

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 závažné. 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 devětatdvaceti 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.

PRVNÍ ČÁST

OBLOUK VŮDCE

CHRIS BRADY

O pojmu, který v rámci této knihy budeme označovat jako „oblouk vůdce“, pojednává rozsáhlé množství literatury. Ať už se jedná o práci Kena Blancharda z počátku 21. století nebo o teorii „vrcholového syndromu“³ George D. Parsonse a Richarda T. Pascala, případně o náplň seminářů na Whartonově škole Pensylvánské univerzity, všeobecně se má za to, že kariéry i těch největších lídrů mívají podobné schéma.

Ředitel některé z firem v žebříčku FTSE 100 v současnosti vydrží ve funkci průměrně 5,18 roku, zatímco u trenéra klubu anglické Premier League je to pouze 2,36 roku (pokud z této rovnice vyřadíme Arsèna Wengera, spadne průměr jen na 1,7 roku). V italské Serii A činí tento průměr 1,31 roku, ve španělské La Lize 1,34 roku. Ani v jiných sportech se lodivodové týmů neudrží u kormidla o moc déle. V nejvyšší lize amerického fotbalu NFL vydrží trenér v angažmá průměrně 3,4 sezony, nový kouč v basketbalové NBA může očekávat 2,4 sezony.

Konec bývá někdy nečekaný a krutý. V sezoně 2014/15 dostalo v anglických profesionálních soutěžích vyhazov celkem čtyřicet sedm trenérů a sedmnáct z nich byli trenérští nováčci – řada z nich bude jen velmi těžko hledat další trenérské uplatnění.⁴ V důsledku nestability vyvolané propuštěním hlavního trenéra a touhy klubu přivést řadu nových tváří přišlo kromě toho o práci i přes 150 asistentů. S výjimkou několika elitních koučů je kolotoč příznačný pro řemeslo fotbalového trenéra velmi neúprosný; ve většině případů totiž rodiny

³ George D. Parsons a Richard T. Pascale, „Crisis at the Summit“, Harvard Business Review, březen 2007

⁴ Statistiky Asociace ligových trenérů

znenadání přicházejí o hlavní zdroj příjmů. Tato branže rozhodně není pro slabší povahy.

Paralely s byznysem jsou zcela zřejmé. Týden co týden je trenér sportovního klubu podroben stejně přísnému pohledu, jaký zažívá ředitel v případě čtvrtletních výkazů. Jak kdysi řekl prezident jednoho klubu z Premier League: „Každý týden sem přijde čtyřicet tisíc akcionářů a dají mi najevo, jak podle nich tenhle podnik řídím.“ Ve sportu je vše zhuštěno do rozmezí jediné sezony, kdežto v podnikání lze potvrdit výsledky až zhruba po deseti kvartálech čili po třiceti měsících.

Zdá se, že jak v byznysu, tak ve sportu existuje v úspěšných organizacích cosi jako neúprosný oblouk životnosti lídra, a to bez ohledu na výjimky jako sir Alex Ferguson, Bill Belichick v klubu New England Patriots (NFL) nebo Gregg Popovich v klubu San Antonio Spurs (NBA).

Je takový oblouk nevyhnutelný, anebo lze pojmenovat zásadní zlomové body, okamžiky, kdy samotní lídři dokážou změnit průběh událostí, ať už dobrovolným odchodem, případně setrváním na svém postu v důsledku změny dynamiky? Kariéra a úspěchy Carla Ancelottiho ve čtyřech nejlepších evropských ligách naznačují, že připadají v úvahu obě možnosti, vyžadují ovšem včasné pochopení typické trajektorie vůdce a schopnost vyhybat se nástrahám obou typů trajektorie. A teď už předávám slovo Carlovi.

1.

ZKUŠENOSTI

Není-li člověk zcela ojedinělým úkazem, jakým byl třeba sir Alex Ferguson v Manchesteru United, mívají kariéry lídrů ve většině profesí podobný průběh. Jasně to dokládá i moje působení v Realu Madrid, které vykazuje významné podobnosti s angažmá ve všech mých předchozích klubech.

