paul Clement o Carlovi	166
7. Produkt.....	172
<i>Vlastními slovy... Soupeři</i>	
Sir Alex Ferguson o Carlovi	186
8. Data.....	188
<i>Vlastními slovy... Soupeři</i>	
Roberto Martínez o Carlovi	196
TŘETÍ ČÁST: JAK SE STÁT LÍDREM.....	203
9. Růst.....	208
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
Paolo Maldini o Carlovi	224
10. Hodnoty	226
<i>Vlastními slovy... Hráči</i>	
Alessandro Nesta o Carlovi	233
Závěr	235
Fotbalové úspěchy.....	243
Poděkování	245

PŘEDMLUVA

Ptáte se, jestli jsem si jako malý kluk vyrůstající na statku v severní Itálii někdy představoval, že se stanu přední osobností mnohamiliardového globálního průmyslu? Samozřejmě že ne. Chtěl jsem jenom hrát fotbal.

Když se dnes ohlédnu, vidím, že jsme byli chudí, ale spokojení, a právě rodina mi vštípila základy mnoha zásad, o kterých si v průběhu této knihy přečtete. Hodnoty jako úcta a oddanost, cena peněz a dřiny, význam rodiny – tato semínka do mě byla zaseta už v raném věku, postupem času rostla a nakonec vykvetla, když se mi dostalo výsady věnovat se kariéře nejprve profesionálního fotbalisty a následně i trenéra.

Tato kniha je sbírkou úvah o mé fotbalové dráze a rovněž myšlenek a názorů na to, čeho je zapotřebí, aby člověk v mé profesi dosáhl vůdčího postavení. Tyto zásady lze ovšem vztáhnout i na jiné profese; mezi lidry ve všech oborech, ať už jde o kopanou nebo o podnikání, existují podobnosti a já jsem velký zastánce přenosu vědomostí mezi různými oblastmi – právě takto jsem přenášel a přenáším znalosti do Paříže, Londýna, Madridu a teď i do Mnichova. Nikdy bychom se neměli přestat učit.

Snaha o klidné, neokázalé vedení může někomu připadat měkká, nebo dokonce slabá, já ji ale vnímám jinak a stejně tak i každý, kdo se mnou nebo pode mnou někdy hrál. Neokázalost, kterou mám na mysli, je známkou síly. Klid a rozvaha, budování důvěry a rozhodování s chladnou hlavou, uplatňování vlivu a přesvědčovacích schopností i profesionalita přístupu, to vše je ztělesněním moci a autority. Když se v *Kmotrovi* díváte na Vita Corleoneho, vidíte slabého, tichého muže, anebo klidného, silného člověka, který je pánem situace?

Můj přístup vychází z myšlenky, že lídr by neměl mít zapotřebí se rozkřikovat, vyšilovat ani vládnout železnou pěstí, ale že by jeho moc měla být spíš implicitní. Mělo by být naprosto jasné, kdo je pánem, a autorita dotyčného musí pramenit spíš z respektu a důvěry než ze strachu. Nepochybuju o tom, že úctu, kterou mi druzí projevují, jsem si vydobyl zčásti díky úspěšné kariéře a spoustě klubových trofejí, ale hlavně díky tomu, že sám respektuji ty, s nimiž pracuju. Tito lidé věří, že se na mě mohou plně spolehnout, a já jim zase důvěřuju v tom, že budou plnit svoje role v rámci dané hierarchie.

Metoda, kterou v úloze lídra uplatňuju, se odvíjí od mé povahy – odpovídá mému charakteru a je neoddělitelnou součástí mé osobnosti. Vůdčí schopnosti si lze osvojit, ale nelze je napodobovat. Můžete sledovat při práci jiné velké lídry, ale pokud přirozeně tíhnete k rozvaze, klidu a starosti o druhé, je nemoudré pokoušet se být někým jiným.

Neokázalý přístup vyznávám už od dětství po otcově boku a ve fotbale od chvíle, kdy jsem se ještě jako hráč stal kapitánem AS Řím. Zůstal jsem mu věrný i po přestupu do AC Milán, kde mě spoluhráči vnímali jako jednoho z vůdců kabiny, a poté i po celou trenérskou kariéru nejen v tomto klubu, ale též u týmů jako Chelsea, Paris Saint-Germain a Real Madrid. Stejný přístup si s sebou odnáším i do Bayernu Mnichov, kam odcházím za novými výzvami. Každý, kdo mě angažuje, ví, že právě tento přístup budu uplatňovat.

