



КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ТИХИЯТ ЛИДЕР

КАК СЕ ПЕЧЕЛЯТ СЪРЦА, УМОВЕ И МАЧОВЕ

с Крис Брейди и Майк Форд

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ТИХИЯТ ЛИДЕР

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

Text copyright © Axiomatix Ltd, 2016

The author has asserted his moral rights

All rights reserved

© Преводач: Огнян Георгиев

© Редактор: Васил Койнарев

© Корица и предпечат: Методи Стоянов

© Издателство „Жануа'98“

София, пл. „П. Р. Славейков“ №11

тел.: 02/987 87 30

www.janua-98.com

ISBN 978-954-376-140-1

Всички права запазени. Никаква част от това издание не може да бъде възпроизвеждана и разпространявана без предварително писмено разрешение на „Жануа'98“.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ТИХИЯТ ЛИДЕР

КАК СЕ ПЕЧЕЛЯТ СЪРЦА,
УМОВЕ И МАЧОВЕ

С КРИС БРЕЙДИ И МАЙК ФОРД



Жанџа '98
издателска и
продџцентска къща

СОФИЯ 2017



*Джузепе и Карло Анчелоти,
олимпийски стадион в Торино, 1985*

Карло Анчелоти

*В памет на моя първи голям наставник, баща ми
Джузепе.*

Крис Брейди

*На моята съпруга Анита и на любимата ми дъщеря
Елинор, защото ги обичам и двете.*

Майк Форд

*На моя баща, който ме научи на отговорността, която
върви наравно с това да направляваш другите; на моята
майка, която ме научи как да създавам вдъхновяваща и
комфортна среда за хората, така че те да бъдат себе си.
На моята съпруга Даниела. Тя ме подкрепя безпрекослов-
но, за да показвам най-доброто от себе си.*

ПРЕДГОВОР

Дали някога съм си представял как ставам лидер в мултимилионна глобална индустрия, докато растях като младо момче в една ферма, която се намира в Северна Италия? Разбира се, че не. Всичко, което исках, беше да играя футбол.

Сега, когато погледна назад, мога да видя, че бяхме бедни, но щастливи. Моето семейство положи основите на много от уроците, за които ще прочетете в течение на следващите редове. Неща като уважение и лоялност, как да цениш парите и здравата работа, значението на семейството. Всички тези семена бяха посети още отрано в мен. Те израснаха и разцъфтяха, докато получавах привилегията да започна кариера първо като професионален футболист, а след това като мениджър.

„Тихият лидер“ е сборник от разсъждения, събрани по време на моя допир с футбола. Книгата е съчетание от мисли и философии върху това какво е необходимо, за да бъдеш лидер в моята професия. В допълнение на това тези уроци могат да бъдат пренесени и в други професии, защото имат общи точки. Водачът е водач, без значение дали става въпрос за футбол, или за бизнес. Винаги съм вярвал във внасянето на познание от други области. Самият аз пренесох моите собствени знания в Париж, в Лондон, в Мадрид, а сега и в Мюнхен. Никога не трябва да спираме да се учим.

Да подходиш със спокойствие към лидерството може да прозвучи меко или дори като слабост за някои, но не и за мен. Не и за хората, които някога са играли с мен или за мен. Този вид спокойствие, за което говоря,

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

означава сила. Има могъщество и власт в това да бъдеш невъзмутим и премерен, да изграждаш доверие и да вземаш хладнокръвни решения, да въздействаш и убеждаваш, както и да бъдеш професионалист в своя подход. Когато гледате Вито Корлеоне в „Кръстникът“ (Анчелоти визира трилогията на режисьора Франсис Форд Копола – „Кръстникът“. Ролите на Вито се изпълняват от Марлон Брандо и Робърт де Ниро – бел. ред.), виждате ли слаб и кротък мъж, или виждате спокоен и могъщ човек, който е господар на всичко около него?

Моят подход е рожба на идеята, че лидерът няма нужда да вика, крещи или да управлява с железен юмрук, а по-скоро силата му е необходимо да бъде прикрита. Трябва да е напълно ясно кой кара влака и резултатът от властта да не бъде страх, а по-скоро уважение и доверие. Вярвам, че съм спечелил демонстрираното уважение, от една страна, заради успешната кариера и спечелените трофеи за моите клубове, от друга страна, поради факта, че уважавам онези, с които работя. Тези хора ми вярват, че правя нещата по правилния начин, също както аз вярвам в техните роли в цялата организация.

Моят метод на лидерство е част от самия мен, образ на моя характер и основен елемент на моята личност. Водачеството може да се научи, но не може да бъде подражавано. Възможно е да се наблюдават други страхотни лидери как работят, но ако сте естествено предразположен да бъдете тих, спокоен и да се грижите за другите, не е много мъдро да се опитвате да бъдете някого друго.

Тихият подход винаги е бил част от мен още от детските ми години покрай моя баща, и във футбола, откакто станах капитан на „Рома“ като играч.

След това го ползвах, когато се присъединих към „Милан“. Там играчите гледаха на мен като един от лидерите в съблекалнята. После продължих с него в мениджърството не само на този клуб, но и на тимове като „Челси“, „Пари Сен Жермен“ и „Реал“ (Мадрид). Точно този подход ще пренеса с мен и в „Байерн“ (Мюнхен), където започвам ново предизвикателство. Всички, които ме наемат, знаят, че така купуват и въпросния подход.

Когато напуснах Мадрид през май 2015-а, реших, че

ПРЕДГОВОР

това е идеалният момент, за да оправя моя дългогодишен проблем с врата, който ме ограничаваше все повече и повече. Взех си една година почивка от футбола. През това време успях да прекарам повече време с моята съпруга Мариан. С нея се оженихме предната година в нашия дом във Ванкувър малко след като с мадридския клуб спечелихме Шампионската лига. После изчаках, за да видя къде се освобождава позиция за следващия сезон, защото определено исках отново да работя. Мениджър на футболен клуб е втората най-хубава работа на света след това да бъдеш играч. Имах късмета да ръководя шампионските отбори в някои от най-страхотните градове в Европа.

Бях наясно, че докато си почивам, ще има слухове и инсинуации в медиите относно това дали ще поема някой отбор, чийто мениджър бе с крак навън. Медиите ме свързваха с „Ливърпул“. Това беше страхотна чест и определено имах интерес, но не се разочаровах, когато не бях назначен. Юрген Клоп е точният човек за тях. Той ще успее там.

Почивката от футбола ми се отрази добре, но когато „Байерн“ (М) те покани, е невъзможно да откажеш. Планирам да реализирам най-продължителния период на непрекъснат успех в моята кариера.

Това, което няма да намерите в тази книга, е отделна глава за отношенията. Отношенията са основата на всичко, което правя като лидер. Те реално присъстват на всяка страница – отношенията с хората над мен, с моя екип и най-важното – с играчите.

Без футболистите няма да има никаква игра, също както без хора и продукти няма бизнес. Хилядите по стадионите и милионите пред телевизорите не плащат, за да гледат мен, Пеп Гуардиола или сър Алекс Фъргюсън до тъчлинията. Те искат да виждат футболистите и магията, която могат да сътворят. Сърцето на моята работа е да работя с тези спортисти, да се грижа за тях, да им помагам в тяхното развитие и израстване, да изграждам доверие и лоялност, да споделяме успехите и заедно да се вдигаме след разочарованията. Това е причината всяка сутрин да се събуждам за работа с усмивка на лице.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Когато бяхме деца, започнахме да играем футбол, защото се влюбихме в него. След като станах професионалист, не можех да повярвам какъв късмет имам – плащаха ми, за да правя нещо, което обичам. Понякога тук и там напрежението и трудностите на терена и извън него могат да принудят тази страст да увехне или умре. Моя е отговорността да помогна на играчите да запазят любовта. Ако успея в това, тогава съм щастлив.

За мен работата по тази книга с моите съавтори и приятели Крис Брейди и Майк Форд, споделянето на истории и много паметни моменти, както и някои по-тежки, беше голяма награда и преживяване. Надявам се, че тук ще намерите по нещо, което да пренесете във вашия живот и кариера. Или може би ще срещнете друго, което също да ви направи щастливи.

Карло Анчелоти
февруари 2016

ВЪВЕДЕНИЕ

Крис Брейди

Тази книга отне няколко години, докато бъде завършена. Най-вече, защото и тримата – Карло Анчелоти, Майк Форд и аз – искахме да бъде наистина една обща творба. Започнахме с определението в какво не искаме тази книга да се превърне. Не трябваше да е стандартната автобиография, да е насочена основно за футболната аудитория, да е учебник по бизнес и определено не трябваше да е извор на скандални лични истории. Разбрахме се, че искаме да бъде книга, с която всички бихме могли да се гордеем. Книга, която да кореспондира със спортната и бизнес аудитория, като и двете да бъдат вплетени в нея. Желаяхме тя да очарова и амбицира бъдещи лидери в широкия смисъл на думата. Искахме да е истинска, оригинална, завладяваща и да предизвиква дискусии и съмнения от любопитните читатели. Това не е серия от истории, въпреки че и те са важни. Вместо това е книга, базирана основно на разсъжденията на експерт, който е практикувал ръководенето на талантлив екипи на един от възможно най-конкурентните пазари.

Разбрахме се да разкрием основните принципи на Карло Анчелоти, неговото приключение като лидер, естествените качества и умения, натрупването на опит; как се е научил да ръководи и запазената марка на Анчелоти – какво вижда в себе си и как го възприемат другите. Нашата цел бе да стигнем до извора на това как той непрекъснато се е развивал, справял се е с пречките и постоянно се е реализирал на най-високото възможно ниво.

Използвахме нашия опит в ръководенето на бизнеса и спорта, за да се възползваме от тази възможност. Придържахме се към изградените от експерти и учени общи теории, с които да поставим под критичен поглед директната практика на Анчелоти, без да правим компромиси. С радикалната промяна на професионалната среда във всички сфери и пазари, бизнес лидерите трябва да бъдат все по-добре подготвени, за да се справят с разнообразните, много способни и често проблематични служители. Ще използваме за фон елитния спорт, за да начертаем и проникнем в уроците по лидерство на един от най-великите мениджъри в света. Ще изследваме и провокираме добре утвърдени вярвания за това как трябва да се ръководят и менажират по най-добрия начин хората около вас.

Нормално е основните принципи да бъдат положени от гласа на Карло. Речта в книгата върви директно от него. Тя е резултат от над петдесет часа задълбочени интервюта, които проведехме с него из целия свят. Фокусът е върху това как неговите познания са се отразили върху критични бизнес ситуации, които са актуални и в същото време безвременни. Уроците се съдържат в неговите разсъждения, но за да се правят по-лесно справки, сме включили обобщения в края на всяка част. В тях обясняваме основните принципи на „Тихия Метод“.

Искахме това да бъде книга едновременно написана от Анчелоти и за Анчелоти. Затова включихме интервюта с тези, които най-добре познават неговите лидерски качества. Знаете приказката: „Ако наистина искаш да знаеш кой си, трябва да разбереш какво говорят хората за теб, когато не си в същата стая“. Попитахме за Карло неговите съотборници, колеги, съперници и може би най-важното – тези, които за играли за него, за да приказват, без той да знае за това. Интервютата с футболисти включват имена като Кристиано Роналдо, Дейвид Бекъм, Златан Ибрахимович и Джон Тери. Всички те са играли за други титани на футболното менажиране като Пеп Гуардиола, Жозе Моуриньо и сър Алекс Фъргюсън. Фъргюсън също е включен сред съперниците. Сред неговите колеги е изпълнителният директор на „Милан“ Адриано Галиани, който е бил шеф на Анчелоти в продължение на 13 години. При това в различни времена, когато Анчелоти е бил или футболист, или играч.

Това е свидетелство колко високо се котират акциите на Анчелоти и въздействието, оказано над тези прочути имена.

Именно затова те отделиха време, за да поговорят за него. Нещо повече, когато започнеха, те се задълбаваха с огромно желание. Правеха го страстно и цветущо. Почти винаги интервютата продължаваха по-дълго от планираното. Дори си мисля, че Златан щеше все още да приказва, ако след 90 минути разговор внимателно не го бях подтикнал да сложим точка.

*

Защо има нужда от още една книга на тема лидерство? Това вероятно е най-дискутираната и описвана тема в мениджмънта. Блогове, видеоконференции, книги, медии, академични статии... има ги навсякъде и няма как да ги пропуснеш. В исторически план съществуват толкова много теории за лидерството, че е невъзможно да се изброят всички. Ранните теоретици дори са възприели, че водачеството било директно свързано с това да си част от аристокрацията и в този смисъл било генетично предопределено. Това е довело до теорията за великите лидери, която все още преобладава в днешни дни. Тя включва толкова различни светила като Моисей, Далай Лама, Патън, Лудия Кон (Лудия кон е индиански вожд, който взема участие в разгрома на ген. Къстър – бел. прев.), Къстър (Джордж Къстър е американски генерал, известен с участието си в гражданската война и битките с индианците – бел. прев.), Мартин Лутър Кинг, Нелсън Мандела, Елизабет Първа, Флорънс Найтингейл (Англичанка, медицинска сестра, която полага основите на професията медицинска сестра – бел. прев.), Колин Пауъл (Колин Пауъл е американски политик, който става известен с участието във войните в Персийския залив – бел. прев.) и Чингис Хан. Харесайте някого от тях или вие самите си изберете друг.

Пионерските идеи включват теорията за лидерските характеристики. Според нея има няколко общи черти, които могат да бъдат забелязани във всички велики лидери. На другия полюс са ситуационните теоретици. Те твърдят, че всички велики лидери са се появили като резултат от съвпадения на време, пространство и обстоятелство или както простичко биха казали хората – късмет. С други думи това е мястото, където добрата подготовка се засича с възможността. Някои се интересуват повече от развитието на личността в една организация. Напри-

мер американският психолог Ейбрахам Маслоу набляга на мениджърската роля в подкрепата на подчинените.

Високо в актуалната класация на нашумелите теории е неподправеното лидерство. То изисква етично и открито поведение. Там е и променящото се лидерство. Според него водачите се въздържат от своите лични интереси като преобразуват и вдъхновяват своите подчинени, за да се представят над очакванията. В купа е и лидерът слуга. Той е развит като продължение на оригиналната творба на Робърт Грийнлийф от седемдесетте години. Тук лидерството е описано с фокус върху нуждите на подчинените (служители, футболисти), а основната мотивация на водача е да служи. Грийнлийф акцентира върху грижовната природа на тези лидери. Не точно като алтруизъм, а по-скоро като повелително менажиране.

„На хората не им пука колко знаеш, докато не разберат колко те е грижа, казва Пат Съмит (Патриша Съмит е американска треньорка в женския колежански баскетбол – бел. прев.), една от най-великите, макар и не толкова известни, треньорки в историята на спорта. – За да накараш хората да работят здраво за теб, трябва да им покажеш как искаш те да постигнат успех в кариерите за тяхно собствено добро.“

Има ясни препратки към Лидерството от Ниво 5 на Джим Колинс (Джеймс „Джим“ Колинс е американски бизнес консултант, автор и лектор – бел. прев.) и неговата класика „Пътят към величието“. Тя обхваща парадоксалния микс от амбиция и смиреност. Тези лидери са много амбициозни, но фокусът на техните амбиции не е към самите тях, а е насочен към онези, които ще донесат успеха (служителите или футболистите). Те нямат нужда да помпат собственото си его.

Смята се, че поне 50 милиарда долара се харчат годишно за развитие и подготовка на лидери в целия свят. Вероятно причината за това е, че доверието в качествата на онези корпоративни, политически и военни водачи е толкова подкопано. Затова в някакъв смисъл се опитваме да коригираме ситуацията. Това също е индикатор с каква важност се гледа на проблема.

Все пак, вероятно истинската причина, поради която не можем да се спрем на определен лидерски модел, е, защото всъщност всеки водач е микс от всички многообразни черти, стилове, характеристики и подходи, споменати по-горе и със съставки, които са смесени в различни пропорции.

Ако е така, тогава опростеният водачески стил на Карло Анчелоти – тихият лидер, може да важи само за него и за преживяванията, които са го обиграли по време на неговия живот. Поставен като златна рибка в аквариума на професионалния футбол в държавите Италия, Испания и Англия, а сега и Германия. Това са страни, където същинският интерес в спорта и свързаните с него финансови зависимости носят много емоции. Уникален или не, едно е ясно – това е ефективен и успешен подход. Точно затова той изисква нашето внимание. Не на последно място, в книгата ще стане ясно как Анчелоти се вписва в голяма част от темите на всеки настоящ дебат за лидерството.

*

Едно от най-трудните предизвикателства към лидерите е менажирането на таланти. Повечето изследвания показват как това е най-сериозното притеснение за изпълнителните директори в компаниите. Гуруто в менажирането Том Питърс беше попитал:

„Ти ли си този ентузиазирани и способен талант? Дали сте шеф на екип от шестима служители, или изпълнителен директор, трябва да бъдете обладан от манията да откривате и развивате най-умелите хора. Също както генералният мениджърът на всяка една професионална спортна марка гледа да наеме и да тренира най-добрите играчи. Ангажираността на екип от таланти се превърна във водещ признак на състезателно превъзходство във времената, когато полезността на индивида се определя от креативност, различно виждане и активност“ (Том Питърс, „Лидерите, които търсят таланти“, Основи на лидерските постижения, 23,11 (2016), страница 12).

Тогава каква по-добра сфера за прочуване имаме от футбола, след като там отразяването и интереса към менажирането на способни кадри само по себе си е цяла една шоу индустрия? Така наречената „война за таланти“ е била важен фактор във футбола, още откакто играта е измислена, а и след като е станала професионална. Футболните клубове плащат средно над 50% от своите приходи на по-малко от 10% от своите служители.

Най-актуалното изследване на „Дилойт“ сред Генерацията Y (Генерацията Y обхваща хората, които са родени през последните две десетилетия на XX век) се проведе в двадесет и девет индустриални държави (във всичките футболът се играе на професионално ниво). Анкетираният иска работна среда, която е по-отворена, по-разчупена и с повече съвместни задължения. Настроени са творчески, странят от общото и вярват, че могат да направят всичко. Те са по-малко лоялни, защото усещат как работодателите се отнасят с тях като с вещи. По тази причина те ще отвържат на своите шефове със същото. „Дилойт“ заключава, че „Генерацията Y ни е принудила да преосмислим начина, по който работим“. Добре, образно всеки един елитен футболист е от Генерацията Y. Ето отново, каква по-добра лаборатория от футбола може да има? В него можем да изследваме и анализираме хората, които са част от тази работна маса. Начинът, по който Анчелоти върви нагоре с менажирането, е също така поучителен за всеки в модерния бизнес.

Книгата се нарича „Тихият лидер“ не без причина. Анчелоти практикува своя бизнес по един спокоен начин, но в същото време – изпълнен с авторитет. Това може да бъде пропуснато от вниманието на медиите, които отчаяно търсят скандал. По отношение на менажирането на най-великите футболисти в света и техните супер егота той беше описан като „укротителя на примадони“. С повишаване на нивото на отборите Анчелоти е сравняван с висш дипломат. Италианският журналист Габриеле Маркоти беше попитал прочутия със своите изисквания президент на „Реал“ (Мадрид) Флорентино Перес за библейското търпение на Анчелоти. Точно когато Перес назначи Анчелоти, той го описа като мениджър, който може да поддържа звездите щастливи. В същото време намира начин, за да си върши работата, без да привлича вниманието на обществото. Какво повече може да иска един президент? (Очевидно доста повече, защото още преди да са изминали две години, Перес уволни Анчелоти, а само няколко месеца по-късно неговият наследник Рафа Бенитес също си стегна куфарите.)

При престоя на Анчелоти в „Челси“ имаше един трънлив период. Неговото ръководство беше поставено под жестока критика от медиите. Причина за това беше изтичането на вътрешна информация от клуба. След последвалата пресконференция,

журналистът от „Гардиън“ Барни Рони написа разкриващо и точно описание на „тихия метод“ на Анчелоти:

„Днес станахме свидетели на приливната вълна, която донесе прекрасния и запленяващ чар на Анчелоти. За безпристрастния човек той беше представлявал обезоръжаващ стожер в сърцето на проекта „Челси“, чийто ранен успех носеше след себе си във въздуха нещо притеснително, кисело и скептично из лабиринта от коридори в ръководната структура на клуба. Несъмнено, причина за това впечатление е неговата плашеща вежда, тази гъста и пиперлива арка, чиято извивка ще бъде увековечена с нещо извито, изглеждащо като преносима и безизразна ирония. Сякаш веждата на Анчелоти говори директно с нас, предлагайки отделни субтитри с контраатакуващ коментар на всичко онова, което може да излезе от неговата уста под формата на примиренческо дърдорене. Това е качество, което англичаните усещат. Ние разбираме говора на веждата. Тази няма, съдържана и сподавяна приказка, точно тя е нашият начин на общуване“.

(„Гардиън“, 22 ноември 2010)

Дори и ние не бихме го казали по-добре.

„Той е джентълмен, но джентълмен с цел. Притежава този типичен за него тих маниер, който му позволява наистина да изслушва. Хората, знаещи как да слушат правилно, възприемат доста. Той не е човек, който ще се извишава в стаята, но когато каже нещо, винаги си струва да го чуеш. Карло е добър човек и страхотен треньор. Бях се надявал той дойде в „Манчестър Юнайтед“, но не се получи. Някой друг път може би“, сър Алекс Фъргюсън.

Карло Анчелоти е един от най-великите мениджъри на всички времена с петте титли от Шампионската лига на неговото име. Нещо повече, неговият подход се отличава драстично от агресивното театралничене, което е любимо на много от неговите съперници.

Неговият подценяван стил му донесе уважението на медиите, подкрепата на трудни за работа клубни управници (Сил-

вио Берлускони и Роман Абрамович) и може би най-важното – страстната лоялност на футболисти като Дейвид Бекъм, Златан Ибрахимович и Кристиано Роналдо, които оказаха съдействие за книгата (малко по-долу прочетете част от нещата, които казаха).

В „Тихият лидер“ Анчелоти разкрива пълната и завладяваща история на своята мениджърска кариера – неговите методи, ментори, грешки и триумфи. Описва своя тих стил на стратегическо менажиране на таланти. Той очертава характерите, предизвикателствата и решенията, които са го оформили. Резултатът е едновременно блестящ мемоар и ценно проникновение в бизнеса на лидерите.

Сред клубовете, водени от Анчелоти, са „Парма“, „Ювентус“, „Милан“, „Пари Сен Жермен“, „Реал“ (Мадрид) и „Челси“ (печелейки дубъл през 2010-а). Съвсем наскоро той се присъедини към „Байерн“ (Мюнхен). Печелил е титли във всички държави, където е бил мениджър.

Той пише „Тихият лидер“ с двама съавтори – Крис Брейди и Майк Форд. Крис е професор по изучаване на мениджмънта и е директор на Центъра за спортен бизнес в Салфордския университет. „90-минутният мениджър“ е една от неговите книги. Майк Форд е бивш спортно-технически директор в „Челси“, а в момента е спортно-технически анализатор на „Сан Антонио Спърс“ в НБА.

Златан Ибрахимович: „Написах моите мемоари „Аз съм Златан“, преди да срещна Карло, затова той не е споменат в книгата. Ако трябваше да я пренапиша отново, щеше да има цяла глава за него. Тя щеше да описва как, след като съм играл за толкова различни типове треньори, всичките разнообразни характери, най-сетне срещнах най-добрия за всички времена“.

Кристиано Роналдо: „Карло обича да показва строгото си лице на света, но вътрешно е една невероятна личност. Той е един от най-добрите и важни хора, които съм срещал, откакто се занимавам с футбол. Когато си с Карло, все едно си със семейството. Ставаш част от неговата фамилия“.

Адриано Галиани: „Тези осем години с Карло бяха най-прекрасният период за „Милан“... Спечелихме осем трофея: итали-

анското първенство, Купата на Италия, Суперкупата на Италия, две Шампионски лиги, две европейски Суперкупи и Световната клубна купа. Ако прибавите това към трофеите, които той е спечелил като играч, Карло може да извади невероятна професионална автобиография“.

Дейвид Бекъм: „Той е мениджър, под чието ръководство всеки футболист би играл с удоволствие... В съблекалнята неговият подход е спокоен. Вярва, че футболистите би трябвало да са способни сами да се мотивират. Някои мениджъри викат и се ядосват като начин да покажат своята власт, докато Карло има същата власт просто защото го уважаваш прекалено много. Спокойствието, което той вдъхва в съблекалнята, помага на играчите да останат невъзмутими около него и да играят за него, а това е една от най-силните му страни“.

ЧАСТ ПЪРВА

Кривата на лидерството

КРИС БРЕЙДИ

Съществуват обширни изследвания върху концепцията на това, което ние ще наричаме в тази книга кривата на лидерството. Широко възприето е гледището, че кариерите дори и на най-великите водачи следват един приблизителен образец. Това е показано в труда на Кен Бланшард от началото на новото хилядолетие, от Парсънс и Паскейл в тяхната „Височинна болест“ (Джордж Д. Парсънс и Ричард Т. Паскейл, „Криза на върха“, Харвард Бизнес Ревю, Март 2007) или дори в кръжоците, които се провеждат в училището „Уартън“.

В момента средният престой на изпълнителните директори в стоте компании с най-високи акции на Лондонската стокова борса е 5,18 години. В английската Висша лига мениджърите оцеляват едва 2,36 години (Ако изключим от уравнението Арсен Венгер, средната стойност пада на 1,7 години). В италианската Серия А числото е 1,31. В испанската Примера дивисион – 1,34. Продължителността на работа е малко по-висока в другите спортове. В САЩ мениджърът в НФЛ (Националната лига по американски футбол) оцелява средно по 3,4 сезона. В НБА (Националната баскетболна асоциация) идването на нов мениджър се очаква средно през 2,4 сезона.

Краят често е внезапен и брутален. В английските професионални лиги бяха уволнени четиресет и седем мениджъри за сезон 2014-15. Седемнадесет от тях бяха получили за пръв път назначение и повечето трудно ще си намерят нова възможност да практикуват. (Статистиката е на Асоциацията на мениджърите.) Нещо повече, над 150 треньори загубиха своята работа като директно следствие от нестабилността, причинена от уволнението на мениджърите и желанието на клуба да наеме нови

служители. С много малки изключения футболното менажиране е доста далеч от определението приказка. В повечето случаи семейството на мениджърите внезапно губи основния приток на доходи. Това не е бизнес за слаби сърца.

Сравненията с бизнеса са много ясни. Всяка седмица работата на спортните мениджъри е разглеждана с критичен поглед, също както изпълнителните директори получават тримесечните доклади за резултатите.

„Всяка седмица 40 000 акционери се обръщат към мен и казват своето мнение за това как ръководя бизнеса“, каза веднъж един председател на клуб от Висшата лига.

Всичко в спорта е сбито в рамките на един сезон. За сметка на това житейският цикъл в бизнеса, преди утвърждаването на резултатите, се побира най-често между десет тримесечия или 30 месеца.

В една успешна спортна или бизнес организация съществува безмилостната крива на ръководния живот. Тук не слагаме изключения като сър Алекс Фъргюсън, Бил Беличик от „Ню Ингълънд Пейтриътс“ или Грег Попович от „Сан Антонио Спърс“.

Дали тази крива е неизбежна, или е възможно да бъдат намерени ключови точки или моменти, в които ръководителите могат сами да променят пътя на събитията, било то като напуснат по тяхно усмотрение или запазят поста, променяйки динамиката на събитията? Кариерата на Карло Анчелоти и успехите в четири от най-силните европейски първенства показва, че и двете са възможни, но изискват предусещането на типичната лидерска траектория и способността да се маневрира между капаните във всяка една различна сфера. Сега прехвърлям топката към Карло.

1. ОПИТ

Кариерите на ръководителите, като цяло, следват подобен път, освен ако не става въпрос за хора като сър Алекс Фъргюсън в „Манчестър Юнайтед“. Моят период в „Реал“ (Мадрид) е доказателство за това и прилича страшно много на времената, прекарани във всички водени от мен клубове.

Първо започва ухажването, когато клубът те набележи и се опита да ангажира твоите услуги. След това е периодът на медения месец. Тогава всички – играчи, служители и фенове – ти дават време, за да се утвърдиш, но точно както винаги се случва и в истинския живот, никога не продължава дълго. После идват успехът и стабилността, ако си способен да ги постигнеш. За един елитен клуб това означава трофеи, но успехът има различни измерения с течение на първенството. Рано или късно стабилността се разклаща и тогава започват проблемите и разбиването на отношенията. Ако се върнем в Мадрид, това безспорно беше моментът, когато дойдоха съмненията. Накрая идва финалът и неизбежната раздяла. Можем да наречем всичко това процес, възход и падение, кривата на лидерството.

В Мадрид моята крива на лидерството беше много къса, много сбита, но това е така във всеки елитен клуб. За Дейвид Мойс в „Манчестър Юнайтед“ представляваше по-малко от година. И аз съм имал криви, които са варирали доста по-малко – осем години в „Милан“, което е много време, прекарано в подобен голям клуб. Средната продължителност за един мениджър във всяка една от елитните дивизии на Англия, Испания и Италия е доста под това. Правилото е кривата да бъде сбита.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

По време на цялото предизвикателство има няколко основни момента, в които лидерът може да окаже влияние върху събитията и да определи техния изход. Тези ключови точки в кривата винаги са били с мен в моята футболна кариера, още откакто започнах първата ми работа.

Нагоре по стълбичката

Първата работа: „Реджина“

Ако трябваше да дам съвет на президента на „Реджина“ в днешни дни, когато той се колебаеше дали да наеме за мениджър на клуба оттеглил се футболист с местни корени, бих му казал: „За какво ти е? Той няма лиценз, никога не е бил треньор преди. Може и да е бил добър футболист, но на кого му пука?“.

За мое щастие, лудият поток на футбола не тече по този начин.

Нека да сме наясно, наеха ме в „Реджина“, защото бях известен футболист и местно момче. Това понякога са малките неща. Докато четете това, надали виждате голям смисъл, но „Реджина“ се оказа идеалното място за мен. Обратното важеше с пълна сила. Те току-що бяха изпаднали във втора дивизия и се нуждаеха от име. Аз имах името и бях готов за предизвикателството. Не за един цял проект, но определено за това да бъда шеф.

Вече съм видял немалко, за да съм наясно, че да бъдеш футболист не е достатъчно да бъдеш мениджър. Помага ти да имаш връзка с играчите и да разбираш от какво се нуждаят, но останалите аспекти на мениджърството трябва да бъдат изучавани и научени. През по-голямата част от моя първи сезон в „Реджина“ дори няхах лиценз за треньор. Бях изкарал два семестъра и карах финалния, докато си вършех работата. Винаги съм вярвал в добиването на квалификация преди започването на кариера, но понякога това не е възможно. Няма смисъл да се влиза в дискусия дали с тапия, или не се става мениджър. Понякога се получава и с двете.

След като няхах собствен лиценз, трябваше да наема

ОПИТ

някаго, който притежаваше такъв, за мой асистент. Нуждаех се и от треньор на вратарите. Огледах алманаха на италианската треньорска асоциация за човек, който отговаряше и на двата критерия. Първият, на когото попаднах, следвайки азбучната последователност, който отговаряше на условията и живееше близо до Реджина, беше Джорджио Чиаскини. Не го познавах, но му се обадох и се разбрахме да дойде и да работи с мен. Останахме заедно повече от десет години. Той се превърна в лоялна част от моето футболно семейство още в началото на моя период като мениджър, а както ще разберете в течение на тази книга – лоялността е много важна за мен.

В началото на сезона нашият президент постави за цел да спечелим шампионата, но след седем мача бяхме на дъното в класирането. Вероятно вината за това беше моя заради липсата на опит в началото. Не беше никак лесно изведнъж да се преквалифицираш от играч директно в шеф.

Разбира се, не бях чак толкова зелен. Точно преди да приключа като футболист в „Милан“, получих шанса да бъда асистент мениджър на Ариго Саки в италианския национален отбор. Можех да продължа да играя, но предпочетох да спра, защото мислех как опитът със Саки ще ми дойде добре. Тези времена бяха критични за мен в израстването като мениджър. Вероятно без онези години със „скупадра адзура“ щях да се проваля в „Реджина“. Когато отидох при Саки, за да му кажа, че искам да поема „Реджина“ и да започна сам, той ми отвърна как е мислел, че времето е дошло и ми пожела късмет. Тотално различно е да бъдеш шеф в сравнение с това да си номер две след Саки.

Проблемът е, че след като си приключил наскоро с футболната кариера и си станал мениджър, смяташ, че знаеш всичко. Реално не знаеш нищо. Първо, има нещо, което е много трудно и важно да осъществиш – да имаш добри отношения с играчите, но в същото време да бъдеш и шеф. Не е невъзможно за постигане и е странно как много хора мислят, че мениджърът не може да има силна и позитивна връзка с футболистите, докато упражнява своята власт.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Въпреки това, нещото, което най-много ме плашеше, беше да се изправя с лице пред футболистите и да държа редовно речи. Ако играчите имат голямо уважение към теб, тогава трябва да говориш и пред тях, и с тях. Те очакват всичко да бъде перфектно, защото ти си шефът, но от друга страна, това е нещо ново за теб. Не си свикнал да бъдеш в подобна позиция, където държиш в ръцете си кариерите на други хора. Разбирането и приемането на това да съм шеф беше много трудно за мен. Познавах собствените си слабости и уязвимости и не можех да повярвам как другите няма да ги видят. Вероятно това е най-трудният елемент от прехода между работник и шеф за повечето от нас.

Когато става въпрос да се държи реч пред отбора или служителите, двадесет и пет, тридесет човека, не всички от тях внимават и са нащрек. Някой може да се прозява, друг да притваря очи в ъгъла, а трети да се е вторачил в прозореца. Има и такива, които заспиват. Наистина е трудно в началото да приковеш през цялото време вниманието на всички.

Когато започвах сбирките, обикновено всички слушаха, но проблемите идваха след обявяването на състава. Имаш осемнадесет или може би двадесет футболисти, но след като назовеш единадесет в тима, лицата на останалите, които бяха толкова развълнувани преди това, стават мрачни. Познавах това усещане, защото съвсем доскоро бях един от тях. Така че в периода, когато започвах, оставях обявяването на единадесетте до последно, точно преди да напуснем съблекалнята. С това се опитвах да поддържам вниманието на всички към работата. Но това няма значение, защото, когато назовеш отбора, винаги има играчи, които не са щастливи.

Другата трудност за един шеф новак е проста на пръв поглед – как да се подготвиш за мача. Футболистите не оценяват количеството на приготовления, които са нужни за добро менажиране. Знам това, защото бях същият, когато играех. Четох как легендарният треньор по американски футбол Бил Парселс вярвал, че „всички притежават желанието за победа, но само най-добрите имат желанието да се подготвят за победата“.

ОПИТ

Той беше прав. Всичко изглежда толкова лесно от съблекалнята. В началото дори нямах отговори на фундаментални и елементарни въпроси като: „Как ще проведеш тренировките?“. Нямам представа как се справят другите мениджъри новаци затова не мога да говоря от тяхно име. При мен липсата на квалификация по това време означаваше, че не притежавам технически познания за това как да организирам по правилния начин подготовката. Уповавах се на опита от времето със Саки. В началото просто копирах неговите методи, но постепенно започнах да развивам мои собствени идеи, цели и тренировъчни планове.

Моят асистент Джорджио Чиаскини оказваше страхотна помощ по време на този период. Трябваше да се науча как да говоря с футболистите, а те да повярват в мен, защото имахме нужда да започнем да бием. Събрах играчите заедно и им казах: „Имам убеждения как трябва да играем и да се държим. Ако сте съгласни с тях, можем да останем заедно. Ако не, нямам намерение да чакам собственика да ме уволни. Още сега ще си тръгна. Ако не сме заедно, всичко между нас приключва тук и сега“.

Почти всички футболисти бяха с мен. Само двама не ме слушаха, но както вече казах, винаги има някого, който не е щастлив. Лека-полека започнахме да постигаме по-добри резултати и достигнахме до промоция. През следващия сезон щяхме да играем в Серия А.

През онези първи седем мача си мислех как няма да се справя като треньор. Бях притеснен, че това вероятно не беше правилната професия за мен. Напрежението беше прекалено много. По-голямата част от него идваше от самия мен, защото беше в началото на моята кариера и осъзнавах колко важна е тази първа работа, ако искаш да имам успехи. Сега вече съм член на Асоциацията на мениджърите и когато погледна тяхното изследване, за това колко време остават в професията повечето нови мениджъри, се плаша. Радвам се, че не знаех тези цифри, когато бях в „Реджина“.

Финалът на моята крива в „Реджина“, така наречената раздяла, не дойде под формата на уволнение, както се случи в „Реал“, а защото получих предложение за рабо-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

та в по-голям клуб – „Парма“. Краят на кривата може да бъде инициран от ръководителя, също както и от организацията. Важно е да бъдеш философски настроен за начина, по-който кривата приключва. Понякога напускаш със собствени условия, а понякога – не. Това е футболът, точно както е и в бизнеса.

Втората работа: „Парма“

Искаха ме от „Парма“, защото Фабио Капело, който беше подписал договор с тях, отказа да поеме юздите, защото смяташе, че „Парма“ е прекалено малък клуб за него. Той се отдръпна в края на сезона, а те нямаха много време, за да го заместят. Бях се справил добре в „Реджина“. Познавах генералния мениджър на „Парма“ и това беше добър ход за мен – да отида в по-голям клуб. Нова крива на лидерството започна в този момент.

Също както в „Реджина“, в началото отборът не играеше добре, но накрая успяхме да приключим успешно сезона. Имах добър състав с имена като вратаря Джиджи Буфон и защитника Лириан Тюрам, който си партнираше в центъра на отбраната с Фабио Канаваро. Освен това те бяха млади. Буфон беше само на седемнадесет, Тюрам някъде на двадесет и една, а Канаваро двадесет и две или двадесет и три. Имах и нападател – Ернан Креспо, който бях набелязал от олимпийския отбор на Аржентина. Той беше техният водещ голмайстор на олимпийския турнир и беше само на двадесет и една. През този период ние привлякохме Ривалдо, а след това и Кафу, въпреки че непосредствено след това те бяха дадени под наем на „Депортиво“ (Ла Коруня) и „Рома“. „Парма“ беше малък клуб, затова трябваше да освобождаваме играчи. Вероятно Капело беше прав в крайна сметка. „Парма“ имаше интересна връзка с бразилския отбор „Палмейрас“, от която имяхме полза. Проблеми, като съвместна собственост върху играч заедно с футболна агенция или други инвеститори, не бяха считани за важни по онова време. Много от големите европейски клубове имаха подобни отношения или споразумения с техните латиноамерикански партньори, така че всякакви сделки бяха възможни.

ОПИТ

Първите два сезона в „Парма“ приключиха с класиране в Шампионската лига и турнира за Купата на УЕФА, преди да се сблъскам за пръв път с уволнението след поредица от слаби резултати.

След кратък флирт с турския тим „Фенербахче“, пример, който се доближава до кривата на лидерството, но не може да се впише изцяло в него, извадих късмет. Бях останал без работа в продължение на шест месеца. Тимът от Истанбул ме ухажваше, но Турция не беше мой приоритет. Въпреки това отборът от Истанбул не приемаше „не“ за отговор. Увеличавах все повече и повече моите изисквания, за да ги откажа, но те продължаваха да се съгласяват с тях. Точно тогава дойде алтернативното предложение от „Ювентус“ и решението за мен беше лесно.

Образцов служител: „Ювентус“

Ухажването с „Ювентус“ беше ново преживяване за мен. Точно щях да замина за Турция, за да преговарям по договора с „Фенербахче“, когато получих обаждане от генералния директор на „Ювентус“ Лучано Моджи. Той ме помоли да не се обвързвам с нищо, преди да се срещна с него. Затова отидох на среща в дома на техническия директор на клуба Антонио Джираудо. Когато пристигнах, установих, че Джираудо, Моджи и легендарният бивш нападател на „Ювентус“ Роберто Бетега ме чакат. Те изказаха тяхната позиция с простите думи: „Искаме да си следващият мениджър на „Юве“.

Бяха наясно, че моят договор с „Парма“ все още не беше технически изтекъл. Продължавах да получавам заплата и няхах право да поемам нова работа, въпреки че бях уволнен. Те се съгласиха да остана настрана за един сезон, но да поема позицията мениджър за сезон 1999/2000. Няколко часа по-късно подписах предварителен договор. Докато това се случваше, внезапно натежа ранното напускане на Марчело Липи от „Юве“. Той не беше свършил добра работа и беше уволнен през януари, затова поех „Ювентус“ през февруари 1999-а, като клубът се зае да изчисти неустойките по моя договор.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

В „Ювентус“ беше тежко за мен. Бях работил в клуб като „Парма“, който беше нещо като семейство. „Ювентус“ функционираше като компания. „Ювентус“ е велика компания, велика организация, но за мен отиването на тренировъчното игрище беше като да тръгна на работа във фабрика. Имаше впечатляващи хора, които работеха там – собственикът беше Джани Анели, там беше Лучано Моджи плюс финансовият директор. Това не беше семейство, не както в „Реджина“, „Парма“ или както щях да установя по-късно – в „Милан“. След като постигнах известен успех в „Реджина“ и „Парма“, исках да премина на следващото ниво. По това време имах увереността, за да отида в клуб като „Ювентус“, клуб с велики традиции и огромна история.

Встрани от културния шок на разликата между обстановката в семейството и в компанията имаше още една причина защо тази работа беше трудна за мен. Феновете на „Ювентус“ ме мразеха. Защо? Защото бях играч на „Рома“ и „Милан“. Когато бях в „Парма“, ние се борехме с „Ювентус“ за титлата, така че те наистина ме мразеха. През повечето време ги виждах около тренировъчното игрище. Чакаха да ме разкъсат. Това е истина – в Италия тези неща се случват. Спечелването на феновете беше голямо изпитание.

Останах в „Ювентус“ повече от две години, докато не ме уволниха и оттам. След това бях извън футбола в продължение на още четири месеца. Кривата на лидерството в „Ювентус“ беше завършена, преди самият аз да съм готов. В интерес на истината може би изобщо не трябваше да я започвам, но тя ми даде усещането какво е да бъдеш в голям клуб. Точно където исках да работя като мениджър.

Завръщане у дома

„Милан“

За един дълъг период изглеждаше вероятно завръщането ми в „Парма“, където ме очакваше сигурност и спокойствие пред родна публика. Все пак това, което изглеждаше

ОПИТ

като стъпка назад, се обърна на 180 градуса с едно обаждане в последния момент от клуба, дал ми толкова много от моите най-велики моменти като футболист – „Милан“. Тимът точно беше загубил от „Торино“ с 0:1 и се оказа, че съм бил в мислите на генералния директор на „Милан“ Адриано Галиани. Той беше говорил с мен няколко дни по-рано за други неща. Докато приказвахме, бях подхвърлил как отново ще подпиша с „Парма“.