Na začátku jsou námluvy – to když si vás klub vyhlédne a snaží se zajistit si vaše služby. Pak přichází doba hájení, kdy vám všichni – hráči, realizační tým, fanoušci – poskytnou čas se s novým prostředím sžít, ale která bohužel, jako už tomu v životě bývá, netrvá dlouho. Následuje úspěch a stabilita, pokud se vám jich podaří dosáhnout – u špičkového klubu to znamená trofeje, v nižších patrech ligové tabulky se na úspěch nahlíží zase jinak. Tato stabilita jednoho dne skončí a nastanou potíže: ve vztahu se objeví trhliny. V případě Realu Madrid se tak bezpochyby stalo ve chvíli, kdy se nepodařilo naplnit očekávání. A nakonec vše vyvrcholí rozchodem – cesty zúčastněných se rozejdou. Tento proces, tento vzestup a pád, můžeme nazvat obloukem vůdce.

V Madridu byl můj oblouk velice ostrý, velice sevřený, ale tak je tomu v každém špičkovém klubu. V případě Davida Moyese v Manchesteru United netrval ani rok. Osobně jsem zažil i mnohem pozvolnější oblouk, když jsem osm let působil v Miláně, což je v tak velkém klubu velmi dlouhé angažmá. Průměrná životnost trenéra v nejvyšších evropských soutěžích v Anglii, Španělsku nebo Itálii je daleko kratší: sevřený oblouk je tam normou.

V průběhu angažmá přicházejí stěžejní okamžiky, kdy může lídr ovlivnit události a určit jejich průběh, podobné klíčové body na

ZKUŠENOSTI

trajektorii oblouku mě ovšem provázejí po celou dobu působení ve fotbale, a to už od první trenérské štače.

Vzbûru po žebříčku

První angažmá: Reggiana

Kdybych prezidentovi Reggiany, který zvažoval, že by do funkce trenéra klubu dosadil bývalého hráče s místními kořeny, radil dnes, řekl bych mu: „Proč zrovna on? Nemá licenci a nikdy předtím nikde netrénoval. Hráč to byl sice kvalitní, ale koho to zajímá?“ Naštěstí pro mě to v bláznivém světě fotbalu funguje jinak.

Aby bylo jasno: Reggiana mě skutečně angažovala proto, že jsem byl slavný hráč a místní kluk. Občas rozhodují drobnosti. Vám čtenářům to teď možná vůbec nedává smysl, ale já tehdy Reggianu považoval za ideální působiště a klub zase považoval mě za ideálního lodivoda. Právě totiž sestoupil do druhé ligy a potřeboval velké jméno. Já to jméno měl a byl jsem připravený. Ne snad přímo na samotný projekt, ale rozhodně na to, abych se stal trenérem.

Dnes už díky nabytým zkušenostem vím jedno: člověk si nikdy nesmí myslet, že když fotbal někdy hrál, může klidně i trénovat. Pomůže mu to sice vybudovat si vztah s hráči a pochopit jejich potřeby, ale ostatní aspekty trenérského řemesla je třeba studovat a osvojit si je. Po velkou část své první sezony v Reggiane jsem ani neměl trenérskou licenci. Měl jsem z ní splněné pouze dvě třetiny a tu poslední jsem si hodlal dodělat při práci. Jsem velký zastánce názoru, že než se člověk vrhne na nějakou kariéru, měl by nejprve získat patřičnou kvalifikaci, ale někdy to prostě nejde.

Jelikož jsem nedisponoval licenci, potřeboval jsem jako svého asistenta angažovat někoho, kdo ji má, a rovněž jsem potřeboval trenéra brankářů. Pátral jsem tedy v seznamech italské trenérské asociace

a hledal člověka, který by splňoval obě kritéria. Prvním vhodným kandidátem, na nějž jsem v abecedním výčtu narazil a který bydlel poblíž Reggiany, byl Giorgio Ciaschini. Vůbec jsem ho neznal, přesto jsem mu zavolaal a on se uvolil ke spolupráci. Vydrželi jsme spolu přes deset let. Hned od počátku mé trenérské kariéry se stal loajální součástí mé fotbalové rodiny, a jak se na stránkách této knihy ukáže, loajalita je pro mě nesmírně důležitá.