Když jsem roku 2015 odcházel z Madridu, uvědomil jsem si, že se mi naskýtá ideální možnost vyřešit jednak své dlouhodobé potíže s krční páteří, které mě čím dál víc omezovaly, jednak si dopřát dovolenou. Díky tomu jsem mohl trávit víc času s manželkou Mariann – vzali jsme se rok předtím, krátce po triumfu Realu Madrid v Lize mistrů – u nás doma ve Vancouveru. Pak jsem čekal, jaké nabídky na další sezonu dostanu, protože jsem se rozhodně chtěl znovu pustit do práce. Kromě samotného hraní fotbalu je trenérina ta nejlepší práce

na světě a mně se poštěstilo vést mistrovské týmy z několika evropských velkoměst.

Věděl jsem, že v různých fázích mé dovolené na mě bude vyvíjen tlak, abych se ujal kormidla v nějakém klubu, a to ve chvílích, kdy se bude zdát, že se angažmá jiných trenérů po Evropě už chýlí ke konci. Média mě spojovala s Liverpoolem – což byla velká čest – a já měl o tuto práci zájem, ale nebyl jsem zklamáný, když to nevyšlo. Jürgen Klopp se do tohoto klubu hodí a určitě tam uspěje. To, že jsem si od kopané na chvíli odpočinul, mi rozhodně prospělo, ale když se naskytne tak úžasná příležitost, jakou je angažmá v Bayernu Mnichov, nelze odmítnout. Hodlám teď zažívat nejdelší období trvalých úspěchů v kariéře.

Jestli v této knize něco nenajdete, pak kapitolu o vztazích. Vztahy totiž tvoří základ všeho, co jako lídr dělám, proto se o nich pojednává na každé stránce: o vztazích s lidmi nade mnou, s mým realizačním týmem a zejména s hráči.

Bez hráčů by nebylo fotbalu, podobně jako by bez lidí a zboží nebylo obchodu. Tisíce příznivců na tribunách, miliony doma u obrazovek – nikdo neplatí za to, aby u postranní čáry sledoval mě, Pepa Guardiolu nebo sira Alexe Fergusona; lidé chtějí sledovat hráče, kouzla, která dovedou předvádět. Pracovat s těmito sportovci, starat se o ně a pomáhat jim v rozvoji a v růstu, budovat důvěru a oddanost, společně zažívat úspěchy i překonávat nezdary, tak vnímám podstatu své role. Kvůli tomu každý den ráno vstávám a odcházím do práce s úsměvem na rtech.

Jako děti hrajeme fotbal nejprve proto, že mu propadneme. Když jsem začal hrát profesionálně, ani se mi nechtělo věřit, jaké mám štěstí, že беру plat za něco, co mě baví. Občas se v průběhu kariéry stane, že láska ke hře v člověku vinou nejrůznějších tlaků a obtíží uvadne, nebo dokonce zcela vymizí. Mým úkolem je pomáhat hráčům, aby z nich tato vášeň nikdy nevyprchala. A pokud se mi tohle daří, pak jsem spokojený.

Práce na této knize, možnost podělit se o zážitky a o spoustu nádherných vzpomínek – i o těch pár méně příjemných – s dvojicí spoluautorů a přátel Chrisem Bradym a Mikem Fordem, pro mě byla nesmírně přínosnou zkušeností. Doufám, že na následujících stránkách naleznete něco, co si přenesete do svého života a kariéry – a že vám to třeba také přinese spokojenost.

Carlo Ancelotti
únor 2016

ÚVOD

Chris Brady

Napsat tuto knihu trvalo několik let, hlavně proto, že jsme všichni tři – Carlo Ancelotti, Mike Forde a já – chtěli, aby opravdu šlo o společně vytvořené dílo. Hned na počátku jsme si stanovili, jakou knihu vydat *nechceme*. Nemělo se jednat o standardní autobiografii, neměla se zaměřovat primárně na fotbalové publikum, neměla to být akademická příručka pro podnikatele a už vůbec neměla odhalovat podrobnosti z osobního života.

Shodli jsme se, že chceme, aby šlo o knihu, na kterou bychom mohli být všichni pyšní. O knihu, jež osloví čtenáře se zájmem o obchod a sport, kteří se zajímají, nebo dokonce usilují o vůdčí roli v nejširším slova smyslu. Chtěli jsme, aby byla otevřená, originální i poutavá a aby u zvědavého čtenářstva vyvolala polemiku či nesouhlas. Nejde o sled historek, i když i ty jsou samozřejmě důležité; tato kniha spíše vychází z úvah zběhlého praktika, který má bohaté zkušenosti s vedením talentovaných týmů na jednom z nejkonkurenčnějších trhů, jaké si lze představit.