След мача с „Торино“ Галиани говорил със собственика Силвио Берлускони. Те решили незабавно да сменят треньора, като се фокусират изцяло върху моето привличане с надеждата, че все още не съм подписал с „Парма“. Този път ухажването трябваше да бъде скоростно. Галиани веднага се обади. Обясних му, че ще подпиша с „Парма“ на следващия ден.

Денят беше понеделник, а аз бях пред парафиране на договора с шефовете на „Парма“. Тогава Галиани звънна. Три дни по-рано се бях разбрал с „Парма“ и бях стиснал ръката на президента на клуба Калисто Танци.

„Подписа ли договор с „Парма“?“, попита Галиани.

„Не, още не съм, но съм на път да го сторя“, отвърнах.

„Тръгвам към вас“, каза Галиани.

„Защо?“

„Говорих с Берлускони и стигнахме до извода, че трябва да дойдеш при нас в „Милан“. Чакаме те.“

Затворих и изключих телефона си.

Естествено, веднага след като подписах договора с „Милан“, отново го включих. Трябваше да позвъня на Танци в „Парма“.

„Съжалявам, но „Милан“ е моето семейство – казах му. – Играл съм там. Съжалявам за това. Надявам се, че можеш да ме разбереш.“

„Разбирам всичко – отвърна той. – Разбирам, че не си мъжкар точно както Капело ми беше казал за теб.“

Дори след петнайсет години все още не съм убеден дали Танци беше сериозен. Все пак той беше големият шеф – основател и основен акционер в корпорацията „Пармалат“, която почти изцяло притежаваше футболен клуб „Парма“. По-късно той беше подведен под отговорност и осъден за един от най-големите фалити в Европа.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

„Парма“ се настрои срещу мен, но трябваше да бъде прагматичен. Лоялността и почтеността имат граници. Колко лоялен щеше да бъде тимът на „Парма“ към мен, ако сезонът започнеше лошо? А „Милан“ беше семейство, което винаги трябва да бъде на първо място по отношение на лоялността.

Пристигнах в Милано през ноември 2001-ва и веднага се почувствах като у дома. Самият отбор беше нещо различно, защото не беше толкова силен. Завръщането у дома не винаги е лесно, а първите шест месеца бяха тежки. На трансферния пазар успяхме да вземем Кларънс Сеedorф и Алесандро Неста, които бяха невероятни футболисти. Неста беше на двадесет и седем, в пика на своята кариера. Струваше доста пари. В началото генералният директор не успя да убеди Берлускони да плати толкова голяма сума за играч, защото Берлускони имаше известни финансови проблеми със своята компания. Не искаше да бъде съден от общественото мнение как харчи прекалено много, особено когато ставаше въпрос за играч като Неста, който беше защитник. Неста щеше да струва 30 милиона евро, но дори и за тази сума беше необходимо да убедя Берлускони, че той е жизнено важен за нас. Ограниченията в ръководенето на една организация не всякога се излагат на публичен показ. Работата на мениджърите по всяко време е наблюдавана под лупа от хората, които не винаги могат да разберат въпросните рестрикции и истинските причини за определени действия.

Смятах Неста за толкова важен елемент от отбора, че реших да се пробвам директно с Берлускони. Той беше в Дания по това време.

„Президенте, всеки иска да спечели Шампионската лига – казах му. – Но ако не купим Неста, няма как да я спечелим. Дай ми Неста, а аз ще ти поднеса Шампионската лига.“

В крайна сметка това се оказа страхотна сделка и за двама ни. Той купи Неста, а аз му поднесох Шампионската лига. По-късно спечелихме още веднъж Шампионската лига, играхме финал, полуфинал и четвъртфинал, беше един фантастичен период за клуба.

Кривата на лидерството в „Милан“ беше най-дългата в моята кариера до момента – осем години. Продължител-

ОПИТ

ността на тази служба даде възможност да сменям играчи в определен момент и постепенно да обновявам отбора по мое собствено виждане. Най-големите промени дойдоха в началото. Това беше необходимо, защото съставът не беше достатъчно добър. През първия ми сезон успяхме да завършим само на четвърто място, последната позиция, даваща право на участие в Шампионската лига. Това означаваше, че трябва да преминем през квалификационните кръгове в началото на следващия сезон. Понеже се бях присъединил през ноември, не бях изкарал цял сезон, както и подготвителния период преди него. Затова се справихме добре, като завършихме на четвърто място. През следващия сезон Сеedorф и Неста пристигнаха заедно с други като Ривалдо. При нас вече беше Руй Коща, а тези четирима футболисти бяха ключови за мен, защото знаех как президентът иска да направи известна промяна в стила на отбора след Капело и неговите наследници. Тимовете на Капело бяха наистина добре организирани, но те не успяваха да достигнат желаното ниво от президента. Това не беше последният път, когато ми беше заръчано да променя стила на игра в даден отбор, за да допадне на собствениците и феновете.

С идването на всички тези нови играчи имахме още един проблем – как да поддържам доволни толкова много страхотни футболисти. Не всеки можеше да играе непрекъснато, а точно това искат да правят талантливите играчи. В полузащитата трябваше да намерим място на Кака, Дженаро Гатузо, Руй Коща, Андреа Пирло, Сеedorф и Ривалдо. Отпред имахме Креспо, Андрий Шевченко, Йон Дал Томасон и Филипо Индзаги. Беше предизвикателство всички те да бъдат щастливи, като в същото време се мисли за развитието на тима. Атмосферата в „Милан“ беше добра, което е невероятно важно. Футболистите разбираха, че бяха във фантастичен отбор и играеха за велик клуб. С това те бяха по-склонни да приемат, че няма да бъдат в състава за всеки мач. Разбира се, имаше трудности, но те бяха разрешени с индивидуален подход.

В началото на моя първи пълен сезон играехме в мач от Шампионската лига и Ривалдо, който не беше направил пълна предсезонна подготовка и не беше готов за срещата, остана на резервната скамейка. Опитах се да му

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

обясня, че ще играе три дни по-късно, но той ми отвърна: „Ривалдо никога не е бил на пейката“.

„Добре, винаги има първи път – обясних му. – И сега е точният момент за този първи път.“

„Не, не – отвърна той. – Ривалдо не стои на пейката.“

„Ривалдо, трябва да отидеш на пейката“, казах.

Той просто стана и се прибра у дома.

Трудно е за наистина специалните футболисти да разберат защо не могат да играят дори когато тяхната форма е на 80 процента. Те са страхотни, защото желаят да играят във всеки мач без значение дали са здрави, или контузени. Това е част от нещото, което изгражда шампионския манталитет. Клубът приказва с него и с агента му. Той се върна и отиде на пейката за мача с „Модена“, който не беше много важен. Чак тогава отново поговорих с него.

„Слушай, става въпрос за теб, а не за нас – казах. – Не трябва да си притеснен, защото това може да се случи днес, може да се случи в следващия мач, може да се случи на всеки футболист. Имаме доста срещи, а това означава, че ти може да бъдеш по-свеж, когато играеш в следващия двубой.“

До този момент „Милан“ не можеше да се похвали с голям успех, но той се задаваше. Ние го изградахме. Спечелихме Шампионската лига през 2003-та, а успехът заздрави вратата сред играчите, че те се намират във велик клуб. Разбраха как понякога ще играят, а понякога – няма. Стана по-лесно да се ръководят големите футболисти, защото всичките играчи бяха големи.

Друго предизвикателство във водещ клуб като „Милан“ е създаването на конкуренция между футболистите. В началото Кристиан Абиати беше вратар номер едно, а Дида беше номер две. Затова Дида трябваше да чака. За негово щастие и за лош късмет на неговия конкурент, Абиати счупи ребро и беше принуден да остане извън състава. Дида пое щафетата. Когато Абиати се върна след контузия, трябваше да му кажа, че Дида се беше справил добре и ще продължи да играе като номер едно. Прие го добре и за известно време се примири с номер две, докато не отиде на друго място. Това е практиката в големите клубове. Чакаш своя шанс и след това се въз-

ОПИТ

ползваш от него. А когато наистина го получиш, тогава трябва да знаеш, че винаги някой диша във врата ти. В един голям клуб няма място за удовлетвореност. Важно е за играчите да го знаят. Ако се справят добре, когато получат възможността, ще получат своето място в тима. Абиати осъзнаваше прекрасно това и се държа напълно професионално.

Имахме страхотни моменти в „Милан“. Спечелихме два пъти Шампионската лига и Скудетото, титлата в Серия А, а аз се намирах като у дома с моето футболно семейство, но в края на краищата отношенията охладняха и с клуба си омръзнахме един на друг. Осем години е дълъг период, а Берлускони искаше да промени нещо. Аз също. Искях да опитам ново преживяване извън страната.

Далеч преди това от „Реал“ (Мадрид) бяха подготвили договор за мен, но им казах: „Ще напусна Милано само ако те искат да напусна. Готов съм да дойда в Мадрид, но само ако „Милан“ ме пусне“.

В контракта дори бяха вкарали клауза. „Този договор ще стане валиден единствено когато „Милан“ даде своето съгласие“, пишеше в нея.

Когато разказах на Галиани за тази възможност, той отсече: „Не, не, не, остани. Трябва да останеш“.

Така и направих. Галиани беше показал страхотна вяра в мен, също както Мадрид, когато те напиреха за мен. Няма нищо по-важно от това да бъдеш обичан и ценен.

През следващата година дойдоха от „Челси“. С тях имах същия разговор.

„Ще приказвам с „Милан“ и ако от тима поискат да остана, ще остана“, казах им.

Когато споделих с Галиани, този път той беше честен.

„Това може да е вариант“, каза той. Беше време.

Износ на успех

Част от „Челси“

Първоначално „Челси“ ме ухажваха по време на две срещи през май 2008-а в Женева и Париж. Мениджърският пост скоро щеше да се оваканти, след като заместникът на Жозе Моуриньо – Аврам Грант, скоро щеше да

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

бъде сменен. Нуждата от тези сбирки да бъдат скрити-покрити означаваше, че ухажването се превърна в малък комичен епизод. Надеждата, че среща между двама души като Роман Абрамович и мен може да остане тайна, стана на пух и прах само два часа, след като се видяхме в Париж, защото Адриано Галиани се обади, за да ме пита как е минало. По това време не успях да заема позицията, защото собственикът избра Луис Фелипе Сколари пред мен вероятно заради моя слаб английски.

Сколари не показа резултати в „Челси“ и беше уволнен в началото на 2009-а. Гус Хидинк беше назначен като спешен заместник до края на сезона и така отново бях в уравнението. Целият процес на работно интервю беше повторен с последвали „тайни“ срещи с Абрамович и неговите служители. През февруари 2009-а спортно-техническият директор на „Челси“ Майк Форд изкара серия от срещи в продължение на шест седмици с мен и моя асистент Бруно Демикелис. За мен беше нещо необикновено да разговаряме по определени въпроси като визията на „Челси“, ръководния модел на клуба, ключови стратегически цели, използването на база данни, моделиране на представянето, менажирането на големите звезди. Също така и условията, които ми бяха необходими, за да постигна успех в „Челси“. Майк ме разпитваше надълго и нашироко за всички тези неща, а и за други.

Ухажването беше много настойчиво и не можеше да се сравнява с никое, което съм преживял в други клубове. През март се съгласих да се присъединя като започна с моята работа от юни. След като подписах, Майк ми оказа голяма помощ, за да се запозная със структурата на служителите, спецификите на Висшата лига, условията за търсене на нови хора и очакванията на собственика, въпреки че последните вече бяха поставени пределно ясно пред мен. Заедно с Бруно бяхме изпратени в Холандия за интензивен едноседмичен курс по английски. Дните бяха запълнени от осем сутринта до осем вечерта. Щом езикът беше станал проблем предишния път, бях надъхан този път да не е. Винаги съм искал да бъда добър ученик, затова учех здраво. Малко след като започнах работа, дадох първата пресконференция в „Челси“ и говорех на англий-

ОПИТ

ски пред над 200 журналисти. Бях изнервен, разбира се, но много доволен.

В съблекалнята на „Челси“ имаше много силни характери. Сигурен съм, че моята успешна кариера ми помогна в началото. Когато се присъединиш към някой клуб, след като си спечелил два пъти Шампионската лига, караш футболистите да отдават доста уважение, но това е само в началото. Меденият месец с играчите никога не трае дълго, защото веднага след това те поглеждат към теб и се питат: „Какво ли може този човек да направи за мен?“.

Не промених нищо по отношение на стила на тренировки. Футболистите нямаха нищо против тях затова ми се струваше добре да ги запазя. Въпреки това променихме стила на игра. Това помогна по определен начин, защото футболистите трябваше да се фокусират и да се учат, което винаги изкарва най-доброто от тях. Разбира се, имаше нужда да променим стила на игра, защото собственикът искаше нещо различно. Точно както щях да се сблъскам с нещо подобно по-късно в „Реал“ (Мадрид). При един от първите пъти, когато срещнах Абрамович, той ми каза следното: „Искам да намеря мениджър, който дава на моя тим идентичност, защото, когато гледам „Челси“, не мога да видя идентичност. Когато наблюдавам „Барселона“ или „Манчестър Юнайтед“, забелязвам почерк в отбора. Когато гледам „Челси“, не мога да открия идентичност“.

Затова променихме стила. Започнахме да играем с повече притежание на топката. Какъв по-добър начин да контролираш притежанието от наличието на играч като Андреа Пирло от „Милан“? Опитвахме да подпишем с него, но това не беше възможно. Затова в началото използвах Микаел Есиен на тази позиция, който се адаптира и се превърна в един от най-добрите на този пост.

Стартът на моя период в „Челси“ беше прекрасен. Поех тима с подготвително турне в САЩ, където спечелихме всички мачове. Моите идеи, мисли и подход изглежда се приемаха много добре от футболистите. Започнахме същинския сезон доста успешно. Отборът спечели четиринадесет от първите шестнадесет мача във всички надпревари. Въпреки това, дори тогава имаше признаци,

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

че отношенията със собственика може да бъдат трудни. По време на тази страхотна серия загубихме от „Уигън“ с 1:3. Беше незначително притеснение в моята представа – нещо, което се случва във футбола, но Абрамович дойде на тренировъчното игрище на следващата сутрин, за да иска отговори. Опитах да го изслушам и да не отговарям импулсивно. Може би предварително трябваше да се запаса с готови отговори за него и да бях по-добре подготвен. Трябваше да разпозная в това първата черна точка. Това беше нов тип на отношение между мен и собственик. Дори и Берлускони не беше бил толкова изискващ.

Когато дойде декември, бяхме сред първите два тима във Висшата лига и бяхме спечелили нашата група в Шампионската лига. След като се паднахме с „Интер“ (Милано) и, разбира се, Жозе Моуриньо на осминафиналите в Шампионската лига, напрежението и очакванията скочиха до небето, въпреки че мачовете бяха чак след два месеца. Започнахме 2010-а със силни мачове в турнира за Купата на Англия, но през февруари на два пъти *нацелих греда*. Това щеше да окаже сериозно влияние на отношението ми с Абрамович. Първо, ние бяхме победили от „Манчестър Сити“ у дома с 2:4, което беше лошо, защото бяхме надвити и тактически надиграни. Часове след загубата собственикът назначи среща за 9 часа на следващата сутрин, за да пита какво се беше случило. Абрамович никога не беше щастлив с тези поражения, които идваха като гръм от ясно небе. Вярваше, че подобни загуби не трябва да се случват в „Челси“. Втората *греда* беше загубата като гост срещу „Интер“ в първия мач от нашия сблъсък в Шампионската лига.

След като паднахме отново от Интер“ в реванша с 0:1 у дома, за пръв път бях публично нападат в медиите. Периодът на медения месец беше окончателно и действително приключил. На следващия ден Абрамович се обърна към всички, искайки отговори. Това беше още един епизод, който ме научи как да се справям с подобен различен тип президент. Отново избрах да не отвърщам на агресията с агресия. Просто не е моят стил. Харесвам да обмислям нещата, когато времената са трудни, да се обърна към проблема хладнокръвно и със здрав разум.

ОПИТ

Нещата не стояха добре за мен, когато Моуриньо и „Интер“ успяха да спечелят надпреварата. Това беше една амбиция, която той не беше успял да изпълни, докато беше в „Челси“. Вероятно това беше началото на края, една голяма черна точка.

Бяхме отпаднали от Шампионската лига, но призовах футболистите да постигнем нова цел – да спечелим Висшата лига и Купата на Англия и да направим дубъл за пръв път в историята на „Челси“. Начертах диаграма, която показваше нашия път към постижението. Обясних им, че през двайсети век само четири тима бяха печелили дубъл, а в двадесет и първи век – само един, и как ние щяхме да бъдем първият отбор от 2002-ра насам след „Арсенал“. Това се превърна в наша мисия.

Ето тук изграждането на силни отношения оказва своята роля. Футболистите знаеха, че собственикът ми е вдигнал мерника и те се чувстваха сякаш са ме предали. Започнаха да играят за мен. Усещаха се като мои длъжници и се представиха превъзходно.

Започнахме да печелим доста мачове. Много от тях с голяма разлика. Отбелязвахме много голове, а в последния мач за сезона победихме „Уигън“ с 8:0, за да спечелим Висшата лига. Седмица по-късно победихме във финала от турнира за Купата на Англия срещу „Портсмут“ и направихме дубъл. Необичайно беше, че не получих предложение за удължаване на моя 3-годишен договор след финала. Всъщност това дори не беше дискутирано. Всичко това подсказваше още една черна точка за мен.

Имаше и други тревожни знаци на хоризонта. Нито един сериозен футболист не беше привлечен през лятото, а няколко от по-възрастните играчи, като Михаел Балак, не получиха предложения за нови договори. Бях помолен да взема петима футболисти от младежката академия в разширения състав от двадесет и пет души, както и направих. Спечелихме първия мач от новия сезон с 6:0, но въпреки това бях привикан в къщата на Абрамович, за да получа едно английско конско за представянето. Още една черна точка едва в първия мач от сезона.

Продължихме силния старт и водехме в класирането,

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

докато не изкарахме един ужасен ноември. Загубихме от „Ливърпул“ с 0:2, а моят асистент Рей Уилкинс беше уволнен дни по-късно. Още един урок. Можех да окажа по-голяма съпротива, но знаех, че решението вече е взето. Майкъл Еменало, който отговаряше за проучването на противниковите отбори, беше назначен като асистент-мениджър. Трябваше да го представя на отбора. Английските играчи не бяха много щастливи от начина, по който нещата се бяха случили.

Бях изненадан, когато клубът махна Уилкинс. Никой не разговаря с мен за това. През първата година в клуба, разбира се, Рей беше важен заради езика. Той говореше италиански и пред футболистите беше доста компетентен. През втората година служба можех да мина и без него, въпреки че определено не желяех това да се случи. Клубът беше взел решение – Рей вече го нямаше. Когато Абрамович реши да направи Еменало асистент-мениджър, мой асистент, казах на клуба, че не се нуждая от още един помощник. Вече разполагах с Пол Клемънт и Бруно Демикелис. Ние разпределяхме цялата работа между нас.

Нямах никакъв личен проблем с Еменало, но той не се чувстваше добре в новата си роля. Не беше свикнал да е асистент-мениджър. Неговият опит беше като скаут, но въпреки това клубът го наложи. Определено не изглеждаше добре пред футболистите, защото те го познаваха отпреди, когато заемаше определена роля, а не в неговата нова позиция.

През януари клубът направи два шумни трансфера – Фернандо Торес от „Ливърпул“ и Давид Луис от „Бенфика“. Това повдигна настроението, но не за дълго. За нещастие, Торес не беше в най-добро състояние след период на контузия в „Ливърпул“. През април играхме с „Манчестър Юнайтед“ в четвъртфинал от Шампионската лига с усещането, че трябваше да спечелим, за да спасим сезона. Вечерта преди реванша Абрамович се обърна към футболистите. Каза им, че трябва да победят или ще има огромни промени в тима. Лично на мен ми сподели, че ако загубим, по-добре изобщо да не си правя труда да ходя на работа. Не бях сигурен дали е сериозен. Загу-

ОПИТ

бихме, а аз се върнах на работа, въпреки че се чувствах като осъден на смърт. Предполагам, че отново може би трябваше да се опра на собственика, но ми се струваше безсмислено.

В последния кръг от сезона загубихме като гости на „Евертън“ с 0:1. Казаха ми, че изпълнителният директор си бил тръгнал с автомобил от стадиона, когато получил обаждане: „Върни се и кажи на Карло, че е уволнен“.

Смятах за логично, че не е имало смисъл да се изчаква и да ми бъде съобщено по-късно. Поне по този начин можех да се сбогувам с играчите и служителите преди паузата след края на сезона. Същата вечер, когато отборът се прибра в Лондон, тарторите Дидие Дрогба, Джон Тери, Франк Лампард и останалите ме заведоха на вечеря. Изпихме по няколко питиета. Никога преди не ми се беше случвало в моята кариера. Мисля, че ми хареса.

Моят престой в „Челси“ следваше добре позната крива. Направихме страхотен дубъл в първенството и за Купата през първия сезон. Демонстрирахме искания от собственика стил. Последва дупката, която нямаше как да избегнем. Охлаждане на отношението със собственика и моето освобождение, което може би беше грубо. Все пак след моя дълъг период в „Милан“, продължителността на кривата беше нещо ново за мен.

През първия сезон резултатите и стила изглежда задоволяваха собственика, въпреки че, когато сега погледна назад, тези черни точки, за които ви казах, че бях пропуснал, съществуваха. Във втория сезон видях идването на края месеци, преди той да дойде, точно както го направих по-късно в Мадрид. Бяха започнали да циркулират слухове как толерирах повече английските играчи за сметка на другите, че английските играчи са мои любимци. Това не беше истина.

Имах фантастична връзка с английските футболисти, защото те бяха най-големите професионалисти и зареждаха с енергия състава. Не ми пукаше какво се случва отвън, защото в периода, когато нещата станаха сериозни, те бяха наистина добри на игрището. Отношенията със собственика не бяха добри. За да бъде прекъсната една връзка, има малки детайли, които се натрупват. Сред тях

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

бяха уволнението и замяната на Рей Уилкинс. Абрамович започна да приказва как съм имал предпочитание към определени футболисти. Вероятно той се връзваше на слуховете за моите любимци. Обясних му точно и ясно, че това не е истина. Важно е президентите и треньорите да бъдат откровени един с друг.

Може би историята с фаворитите беше едно извинение за Абрамович. Смятам, че основната причина, поради която ме освободи, беше, че той мислеше как ръководенето на тима не беше правилно. Смяташе, че съм прекалено добър пред футболистите и си вадеше изводите, че това създава проблем сред тях. Искаше да ме убеди да бъда по-твърд, строг и суров с играчите, въпреки моята успешна практика с обратното.

Бях чувал това и преди, чувах го и след това. Той грешеше, всички грешаха. Моят характер не може да бъде променен.

Наемаха ме заради моята способност да овладявам ситуациите в клуба като изграждам връзки с играчите. Това е една от най-силните ми страни. В един по-късен момент този подход вече не беше желан повече. Затова отношенията със собствениците, не със играчите, а със собствениците, започваха да се влошават. Наемаха ме да бъда внимателен и да смирявам играчите, а при първия признак на неприятности по пътя посочваха как това е проблем. Ето нещо, което е много характерно. Бях наясно, че ако печеля, то е защото съм спокоен. По същия начин, ако губех, то беше защото съм спокоен. Как можеха и двете да съвпаднат? Това е парадокс, но попаднах в този капан в „Челси“. Може би това е естественният цикъл на мениджърите като цяло – как основната причина, поради която са наети, най-често се превръща в повода, поради който са уволнени. Или може би това е причината за кривата на Анчелоти. Това, което мога да кажа със сигурност, е, че напуснах много разочарован „Стамфорд Бридж“.

Парижкият проект

„Пари Сен Жермен“ беше придобит от „Катар Спортс Инвестмънт“ под ръководството на Насър Ал Келаифи.

ОПИТ

Те търсеха голямо име за треньор, който да изведе отбора до нови висини, особено в Шампионската лига. Мое то име винаги беше в списъка при подобни ситуации, като човек, печелил Шампионската лига. Въпреки това предложението към мен беше широко коментирано във Франция като странно, защото по това време „Пари Сен Жермен“ беше лидер в първенството.

„Пари Сен Жермен“ не ме интервюираха за моя треньорски стил, философии или нужда от служители, както го беше направил Марк Форд в „Челси“. Вероятно причината беше, защото генералният директор беше моят приятел от „Милан“ Леонардо. „Пари Сен Жермен“ беше ново предизвикателство за мен. Тяхното виждане беше да се превърнат в един от най-добрите отбори в Европа до две или три години. Моята работа беше да менажирам проекта и да изпълня целта.

Присъединих се в клуба по средата на сезона през декември 2011-а. Когато станеш мениджър по време на сезона, е трудно да направиш връзка със съществуващите служители, защото няма време преди началото на надпреварата, за да развиеш начин на съвместна работа. Възможността да прекараш предсезонната подготовка със служителите и футболистите е толкова важна за изграждането на отношения. Точното напасване на времето е съдбоносно. Каква е ситуацията? Какви са притесненията? Дали не е най-добре да се избегне поемането на бизнеса в средата на сезона, когато вече бюджетът е бил наполовина разпределен? Дали не си търсех белята?

Много бързо установих, че в ПСЖ няма добра организация, затова трябваше да намеря служители. Върнах се към предишната работна рутина. Взех Пол Клемънт като мой асистент заедно с нов кондиционен треньор, анализатор и диетолог. Бих предпочел модела на „Челси“, където точният екип си беше вече на мястото, но за мен ПСЖ беше ново предизвикателство. Там трябваше да изградя мой собствен екип, който да ме подпомага. Не само служителите имаха нужда от организация. Клубът беше толкова различен в сравнение с „Милан“ и „Челси“, където всичко беше подредено и знаеха как да се справят с нещата. ПСЖ беше повече като клубовете, които ме-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

нажирах в началото на моята кариера, отколкото отбор с амбиции да бъде световен суперклуб. В четвъртък пътувахме за гостуване и администраторът на отбора попита какво искаме да вечеряме в събота вечер: „Какво предпочитате – съомга или пилешко?“.

Какво? Защо ме питаш в четвъртък, това не е ли уредено вече? Клубът дори нямаше ресторант. Играчите пристигаха на игрището тридесет минути преди тренировка и си тръгваха веднага след това.

Беше необходимо да презентирам условията и организацията, която щеше да помогне за изграждането на манталитета на победител, притежаван от всички големи клубове. Футболистите трябваше да разберат, че са част от велик клуб, както го направиха тези в „Милан“, но беше необходимо да стартирам този процес с бавни крачки и лека-полека. Приказвах с играчите за това какво трябва да се направи и ден след ден започнахме да подобряваме средата в клуба. Стъкмихме малък ресторант на тренировъчния комплекс за играчите, за да закусят, когато пристигнат и да обядват след тренировка. По този начин те можеха да са заедно и да развият някакъв отборен дух.

Не сме налагали тази практика. Просто организирахме нещата за футболистите и им казахме, че са добре дошли да се присъединят, така че на тях да им се иска да останат.

Въпреки че бяхме начело в първенството, когато се свързаха с мен, завършихме втори. Обикновено в подобна ситуация треньорът бива уволнен. Аз не бях и се почувствах много окуражен от това. Бордът на клуба се беше фокусирал върху проекта и изглежда разбираха как това ще отнеме време. Трябваше да купим играчи през лятото, да изградим състав и да спечелим първенството през следващата година и може би да достигнем до четвъртфинал на Шампионската лига. За мен беше крайно необходимо да сторя две неща – да подобря отбора на следващата и на по-следващата година. Получих времето да го сторя, което беше позитивен знак.

Започнахме да привличаме играчи с правилния манталитет. През лятото подписахме със Златан Ибрахимович

ОПИТ

и Тиаго Силва, и двамата елитни и много професионални футболисти. Те бяха пример за другите. Понякога играчите са тези, които трябва да бъдат лидери, а не мениджърът. Силва и Ибрахимович веднага се превърнаха в лидери в съблекалнята. Ето защо ги исках.

Приказвах с Ибрахимович на четири очи за ситуацията в клуба и колко важен може да бъде в съблекалнята.

„Може да бъдеш добър пример на останалите – казах. – Притежаваш опит, талант, облик. Имаш характер и в този смисъл може да бъдеш фантастичен.“

Може би той не е толкова дипломатичен, но е победител. Най-големият проблем, който имах с него, беше на тренировъчното игрище. Дори и по време на тренировките, той не искаше да губи по никакъв начин и никога. Винаги гореше в битката на сто процента. Неговото отношение е само едно – директното. Ако не харесва нещо, ще ти го каже. С младите играчи може да бъде прекалено строг затова му казах, че трябва да се грижи за тях, защото им е пример. Обясних как за това се изисква известна деликатност, защото не винаги има ефект, ако приказваш строго с младите. Деликатността не е най-силната черта на Ибра.

Веднъж на тренировъчното игрище Ибра реши, че един от младите играчи не е дал най-доброто от себе си по време на заниманието. В края на тренировката той повика въпросното момче и му каза: „Сега се прибери у дома и напиши в твоя дневник, че днес си тренирал със Златан, защото мисля, че това може да е последният път, когато го правиш“.

Никога не се притесняваше да говори с всеки от сърце, дори и с мен. Един път приказвахме за Ернан Креспо, който по мое мнение е изключителен нападател.

„Да, той е нападател, но не може да направи разликата – отвърна той, когато го попитах какво мисли за Креспо. – Има само трима футболисти, които могат това – Ибрахимович, Меси и Роналдо.“

Това е неговото самочувствие и той има право да си го мисли. Ибра е един от малкото нападатели, може би единственият, който е еднакво щастлив, след като направи асистенция и когато отбележи. Той е един от най-нее-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

гоистичните играчи, които някога съм срещал, а това е от огромна стойност за отбора.

На всичките нови придобивки през лятото им отне време, за да се установят и да влязат в своите роли. Затова дори и през декември на моя първи пълен сезон, тимът все още не беше в необходимата форма. Въпреки това бяхме на второ място в първенството и се бяхме класирали за елиминационната фаза на Шампионската лига мач преди края на груповата фаза. След това загубихме мач срещу „Ница“. Три дни по-късно трябваше да играем последния двубой от групата в Шампионската лига, когато президентът дойде заедно с Леонардо.

„Ако не спечелиш този мач, ще бъдеш уволнен“, каза той. Вече бяхме прескочили групата, затова защо му трябваше да казва това, дори и да беше истина?

В деня преди мача дойдоха отново и двамата и ми казаха: „Спечели утре или си аут“.

Когато попитах защо, те отвърнаха: „Защото не сме щастливи. Ние следваме проекта, не само резултата, и не сме щастливи. Решихме, че ако не спечелиш този мач, ще бъдеш уволнен“.

Обясних им, че дори и да мислят по този начин, защо трябва да казват на даден мениджър как ще бъде уволнен? Ако спечеля, какво се случва оттук нататък? Ще остана със сигурност, но няма да се чувствам комфортно. Ще съм наясно, че съм загубил доверие в президента и генералния директор.

Спечелихме. Играхме добре, победихме „Порто“ с 2:1 и не бях уволнен. Но всичко се промени за мен. Клубът вече не вярваше в мен. Нямах как да задържа моя пост, особено в един дългосрочен проект като този. Обясних на Леонардо, че в края на сезона ще си тръгна. Леонардо беше мой приятел или поне така си мислех. Той не ми даде нормално обяснение защо се отнася по подобен начин. Бях изненадан, защото това не трябва да се случва така във футбола или в който и да е бизнес. Ако трябва да уволняваш хора – уволни ги. Не им казвай, че ако загубят или вършат лоша работа, ще ги уволниш. Щом не върша хубаво работата, тогава просто ме освободи, но не ми поставяй глупави ултиматуми. Ти затова си шефът,

ОПИТ

разбира се, имаш правото да уволняваш, когото си поискаш. Просто се дръж като мъж.

В „Ювентус“ беше обратното. Там подписах нов договор, но когато завършихме на второ място, клубът не беше доволен. Те ме повикаха и казаха: „Трябва ни нов мениджър“.

До последно мислех, че за тях бях най-добрият мениджър на света, а на следващия ден те ме освободиха. Добре, няма проблем, но не ми го казвай по време на сезона.

Не съм сигурен, че преобладаващото мнение на специалистите в човешките ресурси ще съвпадне с моето, но искам да съм честен. Винаги съм предпочитал да загубя моята работа, а не нещата да се провлачат. Научих, че да бъдеш уволнен и да бъдеш нает в същото време рядко зависи само от теб. Винаги зависи от човека, който те назначава или освобождава. Върши си работата като даваш най-доброто от себе си и остави останалите да те съдят, защото те ще го направят така или иначе.

Мъчно ми беше да напусна ПСЖ заради отношенията, които бях изградил с футболистите, но беше станало невъзможно да остана. Още една крива приключи, което беше разочароващо и изненадващо, понеже очаквах да бъде част от дългосрочен проект. Въпреки това едно вълнуващо ново предизвикателство ме чакаше в Мадрид.

Страхотните очаквания: „Реал“ (Мадрид)

Стартът беше приемлив. През моя първи сезон в „Реал“ (Мадрид) осигурих на клубния президент Флорентино Перес светия Граал – Десетата. Това беше рекордният десети успех от Купата на европейските шампиони/Шампионската лига. Успях да интегрирам най-скъпата покупка в историята Гарет Бейл. Той получи определена роля, придаде качество на тима и допълни Кристиано Роналдо. Моделирах преоткриването на формата на Анхел ди Мария и съживих Лука Модрич, който се беше превърнал в може би най-важния играч след Роналдо.

В началото на втория сезон нещата сякаш започнаха да стават по-добри. Направихме безпрецедентна серия от

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

двадесет и две поредни победи, но в крайна сметка бяхме победени от контузии, политика и останахме с празни ръце. Затова само дванадесет месеца, след като спечелих Шампионската лига още при първия опит, платих скъпо с моята работа.

„Нищо лично, просто бизнес“, би казал Вито Корлеоне в моя любим филм „Кръстникът“.

Две години по-рано бях натъжен, когато напусках „Пари Сен Жермен“, след като спечелих френското първенство. Но знаех, че в Мадрид се отправям към едно от най-желаните и в същото време рискови лидерски предизвикателства в професионалния футбол. Флорентино Перес никога не беше крил своето възхищение от мен. Беше направил преди това два опита да ме назначи като мениджър на „Реал“. А когато най-сетне се присъединих след третото запитване, той ме приветства със сравнението: тихото присъствие на миротвореца. Това беше част от неговия любим анекдот, включващ „войнствения“ Жозе Моуриньо, който си беше заминал наскоро.

Каза много мили думи, но бях наясно, че същият Перес в двата си мандата като президент беше назначил и освободил девет мениджъри през последните дванадесет години. Бях нащрек още от началото. Това е естеството на работата. А и както стана ясно от изявлението на Перес веднага след като ме уволни, „Реал“ (Мадрид) не е клуб, където трябва да пускаш корени. Дори и по откачените футболните стандарти нищо не може да се сравнява с тима от Мадрид. Времето за напасване, медения месец и периода за постигане на успех са още по-ограничени в сравнение с останалия футболен свят.

„Карло е част от нашата история, защото той спечели Десетата за нас – каза Перес, след като ме уволни. – Но тук изискванията са много високи, а ние имаме нужда да дадем нов тласък на „Реал“ (Мадрид), който да ни позволи да стигнем желаното от нас ниво. Беше много трудно решение. Изискванията в клуба са максимални, защото Мадрид винаги иска да печели купи.“

В самия край неговите думи бяха учтиви.

„Привързаността на футболистите и феновете към Карло са същите, каквито изпитвам и аз към него“, добави той.

ОПИТ

Точно два дни преди съобщението на Перес Кристиано Роналдо беше написал в твитър: „Страхотен треньор. Анчелоти изгради невероятно близки отношения с играчите. Надявам се да работим заедно през следващия сезон“.

Останалите футболисти го бяха последвали в същия тон. Затова мога да бъда доволен, че бях постигнал позитивни отношения, което винаги е важна цел за мен. Връзките с моя екип, играчите, генералния мениджър и, разбира се, президента са жизнено важни.

Най-важното нещо, когато започнах работа в Мадрид, беше да успокоя съблекалнята след заминаването на Моуриньо. Много от играчите бяха недоволни. Трябваше много бързо да изградя връзка с по-старите футболисти. За мен е важно да разпозная лидерите в тима и различните видове лидери, за да мога да работя добре с тях. Играчи като Серхио Рамос, Роналдо, Пепе – те вече бяха лидери.

Роналдо е този, който наричам „формалния лидер“. Той води останалите със своя пример. Не говори много, но е сериозен, голям професионалист, който се грижи за себе си. Добро момче е. Моята дефиниция за Рамос е „личностният лидер“, лидер със силен характер, който не може да бъде стреснат или притеснен. Винаги е позитивен. Пепе е чудесен и стабилен играч. Неговата енергия и импулс са заразни. Икер Касияс също беше важен, защото винаги е бил мадридчанин и като момче, и като мъж. Той и феновете му вярваха, че с него се бяха отнесли лошо, затова беше важно да го имам на моя страна. Искях останалите играчи да гледат тези хора като положителен пример. Спомням си малък инцидент с Фабио Коентрао, когато той се оплака, че друг футболист не работи достатъчно здраво.

„Ти с кого се сравняваш – попитах го. – С футболиста, който не работи или с останалите, които го правят?“

Той разбра на момента. Сравнявай се с лидерите, защото те са тези, които ще помогнат на твоята кариера.

В Мадрид организацията беше невероятна. Имаха страхотна история и традиции. В „Пари Сен Жермен“ вероятно бях най-важната част от проекта, защото имах опита, който никой друг нямаше. В „Реал“ (Мадрид) си

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

само малка частичка от проекта, защото всеки в организацията знаеше за какво е там. Всички бяха способни да работят на топниво – от администратора до президента. „Реал“ (Мадрид) е като „Милан“, клубът, който преди бях наричал мой дом. Единствено мениджърът беше често сменян в Мадрид. Всички останали – администраторът или физиотерапевтът, повече или по-малко са едни и същи за дълъг период от време. Също като семейство, което работи заедно. И така, служителите по поддръжката са постоянни, което беше добре за мен. Не трябваше да се притеснявам с това, защото вече беше уредено. Затова можех да кажа на футболистите: „Хайде да се фокусираме върху задобряването“.

В „Реал“ (Мадрид) не е възможно да завършиш сезон, без да си спечелил един или няколко трофея, които президентът вече беше обещал на феновете и медиите. През първия ми сезон той беше обещал Десетата, което успях да постигна, а освен това спечелихме Купата на Краля. Знаех, че президентът се интересуваше истински само от Шампионската лига. Това се беше превърнало във фикс идея за всички в клуба. Те бяха наели Специалния, за да осигури Десетата, но дори и някой толкова специален се беше провалил в това да я спечели.

Преди да пристигна, бяха играли доста по дефанзивен стил, отколкото президентът искаше. Получих свободата да променя стила на игра. Въпреки че самият аз настоях, без значение дали го исках, или не, трябваше да бъдем по-офанзивни. За щастие, имах опит в справянето с желанията на президента, а всеки лидер има нужда да се чувства комфортно с определени изисквания към неговата позиция. При мен се получи. Отборът беше по-мотивиран, защото, когато промениш стила на игра, футболистите слушат, концентрират се повече и работят по-здравно в подготовката. Поради същата причина промених доста в тренировъчните сесии и непрекъснато ги сменях. Не исках да правим едни и същи упражнения през цялото време, защото бързо стават монотонни. В началото всичко вървеше добре, но постепенно трябваше да започнем с вземането на решения за това накъде да насочим нашите усилия. Трябва ли да даваме почивка

ОПИТ

на играчите? Къде да се концентрираме – върху Шампионската лига или върху първенството? Справихме се ефикасно със спечелването на Шампионската лига, превръщайки фикс идеята в реалност. Веднага след това се стовари напрежението за следващия сезон. Мадридският клуб никога не е в застой.

Искахме да спечелим отново Шампионската лига, но не можехме да позволим на „Барселона“ или „Атлетико“ (Мадрид) да завършат пред нас в първенството. Често ме питат дали смятам втория сезон за провал, защото не спечелихме нито един трофей и бях уволнен. Моят отговор е: „Не, нещата вървяха добре. Спечелихме двадесет и два последователни мача и след това имахме две сериозни ситуации“.

Първият проблем дойде от статистиката, която „разкри“ как нашите футболисти не се раздават достатъчно сериозно в сравнение с останалите европейски състави. Медицинското изследване, което беше базирано на анализ от УЕФА, показва как „Реал“ (Мадрид) използва по-малко тренировъчно време за подготовка преди мачовете в сравнение с останалите водещи европейски тимове. Внушението беше, че трябва да повишим нашата натовареност в тренировките.

Цифрите бяха грешни. Спечелихме двадесет и два поредни мача, значи трябва да сме правели нещата правилно. Но когато статистиката беше публикувана, точно бяхме прекъснали тази печеливша серия. Понякога хората хвърлят отговорността върху нещо определено, за да обяснят някое поражение, вместо да помислят спокойно върху него. (Моето предпочитание е да намеря решение, а не да търся кого да обвиня.) Клубът се хвана за това като обяснение и поиска повече работа.

„Трябва да работим – да работим по-здраво – казваха от клуба, като искаха да поставят под напрежение футболистите. – Трябва да имаме повече концентрация преди мачовете.“

Но това беше грешно. Всъщност имах нужда да дам повече почивка на футболистите. В продължение на месец страдахме от контузии и умора, което беше решаващо за изпускането на първенството. Загубихме от „Барсе-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

лона“ през този период, а петима от важните ми играчи бяха контузени между февруари и март – Серхио Рамос, Хамес Родригес, Пепе, Лука Модрич и Карим Бензема. Особено пострадахме от травмите на Модрич и Бензема, защото няхмахме точни заместници за техните специфични позиции и умения. Въпреки че спечелихме девет от последните десет мача, беше прекалено късно. Вече бяхме загубили първенството.

Случаят с медицинската статистика беше сериозен сигнал, че вярата на клуба в моите способности да се справя с работата беше намаляла. Той показва как те имат повече доверие в числата, отколкото в мен. Приблизително по това време още един случай изскочи на повърхността. Една сутрин през март получих телефонно обаждане от генералния директор. Той каза, че президентът иска да говори с мен същия ден след края на тренировката. Това беше доста необичайно. Когато посетих президента, той ми каза, че агентът на Гарет Бейл беше ходил в неговия офис, за да говори за „Ситуацията Бейл“. По-рано през годината, на 4 януари, смених Бейл в мача, който сложи край на нашата победна серия, а президентът беше цитиран да казва: „Изваждането на Бейл е атака срещу мен“ и „Веднъж той (Анчелоти) го извади (Бейл). Аз го укорих, но Карло не ме разбра. Оттогава той загуби моето доверие“.

