



MANAŽÉR

POHĽAD DO MYSLE
FUTBALOVÝCH TRÉNEROV

MIKE CARSON



KNIŽNICA
SVETOVÝCH BESTSELLEROV

MANAŽÉR

**Pohľad do mysle
futbalových trénerov**

MIKE CARSON

TATRAN

Z anglického originálu Mike Carson: THE MANAGER –

Inside the minds of football's leaders,

ktorý vyšiel vo vydavateľstve Bloomsbury Publishing Plc,

London 2013,

preložil Martin Kubuš.

Vyšlo vo Vydavateľstve TATRAN, Bratislava 2014 ako 5013. publikácia

a 111. zv. LUK – Knižnica svetových bestsellerov.

Vydanie I.

Prebal a väzbu podľa pôvodného návrhu spracoval AldoDesign, Bratislava.

Zodpovedný redaktor Jaroslav Hochel

Jazyková redaktorka Eva Mládeková

Korektorka Katarína Széherová

Technický redaktor Jaroslav Zdražil

Sadzba a zalomenie RS servis

Vytlačila Těšínská tiskárna, a. s., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

Preklad vyšiel s podporou Literárneho fondu.

Copyright © Mike Carson 2013

This translation of Mike Carson: The Manager – first edition – is published by
Vydavateľstvo TATRAN by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc.

Translation © Martin Kubuš 2014

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2014

ISBN 978-80-222-0683-9

OBSAH

Predslovy	7
Úvod	13

Prvá časť

CELKOVÝ ROZMER ÚLOHY

1. Každý sa chce zapojiť (Roy Hodgson)	19
--	----

Druhá časť

BUDOVANIE VÍŤAZNEJ KLÍMY

2. Umenie komunikovať medzi štyrmi očami (Carlo Ancelotti)	55
3. V zákulisí (Arsène Wenger)	77
4. Ako zostavovať vysokovýkonné tímy (Sam Allardyce)	103

Tretia časť

DOSAHOVANIE VÝSLEDKOV

5. Na ihrisku (Roberto Mancini)	139
6. Ako naložiť s nevídaným talentom (José Mourinho)	165

Štvrtá časť

VEDÚCA OSOBNOSŤ

7. Kariérny život pod tlakom (Brendan Rodgers)	191
8. Ako si udržiavať nadhľad (Harry Redknapp)	223

Piata časť

OBROVSKÉ VÝZVY

9. Cesta k trvalému úspechu (sir Alex Ferguson)	247
10. Reakcia na krízu a obrat k lepšiemu (Walter Smith)	274
11. Triumf a zúfalstvo (Mick McCarthy)	293
Doslov	317

PREDSLOVY

Nazrite do neskutočne súťaživého prostredia, v ktorom sa vás konkurencia ustavične snaží prelстиť, podať lepší výkon a poraziť vás aj napriek všetkému úsiliu, ktoré vynakladáte. Nahliadnite do prostredia, kde odhodlanie uspieť je len začiatok a kde pozitívna kombinácia stoviek najmenších detailov môže rozhodnúť o tom, kto vyhrá a kto prehrá. Kľúčovú úlohu tu zohráva investovanie do kultúry, tréningu a realizácie hernej stratégie. Je to prostredie, v ktorom sa výsledky posudzujú neúprosne, len podľa niekoľkých čísiel, a kde najväčší futbalový talent je dostupný len zriedka, je neustále v pohybe a je po ňom stále väčší dopyt.

Ide o elitný futbalový manažment či o dobre známe aspekty riadenia svetových korporácií dnešných čias?

Táto kniha je výnimočná. Sprostredkúva pohľad na vec očami tých, ktorí manažujú najprominentnejšie futbalové kluby na svete, a snaží sa objasniť, ako sa manažéri stavajú k náročným úlohám, ako svoje tímy motivujú, aby dosahovali astronomické úspechy a skoncovali s druhotriednymi výkonmi. Kniha poskytuje jedinečnú možnosť nazrieť do zákulisia života manažérov a do tajov ich každodennej práce.