Vytkli jsme si za cíl ukázat Ancelottiho stěžejní zásady a cestu k úloze lídra, styl jeho práce i schopnosti a zkušenosti, které ho utvářely, jak se naučil vést druhé, i samotnou značku Ancelotti – jak vidí sám sebe a jak ho vnímají ostatní. Snažíme se proniknout k podstatě toho, jak se neustále vyvíjí, jak se vyrovnává s nezdary a jak dokáže opakovaně slavit úspěchy na nejvyšší možné úrovni.

Jelikož se sami dlouhodobě pohybujeme ve sféře byznysu a řízení ve sportu, využili jsme této příležitosti k tomu, abychom obecné teorie nejrůznějších odborníků a akademiků podrobili důkladnému zkoumání a porovnali je s osobní zkušeností Carla Ancelottiho. S tím, jak radikálně se mění profesní podmínky ve všech sektorech a na všech

tržích, musí být špičky své branže stále lépe vyzbrojeny, aby dokázaly řídit různorodé a velmi talentované – a často i problémové – zaměstnance. Na příkladu vrcholového sportu budeme předkládat poznatky a poučení od trenéra, který umí pracovat s talenty jako málokdo na světě. Budeme zkoumat a zpochybňovat široce zastávané názory na to, jak vést a řídit ty nejlepší okolo sebe.

Hlavní slovo samozřejmě patří Carlovi, stejně jako styl líčení. Vše popisuje přímo z vlastní perspektivy – jde o výsledek více než padesáti hodin rozhovorů, které jsme s ním do hloubky vedli po celém světě a v nichž jsme se zaměřovali na to, jaký dopad mají jeho zážitky na zásadní podnikatelské otázky, ať už současné nebo nadčasové. Vyřčené poznatky jsou nepřímo vyjádřeny v jeho úvahách, ale kvůli snazší orientaci jsme na závěr každé kapitoly zařadili shrnutí, kde vysvětlujeme hlavní body jeho „neokázalého přístupu“.

Chtěli jsme, aby tato kniha byla současně *od* Ancelottiho i *o* Ancelottim, proto jsme do ní zařadili i rozhovory s těmi, kteří jeho vůdčí schopnosti znají nejlíp. Tito lidé vědí jedno: pokud se skutečně chcete dovědět, kdo jste, musíte zjistit, jak se o vás mluví, když odejdete z místnosti. Požádali jsme tedy Carlovy spoluhráče, kolegy, protivníky a především ty, které v minulosti trénoval, aby o něm pohovořili za jeho zády. Mezi zpovídanými fotbalisty byli třeba Cristiano Ronaldo, David Beckham, Zlatan Ibrahimović nebo John Terry – všechno hráči, kteří působili či působí i pod taktovkou dalších trenérských velikánů, jako jsou Pep Guardiola, José Mourinho a sir Alex Ferguson. Právě Alex Ferguson v knize vystupuje jako jeden ze soupeřů, obsáhlý příspěvek poskytl například i dlouholetý šéf AC Milán Adriano Galliani, který Ancelottimu jako hráči i trenérovi šéfoval v té či oné roli skoro třináct let.

Právě skutečnost, že všichni ochotně obětovali čas, aby si s námi o Ancelottim popovídali, svědčí o síle pout, jež utváří, a o vlivu, který na tato velká jména měl a má. Dokonce lze říct, že jakmile se rozhovořili, mluvili o něm s takovým zaujetím, nadšením a vášní, že

ÚVOD

rozhovory téměř pokaždé trvaly déle, než bylo naplánováno – mám pocit, že takový Zlatan by o něm básnil ještě teď, kdybych ho po hodině a půl nesměle nezarazil.

* * *

K čemu další kniha o tom, jak vést druhé? V oblasti managementu se přece snad o ničem jiném nediskutuje a nepíše častěji. Blogy, prezentace, knihy, média, akademické texty... toto téma rezonuje úplně všude a nelze před ním utéct. Z historického pohledu existuje teorií o umění být lídrem opravdu nepočítaně. První teoretici byli dokonce přesvědčeni, že vůdčí schopnosti přímo souvisejí s příslušností k aristokracii, a že jsou tudíž geneticky předurčeny. To vedlo ke vzniku dodnes rozšířené teorie „významné osobnosti“, kterou lze vztáhnout na tak odlišné velikány jako Mojžíše, dalajlamu, Pattona, Splašeného koně, Custeru, Martina Luthera Kinga, Nelsona Mandelu, Alžbětu I., Florence Nightingalovou, Colina Powella nebo Čingischána – vyberte si, koho je vám libo, případně doplňte další jména.