През януари агентът на Бейл беше наговорил разни неща и вероятно се чувстваше в силна позиция, защото вече беше приказвал с президента. Сега съобщаваше на президента, че Бейл не е щастлив от своя статут. Искал да играе повече в центъра. Президентът ме попита какво ще правим.

„Нищо“, отговорих му. Беше невъзможно да променя неговата позиция в този етап от сезона, защото трябваше да изменя целия план и да размества още много играчи. Освен това казах на президента как съм изненадан, че футболист не е способен да говори директно с мен. Това неговото не бе нормално. Очаквах играча да дойде и да се види с мен, защото не исках да говоря с агенти. Като цяло се опитвам да избягвам приказките с агенти. По-късно през сезона в отговор на още коментари от аг-

ОПИТ

ента на Бейл се обърнах към пресата. Казах как понякога е добре за агента да си трае и да не говори.

Бейл имаше фантастични качества от световна класа. Всичко, което се опитвах да направя, беше да му помогна да разбере своите основни силни черти, за да може да изпълни своя потенциал. Между другото, бях по-квалифициран да направя това в сравнение с неговия агент или президента. Обичам да работя с футболистите, за да правят най-доброто за тях и за отбора. Ще дам за пример как преди време имах проблем да нагласа четирима страхотни играчи – Пирло, Сеedorф, Руй Коша и Кака на три позиции в моя тим. Отделих време, за да приказвам с всички тях и да им кажа, че трябва да се разберат или във всеки мач един от тях ще бъде на пейката. Накрая стигнахме до схемата диамант, според която Пирло и Кака си сменяха местата. Пирло влизаше от дълбочина, а Кака беше изтеглен по-напред. Тази схема 4-4-2 диамант превърна Кака в най-добрия футболист за годината. Той играеше на върха на диаманта. В същото време вкарваше повече и създаваше повече асистенции, което даваше възможност на тима да печели.

Казах на президента, че самият аз ще говоря с Бейл на следващия ден, което и направих след тренировката.

„Знам, че твоят агент е говорил с президента – обясних му. – Защо не дойде да приказваш с мен за това какво искаш?“

„Да, окей, няма проблем.“

Обясних му какво бях казал на президента и как е невъзможно да променя игровия план, защото не ставаше въпрос само за една позиция, а за целия отбор. Бях точен с него. Казах му, че трябва да опитаме някои неща през лятото. Да сменим неговата позиция по време на подготовката за новия сезон, а не сега. Нямахме смисъл, бяхме намерили игрови облик, който работеше. В него той беше имал страхотен първи сезон. По мое мнение не беше време да променяме игровия облик. Способността да разменяме крайните играчи, да променяме играта, беше основна за нашия футболен стил. Когато играеш с две крила, такива, каквито имахме в лицето на Роналдо и Бейл, най-важното нещо беше да можем да им разменяме по най-бързия начин местата.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Футболистите никога не са доволни. Те винаги виждат по-добри неща на хоризонта. Понякога играчите, които са на върха, благодарение на точно определени умения, вярват в желанието да правят нещата по различен начин. Искат да експериментират и да опитват да бъдат по-добри. Забравят кое нещо на първо място им е позволило да стигнат до върха. Например Андрий Шевченко, който беше мощен физически. Можеше да спринтира сто пъти, без да се умори. При него над всичко беше мощта и темпото, които му помогнаха да спечели Златната топка. Но след това започна да мисли как притежава различен талант от това, което е, и престана да работи толкова сериозно. Спря да тича толкова много, а това беше нещото, което го направи велик. Тези неща оказаха влияние върху неговата кариера. Все още ми е голям приятел, затова мога да разкажа това, а той ще признае, че е истина. Мениджърът е необходимо да работи с футболиста, да го накара да осъзнае какво трябва за неговото развитие, да разбере какво го прави толкова страхотен.

Както и да е, от този момент отношенията с президента не бяха същите. В края на сезона всички неща изглеждаха доста позитивно, въпреки че не спечелихме нищо. Достигнахме до полуфинал на Шампионската лига, бяхме счупили рекорди, а моята връзка с футболистите беше добра. Новите играчи се бяха напаснали, а други важни членове на тима скоро щяха да се завърнат от контузии. Бях много уверен, че се намирахме в отлична позиция да атакуваме всички фронтове през следващия сезон. Имахме нужда от съвсем малки допълнителни настройки, но предполагам, че президентът вече си беше наумил какво да прави. В Мадрид сигналите за края бяха същите като в „Челси“. Започнаха да не обсъждат бъдещето, да не правят планове. Усещането е различно, отношенията се чувстват по друг начин.

Както знаем, за мен нямаше да има „следващ сезон“ в Мадрид. Въпреки увереността ми в бъдещето, дойде новината за края на моето управление на „Барнабеу“, а аз я очаквах даже няколко седмици по-рано. Това не беше първият път, когато ме освобождават и вероятно няма да е последният. Уволнението или напускането на клуба е

ОПИТ

част от работата, а всеки мениджър още от самото начало знае, че това е естественият път.

Както във всеки друг клуб, най-трудният момент от края в Мадрид беше изоставянето на връзките, които бях изковал с футболистите. Въпреки това си останах приятел с тях, а нашите отношения се оказаха продължителни.

Моето време в „Реал“ беше по-късо, отколкото се надявах, но също така по-дълго в сравнение с други, които работеха като мениджъри там. Трудно е да се каже дали нещата можеха да бъдат различни.

Изисквах тренировките на футболистите да са по-на-товарени. Въпреки това не се съгласих и продължих да провеждам заниманията точно както бях планирал, без да променям моите виждания. Възможно е понякога менажирането да включва компромис, особено в големите клубове, но не и когато се противопоставя с вашите познания и до убеждението от решенията ви. Докато това можеше да помогне със спечелването на друг трофей или да ми осигури още малко време, в крайна сметка не смятам, че кривата – възходът и падението в моята кариера, по някакъв начин може да се избегне.

КРИВАТА НА ЛИДЕРСТВОТО: „ТИХИЯТ МЕТОД“

- Кривата на лидерството може да бъде личностна, а не наследствена. Различните работни криви зависят повече от вас, отколкото от различните назначения. Това трябва да бъде сериозен фактор, когато решавате дали да приемете, или не дадена работа.
- Трансформацията от служител в екип към лидер не е праволинейна, както си мислите. Трябва да разберете, че без значение за колко незначителни смятате вашите дела и думи, вие хвърляте сянка, която оказва влияние върху повечето аспекти от живота на вашите служители. Поемете сериозно тази отговорност. Грижете се за хората и не злоупотребявайте с властта.
- Ограниченията в ръководенето на дадена организация не винаги попадат под публичното внимание. Отново, когато вземате решения в ново амплуа, трябва да го правите с колкото се може по-голямо старание. Не е добре да се оплаквате, че са ви пробутали развалена стока, ако не сте си написали домашното.
- Понякога връзката просто се изчерпва и е време да се продължи напред. Не придавайте голямо значение на това. Всичко има цикличност. Ключът е да берете колкото се може повече плодове във всеки цикъл.
- Да говориш открито трябва да бъде приемливо поведение. Необходимо е лидерите да го ползват за тяхна собствена полза. Важността му е крайно необходима, а не повърхностна.
- Намерете решение, не си губете време да търсите виновника.
- Имайте едно наум, че когато започнете нова работа, периодът на медения месец е много кратък.

- Уважението е всичко. Това е като валута, която всеки ден може да се покачи или спадне в директна връзка с вашето поведение и избори. Приемете това на сериозно.

- Получаването на лоялност от хората, с които работите, не трябва винаги да бъде обсебващо. Опитайте се да вдъхновите по-добро представяне в този момент и се фокусирайте да покажете, че наистина ви е грижа за тях като хора и за тяхното професионално израстване.

- Взаимното доверие идва като финална част от пирамидата на отношенията, но още от първия ден демонстрирайте на служителя, че може да ви се вярва.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

КРИСТИАНО РОНАЛДО ЗА КАРЛО

Винаги съм мислел, че Карло има строг поглед. Изглежда като корав човек на всички негови снимки, които съм виждал, затова, когато се срещнахме за първи път, беше голяма изненада, защото не очаквах да бъде такъв добряк. Каза ми за неговите планове, какво иска, какво мисли за мен и ме накара да се чувствам много комфортно. През следващите няколко дни започна да показва своя почерк, начина, по който работи, какво представлява като личност. Не само с футболистите, но и с екипа и служителите в клуба. Тогава започваш да разбираш защо всички имат толкова високо мнение за него.

По мое мнение една от причините за това е начинът, по който той се отнася с хората. Много е кротък, което не е нормално за футболния бизнес. Държи се с всички като с равни. Никога не отпраща някого, защото не е на неговото ниво. Винаги ще те изслуша.

Всеки има слабости. Понеже той е толкова смирена личност, много е трудно да се говори по този начин за него, а единствената слабост, за която се сещам, е една от неговите най-силни страни. Той е много готин през цялото време и никога не се ядосва за повече от минута. Може да повиши тон за нещо, от което не е доволен, но след това всичко свършва. Това може да е слабост, когато си прекалено добър, хората биха могли да си помислят, че са способни да се възползват от теб. Но това е позитивна слабост, ако ме разбирате какво искам да кажа, а аз определено не гледам на него като на слаб човек.

На показ излиза, че това, което чувства вътре в сърцето, винаги е позитивно. Това е хубаво, защото е нещо открито.

Работата с откровени хора е много важна, не само в моята работа, но и на други места. Трудно е да намериш откровени, сериозни и отговорни хора. Карло обича да показва строгото си лице на света, но вътрешно е една невероятна личност. Той е един от най-добрите и важни хора, които съм срещал, откакто се занимавам с футбол. Когато си с Карло, все едно си със семейството. Ставаш част от неговата фамилия.

Бих се радвал да мисля, че с Карло имаме няколко общи качества. Виждам нещо от него в мен. Вярвам, че и аз също съм чувствителна личност. Понякога показвам строго или дори арогантно лице пред света, но не съм такъв с хората, които обичам и с онези, които работят с мен. Карло ми помогна доста. Искане ми се да беше останал по-дълго в „Реал“ (Мадрид). Надявам се да работя отново с него някой ден.

„Ще учиш ли немски“, попита ме някой.

„Тони Кроос ме научи на няколко думи, но ако някой ден трябва да уча по-задълбочено немски, тогава ще уча.“

Само няколко пъти съм виждал Карло ядосан. Когато загуби самообладание, той вика и крещи на първия език, който му дойде в главата, а след това минута по-късно спира, поема си дъх и излиза навън. След това се връща, пушейки цигара, и е напълно спокоен. Отново всичко е наред.

Неговата способност много бързо да си връща спокойствието е важна. Знае как да приказва с хората и как да се справя с трудните моменти. Дори и ако сме загубили мач предния ден, той ще каже: „Хайде, момчета, всичко ще се оправи. Още нищо не сме загубили, просто паднахме в един мач“.

Отнасяше се по подобен начин с нас и с неговия екип също, а с това направи обстановката в Мадрид впечатляваща. За мен атмосферата, постигната от Карло, беше едно от неговите най-фантастични постижения. Ако погледнете двете години под негово ръководство и какво спечелихме – Шампионската лига и Купата на краля, това показва колко важен беше Карло за „Реал“ (Мадрид) и за играчите. Когато напусна клуба, много от нас влязоха в социалните мрежи, за да кажат колко много значи той за всички нас. Карло е невероятна личност.

Една от причините обстановката да беше толкова добра беше, защото той пазеше съблекалнята от президента и всичко останало, което би могло да наруши баланса в семейството. Бях виждал това със собствените си очи. Хората могат да приказват

каквото си искат, но бях свидетел как не се огъна под натиска на никого. Той взема своите собствени решения – понякога добри, понякога лоши, което винаги е практика в треньорската работа. Затова го харесвам, защото той има собствен стил, своя собствена личност, прави своя собствен избор, взема решения и държи на тях.

Той също така е умен – много умен по начина, по който изслушва играчите. Разбира футболистите. В миналото е бил като тях, затова има опит. Знае как да извлече още повече от отбора, за да печели мачове и трофеи. Не случайно спечелихме почти всичко. Той има план и стратегия. Ако не правиш правилните неща, няма да спечелиш нищо. Колкото и да изслушва футболистите, той винаги ще стори това, което смята за правилно решение. Ако разликата е дали да премести един, или друг играч на различна позиция, той ще прецени последствията и след това ще премести футболиста, който най-малко би объркал схемата. Няма да размести петима играчи, ако може да постигне същия резултат само с един.

Въпреки че се отнася еднакво с всички футболисти, разбира, че също като във всеки друг спорт или работа, има нужда да се отнася със специалните играчи не просто различно, но с повече загриженост. В крайна сметка е добре за тима да използваш играчите колкото се може по-ефективно. Дори и когато усещаш, че нямаш сила да изкараш всичките деветдесет минути или чувстваш, че повече не можеш да тичаш, тогава трябва да го направиш за треньора. Аз ще го направя за него, защото го заслужава и винаги се беше грижил за мен. Повечето от моите съотборници смятат същото – футболистите го обожават и са готови да се бият за него.

Можете да видите това в начина, по който играх във финала за Шампионската лига през 2014-а. Месец преди мача бях контузен, а той ми каза няколко пъти: „Кристиано, ако не се чувстваш добре, просто ми кажи. Няма да ми е лесно, защото дори и да си на петдесет процента от възможностите си, ти си оставаш нашият най-важен играч“.

Затова играх. Не го направих невероятно добре, но вкарах дузпа – моят седемнадесети гол в Шампионската лига през този сезон. Това беше рекорд, а ние спечелихме турнира. Не бях напълно възстановен, но направих жертва за Карло.

Всеки футболист трябва да бъде смирен и да е наясно, че

не знае всичко за футбола. Винаги гледам да науча по нещо и да си взема поуки от всеки един треньор. Вземам мъничко от единия, мъничко от другия, защото те знаят. По-възрастни са и имат повече опит. Те няма да ме научат как да играя футбол или как да ритам топката. Ако си умен, можеш да се възползваш от всеки треньор и да научиш много неща, което по мое мнение е важно. Карло развива дори и най-добрите футболисти, като непрекъснато ги мотивира да работят за него. Винаги ме мотивира. Казва ми: „Бомба, (нарича ме „Бомба“, което от италиански значи бомбардировач) хайде, днес ще вкараш гол. Ще спечелиш мача за нас, Бомба“.

Дори и когато не вкарам гол през първото полувреме, той ще поговори с мен в съблекалнята на почивката.

„Ще отбележиш – ще каже той. – Ти играеш невероятно.“

Винаги ми даваше увереност през цялото време. За мен най-важното нещо е, че се грижи за мен. Винаги щеше да се погрижи за мен. Заради тези качества всеки клуб го иска. Той е специален треньор.

Журналистите често ме питат за моите треньори. Някои от тях, разбира се, имат доста общи черти. Карло и сър Алекс Фъргюсън например много си приличат. И двамата създават семейство. Те са различни като родители, но разсъждават по същия начин как да те защитят и да ти позволят да демонстрираш своя талант. Тактиката не е основното нещо при нито един от тях. При Карло не се наблягаше толкова много на тактиката, въпреки че беше работил в Италия. Преди да пристигне в Мадрид, ние мислехме, че като типичен италианец щеше да сложи сериозен акцент върху тактическите тренировъчни занимания, но подготовката започна с Карло, а не с тактиката.

„С този отбор нямам нужда от много тактика – каза той. – Искам да вкарваме голове с тези футболисти.“

Когато имаш подобен атакуващ манталитет, акцентът върху тренировките за защита се измества. Разбира се, все още трябва да имаш качествена организация, но не и тактиката, която обичайно се използва, за да създадеш контраатакуващ отбор. Карло не е такъв. Други футболисти са ми казвали как той се е трудел здраво върху тактиката в други клубове, но не и тук в „Реал“ (Мадрид), не.

Може би причината е, че в „Милан“ или в „Пари Сен Жермен“ не беше разполагал с футболистите, които имаше в „Реал“

(Мадрид). Играчи с умения и решени да побеждават. Смятам, че най-важното нещо е концентрацията. Когато допусках голове при статични положения, причината е концентрацията, а не тактиката. Ако съперникът е по-бърз от теб и скача по-високо, това не е тактика. И така, става въпрос за концентрация и Карло беше много наясно с това. Очевидно той е организиран човек и е много гъвкав. Ако нямаше качеството на играчи, с които разполагаме в „Реал“ (Мадрид), може би щеше да обръща повече време на тактиката.

Докато Карло и Фъргюсън са по-семеино организирани, Жозе Моуриньо беше малко по-различен, по-дистанциран. Карло беше близо до нас и полагаше повече грижи за играчите. Това, което е общото и за тримата мениджъри, е тяхното огромно познание върху играта. И тримата са много умни. Всички те са победители, това е ясно на хората. Дори и с всичкото това познание, ключът за тях е отношенията, които изграждат. Всеки е наясно, че само ако има страхотна връзка с футболистите, може да извлече най-доброто от тях. Ето това е специалното за тях. Играл съм за и с най-добрите, затова бях благословен.

Можете да разберете колко добър е някой, когато той е на тренировъчното игрище. По мое мнение Карло е един от най-добрите там. Той има шесто чувство кога футболистите са уморени или отегчени, искат да тренират по-здраво или да се скатават. Когато Зизу (Зинедин Зидан) дойде при нас след Бенитес, тренировките бяха много близки до тези на Карло. Зизу разбра това като футболист. Заниманията на Карло бяха забавни и пълноценни затова той използваше подобни методи. Зизу е умник и взе много от идеите от времето, когато играеше за Карло и когато беше негов асистент в Мадрид. Най-важното нещо е, че Зизу опита да запази същото настроение като Карло.

Карло пускаше доста майтапи, понякога се правеше на ядосан, за да те накара да се притесниш.

„Кристиано, утре ще почиваш“, казваше ми понякога той. Всички знаят как искам да играя във всеки мач, затова бях разочарован и отвръщах: „Какво говориш?“.

Казваше ми, че трябва да почивам, спорехме с него, а после той добавяше: „Трябва да почиваш в три часа утре, но когато мачът започне в четири, може да играеш“.

И след това се засмиваше.

Карло познаваше момента кога е време за забава и кога е време за сериозна работа. Винаги намираше точния баланс заради неговото познание и опит. Той е интелигентен треньор, защото се грижи и иска най-доброто за теб.

ВТОРА ЧАСТ

Същината на бизнеса

КРИС БРЕЙДИ

Водещата тема на списание „Форчън“ от 21 юни 1999 г. се казва „Защо се проваля изпълнителният директор“. Простият отговор беше: защото не си върши работата. Статията привежда доводи как лидерите в големия бизнес бяха фокусирани само върху „Планиране, цели и визии“ и не бяха обръщали достатъчно внимание на резултатите (освен това не обръщаха внимание на техните колеги, които постигаха подобни резултати).

„Стратегия – в излишък; вършене на работа – недостатъчно; нашата стратегия: да вършим работа“, беше заключил точно и ясно Хърб Келъхър от „Саутуест еърлайнс“ (нискобюджетна американска авиокомпания – бел. ред.).

Когато Лу Герстнер пристигнал в IBM със задачата да оправи бъркотията, оставена от напускащия изпълнителен директор, той казал паметната фраза: „Последното нещо, от което IBM се нуждае в момента, е визия“.

Герстнер премахнал няколко души от ръководния екип, но най-важното е, че сменил директора на човешки ресурси. Герстнер осъзнал, че успешните изпълнителни директори са неизменно онези, които се интересуват от хората.

„Мотото на успешния изпълнителен директор: Хората на първо място, стратегията на второ“, заключва статията на „Форчън“.

Прекарах десет години в проучване на работната ангажираност. Резултатите бяха публикувани в съавторство с Дейвид Маклауд през 2007 г. в „Допълнителната миля, Книга първа“. Установихме, че фокусът върху справянето с работата и мениджърите, които използват мантрата „Хората на първо място“, са съдбоносни за успеха на всеки бизнес. И така, след като из-

следвахме същината на футболния бизнес или какво всъщност се случва на игрището, е добре да си припомним, че Карло Анчелоти и неговият тих метод на лидерство са въплъщение на това вярване. Той беше целеустремено заинтересуван в това и отдаден на хората, които бяха под негово ръководство.

Новата футболна икономика, базирана на уменията, съдвкваше и изплюваше както на никое друго място талантливите играчи и мениджъри. Една от характеристиките на Карло беше да разбира това и да менажира с достойнство. Когато слуховете за неговото освобождаване в Мадрид започнаха да се ширят, той получи въпрос за бъдещето си на пресконференция.

„Иска ми се да остана, но не знам дали ще съм тук през следващия сезон... Не съм аз човекът, който ще ме оценява през тази година. Зависи от други – отговори той. – Знам много добре как стават нещата във футбола. Няма нужда да говоря. Ако клубът е щастлив, мога да продължа. Ако не, те ще трябва да вземат решение. Клубът има право да смени треньора, ако собственици и президенти не са щастливи.“

Изявлението не беше перчене или нещо завоалирано. Беше искрено. Анчелоти разбира, вероятно по-добре от всеки друг, работата в най-безмилостния бизнес, преходното естество на назначението във всяка индустрия, която зависи от качествения персонал. Тези, които не са склонни да приемат футбола като една индустрия, трябва да обърнат внимание на думите на генералния мениджър на „Реал“ (Мадрид) Хосе Анхел Санчес.

„Ние сме производители на удоволствие“, казва той.

С други думи мадридчани, но и гиганти в модерния спорт, са се превърнали в комерсиални предприятия с прикачени спортни клубове. Тази концепция е потвърдена от други изтъкнати лица и в спорта и в бизнеса.

„Бизнесът е игра, най-великата игра на света, ако знаеш как да я играеш“, беше казал основателят на IBM Томас Уотсън. Единственият треньор, който е печелил световното първенство по ръбги с Англия – Клайв Удуърд, го обобщи по следния начин: „Съществува пълен аналог на това да ръководиш успешна компания и да ръководиш успешен спортен отбор. Нуждаеш се от същите умения.“

Футболът наистина е най-типичният модел за модерните индустрии, които зависят от качествения персонал.

В този раздел Карло размишлява върху всички аспекти от същината на бизнеса, от средата до отговорностите, от справянето с йерархията до полирането на работното обкръжение, от управляването на персонала до създаването на продукт. Накрая вмъква и разбирането за следващото поколение от преимущества, даващи предимство в надпреварата – анализите и психологията.

2. СРЕДА

Семейството

Няма нищо по-важно от семейството. Във футбола има два вида семейство. Това е моят личен набор от верни „десни ръце“ и екип, хора, с които съм работил през годините. С тях сме споделяли добри и лоши времена, хора, към които тая страхотна вяра и уважение. Те са моето футболно семейство и ще поговоря за тях след малко. След това идва клубът като семейство.

Когато се присъединих към „Милан“ като мениджър, беше като да се върна у дома. Клубът е изграден точно като семейство, въпреки че е един от най-големите футболни отбори в света. Имаш свой собствен кабинет на „Миланело“, тренировъчно игрище, администратор и други служители. Те бяха там от доста време. В „Миланело“ има ресторант. Не бюфет, както е в „Челси“ или „Реал“ (Мадрид), а истински ресторант с келнер, който идва да приказва с теб, като с приятел. Повечето сервитьори на „Миланело“ са възрастни. Те също бяха там от доста време. Обстановката е много ведра. Когато започнах с организацията и структурата на „Пари Сен Жермен“, въвеждането на ресторант беше един от моите първи приоритети. Бях наясно от времето в „Милан“ колко важно е за играчите да се хранят заедно, за да им помогне това да станат по-солидно ядро. Исках да пренеса семейната среда, която познавах толкова добре, от „Милан“ в Париж. Времето за хранене е важна част от семейния живот. Ето как исках да изглежда средата в клуба. Смятах семейната атмосфера като основа за успеха.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

От мениджъра до администратора – всеки имаше нужда да е част от семейството и да работи за постигането на общите цели. Ключът към успеха във всяка организация е да наредиш цялото семейство в една и съща посока. Играчите са съществена част от това и не е от полза, когато има противници, работещи срещу семейния дух или които не се смятат самите те за част от това. Моята работа беше да се убедя, че семейните ценности, каквито и да са те, са почитани и уважавани.

За мен беше лесно да се върна в „Милан“, след като бях един от техните успешни футболисти, а клубът беше толкова познат за мен. Понякога си мислех, че можех да бъда проблем за „Милан“ поради факта, че те бяха толкова благодарни на някого, изиграл толкова съществена роля в историята на клуба.

Това е средата в клуба – семейна структура. В други клубове може да бъде различно. За мен „Ювентус“ беше като в компания. Когато клубът е като компания, моето отношение с тези над мен е по-официално. По време на периода ми в „Юве“ не разполагахме с наш собствен тренировъчен терен и база. Нямахме наш „дом“. Въпреки това моето преживяване в „Ювентус“ все пак е положително в съзнанието ми. Резултатите не бяха страхотни по време на престоя в клуба, но не винаги можеш да контролираш резултатите. Това не означава, че моите отношения с клуба бяха лоши. Нещата, върху които имах контрол, работеха. Може би феновете няма да се съгласят, но и тях не мога да контролирам.

Важно е мениджърът да се приспособи към средата в клуба. Неговата работа трябва да е пример за средата, за да поддържа нейните стандарти и да наблюдава как се съблюдава в организацията. В „Милан“, разбира се, се приспособих по естествен път, но за „Ювентус“ не пасвах. Семейната среда пасва по-добре на моята личност. Винаги е по-лесно да се работи в атмосфера, която е сродна на самия теб.

„Средата закусва със стратегии“, казва бизнес гуруто Питър Дракър и аз съм съгласен. Успехът все още може да бъде постигнат без съпричастност със средата, но ще премине бързо и е трудно да се задържи.

СРЕДА

Където и да отида, винаги съм самият аз. Моят характер или стил не се променят и в крайна сметка ме наемат заради това, което съм. Водещата атмосфера в клуба, когато пристигна, определя количеството време и усилия, които ще са необходими, за да постигна желаната от мен обстановка и да създам мое семейство. Ето затова понякога най-важната задача е да изградиш въпросната семейна атмосфера, ако не съществува естествена такава. Например клуб като „Челси“ е повече като компания, но видях в това възможност да изградя семейство там.

Когато се назначават ръководители, от съществено значение е хората, които ги наемат, да знаят точно каква роля искат от новия лидер да изиграе – да поддържа средата или да създаде нова? Споменавано е как сър Алекс Фъргюсън е бил нает, за да съживи средата, която са искали в „Манчестър Юнайтед“.

Правейки това, той задържал успеха, като постоянно подсилвал средата, правейки непрекъсната справка с историята и традициите на клуба.

Разбира се, даден мениджър може да промени своя подход, за да изпълни желанията на клуба, но е по-лесно треньорът да пасне на клуба в сравнение с другия вариант. Освен ако не искате промяна или има голяма причина да се откажете от вашите вярвания. В Мадрид например не съм сигурен дали Моуриньо беше правилният човек за тях и може би дори клубът не беше убеден, но те бяха отчаяни. Искаха да печелят и да разкъсат задушавачката хватка на „Барса“. По това време Моуриньо беше най-добрият, затова се смяташе, че може да прекъсне онзи монопол. Справи се добре в Мадрид, но това не беше достатъчно. Бихте казали, че може би той не беше правилното парченце, което да пасне в средата. Когато ме наеха, знаеха, че мога да се адаптирам, но също така вероятно бях по-близо до този мадридски тим, който Флорентино Перес искаше да възкреси. За него концепцията за Ел Галактико беше съдбоносна. Вярваше, че моите умения в изковаването на отношения с играчите беше с централно значение, за да се справя с различните нужди на доста популярните и силни личности в съблекалнята.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Беше прав да вярва в това. Все пак проблемът е, че клубовете рядко разпитват достатъчно и полагат съответните усилия, за да могат да знаят всичко за задаващия се кандидат. Вярвам, че Перес направи правилното решение, когато ме нае, но това не винаги е начинът във футбола. В моята кариера имаше само един клуб с изключение на „Милан“, който ме познаваше. Там бях попитан: „Как ръководиш?“, „Как работиш с футболистите?“, „Какъв е твоят стил на тренировки?“, „Как би се справил с тази или с онази ситуация?“.

Това беше „Челси“. Имах десет срещи с тях, което е правилният начин да се прави бизнес с мен, но определено не е нещо нормално за футбола. Всички клубове трябва да си вземат бележки за подобен подход.

Хора като Пеп Гуардиола и унгарския треньор Бела Гутман казваха, че естественият цикъл за един мениджър е три години. Моят опит с кривата на лидерството, ако изключим един клуб, определено подкрепя това. Въпреки това, някои мениджъри, футболисти, треньори и работници намират своя естествен дом. Валери Лобановски в „Динамо“ (Киев), сър Алекс Фъргюсън в „Манчестър Юнайтед“, Арсен Венгер в „Арсенал“, аз в „Милан“. Това са случаи на отношения, които продължават доста повече от три години. Мениджър може да намери дом, а клубът да открие точното парче, което пасва на средата. Хората казват, че подобен тип дълголетие никога няма да се случи отново. Лесно е да се установи каква е причината в днешно време, но ако мениджърът намери дом, който му пасва, а клубът се чувства по същия начин, тогава кой знае докъде може да доведе това.

Менажирал съм страхотни тимове в цяла Европа, които се различават тотално, с екип и групички футболисти, които не са от еднакви националности. Работата в подобна обстановка представлява уникален набор от езикови предизвикателства. Разбира се, може да кажете, че футболът е език, който говорим всички, но също така е жизнено важно да приказваме на един и същ език.

Бях чужденец в Англия, също както в Испания и във Франция, затова трябваше да се напрегна и да науча езика. Правех това във всеки от клубовете навън, които бях

СРЕДА

менажирал, и винаги ще го правя, защото това е важно. Нуждая се от комуникация с футболистите и медиите на езика на тяхната страна. Трябва да покажа ангажимент, за да се види, че съм сериозен към адаптацията и напасването в новата житейска обстановка. Лично за мен е важно да науча езика, защото това е един мост към средата.

Очаквам същото от играчите и виждам това като мерило за техния професионализъм. Разбира се, ако трябва да избирам между футболист, който вкарва всяка седмица, и такъв, учещ езика, ще избира първия. Понякога даден играч може да бъде толкова полезен на терена, че да не се нуждае от думи. Въпреки това изисквам и двете от футболистите. Усилието да научи езика позволява на играча да осъществи по-добри отношения с останалите футболисти и със служителите. В резултат на това футболистите и служителите оценяват усилието, което е направено, за да се получи адаптация и напасване. Мъката по изучаването на езика е надежден индикатор на положените усилия от играча не само да играе в мачовете, но и да успее в новата обстановка. Вероятно тук се крие причината, поради която английските футболисти се представят под възможностите в чужди първенства. Колкото и езикът определено да беше проблем за Гарет Бейл в първата му година в Мадрид, това не оказва влияние върху неговото представяне на терена и очевидно с времето го поизглади. Може би това е частен случай на фона на общото правило.

Когато ръководех „Милан“, имах футболисти, които говореха италиански и нищо друго, така че всички ние приказвахме на езика на страната. Разбира се, много по-трудно е сега, защото имаш играчи от толкова много различни държави, а те често обичат да се събират по групички и да говорят на техния национален език. Във Франция имахме италианци и аржентинци. Те общуваха на италиански, но в началото това беше проблем, защото местните футболисти приказваха само френски и се получи естествен процес на разделение.

Още в началото на вашите отношения с футболистите трябва да се обърнете към тях и да ги накарате да раз-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

берат, че кликите не са приемливи. С хитрост успях да ги накарам да си говорят като организирах обща вечеря, а след това размествах резервациите на местата. Слагих ги на места до други футболисти, с които те обикновено не общувах.

Номерът е да сближиш групичките постепенно. В Мадрид слагихме хората заедно на масите в часовете за хранене, а целта беше да ги интегрираме още в началото. Поставихме новопривлечения Тони Кроос, който е немец, до неговия сънародник Сами Кедира. Малко по-късно сложихме Кроос до Серхио Рамос и така нататък. Другото нещо, което правех в клуба, е да организирам вечери за играчите далеч от тренировъчното игрище, където те могат да се отпуснат и да се опознаят един друг по-добре.

За съжаление, не всичко може да бъде направено по време на хранене. Голяма част от моя подход в Париж се опираше просто до елегантното подтикване на футболистите на тренировъчното игрище, където прекарвахме по-голямата част от нашето време. Незабелязано разделях групичките, за да ги омешам с другите. Опитвах се да не насилвам тези неща, а по-скоро да внушавам и да подтиквам. Това е тихият метод. Бях чел работата на психолога с италианско име Роберт Чалдини (Роберт Чалдини е американски професор по психология – бел. прев.) върху въздействието. Той споделя за ефекта от неща като последователност, взаимодействие и чара, с които се обръщаш към хората. Смятам, че точно това е правилното схващане.

Езикът е от основно значение при футболистите и служителите за бързото разбиране на средата в дадена страна и клуб. За бизнес компаниите това вероятно е още по-важно в сравнение с футбола, където текуществото на играчи е голямо, а тяхното въздействие може да не е толкова зависимо от езика. Бизнес служителите са задължавани да работят в страни с доста трудни езици за изучаване от западняците като в Китай или някоя арабска държава. Усъвършенстването на езика, което може да отнеме поне осемнадесет месеца, може да не бъде толкова ефикасно. В подобни случаи все пак може да има определени културни норми на поведение, които мо-

СРЕДА

гат да бъдат проучени, изучени и използвани, за да може личността да се интегрира в средата.

Същият подход е полезен във всяка една страна, ако искате да останете и да постигнете успех, докато сте там. Това помага да се разбере средата, професионалното отношение и как вашата работната етика изглежда в очите на футболистите. Тези сериозни културни различия са също толкова важни, колкото езика. Ако отидете да работите в Испания например трябва да следвате тамошната култура. Те са свикнали да обядват в три следобед, затова трябва да уважавате това и е необходимо да се адаптирате към него. Щом аз мога да се асимилирам към културата, значи и играчите би трябвало да са способни на същото.

В Англия професионализмът на британските футболисти на терена е дарба. Разбира се, никога не може да сте сигурни какво се случва извън игрището, но там вътре те са наистина професионалисти. Ясно е, че не всички играчи са изначално равни. Същото важи и за различните първенства. Всяко едно от тях е съставено от разнообразни националности. Дори и вътре в самите тях, има културни различия. Затова е нормално да намериш пъстър букет от култури на места като Париж. Всъщност подобно преживяване е една от големите причини, поради които избрах да работя в толкова много страни и точно затова нямам търпение да се впусна в следващото приключение в Бавария.

Веднъж разказах в интервю за тези културни различия и това не се хареса във Франция. Казаха, че не съм говорил добре за футбола в тяхната страна и как съм бил расист. Определено не съм расист, а френските мениджъри се съгласиха с това, което казах в интервюто. Виждам разлики как стоят нещата в отделните страни при различните подходи, култури и мениджърски стилове. Нито един от тях не е по-лош от другия, но те са различни. Затова трябва да се адаптирате.

Например моят период в Испания ми показва как там харесват да играят футбол по определен начин и всички клубове масово нямат нищо напротив да следват този подход. Набляга се повече на притежанието на топката.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

В испанското първенство по-малкото притежание на топката означава, че си на дъното в класирането, но това е, защото всеки играе по един и същи начин, всички приемат този модел. „Байерн“ (Мюнхен) например победи „Барса“ в Шампионската лига през 2013-а с общ резултат от двата мача 7:0 с по-малко притежание на топката. „Лестър“ се изкачи на върха във Висшата лига с един от най-лошите статистически показатели по отношение на владенето, но в същото време беше сред тимовете с най-високия брой отправени удари от всички отбори. Това не е нормално за Испания.

В Англия има много повече агресия и по-малко мания по притежанието на топката. Английските клубове и футболисти имат силен манталитет на бойци. Ако трябва да ходя на война, ще взема с мен англичани, а не италианци или французи. Крайно необходимо е да бъде разбрана културата, която е нещо като мачовщината при южноамериканците, но по някакъв тих и не толкова показен начин. Дидие Дрогба например не го разбра в началото, когато се присъедини към „Челси“, и беше обявен за симулант, който преиграва с контузиите. Не беше наясно, че симулирането на травми от големите мъже е нещо необичайно за Англия и е срещу възгледите за феърплей. Ето това е част от културата. В Испания е различно. Джон Тери приказва с него и той се промени. Отбеляза много голове и се превърна в клубна легенда. Понякога е по-добре този разговор да бъде с лидера на съблекалнята, отколкото с шефа. Въпросният играч, де факто, става мениджър в този момент, в смисъл, че когато подобен съвет дойде от съотборник и е казан очи в очи, ефектът е по-голям. Може да бъде по-зрелищен и по-ефикасен, отколкото ако самият аз го кажа на футболиста.

Разбирането на културата помогна на Дрогба да разцъфне, след като му беше обяснено от някого, който е пропит с тези ценности. Този начин на културна асимилация е основата на успеха в мултинационална среда, която е изпълнена с отделни групички футболисти, защото позволява формирането и усилването на отношенията между футболисти и служители. В момента футболът е глобален бизнес, след като хора от всички точки на земното

СРЕДА

кълбо играят в клубовете. Колкото повече общи неща имат футболистите, като езика и спазването на културните ценности, толкова по-добре могат да общуват и да функционират като отбор. Играчите, които не се приобщят, стават нещастни и може да не останат задълго. Ако се върнем отново на клуба като семейство и погледнем на място като „Милан“, може да видим колко дълго част от играчите са останали там. Те се бяха интегрирали ефикасно с културата на клуба. За даден чуждестранен футболист или служител изучаването на езика е най-добрата отправна точка, откъдето да се започне, защото демонстрира много ясно една ценност на въпросната личност: неговото старание да стане част от клуба.

ЛОЯЛНОСТ

На пръв поглед е лесно да се разглежда футболът отвън и да се смята как ръководителят трябва да менажира играчите, а в същото време да работи за тези над него, като се справя с очакванията на собственика или президента. Не е трудно да се пропусне едно от най-важните отношения във футболния клуб – тези между мениджъра и неговия екип. Ето тук се появява и второто изражение на семейството – между мен и моите верни помощници. Екипът трябва да е на мястото си, за да изпълнява, да споделя идеи, да подкрепя и да бъде част от единната цялост на мениджърския тим. На последно и най-важно място, доверието между нас трябва да бъде безрезервно, а лоялността е първостепенна. Тук няма място за компромиси.

Когато наех Джорджио Чиаскини при моето първо назначение в „Реджина“, останахме заедно в продължение на десет години в различните клубове. Между нас израсна много силна връзка, така че той беше част от моето футболно семейство. Принципно е много трудно да се влезе в „семейството“, но когато това се случи, става още по-трудно да се излезе от него. Колкото повече време прекарваш във футбола, работейки с още и още хора, толкова повече семейството расте, за да имаш още по-голяма и по-голяма мрежа от верни помощници из

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

целия свят, на които можеш да разчиташ. Точно хората са гарант за нашата лоялност, а не организациите, за които всичко е просто бизнес.

В началото, когато бях мениджър в Италия, имах моето семейство – лоялните и верни хора, с които работех. Искях да ги взема с мен от работа на работа. Много мениджъри правят това, когато получат ново назначение. Те заменят на килограм служителите с техни собствени хора. Но моят период в „Челси“ промени виждането ми върху това. Показа ми, че е възможно да се изковат преданост и нови начини на работа. Това ме направи по гъвкав и адаптивен по отношение на моя подход към ръководенето.

Когато имах разговори с Роман Абрамович и Майк Форд по времето, когато те ме ухажваха, им казах, че искам да взема с мен мои служители.

„Виж, ние имаме отличен екип и страхотна организация – отвърна Абрамович. – За нас работят добри професионалисти. Трябва да дойдеш в клуба и първо да видиш, а след това, ако не си доволен, можеш да направиш промяна.“

Приех, но добавих, че искам да пробвам това в рамките на месец.

„Ако съм доволен – прекрасно. Тогава ще продължим – казах. – Но ако не ми хареса, ще трябва да променим нещо.“

Тогава за пръв път не взех в „Челси“ никого от моите служители, с които работех в „Миланело“ с изключение на Бруно Демикелис, италиански психолог, който говори английски. Прекарах доста време, за да премислям отново и отново нещата, преди да приема и да отида в „Челси“. Винаги преди бях работил с моето футболно семейство, затова не бях сигурен. Имах леко притеснение относно езика. Бруно беше моят оазис на спокойствието, а и той беше качествена добавка със своя опит от машината „Милан“. Разбира се, предпочитях да бях взел моето семейство, но по това време ставаше все по-голяма рядкост клубовете да допускат мениджъри, които вземат толкова много от техните собствени хора.

Когато пристигнах, много бързо станах доволен от слу-

СРЕДА

жителите. Имаше хора със страхотни качества там. Рей Уилкинс, който беше работил с моя предшественик Гус Хидинк, беше от полза, защото можеше да говори италиански и по тази причина се превърна в мост между мен и футболистите. Той беше бивш играч на „Милан“, така че вече беше нещо като семейство. Рей се погрижи за връзката със средата, от която имаш нужда, попадайки в нова организация. Имаше още отлични анализатори, методисти, диетолози – цялата инфраструктура си беше на мястото. Освен това там беше и Пол Клемънт.

Когато се присъединих, имах чувството как се нуждая от още един треньор. Говорих със спортния директор Франк Арнесен и двамата стигнахме до извода да вземем Пол. Той работеше с резервите. Първоначално го привлякохме за петнадесет дни, за да видим как ще се справи. След като тези петнадесет дни изтекоха, Пол дойде при мен и ме попита: „Трябва ли да се върна при резервите?“.

„Не, не, не. Оставаш с мен“, отвърнах.

Пол стана част от моето футболно семейство. Дойде с мен в Париж, а след това в Мадрид, преди нашите пътища да се разделят, когато „Дарби Каунти“ го назначиха за техен мениджър. Беше дошло времето за Пол да започне сам, също както се беше случило с мен преди при Саки.

Когато изтече изпитателният месечен срок за екипа, казах: „Добре, ще го направим по този начин“.

Моето преживяване в „Челси“ ме научи как не винаги имаш обезателна нужда от това, което мислиш, че искаш. Работата със заварен от теб екип на новото място може да бъде огромно предимство. Може би, ако Дейвид Мойс беше дал шанс на титулярните служители в „Манчестър Юнайтед“, нещата можеха да бъдат различни за него. Смятах, че без моите довереници около мен, ще имам големи проблеми, но не беше така, защото създадох нови.

Проблемът с лоялността е, че тя остава дори когато нанася вреда. Вземането на изпитани и верни помощници звучи смислено, защото може да се предположи как са били на вашата страна, когато са ви уволнили от предишната работа. Понякога има нужда от външни намеси, за да изтънее връзката. Трябваше да оставя зад

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

мен лоялни асистенти след успешния период в „Милан“ заради системата в „Челси“. Но това ме научи как винаги можеш да създадеш нови асистенти, които са също толкова лоялни, и да разшириш футболното семейство.