Louis Jordan

spoločník a viceprezident spoločnosti Deloitte

Čo všetko treba na to, aby sa človek stal dobrým lídrom? Úspech závisí od správneho vedenia a to platí v podnikaní i vo futbale. O vodcovských schopnostiach v abstraktnom ponímaní sa popísalo už celé more kníh pre manažérov, no z čoho sa človek môže naučiť viac ako z knihy, v ktorej nájdete názory na túto nesmierne náročnú tému od ľudí, akými sú sir Alex Ferguson, Arsène Wenger a José Mourinho?

Spoločnosť Barclays pôsobí vo vyše päťdesiatich krajinách sveta, má takmer 150 000 zamestnancov a efektívne riadenie v globálnej spoločnosti, ako je tá naša, je pre trvalý úspech absolútne nevyhnutné.

Naša spoločnosť je sponzorom Premier League a od roku 2001 hlavným sponzorom Asociácie ligových trénerov, takže sme naozaj radi, že sme mohli podporiť vznik tejto knihy.

Mike Carson dokázal načerpať poznatky od najúspešnejších a najznámejších futbalových kormidelníkov, pričom každý z nich má na vedenie a metódy, ako z tímu vyťažiť maximum, vlastný, špecifický názor. Z knihy však jasne vyplýva, že sú vlastnosti, ktoré majú všetci prvotriedni manažéri spoločné – vášeň pre hru a nasadenie neustále na sebe pracovať.

Verím, že vás kniha zaujme.

Anthony Jenkins
výkonný riaditeľ spoločnosti Barclays

Roku 1992 sme sa stali svedkami zrodu dvoch veľavýznamných futbalových inštitúcií, anglickej Premier League a Asociácie ligových trénerov. Odvtedy, teda už dvadsaťjeden rokov, vynakladáme obrovské úsilie, aby sme našim členom – súčasným i bývalým manažérom z deväťdesiatich dvoch profesionálnych anglických futbalových klubov – poskytlí potrebnú starostlivosť s cieľom ochrániť ich spoločenské postavenie a reprezentovať ich spoločné záujmy. Menovaní spolu nazbierali bohatú zásobu poznatkov a skúseností, ktoré nadobudli manažovaním tisícok zápasov na najvyššej úrovni. Vďaka aktivitám Asociácie ligových trénerov, ktorá podporuje svojich členov, sme za dvadsaťjeden rokov pomaly a bolestivo získali ich dôveru a rešpekt. Neoceniteľným vedľajším produktom celého procesu je nebývalá možnosť nahliadnuť do ich mimoriadne chráneného súkromia.

Vzdelávanie a osobnostný rozvoj našich členov a potenciálnych členov je už od samotného vzniku asociácie naším hlavným poslaním, ktoré berieme veľmi vážne. Z tohto hľadiska je jedným z našich hlavných cieľov nadovšetko dôsledne preskúmať a identifikovať charakteristické vlastnosti, ktoré majú spoločné tí najlepší z najlepších. Naše zistenia sú jednoznačné: schopnosť, ktorou sa najlepší manažéri odlišujú od ostatných, je „schopnosť viesť tím, vodcovstvo“. Najlepší manažéri sú zanie-

tení pre futbal a posadnutí potrebou viesť a uspieť, ktorá ich neustále poháňa vpred. Všetci bez výnimky majú krištáľovo čistú víziu toho, kam mieria, veľmi dobre vedia, ako sa dostanú do cieľa, všetko im je jasné, majú vzácnu schopnosť preniknúť do srdc a myslenia ľudí, s ktorými pracujú, a dokážu ich motivovať, aby ich nasledovali. Všetci manažéri sa vyznačujú neuhastiteľným smädom po poznatkoch, vášňou učiť sa a ochotou prispôbiť sa dobe a novým okolnostiam. Okrem toho sú bez výnimky ochotní podeliť sa s poznatkami pre dobro tých, ktorí sa ešte len vydávajú na dlhú kariérnu cestu futbalových manažérov, plnú nástrah. Práve táto ich ochota umožnila asociácii metodicky vypracovať vzdelávací program pre manažérov nazvaný „Preži, vyhraj, zaboduj“, prostredníctvom ktorého chceme zabezpečiť, aby každý náš člen dostal na začiatku kariéry čo najlepši základ.