Od prezidenta klubu jsem na začátku sezony dostal zadání, že naším cílem je prvenství v lize, jenže po sedmi zápasech jsme se krčili na dně tabulky. Zřejmě to byla moje chyba, pramenící z nezkušenosti – zpočátku nebylo zrovna lehké se nenadále přeorientovat z úlohy hráče do úlohy trenéra.

Naprostý zelenáč jsem samozřejmě nebyl. Ještě než jsem v Miláně pověsil kopačky na hřebík, dostal jsem nabídku působit jako asistent Arriga Sacchiho u italské reprezentace. Mohl jsem dál pokračovat v hráčské kariéře, ale rozhodl jsem se ji ukončit, protože jsem si říkal, že zkušenost po Sacchiho boku mi nesmírně prospěje. Toto období bylo pro můj trenérský růst klíčové a nebýt let strávených u *Gli Azzurri*, možná by moje štace v Reggianě skončila nezdarem. Když jsem se za Sacchim vypravil a sdělil mu, že bych to chtěl v Reggianě zkusit na vlastní pěst, řekl mi, že už je podle něj načas, a popřál mi hodně štěstí. Ale i když jsem působil jako Sacchiho asistent, stát se hlavním trenérem je něco úplně jiného.

Potíž je v tom, že pokud začnete trénovat nedlouho po skončení hráčské kariéry, máte pocit, že víte úplně všechno. Ve skutečnosti ale nevíte nic. Velmi důležité je úspěšně zdolat hned první úskalí – vytvořit si dobrý vztah s hráči, ale současně se chovat jako šéf. Něco takového není nemožné, ale spousta lidí si kupodivu myslí, že trenér nemůže mít se svěřenci pevný, pozitivní vztah a současně uplatňovat svou autoritu.

Nejvíc mě však děsila povinnost pravidelně se před hráče postavit a promlouvat k nim. Pokud k vám hráči chovají skutečnou úctu,

ZKUŠENOSTI

musíte mluvit jak *za ně*, tak *s nimi*. Očekávají, že všechno poběží jak na drátku, jelikož jste přece šéf, jenže pro vás je to něco nového, na jednu máte v rukou jejich kariéry. Nebylo pro mě snadné pochopit a přijmout, že jim musím šéfovat. Uvědomoval jsem si své nedostatky a slabé stránky a nechtělo se mi věřit, že ostatní nic takového nevidí. Právě to je možná pro většinu z nás nejtěžší prvek přerodu z dělníka v šéfa.

Když jsem promlouval k mužstvu a realizačnímu týmu, což mohlo obnášet zhruba pětadvacet, třicet lidí, ne všichni dávali pozor a vnímali mě. Někdo třeba zíval, jiný v koutě „na chvíli zavřel oči“, další tupě koukal z okna – a někdo dokonce pospával. Zpočátku bylo opravdu náročné získat si pokaždé pozornost všech svěřenců.

Když jsem schůzky zahajoval, zpravidla mi naslouchali všichni, ale potíže vyvstávaly, jakmile jsem určil sestavu. Máte osmnáct, možná dvacet hráčů, ale jakmile ohlásíte základní jedenáctku, obličej ostatních, ještě před chvílí tak nadšený, se zničehonic zachmuří. Dobře jsem to znal, protože jsem donedávna býval jedním z nich. Proto jsem zprvu po nějakou dobu odkládal čtení základní sestavy až na samotný konec, na chvíli těsně před odchodem ze šatny, aby mi všichni přítomní věnovali pozornost. Ale ať už sestavu oznámíte kdykoli, vždycky budou někteří hráči nespokojení.