Културният мост

Когато пристигате в нов клуб от чужда държава, важно е да имате хора в екипа, които имат връзка със средата в дадената страна и в клуба, където отивате. Както споменах, за мен това в „Челси“ беше Рей Уилкинс, а в „Реал“ (Мадрид) беше Зинедин Зидан. Много е важно бързо да се установите, да се адаптирате към средата и организацията и да разучите играчите от всички нива на клуба. Тези културни мостове могат да помогнат за всичко това. В Мадрид трябваше да взема петима футболисти от академията, а не знаех нищо за тези играчи. Зидан ги познаваше всичките и успя да ми помогне. Нямах нищо лошо в това, че Зидан имаше много силна връзка с президента.

Научих как не можеш да отпишеш футболисти, които оказват въздействие в твоя подкрепа. Когато пристигнах в „Пари Сен Жермен“, открих там Клод Макелеле. Той точно се беше оттеглил като футболист, а нашите пътища така и не се бяха засекли в „Челси“. Познавах го, а той се превърна в моята културна връзка с всички френски футболисти. Оказа ефективна и ключова подкрепа за мен по отношение на проблемите със средата на играчи и националности, които бяха нови за мен.

В Париж имах картбланш да назнача мой собствен екип. Взех кондиционния треньор, с когото бях работил в „Милан“. Успях да взема Пол Клемънт и Ник Броуд, който беше нашият диетолог и статистик в „Челси“. Той се превърна в спортно-технически директор в „Пари Сен Жермен“. За нещастие, почина след катастрофа, докато беше все още толкова, толкова млад. Беше невероятен човек, а загубата му беше огромна.

По мое мнение екипът от помощници има същата важност, както и футболистите. Затова се опитвам да се отнасям със служителите по същия начин, както с отбо-

СРЕДА

ра. Разбира се, имам по-близки отношения с моя екип, отколкото с играчите. По тази причина е по-лесно. От друга страна, не е толкова мъчно, защото не трябва да избирам между тях, когато дойде време за мач. Реално, те играят всеки мач.

Винаги се вглеждам в характера на служителите, също както го правя с футболистите или с всеки друг, с когото работя. Вярвам, че техните качества ще бъдат повече или по-малко еднакви, ако всички имат квалификация. Ще се повторя, но за мен най-важното нещо е доверието. Имам нужда да вярвам, за да се чувствам спокоен, когато делегирам права, защото искам да им давам власт и да ги вкарвам в процеса, колкото се може повече. Желанието ми е те да имат свободата, за да говорят с футболистите. Понякога използвам помощта на служителите, когато се говори с играчите. Самият аз давам насоки какво трябва да се направи. В „Реал“ (Мадрид) Пол Клемънт беше важен, за да помогне на Гарет Бейл с неговото въвеждане в клуба, с езика и средата. Той успяваше да обясни по-добре нещата на Бейл, отколкото аз бих могъл.

Всеки ден заедно с моя екип организирахме тренировъчните занимания. Приказвахме един с друг, систематизирахме и сътворявахме заедно идеи. Разговорите с треньора по физическа подготовка, доктора или с моите асистенти, всичко това оказваше влияние върху моите оригинални идеи. Например с Пол можехме да решим, че това е денят, в който ще имаме занимание за сила. Тогава треньорът по физическа подготовка имаше възможност да каже как прекаляваме с това или го правим прекалено леко и затова трябва да подходим по-различно. После започвахме дискусия и заедно трябваше да намерим правилното решение.

Да слушаш, да се учиш и да се адаптираш – всичко това е от съдбоносно решение, когато става въпрос за ефективна интеграция в клубната среда. Не само това, но ако моят опит с помощния екип в „Челси“ ме е научил на нещо, това е как винаги трябва да си отворен за нови идеи. Лидерите не могат да си позволят да останат на едно място. Те винаги трябва да се развиват и прогресират. Така или иначе, това не беше единственият урок, който научих в „Челси“.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

В „Челси“, както и в повечето английски клубове, са включили технологии, анализирани на база данни, следене с GPS и други джаджи към кондиционните тренировки. В „Милан“ бяхме свикнали да тренираме различно – да разделяме физическите, тактическите и техническите тренировъчни занимания. Нямах особено желание да променям моя стил на подготовка, но го направих в „Челси“, за да се подсурия, че ще има минимално недоволство от футболистите. Научих се да харесвам и този начин на подготовка. Сега съм доволен от този стил и не искам да го променям, но аз винаги се уча, затова никога не се знае. Може отново да направя промяна. Харесва ми да попивам идеи от всякакви източници – от моите началници, моите колеги, моите служители, футболисти и дори от хора извън футбола. Културата на усъвършенстването е от съществено значение за успеха.

СРЕДАТА: ТИХИЯТ МЕТОД

- Научете езика: ако нямате време, изучавайте средата. С други думи, покажете желание да се интегрирате. Също така изисквайте това и от вашите служители; щом вие можете да положите усилие, значи могат и те.

- Групичките са неприемливи: рано или късно ще трябва да ги развалите. Нека да бъде ясно още от самото начало, че единственият начин да спечелите е обединението.

- Въвеждането в средата по-често може да бъде прието в по-добра форма от вашите колеги, отколкото от шефа.

- Менажирането на екипа от помощници е също толкова важен процес, колкото менажирането на талантите. Те ви представяват ежедневно в ключови моменти, когато вас ви няма. Бъдете сигурни как те са разбрали вашите планове, но освен това и начина, по който искате да ги осъществите.

- Не винаги се нуждаете от това, което мислите, че желаете. Промяната може да бъде разпускаща – не е се съпротивлявайте заради вашите виждания. Ще вдъхновите нови хора още в началото на процеса, като ги накарате да вярват, че има истинска причина те да останат.

- Имате нужда да вярвате, за да възлагате.

- Лоялността е в центъра на отношенията. Трябва да бъде трудно някой да влезе в семейството, но още по-трудно да бъде изключен от него.

- Лоялността е за хора, а не за организации. При организациите няма нищо лично, за тях е само бизнес.

- Разберете естеството на организацията, в която сте (или планирате да се присъедините). Какви са нейните история и среда? Дали е малък бизнес, семейна фирма или същността е корпоративна.

- Движете се в средата, в която сте се озовали. В някои случаи ще получите допълнително време, ако покажете доверие и уважение и демонстрирате как сте наясно, че сте „гост“ в света/дома на някого другиго.

- Не се озовавайте в ситуация, когато отдавате прекалено голямо значение на думата лоялност при вашите ключови помощници. Не всеки израства в желаното от вас темпо. Затова е важно да достигнете до тяхната връхна точка на мотивация, с която да продължат напред. Хората ще ви оценяват по това как сте изградили екип, който гони резултат, а не по това колко сте лоялен.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

ЗЛАТАН ИБРАХИМОВИЧ ЗА КАРЛО

Написах моите мемоари „Аз съм Златан“, преди да срещна Карло, затова той не е споменат в книгата. Ако трябваше да я пренапиша отново, щеше да има цяла глава за него. Тя щеше да описва как, след като съм играл за толкова различни типове треньори, всичките разнообразни характери, най-сетне срещнах най-добрия за всички времена. Това едва не се случи по-рано, но аз не отидох в „Милан“, когато той беше треньор там. Вместо това се озовах в „Интер“. Смятам, че той вече ми е простил за това.

Бях чувал доста за Карло, но не може да си сигурен, преди да се срещнеш с човека. Самият аз никога не съдя никого, преди да се срещна с него и да го опозная. След това давам моето мнение. И така, още от първия ден получих усещането. Начинът на подход към човека, начинът, по-който реагираше. Веднага можех да разбера как щях да харесам този човек. Това, което искам да кажа, е, че не ти трябва много акъл, за да видиш как дадена личност работи. Веднага можех да забележа как той беше повече от обикновен треньор. Той, разбира се, е великолепен треньор, но за мен е важно какъв е човекът отвътре. Още в началото вярвах как той е правилният избор за тима от Париж. Можех да говоря на италиански и английски затова веднага имахме възможност да комуникираме и да се опознаем един друг. Заедно започнахме това, което той наричаше „Парижкият проект“. В началото всичко беше ново за отбора от Париж, тотално различно от това, което е сега. Игрищата бяха в начален стадий, тимът беше това, което си беше. Всичко беше

изцяло нов проект. Той беше дошъл от „Челси“, а аз от „Милан“ – два големи клуба, за да изградим отбор, който да стане голям. Въпреки че той вече беше пристигнал шест месеца преди мен, започнахме всичко от началото.

Правехме си шеги за обстановката.

„Боже, какво направихме. Докъде стигнахме, какво е това място – питахме се един друг. – Какво ще правим сега, какво да направим първо и какво след това?“

Всеки ден изскачаше нещо ново, с което да се справяме, а това беше изненадващо. Организацията не беше като в големите клубове, с които си бяхме имали работа, а когато пристигнеш, очакваш нещата да са така. Какво имам предвид... ето – дори и администраторите – имахме само двама души за двадесет и пет играчи, а ни предстоеше заминаване за Америка. „Пари Сен Жермен“ не беше печелил първенството от деветнадесет години.

„Добре, ние ще го направим – казахме си. – Ще направим от това един голям клуб.“

Тимът от Париж беше идеален за него и обратното. Понякога, когато и други хора с различни идеи са замесени, се случват някои неща. Знаем как той беше много разочарован, че трябваше да напусне и много огорчен от своя приятел Леонардо. Карло беше първият, който дойде тук. Кой друг треньор на неговото ниво във футбола щеше да пристигне? Беше голям риск. Той беше спечелил всичко с „Милан“ и „Челси“, но вярваше. Убеди други футболисти да дойдат и също да повярват в проекта, което не е лесно.

Нека да ви кажа за треньора Карло. Никой не се кара с него дори и да не играем добре, защото той не е просто твоят треньор, той е твой приятел. Държи се с всички по един и същи начин. Мислиш си, че се държи така само с теб, защото отношението е толкова страшно, само лично, но с всички е по този начин. Невероятен е.

Въпреки това, когато стане въпрос за професионализъм, а нещата не стават така, както той иска, тогава може да се ядоса. Мисля, че гостувахме на „Евиан“. Беше студено. Игрището беше ужасно, а ние не играхме добре. На почивката винаги разбираш как нещо се случва, защото точно онази вежда се повдига.

„Сега е ядосан“, казах си, докато сядах.

Карло говореше с нас, а пред него имаше кутия. Сякаш от нищото, той я изрита, тя прелетя във въздуха и ме удари по главата.

„Боже – помислих си. – Сега наистина е ядосан.“

Никога не го бях виждал така преди. Когато се ядоса, наистина е ядосан, но само за миг. Той демонстрира уважение и очаква същото в замяна. Ако не го уважавах, тогава има проблем. Номерът е, че няма какво друго да направиш, освен да имаш страхотно уважение към него. Обратното е невъзможно.

Наблюдавал съм това с всички играчи, което е необичайно. Във всеки тим, в който съм играл, се вижда следното нещо: когато играчите не са сплотени, се ядосват на треньора, но при Карло това не се случваше. Ако някой стигнеше близко до това състояние, тогава му казвах: „Повярвай ми, имаш треньор, който иска единствено хубави неща за теб. Дори и когато не играеш толкова, колкото ти се иска. Той се грижи за теб, а ти ще забележиш разликата чак при нов треньор“.

Това отбелязаха всички, когато го загубихме в Париж. След като промени нещата в „Реал“ (Мадрид), тамошните играчи казаха как сякаш са имали надежда футболът да изглежда точно така.

Казвам, че Карло е най-добрият, а аз съм работил с най-добрите. За да направим сравнение, нека да ви запозная с тях един по един. Моуриньо умее да поддържа строга дисциплина. При него всичко е психологическа игра – той обича да манипулира. Тези номера бяха нови за мен. През цялото време правиш нещо, за да получиш друго. Непрекъснато ме провокираше. Подобни игрички ми харесват и нещата се получиха при мен. Под негово ръководство станах топ реализатор и спечелихме първенството. Докато нещата се получават и докато печелим, всичко е добре за мен.

Начинът, по който Моуриньо се подготвяше за мачовете, също беше нов за мен. Надъхвах се и вярвах на историята, с която той ни храняваше. Доста адреналин премина през мен, докато играех за него. Сякаш нищо не беше достатъчно добре. Той даваше и вземаше. Жозе знае как да се отнася с футболиста, а Карло знае как да се отнася с човека.

След Моуриньо отидох при Пеп Гуардиола, големия мозък на футбола. Той разполагаше с всички онези решения за всеки тим, срещу който се изправяхме. Знаеше точно от какво се

нуждаем, за да спечелим и точно как искаше да го постигнем. На полувремето можеше да водим с 2:0, но той щеше да каже: „Не сме приключили тук – продължаваме. Искам три, четири, пет, шест, седем“.

Беше като една машина.

Въпреки това, като човек беше нещо различно. Обясних ви, че не съдя човек, ако не го познавам. Моите заключения се базират на това, което сме преживели с него. Той е фантастичен като треньор, но като човек не бяхме на едно мнение за много неща. Писах за нашите проблеми в моята книга. Сякаш бяхме в училище, а ние – играчите – бяхме учениците. Този вид обстановка не е по мой вкус.

Дори и след Гуардиола, когато те загубиха толкова лошо от „Байерн“ (Мюнхен) с 0:7 в Шампионската лига, нищо не се промени. Те смятаха онзи сблъсък за нещо мимолетно, защото в продължение на десет години преди това бяха имали такъв успех. Толкова са силни и уверени, че вярват в себе си и през цялото време следват системата. Това работеше за тях, но не беше добре за мен.

„Барса“ винаги е имала отбор на световно ниво, но под ръководството на Гуардиола системата остана същата. Ако изключим системата и изключим неговия огромен футболен мозък, не мога да се съглася, че Гуардиола е на нивото на Карло.

И така, по-късно, след като бях имал това преживяване с Гуардиола, срещнах Карло. Получих една завършена личност и треньор. Често единственото общо нещо между мен и даден треньор е играта, но с Карло мога да поговоря и когато имам проблем у дома. Когато се нуждая от съвет, мога да поговоря с него, по всяко време. Бях наясно как имах възможност да се уча от него. Но не бях само аз – същото важеше за целия състав. Той е такъв, какъвто е, с всеки.

Помня мача с „Порто“ от Шампионската лига, защото имаше голямо напрежение. Работата му зависеше от победа или загуба. Стана ми мъчно за него, защото бяхме печелили наред. После точно когато бяхме загубили, настана хаос. Той каза със спокоен глас, че надпреварата не е приключила.

„Трофеите не се печелят сега – добави Карло. – Печелят се в края на сезона.“

Въпреки това навсякъде цареше хаос, защото един малък клуб не знае как да се справя с неуспехите, когато дойде тяхно-

то време. В големия клуб са наясно, че лошите времена няма как да бъдат избегнати и знаят как да се справят с тях, защото са ги преживявали. Въпреки това Карло се справи без значение колко силно се вихреше хаосът. Знаеше какво трябваше да направи, благодарение на неговия опит. Хаосът така и не получи възможност да достигне до тима.

Тренировъчният комплекс беше малък, затова можехме да чуем всички слухове, които вирееха в клуба, но Карло никога нямаше да се съгласи със собствениците, ако те критикуваха играчите. Винаги щеше да ни защити. Щеше да каже, че футболистите бяха направили всичко, което им е било казано.

Защитаваше отбора по много начини. Ако някой закъснеше за тренировка, защото беше излизал до късно предната нощ, той щеше да го извика в неговия офис и да го попита какво се беше случило. Щеше да изслуша, а после да каже: „Не прави повече така. Това остава между мен и теб, но не повтаряй тази грешка. Бъди професионалист“.

Когато имаше удобна възможност, показваше също така и чувство за хумор.

„Следващия път ме викни с теб“, можеше да добави той.

Понякога беше трудно да се каже дали наистина е ядосан, или просто се прави на такъв, защото си беше такъв тип. Дори когато изрита кутията, която ме удари по главата, не бях съвсем сигурен. Никой не беше правил нещо подобно с мен преди, но това беше Карло. Погледнах към него и видях повдигнатата вежда. Знаех, че беше сериозен, затова просто наведох глава. Веднъж носеше много красив италиански костюм, но побесня. Викаше на всички, а после запсува на италиански. Никой не беше наясно какъв беше проблемът, затова всички седяхме и мълчахме. На следващия ден беше време за прегръдки. Щеше да се извини затова, че се беше ядосал.

Един ден по време на тренировка се приближих към него и му казах: „Тренер, тренер, трябва да говоря с теб“.

Сякаш се преструваше, че не ме е чул, затова го боднах с моя показалец.

„Тренер“, казах.

Сякаш отникъде той се обърна към мен с много сериозно изражение.

„Никога не ме докосвай с пръст“, отвърна той.

Бях шокиран.

„Сериозно ли“, попитах?

„Да, сериозен съм, никога не ме докосвай с пръст.“

Две секунди по-късно започна да се смее.

„Карло, не ме шашкай по този начин – казах. – Защото не те познавам такъв.“

Имаше онзи блясък в неговите очи. Знаеше как да подходи към всеки човек.

В деня след мач той се обръщаше и говореше с всички. Казваше, ако някой е имал лош ден и говореше с него затова. Преди да играем срещу „Барселона“ в четвъртфинала от Шампионската лига, всички бяха надъхани.

„Ибра, трябва да говоря с теб“, каза Карло.

Когато приказва с един определен сериозен тон, разбираш, че е важно. Седнахме, а той сякаш се чувстваше неудобно.

„От доста време мисля за това – започна той. – Ще направим нещата по-различно за този мач. Реших да те оставя на пейката.“

„Какво?!“, казах.

„Това е тактически трик, който ще изиграем – отвърна. – Когато всички са уморени през последните двадесет минути, ти ще влезеш.“

Бях разбит, но исках да разбере, че мога да го понеса професионално.

„Добре“, казах.

„Шегувам се – добави той с усмивка. – Отивай да обядваш.“

След това цялото напрежение се изпари. Можеше наистина да ти помогне, за да се успокоиш преди голям мач.

За друг двубой Карло обясняваше неговата тактика.

„Ще паркираме автобуса пред голинията, а Ибра ще бъде пред автобуса. Всички очакват от нас да играем тика-така (тика-така е специална тактическа постройка, в която футболистите играят с много къси пасове) футбол, но ще ви кажа, че ние сме тук, за да победим.“

Винаги ще направи каквото е нужно, за да спечели мача.

Моуриньо е същият. Винаги беше добре информиран за съперниците, отбелязваше всяка тяхна слабост и всяка силна страна, а след това и начина, по който искаше да протече мачът. Ако искаше да убие играта, той щеше да я убие. Ако искаше играта да бъде открита, щеше да е открита. За Моуриньо всичко се свежда до печеленето. В Италия, когато играх за него, беше по-важно да не допуснем гол, отколкото да отбележим. Моури-

ньо се адаптира много добре във всяка страна. Наясно е, че печеленето е единственото нещо, въпреки че, както изглежда, третият сезон в клуба често представлява проблем за него. За Карло беше отлично, че дойде след Моуриньо в Мадрид. Той е единственият, който може да успее с отбор след Моуриньо. Футболистите се нуждаят от спокойствие след насъскването.

Чувам как президентът на тима от Мадрид се оплаквал как някои от футболистите започнали да се възползват от добрия характер на Карло. Това надали е вярно. Може би президентът ревнуваше, защото нямаше същата връзка с играчите, каквато имаше Карло. Не разбирам тази критика.

Наясно съм как хората, които нямат представа какво е да бъдеш в елитен отбор, могат да объркат доброто взаимоотношение със слабост, но в интерес на истината е точно обратното. Атмосферата трябва да е спокойна за играчите. Помня как бяхме излезли група от седем-осем човека от тима на вечеря в италиански ресторант. Беше доста късно, някъде към единадесет часа. Някой предложи да се обадим на Карло. Част от момчетата казаха, че той дори нямаше да отговори, други смятаха как той не би очаквал от нас да сме навън дотолкова късно. В крайна сметка му се обадохме. Десет минути по-късно той се присъедини към нас, изпи едно питие, полафихме, пошегувахме се, а след това си тръгна час по-късно. Кажи ми името на друг треньор, който щеше да направи това? Кой друг освен Карло има подобно доверие?

Когато имаш човек, който няма нищо против с подобни ограничения, тогава ще направиш всичко за него. Готов си да убиеш за него – това е доверието, което ти дава и доверието, което получава в замяна. Във футбола трябва да вярваш в генерала, за да приемаш заповеди от него.

Той не се притеснява да говори с водещи личности пред останалите. Имаше много ситуации, в които ме критикуваше пред всички. Щеше да се обърне с порицание към водещ футболист, двигателя на отбора, за да покаже как никой не може да бъде над критиката. Големите играчи се разпознават по това, че са способни да я приемат. Колкото до по-незначителните, те смятат, че имат нужда да се защитят. Все още нямат смелостта да приемат техните пропуски. Но ако видят как двигателите на отбора признават своите грешки, ще имат по-голяма възможност да направят същото. Това е единственият начин да се учиш.

„Допуснахме гол – какво се случи там“, Карло щеше да попита отбора.

„Грешката е моя“, щяха да кажат водещите футболисти. Тогава всичко приключва. Прави го по този начин, защото предоставя отговорността на водещите футболисти. Има нужда да им вярва.

Имаше ситуация с двама играчи на една и съща позиция, всеки от тях имаше равни качества с другия. Играеха като се редуваха в различните мачове. Затова от любопитство попитах Карло: „Как ще постъпиш в този мач с тях?“.

„Първо отивам при единия и му обяснявам как ще играе като десен бек. След това отивам при другия и му казвам точно същото нещо. И така от тях зависи кой да излезе на игрището“, отвръщаше той. Никога не можеш да си сигурен дали не се шегува, разбира се, но смятам, че винаги рискуваше със своите методи. Доверието и уважението, които беше изградил, му позволяваха да го направи. Имаше усещане за нещата. Знаете как е, или го имаш, или го нямаш.

Начинът, по който работи Карло, тренировъчните занимания и всичко останало, са от старата школа и доста италиански. Тактиката е важна за него. Играл съм в Италия и знам как стават нещата там. В деня преди мача се залага много на тактика. Карло ни изкарваше на тренировъчното игрище за тактически брифинг, което не винаги е приятно за един футболист. Вместо да бъдеш надъхван през цялото време, трябва да стоиш на едно място и да зъзнеш в студа, но той вярваше силно в това. По какъвто и начин да подхождаше към подготовката, наставленията бяха успешни. Не забравяйте как някога беше футболист, който печелеше трофеи. Не много треньори са правили това. Той държеше всичките трофеи в своя гардероб и може да ги извади по всяко време.

Щастлив съм и късметлия, че работих с него и съжалявам, че това не продължи по-дълго. Когато говоря с него в днешни дни, той казва: „Ибра, къде искаш да отидеш след това? В кой отбор?“.

Казвам му, че ако той води отбор, няма нужда да мисля за това. Ще бъде там.

„Навсякъде с изключение на Русия. Нека да отидем в Америка:“, обръщам се към него.

„Ибра, не плащат достатъчно добре“, казва той.

Опитвам се да му обясня как не се нуждае от парите, но той настоява, че има нужда.

„Ти трябва да преговаряш за моя договор вместо мен, защото знаеш как да откъвваш пари“, обръщаше се той към мен.

„Карло, парите не са важни“, повтарях отново към него.

„Прав си, Ибра. Само многото пари са важни“, отговаряше той. Винаги има отговор за всичко.

Когато гостувахме на „Лион“ в края на сезона, знаехме, че ако спечелим, щяхме да сме шампиони. Помня как преди мача неговата вежда се беше вдигнала още от сутринта, защото беше изнервен. Не бях виждал това преди.

„Карло, вярваш ли в Господ“, казах му.

„Да“, отвърна той.

„Това е добре, защото вярваш в мен“, казах.

Веждата се вдигна още повече.

„Ибра, ти си такова копеле...“, каза той, а след това ние спечелихме и станяхме шампиони.

Той ми помогна да израсна като футболист и като мъж. В началото бях като лъв и в игрището, и извън него. Хвърлях неща, когато падахме. В „Пари Сен Жермен“ беше прекалено спокойно за мен, но Карло използва това. Ако през първите десет минути на мача не се беше случило нищо, той щеше да се провикне към мен: „Ибра, време е да събудиш отбора“.

Карло видя лидера в мен. Смятам, че да си водач не е нещо, което избираш, а нещо, в което се превръщаш. Или си лидер, или не си.

Когато пристигнах в Париж, Карло ми каза: „Ти ще бъдеш моят капитан“.

Това беше единственото нещо, което съм отказвал на Карло.

„Карло, не знам колко ще остана тук – казах. – Защото идвам, върша си работата и си тръгвам. Капитанът трябва да бъде точно като теб. Човек, който ще остане с този проект за дълъг период.“

Опита се да ме придума, но му споменах да направи Тиаго Силва капитан. Смятам, че той все още ме вижда като лидер с лентата. Или си, или не си. Капитанската лента не означава, че

си истински капитан, въпреки че Тиаго Силва е едновременно капитан и лидер. Надявам се, че му помагам в това.

Карло е естествен лидер. Неговият стил не е показан, а тих. Той не се преструва, няма никакъв фалш в него. Има толкова много хора, чийто стил е да се преструват, да се показват, но в крайна сметка губят. Хората ще ги прочетат. Карло винаги е верен на себе си. Ако не беше, нямаше да кажа тези думи за него. Не съм човек, който се умилква с приказки.

Клубът „Пари Сен Жермен“ е такъв в днешни дни не благодарение на хората, които идват в момента, а благодарение на Карло. Той беше там в началото заедно с момчетата, които имаха всичката тази тежка работа за вършене. Именно на тях хората трябва да благодарят, а не на тези тук, които танцуват и се забавляват, когато всичко е наред. След като напусна, не бях сигурен дали исках да остана, защото имах много добри отношения с него. Вярвам как той беше точната личност за този проект, но не за две години. Десет години щяха да бъдат точно то време, а това беше и неговото виждане.

Вярваше в това толкова много. Вярваше също как той е точният човек, който да сбъдне надеждите. Бях много разочарован, когато напусна и по професионални, и по лични причини. Обади ми се и обясни всичко.

„Не искам да си тръгваш – казах. – Може би това ще бъде моята последна година като футболист и искам да я прекарам с теб като треньор.“

„Не, ще тръгнем по различни пътища – отвърна той. – Вече избрах „Реал“ (Мадрид), защото нещата за мен тръгнаха на зле в ПСЖ.“

Знаех, че футболистите на „Реал“ (Мадрид) щяха да бъдат щастливи, защото бях наясно какво получаваха. Точно както аз бях наясно какво бяхме загубили.

„Оттук насетне няма да ме наричаш Тренер“, каза ми той. Всички му казвахме Тренер или господин Анчелоти.

„Това е заповед – продължи той. – Няма да ме наричаш господин повече. Ще се обръщаш към мен с моето име, защото те смятам за приятел. Слушай какво ти приказвам, защото ще ме обидиш, ако ме наречеш господин.“

Никога не съм имал подобни отношения с треньор, каквито

имах с него. Наясно съм как е във футбола. Днес с моите съотборници сме приятели, но ако напусна отбора през следващата година, с колко от тях ще си приказвам? Нямам представа. Никога не се знае, защото те са приятели от футбола, колеги. С колко души сте близки в каквото и да е бачкане? Разполагам с Максвел, моят приятел в клуба, с когото вероятно ще поддържам връзка до края на моя живот, а освен това имам Карло. И до днес все още говорим с него. Той е мой приятел.

3. ЙЕРАРХИЯ

Разбирателство с шефа

Договорките между върховния бос – собственика или президента на клуба, и неговите заместници заедно с мениджърската структура, която е по-долу, може да бъдат лабиринт. Тези сложни структури не са необходими, защото футболните клубове не са мащабен бизнес. Погледнато във финансов план, те са в най-добрия случай на средно ниво. Това, което усложнява нещата, е, че за разлика от по-нормалния бизнес, където ролята са ясни, а крайният продукт не е толкова открит за постоянен коментар, всички замесени са силно привързани към футбола. Всеки има мнение. Казват, че в академичните среди спорите са толкова разгорещени, защото темите са прекалено банални. Във футбола е същото.

По мое мнение е важно да се прави разлика между шефа, за мен това е президентът, и това, което наричам генерален директор във футбола. За него се използват и други имена, а според бизнес терминологията звучи като изпълнителен директор. След края на тази глава моят бивш шеф в „Милан“ – генералният директор Адриано Галиани, разказва изразително за това как вижда разграничението на задълженията. За мен моята работа продължава да се състои в това да опитвам и да се оправям с нещата по един спокоен, влиятелен и прагматичен начин. „Разбирателството с шефа“ е реалност във всеки един бизнес.

Хората се интересуват как се оправях със Силвио Берлускони в „Милан“, с Роман Абрамович в „Челси“, с Флорентино Перес в „Реал“ (Мадрид) или с Насър Ал Келаи-

ЙЕРАРХИЯ

фи в „Пари Сен Жермен“. Ще ви кажа: За мен това не е толкова важно. Не прекарвам много време с президента. Общувам повече с генералния директор, а той е човекът, който прекарва време с президента. Като цяло ние имаме една и съща задача, но на различни нива. Той се опитва да ме защити от това, което моят приятел Алесандро Неста нарича „президентското бучене“, а в замяна аз се опитвам да предпазя футболистите от всичко, идващо отгоре, което би могло да ги разсее. Не мога да контролирам управлението на президента; мога единствено да се надявам, че съм способен да му оказвам въздействие, а най-добрият начин да правя това е като печелим. Разбира се, наясно съм, че ако той е щастлив и аз съм щастлив. Ако не е щастлив, тогава оставам без работа и не мога да защитавам играчите.

С Берлускони много бързо разбрах, че моята работа е да му доставя удовлетворение, след като той притежаваше „Милан“. В „Милан“ е традиция да се играе футбол с атрактивен стил. Това е различно от „Ювентус“, където най-важното нещо е победата. Затова изградих отбор, който да забавлява Берлускони. Построих атакуващ тим с Пирло, Сеедорф, Руй Коща, Кака и Шевченко, които играеха едновременно. Установих, че нито една тактическа схема не е по-важна от клубния президент. Ако Берлускони иска да дойде в съблекалнята и да разказва своите вицове, тогава трябва да съм наясно, че това е неговата съблекалня. Дори го пуснах в съблекалнята, преди да се изправим срещу „Ювентус“ във финала на Шампионската лига през 2003-та. Той е шефът, така че ако желае, може дори да слуша какво си говори отборът.

Всички си мислят, че Берлускони ме е притискал, но това изобщо не е истина. Той беше привързан. Всъщност ме притискаше, когато печелехме, но когато нещата не се получаваша, ме подкрепяше.

„Не, ние трябва да играем с този нападател. Трябва да играем повече атакуващ футбол. Не ти споделям мнение, а ти казвам, че искам точно това“, обръщаше се той към мен, когато се представяхме добре.

„Имаме двама нападатели – отговарях. – Шевченко, от една страна, а освен това с него играе и Кака.“

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

„Не – казваше той. – Кака не е нападател. Кака е полузащитник.“

Всичко това беше просто за да си навре носа, където всичко вървеше добре. Слуховете твърдяха, че той се опиташе да определи състава, изпращайки тимови листи непосредствено преди мачовете. Това просто не е истина. Съставите винаги бяха избирани от мен. Понякога, след спечелен от нас мач, обичаше да изказва своето мнение и да ми обяснява с кого и как той би го изиграл, но това винаги беше след срещата и то когато бяхме победили. В крайна сметка бихте могли да кажете, че моята роля в клуба е да държа президента щастлив. Как правя това? Не ходя при президента, но трябва да съм готов с отговори на всякакви въпроси, които ми задава, след като дойде при мен. Моят период в „Челси“ определено ме научи колко е важно това. Редовните ми срещи бяха с генералния директор, който докладва на президента. Обикновено се срещаме веднъж седмично, но често нямаше планиране, а и това беше различно във всеки клуб. Нямаше точно определени правила. В „Пари Сен Жермен“ се виждах всеки ден с Леонардо, а в Мадрид и в „Челси“ беше различно.

Това беше една от причините защо бях толкова изненадан и разочарован в Париж, когато ми беше даден ултиматум от президента и Леонардо – да спечеля следващия мач срещу „Порто“ или да бъда уволнен. Случва се, разбира се, това да дойде от президента, но аз се бях срещал всеки ден с Леонардо, обяснявах за подготовката, за ситуацията с контузиите, за нашите планирани тактически схеми и стратегии. За мен нямаше логика той да каже сякаш от нищото „спечели следващия мач“, след като вече се бяхме класирали. Ние бяхме приказвали всеки ден.

И така, генералният директор е мостът между президента и мен, той предава моите съобщения на президента и обратно. Принципно, за мен е много важно да имам добри отношения с генералния директор, след като прекарваме доста време заедно, а той може да окаже влияние на това как президентът гледа на мен. Друго полезно задължение на генералния директор е да действа като бушон между президента и мен. Когато някой от нас се ядоса или раздражни, именно генералният директор може

ЙЕРАРХИЯ

да се превъплъти в ролята на умиротворител. Галиани често влизаше в тази роля в „Милан“.

В „Челси“ беше трудно в началото, защото изпълнителният директор Питър Кениън напусна малко след като пристигнах. През първата година спортният директор Франк Арнесен влезе в тази роля. Имаше също така председател на борда и други негови членове, а, разбира се, собственикът винаги беше много заинтересован какво се случва, както и трябва да бъде. Но когато Арнесен напусна, се получи вакуум между мен и собственика. Нямаше мост, нямаше бушон, така че разговорите с него станаха непредвидими, а аз не бях винаги подготвен за тях. Вероятно това нямаше да е проблем, ако беше временна мярка, но никой не зае ролята на Арнесен и имаше известно объркване около структурата на докладване. Не ставаше въпрос, че няма кой да върши тази работа – напротив, всички се опитваха да го правят.

В другите ми клубове йерархията винаги беше ясна. В „Милан“ беше Галиани. В „Ювентус“ беше същият Лучано Моджи от скандално известната афера Калчополи, след която на „Ювентус“ бяха отнети две титли, а тимът беше пратен в долната дивизия. В „Пари Сен Жермен“ беше, разбира се, Леонардо, а в „Реал“ (Мадрид) беше Хосе Анхел Санчес, върховният политик, който винаги оцелява в клуба. Той беше нает от Перес, но след това работеше за Рамон Калдерон, след като той стана президент на клуба. После продължи да работи за Перес при неговия втори мандат, докато бях в Мадрид. Той е могъщ помощник на Перес.

Подобна структура не е нормална за английските клубове, въпреки че разбирам как напоследък и там става все по-актуална. Традицията се сблъсква с нея, но британските мениджъри, които ѝ се противопоставят, поставят себе си под ненужното напрежение, за да бъдат всичко наведнъж в клуба. Футболните клубове са прекалено голям бизнес, за да може един човек да го менажира.

Важно е понякога мениджърът да не бъде занимаван с някои определени неща и да не е отговорен за всеки детайл. С футболистите например не е най-добрата идея мениджърът винаги да бъде човекът, който приказва с

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

тях по въпроси за дисциплината. Представете си как един играч закъснява с връщането след зимната пауза или за началото на подготовката през лятото. Футболистът трябва да бъде глобен, но дали мениджърът трябва да е този, поемащ отговорността, която може да е повод за неприязън или негодувание от страна на играча? Не – със сигурност трябва да е клубът, така че мениджърът да се дистанцира от решението и да продължи своята работа, без да има никакви наранени чувства.

В Мадрид имахме някои играчи, които купонясваха до четири сутринта.

„Какво правите – можех да им кажа. – Знаете, че това не е правилно.“

От клуба зависи да ги глоби или да ги отстрани, не трябва да бъде мениджърът. Това е важно, въпросният баланс на отговорностите между футболист, треньор и клуб, защото е възможно да бъде нанесена вреда на отношенията треньор – футболист, ако не се отнесеш по правилния начин.

Когато клубът се държи правилно и честно с всички футболисти, без да има фаворизиране, това може само да увеличи мениджърския авторитет. Мениджърът има власт само ако играчите виждат как клубът винаги застава на страната на мениджъра срещу футболистите и техните агенти. Когато играчите забележат, че клубът не защитава мениджъра, тогава често се стига до: „или ние – или той“. В такъв случай те са приключили. Въпреки това, когато понякога клубът не подкрепи мениджъра, това всъщност създава още по-силна връзка с играчите, ако отношенията са били изградени достатъчно добре. В „Пари Сен Жермен“ футболистите бяха наясно със ситуацията между мен и клуба, защото им бях казал за разговора „бий или се махай“ с Леонардо и президента и това всъщност направи отношенията между нас още по-силни.

Разбира се, това можеше да отслаби моите позиции, ако играчите бяха поели по друг път, но ние вече бяхме изградили правилния дух на единение, за да оцелеем. При нормални обстоятелства, обикновено щях да се опитам да задържа далеч от тях този вид „президентско бучене“, но смятах, че в този момент няхах избор. Това помогна да се надъхаме като отбор и ние спечелихме следващия мач.

ИЕРАРХИЯ

В Мадрид имаше различен вид бучене, което, за нещастие, оказа влияние върху случващото се на терена. Вече споменах за сагата с медицинската статистика, която показваше, че ние сме имали най-малко тренировъчни часове. Президентът се хвана за цифрите и каза как не работим достатъчно здраво. Опитах да му обясня, че не количеството тренировки, а по-скоро интензитетът е това, което е важно. Можехме да се готвим полека три часа, но е по-добре да се тренира тридесет минути бързо и здраво. Той не искаше и да чуе. Ако президентът беше изчакал, щеше да види как, след като пристигнаха резултатите от кръвните изследвания двадесет и един дни по-късно, ние всъщност имахме нужда да свалим леко темпото.

Футболните методи могат да изглеждат зле в очите на онези, които не са навътре в самия мач. Това важи дори за президенти и генерални директори. Когато загубиш един мач и след това получиш почивка на следващия ден, хората се питат: „Какво правиш?“.

Тяхната реакция е да се заемеш с футболистите и да ги натиснеш след лош резултат, но това е грешно. Обратното е правилно. Когато губиш, разбира се, трябва да анализираш какво се е объркало и как да се противопоставиш следващия път, но трябва да оставиш мача зад гърба. Необходимо е да опиташ да забавиш за поражението колкото се може по-бързо, така че главата ти да е в подходящото състояние за следващия двубой. Понякога точно в подобни моменти президентът и пресата започват да приказват: „Много си мек, прекалено добър си. Футболистите не играят, затова трябва да им покажеш тоягата“.

Всеки път, когато загубим, точно това казват. Едно и също нещо важеше за „Милан“, „Челси“, „Пари Сен Жермен“, както и в „Реал“ (Мадрид). Това е нормално във футбола и е част от договорката, която трябва да направиш със самия себе си, преди да приемеш работата. Необходимо е да оставиш нещата да преминат покрай теб и да си уверен в собствения подход.

По мое мнение футболистите показват най-доброто, когато се чувстват спокойни, а не когато са неспокойни. Имам един случай, който искам да ви разкажа по този

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

повод. Двама души имали коне и трябвало да ги накарат да прескочат ограда. Първият собственик застава зад коня, използва своя камшик, за да го насили и той прескача оградата. Вторият собственик се изправя пред оградата с моркови в ръка, за да прикани неговия кон, който също я прескача. В този случай и двете животни прескочили оградата, но ако използваш камшик, понякога конят ще хвърли къч вместо да скочи. Това е проблемът.

Когато приказвам за спокойствието на футболистите, нямам предвид тяхната игра, а тяхното съзнание. Необходимо е те да разберат, че винаги полагам усилия да направя тях и тима по-добри. Спокойствието е в доверие, което се изгражда от отношенията. В крайна сметка всички трябва да уважават правилата, а това позволява на приятелските отношения да съществуват дори когато моето решение е даден играч да остане на пейката. При един подобен случай, когато оставих един футболист извън състава, той ми каза: „Но ние сме приятели“.

„Да, разбира се, ние сме приятели – обясних. – И по тази причина ти можеш да видиш защо не играеш – понеже сме приятели мога да съм честен с теб. Отношението към теб трябва да е както към всеки друг играч.“

Понякога президентите поставят под въпрос дали когато съм развил силна връзка с играчите, не им предоставям повече игрово време, отколкото тяхната форма разрешава. Правя всичко възможно това да не се случва, защото ще наруши морала в отбора, но може би, и наистина казвам може би, мога да бъда прекалено търпелив с играчите, които са служили добре на тима и са били лоялни с мен.

Бях попитан за това във връзка със Серхио Рамос, когато той беше направил няколко слаби мача в Мадрид, но все още играеше. Моят отговор беше прост. Рамос беше най-важният футболист в тима. Той беше лидер, играчът с най-сериозна идентичност и с най-голям характер. Разбира се, понякога правеше грешки, но определено не съм се спирал на него повече, отколкото трябваше заради нашите отношения. Играеше, понеже беше толкова важен за отбора. Трябва да се погледне голямата картинка, след като се връщаме към тези ситуации. Загубихме мачове,

ЙЕРАРХИЯ

когато Рамос беше контузен. Слагаме млади футболисти, но те не бяха адекватни заместници.

Когато стана въпрос за промяната на позицията му, да играя с него в полузащитата за кратко време, за да помогне на тима през моя втори сезон, Рамос беше притеснен, защото това беше ново за него, но той се съгласи. Направи това, за което го помолих, защото вярваше в мен. Ако не бях изградил подобни отношения с него, може би нямаше да му се иска да играе в полузащитата. През моята първа година в клуба го сложих да играе като десен бек в един мач, но ние все още не бяхме изградили тези отношения, а той не ме познаваше добре.

„Това е последният път, когато играя като десен бек“, каза ми той след мача.

Но следващата година беше различно. И така, когато не се представяше добре в даден мач на своята нова и непозната позиция в халфовата линия, той беше само един от всички останали в тим, който не играе хубаво. Затова защо беше необходимо да го соча с пръст? Той правеше това, което бях помолил в името на тима и от мен зависеше да го защитя. Това е моето виждане за разбирателството с шефа – да защитавам футболистите и да държа под контрол очакванията. Първото е лесно, идва отвътре, но второто е много трудно.

Във футбола, особено във водещите клубове, винаги има очаквания, без значение дали си осигурил Десетата, както беше с мен в Мадрид, да се погрижиш за определен стил на игра, както беше в „Милан“, или да спечелиш определен мач. Никога няма край. Генералният директор винаги ме държеше нащрек за очакванията отгоре, а аз винаги давах най-доброто да ги държа под контрол, за да не оказват негативно влияние върху футболистите.