Preto sme nesmierne hrdí a šťastní, že táto kniha, naša vôbec prvá kniha, nastavuje latku tak vysoko. Naši manažéri, súčasní i bývalí, ktorí knihe pomohli na svet, majú na svojom konte ohromujúci počet zápasov, v ktorých medzi sebou súperili – viac ako 15 000 –, a práve z nich si odniesli celú plejádu najhodnotnejších trofejí, aké sa v konkrétnych európskych súťažiach dali získať. Za svoj úspech vďačia aspoň do určitej miery presvedčeniu, že futbalový manažér musí prekročiť rámec toho, čo sa pod pojmom „manažér“ tradične rozumie, ako aj schopnosti vystupovať pri každodennej práci v role lídra, otcovského vzoru, trénera a psychológa súčasne. Je to nesmierne náročná práca a je o to pozoruhodnejšia, že manažéri sú na očiach viac ako kedykoľvek predtým a každý ich krok neúnavne sleduje široká verejnosť. Už celý rad futbalových sezón sa im vďaka jedinečným zručnostiam darí meniť vízie na skutočnosť. Už celý rad sezón stoja pred úlohou naplniť sny a túžby miliónov ľudí, čo aj robia.

Chcem sa poďakovať všetkým, ktorí štedro prispeli k tomu, aby táto výnimočná kniha uzrela svetlo sveta – vrátane Mika Carsona, ktorého energia a elán nepoznajú hraníc –, a dúfam, že

sa vám bude páčiť, že vás zaujme tento unikátny pohľad do myslenia futbalových manažérov, až doteraz prísne stráženého, a do diania v priam posvätných priestoroch šatní profesionálneho futbalu.

Howard Wilkinson

prezident Asociácie ligových trénerov

www.leaguemanagers.com

jún 2013

ÚVOD

Futbal ako šport a v širšom ponímaní ako „priemysel“ predstavuje veľmi špecifický spoločenský jav – jednak vzhľadom na to, aký je obľúbený, aká veľká časť spoločnosti ho podporuje, a jednak vzhľadom na emócie, ktoré vyvoláva. Táto hra v nás už celé generácie zanecháva výnimočné spomienky, ponúka nám ukážky vybraných zručností a chvíle vášnivého vyžitia. Je aj zdrojom bolesti a mučivej úzkosti a v jeho dejinách si, žiaľ, našli miesto aj ľudské tragédie. Futbal v celosvetovom meradle rozdeľuje, no i spája ľudí všetkých rás, národností a spoločenského postavenia. Je to šport, v ktorom jedni rozkazujú a druhí pracujú, je to svet detí aj tých oveľa skôr narodených.

Jednotlivci, ktorých úlohou a zároveň ctou je veliť futbalu v prvej línii, sa v Británii nazývajú manažérmi.* Ich poslanie má v skutočnosti veľmi málo spoločné s manažmentom, skôr majú do činenia s vedením kolektívu. Manažéri, ktorí zastávajú vedúce pozície na najvyšších úrovniach britského profesionálneho futbalu – najmä v Premier League –, sú naozaj výnimoční. Ich práca je náročná, závisí od dobrých medziludských vzťahov, vyžaduje si vysoký