Další obtíž první trenérské štace je prostá otázka, jak se připravovat na zápas. Hráči nedokážou plně docenit rozsah přípravy, který je ke kvalitnímu výkonu trenérské funkce nezbytný – i já takový jako fotbalista býval. Četl jsem, že legendární trenér amerického fotbalu Bill Parcells vyznával zásadu, že „každý má touhu vítězit, ale jen ti nejlepší mají touhu se na vítězství připravovat“. To je naprostá pravda. Při pohledu z šatny to všechno vypadá nesmírně snadno. V počátcích jsem dokonce neuměl odpovědět na tak prosté otázky jako: „Jak hodláte vést tréninky?“ Nevím, jak to měli jiní trenérští nováčci, takže za ně nemohu mluvit, ale já kvůli nedostatečné kvalifikaci nedisponoval odbornými znalostmi nutnými k tomu, abych věděl, jak

organizovat tréninkový proces. Mohl jsem se ale opřít o zkušenosti, které jsem načerpal po Sacchiho boku. Zprvu jsem prostě kopíroval jeho metody, ale postupem času jsem začal rozpracovávat vlastní nápady a cíle – a taky vlastní tréninkové plány.

V tomto období mi nesmírně pomohl můj asistent Giorgio Ciaschini. Musel jsem se naučit promlouvat k hráčům a získat je na svou stranu, protože jsme potřebovali začít vyhrávat. Všechny hráče jsem si svolal a řekl jim: „Mám určitou představu, jak bychom měli hrát a prezentovat se. Pokud si ji vezmete k srdci, můžeme společně pracovat. Pokud ne, nechci čekat, až mě majitel vyhodí. Půjdu hned. Nebudeme-li táhnout za jeden provaz, můžeme to ukončit tady a teď.“ Skoro všichni hráči se za mě postavili. Pouze dva měli odlišný pohled, ale jak už jsem řekl, vždycky se najde nějaký nespokojenec. Postupně začaly přicházet i lepší výsledky a nakonec jsme skončili na příčce zaručující postup. Příští sezonu nás čekala klání v Serii A.

Během těch prvních sedmi zápasů už jsem se začínal smířovat s pomyšlením, že se jako trenér neprosadím. Trápilo mě, že se možná na tuhle profesi nehodím. Zažíval jsem obrovský tlak. A větší část tohoto tlaku jsem si na sebe nakládal sám, protože šlo o počátek mé kariéry a já tušil, jak je první štaće důležitá, pokud mám být úspěšný. Teď jsem členem Asociace ligových trenérů, a když vidím statistiky, jak krátce většina nových koučů vydrží v prvním angažmá, skoro jdou na mě mdloby. Jsem rád, že jsem tato čísla za působení v Reggiane neznal.

Svůj oblouk jsem v Reggiane nezavršil kvůli vyhazovu, jaký mě potkal třeba v Realu, nýbrž proto, že jsem dostal nabídku na angažmá ve větším klubu – v Parmě. Oblouk lze ukončit jak na popud samotného lídra, tak jeho zaměstnavatele a je důležité přijmout způsob jeho završení s nadhledem. Někdy skončíte z vlastní vůle, jindy ne. Tak už to ve fotbale chodí a v byznysu jakbysmet.

ZKUŠENOSTI

Druhé angažmá: Parma

Parma po mně zatoužila, protože Fabio Capello odmítl dostát smlouvě, kterou měl s klubem podepsanou, a raději zamířil do Realu Madrid. Jelikož z dohody vycouval na samém sklonku sezony, neměla Parma moc času najít za něj náhradu. Mně se v Reggiane vedlo velmi slušně, znal jsem se s generálním manažerem Parmy a navíc šlo z mého pohledu o dobrý kariérní krok, o přesun do většího klubu. Začal jsem psát nový vůdcovský oblouk.