Моят метод, както във всички неща, е постоянно да изграждам отношения, да осигуря работно разбирателство чрез генералния директор, който е мостът към президента, и да имам доверието на играчите. Силно се влагам в изграждането на отношения из клуба, като в същото време оставам реалист в познанието къде стои върховната власт. Ако президентът вярва, че е контролиран, тогава съм се провалил в това отношение.

- Дръж под контрол очакванията отгоре, за да защитиш от „президентското бучене“ онези, които водиш.
- Никога не се притеснявай да разпределяш задачите; никой не е достатъчно добър да прави всичко.
- Не трябва да бъдете възприемани сякаш контролирате отношенията с тези над вас. Собствениците и президентите имат его. Дръжете се внимателно с егото им.
- Не залагайте на любимците, защото това е бизнес.
- Най-бързият и най-ефикасен начин вашият собственик или управителен борд да е щастлив е като пчелите. За да победите, имате нужда да подхранвате и изграждате най-добрите възможни отношения с вашия персонал. Истинските отношения с вашия управителен борд ще бъдат изградени на тази основа.
- Направете вашите собственици съпричастни с приключението ви. Накарайте ги да разберат, че са част от историята. Разкажете им с подробности ключовите неща, водещи до успеха, и дръжете под контрол бученето, което могат да създадат в други области.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ШЕФЪТ

АДРИАНО ГАЛИАНИ ЗА КАРЛО

От 30 години съм в „Милан“. Аз съм изпълнителен директор на клуба и бях шеф на Карло Анчелоти в продължение на осем години. Трудно е да се обясни ролята на изпълнителния директор в голям футболен клуб, но ето моето виждане. Изпълнителният директор на футболна компания трябва да превърне играта в индустрия.

Като спорт, футболът е съществувал от доста време, но ако някой не беше дошъл и не го беше превърнал в индустрия, щеше да си остане игра, която се практикува от момчетата на плажа или на поляната. Започнало се с въвеждането на правила, като засади и други подобни, а треньорите тръгнаха да учат хората как да играят правилно в мачовете. Тогава някой инициирал план как тази игра може да се превърне в сериозен бизнес. Футболни звезди заедно с хората, отиващи на стадионите, после, благодарение на спонсорите и парите от телевизионни права, това се превърна в мултимилionen феномен – една глобална индустрия.

Какво може да направи шефът на футболната компания? Той превръща играта в индустрия за своята фирма.

Футболната индустрия си прилича много с американския филмов бизнес. Футболният мач продължава деветдесет (понякога 120) минути, точно колкото един средно дълъг филм, и се експлоатира по същия начин. Стадионът е кино салонът; реализацията се постига по телевизията, докато гледаш у дома. Същото е в кино индустрията. Можеш да похарчиш много пари, за

да продуцираш лоши филми и мачове или по-малко пари и да получиш успешни филми и мачове. Няма гаранция. Ролите са същите, както в киното: футболистите са актьорите, а треньорът е режисьорът. Продуцент е президентът или изпълнителният директор. Карло беше моят режисьор в „Милан“.

За пръв път срещнах Карло Анчелоти през 1987-а. Клубът беше назначил нов треньор – Ариго Саки, който пристигна в „Милан“ месец по-рано. В Италия треньорът е този, който прави подготовката и предлага от какво се нуждае отборът. Изпълнителният директор или президентът решават кого да купят, колко да платят и как да преговарят, защото те са хората, които вадят парите. Наясно съм, че в Англия ролите са различни, а мениджърът е едновременно треньорът и човекът, който купува и продава футболисти.

И така, нека започнем от самото начало, защото историята е готина. Когато Саки имаше нужда от нов полузащитник и отправи запитване за Анчелоти, със Силвио Берлускони бяхме притеснени, защото той беше преживял сериозни контузии в своето коляно, но и двамата решихме да го вземем. Започнахме преговори с „Рома“, чийто президент Дино Виола не искаше да го продава при отварянето на трансферния пазар, но в последния ден каза да. Предния ден заминах по спешност в Рим, за да спра вестниците от раздуването на историята, преди да можем да разкрием всичко. Бяхме резервирали хотелска стая за срещата. Карло пристигна към осем часа, взе първия ключ и се качи горе. Малко по-късно пристигнах и попитах за моя ключ на рецепцията. Служителят в хотела ми хвърли палав поглед, ако се сещате какво имам предвид, и ми връчи ключа.

С Карло си паснахме още от началото. Говорихме за футбол и за доста странични неща. Поканих го на вечеря в дома на моята тогавашна годеница, която е от Рим. На следващия ден той премина медицински изследвания при нас. Нашият лекар изказа опасения за неговото коляно, като ни посъветва да не го купуваме. Въпреки това решихме да го привлечем за около пет-шест милиона лири, след като Саки ни натисна с Берлускони. Това не беше малка сума за футболист, който вече беше на двадесет и осем и имаше сериозни проблеми със своето коляно. Трансферният пазар затваряше в седем вечерта затова

трябваше да засилим договорите с нашия частен самолет към централата на футболната лига. Не забравяйте, че това беше преди 30 години, когато нямаше електронни устройства. В онези дни писмените договори се регистрираха в лигата на първо място с частен самолет, а след това с куриер на мотоциклет. Така започна 5-годишното приключение на Анчелоти като футболист.

Той прекара първите четири години със Саки като негов треньор, а последната под ръководството на Фабио Капело. Беше великолепно приключение. През неговата първа година спечелихме шампионата в сезон 1987/88. След това завоювахме два пъти Европейската купа (по това време така се казва турнирът за Купата на европейските шампиони, който в момента е трансформиран на Шампионската лига) през 1989-а и 1990-а. През 1991/92 отново спечелихме шампионата, а в последния си мач срещу „Верона“ Карло вкара два гола. Като цяло в този период завоювахме два титли в първенството, два пъти Шампионската лига, две Суперкупи, две Интерконтинентални купи (световното първенство за клубовете)... доста трофеи. Беше невероятно.

Когато отново нарани своето коляно на 33-годишна възраст, реши да се откаже като футболист. И какво се случи? Историята без край продължи, защото Ариго Саки, който беше напуснал „Милан“ през 1991-ва, за да стане треньор на националния отбор, привика Карло за негов асистент на световното първенство през 1994-та. С тези двама стари миланисти и седем или осем от футболистите на „Милан“, играещи като титуляри в състава, Италия стигна до финала срещу Бразилия, където загуби след изпълнение на дузпи.

През 1995-а той отиде като треньор в „Реджина“ и спечели първенството във втора дивизия. След това се премести в „Парма“, отбор от средна класа, където направи два много добри сезона. В един от тях завърши на второ място. Винаги следях неговия прогрес и държахме връзка дори когато започна да треньора нашия основен съперник през 1999-а. Феновете на „Ювентус“ не харесваха Карло, защото той беше играл за „Рома“ и по-важното – за „Милан“. Когато пристигна на „Сан Сиро“, водейки неговия „Ювентус“ през 2000 г., феновете на

„Милан“ аплодираха Анчелоти, докато тези на „Ювентус“ го освиркаха.

„Ювентус“ е голям клуб. Той се беше справил доста добре в „Парма“ и беше естествено да отиде там. „Милан“ вече имаше успешен треньор по това време в лицето на Алберто Дзакерони, който остана при нас три години и спечели първенството през първата. В този момент „Милан“ нямаше нужда от друг треньор. В реда на нещата е треньорите да се сменят. Така е из целия свят. Марчело Липи, един изключителен треньор, се справяше добре в „Ювентус“ преди Анчелоти, но понякога има нужда от промяна. Смяната на треньорите е част от живота в даден клуб. Това е нещо нормално.

Под ръководството на Анчелоти „Ювентус“ на два пъти завърши на второ място в първенството, а можеха да го спечелят. Едва не го спечели и точно тогава на Анчелоти му лепнаха репутацията на вечно губещия, който още не е дорасъл. Да завършиш втори може да е добре за някои отбори, но не и за „Ювентус“ и клубът го освободи.

И така, през лятото на 2001-ва година той имаше договор и вземаше заплата от „Ювентус“, но не беше треньор. Наехме турски наставник в „Милан“ – Фатих Терим, който остана шест мача. Вечерта, когато загуби от „Торино“, го освободихме. Карло винаги беше останал в нашите сърца. Това е връзка, която никога няма да бъде скъсана, затова му се обадох незабавно. Знаех, че планира да подпише с президента на „Парма“ Калисто Танци, но не бях сигурен дали вече го беше направил.

„Още не – каза ми той. – Но какво мога да направя? Вече съм дал моята дума на Танци.“

„Не подписвай – отвърнах. – Идвам.“

Втурнах се към дома на Анчелоти, където заложих на неговата привързаност към „Милан“, на неговата връзка с клуба. Карло каза „да“ и неговото второ приключение в „Милан“ започна.

В дома на Анчелоти отворихме Ламбруско вино, не от това, което пият в Англия, а истинско италианско Ламбруско, кулатело (свински местен деликатес), прошуто крудо и пармезан. В дома на Анчелоти винаги се храниш добре. Той набавя своите продукти от Парма, което за Карло е европейската столица на храната. Последния път, когато бях с него в Мадрид, той сготви, като лично приготви всичко. Беше вкусно.

Малко се отклоних. Нека се върнем на момента, когато Карло се присъедини към клуба. Той стабилизира кораба, а ние се изкачихме към върха на класирането. Завършихме на четвърто място, което ни прашаше в Шампионската лига през следващия сезон. В тази надпревара през 2003-та достигнахме до полуфинал заедно с още два италиански клуба – „Ювентус“ и нашия местен съперник „Интер“. Три от четирите полуфиналиста бяха италиански. Успех, който надали ще се повтори отново в скоро време. Паднахме се с „Интер“ и ги елимирахме, докато „Ювентус“ победи „Реал“ (Мадрид), за да стигне финала.

След това най-хубавото нещо на света се случи и то ще останане завинаги в сърцата на миланските фенове. Победихме „Ювентус“ след дузпи и спечелихме Шампионската лига под ръководството на Карло в Манчестър. Три дни по-късно спечелихме Купата на Италия срещу „Рома“. Шампионската лига и Купата на Италия в рамките на няколко дни. Фантастично!

Нашето приключение с Карло продължи. Спечелихме европейската суперкупа през 2003-та и Скудетото през 2004-та – прекрасни времена за клуба. През 2005-а завършихме втори в първенството и достигнахме отново до финал за Шампионската лига, но загубихме в Истанбул срещу „Ливърпул“. През 2007-а имаше повторение на въпросния финал, но този път спечелихме. „Милан“ беше първи в европейската ранглиста пред „Реал“ (Мадрид) и „Барселона“ през юли 2007-а.

Тези осем години с Карло бяха най-прекрасният период за „Милан“. Както винаги, имаше победи и поражения, но успехите преобладаваха. Спечелихме осем трофея: италианското първенство, Купата на Италия, Суперкупата на Италия, две Шампионски лиги, две европейски Суперкупи и Световната клубна купа. Ако прибавите това към трофеите, които той е спечелил като играч, Карло може да извади невероятна професионална автобиография. Заедно с Пеп Гуардиола от „Барселона“ и Мигел Муньос от „Реал“ (Мадрид) Карло е един от едва тримата на света, които са печелили Шампионската лига като футболист и треньор с един и същи клуб. Накрая нещо възшебно и удивително се случи.

Винаги са ме питали дали е имало обвинения след финала в Истанбул, но това не беше така. Ние подкрепихме Карло. Наша-

та реакция беше страхотна мъка, но в Истанбул „Милан“ беше играл изумително през първото и през цялото второ полувреме с изключение на онези шест минути, в които ни вкараха три гола. Ние трябваше да спечелим. В 120-ата минута Шевченко беше спрял след свръхестествено спасяване на Йежи Дудек. Съдба. „Милан“ спечели две години по-късно в Атина, но игра много по-лошо.

По време на тези пет прекрасни години ние стигнахме три финала за Шампионската лига, полуфинал и четвъртфинал, което е невероятно. Никой не можеше да се доближи до нас през този период – нито „Барселона“, нито „Байерн“, нито „Реал“.

Не вярвам да има магическа формула какво трябва да представлява един треньор. Карло е страхотен мотиватор и той има свой собствен метод на менажиране на футболистите си. Също както Моуриньо има свой и Гуардиола негов. В крайна сметка резултатите говорят за треньора. Всеки от нас има свой собствен метод. Ще ви дам пример с децата. Има строги и меки родители, тези, които използват тоягата и онези, които използват моркова. Накрая резултатите показват дали си бил прав, или не, а миналото на Анчелоти говори за страхотни постижения. Той печелеше в Италия. В Англия с „Челси“ спечели Висшата лига, спечели френското първенство, а с „Реал“ (Мадрид), които не бяха печелили нищо от векове, спечели Шампионската лига.

Въпреки че беше лидер в различни страни и култури, Карло никога не предаде своите корени и не изостави своята същност. Той остана момчето от Парма. Карло има този невероятен потенциал за разведряване на атмосферата там, където работи. От него се излъчва ведрина, защото той е спокоен човек.

В живота хората трябва да бъдат приемани такива, каквито са. Не може да изисквате от някого да излъчва ведрина или да бъде Арнолд Шварценегер, ако не му идва отвътре. Карло е от такъв сой. Безсмислено е да казвам, че той трябва да бъде по-суров или стриктен, да бъде такъв или онакъв, защото ако беше такъв, щеше да загуби няколко от останалите си качества.

Един от моите любими епизоди беше, когато присъствах на последното тренировъчно занимание преди финала срещу „Ливърпул“ в Атина през 2007-а от Шампионската лига. Нашият

централен нападател Пипо Индзаги не знаеше къде се намира, едвам успяваше да спре топката. Имахме още един силен централен нападател Алберто Джилардино, който беше отбелязал на полуфинала срещу „Манчестър Юнайтед“. Както си стоях от страната на Анчелоти и гледах как Индзаги бърка всяка една топка на терена, му казах: „Защо не пуснем Джилардино в игра? Изглежда, че е в много по-добра форма от Индзаги“?

„Индзаги е странен екземпляр. Може би утре ще бъде неговата вечер“, простичко отвърна Анчелоти.

Индзаги вкара два гола във финала.

Всеки друг треньор, който гледа как играе Джилардино и как се беше представил на полуфинала, а след това види как стои Индзаги, щеше да избере Джилардино. Не че Джилардино беше неопитен, той си беше доста ценна придобивка. Карло се беше съгласил с мен, че Индзаги не се справя добре, но той просто имаше усещане. Имаше това чувство към играта.

„След тридесет години развих усещане за това и се научих да му вярвам“, каза ми той по-късно.

Моята работа е да дам мнението си, но винаги уважавам треньора и неговото решение. Финалното решение винаги му принадлежи. На игрището ние бяхме като двама приятели, а аз имах възможност да изкажа моето мнение, без то да бъде сметнено като налагане на воля.

Също както всички неща в живота, винаги идва естествената точка на пречупване. Смятам, че даден треньор, колкото и перфектен да е, не може да остане вечно в един и същи клуб. Неминуемо и неизбежно е той да направи промяна. Осем години бяха отминали, а ние имахме договор за още една. Той трябваше да изтече през 2010-а, а не през 2009-а. Карло беше много честен и ни каза предварително за интереса на „Челси“ към него. „Челси“ беше станал много голям клуб под ръководството на Роман Абрамович с всички негови пари и потенциал. Карло много ясно и коректно беше казал на „Челси“, че решението трябва да бъде взето от „Милан“. Ако бяхме казали не, нямаше да отиде. Щеше да спази своето обещание и своя договор. Това е начинът на Карло. Беше направил същото и преди, когато от Мадрид дойдоха за него, но той не отиде.

С Берлускони го обсъждахме много пъти и накрая решихме, че промяната ще бъде добре и за двете страни. Във футбола всичко има край и така след осем години ние го оставихме да изживее ново приключение. Той страшно много искаше да отиде в Англия и това беше взаимна раздяла. Нямахме сърдити. Просто се разделихме приятелски, като всеки от нас пое по своя собствен път, но запазихме нашата връзка. В днешни дни, когато даден треньор все още има договор, клубът ще поиска парична компенсация, за да го пусне. Това е същото, както, когато купуваш футболист. Ако го искаш, трябва да платиш за него. Не поискахме нито пени от „Челси“. Той беше свободен да си тръгне.

Прекарах пет дни в Мадрид с Карло веднага след като чух, че „Реал“ (Мадрид) го бяха уволнили. Искях да го убедя да се прибере обратно в „Милан“. С Берлускони имахме желание да го върнем у дома. Ухажвахме го, но в крайна сметка не беше писано. Той каза не, защото трябваше да претърпи операция на своя врат. Вярвам, че ако не беше заради операцията, той можеше да дойде в „Милан“ през миналото лято. Вероятно имаше притеснения за завръщането. Някои казват: „Никога не се връщай обратно“ и мога да ги разбера. Тринадесет години в „Милан“ са много. Трудно е да се завърнеш след толкова дълго време като футболист и треньор и с толкова силни отношения между нас. Приятелството с Карло Анчелоти се беше задържало тридесет години.

4. ТАЛАНТ

Футболистите са, разбира се, най-важната част от всеки футболен клуб. Без играчите няма футбол, няма фенове, няма нищо. Това важи и за индустрията на шоубизнеса – без звезди няма шоу. Така е и в бизнеса. Без сърцевината от служители, които да вършат работа, накъде отива бизнесът? Така че, менажирането на талантите е в основната на предизвикателството да бъдеш лидер във всяка организация. Ключът за това са най-жизненоважните елементи от цикличността на служителите – привличането, асимилирането, развитието и приемствеността. Това важи и за футболистите. От друга страна, съм наясно, че съм част от цикличността на служителите от гледна точка на тези над мен – генералния директор и президента. Те също обръщат внимание на това.

Моята идея е, че футболистите и екипът са на първо и основно място. Те не се определят в зависимост от тяхната роля, позиция или работа. Когато за пръв път срещна играч в нов клуб, мога да го попитам: „Кой си ти?“

„Футболист съм. Аз съм страхотен атакуващ полузащитник“, би могъл да ми отговори той.

„Не, ти си (неговото име). Ти си мъж, който играе футбол. Правиш го великолепно, на световна класа, но това не е определящо за теб.“

Опитвам се да видя цялата личност и да му помогна да опознае себе си в един по-широк смисъл.

Привличане

Във футбола, както в бизнеса, има обширен спектър от трудности – търговски, културни, политически, към които

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

трябва да се пригодиш, след като привлечеш талант от топниво във високо конкурентен пазар. В бизнеса казват на това „война за таланти“. Това важи и за футбола – там винаги е било война. Както във всички войни, трябва да избереш твоите битки, да напаснеш твоите амбиции с възможностите ти, стратегически да изградиш лоялност и най-важното – да бъдеш по-умен от съперника.

Моята роля в наемането не е типичната за бизнеса, но нещата във футбола стават по този начин, особено в тази част на Европа, която е на сушата. Обикновено преговорите са отговорност на генералния мениджър, макар често футболистът би поискал да приказва с новия мениджър, преди да реши дали да се присъедини към тима. Понякога тези малки персонални докосвания могат да направят разликата в придумването на играч, който не е взел решение. Говорил съм почти с всеки нов футболист, който е подписвал с моя отбор, преди да вземе решение. Понякога това е ставало по повеля на клуба, понякога на агента на играча, а понякога на самия играч.

Специалните футболисти трябва да бъдат удовлетворени, че преминаването е правилно за тях. Един от примерите е Дейвид Бекъм. Той е достатъчно умен, за да знае, че с неговия образ може да е натресен на даден мениджър заради причини, които са различни от футбола. И така, той се свързва директно с мен и попита дали искам да дойде в „Милан“.

„Да“, потвърдих му.

Едва след това започнахме да дискутираме как и кога може да играе. Както се и получи, той вероятно игра повече, отколкото очакваше, но важното е, че ние си вярвахме един на друг дотолкова, че да бъдем искрени.

Моята основна работа в процеса на наемане е да кажа: „Нуждаем се от този тип футболист за съответния пост и онзи тип футболист за друг пост“.

Мога да предложа едно или две имена, но клубът заедно с отдела по анализите ще състави списък от футболисти, които се вписват и са достъпни. Преди години просто старши треньорът и президентът щяха да съставят списъка, но сега футболът е мащабен бизнес и много фактори, с които футболистът разполага, различни от не-

ТАЛАНТ

говото представяне на терена, се вземат в предвид. В това число е неговата възраст и потенциална продажна цена, търговските приходи и други подобни. Както и да е, това не влиза в работата ми. Моята грижа е как те ще се представят в отбора.

Понякога, когато имаме право на избор между футболисти на една и съща позиция, изигравам важна роля в избора към кого да се насочим. Когато в „Реал“ (Мадрид) изборът беше между Тони Кроос и друг играч, казах на генералния директор: „Познавам другия футболист. Пие много и не се отнася достатъчно професионално. Трябва да се насочиш към Кроос“.

Получих Кроос.

Важно е да се опитате да наемете хора, които имат същите идеи като вас по отношение на поведението и професионализма. Хора, споделящи вашите вярвания и споделящи ценностите на организацията, към която се присъединяват. Ето защо е жизнено важно този вид управление и тази отговорност да бъдат на президента и неговия старши екип. Някои мениджъри задържат работата си по-малко от година затова няма как на техните плещи да лежи отговорността да защитават клубните ценности.

Никога не съм бил в клуб, където съм имал пълна отговорност върху привличането. Нито дори и в Англия, където мой генерален директор често беше самият Абрамович. Мисля, че моят приятел и бивш асистент Пол Клемънт притежаваше подобна отговорност в „Дарби Каунти“, но тя е прекалено много за сам човек. В „Манчестър Юнайтед“ Ван Гаал получи картбланш, също както Роберто Мартинес в „Евертън“. Но смятам, че подобни положения няма да продължат дълго, защото прекалено много се разчита за това на един човек, а той не може да прави всички тези неща. Не е логично за клуба да позволи единствено мениджърът да диктува привличането на футболисти, защото погледнато средно статистически, мениджърът ще бъде там по-малко от две години. Какво се случва с всички футболисти, които той е наел? Не, клубът трябва да има политика, а мениджърът трябва да стане част от осъществяването ѝ.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Когато „Реал“ (Мадрид) реши да подпише с 16-годишното хлапе от Норвегия Мартин Йодегор, си помислих: „Не ми пука дали ще дойде, или не, защото в момента той няма да играе при мен“.

Когато си тръгнах, можеше и да се превърне в най-добрия футболист на планетата, но не съм заинтересуван от подписването с него, понеже не е важно за моята работа. Разбира се, когато пристигна, се отнасях с него със същото уважение, което щях да покажа на всеки млад футболист, но за какво ми трябваше да се замесвам в неговото привличане? Той беше привлечен за бъдещето, за други мениджъри, след като времето ми изтечеше.

От друга страна, е жизнено важно да уважаващ виждането на собствениците. Перес беше добре познат със своя подход Ел Галактикос, чрез който се привличат най-големите и най-скъпи звезди на световния футбол, така че играчи щяха да идват и да си заминават. Не беше необходимо те да бъдат одобрени от мен, но моята задача беше тимът да заработи с каквито и придобивки да ми предоставяха. Беше загуба на време и на енергия да се боря срещу нещо, което вече се беше случило. Трябва да се примириш. В крайна сметка затова ни наричат мениджъри. Ако президентът вземе решение, за да си направи пиар и има нужда от норвежко момче, което да направи три мача с първия отбор, ще измисля начин как да сторя това. Също така, ако президентът реши да продаде полузащитника Шаби Алонсо, трябва да приема и това. Дали ми се иска да загубя Алонсо? Разбира се, че не, но моята работа е да се справя с това.

В Париж беше различно. Моите очи бяха отворени затова колко дълго ще продължи престоят ми в „Реал“ (Мадрид), но в „Пари Сен Жермен“ смятах, че ще бъде замесен в дългосрочен проект. Затова исках да знам повече за академията, за политиката по привличането на играчи, за всичко около произвеждането на футболисти за отбора. И в настоящето, и за в бъдеще. Опитвах се да изградя средата там и желях да бъде замесен с пълна сила и уверен, че идващите играчи ще паснат в нея.

В днешни дни агентите играят огромна роля в привли-

ТАЛАНТ

чането на играчи. За щастие, това е в сферата на генералния директор, чиято работа го задължава да поддържа връзки с тях. Опитвам се да нямам никакво вземане-даване с агентите и клубовете, с които съм работил, рядко са ме молели да се замесвам с тях. Във футбола агентът може да работи и за двете страни за разлика от американските спортове. Там агентът може да действа само за едната страна. Така че, щом агентът работи и за двете страни, как може да си сигурен къде ще се раздаде повече? Самият аз имам само един агент и това е моята съпруга Мариан. Разполагам с много близък приятел, който ме съветва при нужда. Предполагам няма нищо лошо в това, че той е един от най-добрите агенти в играта.

Може би моят съвет трябва да бъде – оженете се за вашия агент или, ако вече имате брак, тогава помолете съпругата ви да бъде ваш агент. Жената на десния бек на „Барселона“ Дани Алвеш е агент. По-точно неговата бивша съпруга. Те току-що се бяха разделили, а тя преговаряше от негово име, когато пристигна в „Барселона“.

„Как можете да му предлагате толкова малко пари – казала тя. – Той трябва да храни своята съпруга, деца и мен.“

Ето това е агент, който държи всички козове в ръцете си.

В Париж имах един млад футболист Адриен Рабио, който също разчиташе на семейството, но по различен начин. Беше на седемнадесет години, когато го сложих в първия състав. Всеки ден неговата майка Вероник идваше да гледа тренировките. Тя наистина налагаше своя син и един ден помоли за среща с мен. Седнахме заедно, а Вероник каза: „Аз съм тук като майка и като агент на моя син“.

„Почакай – отвърнах. – Ще приказвам с теб като негова майка, а не като негов агент. Президентът трябва да говори с агента.“

Това е мое правило. Очевидно, когато трансферният пазар е отворен, тогава понякога генералният директор или президентът ще ме помолят да приказвам с агентите, но не и когато сезонът е в разгара си. Това не е най-доброто нещо.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Асимилирането

Мениджърът има задачата да интегрира футболистите, които са били наети, към скелето на тима. В някои среди това се нарича асимилиране. От мен зависи да съобща на играчите какво трябва да бъде тяхното поведение извън клуба, какво се очаква от тях. Неща като благоразумно хранене, отговорно пиене и следване на нормален живот. С това целя да ги интегрирам колкото се може по-бързо в новата среда. Това е професионализъмът и това е нещо-то, което очаквам от моите футболисти. Нека се върнем на въпроса за средата и езика. Не мога да разбера футболист, който отива в дадена страна и за две години не е способен да говори езика. Шест месеца трябва да бъде максимумът. Щом старче като мен може да го направи, значи и футболистите също са способни. Смятам, че това трябва да е част от техния договор, защото ако не се случи, обикновено дава отрицателен ефект върху представянето. Защо не би искал да научиш езика? Непрофесионално е да не го направиш.

Подходът към асимилирането е различен в зависимост от клуба. Някои клубове имат сериозна инфраструктура, която да се справи с процеса колкото е възможно по-плавно. Те наемат хора, които да помогнат на футболистите при избора на къщи и училища. Всичко, от което семейството се нуждае, за да се установи в новото обкръжение. Логично е клубът да направи това: щастлив и установен футболист извън терена е много по-вероятно да бъде способен да се фокусира върху играта. Агентите на футболистите обикновено са сериозно замесени и помагат в установяването.

Като част от процеса на асимилиране клубът обичайно предоставя помощ на всеки играч с езика. Ежедневно той е в контакт със своите съотборници, с които може да слуша, да учи и да практикува. Това е ключът: в крайна сметка футболистът трябва да има желание да учи.

Бих опитал да сдружа футболистите. Бях помолил Серхио Рамос, който е от Мадрид, да се грижи за Кроос или Бейл. Ще го направя не като налагане, а по-скоро като предложение само ако той има желание. Това е тихият

ТАЛАНТ

метод. Всъщност, когато имаш лидери като Рамос, Джон Тери или Паоло Малдини в съблекалнята, те се грижат за това по своя собствена воля, за тях е нещо автоматично и е най-ефективният начин от всички останали.

Развитие

Как продължаваш да развиваш играчи като Роналдо, които вече са на върха? Лесно е. Тези футболисти са толкова професионални, че самите ти казват къде точно имат нужда да се развият или са щастливи да поговорят за твоето мнение какво биха могли да се усъвършенстват. Тук не става въпрос за технически подобрения, но винаги имат нещо общо с менажирането на играта, анализа или физическите данни.

С младите футболисти е малко по-различно. При тях трябва да положиш специфични усилия, за да подобриш техните възможности, да обогатиш тяхното разбиране за играта и тяхната роля в различните тактически планове, а освен това и в техническо отношение на местата, където може да не са развити достатъчно. Така че за осемнадесетгодишния Роналдо, който подписа с „Манчестър Юнайтед“, беше важно да разбере движещата сила на тима. В системата на „Юнайтед“ той имаше нужда да поработи върху своето центриране и вземането на решения. Сър Алекс и неговите треньори в „Манчестър“ вероятно са били притеснени дали неговата техника ще бъде приложима за нуждите на отбора. Към момента, когато той беше в Мадрид, положението беше как можехме да съставим отбор, за да извлечем най-много полза от неговия талант. Затова развитието има нужда от постепенна промяна, свързана с израстването на таланта.

Великите футболисти са способни да вземат велики решения. Те са наясно кога да подават, кога да стрелят, кога да се защитават, кога да атакуват и всичко това за благо на отбора. Мениджърът на един много талантлив играч трябва да го убеди да използва своя талант в услуга на тима – ето как те могат да продължат със своето развитие.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Необходимо е да намеря начин и да поддържам ефективно действията на таланта, но и да го разположа в постановката на отбора. Не искам те да жертват уникалните си качества. Трябва да ги задържат, но наравно с това е необходимо да накарам тима да разбере специалната полза, която подобни футболисти придават на тима. Ако не разполагах с Роналдо например или нямах Зидан, вероятно щях да играя с различна система.

Когато бях в „Парма“, имах възможност да купя Роберто Баджо. По това време винаги играех със система 4-4-2 затова реших да не подписвам с него, защото той искаше да играе зад нападателя, а не 4-4-2. Сега разбирам, че съм сбъркал като съм го отхвърлил. Не исках да играя с него като нападател, исках го като атакуващ полузащитник. Отказах да променя моята концепция за футбола, понеже не бях уверен, бях несигурен. Нямах опита, бях малко притеснен и в крайна сметка разбрах, че бях направил грешка. Трябваше да работя с Баджо и да намеря някакъв начин.

Научих моя урок и оцених качеството да се приспособявам по-добре към системите, когато отидох в „Ювентус“. Трябваше да променя моята концепция за футбола, за да впиша Зидан и да изградя системата около него вместо да го насилвам в моята предпочитана 4-4-2. Вместо това играхме с трима отзад, четирима полузащитници, Зидан напред плюс двама нападатели. Направихме жертва в защита, защото не исках да поставям Зидан в ляво на 4-4-2, където той не се чувстваше удобно. Затова Зидан играеше зад двамата футболисти отпред. Той се позиционираше между полузащитата и нападението, между линиите, когато ние атакувахме. Помагаше по малко и в полузащитата, когато се бранехме.

За Кристиано Роналдо първоначално мислех, че най-лесният начин е да играя с него като нападател заедно с Карим Бензема. Можех да играя с Хамес Родригес вдясно, Бейл вляво, Модрич и още някого в центъра. Хората казваха, че трябва да пускам Хамес, защото президентът изхарчи толкова много пари за него след световното първенство, но за мен това не беше определящо. Парите не са от значение, след като играчът вече е в клуба. Исках Ха-

ТАЛАНТ

мес като добавка заради неговите футболни качества. Той не е егоист и работи здраво – истински професионалист.

Бях сигурен, че Кристиано може да играе без проблеми като централен нападател и това няма да се отрази на неговата статистика, за която той доста се притесняваше. Приказвах с него за това, а той ми отвърна, че не се чувства комфортно и как предпочита да играе от задна позиция, където може да вижда всичко и да се вклинява от дълбочина. Кой съм аз да споря? Не исках да предизвиквам неговото мнение – как мога да променя поста на футболист, който вкарва по шестдесет гола на сезон? Затова трябваше да намеря решение. Преди не бях използвал много често системата 4-3-3, но имаше нужда да опитам, така че Кристиано да може да играе на поста, който най-добре пасва на неговия талант и най-важното, откъдето неговият талант може да бъде ползван най-добре от тима.

Андреа Пирло в „Милан“ е страхотен пример как даден мениджър може да слуша футболиста. Работих с него и го развих, за да придам допълнителна стойност на целия тим. Приказвахме с него за това как трябва да съберем състав с високо качество, защото собственикът иска да играем атрактивен футбол. Имаше нужда да открия някого, който да запълни поста на плеймейкър в халфовата линия.

„Мога да направя това“, каза ми протичко Пирло.

В началото бях изненадан, но след това можех да си го представя на поста. Помислих си: „Да, в крайна сметка ти може да си точният човек“.

Моето притеснение беше, че в продължение на три години той беше играл като атакуващ полузащитник и не бях наясно дали имаше кондицията, за да промени своята позиция. Щеше да се изисква допълнителна работа, а той не беше физически здрав футболист. Щеше да му се наложи да научи и да разбира как да играе на тази позиция. Щеше да бъде нужно разяснение на неговите нови отговорности в защита, които вървят с този пост, но не исках да го плаша веднага, след като възприе идеята. Вместо това приказвах основно за атакуващите изисквания на тази роля, как щеше да бъде във фокуса, как щеше да бъде човекът, който да прави разликата в тима.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

По-късно успях да го накарам да се чувства удобно и да разсея всякакви съмнения за неговите възможности дали ще справи, като му обясних, че защитните задължения не са толкова трудни.

„Единствено се нуждая от теб да си на правилната позиция – казах му. – Не трябва да пресиращ. Не трябва да отнемаш топката, но е необходимо да покриваш и да си между атакуващия футболист и вратата.“

Опитах да отклоня всякакви притеснения, които може да има, защото бях сигурен, че ще свърши работата. Все пак не беше нужно да бъде Клаудио Джентиле.

Обясних му важноста от това да се справи с игровата организация на отбора, как оперирайки от дълбочина ще му позволи да има повече пространство в сравнение с другите атакуващи полузащитници. Опитах да го заредя с увереност, казвайки му, че е най-добрият, който може да играе на този пост. Разбира се, ако той не беше убеден поне да опита, нямаше да направим нищо. За щастие на „Милан“, на националния тим и на самия мен, както и за нещастие на Англия, той беше надъхан да се пробва, защото не разполагаше с много пространство в неговата атакуваща роля и не беше играл много през последните три години като атакуващ полузащитник. Имахме доста футболисти на тази позиция. Пирло беше умен и разпозна потенциала да тръгне по нов път в своята кариера, като стана един от най-добрите класически плеймейкъри в световния футбол. Той впрегна своите таланти в правилната роля в името на отбора.

За мен решението е никога да не се жертва талантът, като се намали неговото значение. Вместо това винаги да му бъде позволявано да разцъфти, защото това неизменно е най-доброто за тима. Така че балансът не трябва да бъде принизяване на таланта, за да се приспособи към отбора, а по-скоро тимът да бъде подтикнат да се пригоди към таланта.

Приемственост

Едно от нещата, което великите лидери в бизнеса се опитват да вършат добре, е менажирането при освобождаването на служителите, които не се представят добре

ТАЛАНТ

или са излишни, като се справят с това, използвайки грижа и съчувствие. Това не винаги е реалността във футбола, където бруталността на мениджмънта често е във фокуса на значителна критика. Би трябвало да бъде точно обратното, защото има добра бизнес логика. Никога не знаеш кога отново ще срещнеш играчите в твоята кариера. Много добре осъзнавам това.

Не са били много случаите, когато е било необходимо от моя страна да разговарям за напускането на даден футболист от клуба. Имаше един случай към края на моя период в Мадрид, когато Хавиер „Чичарито“ Ернандес дойде при мен, за да попита за своето бъдеще. С него всичко беше ясно, затова му казах:

„Нямам представа каква е моята собствена ситуация за бъдещето, затова няма как да ти дам отговор. Ако остана, искам и ти да останеш също, но това не е мое решение“.

Обикновено това се решава от президента и генералния директор в големите клубове и все по-често тенденцията ще е тази, след като футболът става все по-корпоративен.

Разбира се, в това отношение имам известно влияние. Ако реша, че даден играч не намира място в отбора, този факт говори достатъчно на генералния директор и той ще възприема футболиста като пасив, а не като актив. Ето тогава президентът ще започне с въпросите. Често има други причини защо някой играч трябва да си тръгне освен неговото представяне на терена.

Затова, когато даден футболист напуска клуба, решението не е основно мое. От мен зависи времето, което получава за игра, дори ако понякога президентът може да желае обратното. Отстраняването на хора от отбора, поставянето им на пейката или дори по-лошо – на трибуните, и тяхната замяна с други футболисти, понякога може да бъде много деликатно за справяне. Опитвам да запазя мотивацията на отстранените играчи като постоянно комуникирам с тях и ги държа под око по време на тренировките, но все пак това може да бъде коварно. Ситуацията с легендарния вратар на „Реал“ (Мадрид) Икер Касияс определено беше малко по-различна.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Когато пристигнах в Мадрид, Касияс не беше играл под ръководството на Моуриньо, който беше предпочел Диего Лопес. За мен беше труден избор, защото Касияс имаше толкова сериозно минало с клуба. В подобна ситуация винаги е добре да се опреш на техническата страна. Ако смяташ, че единият е по-добър от другия, тогава слагаш него в отбора. Реших да направя Диего Лопес избор номер едно на вратата, а преди първия мач го казах на Касияс. Обясних му, че по мое мнение в момента Диего Лопес е по-подготвен от него. Нямахме как да оспори това, защото Лопес беше направил пълна предсезонна подготовка, а Касияс не беше.

Може би има десет технически страни на един вратар. В девет от тях бяха равни, но точно в една Диего Лопес беше просто по-добър с мъничко. Понеже щяхме да играем с изнесена напред защитна линия, въпросният вратар е необходимо да бъде по-бърз и това щеше да бъде решаващият фактор. Разликата между играчите не беше голяма, но според мен Лопес беше по-готов от Касияс.

Взимайки това решение, не исках завинаги да държа Касияс като втори избор, защото бях наясно, че той е важен футболист за клуба. Накрая избрах да ги въртя – единият да играе в първенството, а другият в надпревари за купите.

Разговорите с тях бяха тежки, но справедливи. Преди началото на Шампионската лига разсъждавах доста дълго време и реших да играя с Касияс в турнира. Приказвах с Диего Лопес, преди да информирам Касияс, като му обясних как е важно да поддържам позитивно настроение в състава. Чак след като му беше казано, тогава говорих с Касияс, съобщавайки му как искам да му дам шанс за изява.

„Знам, че си страхотен вратар – казах. – Затова не мисля, че е коректно за теб винаги да бъдеш втори избор.“

„Не съм щастлив, но разбирам твоето решение – каза той. – Ще продължа да работя.“

Някои разговори са болезнени. Въпреки че играеше в турнирите за купите, той не беше щастлив. Искаше да бъде номер едно във всички надпревари.

Накрая равносметката беше, че и двамата футболисти

ТАЛАНТ

бяха доста мотивирани. И Касияс, и Лопес могат с пълно основание да кажат, че са играли в най-важните мачове – Лопес в първенството, а Касияс в Шампионската лига и Купата на Краля. През сезона Диего Лопес направи тридесет и седем мача, а Касияс изигра двадесет и четири. Лопес беше наистина покорен и сериозен футболист. Той нямаше нищо против за Шампионската лига, защото вероятно имаше доста напрежение върху него, след като Касияс беше надвиснал над него като втори избор. За него не беше лесно да замени легендата от Мадрид и може би моето решение спомогна за разтоварване на част от напрежението.

Приемствеността – отстраняване или понижаване на футболисти и служители за временен или постоянен период, е трудна и изисква деликатно използване на умения за въздействие и дипломация, за да се постигне удовлетворение. Нормално е да има и провали, но е съществено да се запомни как един ден може отново да пресечете пътищата си като шеф, колега или дори подчинен на въпросната личност. Бъдете сигурни, че ще сърбате това, което сте надробили.

ТАЛАНТ: ТИХИЯТ МЕТОД

- Първото и най-важно нещо е да приказвате с вашите таланти (футболисти, работници) като с хора.
- Наемайте съобразно вашите ценности и според възможността за напасване в средата. Винаги имайте предвид вашия „бъдещ отбор“, докато минавате през процеса на изграждане.
- Опитайте се да избягвате посредниците (като агентите или дори някои определени членове на борда). Колкото повече наслояване и усложняване, толкова повече има място за недоразумение. Ако е възможно, говорете директно с талантите. Вашите лични отношения с тях са най-добрата застраховка, която можете да имате в травмиращите моменти.
- Тренирането на велики таланти се прави с фини настройки, а не с големи промени. Тези, които пристигат в големите корпорации, се нуждаят да развият ниво не толкова в техническо отношение, а по-скоро в менажирането на играта или бизнеса.
- Не можете да контролирате таланта. Възможно е просто да им поднесете правилната информация, за да постигнат това, което искат да постигнат. След това всичко зависи от тях.
- Никога не забравяйте, че първият приоритет на таланта е да се защити. Талантът селектира компаниите точно толкова, колкото той е избиран от тях.
- Привличайте спрямо бюджета. Това може да означава, че трябва да давате шанс на млади играчи. Не се притеснявайте от това; разглеждайте го като възможност.

- Когато за пръв път ангажирате човека или таланта, с когото ще работите, забравете как ще разчертаете на дъска какво трябва да се направи. Отделете време, за да ги разберете като хора; с какво се отъждествяват, кой е повлиял на техния живот; кой ги е оформил в личностите, които са. „Как ще караме влака“ идва след „Кой е създал машиниста на влака.“

- По отношение на егоистичните таланти, накарайте ги да разберат удовлетворението и наградата, които идват, след като помогнат на чуждите нужди.

- Приемете сериозно асимилирането на таланта. Колкото по-затворено е вашето обкръжение, толкова по-трудно е на всеки да се присъедини и да се интегрира. Бъдете отворен, слушайте и покажете, че изпитвате човешка грижа за тях и техните семейства. Това е началото на процеса за тяхната нарастваща ангажираност.

- Вашата задача не е да мотивирате таланта. Те самите трябва да се оправят с това. Работата ви е да не ги демотивирате.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

ДЕЙВИД БЕКЪМ ЗА КАРЛО

За пръв път имах някакъв истински досег с Карло, когато ме взе под наем в „Милан“. Бях говорил с Адриано Галиани на по-официално ниво, но бях приказвал също с Карло, защото винаги считам, че е важно самият футболист да общува с мениджъра. Просто за да е сигурен, че наистина е желан в клуба и в отбора.