* V našich médiách i praxi sa používa výraz „tréner“. Autor M. Carson neskôr konštatuje, že výraz „coach“ (teda „tréner“) sa používa v európskom priestore, zatiaľ čo v anglickej Premier League, o ktorej je reč, sa dnes používa „manager“. Carson používa slovo „coach“ najmä v súvislosti s európskym futbalom. Tento drobný formálny rozdiel je nutné zachovať aj v preklade – pozn. prekl.

stupeň odbornosti a je strategický dôležitá, pokiaľ ide o úspech tímov, rast klubov a blaho mnohých ľudí. Ba čo viac, prácu manažérov intenzívne sleduje celá spoločnosť. Každý jeden krok zo strany manažéra, či už skutočný, domnelý, alebo len predstavovaný, ihneď podlieha celospoločenskej analýze, a to na všetkých možných fórach, od barov cez kancelárie až po internetové blogy a živé televízne a rozhlasové vysielanie.

Poslaním mojej knihy je osloviť ľudí z rozličných táborov. Na jednej strane je to kniha čisto pre futbalových manažérov – či už aktívnych, alebo takých, čo na túto funkciu aspirujú. Nájdete v nej názory a skúsenosti, ktoré nazhromaždili takmer tri desiatky ľudí pracujúcich na najvyšších miestach futbalovej branže. Na strane druhej som ju napísal pre vedúce osobnosti pracujúce vo všetkých sférach ľudskej pôsobnosti, ako sú podnikanie, školstvo, vláda, neziskové organizácie, umenie, skrátka pre všetky oblasti, v ktorých jednotlivci vedú iných jednotlivcov a tímy k úspechu v duchu svojho životného poslania. Sám pracujem s obchodnými lídrami, pomáham im viesť ich aktivity tak, aby do nich vkladali všetko, čo v sebe majú, a viem, že táto kniha im môže veľa ponúknuť. Nechcem tým povedať, že by niektorý z manažérov mal patent na rozum alebo že sa patent na rozum delí medzi spomínaných tridsať kormidelníkov. Existujú však okolnosti, z ktorých sa rodí akýsi podmanivý jazyk vodcovstva, ktorý sa môže zísť lídrom v akejkoľvek situácii a kultúre. A do tretice – nebudem nič skrývať – som túto knihu napísal aj pre futbalových fanúšikov, pre všetkých mužov a ženy, ktorí majú túto hru radi, ktorých podobne ako mňa tento šport plný výziev fascinuje a ktorí by sa chceli dozvedieť, ako a prečo manažéri robia to, čo robia.

Manažéri z mojej knihy sú fascinujúce osobnosti. Vo väčšine prípadov ide o rodených lídrov. Ktorýsi z nich raz poznamenal: „Ty to máš ťažšie. Ja musím túto prácu iba robiť, no ty ju musíš vysvetliť ostatným! Ja robím všetko intuitívne.“ Možno z neho hovorila iba obyčajná skromnosť, no rozhodne v tom bude aj veľký kus pravdy, čo je zrejme aj dôvod, prečo je táto kniha taká lákavá.

Predstavuje svedectvo z prvej ruky, píše sa v nej o tom, ako futbaloví lídri uvažujú, čo cítia a čo robia pre to, aby viedli ľudí vo svete plnom ľudských drám a obrovských výziev tam, kam treba.

Počas sezóny 2012/13 som mal to šťastie rozoberať futbal s manažermi osobne a ich postrehy som pri práci na knihe náležite využil. Postupne sa začali črtáť naozaj silné témy a ja som sa pri každej z nich snažil danú problematiku najprv pomenovať, ilustrovať na príkladoch a potom zjednodušiť tak, aby z toho vyplynulo praktické a užitočné ponaučenie pre všetky zainteresované strany. Mojim cieľom je, aby si lídri medzi vami čitateľmi našli na predložených stránkach to svoje, aby ste identifikovali problémy, s ktorými sa sami boríte, výzvy, ktorým čelíte, a úspechy, ktoré žnete, a aby ste popritom našli vlastný pracovný jazyk, ktorým by ste mohli obohatiť svoje konanie v praxi. Ak patríte k fanúšikom, dúfam, že sa pridáte a spolu oceníme nesmierne náročné úlohy, na ktoré sa naši často kritizovaní manažéri podujímajú. Futbalovým manažérom a trénerom by som chcel prostredníctvom tejto knihy poskytnúť zaujímavú a nezabudnuteľnú ukážku toho, ako dosahujú úspech najvýznamnejší lídri.