Stejně jako v Reggiane ani v tomto případě nehrálo mužstvo zpočátku nejlépe, ale nakonec jsme první sezonu zakončili úspěšně. Měl jsem dobrý tým a k tomu Gigiho Buffona v bráně nebo Liliana Thurama v obraně, v jejímž středu utvořil defenzivní hráz s Fabiem Cannavarem. Navíc byli tehdy tito hráči mladí. Buffonovi bylo teprve sedmnáct, Thuramovi kolem jedenadvaceti a Cannavarovi dvacet dva nebo dvacet tři. A k tomu jsem měl i kanonýra Hernána Crespa, kterého jsem si vyhlédl v argentinském olympijském mužstvu – tehdy na olympiádě se stal nejlepším střelcem týmu a i jemu bylo teprve jedenadvacet. V té době jsme koupili také Rivalda a nato i Cafúa, obratem jsme je však poslali na hostování do Deportiva La Coruña, respektive AS Řím. Parma byla tehdy menší klub, proto jsme museli fotbalisty uvolňovat. Možná měl Capello nakonec pravdu. Parma udržovala zajímavé partnerství s brazilským klubem Palmeiras, což nám prospívalo. Záležitosti jako vlastnění hráče třetí stranou se tehdy ještě neřešily a řada evropských velkoklubů měla „partnerství“ či „dohody“ s latinskoamerickými protějšky, díky nimž se dala uzavírat řada obchodů.

V Parmě jsem strávil dvě sezony, postoupil s ní do Ligy mistrů i do Poháru UEFA, ale pak jsem po šňůře špatných výsledků vůbec poprvé zažil vyhazov.

Po krátkých námluvách s tureckým Fenerbahçe – nechybělo mnoho, abych začal rýsovat další vůdcovský oblouk, ale nakonec z toho

CARLO ANCELOTTI

sešlo – se na mě usmálo štěstí. Byl jsem půl roku bez práce a istanbulský klub o mě stále usiloval, jenže nato se s nabídkou ozval Juventus a dál nebylo nad čím přemýšlet.

Kolečkem v soukolí: Juventus

Námluvy s Juventusem pro mě byly úplně novou zkušeností. Už jsem se chystal odletět do Turecka a jednat s Fenerbahçe o podmínkách smlouvy, když mi zavolal Luciano Moggi, generální ředitel Juventus. Požádal mě, ať se k ničemu nezavazuju, dokud se s ním nesejdu, tak jsem se vypravil na schůzku u Antonia Girauda, technického ředitele klubu. Když jsem přijel k němu domů, zjistil jsem, že už tam na mě kromě Girauda a Moggiho čeká i Roberto Bettega, někdejší legendární útočník Juventus. Svůj požadavek mi dali najevo zcela jasně a prostě: „Chceme, abyste se stal novým trenérem Juve.“ Věděli, že mi v Parmě stále běží smlouva – formálně vzato jsem byl na nucené dovolené –, proto přistoupili na dohodu, že budu muset jednu sezonu zůstat mimo a trenérské taktovky se ujmout až od ročníku 1999/2000. Několik hodin nato jsem podepsal předběžnou smlouvu. Tehdejší trenér Juve Marcello Lippi shodou okolností odešel předčasně. Vůbec se mu nevedlo a v lednu ho propustili, proto jsem do Juventus zamířil už v únoru 1999 a vyřešení nevyřízených smluvních závazků jsem nechal na klubu.

Juventus byl pro mě tvrdý oříšek, protože na rozdíl od Parmy, což byl rodinný klub, se angažmá v Juventusu podobalo spíš práci ve firmě. Juventus je skvělá společnost, skvělá organizace, ovšem cesta na tréninkové hřiště připomínala spíš cestu do práce v továrně. Působili tam úžasní lidé – majitel Gianni Agnelli, dále Luciano Moggi či tehdejší finanční ředitel –, ale o rodinném prostředí nemohla být řeč. Bylo to něco úplně jiného než v Reggiane, Parmě nebo – jak jsem zjistil později – v Miláně. Jelikož jsem v Reggiane i Parmě dosáhl

ZKUŠENOSTI

jistých úspěchů, chtěl jsem se posunout na další úroveň a tou dobou už jsem měl dost sebevědomí pro angažmá v klubu jako Juventus, v klubu s ohromnou tradicí a dlouhou historií.