Идеята да отида в „Милан“ беше изначално повдигната от Фабио Капело, който по това време беше селекционер на Англия. Играех за „Лос Анджелис Галакси“ и приказвах с него за моите шансове да бъда включен в националния отбор за световното първенство.

„Необходимо е да отидеш под наем, за да бъдеш включен – каза той. – Нуждаеш се от подходящото футболно ниво.“

Когато попитах за съвет къде трябва да отида, той отвърна: „Трябва да отидеш в „Милан“. Карло ще се грижи за теб“.

Това говори всичко, което трябва да знаете за Карло.

Моята първа среща с Карло всъщност беше в Дубай, където тимът беше по време на коледната пауза. Очевидно е, че бях наясно колко невероятен треньор е той, но не бях подготвен какъв страхотен човек беше също така. Смятам го за мениджър, под чието ръководство всеки футболист би играл с удоволствие. Той вдъхва уважение, защото беше толкова успешен в продължение на много години, но не е само това. Добряк е, а футболистите просто искат да играят и да печелят заради него.

Мисля, че точно това винаги е била същността на Карло. Не забравяйте, че той не е само страхотен мениджър, но беше и страхотен играч също така. Има трофеи, с които да го демонстрира, а това не се случва много често.

Когато говорим за Карло, че е готина личност, трябва да разберете как на игрището той изисква много. Винаги изстиска здраво футболистите, защото знае какво се иска, за да има успех.

Когато за пръв път пристигнах в Дубай, за да се присъединя към тима, бях наясно, че никога няма да бъда в стартовата единадесеторка, защото имаше футболисти, които бяха там в продължение на години, а аз бях само под наем. Дори не си бях помислял за това в интерес на истината. Работех здраво и се представях добре на тренировките и тогава за първия мач след коледната пауза срещу „Рома“ се озовах в състава. Очевидно е, че бях поласкан, а моите отношения по това време с Карло бяха страхотни. За един футболист най-лошото нещо е, когато мениджърът не оцени колко здраво се трудиш, но Карло беше видял моите усилия. От този момент бях наясно, че винаги ще играя с удоволствие за този човек.

Когато дойде краят на моята кариера в Америка, а аз имах възможност да отида в „Пари Сен Жермен“ за шест месеца, решението не беше трудно. Нямах много причини да кажа не на фона на предизвикателството тимът да спечели първия си трофей от деветнадесет години. Освен това Карло ме помоли, а и Ибра беше там също така.

В съблекалнята неговият подход е спокоен. Вярва, че футболистите би трябвало да са способни сами да се мотивират. Някои мениджъри викат и се ядосват като начин да покажат своята власт, докато Карло има същата власт просто защото го уважаваш прекалено много. Спокойствието, което той вдъхва в съблекалнята, помага на играчите да останат невъзмутими около него и да играят за него, а това е една от най-силните му страни.

Няма нищо, с което можеш да изненадаш Карло в тактическо отношение. Първо, защото той е италианец, а при тях тази част от играта се възприема много сериозно. Второ, понеже е

наясно с всичко, което е необходимо да се знае за играта. В „Милан“ имахме постоянни видео сесии и разбори за противниковия отбор и за отделни футболисти. Той се обграждаше със страхотни хора и никога не оставяше необърнат камък. Точно такъв тип мениджър е и ето защо е имал успеха, който е постигнал и ще продължи да бъде успешен. Той продължава да се занимава с нещо, докато то се получи по правилния начин.

Друго важно нещо за Карло беше, че когато отборът преминаваше през трудни моменти, той насочваше всичко към мениджъра, поемаше всичко върху себе си. Никога нямаше да позволи нещо да въздейства на футболистите, дори и да се случваха разни обезпокоителни неща в клуба. Щеше да свали цялото напрежение от нас и да разкритикува себе си – точно това правят великите мениджъри.

При Карло нямаше напрежение, но ако не играеш добре, не правиш правилно нещата или което ти е казал да сториш, тогава ще разбереш. Предполагам, че ако има нещо, което може да го ядоса, това е лошото отношение, „несериозното“, както самият той казва. За мое щастие бях създаден от друг мениджър, който вярва, че всичко опира до манталитета.

Карло казва как нещата опират до правилното възприемане на играта и на твоите опоненти. Ако побеждаваш твоите съперници с 3:0 или 4:0 и започнеш да се подиграваш с тях, тогава това е нещо, което Карло нямаше да хареса. Той е типичен италианец, всичко опира върху правенето на нещата по правилния начин.

Определено харесва играчите да бъдат „сериозни“ в точния момент. Отново имах късмет, че бях в клуб като „Манчестър Юнайтед“, където, ако закъснееш с минутка, тогава си глобен. Карло имаше същото мислене. За него трябва да правиш нещата правилно, за да имаш успех и да бъдеш най-добрият на най-висшето ниво в играта. Необходимо е да си професионалист. Не може просто да дремеш на тренировката, като не работиш здраво.

Да вземем Ибра, който беше играл няколко години под ръководството на Карло. Всеки знае, че Ибра е един от най-великите футболисти, но той е един от най-здравите бачкатори.

Уважаван е на тренировките, защото за него няма значение дали ще играе на световното първенство, или на малки вратички. Иска да спечели, а Карло е точно същият. Карло ще приеме определено количество майтапи стига да правиш нещата по професионалния начин. Тогава няма проблем с това, но мисля, че ще покаже своето недоволство. Неговият отбор може и да печели, но той не винаги ще бъде щастлив, ако постройката не е добра. Съблюдава за професионализъм дори когато футболистите се разтягат и загряват.

Разбира се, предполагам, че може да си изпусне нервите, както всички нас. Но това никога не оставя следа върху начина, по който футболистите гледат на него. Мисля, че единствения път, когато го видях да си изпуска нервите, беше в последния мач от сезона, когато бях в „Милан“, а ние се борехме за място в Шампионската лига. Печелехме двубоя, но играехме много лошо. Не мога да кажа от какво се беше вбесил, защото, когато си изпусне нервите, приказваше на италиански. Доста неочаквано и ужасяващо е за гледане, а и донякъде плашещо. За щастие, италианският ми не е добър.

Имах късмет да играя за велики клубни мениджъри и не бих могъл да ги класирам. Всички те имаха различни стилове. Но имат едно общо нещо: те са победители. Всеки мениджър има собствен начин за ръководене на даден отбор и индивидуалните играчи. Сър Алекс Фъргюсън вдъхваше респект, а Карло автоматично го получава, защото знае всичко за играта. Той се отнася с огромно уважение към футболистите, но само ако в замяна получава уважение.

Ясно помня последния мач на Карло в „Милан“. В съблекалнята станах свидетел колко много футболистите го обичаха, а това дори не е достатъчно силна дума. Те не го обичат само като мениджър, обичат го като личност. Неговото напускане за онези играчи беше като загуба на баща. Карло държа реч в съблекалнята и показва емоции, но още по-емоционални бяха футболистите, които бяха с него в продължение на години. По това време бях играл за Карло само шест месеца. Той приказваше на италиански, а аз можех да разбера само част от нещата, но въпреки това бях трогнат.

Футболисти като Паоло Малдини, Дженаро Гатузо, Филипо Индзаги и Алесандро Неста се разплакаха, защото знаеха, че клубът ще се промени. Всичко това беше за същия човек, човекът, който донесе толкова много успех на „Милан“, напуснаше. Както Ибра каза по-късно в ПСЖ: „Сега, когато го няма, ще разберете колко добър беше той“.

За нещастие, това се случва доста. Често само когато някой велик мениджър като него напусне клуба, чак тогава всички разбират какво влияние е оказвал, докато е бил там.

5. РАБОТНОТО МЯСТО

Съществува огромно митично поверие, което обгръща тайното светилище, наречено съблекалня, но в него процесите са същите, като на всяко едно работно място. Значима част от похватите на всеки лидер е усещането за чувствителност към специфичното обкръжение. Бързото аклиматизиране в подобни динамични среди е нещо, през което трябваше да преминавам по време на моята мениджърска кариера.

През първия ден в даден клуб футболистите и служителите показват уважение за това, което съм постигнал като футболист и мениджър. След това всеки ден гледат и наблюдават:

„Какво правиш? Колко естествено е твоето поведение? Сериозен ли си, професионалист ли си? Това са въпросите, които минават през главата на футболистите, сякаш ежедневно сте на изпит. Ако играчите не смятат, че можете да добавите нещо към техните качества, не им пука за кого сте играли, къде сте били мениджър. Обратното също важи. Ако мислят, че може да сте полезен, тогава не се интересуват дали сте били футболист, или не.

Всичко опира до това какво можете да направите за тях, защото талантливите хора са големи егоисти. Те искат техният талант да бъде подхранван. За футболистите всичко опира да допринеса, за да станат по-добри, а ако не съм способен, тогава не съм им от полза.

Лидерите на съблекалнята

Когато пристигнах в „Челси“, мислех, че напасването в

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

едно ново обкръжение, далеч от удобството на моята родина, ще бъде най-голямото предизвикателство пред мен. Несъмнено, цялата организация беше строена, за да ми помогне да се приспособя, но дали съблекалнята нямаше да представлява различно предизвикателство? Въпреки че имаше много чуждестранни футболисти в клуба, там имаше също така много силно английско присъствие, което оформяше ядрото на клуба. За да постигна успех, те трябваше да са с мен. Както се и оказа, това всъщност направи моята работа доста по-лесна, отколкото можеше да бъде. Намерих отлични английски играчи – Джон Тери, Франк Лампард, Ашли Коул. Те са професионалисти на тренировките и на игрището, имат правилния начин на мислене и страхотна енергия и всичко това се оказа една приятна изненада. Когато прибавиш футболисти като Петер Чех, Дидие Дрогба и Михаел Балак, имаш основна група от ясни водачи с различно по вид лидерство, но всичките са силни характери и са страхотен пример за другите.

Поставих за цел да създам отношения с всеки от тези футболисти поотделно. Харесвам да приказвам с футболистите не само за тактика, но също и за лични неща, както и да си правим майтапи. Не всичко трябва да бъде винаги толкова сериозно в работата. Личният интерес е важен за мен заради своята същност, затова привлича неговото внимание и ме е грижа за всеки един футболист индивидуално. Помага също да се изградят отношения заради трудните решения, които трябва да бъдат взети по-късно през сезона. Важно е това да се направи още в началото на назначението. С някои хора е по-лесно да се осъществи тази спойка, докато с други може да е по-трудно. В началото Дрогба не беше толкова лесен, защото беше малко нащрек и нямаше достатъчно вяра в мен.

Винаги е важно да има големи лидери в отбора. Няма нужда те да бъдат като мен. Вместо това трябва да ме допълват и да бъдат уважавани от останалата част от тима. В най-добрия случай трябва да има повече от един лидер. В „Челси“ имаше необичайна бройка на лидери в съблекалнята, докато в Мадрид бяха в лицето на Рамос, Роналдо и Пепе.

РАБОТНОТО МЯСТО

Лидерите могат да водят само ако техните последователи вярват в тях. Няма значение защо вярват в тях. Може да бъде заради тяхната личност, като Ибрахимович и Джон Тери, или може да бъде техният пример както Франко Барези, с когото играх в „Милан“, или Роналдо. Може и двете. Ето как харесвам да разсъждавам за лидерите – или като личностни лидери, или като формален лидери. Личностният лидер използва силата на своя характер, за да води. Той винаги е оратора в отбора, приказва доста със своите съотборници, често вика из цялото игрище и помага на всички. Трябва да бъде позитивен и безстрашен и винаги ще поеме отговорност, когато ситуацията го изисква.

Формалният лидер не говори много, но води със своя пример. Такива футболисти винаги са много професионални, те са вдъхновители на всички младоци, които искат да са като тях. Формалният лидер е играчът с най-голямо познание на игрището. Те тренират здраво, играят здраво и също така се държат правилно извън игрището в духа на културата на клуба. Открил съм, че е ефективно да има комбинация от тези типове лидери, като в същото време съм наясно, че качествата не се изключват взаимно – футболистът може да бъде хем силна личност, хем да дава страхотен пример. Възможно е също така да има такъв, когото наричам политически лидер. Играч, който е визиран като водач от пресата, а феновете го разпознават като лицето на клуба. Подобни лидери рядко са признавани за такива от техните съотборници.

Понякога футболисти от нивото на Роналдо не се интересуват от останалата част от отбора, а просто от себе си, но това не важи за Кристиано. Той е формалният лидер, толкова е сериозен и толкова професионален с всичко, което прави.

В „Милан“ имах късмет да разполагам с Паоло Малдини, личностен лидер и формален лидер, идол за клуба, който, също като Рамос в Мадрид, беше силен характер. Той никога не се плашеше, никога не се притесняваше, винаги беше позитивен и приказваше доста със своите съотборници. Там беше Андреа Пирло, който беше малко единак, леко стеснителен, но истински пример с играта

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

си – един формален лидер. Алесандро Неста също беше добър пример, по-различен като стил от Малдини. Дженаро Гатузо беше още един пример. Андрий Шевченко беше едновременно солидна личност и силен в техническо отношение, но той беше много фокусиран върху своята собствена игра. Нищо не можеше да се направи, защото беше нападател. Същото беше и с Ернан Креспо, който беше страхотен за отбора просто защото имаше неудържим стремеж да вкарва.

Разбира се, където има толкова много силни хора, винаги ще има сблъсъци, а с тях трябва да се справяш бързо. Веднъж в „Челси“ избухна бой между Михаел Балак и Джо Коул, след като Балак влезе наистина силно в краката на Коул по време на тренировка. Балак го ритна, а Джо реагира. Те се изрепчиха лице в лице. Във футбола понякога правиш фаул, другият се ядосва и реагира, а цялото нещо ескалира заради някакви глупави неща. Когато се стигне до бой, обикновено това е, защото единият или двамата малко прегарят и реагират по-остро. Рядко е за нещо по-сериозно.

Преди да се намеся при подобни ситуации, изчаквам, за да видя дали те ще се разберат между тях. Ако това не се случи, тогава ги изпращам в съблекалнята. Понякога, ако наистина нещата са много зле, ще ги последвам в съблекалнята след известно време, за да се уверя, че нещата не са отишли прекалено далеч. Обикновено обаче, докато стигна дотам, всичко е приключило и аз излизам. Ако не, ще говоря и с двамата заедно, а след това индивидуално. Може би на следващия ден, когато спорът вече е бил разрешен, ще затвърдя всичко заедно с цялата група: „Вчера имаше бой. Нека това не се случва повече, защото ние сме съотборници и трябва да се държим заедно, ако ще постигаме нещо“.

Говорих едновременно с Коул и Балак, те си стиснаха ръцете и всичко приключи.

Може би имах късмет в това, защото никога не попаднах на дългосрочни вражди, като тази, за която ми бяха казали между Анди Коул и Теди Шерингам в „Манчестър Юнайтед“. Но сър Алекс се справи с това по своя си начин и това не се отрази на успехите на тима. В събле-

РАБОТНОТО МЯСТО

калнята винаги ще има футболисти, които са по-близки с едни отколкото с други, но те трябва да разберат, че не могат да позволят лошите взаимоотношения да повлияят на играта. Никой няма интерес от това. За мен също важи. Нямам едни и същи отношения с всички футболисти – с някои съм по-приятелски настроен, отколкото с други, но в съблекалнята всички са равни. Те трябва да разберат, че се отнасям по един и същи начин с тях, защото съм професионалист. Всеки намек за фаворизиране може да бъде смъртоносен.

Капитанът

Понякога прекалено много шум се вдига около капитанската лента във футбола, но това може да е важно. Някои футболисти искат да са капитани и израстват още повече, ако ги определиш за такива. Други не желаят и нямат нужда да са капитани – те са естествените лидери. Когато предложих на Ибрахимович капитанската лента в „Пари Сен Жермен“, той отказа, казвайки, че не е сигурен колко дълго ще остане в клуба, затова да бъде капитан щяло да бъде грешно. Но това не му попречи да бъде естествен лидер заради неговата личност.

През моята собствена кариера като играч бях за кратко капитан в „Рома“. Беше малко странно, защото, ако трябва да съм честен, не исках да бъда капитан. Свен-Йоран Ериксон беше мениджър, а капитан беше полузащитникът Агостино ди Бартоломей. Когато Ди Бартоломей беше продаден на „Милан“, принципът беше най-опитният играч да стане капитан. Това беше световният шампион Бруно Конти. Той също не искаше тази роля. Имаше и други футболисти, които бяха пред мен. Бях само на двадесет и пет, двадесет и шест, но Ериксон реши, че аз ще бъда капитан. Той попита другите старши играчи дали е добра идея да ме направи мен и всички казаха „Окей“.

Бях леко изненадан да получа лентата, но беше чест. Както нещата се развиха, беше само за една година. Отидох в „Милан“, където Франко Барези беше капитан. Той нямаше да отстъпи на никого, какво оставаше за един новобранец. Барези беше формален лидер. Не говореше

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

много, но беше наистина сериозен и доста силен. Неговата сила идваше от примера, който поставяше, неговите професионални ценности и работна етика. Малдини научи много от Барези.

В краткия период като капитан никога не се сблъсках с някакви истински проблеми, но причината за това бе в образа на капитана, който не бе толкова важен, колкото е сега. В онези дни беше повече чест, отколкото задължение. Сега капитанът е по-зает, говори с мениджъра, с реферите и има по-важна роля в състава като връзка между футболистите и собствениците. Тъй като сега съставите са много по-разширени, налице е по-голяма отговорност, която лежи върху капитана. Той трябва да дава пример на играчите, идващи от академията в първия отбор.

Понякога, като мениджър, когато пристигнеш в нов клуб, заварваш капитан на място, като Джон Тери в „Челси“, и всичко се нарежда от само себе си. Понякога обаче, както беше в „Пари Сен Жермен“, трябва да смениш капитана. Когато пристигнах в Париж, капитан беше Мамаду Сако, който беше само на двадесет и една години. Оставих го с лентата, докато успея да намеря по-подходящ футболист и след като Тиаго Силва пристигна, той беше избран за капитан. Взех това решение не защото Сако не се справяше в тази роля, той имаше доста качества, а защото имаше много напрежение върху него. Беше от Париж, много млад и отгледан в академията. Затова, отнемайки от неговите отговорности, намалих част от напрежението. Тиаго не говореше много, но също като Барези беше пример за останалите футболисти.

Въпреки че като мениджър трябва да имам особено близки отношения с капитана, те трябва да са на професионално ниво, а не на лично. Необходимо е да има някаква дистанция между мен и всички играчи, дори и с капитана. Научих това от Малдини в „Милан“. Той ми помогна доста, когато бяхме съотборници, а аз си мислех, че щеше да бъде същото, когато бях шеф, но Малдини промени повече от мен своето поведение, след като станах негов мениджър. Все още гледах на него сякаш беше мой съотборник, но той се държеше с мен като с „шефа“. Нямах да успея толкова лесно с тази промяна, но кога-

РАБОТНОТО МЯСТО

то Малдини показа ясно, че трябва да имаме нови, професионални отношения, разбрах каква е причината. Бях му благодарен за това.

Не винаги капитанът е основният лидер. В Мадрид Рамос не беше капитан на отбора, тази чест принадлежеше на Касияс. Рамос беше лидер, още повече, че Касияс не играеше във всички мачове. Касияс беше капитан, понеже той беше минал през академията и беше играл много мачове за клуба, но Рамос беше най-силният лидер.

В Мадрид организацията е странна. Клубът има един капитан и трима вицекапитани. Точно тази група приказва с президента като представители на футболистите за неща от сорта на парични премии. По мое време капитан беше Касияс, а вицекапитани бяха Рамос, Марсело и Пепе. Те бяха старши футболисти, тези с най-много години в клуба. Ако се загледате в снимките на отбора, ще видите президента в центъра. Над президента е мениджърът. След това ще видите Касияс, Рамос, Пепе и Марсело, които са заобиколили президента.

И така в Мадрид организацията беше гладка. Имаш капитан, но съществуват и други лидери. Рамос беше ръководителят между тях, докато в „Челси“ основният лидер Джон Тери беше също и капитан. Ползата да имаш силен и стабилен капитан е, че другите футболисти имат възможност да поведат тима по техния си начин.

Футболисти като Тери, Малдини и Рамос демонстрират своя личен характер във всеки момент, когато приказват преди мач, когато общуват със съотборниците, когато говорят на игрището, със своето отношение на тренировките. Капитанът е важен, но е от критично значение да има кой да поведе тима. Ако успееш да постигнеш точния баланс и разполагаш с двете неща, тогава имаш най-добрите шансове да спечелиш.

Правилата на съблекалнята

Съблекалнята в днешно време е същата, каквато беше, докато играех преди двадесет, тридесет години. Отношенията между футболистите не са се променили. Това,

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

което се е променило, е нещото, което се случва извън съблекалнята. Футболистите трябва да се справят с комерсиалния натиск от спонсори, агенти и цял списък с други външни източници. Подобно напрежение идва също и от клуба, но и то е извън съблекалнята. Вътре е същото, както винаги е било.

Разбира се, в елитните първенства имаме най-добрата селекция таланти – суперзвездите. Както отбелязах дотук в книгата, много е важно да се комуникира с таланта, да имаш професионални отношения, а самите те – да имат отношения със своите съотборници. Футболистът суперзвезда е необходимо да знае, че докато неговата заплата може да бъде многократно по-голяма от тази на останалите футболисти в отбора му, той не може да очаква привилегии. Той спазва същите правила, както всички, понеже това наистина е отборна игра. Такъв е и винаги е бил законът на съблекалнята.

Футболистите трябва да разберат, че ние се нуждаем от отстъпчивост и равноправие за доброто на групата. Мое е задължението да ги убедя, за да останат верни на този принцип. Проблемът е, че играчите често смятат как те знаят кое е най-доброто за тях или вярват на техните агенти, когато им обясняват колко са специални.

Тези закони на съблекалнята са закодирани по същия начин на всяко работно място – хората са наясно какво е допустимо и какво – недопустимо поведение. Всичко опира до средата. Разликата между средата и атмосферата е, че ние искаме първото да бъде постоянно, но знаем как второто може да бъде променливо. Това е същото като неписаните и ясно формулираните правила на работното място. Ясно формулираните правила са променливи, но неписаните представят средата, която е приета и се подразбира.

Неписаните правила са трудни за управление, защото те извираат от ядрото на това, за което винаги се надяваш да бъде безмълвният кодекс на футболистите и на клуба. Имам само едно неписано правило и то е да бъдеш професионалист, но няма как винаги да го контролирам, защото мога да осъществявам контрол само върху това, което се случва на игрището и на тренировъчния терен.

РАБОТНОТО МЯСТО

Мога да контролирам професионализма на футболистите, когато съм с тях. Няма как да имам очаквания върху контрола, когато те са у дома или далеч от клуба. Точно по тази причина комуникацията в рамките на отношението е толкова важна. През цялото време трябва да общуваш с играчите и да разясняваш какво се очаква от тях дори когато са далеч от отбора, не само с думи, но също така и с личен пример. Мога да кажа на футболистите как те трябва да бъдат истински професионалисти – да се хранят нормално, да спят нормално, но не мога да ги насиля. Няма как да ги следя всеки ден, затова е необходимо да ги убедя чрез въздействие и като им вярвам. Правя това, като давам пример с онези играчи, които са най-добрите професионалисти.

В „Реал“ (Мадрид) веднъж изникна проблем на тренировката, след като един от футболистите изведнъж напусна тренировъчното игрище и се върна в съблекалнята без мое позволение. Отидох да го видя след това.

„Трябва да тренираш – казах му. – Не би искал да се прочуеш с подобен тип реакция.“

Той се оплакваше как друг играч не е работил достатъчно здраво на заниманието и как се е скатавал от своите съотборници.

„Но днес там бяхте шестнадесет футболисти, а ти насочваш вниманието върху един, който не е тренирал, както трябва – добавих. – Другите четиринадесет се подготвиха добре. Защо трябва да говорим за играча, който не е тичал и не се е трудил – защо се спря точно на този човек? Защо не наблюдаваш на игрището футболистите, които са професионалисти от световна класа? Не се фокусирай върху този играч, който имаше лошо поведение днес, защото това е само извинение за теб. Смяташ, че щом има един футболист, който не се труди като хората, можеш да правиш същото. Великите играчи не правят така.“

„Ако твоите съотборници, се загледат в него някой ден и направят същото нещо, като теб, ние никога няма да довършим тренировъчното занимание с целия отбор на игрището, защото има моменти, когато самият ти не тренираш като хората. Така че тогава ще трябва да търся оправдание за теб.“

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Споделих му как бях обяснил същото нещо и на посещения за лош пример играч, като му казах, че ако иска да струва колкото Роналдо, и той трябва да вкарва по шестдесет гола на сезон в продължение на много години.

„Роналдо е този, с който трябва да се сравняваш – казах на оплакващия се. – Трябва да промениш твоето отношение; Необходимо е да се фокусираш върху футболистите, които тренират добре.“

„Сега разбирам“, отвърна той.

Същото беше и с Флоран Малуда. В „Челси“ използвахме GPS устройства, за да събираме данни за представянето на всеки футболист. По средата на първото тренировъчно занимание Малуда махна своето GPS устройство и отиде в съблекалнята. Последвах го и го попитах защо беше напуснал.

„Защото ми писна от тази GPS глупост – каза той. – Там е, за да ме контролира, а аз не обичам да бъда контролиран. Не желая да тренирам с такова устройство.“

„Трябва да тренираш с него – обясних му. – То не те контролира, то контролира моята работа.“

Опитах да разясня ситуацията и му споменах много кротко, че неговото поведение не е приемливо.

„Ако не излезеш обратно навън – започнах и добавих, както Вито Корлеоне би казал. – Ще трябва да те убия.“

Той излезе.

След това ние се справихме с GPS проблема веднъж завинаги. Футболистите наистина не желяеха да го използват всеки ден, а по мое мнение не винаги е толкова важно да се употребява. Затова постигнахме компромис. GPS-ът е крайно необходим само когато имаме тежко занимание, за да не контузим футболистите.

„Хайде да го ползваме в четири от шестте дни“, казах.

След това изскочи проблем, защото част от играчите, особено британските, искаха да са с GPS всеки ден. Не можеха да разберат нещата като мен, че ако използваш GPS четири дни, резултатът ще е същият. Нищо не се променя.

„Защо не може да се трудим по-здраво“, попитаха те. Това е британският начин.

Сещам се какво ми каза Пол Клемънт за треньора на

РАБОТНОТО МЯСТО

Англия по ръгби Клайв Удуърд, който спечели световната купа. Той споменава, че има два типа хора – излъчващи енергия и енергийни вампири. Когато наблюдаваш поведението на даден играч на тренировъчното игрище, като в случая, който току-що описах в „Реал“ (Мадрид), можеш да видиш ясно един енергиен вампир. Тяхното поведение гълта твоята енергия. Може да вземе енергията на цяла група. Определено отне енергията на играча, който напусна игрището.

Тези, които излъчват енергия, са еталон за всички, в това число и на мен. Футболист като Серхио Рамос отдава енергия, когато приказва, когато тренира. Кристиано, Пепе, Бензема – всички те излъчват енергия.

Когато кажа на даден играч: „Трябва да бъдеш професионалист“, необходимо е да разберат, че го казвам за тяхно добро. Не искам да цитирам този закон, който вярвам, че трябва да бъде неписан, затова мога да го покажа като давам пример с други футболисти. Могат да видят с техните собствени очи и да разберат как да се държат.

Ако някой пристигне в клуба и не се отнася професионално, трябва да се опитам да го направям като самият аз покажа тотален професионализъм на тренировъчното игрище. Не мога да позволя на моите чувства за отношението на футболиста да окаже прекалено голямо въздействие на моята работа с него. Въпреки това е трудно. По време на моята кариера мениджърът винаги беше голям пример: първи е баща ми, след него – мениджърът. Едно продължение на семейството. В днешни дни мениджърът не е толкова важен еталон за футболистите. Той все още е пример, но не както преди. Сега вече те имат свое собствено футболно семейство, тяхно си обкръжение от еталони: агентът им, пресата. Мениджърът не е толкова важен в днешни дни, както беше, затова личните отношения не са толкова лесни за установяване. Но ден след ден е необходимо да се изграждат по-точни отношения с футболистите, докато те започват да разбират неписаното правило: да покриват професионалния стандарт, изискван от мен и от клуба.

Има други неписани правила, които важат за различните съблекални из целия свят. В „Милан“ бях свикнал

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

да тренираме в три следобед, но в „Челси“ футболистите имаха навика да тренират в единадесет сутринта. В Лондон не можеш да започнеш занимание в три следобед, защото през зимата вече е тъмно, преди да си свършил в пет. (Освен това, ако тренираш следобед, това означава, че след това не можеш да стигнеш до букмейкърския пункт за началото на конните надбягвания.) Тези неписани правила са една общоприета част от културата.

Разбира се, бих могъл да създам други ясно формулирани правила. На теория имам тази власт.

„Сега ще тренираме в седем сутринта“, бих могъл да кажа на футболистите, но това не е правилният начин, а просто демонстрация на сила. Винаги е най-добре властта да се ползва гъвкаво и дискретно с играчите, за да им въздействаш и да ги накараш да следват неписаните правила, защото те явяват в тях.

Има моменти, когато е важно да употребиш едновременно неписаните и ясно формулираните правила. Очаквам всички футболисти, които играят за мен, да са наясно с моето най-важно правило, което не подлежи на преговори – да се тренира здравата, винаги да се дава 100 процента на тренировка. Необходимо е да знаеш това, ако искаш да играеш за мен. Не мога да си позволя просто да се учиш от другите, това отнема доста време. Необходимо е да ти го кажа, а след това другите непрекъснато ще го засилват. Те ще ти обяснят кога си преминал границата.

„Шефът няма да хареса това“, ще ти кажат.

Крайно необходимо е всяко нещо, което не подлежи на преговори, да бъде едновременно заявено с точна формулировка и подсилено по неписаните канони чрез поведението на футболистите на тренировъчното игрище. Много по-лесно е, ако посоча поведението на друг играч за пример, вместо да го обяснявам.

Винаги идва моментът, когато даден играч иска да те изпита и тогава си принуден да балансираш между твоите принципи и практичността. През моята първа година в „Челси“ оставах още седем мача до края. Имахме разбор преди нашия двубой с „Астън Вила“. Дидие Дрогба пристигна с 30-минутно закъснение и по тази причина

РАБОТНОТО МЯСТО

не игра. Не защото бях ядосан, а понеже трябваше да присъства на разбора. Бях направил презентация на нашата тактическа схема за мача, обяснявайки я изцяло на футболистите. Не можех да позволя специално внимание за Дрогба. Никой нямаше разрешението да пропуска разбор.

Без него в отбора спечелихме със 7:1. Неговият заместник Никола Анелка не отбеляза, но направи страхотен мач. Той унищожил „Астън Вила“ с движение. В следващия двубой играхме с „Манчестър Юнайтед“ на „Олд Трафорд“ и отново Дрогба не игра, този път не защото беше закъснял, а понеже Анелка се представи фантастично срещу „Астън Вила“. Това е законът на съблекалнята – всички са равни, няма привилегии за никого. Всеки трябва да е професионалист. Вкарах Дрогба като резерва в мача и той отбеляза втория и както щеше да се окаже победния гол. Нямаше лоши чувства между нас, след като отговори подобаващо на отпадането от състава.

Понякога такива инциденти надскачат обикновеното изпитание и стават неприемливи. Футболистите трябва да знаят къде е границата, защото не можеш да очакваш от хората да приемат правилата, ако не знаят какви са. Необходимо е да разясниш тези неща още в началото на отношенията. Има доста работи, които не могат да се толерират – едно от тях е постоянното закъснение за тренировка, а другото е проявата на неуважение към съотборниците. Ако не се отнасяш с уважение към моя екип, тогава край. Това е неприемливо.

Тези неща, за които не може да се преговаря, се отнасят към поведението и само към поведението. Не става въпрос за грешки на игрището. Ако поведението е насочено към мен, тогава мога да намеря отговор и да се справя, но футболисти, които смятат, че могат да не зачитат моите служители, защото те не са им шефове? Не. Това не е правилно. Трябва да защитя тяхното положение. Тези неща оказват влияние на характера на отбора, на това какви сме като тим и тук няма място за преговори с мен. Футболистите знаят как аз съм последна инстанция при вземането на решения, но е необходимо те да уважават екипа, който ми асистира. Трябва да са

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

наясно, че всяка атака върху моя мениджърски екип е атака срещу мен.

Имах проблем с Жозе Босингва по тази причина. Той показва неуважение към моя асистент Пол Клемънт по време на тренировъчно занимание и аз го изпратих директно в съблекалнята.

„Не е приемливо – казах му, когато приказвах с него след това. – Ще съобщя на президента, че искам да се махнеш.“

От този момент доверието вече го нямаше. В края на краищата той си замина.

РАБОТНОТО МЯСТО: ТИХИЯТ МЕТОД

- Вашата отговорност като лидер е към онези, които ръководите.
- Въздействието е по-силно от принудата.
- Заглушете враждите, колкото се може по-бързо. Топталантите могат да бъдат много крехки, продължителен конфликт е възможно сериозно да промени енергията на групата.
- Окуражавайте служителите да поемат контрол над обкръжението и средата на работното място. То е техният втори дом, където прекарват доста време. Оставете хората да поставят своя собствен почерк върху него.
- Окуражавайте тези, които надхват останалите, и отстранете енергийните вампири.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

ДЖОН ТЕРИ ЗА КАРЛО

Когато Карло беше назначен за мениджър на „Челси“, бях чувал наистина добри неща за него, а водещото сред тях беше как работи с хората. Затова изпитвах любопитство да се срещнем. Той беше работил с някои от най-добрите футболисти в света, играчи, като които съм искал да изглеждам по време на моята кариера. И все пак бях изненадан колко добър всъщност беше. Неговата работа с хора беше най-добрата, която съм срещал сред всички мои мениджъри, но това, което наистина ме впечатли, бяха неговите тренировъчни занимания, неговото разбиране за футболистите и хората, което не смятам, че в днешно време доста мениджъри разбират. Той се отнася с хората като човешки същества, без значение дали печелиш, губиш или завършваш наравно.

Наясно си, че неговите тренировки са отлични, защото е подготвял най-добрите отбори в света, което говори само по себе си, но тук става въпрос и за личните докосвания. Пита за семейството, грижи се за работите извън игрището, малките неща. Ето защо според мен футболистите го обожават. Вместо да пази дистанция, винаги имаше онова групово мислене.

Виждал съм го да изперква изведнъж след мачовете – не често, но съм го виждал. Не приема лесните загуби. Тогава ще произнесе тези редки тиради, в които никой не промълвява, слушаш и възприемаш, а на следващата минутка той отново е най-добрият ти приятел.

След загуба ще дойде в края на автобуса при мен и ще каже: „Всичко ще бъде наред. Ще излезем отново след три дни. Ще спечелим, не се притеснявай“.

Фините докосвания.

Той е бил треньор на Паоло Малдини, Алесандро Костакурта, Алесандро Неста, тези абсолютно върховни централни защитници. Например обичах да го подпитвам какво са правили след тренировка или какво са правили, за да подобрят своята игра. Ужасно много исках да знам за този процес. Как е работил с онези футболисти на моята позиция, които вероятно бяха някои от най-добрите в историята? Как са изглеждали техните беседи? Били ли са разговори очи в очи, само с четиримата защитници, или с целия отбор?

С мен беше главно очи в очи. Не знам дали го мислеше, или не, но казваше: „Джей Ти, ти си на тяхното ниво. Просто продължавай да правиш това, което правиш“.

Това ме караше да се чувствам един от тях, едно от тези момчета, на които съм подражавал през цялата си кариера. Всъщност, не ми пукаше дали той си го мисли, или не, защото ме караше да се чувствам като на седмото небе, докато беше в „Челси“.

Слушайте, играл съм в големи мачове и във всеки от тях той водеше най-доброто не само от мен, но също така и от другите футболисти. Щеше да ни изкара великани в пресата точно в подходящото време. Държеше ни всички заедно, което не бях виждал от доста време. Не е лесно да поддържаш група от двадесет и петима топиграчи щастливи през цялото време. Очевидно имаш само единадесет места в състава, но всички забравят другите четиринадесет футболисти, които не влизат и те с право са раздразнени, защото не играят. Това са момчетата, които тренират самостоятелно в деня след мача, докато другите играчи разпускат и се подготвят за следващия двубой. Сезоните трябва да бъдат успешни. Беше необходимо той да бъде на място със своите действия. Така и ставаше. Беше ясно откриим във всеки един сезон.

Неговата врата беше винаги отворена за всеки, а в днешни дни не мисля, че това се случва толкова често. Смятам, че

сега са налице мениджъри, които затварят техните врати и мислят единствено за първия отбор, но той беше заинтересуван от момчетата в академията. Познаваше имената на всички, включително и на младите хлапета. Мога да ви уверя, че като футболист, който е преминал през всичко това, за по-младите хлапета беше върхът Анчелоти да знае техните имена.

Когато Карло пристигна в началото, постъпи умно. Усети, че под ръководството на Моуриньо бяхме преминали през период с много успехи и че повечето от онези футболисти все още бяха тук. Така че Карло не беше от онези мениджъри, които идват и казват: „Добре, ще бъде по моему. Моят метод е единственият и ще действаме по него или изобщо няма да правим нищо“.

Не, той пристигна, събра опитните футболисти, говори с тях заедно и поотделно.

„Слушайте, очевидно е, че имам мои идеи, но вие, момчета, се запознахте със страхотни неща през последните няколко години – каза той. – Имам нужда да хвърлите малко светлина върху това, което мислите, че се получава наистина добре и защо смятате, че бяхте толкова успешни. Освен това, как бихте желали да стават нещата и от какви работи ще изпитате задоволство.“

Не казвам, че се съгласи с всичко, но да си готов да приемеш до теб хора като мен, Лампс, Дидие и Петер Чех – гръбнака на отбора, беше страхотно начало на нашите отношения. Всичко продължи по този начин. Не го направи от показност; той искрено искаше нашето сътрудничество. Желаше да е наясно с какъв дневен режим бяхме свикнали и какво според нас дразнеше футболистите.

Разбира се, той имаше свои собствени идеи. Определено допринесе за тактическата част. В „Милан“ бил харесвал да определя тактиката няколко дни преди мача. За мен това никога не се получаваше заради нашата среда в Англия, а когато му го казахме, той го прие. След това щеше да започне да смесва нещата, определяше тактиката в деня преди мача и наточваше отбора. В зависимост от срещата щеше да назове състава в деня преди двубоя или в самия ден, особено ако началният час беше късен. Идеята е, че той наистина беше слушал и ще се

повторя – не виждам сега много мениджъри, които ще дойдат и ще слушат, както Карло го направи. Някои продължават да са на принципа или всичко да бъде по техния начин, или просто няма друг начин. Когато веднъж си наясно, че има чуваемост, тогава се чувстваш по-спокоен да предлагаш твои собствени идеи.

Той трябваше да промени начина, по-който беше свикнал да провежда тренировки. В Италия те изцяло отделяха физическата подготовка от тактическата, докато тренират, а съчетаването между двете, както го правим тук, беше ново за него. Можехте да го видите как наистина се замисляше върху това. Получаваш впечатление от него как е доста възприемчив, разсъждавайки за играта: „Почакай, това може и да проработи“.

Беше отворен за идеи. Имахме екип от диетолози и физиолози, затова винаги използвахме и носехме датчици за сърдечния ритъм, GPS и други подобни по време на мачовете. Те искаха да използват тази информация за тренировките. Понеже в неговия манталитет беше вписан принципа „Съхрани се за уикенда“, той беше шокиран от влизанията на хора като мен, Лампс и Аш за отнемане на топка по време на тренировката. Личеше му как си мислеше: „Не, не, не – ние не правим така“, но всъщност никога не го каза. Вместо това той щеше да спомене: „Това е вашият начин, затова продължавайте, понеже има ефект при вас и определено се е получавало в миналото. Просто бъдете внимателни“.

Разполагаше с човек, който стоеше отстрани и наблюдаваше мониторите за измерване на сърдечния ритъм и ако някой влезеше прекалено надълбоко в червената зона, той щеше да му каже да излезе или да я кара малко по-лекичко. При девет от десет случая футболистът щеше да каже „не“, често, защото ставаше въпрос за английски момци, същите, които наистина работеха здраво по време на сесия. И отново той слушаше и беше възприемчив към всичко. Въведе доста свежи и нови идеи, не само за първия отбор, но също така и за клуба като цяло; До ден-дневен в академията продължават да ги използват.

С него там беше Пол Клемънт, който очевидно беше отглеждан и развиван, за да може понякога Клем да поеме трениро-

въчните занимания, но Карло провеждаше 90 процента от тях. Дори и самият той да не водеше заниманията, щеше да бъде там.

Едно от нещата, от които беше обсебен, беше работата със защитната петица. Това беше страхотно за мен и останалите защитници. Работехме върху движението и формацията през цялото време, разпределянето на правилната дистанция между играчите, подобен род неща. Както споменах, заради неговото минало, защитното звено с желание работеше с него. Онези занимания бяха интензивни – къси и бързи. Отново, това показваше как той познаваше футболистите. Правеше заниманията на малки отрязъци от пет или десетминутни блокове, защото разбираше, че не можеш да ги проточваш тридесет или четиридесет минути. Играчите се отегчаваха и искаха да играят мачлета пет на пет – ние искахме да сме с топката.

Когато работехме върху формацията, даден централен защитник тръгваше с топката и всички останали се включваха. В един момент започваш да го правиш инстинктивно. Бяхме толкова добре тренирани за мачовете, а това е причината, за да имаме толкова страхотни времена под негово ръководство. Всеки знаеше неговата позиция, а причина за това не беше, защото губехме по три или четири часа дневно с тактика; всичко това беше неговото познание и разбиране. Беше наясно, че е по-добре да започнеш като на разходка, да излезеш и да се забавляваш, преди да се върнеш и да се настроиш мисловно непосредствено за мача. Знаеше кога е време да превключиш и да станеш сериозен, а в същото време нямаше нищо напротив да бъде малко по-отпуснато през седмицата. При все това, два дни преди мач можехте да го видите как влиза в режим на мач, а това заразяваше всички.

Усещаше как „Челси“ е голям клуб, а загубата не беше вариант. Казваше, че в по-малките отбори известна непостоянност беше окей, но не и в големия клуб. В неговите очи трябваше да имаме манталитет като за голям клуб. Моуриньо също имаше подобен тип манталитет. Той изобщо не приемаше поражението, дори и на тренировка, не можеше да го възприеме в главата си. По мое мнение Карло се адаптира добре, защото мачове-

те в Англия идват плътно и бързо. Нямах време да ги мислиш цяла седмица. Италианското първенство е малко по-различно с цяла седмица между срещите; Тук мачовете идват в поредица уикенд, сряда, отново уикенд, ранни начални часове, късни начални часове, празници, недели.

Понякога нещата вървят добре на игрището, а ти се прибираш на почивката при резултат 2:0 и си мислиш: „В кърпа ни е вързано, три точки в актива“, а той внезапно ще откачи. Изведнъж всички са на нокти и са готови за второто полувреме.