K dalším stěžejním myšlenkám v oblasti takzvaného leadershipu patří teorie vůdcovských rysů, podle níž existují jisté obecné rysy, které lze najít u všech velkých vůdců. Naopak vyznavači situační teorie vůdcovství razí názor, že se velcí vůdci objevují v důsledku okolností místních a časových, které bychom my laici mohli označit slůvkem náhoda – v okamžiku, kdy se příprava protne s příležitostí. Jiné zase zajímal spíš vývoj jedince v rámci organizace; například americký psycholog Abraham Maslow zdůrazňoval roli manažera v podpoře podřízených.

V současnosti se často používají pojmy autentické vůdcovství, které se vyznačuje etickým a transparentním jednáním; transformační vůdcovství, kdy se lídři zřikají vlastních zájmů a současně transformují členy skupiny a inspirují je k mimořádné výkonnosti; a vedení službou, které rozvíjí původní dílo Roberta Greenleafa ze sedmdesátých

let dvacátého století, jež definovalo vůdcovství jako zaměření na potřeby členů skupiny (zaměstnanců, hráčů) a snahu zjistit, kde má primární motivace lídrů sloužit. Greenleaf kladl důraz na „starostlivou“ povahu těchto lídrů, která ovšem nebyla altruistickou ctností, nýbrž manažerským požadavkem.

Jak říkávala Pat Summittová, jedna z nejúspěšnějších, byť méně známých trenérek v dějinách sportu: „Lidé se nestarají, kolik toho znáte, dokud nepoznají, jak moc se staráte. Chcete-li, aby pro vás druzí dřeli, musíte jim dokázat, že chcete, aby dosáhli kariérního úspěchu kvůli *sobě*.“ Lze zde zahlédnout jasné paralely s tzv. vůdci 5. úrovně, o nichž píše Jim Collins ve své klasické knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou* a kteří se podle něj vyznačují paradoxní směsicí ctižádostivosti a pokory. Tito lídři jsou nesmírně ambiciózní, ovšem středobodem jejich ctižádosti nejsou oni sami, nýbrž ti, kteří mají zajistit úspěch (zaměstnanci, respektive hráči), a navíc tito lidé necítí potřebu zveličovat vlastní ega.

Odhaduje se, že každoročně se po celém světě utratí až 50 miliard dolarů za školení o vůdčích schopnostech a jejich rozvíjení. Možná je tomu tak proto, že je naše důvěra ve vlastnosti lidí v řídicích funkcích v byznysu, politice i armádě velice nízká, tudíž se tuto situaci snažíme nějak napravit. Rovněž jde o známku toho, jaký význam tomuto problému přikládáme.

Ve skutečnosti je pro nás možná obtížné rozhodnout se pro konkrétní model vedení kvůli tomu, že každý lídr představuje svým způsobem směsici různých výše zmiňovaných rysů, stylů, charakteristik a přístupů, přičemž jsou ale tyto přísady promíchány v různých poměrech.

Pokud ano, pak je dost možná Ancelottiho zdrženlivý styl vedení, jeho neokázalý přístup, jedinečný pro jeho osobu a pro zkušenosti, které ho utvářely během života stráveného téměř výhradně ve výkladní skříni profesionálního fotbalu v zemích jako Itálie, Španělsko či Anglie – a teď i Německo. V zemích, kde samotný zájem o tento

ÚVOD

sport a finanční důsledky, které z něj plynou, jsou přímo závratné. Ať už je tento přístup jedinečný nebo ne, v každém případě je efektivní a úspěšný a zasluhuje si naši pozornost – hlavně proto, že Ancelotti, jak si ukážeme, splňuje obrovskou řadu kritérií, která se přetřásají v každé současné debatě o vedení lidí.