Kromě kulturního posunu od rodinného prostředí k firemnímu jsem to měl v novém působišti těžké ještě z jednoho důvodu: čelil jsem nenávisti fanoušků Juventus. Proč? Protože jsem hrával za AS Řím a AC Milán. Během trenérského angažmá v Parmě jsme s Juventusem bojovali o titul, takže mě opravdu nesnášeli. Velmi často na mě čekávali před tréninkovým hřištěm a snažili se mě popichovat. Nevymýšlím si, takovéto věci se v Itálii opravdu dějí. Získat si fanoušky na svou stranu byl pro mě obrovský úkol.

V Juventus jsem vydržel přes dva roky, načež jsem opět dostal výpověď a další čtyři měsíce si dal od fotbalu oraz. Vůdcovský oblouk jsem v Juventus završil předčasně. Popravdě řečeno jsem ho asi vůbec neměl zahajovat, aspoň jsem ale zjistil, jak to chodí ve velkoklubu, protože právě na této úrovni jsem chtěl trénovat.

Návrat domů

AC Milán

Dlouho to vypadalo, že se vrátím do Parmy a relativního bezpečí rodného kraje. Tento potenciální krok zpátky ale v poslední chvíli odvrátil telefonát z klubu, v jehož dresu jsem jako hráč zažil ty nejkrásnější chvíle – z AC Milán. Milán právě prohrál 0:1 na hřišti FC Turín a ukázalo se, že si na mě myslí generální ředitel Milána Adriano Galliani. Několik dní předtím se mnou mluvil o jiných věcech a já se během rozmluvy proěkl, že chystám návrat na trenérskou lavičku Parmy.

Po zápase s Turínem si Galliani pohovořil s majitelem klubu Silviem Berlusconi a rozhodli se změnit trenéra, přičemž si jako

upřednostňovanou náhradu okamžitě vyhlédli mě a patrně doufali, že jsem se ještě neupsal Parmě. Tyto konkrétní námluvy musely proběhnout velice rychle. Galliani mi ihned zatelefonoval a já mu řekl, že se nazítří chystám podepsat kontrakt s Parmou.

Bylo pondělí, měl jsem před podpisem smlouvy s funkcionáři v Parmě a do toho mi zavolal Galliani. Byl jsem s Parmou dohodnutý a pouhé tři dny předtím jsem si na to podal ruku s prezidentem klubu Calistem Tanzim.

„Už jsi v Parmě podepsal?“ zeptal se Galliani.

„Ne, zatím ne, ale už se tam chystám,“ odvětil jsem.

„Jedu k tobě,“ prohlásil Galliani.

„A proč?“

„Mluvil jsem s Berlusconim a shodli jsme se, že musíš jít k nám, do Milána. Jsme už na tebe připravení.“ Nato jsem si vypnul telefon.

Jakmile jsem podepsal smlouvu s Milánem, samozřejmě jsem si telefon zase zapnul. Bylo třeba, abych zavolal do Parmy Tanzimu. Řekl jsem mu: „Omlouvám se, ale Milán je moje rodina. Hrál jsem tam a hrozně se vám za tohle omlouvám – snad to pochopíte,“ a on na to: „Všechno chápou.“ Ani s odstupem patnácti let si nejsem jistý, jestli to Tanzi myslel vážně. Byl to opravdu velký šéf: šlo o zakladatele a hlavního akcionáře společnosti Parmalat, která téměř kompletně vlastnila klub FC Parma, ovšem později byl obviněn z podvodů, které vedly k jednomu z největších bankrotů v Evropě, a odsouzen k mnohaletému trestu odnětí svobody. Musel jsem uvažovat pragmaticky. Loajalita a zásadovost mají své hranice; nakolik by byla Parma loajální vůči mně, kdybychom do sezony vstoupili špatně? A Milán je moje rodina, loajalita k ní musí vždy stát na prvním místě.