„Защо мениджърът полудя“, ще помислите, ако сте млад футболист. Но ако сте малко по-опитен, като мен и Лампс, ще поемете глътка въздух и ще помислите: „Постъпи умно тогава, щяхме да станем небрежни“.

Върнахме се, направихме 3:0, след това контролирахме притежанието и това беше краят на мача.

Знаеше точно как да извади най-доброто от всеки и да задържи главите на всички в мача през второто полувреме.

„Малките неща вадят най-доброто от мен“, започваш да разсъждаваш на стари години, когато хвърлиш поглед назад.

Предполагам така е във всеки бизнес – на най-високото ниво разликите са толкова дребни, че точно малките неща правят разликата.

Омразата към поражението и обсебването от победата е нещо, което свързва великите мениджъри – отношението на губещ, което не могат да приемат. Тренираш как да играеш, а този манталитет се предава от мениджъра надолу към състава, попива се от всеки. Виждал съм го от първа ръка с някои от най-добрите, а когато губиш, обстановката става не толкова приятна. Това може да се случи дори и при мачове с малко значение. Помня тренировъчни игри няколко дни преди мач, когато е спокойно, а ти може да си от губещата страна. След 0:2 или 0:3 Карло после ще дойде в съблекалнята и кротко ще ни обясни, че това не е приемливо.

„Ние не губим – ще каже той. – Ние пренасяме същия манталитет от уикенда на тренировките.“

Карло винаги имаше навика да казва, че поведението и манталитета не се отразява само на първия отбор, но и също

така на резервите. Те ще са наясно, че манталитетът на група от двадесет и пет човека, а не само на титулярната единадесеторка, е как не е приемливо да губиш. Това се превръща в завет. Където и да отида, нося с мен манталитета на Карло. Сега самият аз оставям завета.

Когато стигнеш до първия отбор, манталитетът е, че не губиш, без значение дали е тренировъчно мачле пет на пет, или истински двубой. Този завет остава завинаги. Вижте Лампс, той напусна. Рано или късно и аз ще замина, но ти се иска да мислиш, че заветът, който всички ние положихме, остава. На мен също ми се иска да си мисля това въпреки всички неща, че това е манталитетът вътре в клуба.

Другото нещо, което великите лидери притежават, е характерът за големите мачове. Карло, Моуриньо – и двамата са мениджъри за големите мачове. В Англия всеки може да бие всеки, но когато играеш за онези водещи отбори като „Манчестър Сити“, „Ливърпул“, „Арсенал“ и „Манчестър Юнайтед“, получаваш усещането от мениджърите колко важни са те. Два дни преди двубой ще засегнем това, след това в деня преди срещата отново лекичко, но с малко повече детайли. Ще поговорим за техните специални футболисти. Нека да вземем Рууни за пример.

„Той обича да получава топката между полузащитата и защитата – ще каже Карло. – Затова, ако сте близко до него, това ще отвори пространство за централния нападател, който харесва този начин. Затова ще оставим Рууни да я получи.“

Ще ви преведе през това, което трябва да се направи и отново това е малко внимание върху детайла. Не тридесет или четиридесет минути, защото футболистите не искат това. Къси и ясни разговори с групата и с теб индивидуално.

„Обясни ми каква е твоята работа“, ще каже той и всичко опира до детайла.

Свидетелство за Карло е неговата способност да вдигне цялата онази група от футболисти, за да преминат през тухлени стени и да играят с контузии. Виждал съм футболисти, които излизат с травми, получават инжекции, за да могат да ги преборят, в момент, когато наистина не трябваше да бъдат там. Понеже искат

да играят за Карло Анчелоти. От цялата ми футболна кариера съм наясно и знам следното – когато веднъж изцедиш всичко до капка, опираш до това да навъртиш онзи допълнителен километър за хората, които се грижат за теб като личност.

Тези специални докосвания, когато той задава въпроси от сорта на „Как е баща ти? Чух, че не е добре“, това означава много. Казваш си: „По дяволите, как изобщо е разбрал за това?“.

Знае, защото искрено се безпокои и отделя време, за да се погрижи. Това е нещото, което го прави най-добрият. За мен той е върхът.

6. ОТГОВОРНОСТ

ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ

Вземането на решения е неизбежна част от това да бъдеш лидер във всяка индустрия. За да отбелязваш ежедневен напредък, е необходимо да се вземат решения за тренировките, футболистите, които са в отбора, и съперниците. По време на мача решенията трябва да бъдат вземани бързо и с увереност. Дали да направя смяна? Дали има нужда от тънка тактическа промяна? Може да бъде прекалено късно, ако не се вземат бързо. Времето непрекъснато тече по време на мач и няма място за колебание. Това може да те унищожи.

Убеден съм, че за да се случват нещата в дадена работа, това е пряко свързано с бързината и концентрацията, с които се вземат решения. Най-ясният пример на вземане на решения в моята индустрия може да бъде наблюдаван на игрището. Винаги се впечатлявам от начина, по който топфутболистите се разграничават от останалите основно заради това как вземат решения и как това влияе върху отбора.

Да използваме за пример истинските величия като Марadona, Пеле, Кройф. Ако се загледате във филм, в който те играят, и натиснете пауза точно преди да са направили своя пас, можете да попитате сто треньори къде трябва да насочат топката, а те ще ви кажат едно и също нещо: „Трябва да отиде натам“. След като натиснете бутона „плей“, филмът ще покаже как топката отива точно там. Великите футболисти постоянно отиграват „правилната“ топка, те вземат правилното решение. Нормално е, че всеки иска да отбе-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

лежи, но ако някой друг е на по-добра позиция, те вземат правилното решение да подадат. В течението на мача точно тези решения решават кой печели и кой – губи.

Футболистите трябва да вземат тези решения на мига. Примери от сегашното време са Роналдо и Ибрахимович. Играчи като Ибра винаги ще вземат правилното решение за отбора, не само в мача, но и на тренировка. Мнозина казват, че това нещо е природно дадено, а не научено. Именно то дава тази способност на играчите, но се знае, че може да бъде тренирано. Когато подготвях Кристиано в Мадрид, той вече притежаваше тази способност, но ако се вгледате в него през ранните му години в „Манчестър Юнайтед“, ще видите в началото един различен, по-егоистичен футболист. Сър Алекс и неговият екип го тренираха, за да стане отборен играч. Това е разликата между наетия футболист (който е изцяло отдаден) и привлечения футболист (чиято отдаденост винаги работи за добруването на отбора). Имате нужда и от двете.

Моите решения не са вземани за части от секундата, както е при футболистите, въпреки че трябва да правя бързи и важни ходове по време на мач. Необходимо е да правя стратегически, тактически и работещи решения. Стратегически трябва да играем добър футбол. Под „добър футбол“ нямам предвид някакъв точно определен стил на игра, но по-скоро трябва да бъдем ефективни и офанзивно, и дефанзивно. Необходимо е да разберем основните принципи кое се получава, когато притежаваме топката и какво работи, когато съперникът я владее. Вземането само на едното решение без другото няма да има дългосрочен успех. Може би ще се получи за един мач, но не и за дълъг период. Това е разликата във футбола при първенството и при купите. Ето защо предизвикателството пред треньора е винаги да печели първенството. Разбира се, собственикът може да иска да спечели Шампионската лига, както беше при мен в „Реал“ (Мадрид). Затова треньорът трябва да разсъждава по различен начин, за да постигне тази цел. Това е причината спечелването на тръбъл – националната купа, първенството и Шампионската лига, да е толкова трудно. Макар и да е правено, все още не мога да повярвам, че е възможно.

ОТГОВОРНОСТ

Стратегическите решения трябва да бъдат дългосрочни. Въпреки това натискът от собствениците и от феновете е в днешния ден. До известна степен стратегическите решения стават силно повлияни от собствениците. Мога да пожелаая, както, когато бях замесен в смятания от мен голям и дългосрочен проект в „Пари Сен Жермен“, да купя или да привлека от академията определен тип футболист. Той трябваше да служи дълго време на клуба, но беше необходимо да послушам собственика. Той може да желае играч от чужбина или млад футболист, който да бъде привлечен по търговски причини.

Длъжен съм да се вслушам и да се пригодя към това. Затова гледах моите решения да бъдат по-краткосрочни и в по-голяма степен тактически затова как отборът, с който разполагам, може да изпълни исканите от собственика цели. Когато прекараш дълго време в даден клуб, както беше с мен в „Милан“, това носи сигурност. Имаш по-големи възможности да бъдеш замесен в осъществяването на стратегически решения. Докато в „Реал“ (Мадрид) решенията по необходимост трябва да са краткосрочни и тактически. В края на краищата собственикът е човекът, който притежава марката и определя политиката и стратегията. От една страна, сме късметлии във футбола, защото в повечето случаи е много ясно чия е собствеността. Вглеждам се в компании като „Фолксваген“ и виждам сложна структура на собствеността. Може би това е причината те да са толкова загазили покрай скандала с вредните емисии.

Отборът, който е на твое разположение, трябва да се използва тактически, така че всички компоненти – футболисти и екип, да са способни да бъдат ефективни по начина, описан от мен като добър футбол. По такъв начин тактическите решения стават част от дългосрочна стратегия. Моята работа е да създам схема на игра, използвайки характеристиките на футболистите и да накарам играчите да се чувстват колкото се може по-удобно в тази система. Като цяло вярвам, че най-добрата система е 4-4-2, защото създава най-балансирания отбор, особено в защитно отношение. Тя е като отражение на очертани-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ята на игрището – един правоъгълник. Но, както казах, футболистите са най-важни. Щом е по-добре за Роналдо да не играе като втори нападател, добре, нека да опитаме 4-3-3. Към края на моя престой в „Реал“ (Мадрид) бяхме способни да преливаме по време на мача от защитното 4-4-2 към офанзивното 4-3-3.

Работните решения са ежедневните избори, които трябва да направя. За мен най-важните от тях засягат футболистите, защото единствено с играчите си способен да изградиш системата. Ако е необходимо да обясня на даден футболист защо съм решил да го оставя извън тима, тогава трябва да се справя правилно с това. Ако реша да намаля натоварването на тренировките след серия от тежки мачове, тогава също трябва да го направя.

Идва момент във взимането на решения, особено в онези, които се правят ежедневно, когато е необходимо да знаеш къде можеш да възприемеш известна гъвкавост и къде трябва да бъдеш стриктен. Трябва да решиш къде според твоите личностни разбирания, е добре да бъдеш гъвкав. Ако реша да тренираме по средата на деня, а футболистите дойдат при мен и кажат: „Защо не тренираме в единадесет? За нас е по-добре така, защото имаме време да се приберем и да обядваме със семействата си“, какво значение има това за мен? Въпреки това, щом веднъж сме се разбрали за времето, тогава трябва да бъда стриктен. Лесно е, когато футболистите вземат решения и създават правила, те да се придържат към тях. Бившият треньор на Англия по ръग्би Клайв Удуърд казва същото. Накарай футболистите да приемат правилата още в началото, но след това имаш задачата да съблюдаваш как те се придържат към собствените си правила. Преговорите и гъвкавостта идват с вземането на решения, но точността се прилага, след като решенията са били направени.

Едно от нещата, върху които непрекъснато работя и което смятам, че съм подобрил с натрупването на по-голям опит, е моята склонност на моменти да бъда прекалено търпелив. Понякога може да ми отнеме малко повече от необходимото време, за да взема решение. Харесвам да разсъждавам спокойно за подобни неща, да погледна от всички ъгли, но определено е възможно да обмислям

ОТГОВОРНОСТ

ситуацията повече от достатъчното. Понякога трябва да използвам по-малко рационалност и повече инстинкт. Но и обратното, друг път си струва да бъдеш търпелив. Всичко опира до получаването на правилния баланс.

В началото на моята мениджърска кариера се сбърках, опитвайки се да избира между двама централни нападатели за един голям мач. Не мигнах цяла нощ, мислейки за това, въртях се, обръщах се, но въпреки това не можех да реша. На сутринта първият човек, когото видях в клуба, беше докторът. Той ми съобщи, че единият от двамата централни нападатели беше болен и не може да играе. Нямахме нужда да взема решение, то беше отпаднало от плещите ми. Станах, разбира се, по-добър във вземането на такива решения с опита и въпреки моята безсънна нощ, научих ценен урок в онзи ден – опитвам се да не обявявам кой ще играе и кой ще бъде на пейката прекалено рано, защото, ако кажеш на един футболист, че ще играе, а на друг – че няма, и тогава нещо се случи на избория от теб играч, е необходимо да се върнеш към втория. Той може да не се е подготвил така, както е трябвало, защото е мислел, че няма да играе. Всичко опира до баланса.

Квалифицирането на решения като правилни и грешни изглежда лесно на пръв поглед, но не смятам, че е така. Когато резултатите от моето решение не са добри, дали това означава, че е било грешно? Не. Просто означава, че се е оказало грешно. Когато вземам дадено решение, винаги смятам, че е правилно в този момент, в противен случай защо щях да го взема? Не съжалявам, защото съм направил това, което съм смятал за най-добро с информацията, с която съм разполагал. Не мога да го променя. Важно е да се поглежда назад и да се анализира къде нещата са се объркали, но е жизнено важно да не се вгълбяваш излишно върху тях. Това ще те убие.

Когато се подготвахме за финала от Шампионската лига срещу „Ливърпул“ през 2007-а, трябваше да реша за позицията нападател между Алберто Джилардино и Филипо Индзаги. Футболистите и клубът показаха ясно как смятат Джилардино за правилния избор, но в десет мача от специфичния футбол на Шампионската лига той

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

беше отбелязал само два гола. Индзаги, все пак, имаше отличен рекорд в европейските надпревари. Той беше отбелязал много голове в Шампионската лига. Взех решението да сложа Индзаги в тима, а той вкара два гола във финала.

За мен това беше правилното решение, дори и ако не беше отбелязал, защото беше моето решение. Аз съм този, който трябва да живее с решението, затова исках да бъде мое. Ако имах някакви съжаления, те щяха да бъдат, ако решението не беше мое. В крайна сметка ми плащат, за да вземам подобен вид решения и ме уволняват, ако ги вземам погрешно.

Ако ме попитате как стигнах до това решение, дори и след като го премислих от всички рационални страни, ще трябва да кажа, че накрая се доверих на моя инстинкт, въпреки всичко това, което хората около мен казваха. Понякога вземаш решение и не винаги има логическа причина за това. Просто е вътрешно усещане. Освен това не винаги е лесно да го обясниш на футболистите.

Ако е необходимо да избирам между Роналдо и футболист, който току-що дошъл от академията за позицията вляво, в „Реал“ (Мадрид) решението е лесно, а освен това е лесно да се обясни на играча от академията защо не играе. Въпреки това, ако трябва да избирам между Хамес Родригес и Анхел ди Мария, не е толкова лесно. Не мога да кажа как единият футболист е по-добър от другия. Дори и да си го мисля, не мога да го кажа на тях. Вероятно всичко ще опре до инстинкта. При положение че този ден просто имам подобно чувство, тогава трябва да се раздам докрай, за да обясня как това е най-доброто за отбора. Оставеният извън тима играч няма да е щастлив, разбира се, но ще го приеме. Футболистите винаги са нещастни, когато не играят.

Оценявам се като прагматик, когато става въпрос за вземане на решения. Необходимо е да приема, че трябва да съм склонен да възприемам стратегиите, политиките и дори капризите на собствениците. Вярвам, че съм бил способен да правя това и да остана верен на моите собствени идеи. Справянето с идеите, които предизвикват конфликт, егото на талантливите футболисти и собстве-

ОТГОВОРНОСТ

ниците е едно от съществените качества на тихия лидер. Моят пътеводен възглед е как е благоразумно просто да се концентрираш единствено върху нещата, на които можеш да повлияеш. Обмислянето на онези, които са извън твоя контрол, трябва да бъде отхвърляно.

Нормално е да имам мои собствени възгледи върху стратегията, тактиката и работните решения, когато става въпрос за отбора. Трябва също така да приема, че рядко ще бъда замесен в стратегическите решения, засягащи организацията. За мен всички подобни отборни решения са изцяло свързани с поддържането на отношения с футболистите, което е водещо за тихия лидер.

Гняв и Провали

Гневът е естествена реакция, когато нещата не се получават, както ни се иска, или когато футболистите не се държат или представят така, както бихме искали. Лидерът трябва да бъде внимателен при демонстрацията на гняв. Докато при някои може да бъде полезно пособие, за повечето може да има като резултат загуба на контрол и професионализъм, което винаги ще нанесе вреда на продуктивността. Не съм от хората, които лесно се разгневяват. Установявам, че оставайки спокоен, това ми позволява да разбера и анализирам ситуацията. Гневът е инстинктивен, но трябва да се опиташ да го контролираш интелигентно и само по този начин може да бъде използван ефективно. Харесвам да го ползвам като мотивационно пособие. Разбира се, напук на самия мен, понякога се разгневявам. Футболистите казват, че когато полудея, превключвам и говоря на италиански.

Единственото нещо, което наистина ме ядосва, е когато отношението на отбора не е правилно. Не представянето, а отношението. Помня един мач, когато водехме с 2:0 на почивката. Нямахме притеснения, но се разгневих, защото нямаше значение, че печелехме. Отношението не беше приемливо, не беше професионално. Ако бяхме продължили по този начин, щяхме да приключим със загуба, затова се ядосах пред тима и им дадох да разберат какво мисля, а те излязоха и играха добре. Отбелязахме

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

в началото на второто полувреме и всичко беше лесно оттам нататък.

Отношението е ключово дори когато печелиш. Не можеш винаги да контролираш резултата, но можеш да контролираш твоето отношение и точно това ме ядосва. В някои дни може да имаш лошо отношение и да спечелиш или да имаш добро отношение и да загубиш, но ще победиш в повече мачове с по-добро отношение.

Гледам да не се разгневявам, когато футболистите правят грешка. Те може да пропуснат дузпи, да допускат грешки в мача, което може да бъде разочаровашо, но се случва. Ако отношението е правилно, тогава добре, оставяме нещата назад и продължаваме напред. Все пак футболисти, които проявяват неуважение или се държат непрофесионално – това са знаците на грешното отношение и това ме ядосва. Отказвам да го приема, а футболистите не трябва да го приемат, когато идва от някого от техните съотборници. Играчите помнят моментите, когато се разгневявам, защото се случва рядко. Ако се ядосвах всеки ден, те нямаше да се сещат и нямаше да има ефект върху тях.

Дори и след отвратителната вечер в Истанбул във финала срещу „Ливърпул“ от Шампионската лига, който загубихме, не беше правилно да бъда ядосан, защото отношението беше отлично. Качеството, с което играхме в мача, беше най-доброто в ръководените от мен финали. Това е основен пример как даден мениджър може да контролира почти всички аспекти в играта – стратегия, тактика, мотивация, противников отбор, но единственото нещо, което не можеш да контролираш, е финалният резултат. Във футбола и в живота има случайност, която не можеш да елиминираш от какъвто и да е игрови анализ. Все пак с течение на времето си способен да направиш всичко по силите, за да отстраниш колкото се може повече от скърцането на каруцата.

Разбира се, няма как да кажа, че да загубим финала не беше огромно разочарование, но връщайки се на принципа след дъжд качулка, нямаше да направя нищо по-различно. Всички си мислят как сме спрели да играем след първото полувреме, но това не е вярно. Играхме

ОТГОВОРНОСТ

добре, дори и в продълженията. „Ливърпул“ игра добре за шест минути от общо сто и двадесет, а „Милан“ игра добре в сто и четиринадесет минути. Когато падна първият гол на „Ливърпул“, стояхме толкова хубаво, че дори си помислих как ще отбележим още голове; след втория ми мина през главата да направя промяна, за да заздравим нашата защита, но когато третото попадение влезе толкова бързо, не ни остана шанс. След тези откачени шест минути ние отново доминирахме игрово и можехме да отбележим на няколко пъти. Дори и в продълженията имахме възможност и трябваше да вкараме още, но не беше писано.

Атмосферата в клуба беше стабилна – президентът и Галиани никога не са имали никакви съмнения в нас. Клубът ме защитаваше. Получавах много подкрепа отгоре. Всички страдаха, макар че футболистите, колкото и смешно да звучи, не чак толкова. Не защото не им пукаше, а понеже това беше последният мач за сезона и те заминаха за своите ваканции, където можеха да се борят с разочарованието по техен си начин. Когато се завърнахме за следващия сезон, имахме свеж старт и онзи резултат вместо да предизвика нисък морал, беше мотиватор за нас. Сигурен съм, че онова поражение ни помогна да спечелим Шампионската лига през 2007-а, когато отново срещнахме на финала „Ливърпул“.

Слушай и учи

Често умението да слушаш е пренебрегвано. Да слушаш какво другите хора, моят екип, футболистите, генералният директор и онези, които не са в играта, имат да казват и да възприемаш, да действаш според казаното или да се впуснеш в диалог по този повод, е от съществено значение за тези, желаещи да бъдат лидери. Вярвам страшно много в това.

Както споменах по-рано, имам доста разговори с моя помощен екип. Вслушвам се, приемам техните идеи и мнения. Идеите могат да дойдат от всяко място, затова винаги трябва да слушаш хората. За мен е много важно да се вслушвам във футболистите. Когато се подготвяш

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

за дадени мачове, можеш да предложиш идея на даден играч и да чуеш какво мисли за нея. Това се случи, когато мислех да използвам Серхио Рамос в полузащита.

Всеки казваше „Как? Защо?“, но ние се бяхме измъчили заради контузиите в тима и знаех, че сме уязвими при високите топки. Играейки с Рамос в полузащита, защитавах четворката отзад и това ми даваше още един силен футболист в дефанзивната постройка заедно с централните защитници Пепе и Рафаел Варан. Това означаваше, че Рамос щеше да има възможност да взема дългите топки във въздуха пред защитниците. Говорих с Рамос, преди да осъществя тази идея. Не казах на никого друго с изключение на Пол Клемънт, никой не знаеше, че разполагам с идеята. Говорих с Рамос и той се съгласи да го направи. Дори не го тренирахме, за да не може никой да разбере какво се случваше. Искях да остане тайна. Важното нещо беше, че слушах внимателно Серхио, когато го дискутирахме. Ако беше казал, че не се чувства комфортно, като го изпълнява или също така беше изказал предположение, докато приказвахме, тогава нямаше да го направим.

С отбора е същото. Преди някои мачове срещу „Барселона“ щях да изляза с идея как да играем, но преди да я обясня на футболистите, исках да знам какво мислят. Ако идеята е обща, няма проблем, можем да го направим, но ако имаме различни идеи, тогава трябва да се отнеса тактично. Или ще променя и адаптирам моята идея, или ще я обясня по-ясно, като наблегна на позитивните неща. В крайна сметка всички трябва да работим за една и съща цел. Нямам проблем да загубя време, за да обяснявам, но ако идеите ни са различни, тогава трябва да убедя другите, че моята е по-добра от техните. Разбира се, те също могат да ме убедят. Необходимо е разговорът да бъде двупосочен. Това е силата на слушането.

Харесва ми да мисля, че мога хубаво да се вслушвам в това, от което футболистите се нуждаят. Не си пъхам носа излишно в техния живот извън клуба, но ще ги изслушам. Има някои футболисти, които ще искат да разискват техните лични проблеми, а има такива, които няма да желаят. За мен и двата варианта са окей – не ис-

ОТГОВОРНОСТ

кам да насилвам никого, ако не се чувства удобно. Това са лични отношения, а те могат да се получават само ако футболистът проявява доверие. В „Челси“ познавах футболисти като Джон Тери и Ашли Коул, които ми се доверяваха за подобни неща, защото ми вярваха. Те се чувстваха спокойни да приказват за лични работи, но ако играчът няма доверие, не желая да го насилвам, за да прави това. В случая с някого като Джон Тери, когато той ми каза за неща, случващи се в неговия личен живот, за мен беше по-лесно как да се справя със ситуацията. Не мисля, че имаше някакви специфични моменти, в които научих как да се справям по най-добрия начин в подобни ситуации. То си идва постепенно с опита. С минаването на годините животът ни учи на тези неща.

Това също е важна идея. Докато израстваме и трупаме опит, никога не трябва да спираме да се учим. Моите футболисти, екип, семейство, култура, език – има толкова много неща около мен, от които мога да се уча. Добрият лидер никога не трябва да остава на едно място. Всъщност, не можем да си го позволим, особено като се има в предвид колко бързо футболната среда може да се промени. Също така е жизнено важно как футболистите виждат, че и аз се уча. Първото и най-важно нещо е, че трябва да искаш да се учиш. В действителност съм установил, че се уча най-много от моя собствен отбор. Какво мога да направя с моите футболисти и с нашия стил на игра? Мога ли да променя нещо? Или ще пробвам нещо и ще се поуча по този начин, или ще се вслушам в играчите и ще науча нещо от техните отговори. Дадена теория може да изглежда добре на хартия, но има някои неща, които не можеш да научиш чрез проучване. Тях трябва да ги научиш като ги правиш.

По същия начин трябва да се учиш от твоя опит. „Обучение чрез опит“, както хората обичат да го наричат. Ние бяхме свикнали да играем 4-3-3 през първата ми година в Мадрид. Когато се изправихме срещу „Байерн“ (Мюнхен) в първия мач, разбрах само като наблюдавах отбора, че това не е най-добрата система, за да ги победим. Имаше нужда да направим нещо различно. Затова следващия път играхме по друг начин. На тренировките често оп-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

итвам нови работи и напълно случайно откривам нещо ново, което ще направи разликата.

Разбира се, не може да си прекалено краен по време на тренировъчните занимания – трябва да бъде просто една фина настройка. Предсезонната подготовка е различна, това е времето за тестване на нови неща. На всичкото отгоре, когато пристигнеш и се срещнеш с нов отбор, не познаваш характерните черти на футболистите, но слушаш, учиш се, опитваш нови неща и евентуално стигаш до решение. Винаги смятам как 4-4-2 е най-лесната за разбиране схема от футболистите. Следователно тя е една добра отправна точка с нов отбор, но оттам насетне – кой знае?

Подготовка

Времето изглежда удобно да надникна във вида подготовка, която правя при започване на нова работа, след като се вгледам към новото предизвикателство в „Байерн“ (Мюнхен). Най-важното нещо за мен във всяка нова организация е лично да се запозная с индивидуалните характеристики на футболистите и екипа и да се допитам доколкото е възможно повече хора за техните личности. Мога ли да се срещна с напускащия мениджър? Мога ли да приказвам с висшето ръководство на новия клуб? Мога ли да говоря с футболисти, които вече познавам? Всяко сведение, което събера, може само да има допълнителна стойност и да ми помогне, преди да се срещна с футболистите и служителите за пръв път. След като веднъж имам контурите на екипа от играчи и треньори, мога да се концентрирам върху планирането на различни структури и методи, които ще бъдат годни за работа с тези характери.

Средата, разбира се, е важна. На този етап говоря за нея отвън, а това е базирано на моите разговори с мениджмънта, но моите впечатления за „Байерн“ са като за изцяло професионален клуб. Организиран е добре, ръководи се от бивши футболисти и хора, които разбират играта и винаги са живели с нея. В „Байерн“ има голямо изобилие от знания за играта, което може и да не наме-

ОТГОВОРНОСТ

ри сравнение в световния футбол. Става въпрос за хора, които са постигнали страхотни неща на всяко ниво от играта – като футболисти, треньори, администратори и мениджъри. С някои от тези хора ще трябва да постигна разбирателство. Част от започването на всяко назначение е да установиш как функционира йерархията в организацията и да се срещнеш с тези, с които ще работиш. Благодарение на моя опит с Берлускони, Абрамович и Перес, вече съм преминал цяло чиракуване, затова има много малко неща, способни да ме изненадат в който и да е клуб. В „Байерн“ има опитни футболни хора. Те са наясно как работя, след като ме бяха избрали.

За мен на първо място сред най-възбуждащите страни при започване на нова работа е срещата с футболистите, а „Байерн“ със сигурност няма да бъде изключение. Как ще ме възприемат, след като са имали толкова страхотни мениджъри преди мен? Как моите идеи ще бъдат приети или поставени под съмнение? Изграждането на индивидуални или групови отношения е сърцето на работата, а за мое щастие това е частта, която върша с удоволствие.

Едно от важните неща за отбелязване преди започване на работа е да се види помощният екип и да се установи дали съществуващата инфраструктура е завършена, или ще имам нужда да я увелича с някого от моя собствен екип. Както споменах по-рано, след „Челси“ научих колко е важно да се работи със съществуващите служители и да се изградят нови лоялни връзки. В „Байерн“ ще работя с техните служители и вероятно ще взема някои от моите. Съчетаването на тези хора може да бъде предизвикателство, но всички те са професионалисти и не виждам проблеми.

Когато започвам в нов клуб, се вглеждам в настоящата идентичност на отбора на игрището, неговият стил на игра и установявам дали е сроден с моя, или ще има нужда да се адаптирам, за да пасна на клуба. При някои мои предишни назначения е имало указания да променя стила, да го направя по-близък до клубните традиции. В момента идентичността на „Байерн“ е близка до стила на Гуардиола – контролиране на мача чрез притежание на топката. Това не е моето лично верую, но трябва да съм

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

внимателен, за да не дестабилизирам една печеливша структура и стил. Това е още едно предизвикателство, което с вълнение приемам. Пристигнах в Мадрид след Моуриньо, а той също имаше различен стил от моя, но смятам, че се справих със задачата. Уверен съм, че мога да направя същото в „Байерн“.

ОТГОВОРНОСТ: ТИХИЯТ МЕТОД

- Не е достатъчно член на вашата организация да бъде замесен. Той трябва, също така, да бъде привлечен към вашите по-широки цели. Само едно от двете неща не е достатъчно.
- Търпението не винаги е добро качество, не чакайте прекалено дълго, за да вземете трудно решение.
- Окуражавайте изучаването на средата. Направете го двупосочно – слушайте и се учете.
- Деликатната власт е най-ефективна. Диктатурите не са продължителни.
- Опитвайте да не се ядосвате много често. Най-добър ефект има, ако се случва рядко. Изберете точния момент за максимален ефект, а след това бързо се успокойте.
- Не можете да позволите на пораженията да слагат точка. Ревизирайте ситуацията и започнете наново. Възползвайте се от пораженията и вашата адаптираща се гъвкавост като съществено предимство.
- Ядосвайте се само за неща, за които наистина си струва: липса на работна етика/старание, опетняване на културата и на ценностите на групата.
- Използването на власт върху изключителните таланти и талантите от генерация Y трябва да бъде премерено. Всички топталанти желаят да им бъде обяснена посоката, към която са се отправили. Те искат да имат активна роля в управляването на превозното средство, което ще откара всички до целта.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ЛЕЙТЕНАНТЪТ

ПОЛ КЛЕМЪНТ ЗА КАРЛО

Понякога ме питат дали при Карло има неща, които не подлежат на разискване. Въпросът е труден: той изгражда толкова силни отношения с хората, че изглежда сякаш почти всичко може да се разисква. Притежава толкова удивителни отношения с футболистите, които са изградени върху тоталното уважение. Той се поставя на едно ниво с тях, иска тяхното мнение, иска да им помогне и да ги напътства. Въпреки това, едно от нещата, на което много държи, е това, което нарича „лошо отношение“ – да не си професионалист.

Винаги искаше нещата да се правят на най-високо ниво – от начина, по който пътувахме, до това как играехме, тренирахме и самите ние се държахме. Всичко трябваше да бъде направено точно и всеки трябваше да има прилично поведение. Странно беше, че той не беше толкова притеснен как те ще се държат извън клуба, както щях да бъда аз. Беше доста толерантен за това, защото често казваше как нямаше реален контрол върху събитията в личния живот на играчите.

Друго нещо, което го дразнеше, беше, ако някой от футболистите проявяваше неуважение към служителите в клуба. В деня преди едно гостуване Карло искаше да направи разбор върху тактическите задачи. Той вече беше обявил тима за мача и беше организиран тренировъчен мач единадесет на единадесет с отбора срещу останалата част от състава – резервите

и онези, които щяха да останат извън тима. Той водеше упражнението. Бях в средата на игрището с топките в готовност, за да поддържам заниманието, а Рей Уилкинс беше от далечната страна на игрището.

Жозе Босингва играеше в ролята на десен бек за „втория“ отбор. Ашли Кол и, мисля, Флоран Малуда бяха по левия фланг на първия тим и те успяваха да преминат през Босингва сякаш него изобщо го нямаше. Той просто не вършеше добре своята работа, показвайки ясно как беше разочарован, че няма да играе на следващия ден. Действително беше хвърлил кърпата. Напомних му колко е важно да бъде професионалист с думите: „Утре имаме мач, за който всеки трябва да е подготвен нормално, без значение дали ще играе, или не“. Той ми отвърна доста остро и неуважително. Продължих да приказвам с него, а в крайна сметка няколко души трябваше да ни разтърват, включително Дидие Дрогба и Карло. Разбира се, не за да спрат физическа конфронтация, а една определено вербална.

Карло успокои страстите в тази ситуация и заниманието продължи, като държанието на Босингва не стана по-добро. На мен ми вреше и кипеше. Как може футболист да реагира по подобен начин, когато не си беше вършил нормално своята работа? По-късно същата вечер в хотела на отбора Карло говори за инцидента с цялата група, обяснявайки им как това е неприемливо. Той каза, че няма да позволи подобно нещо да се случи отново и напълно открито се увери, че Босингва е наясно с това. Оттогава забравихме за случилото се.

Карло може да бъде твърд, когато е убеден, че някой се беше държал некоректно. През шестте години, в които работих с него, той поддържаше много контролирано поведение, справяше се с обстоятелствата и излизаше с решения. Отлично владееше своите емоции, въпреки че имаше един мач, докато бяхме в „Пари Сен Жермен“, когато стигна до висоти, в които никога не го бях виждал преди. Играехме като гости с „Евиан“ и бяхме наистина зле. В съблекалнята след мача Карло тресна толкова здраво вратата, когато влизаше, че се притесних за неговата ръка, не толкова за вратата. Последвах го вътре, а футболистите вдигнаха погледи. Имаше някаква кутия на пода

в центъра на стаята. Ритна я, а тя уцели Ибра по главата. Помислих си: „О, не“, но прави чест на Златан, че той просто го прие с лице, на което беше изписано разбиране. След това Карло тегли едно много силно и емоционално конско на футболистите. Това беше единственият път за шест години, когато го видях по този начин.

Наблюдавал съм го как превключва на италиански на няколко пъти, което винаги е признак, че е ядосан. Обикновено всички просто ще мълчат и ще сведат глави, защото нямат и капка представа за какво става въпрос. В Париж няколко човека в съблекалнята говориха италиански, затова те можеха и да разбират нещо. Смятам, че приказването на италиански му помагаше да предаде своите емоции насреща, защото е много трудно да го направиш на твоя втори или трети език. Не помня да го правеше толкова често в „Челси“, както в Париж.

Карло беше перфектен на почивката. Съблекалнята може да бъде доста напрегнато място по това време, особено ако мачът е оспорван или ако губиш. Той използваше въпросния отрязък, за да помогне на футболистите. Няколко пъти беше толкова разгневен, че смяташе как има нужда да окаже незабавно влияние. Но обикновено в началото щеше да тръгне от нещо друго, за да събере своите мисли. По време на този период футболистите се успокояват, получават възможност да отдъхнат и си говорят между тях. Той щеше да изслуша мен и останалите асистенти, да приеме нещо и вероятно щеше да има известен диалог между нас.

След това Карло щеше да се върне в основната съблекалня и да се справи със събитията.

„Добре, те правят това, ние имаме нужда да направим друго“, можеше да каже и щеше да го начертае на тактическата дъска, за да го визуализира. Щеше да го каже ясно със само две или три основни точки, не повече от това. Няма дрънкане на глупости или клишета от сорта „Хайде, трябва да се хвърлим повече!“.

Всичко опираше до тактиката. Променяне на позициите на футболистите или използване на нещо, което беше видял в съперника, или може би посочването кое беше работило

добре при нас и подчертаването на нуждата да продължим да го правим.

Карло виждаше съблекалнята като комбинация от светилище за играчите и място, където той върши своята работа. Когато се налагаше, щеше да се дръпне оттам и щеше да помисли: „Вече моят дял беше отдаден – тренировките, видео анализите, разговорите с тима, тактиката. Сега ще се дръпна настрана“.

Когато футболистите се преобличаха и се подготвяха да излязат за загрявка, често щеше простичко да излезе и да остане сам със себе си, може би да си пусне на своя мобилен телефон игричка като пасианс. В днешни дни, когато вече самият аз съм бил мениджър, мога да установя как той правеше това, за да се изолира. Щеше да ме остави мен и асистентите в съблекалнята, за да поговорим един на един с футболистите за неща, които бяхме дискутирали по-рано.

„Пол, тихичко поприказвай с този футболист и се увери, че е разбрал каква е неговата задача днес“, можеше да ми каже.

Когато тимовите листи биваха разменени, отново се събирахме пред състава на съперника. Щяхме да дискутираме кой играеше, формацията, която вероятно щяха да използват и да отработим кой кого да маркира при заучените ситуации. Отивах и слагех това на дъската, а после той щеше да се завърне към нещата, които правеше, за да убие време до последните минути преди старта на мача. Ние щяхме да се завърнем от загрявката, а той щеше отново да демонстрира своето присъствие. Щеше да отправи няколко напомнания на хората, щяхме да си съберем ръцете и след това излизахме за началото. Смятам, че беше постигнал точния баланс за самия него и за футболистите как да се измъква, а след това да се завръща в точния момент.

Карло се беше ангажирал да бъде като щит за играчите срещу „президентската шумотевица“ над него. Вместо това той използваше екипа като резонатор. Непрекъснато ми разказваше какво се случва по върховете. Ето защо той обръща толкова сериозно внимание на това да има вяра в теб. Ако може да ти вярва, тогава ще бъде напълно лоялен.

Той нямаше да позволи шумотевица в близост до футболистите. Дори когато костюмарите искат да приказват с играчите,

което се случваше често, защото не бяха радостни от нещо, щеше да бъде на мястото си, а после щеше да събере футболистите заедно и да каже: „Това е за нас. Ето какво трябва да направим – да останем заедно“.

Най-голямата сила на Карло е неговата способност да се справя с напрежението. 33 000 фенове идват на домакинските мачове на „Дарби Каунти“. Като номер едно определено усещаш натиска не само от феновете, но и от медиите, от собственика, а също така и напрежението, с което сам се товариш. През цялото време чувстваш напрежението от постигане на победа.

Вижте, Карло се справяше с всичко това на много високо ниво – най-големите клубове в света, където прожекторите на медиите, динамичността и очакванията са в друга стратосфера. Неговата способност да се справя изцяло е невероятна. Когато си номер две, помагаш на мениджъра, нямаш същото усещане, защото той е човекът, който взема големите решения, той е този, на когото държат сметка. Помагаш с най-доброто, с което можеш, и се опитваш да бъдеш съпричастен с неговия пост.

С течение на годините станахме близки с Карло. Той започна повече да ми се доверява и да ми вярва. Това беше една от причините работата с него да бъде толкова приятна. Кара те да се чувстваш въввлечен, а това е нещо много голямо по отношение на човешката природа, нали? Искаш да усетиш как твоя принос е оценен. Получих това от него.

Той въвличаше всички асистенти; това просто се случваше по естествен път. Питаше: „Какво мислиш за днешната тренировка. Хрумват ли ти идеи?“ или „Какъв щеше да бъде твоят състав за уикенда?“, или щеше да ми каже неговата идея и да се допита дали съм съгласен, или бих пробвал нещо друго. Подобни разговори се случваха всеки ден затова всички се чувстваха част от процеса. Никога не можеше да почувстваш как има налагане на нещата.

Моята любима история за тази страна на Карло се случи точно преди финала от турнира за Купата на Англия срещу „Портсмут“. Той възложи цялата отговорност на отбора да определи тактиката. Футболистите говореха за нея, а през това време аз

я пишех на дъската и Бум! Това беше разборът, ние излязохме и спечелихме Купата на Англия.

Карло има толкова много качества. Сред най-ценните от тях са да бъде търпелив и спокоен. Неговото търпение може да бъде разчетено както като сила, така и от слабост за някои други хора. Въпреки че му служеше добре в много ситуации, имаше един или два случая, в които смятах, че вероятно беше прекалено търпелив.

Все пак винаги съм се впечатлявал от неговата способност да гледа на всичко в перспектива, без значение колко зле бяха нещата, като запази достойнство и почтеност. През втората година на Карло в „Челси“ се мъчехме. Не изглеждаше сякаш ще спечелим нещо, освен ако не бихме могли да минем през „Манчестър Юнайтед“ на четвъртфинала от Шампионската лига. Загубихме първия мач, затова имаше доста упреци преди реванша, който беше гостуване на „Олд Трафорд“. Загубихме и този мач и бяхме елиминирани от надпреварата. Когато се върнахме в съблекалнята след края на двубоя, г-н Абрамович беше там и сам ни чакаше.

Всички седнаха и се получи миг на тишина. Доста хора започнаха да гледат надолу към пода, за да търсят отговори, а те не бяха там. Други се оглеждаха един друг, чудейки се какво ще се случи. Още няколко костюмари пристигнаха, включително и изпълнителният директор Рон Гурлей, но тишината в стаята се запази сякаш беше цяла вечност. Хората започнаха да се чувстват неудобно, да въртят глави и да мислят: „Дали някой ще каже нещо? Ще приказва ли собственикът? Изпълнителният директор? Дали те очакват мениджърът да каже нещо?“.

Накрая Рон Гурлей получи знак от Абрамович как някой трябва да приказва. Изпълнителният директор гледаше като теле в железница, затова Карло направи нещо достойно и пое отговорността. Не мога да си спомня неговите точни думи, защото беше толкова напрегнато, а емоциите стигнаха връхната точка. Най-лесното нещо беше да се облечем и да се махнем оттам. Но Карло не можеше да направи това. Беше принуден да каже нещо, а това беше много трудно. Сякаш продължи вечно, имах чувството, че все едно сме там от векове. Моментът беше паметен, а причините не бяха правилни.

Вероятно щях да остана и да работя на ниво юноши, ако не беше Карло. Само заради неговото вдъхновение и мотивация получих възможност да действам на най-високото ниво, нещо, което всички ние искаме да правим без значение в каква сфера сме. След моя първоначален период „под наем“ с първия тим, му обясних как може би е време за мен да се върна в академията. Не бях сигурен дали съм готов за първия тим. Той не искаше и да чуе.

„Разбира се, че си готов – каза. – Оставаш с мен.“

Неговата подкрепа ми позволи да направя тази крачка напред. Той оказа най-голямото персонално въздействие върху мен като треньор и като личност. Поддържахме редовен и непрекъснат контакт по телефона и със съобщения.