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať Asociácii ligových trénerov, ktorá zastrešovaním svojich členov dovádza umenie futbalových lídrov k dokonalosti. Vlastný líderský model asociácie, ktorý sa objavil v súvislosti s touto publikáciou, je cenný a vnímaný na detaily a postupne sa stane neoceniteľným nástrojom v rukách budúcich generácií profesionálnych lídrov.

Hope Powellová, ktorá od roku 1998 pôsobí ako manažérka ženskej futbalovej reprezentácie Anglicka, má na knihe obrovskú zásluhu a na svojom konte má aj obrovský kus práce futbalovej líderky všeobecne. Zo štylistických dôvodov som vo všetkých prípadoch s výnimkou Hope používal zámená mužského rodu, teda „on“, „mu“, „jeho“ a podobne, lebo moja kniha sa zameriava takmer výlučne na manažérske skúsenosti v rámci anglickej Premier League, na manažérov bývalých i súčasných, pričom Premier League je na hráčskej i manažérskej úrovni mužskou doménou. Tento štylistický prostriedok však v žiadnom prípade

nemá za cieľ akokoľvek znižovať schopnosti stále rýchlejšie sa rozmáhajúcich radov futbalových líderiek a žien vo vedúcich funkciách vôbec.

A napokon musím skonštatovať, že práca s Asociáciou ligových trénerov i so samotnými manažérmi mi priniesla veľkú radosť. Venovali ste mi svoj čas, boli ste veľmi štedrí a nešetrili ste postrehmi. Obdivujem vás za to, s akou pokorou ste k projektu pristupovali. Ďakujem vám.

Mike Carson
jún 2013

PRVÁ ČASŤ

Celkový rozmer úlohy

Prvá kapitola

KAŽDÝ SA CHCE ZAPOJIŤ

O ČO IDE

Profesionálny futbal predstavuje skúšku ohňom. Manažéri dvadsiatich klubov anglickej Premier League, ktorí túto zaťažkavacu skúšku podstupujú, sú neustále na očiach. Široká verejnosť dennodenne skúma ich prácu, núti ich čeliť výzvam, chváli ich a zatracuje. Poniektorí z nás cítia, že keby sme veľmi chceli, máme aj na viac. Iní sa držia v ústraní, potichu obdivujú svojich hrdinov a s veľkou dávkou súcitu sa obzrú za tými, ktorým sa oči-vidne lepí smola na päty. Pravda, v skutočnosti ani len netušíme, čo všetko si ich náročná práca vyžaduje.

Lídri v Premier League majú pred sebou fascinujúce, spleťité a náročné poslanie. V naivných predstavách si môžeme myslieť, že práca manažéra je o nákupe hráčov a tvorbe mužstiev. V skutočnosti však práca manažéra spočíva v schopnosti vytvárať víťaznú klímu, vyhovieť obrovským požiadavkám, prekonávať nemalé prekážky, zvládať stres a v nijakom prípade nestrácať hlavu. Ide teda o požiadavky, ktoré sa kladú na lídrov vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti.

V poli pôsobnosti manažérov sa pohybuje množstvo vplyvných ľudí a každý z nich má alebo by aspoň chcel mať možnosť zapojiť sa do diania. Hovoríme o majiteľoch klubov, o fanúšikoch či širokej verejnosti, o médiách, samozrejme, o samotných hráčoch a v dnešnej dobe aj o agentoch. Práve obrovský a celosvetový záujem o vrcholový profesionálny futbal drží túto hru pri živote.