Do Milána jsem se vrátil v listopadu roku 2001 a okamžitě jsem si tam připadal jako doma. Jiná věc ovšem byl samotný kádr, ten neměl až takovou kvalitu. Vracet se domů není vždy snadné a první půlrok byl náročný. Na přestupovém trhu se nám podařilo ulovit Clarence Seedorfa a Alessandra Nestu, prvotřídní fotbalisty. Nestovi bylo

ZKUŠENOSTI

sedmadvacet, byl na vrcholu sil a stál řídu peněz. Zprvu se generálnímu řediteli nedařilo Berlusconiho přesvědčit, aby za hráče uvolnil takovou částku, protože Berlusconi měl zrovna ve firmě jisté finanční potíže. Nechtělo se mu riskovat, že by se proti němu obrátilo veřejné mínění, nechtěl, aby to vypadalo, že moc rozhazuje – zvláště za hráče jako Nesta, což byl *obránce*. Nesta stál třicet milionů eur, ale i navzdory takové ceně jsem věděl, že musím Berlusconiho přesvědčit, jak pro nás bude tento fotbalista klíčový. Omezení, jimiž je člověk při řízení jakékoli organizace svázaný, nejsou nezasvěceným vždy zcela zřejmá, a zatímco trenéři pracují pod dohledem veřejnosti, na pravé důvody jistých kroků veřejnost prostě někdy nedohlédne.

Nestu jsem považoval za tak stěžejní prvek kádru, že jsem se rozhodl promluvit s Berlusconiho osobně. V té době byl zrovna v Dánsku a já mu řekl: „Pane prezidente, každý chce vyhrát Ligu mistrů, ale pokud nekoupíte Nestu, tak ji nevyhrajeme. Dejte mi Nestu a já vám dám Ligu mistrů.“ Nakonec byl ten obchod nesmírně výhodný pro nás oba. On mi koupil Nestu a já mu vyhrál Ligu mistrů. Pak jsme ji vyhráli ještě jednou a probojovali se do finále, semifinále a čtvrtfinále – klub zažíval fantastické období.

Vůdcovský oblouk v Miláně byl doposud nejdelší, jaký jsem v kariéře zažil – trval osm let –, a díky takové délce angažmá jsem měl možnost hráče postupem času měnit, krok za krokem mužstvo přebudovávat ke svému obrazu. Největší změny přišly hned na počátku, což byla nutnost, jelikož kádr neměl patřičnou kvalitu. V první sezoně jsme v lize dosáhli pouze na čtvrtou příčku, která jako poslední zaručovala Ligu mistrů, takže jsme zkraje příští sezony museli do předkola. Jelikož jsem ale mužstvo převzal až v listopadu a neabsolvoval s ním kompletní ročník ani letní přípravu, dalo se čtvrté místo považovat za slušný počin. Před další sezonou nás posílili Seedorf s Nestou i další hráči, například Rivaldo. Spolu s Ruiem Costou, který už byl v týmu déle, vytvořili tito hráči čtveřici, jež pro mě byla klíčová, jelikož jsem věděl, že po Capellovi a jeho následovnicích

chce prezident trochu pozměnit herní styl. Capellovy týmy byly vždy skvěle organizované, zřejmě ale nedokázaly předvádět úroveň nebo styl fotbalu, jaké si prezident přál. Nebylo to poprvé ani naposledy, co jsem dostal za úkol změnit styl mužstva tak, aby se zamlouval majitelům i fanouškům.

S příchodem řady nových hráčů vyvstala další potíž: jak to udělat, aby bylo tolik skvělých fotbalistů spokojených. Ne všichni mohli hrát zápas co zápas, jenže přesně po tom talentovaní hráči touží. Ve středu pole se nakonec museli točit Kaká, Gennaro Gattuso, Rui Costa, Andrea Pirlo, Seedorf a Rivaldo a na hrotu jsme měli Crespa, Andreje Ševčenka, Jona Dahla Tomassona a Filippa Inzaghiho. Na mně pak bylo, aby se nikdo necítil nevyužitý, zároveň ale bylo třeba mít na zřeteli rozvoj týmu. Atmosféra byla v Miláně pozitivní, což je nesmírně důležité. Hráči si uvědomovali, že jsou součástí fantastického mužstva a že hrají za skvělý klub, proto se ochotněji smířovali s tím, že nebudou nastupovat v každém zápase. Samozřejmě se objevily i problémy, ale ty se řešily individuálně.