* * *

Ze všech úkolů, které před lídrem stojí, patří k těm nejtěžším práce s talenty. Většina výzkumů ukazuje, že v seznamu ředitelských povinností figuruje na samé špici. Guru managementu Tom Peters si položil otázku:

Zabýváte se vyhledáváním talentů? Ať už řídíte šestičlenný projektový tým nebo celou firmu... musíte projevovat stejný zápal pro hledání a výchovu špičkových lidí, jaký projevuje generální manažer kteréhokoliv profesionálního sportovního klubu pro angažování a trénování špičkových hráčů. V době, kdy přidaná hodnota pramení z tvořivosti, představuje osobitá, energická, angažovaná zásobárna talentů prvořadý základ konkurenční výhody.¹

A která oblast tedy skýtá lepší studijní materiál než fotbal, kde lze konstatovat, že informovanost a zájem o práci s talenty představují skoro zábavní průmysl sám o sobě? Takzvaná „válka o talenty“ je průvodním jevem kopané už od chvíle, kdy se začala hrát, a zcela určitě pak od doby, kdy získala profesionální podobu. Průměrně kluby vynakládají přes padesát procent příjmů na necelých deset procent svých zaměstnanců.

Výsledky nedávného průzkumu společnosti Deloitte, který proběhl v devěťadvaceti průmyslově vyspělých zemích (ve všech se hraje profesionální fotbal), ukázaly, že si zástupci tzv. generace milénia

¹ Tom Peters, „Leaders As Talent Fanatics“, *Leadership Excellence Essentials* 23, 11 (2006), str. 12

přejí otevřenější, vstřícnější a pružnější pracovní prostředí; jsou vynalézaví, nechybí jim laterální myšlení a jsou přesvědčeni, že dokážou cokoli. Nejsou až tak loajální, jelikož si už uvědomují, jakou mají pro zaměstnavatele cenu, a podle toho se také hodlají k zaměstnavatelům chovat. Firma Deloitte z toho dovozuje, že „generace milénia nás přiměla přehodnotit, jak pracujeme“. Lze konstatovat, že do zmiňované generace patří prakticky všichni současní elitní fotbalisté. Proto lze zopakovat otázku, zda existuje lepší laboratoř než fotbal, kde můžeme sledovat a analyzovat lidi, kteří vedou tento typ zaměstnanců. A stejně poučný je pro každého, kdo se zajímá o současný byznys, i způsob, jakým si Ancelotti buduje vztahy s nadřízenými.

Tato kniha se nejmenuje *Klidné vedení* jen tak pro nic za nic; Ancelotti vyznává v trenérském řemesle rozvážný, ale autoritativní styl, který pro média bažící po skandálech není možná až tak přitažlivý. Pokud jde o práci s mimořádně bujnými egy nejlepších hráčů světa, občas se mu přezdívá „zaříkavač hvězd“. A pokud jde o spolupráci s nadřízenými, říká se o Ancelottim, že je diplomat každým coulem; italský novinář Gabriele Marcotti kupříkladu líčil, jak „svatou trpělivost“ měl Ancelotti s pověstně náročným prezidentem Realu Madrid Florentinem Pérezem. Když Pérez Ancelottiho angažoval, označil ho za trenéra, který dokáže vyhovět hvězdám a současně zařídit, aby vše fungovalo bez jakéhokoli brblání na veřejnosti. Co víc si může prezident klubu přát?²

Když Ancelotti působil v Chelsea, zažil svízelné období. Jeho trenérské metody propíraly sdělovací prostředky, jelikož z klubu unikly jisté instruktážní materiály. Po skončení tiskové konference, kterou svolal, napsal novinář listu *Guardian* Barney Ronay článek, ve kterém velmi přílehlavě vystihl Ancelottiho neokázalý styl:

Dnešek přinesl vítaný závan Ancelottiho podmanivě neodolatelného šarmu. Nezúčastněný pozorovatel ho patrně vnímá jako okouzlující

2 Podle všeho mnohem víc, protože po necelých dvou letech Pérez Ancelottiho propustil, a pouhých pár měsíců nato dostal výpověď i jeho nástupce Rafa Benítez.

ÚVOD

osobnost a duši projektu jménem Chelsea, která si přes prvotní úspěchy zachovává v korporátním bludišti manažerské struktury klubu jakousi dráždivou jízlivost a skepsi. Je pravda, že do značné míry za to může jeho neposlušné obočí, ona vyklenutá šedobílá housenka, kterou každou chvíli ironicky povytahuje, aniž by jinak hnul brvou. Ancelottiho obočí jako by k nám přímo promlouvalo, jako by nám nabízelo vlastní otitulkovaný protikomentář ke smířlivým slovům, která právě Ancelottimu vycházejí z úst. Tuto vlastnost si Angličané oblíbili. Řeči obočí my rozumíme. Tomu, co je nevyslovené, zamlčené, potlačené: tento druh mluvy je náš druh mluvy.

(*Guardian*, 22. listopadu 2010)

Sami bychom to nevyjádřili lépe.