Hned zkraje mé první kompletní sezony jsme nastoupili k zápasu Ligy mistrů a Rivaldo, který neabsolvoval celou letní ani předzápasovou přípravu, zůstal jen na lavičce. Snažil jsem se mu vysvětlit, že nastoupí tři dny nato, ale on řekl: „Rivaldo nikdy na lavičce nesedí.“

Odpověděl jsem mu: „No jo, všechno je jednou poprvé a tohle je vhodná chvíle s tím začít.“

„Ne, ne,“ ohradil se. „Rivaldo na lavičku nepůjde.“

Já na to: „Rivaldo, prostě na lavičku *musíš*.“ A on se sebral a odešel domů.

Opravdu výjimeční hráči těžko chápou, proč nemohou nastoupit, i když jsou třeba fit jen z osmdesáti procent. Chtějí hrát každý zápas, ať už zdraví nebo zranění. Právě to je součást povahy, která tvoří osobnost šampiona. Zástupci klubu si pohovořili jak s ním, tak s jeho agentem, načež se vrátil a nepříliš významný zápas s Modenou proseděl na lavičce. Teprve pak jsem si s ním znovu promluvil. Řekl jsem

ZKUŠENOSTI

mu: „Poslyš, je to kvůli tobě, ne kvůli nám. Nemusíš se bát, protože se to může přihodit dneska, může se to přihodit v příštím utkání a může se to přihodit kterémukoli hráči. Čeká nás řůra zápasů, takže ti na ten další aspoň zbude víc sil.“

Až do této doby Milán příliš úspěchů nezakusil, ale to se mělo brzy změnit. Dělalí jsme pro to, co jsme mohli. Roku 2003 jsme vyhráli Ligu mistrů a úspěch v hráčích posílil přesvědčení, že působí ve skvělém klubu. Pochopili, že občas hrát budou a občas ne. Bylo díky tomu snazší trénovat velké hráče, protože velcí tam tehdy byli *všichni*.

Dalším problémem, se kterým se ve velkoklubu jako AC Milán musíte vypořádat, je konkurence mezi fotbalisty. Zprvu byl u nás jedničkou v brance Christian Abbiati a dvojkou Dida. Proto si Dida musel počkat. Naštěstí pro něj – a naneštěstí pro jeho soka – si Abbiati zlomil žebro a čekala ho nucená pauza. Jeho místo tedy zaujal Dida, a když se Abbiati po zranění vrátil, musel jsem mu oznámit, že se Didovi daří a že zatím gólmanskou jedničkou zůstane. Vzal to dobře, na čas se s rolí dvojky smířil a nakonec přestoupil jinam. Tak už to ve velkoklubech chodí. Musíte si počkat na šanci a využít ji. A když ji využijete, musíte mít na paměti, že budete neustále pod tlakem. Ve velkoklubu není místo pro sebeuspokojení a je důležité, aby fotbalisté věděli, že pokud se jim bude dařit, až se jim naskytne příležitost, dostanou v týmu šanci; Abbiati si to uvědomoval a choval se jako pravý profesionál.

V Miláně jsme zažívali skvělé časy – vyhráli jsme dvakrát Ligu mistrů a také scudetto, tedy mistrovský titul v Serii A – a já mohl být se svou fotbalovou rodinou. Nakonec ale vzájemný vztah ochladl a obě strany zmohla jistá únava. Osm let je dlouhá doba a Berlusconi chtěl něco změnit. A já to viděl podobně. Zatoužil jsem po nové zkušenosti za hranicemi vlasti.

Už jednou v minulosti přede mnou ležela smlouva s Realem Madrid, ale já španělskému klubu řekl: „Z Milána odejdu, jediné pokud si to tam budou přát. Jsem ochotný do Madridu jít, ale jen pokud