Когато пристигна в „Челси“, той беше икона на европейския и световния футбол и в началото това беше малко плашещо. Но след като го опознаеш, разбираш, че е прекрасен и скромен човек. Няма спор, че Карло е специална личност. Той съди за всеки според неговите заслуги. Никой не е по-добър или по-лош от другия в неговите очи. Всеки е стойностен. Грижи се за хората – неговите футболисти и неговия екип.

7. ПРОДУКТЪТ

Същината на всеки бизнес е доставката на продукт за потребителя. Във футбола продуктът е на игрището. Всичко, което се случва там, докарва три основни потока от бизнес приходи: самият мач (продажба на билети), търговски (продажби и спонсорство) и телевизионно излъчване (което преобладава в оборота на повечето от елитните европейски футболни лиги). Затова в края на краищата, въпреки важността на всичко друго в бизнеса, аз ще бъда съден за самия мач и за постигането на успех. Разбира се, успехът в големите клубове означава трофеи; в по-малките клубове може да означава спасяване от изпадане или просто да останеш в бизнеса.

Идентичност

Ключът към всичко на игрището е идентичността на отбора. Това, което имам предвид като идентичност, е стилът на игра, виждащото се на игрището. Дали предпочитате защитния? Какво е вашето виждане за притежанието на топката? Какво правите, когато контролирате топката? Това са факторите, които създават идентичността на отбора. Не се определям с моя собствена идентичност, а само с тази на отбора. Зависи от това какво е пожелал клубът от вас, характеристиките на играчите, историята и традициите на клуба.

„Реал“ (Мадрид) имаше много ясна идентичност, чиито корени са базирани на неговата история и традиции. От 1956-а те спечелиха шест европейски купи в рамките на десет години. Пет от тях бяха поредни, играейки по

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

един определен начин, а това е част от ДНК-то на клуба. Ето една от причините защо Десетата беше толкова важна. Те обожаваха да имат атакуващ футбол. Феновете го очакваха, а президентът трябваше да уважи това.

Когато пристигаш в даден клуб, искаш да внесеш някакви промени, за да мотивираш отново футболистите, да представиш себе си и твоите виждания, но не желаш да промениш фундаментално идентичността. Имаше малка разлика в идентичността между начина, по който „Милан“ играеше и идентичността, която се развиваше в „Пари Сен Жермен“. Притежанието на топката, търсенето на пространства между линиите. Затова, когато се присъединих към всеки от тези отбори, промених доста от тренировъчните занимания, като в същото време запазах същата идентичност. Футболистите правеха различни упражнения в сравнения с преди, а ние общо взето смесвахме нещата, за да задържим вниманието на играчите. Когато предлагаш нещо ново, футболистите са мотивирани да слушат и да работят. Те се концентрират повече върху тренировките, което ми помага в работата, особено в началото.

Поддържането на идентичността беше проблемът, срещнат от Луис ван Гаал, когато пристигна в „Манчестър Юнайтед“. Същото важеше и за Дейвид Мойс преди него. Идентичността на „Манчестър Юнайтед“, както и на „Реал“ (Мадрид), е да атакува. За „Юнайтед“ е да атакуваш с мощ и темпо. Разбира се, ако те бяха продължили да печелят, щяха да бъдат приети, но когато нещата започнаха да стават трудни, идентичността се превърна в проблем. Това е проблем в Мадрид дори когато печелиш. Фабио Капело беше уволнен, след като спечели първенството. Моуриньо приключи по същия начин.

Всичко това също беше проблем за мен, когато пристигнах в Мадрид. Преди мен футболистите бяха карани да играят по начин, който е бил определян като не-мадридски, с повече контраатакуващ футбол. По мое мнение играчите не бяха проблемът. Моята работа беше да им разреша да играят по мадридския начин. Разбира се, помогна, че имахме възможност да привлечем още футболисти, които пасваха на същинската клубна идентичност.

ПРОДУКТЪТ

Точно това искаше и президентът, което винаги прави нещата по-лесни.

Подписахме с Гарет Бейл от „Тотнъм“ и Иско от „Малага“. Бейл просто беше един специален талант, който всеки отбор би желал. Исках Иско, защото той е талантлив футболист, но и работи здраво. Вярвам как може да се превърне във важен футболист за мадридчани в един по-дълъг период. След като играчите бяха в наличност, можех да променя схемата, за да пасва на типа футболисти, които имах на разположение, така че ние щяхме да имаме повече контрол върху топката. Направих няколко промени, слагайки Ди Мария в полузащитата.

За началото на моя втори сезон успяхме да вземем Тони Кроос от „Байерн“ (Мюнхен), който е точно типа футболист, пасващ на идентичността на мадридчани. Много е прецизен. Перфектен е, за да изгражда играта от задна линия. Не исках да губя Шаби Алонсо, защото мислех как той и Кроос могат да играят заедно. Преди това бяхме играли с Лука Модрич и Алонсо заедно. Когато Модрич се контузи по време на сезона, преминахме през лош период, защото при липсата на Алонсо нямаше идеален заместник. Германският полузащитник Сами Кедира беше аут заради дългосрочна контузия затова опитах различни неща, като да пусна Рамос с Кроос, но нямаше как да е същото. Рамос игра наистина добре, но той не е естествен полузащитник като Модрич или Алонсо.

Когато загубихме Карим Бензема заради контузия през същия сезон, това означаваше, че центърът на нашата идентичност беше загубен. Трябваше да играем 4-4-2 с Роналдо и Бейл напред вместо 4-3-3. Рамос също не беше възстановен напълно, но той беше на линия, защото е Рамос. Хората виждат Бензема само като нападател, но той също има умения на интелигентен полузащитник. Той е всичко, един фантастичен комплексен футболист. Беше свързката на нашата игра затова, когато липсваше, нараняваше нашата идентичност.

Често ме питат защо „Реал“ (Мадрид) нае Моуриньо. Отговорът е лесен – искаха да победят „Барселона“. По това време Моуриньо беше най-добрият мениджър в Европа.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Да забравиш традициите? Разбира се – победите са най-добрите традиции от всички останали. Свързането с идентичността и културата на клуба не е достатъчно, ако не печелиш. През моя последен сезон ние играхме атакуващ футбол и отбелязахме над 150 гола. Следвахме традициите, историята на клуба, но в крайна сметка това нямаше значение. Ако не печелиш трофеи, те уволняват.

Идентичността трябва да дойде от старши треньора, но не може да не зачита клуба. Традициите и марката на клуба са от изключителна важност. Всеки мениджър има свой собствен начин, по който обича да играе, а всеки клуб, който го наеме, е длъжен да приеме това, че той ще пренесе своя подход със себе си. Когато наемаш Гуардиола или Венгер, купуваш специфичен подход към играта. Тяхната фикс идея е, че стилът на игра с много притежание на топката ще донесе резултати. Ако е Фьргюсън или Моуриньо, купуваш различен подход. Целта е победата и това ще е водещото за стила.

Културата на победител е нещо, което всички клубове искат да имат. Повечето могат да се гордеят със своята идентичност, но те ще я жертват на момента в името на победата. Разбира се, има изключения като „Барса“ и колкото и да е странно „Уест Хем“ в Англия. Когато Сам Алърдайс беше техен мениджър, беше поставен под съмнение заради клубния стил, прочутия начин, по който играе „Уест Хем“. Той щеше да каже, че „Уест Хем“ има грешна представа за себе си, че „начинът на игра на „Уест Хем“, изглежда, „не е печеливш“. В края на краищата дори след като Алърдайс спечели промоция за Висшата лига и се представи добре там, дори и след като постигна всичко, което собствениците искаха от него, въпреки това той беше уволнен, защото беше срещу културата. Славен Билич беше нает след това, за да постигне успех по начина на „Уест Хем“ и поне засега изглежда, че се получава добре.

Винаги когато моят отбор „Челси“ играеше с „Манчестър Юнайтед“ на сър Алекс, беше лесно да се види ясна идентичност. Тази идентичност на клуба отлично пасваше на запазената марка на клуба: мениджърът и собстве-

ПРОДУКТЪТ

ниците бяха в унисон. Те опитваха да играят по един и същи начин всеки път – същия стил, същото отношение, същата интензивност. От една страна, това беше, защото сър Алекс изгради не само отбор, но и инфраструктура от горе до долу. Той изгради всичко. Забелязах истинско усещане на принадлежност във всички около клуба. Напомняше ми на моето време в „Милан“, отново това усещане за семейство и традиции. В „Челси“ можеше да видиш подобно чувство на принадлежност в хора като Джон Тери и Франк Лампард. Вероятно затова клубовете често наемат техните бивши футболисти. Вярват как те ще бъдат част от семейството по естествен начин.

Определено точно затова бях назначен в „Реджина“ и в „Милан“. Разбира се, това не означава, че ще бъдеш успешен. Виждали сме много бивши футболисти, които да се провалят гръмко, но това позволява бързо навлизане и разбиране на организацията и идентичността. Ако погледнете успеха на Диего Симеоне в „Атлетико“ (Мадрид), отчасти това е заради неговите отношения с феновете и клуба като футболист. Но въпреки това той трябва да постига резултати, което направи по великолепен начин и с много специфична идентичност. Това е пример за избор на старши треньор, за да пасне на клубната култура, да я поддържа и да препокрие идентичността на отбора с тази култура. Ако „Атлетико“ беше поискал да промени идентичността, може би Симеоне нямаше да бъде правилното назначение.

След сър Мат Бъзби в „Манчестър Юнайтед“ няколко мениджъри се бяха пробвали със задачата, но никой не беше толкова успешен, докато сър Алекс не дойде. Никой преди сър Алекс не можеше да установи отново онази истинска идентичност на клуба, което, заедно с трофеите, разбира се, му помогна да остане за дълъг период. Бъзби бе мениджър в продължение на двадесет и четири години, а неговият първи заместник не останал и година. Ситуацията е подобна като тази с Дейвид Мойс след сър Алекс. За нещастие, в днешния футбол изглежда как подобни типове мениджъри, които изкарват дълъг период и осигуряват успехи, като в същото време поддържат идентичността и традициите на клуба, надали ще бъдат видени отново.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Тактика

Цялостната идентичност на клуба или стилът на игра, е много важен. Той вероятно най-добре може да бъде разбран като стратегия. Тактиката как се представяш в отделен мач или в определени периоди от сезона, как променяш схемата или изпълнителите срещу определени съперници също е решаваща за успеха.

Когато хората приказват за футбол, често битува вярването как, ако играеш офанзивно, е добре, а да играеш дефанзивно е лошо. Това не е истина. Ако имаш отбор, който играе хубаво в защита, но не толкова добре в атака или обратното, е признак на слаб мениджър. Трябва да си силен и когато атакуваш, и когато се защитаваш. В италианския футбол традициите и играта в исторически план е защитна: катеначо, защитна схема на игра, която беше родена в Италия и е дело на аржентинец – Еленио Ерера.

Атакующата постановка зависи в по-голяма степен от креативните качества на футболистите, но защитната постановка е различна. Всеки и всички могат да се научат да се бранят добре. Ако не успеят, това е или защото мениджърът е позволил това да се случи, или футболистите са избрали да не се защитават успешно. Страхотната защитна постановка се опира най-вече на организацията и позиционирането в модерната игра. Вече не става въпрос толкова много за отнемане на топката. Всичко се върти около концентрацията. Разбира се, трябва да си в добро кондиционно състояние, трябва да тичаш и да се жертваш. Футболистите не харесват да не притежават топката. Никой не обича да тича без топка – всички искат да бягат с нея.

Ето тук схемите стават много важни. Както казах, когато започвах, бях като женен за 4-4-2. Сега вече се научих да бъда по-гъвкав, въпреки че все още вярвам как 4-4-2 е изключителна защитна схема. Имаш най-доброто покритие на игрището, по-простичко е да пресиращ напред и в половината на съперника с подсигуряване зад пресиращите футболисти. С 4-3-3 например макар да можеш да използваш дълбока преса, защото имаш трима нападатели, може да се открият ограничения в полузащи-

ПРОДУКТЪТ

тата зад тези нападатели, особено по фланговете. Освен това, ако вашите нападатели не са добри в защита, може да бъде по-лесно за бранителите да преминат през тях и да стигнат до следващата линия като имат превъзходство в бройката. Това по-рядко може да се случи с 4-4-2, където можеш да вкараш фланговите играчи за подсилване на полузащитата, така че вашите футболисти в центъра да не бъдат смазани.

Има, разбира се, един недостатък, който може да бъде оголен при 4-4-2. Когато атакуваш, трябва да използваш повече пасове настрани, за да се придвижиш напред и да докараш топката до зоната за стрелба, докато при 4-3-3 можеш да я движиш по-бързо през линиите и да атакуваш повече централно. Вероятно върхът е визията на Гуардиола с единадесет полузащитници, дори и вратарят. Това не е толкова откачено, защото, ако играеш с изнесена напред линия, тогава вратарят е необходимо да бъде бърз и умел с краката като Мануел Нойер в „Байерн“ (Мюнхен) или Юго Лорис в „Тотнъм“.

Когато чувам как други треньори се оплакват, че техният отбор е бил превъзхожден в полузащита казвам: „Вижте, трябва да спрем да мислим по този начин, защото имаме единадесет футболисти на игрището и те имат единадесет. Ако ни превъзхождат някъде по терена, ние трябва да имаме превъзходство на друго място. Нека концентрираме играта си в тази зона“.

В армията казват как нито една стратегия не може да оцелее при контакт с врага. Това е напълно вярно във футбола. Планираш цяла седмица, а накрая противникът избира различни играчи, от тези, които си смятал, че ще използва или веднага след като започне мачът, разбираш как те играят с различна схема от тази, предвидена от теб. Или за специфични двубои, в които съперникът винаги играе по един и същи начин, но твоят тим се мъчи срещу него, вероятно трябва да промениш формацията спрямо противника.

През моя период в „Реал“ имахме проблеми с нашия местен конкурент „Атлетико“. Те винаги играеха по един и същи начин, а ние винаги имахме трудности. Когато играехме с тях, трябваше да се противопоставяме на

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

това, което искаха да правят. Тяхната сила беше в средата на терена. Там бяха много агресивни. Когато спечелеха топката, веднага я понасяха в атака. Затова нашата тактика за мачовете не беше да ползваме центъра на терена, а фланговете, за да правим бързи центрирания. Също така накаррах бекове да играят изтеглени наистина напред по игрището и да пресират топката скоростно, когато я загубим, за да лишим съперника от всякаква възможност за контраатака.

Често трябва да се променя формацията, за да се приспособи заради контузени футболисти или за да пригодиш новопривлечени. Понякога точно оттук идват най-добрите идеи – по принуда. В „Милан“ имахме доста качествени играчи, които пристигнаха, и в началото се мъчех как да напасна всички тях към отбора и да ги поддържам щастливи, но след това се сблъскахме с една прекрасна злополука. Първо, Андрий Шевченко получи контузия, затова преместих Андреа Пирло назад на една по-дълбока позиция като плеймейкър зад двамата офанзивни полузащитници. В крайна сметка изобретихме формацията Коледна елха. Изскочи като практическа необходимост, но се свърза тясно и по перфектен начин с философията на президента. Както казват англичаните: „Необходимостта е майка на изобретението“.

Ключът към успеха на формацията Коледна елха дойде в един мач срещу „Депортиво“ (Ла Коруня) от Шампионската лига. Те имаха двама полузащитници, които играеха от дълбочина. Не бяхме способни да покриваме защитно позициите на тези футболисти. Бяха прекалено назад за нас, за да имаме влияние върху тях. Затова, ако не играехме с двама атакуващи полузащитници, които да ги натискат, тогава нямаше как да притежаваме топката. Може да се каче, че цялата идея беше, в интерес на истината, родена не с офанзивна, а с дефанзивна мисъл, което бихте помислили, че е типично по италиански. „Как можем да спрем противника“, беше първата ми мисъл. Спечелихме мача с 4:0. Може би, ако бяхме загубили с 0:4, щях изцяло да се откажа от идеята. В нашия следващ мач от Шампионската лига играхме срещу „Байерн“ (Мюнхен) и отново със същата формация победихме с

ПРОДУКТЪТ

2:1, затова започнах да вярвам как бях рожба на необходимостта.

Във футбола, както във всичко друго, никога не трябва да стоиш на едно място.

Никога не вярвай как тактиката, която си разгърнал днес и която е донесла страхотен успех, ще продължи да бъде ефективна утре. Твоят противник няма да седи на едно място и да остави това да се случи отново. Вижте отбора на „Челси“ за сезон 2015-16. Предишния сезон те бяха шампиони и изглеждаха напълно неуязвими; след това изведнъж едвам можеха да спечелят мач. Футболистите, тактиката и схемата бяха същите, така че какво се промени? Разликата е, че другите отбори се бяха раздвижили и бяха измислили как да надиграт схемата на „Челси“.

Да останеш на едно място всъщност може да означава да се върнеш назад. Харесвам тенис и всеки път виждам нов тип играчи да изплуват на повърхността – Крис Евърт, Мартина Навратилова, Шефи Граф, Серина Уилямс, Бьорн Борг, Андре Агаси, Пийт Сампрас, Роджър Федерер, Новак Джокович. Никога не мога да повярвам, че те ще бъдат победени. Но те винаги биват. Когато приказвах с Били Бийн от бейзболния отбор на „Оуклънд Атлетик“ и станал известен покрай „Кешбол“ („Кешбол е бестселър по романа на Майкъл Луис и филм с Брад Пит в главната роля. В него главният герой адаптира статистически анализ на играчите, които води до успехи) той каза, че неговото революционно приложение му е дало предимство за може би година, а след това всички останали са копирали и са напреднали.

Черноработниците

Играчите, наричани черноработници, бачкатори или пчелички, са тези, с които съм най-близък. Този тип футболисти имат най-ценния за мен характер, защото когато играех, притежавах в по-голяма или по-малка степен същото умение, същата заложба, която и те имат.

Черноработниците са футболистите, които дават душата си за отбора – всеки път, във всеки мач и трениро-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

въчно занимание, затова няма нужда да прекарвам много време с този тип играчи. Те са членовете на отбора, които са лесни за поддържане. Те ти спестяват времето, отдавано за другите, чиято поддръжка е по-трудна. През 100 процента от времето се самотивират.

Помня всички тези футболисти толкова, колкото и суперзвездите, защото без тях няма суперзвезди. Колкото и да звучи като клише, футболът е отборна игра. В „Реджина“ например най-здравият бачкатор в полузащитата беше Леонардо Колучи, докато в „Парма“ разполагах с Роберто Сенсини (познат в България като Нестор Сенсини). В „Ювентус“ бяха Антонио Конте или Едгар Давидс, който беше силна личност. Това са играчите, които също така бяха звезди, но имаха манталитета на войник, а понякога е лесно да се забравят техните талант и нужди.

Първия път, когато се срещнах с Давидс, му обясних: „Щастлив съм да бъда твой мениджър, защото си фантастичен. Силен си и агресивен – винаги се раздаваш на 100 процента“.

„Аз съм също така и талантлив футболист“, каза той, поглеждайки към мен.

Бях направил класическата грешка да приема, че страхотните играчи не работят здраво. Тези футболисти понякога не са признавани от феновете и от собствениците, а от онези, които ги водят.

В „Челси“ войниците бяха Бранислав Иванович и Джон Тери. В „Пари Сен Жермен“ беше Алекс. През последната ми година в Мадрид беше Тони Кроос. Имах Дженаро Гатузо в „Милан“ и също така имах Кларънс Сеedorф. Хората не гледат на него като на войник, но той е много силен.

Сеedorф е футболист, на когото е необходимо да възлагаш разни неща. Трябва да му кажеш: „Погрижи се за това“, а той ще го направи, но ако не си конкретен, неговият личен характер е толкова силен, че ще иска да направи всичко. Ключът беше да го поставя там, където смятам, че ще бъде най-ценен и да го убедя в това.

Когато пристигна в „Милан“ през 2002-ра, Сеedorф се караше доста със своите съотборници. Той беше толкова силна личност, че се държеше сякаш е отговорен за останалите футболисти.

ПРОДУКТЪТ

Накрая те му казаха: „Ти не си мениджърът, не трябва да приказваш по този начин“.

Истината е, че Сеedorф може да бъде войник и лидер, но Паоло Малдини беше лидерът в съблекалнята. Затова трябваше да намерим баланса, за да извлечем най-доброто от Сеedorф. Това, което правеше, не беше поради лоши намерения, просто беше превъзбуден и страстен, когато ставаше въпрос как да играем. Имаше интересни идеи, но беше прекалено повелителен, когато ги обясняваше на другите. Трябваше да намерим златната среда. Обясних на Сеedorф как трябва да бъде по-учтив и търпелив, докато разяснява определени неща, а на останалите казах как те трябва да разберат, че той има моето доверие в това, което прави.

„Това е добра идея, но начинът, по който убеждаваш хората, е лош – казвах на Сеedorф. – Трябва да просветим по-бавно другите футболисти.“

Сеedorф е един от онези играчи, които винаги искам в моя отбор. В края на краищата подобен тип футболист е еталон за своите съотборници. Лидерите се избират от групата, а не от мениджъра или президента. Като цяло Сеedorф беше лидер. Той научи как да прави нещата по-кратко, а футболистите желяеха неговата личност и неговата увереност в групата. Често характерът е по-важен от техниката.

Съперникът

На най-високото ниво в световния футбол има много малка структура на топмениджъри, срещу които съм имал привилегията да се съревновавам в различни етапи от моята кариера. Познанието как те работят и как отборите им играят е от съществена важност за мен, когато моите тимове играят срещу техните, но освен това е важно, че мога да се уча от тях.

Питали са ме доста за други мениджъри, но не е задължително да ги познавам лично, затова мога наистина да приказвам за техните отбори и затова как те играят. Разбира се, можете да приведете доводи, както мнозина правят, как тимовете им са отражение на манталитета и

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

личността на мениджъра. Например отборите на Арсен Венгер винаги ще бъдат атакуващи, но в променлив мащаб. Както „Непобедимите“ играеха атакуващо през сезон 2003/2004 (Прякорът идва, след като „Арсенал“ става шампион, без да загуби нито един мач), така те бяха много силен отбор във фазата, когато не притежаваха топката с Патрик Виейра в центъра на полузащитата пред Сол Кембъл и Коло Туре отзад. Те бяха огромни, средно с близо три сантиметра по-високи, отколкото настоящия тим. Както казват в бокса, по-големият винаги ще надвие по-малкия. Дали това не означава, че Венгер непрекъснато се опитва да постигне перфектния атакуващ баланс? Дали самият той е такъв? Определено неговите отбори изглежда са повлияни от това.

Когато играеш срещу тимове като „Арсенал“, които обичат да притежават топката, трябва да си твърд. Необходимо е да бъдеш по-здрав в сблъсъците, да бъдеш търпелив и да не се плашиш, когато топката е в тях, защото това всъщност може да е твоето предимство при контраатаката.

Стилът на Жозе Моуриньо е различен. Той не харесва да допуска грешки или нещо подобно. При Моуриньо дълго време може да остане 0:0, а той ще чака и ще чака. Не се притеснява, че резултатът е 0:0. Отново ще направим аналогия с бокса – неговият отбор играе като контраатакуващ боксьор. Готов е да изкара 11 рунда, в които да те умори, за да може да те нокаутира в 12-ия. Неговите отбори ще те обработват до смърт и тогава, когато си уморен, ще нанесе убийствения удар.

При Пеп Гуардиола си наясно как за него ключът е в притежанието на топката. Неговият тим ще владее топката. Наясно си с това и трябва да го приемеш. Не можеш да се съревноваваш с отборите на Гуардиола по отношение на притежаването на топката, но това не е чак толкова зле като цяло. Когато топката не е в теб, имаш по-малко проблеми за разрешаване. Когато владееш топката, тогава имаш повече проблеми, защото е по-сложно да създаваш, отколкото да разрушаваш. Рушенето е по-лесно, при него става въпрос за организация и дисциплина, а всеки може да бъде научен на това. Креативността е по-трудна за преподаване.

ПРОДУКТЪТ

Когато се готвехме за първия мач от полуфинала на Шампионската лига срещу „Байерн“ (Мюнхен), всички в „Реал“ (Мадрид) бяха притеснени за процента притежание на топката при „Байерн“. Те бяха победили убедително „Барселона“ предния сезон, затова бяхме наясно, че ще бъдат силни. На сбирките преди мача се концентрирах в убеждаването на моите футболисти как притежаването на топката от страна на нашите съперници всъщност е ключът за нас към спечелването на срещата. Обясних на футболистите да не се притесняват, ако „Байерн“ има доста владееене в началото, защото можем постепенно да изградим нашата собствена игра и да контролираме нещата без топката, ако запазим спокойствие и сме винаги на правилните позиции. Беше жизнено важно да не губим позициите. През първите двадесет минути в мача ние рядко пипахме топката. Въпреки това по някакъв начин успяхме да отбележим. Опитах се да изпратя послание и да кажа, че ще имаме по-малко ядове, ако не я докоснем изобщо и през следващите двадесет минути.

„Добре де, нямах точно това предвид. Не се притеснявайте“, добавих на почивката.

С отборите на сър Алекс Фъргюсън мачовете са винаги открити. Ключът срещу „Манчестър Юнайтед“ е да разбереш как това, което беше важно за тях, не опираше толкова до тактиката, колкото до ритъма на двубоя – мощта, скоростта, интензивността. Разбира се, Фъргюсън се разви в тактическо отношение през годините в „Юнайтед“. Научи се да бъде много ефективен в Шампионската лига. Ако играете срещу отбор на Фъргюсън, сте наясно как трябва да опитате да го разстроите.

Диего Симеоне е много близък до Моуриньо. В Испания неговият стил на игра е да бъде страстен, агресивен, със солиден ритъм и всичко това чрез един отборен дух.

Всички мениджъри имат техен собствен метод, техен собствен стил, но аз отдавам почит на това да бъдеш гъвкав. Нуждая се от пространство, за да се приспособя – нещо като еластичност. За други това не е техният метод. Един от треньорите, на когото най-много се възхищавах, беше украинецът Валери Лобановски. Той не притежаваше никаква еластичност извън неговата собствена схема.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Той казваше, че вътре в схемата всичко е позволено. Извън схемата – нищо не е разрешено. За него беше подходящо да има гъвкавост при дискутирането на схемата и обсъждането около начина на игра, но след като решението биваше вземано, то беше окончателно. Ако планът беше да се изпратят петима полузащитници напред с разбирането как топката ще бъде разигравана на определено място, тогава за него е неприемливо с нея да се играе някъде другаде.

Веднъж гледах тренировъчно занимание, водено от Лобановски, докато бях футболист на „Рома“. Същинската интензивност беше невероятна. Той използваше цялото протежение на игрището, играейки с три групи от по седем футболисти. Първите две играеха атака срещу отбрана, а когато защитният тим спечелеше топката, трябваше да подадат, да преминат през средата на терена и да играят срещу другите седем. Той разиграваше така някъде около четиридесет и пет минути, повтаряйки упражнението отново и отново. Опитах това в Мадрид, а играчите изкараха само петнадесет минути. Беше лудост.

В „Динамо“ (Киев) тимовете на Лобановски нямаха много страхотни личности. Разполагаха с Олег Блохин, Игор Беланов, Андрий Шевченко и Сергей Ребров в различни периоди. Всичко опираше до отбора, който винаги стоеше на първо място. Правилото на Лобановски беше закон – вътре в схемата може всичко, извън нея – нищо.

ПРОДУКТЪТ: ТИХИЯТ МЕТОД

- Бъдете наясно с вашия бизнес. Тези, които ръководите, очакват това. Ако забележат неточности, няма да ви следват задълго.
- Не пренебрегвайте черноработниците в дадена организация просто защото са евтина работна ръка.
- Всички преминават през възходи и падения, Отнасяйте се с невзрачния талант със същото ниво на загриженост и уважение, както със звездния талант.
- Ако по някаква случайност ви осени страхотна идея, възползвайте се от нея
- Разпитайте организацията, за да се убедите как имате общи черти с идентичността, която те искат да създадат или поддържат. Направете го с надлежно старание, преди да се съгласите да се присъедините – каква е структурата на управление, на кой се отчитате и кой се отчита на вас? Отговорите на тези и на други въпроси са от водещо значение за вашия абсолютен успех или провал.
- Винаги мислете за победата. Единственият начин да си осигурите постоянен успех е да развиете манталитета на победител в цялата организация.
- Гледайте на всеки ден така, сякаш в утрешния вашият талант ще колабира. Тази „позитивна параноя“ ще ви принуди да разберете тяхното динамично развитие и ще предугадите истинските причини, които ги изваждат извън релси.

- Позволете на продукта/таланта да вдиша от вашите проблеми. Включете ги и ги окуражете да бъдат активни участници в намирането на решението. Ако ситуацията с вземането на финалното решение е патова, тогава лидерът има последната дума.

- Помнете, че няма велики тренъори или лидери. Те са толкова велики, колкото съблазнените от тях таланти. Тяхното ежедневно ръководене се базира на това доколко ще получат разрешение от талантите, за да реализират своите идеи.

С ЧУЖДИ ДУМИ... СЪПЕРНИЦИТЕ

СЪР АЛЕКС ФЪРГЮСЪН ЗА КАРЛО

Моето първо преживяване срещу Карло беше полуфиналът от Шампионската лига през 1999-а, когато той беше треньор в „Ювентус“. Наистина не го познавах като цяло, но попитах Марчело Липи, с когото имах доста добри приятелски отношения.

„Какво ще кажеш за новото момче Анчелоти? Трябва ли да пийнем по едно с него?“

„О, той е страхотно момче, но когато става въпрос за пиене след мач, просто се увери, че е качествено.“

Ние така и не седнахме на по пиене. Такива неща се случват в мач от европейските турнири. След полуфинала в Торино имаше толкова голяма еуфория в нашата съблекалня, затова, че се класираме на финала за пръв път от 1968-а. По тази причина се забравят доста неща. В крайна сметка не се видяхме, но после в течение на годините той изскачаше от различни места. Винаги бях наясно, че неговите отбори бяха много трудни за побеждаване и как те играеха със стил.

Един от случаите, за които трябва да ви разкажа, защото смятам, че той показва невероятно достойнство, беше, когато водеше „Челси“ и дойде в моята съблекалня на „Олд Трафорд“ след мача. Когато седна, знаех как нещо лошо се е случило. Помислих, че може да е получил някакви неприятни семейни вестии, но ставаше въпрос за Абрамович. Когато Карло се беше

върнал в съблекалнята, Абрамович чакал, защото бяха загубили. Обяснил на Карло, без да шикалкави, какви ще бъдат последствията. Карло беше наистина разстроен.

„Просто забрави – казах му. – Не може да се отърве от теб в средата на сезона.“

Връщайки лентата назад, смятам, че Карло беше прав да се притеснява. Абрамович беше решил нещата. Карло беше извадил Фернандо Торес и беше сложил Дидие Дрогба, който веднага отбеляза. Накрая ние спечелихме мача с 2:1, а общият резултат беше 3:1. Абрамович беше купил Торес за петдесет милиона паунда. Помните ли това? Какво прахосване на пари – тотално прахосване на пари. Смятам, че Абрамович вече беше решил съдбата на Карло понеже беше платил всичките тези пари, Карло беше сменил Торес, а те бяха загубили.

Карло трябва да е знаел, че го очаква подобна смърт в „Челси“, но той се събра след това. Изпихме по чаша вино и си прекарахме добре, но той знаеше, че неизбежното ще се случи. Последният му мач беше гостуване на „Евертън“. Бяха му пратили автомобил, който да го чака, а той така и не се върна при отбора. След като се прибра в Лондон, момчетата от „Челси“ – Франк Лампард и останалите, го изведоха на вечеря, с която да се сбогуват. Това беше възхитително. Точно това се очаква за човек, който е изиграл роля в техните битиета.

Оттогава сме приятели. Той е джентълмен, но джентълмен с цел. Притежава този типичен за него тих маниер, който му позволява наистина да изслушва. Хората, знаещи как да слушат правилно, възприемат доста. Той не е човек, който ще се извишава в стаята, но когато каже нещо, винаги си струва да го чуеш.

Карло е добър човек и страхотен треньор. Бях се надявал как той ще дойде в „Манчестър Юнайтед“, но не се получи. Някой друг път, може би.

8. ДАННИ

В спорта, както и в бизнеса, организаторите постоянно изследват нови възможности, с които да вземат предимство над конкуренцията. Това състезателно въздействие неизменно е търсено в аналитичните и психологическите страни на бизнеса. Според общото мнение в спорта изглежда сякаш всички ние разбираме от физиологическата страна на бизнеса – в по-голяма или по-малка степен сме на едно ниво по отношение на кондиционната подготовка, тренировките и др. Когато стане въпрос за данни или за съзнанието на футболиста, има мнозина нови подходи, похвати и технологии, които тепърва ще бъдат развити.

Разбира се, ние рядко възприемаме бъдещето по правилния начин, но трябва да започнем отнякъде. Плановете никога не проработват напълно, но ако изобщо нямаш план, е по-зле. Това означава, че нямаш насока и си принуден да реагираш след останалите вместо преди тях.

Анализ

Статистическият анализ може да стресне ръководителите, които са свикнали да се доверяват на себе си, правейки често интуитивни преценки. Спортният анализ се превърна в доста по-приемлив, откакто книгата на Майкъл Луис „Кешбол“ подложи на изпитание знанието за бейзбола. В нея се проследяват данните, базирани на статистическия подход на Били Бийн в „Оуклънд Атлетик“.

Въпреки това, статистиките все още плашат някои хора. Познавам мениджъри, които с огромно желание пренебрегват данните, изведени от аналитичните отде-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ли, но това не може да продължава вечно. Ако клубът е принуден да избира между цял отдел, за който са налетели пари като част от дългосрочна отборна стратегия, и мениджър, решението няма да бъде трудно.

В Мадрид използвахме статистиката основно за физиологическото изражение на футболистите. За мен нейната най-важна употреба е да контролира физиологическите елементи на тренировките – умора и изтощение, така че да бъде избегната потенциална контузия на играча. Точно това осигуряват данните от GPS-а. Наясно съм, че клубовете използват числата и по отношение на привличане на футболисти, но аз нямам отношение в това и то няма голяма употреба при тренирането.

Ако трябва да съм честен, дори и да получим анализ и данни, които казват как тимът изостава в някое направление, все още не ги използваме толкова добре, както би трябвало. Грешката е колкото моя, толкова и на всички останали. Все още не съм убеден за качеството на числата по отношение на техническите данни. Не съм убеден, че това, което футболистът прави с топката – стрелба, центриране, удар с глава, пасове, има чак такава стойност, каквато се твърди. Това е още една сфера, в която мога да се уча и саморазвивам. Колко често самият аз, като старши треньор, искам от моите анализатори да ми намерят данни или да се допитаме до данните? Отговорът вероятно е – не толкова често. Всички ние се нуждаем да станем по-умели в използването на всичките тези данни, защото, ако не го правим, другите със сигурност ще го сторят.

Също толкова важно е да не робуваш прекалено на числата. Те са средство, не трябва да се превръщат във фикс идея. Имаше един момент, когато всичко опираше до притежанието на топката. Тогава всички анализатори се концентрираха върху това. Защо? Защото беше нещо, което можеха да измерят. Но както били чули Алберт Айнщайн да казва: „Не всичко, което може да се измерва, върши работа и не всичко, вършещо работа, може да бъде измерено“.

Само по себе си притежанието на топката не печели мача. Има само един набор от данни, който винаги е съ-

ДАННИ

поставим с победата и това са головете. Ако отбележиш повече попадения от твоя съперник, печелиш.

Техническите данни са в рамките на минутка-две, в които футболистът притежава топката. На мен ми трябва физиологическите данни за това какво прави той в останалите осемдесет и осем, осемдесет и девет минути. Нуждая се от тях заради тактически съображения. Колко бързо футболистът може да се прибере в защитна позиция в определени периоди от мача? Ако знам това, тогава мога да бъда наясно колко напред мога да изпратя футболистите и въпреки това да им дам шанс да се приберат.

Ако се върнем на Ариго Саки, моя ментор в мениджърството, и погледнем схемата, с която играеше, се вижда как щеше да получи помощ от физиологическите данни. Те показват обема на работа, които играчите извършват, за да върнат своите правилни позиции в неговата схема. Ако играеш на високи обороти, като тимовете на Юрген Клоп в Дортмунд и сега в Ливърпул, това също е много важно. Тук въпросът не е „Дали схемата е правилна“, а по-скоро „Дали може да изкара цял сезон, или два, или три?“. Дали футболистите ще са способни да издържат подобен разход на енергия и претоварване на техните тела?

Имам хора, които ми предоставят непрекъснато данни, докато менажирам. В „Челси“ бяха Майк Форд и Ник Броуд. Това бяха млади момчета, които ценяха данните. Но също така разполагах и с Джовани Маури, който беше по-скоро от старата школа. Той беше необходимият противовес на цифровия анализ. Имах доверие на Маури, защото вярва в своите инстинкти, които са били придобити с опита през годините. Имаме нужда и от двете – анализ и инстинкт, защото рано или късно онези, които не разбират данните, ще бъдат погълнати от тях.

Ник анализираше пробяганото разстояние и установяваше дали футболистите са по-податливи на контузии. Казваше ми как, ако даден футболист направи определени неща в специфичен период от мача, той има по-голям шанс да отбележи. Разполагаше с тази информация и за нашите собствени играчи, и за противниковите. Отново,

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

подобен вид информация, като физиологическите данни, щяха да са ми в помощ, за да взема тактически решения.

В Мадрид, преди да играехме с „Атлетико“, моите анализатори ми обясниха как Диего Коста бяга средно по осем километра на мач, като в по-голямата част прави дълги скоростни спринтове в пространството зад бековете. Въпреки това, от време на време, тичаше половината от това количество и в тези срещи „Атлетико“ губеше. Затова можехме ли да спрем тези негови спринтове в тактическо отношение? Обясних на бековете да се върнат назад, да не му дават пространството зад тях и да го принудят да търси топката на къс пас и на крак с гръб към вратата. Не винаги побеждавахме „Атлетико“, но в повечето пъти не давахме шансове на Коста.

Най-важните данни за мен идват от наблюдаването на мача. Моето най-силно аналитично пособие са очите ми. Имам познание и опит, които са натрупани от гледането на хиляди срещи. Всякакви данни, които получавам от моя екип, служат за допълнение на това познание. То може да натежи също така над данните. Моята работа е да прегледам всички данни, да ги пресея и да реша кое е приложимо. Карам моя екип да наблюдава мача и да осигури техния собствен интуитивен анализ. Питам ги за съперника, за организацията им на игра, за връщането на топката, бързината на контраатаките, заучените положения и всичко останало.

Важността от пресяването на данните не трябва да бъде пресилвана само за да не бъдеш погълнат от числата просто заради самите числа. В „Челси“ един анализатор дойде при мен и ми каза: „Има трима футболисти – Саломон Калу, Джо Коул и Никола Анелка, когато играят заедно, тичат с хиляда метра повече без топка при спринтовете. Има директна връзка между това и печеленето на мачове“.

„Страхотно – отвърнах – и къде предлагаш да сложим Дрогба?“

Важните данни са това, че Роналдо вкарва шестдесет гола в шестдесет мача. Това означава как средно той отбелязва по едно попадение на среща, което ще рече, че когато Роналдо играе, ти печелиш. Дори преди двубоят

ДАНИИ

да е започнал, вече водиш с 1:0. Техническите данни, за които трябва да се притесняваме, са откъде идват тези голове. Ако съперникът научи това, тогава ние трябва да реагираме, но най-страхотното нещо за Роналдо е, че дори и да знаеш какво ще се случи, е трудно да го спреш. Това е правилото Ломбарди. Легендарният треньор по американски футбол Винс Ломбарди е имал по-малко разигравания от другите отбори, но той нямал нищо на против, ако другите са наясно с това. Неговата идея била просто да бъде колкото се може по-близко до съвършенството в ключовите разигравания, така че каквото и да направят съперниците, да не могат да ги спрат.

Психологическо надлъгване

Психологическият аспект е един от най-малко разработваните във футбола. Медиите често обичат да приказват за психологическото надлъгване и психологическата война, които мениджърите биха могли да използват като се опитат да повлияят на футболисти и рефери. Не съм заинтересован от това. Имам реноме, че не участвам в подобни тактически схеми и съм горд, че се държа с уважение към моите футболисти, клуба и самия себе си. Не е в моя стил да хуля по противниците или реферите, целейки с това психологическо предимство. Водя битката с моя отбор на игрището, а не на друго място.

Въпреки това съм много заинтересован да използвам психологията за доброто на моите футболисти и на отбора. От опит съдя, че имаме доста познания върху психологическите аспекти, но не и върху съзнанието. Имах психолог като част от екипа в „Челси“ и „Милан“, но не и в Мадрид. Този аспект на играта е крайно интересен и полезен, но една от причините, че не е широко използван, е, защото играчите се съпротивляват. Те смятат, че е прекалено лично и не толкова необходимото. Сякаш ще ходиш да видиш психиатър.

От една страна, ние винаги сме работили върху психологията точно толкова, колкото и върху физиологията, но просто не сме ползвали науката. Като мениджър, всекидневно трябва да се справяш с нещо на психологическо

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ниво. Да поддържаш футболистите доволни, да ги мотивираш – всичко това е психология. В Мадрид Марсело дойде при мен и ми каза как иска да играе всеки мач. Ако не изпълнех това, той щял да отиде при президента и да поиска да напусне клуба.

„Слушай – казах му. – Сега не е моментът, защото пазарът е затворен, затова трябва да останеш до края на сезона.“

Той беше опитен футболист, не стар, а опитен. Беше разстроен, защото не беше играл в предишния мач. Не защото го бях отстранил, а просто за да му дам почивка.

Това е пример как трябва да комуникираш добре с твоите футболисти, за да им поддържаш мотивацията. За него нямаше причина да бъде разтревожен, а при липсата на ясна комуникация, той можеше да си помисли, че клубът не е доволен от него.

„Когато не играеш, причините може да са две – обясних му. – Първата е, защото си играл лошо, а втората е, за да починеш. При теб е втората причина, понеже не желая да те уморя. Искам да бъдеш свеж за следващия мач. Ти си прекалено важен, за да те изтощя в този мач, така че почивай.“

Всеки ден има психологически ситуации. За мен те са дребни, но за футболистите са огромни. Също така е важно моят екип да разбира ситуацията и да комуникираме по един и същи начин с всяка отделна личност. Ние трябва да помогнем, за да може футболистът да схване, защото не винаги можем да променим нещата. Понякога те просто играят зле.

Ако обърнем внимание на самия мач, може да забележим колко е важна психологията. Да биеш дупа, когато водиш с 5:0 и има минута преди края на срещата, е различно от изпълнението при дупите във финал на световното първенство пред 100 000 на стадиона и два милиарда, които гледат по телевизията. На световното първенство през 1994-та, където работех като асистент на италианския селекционер Ариго Саки, стигнахме финала срещу Бразилия. Всичко се реши след изпълнение на дупи.

ДАНИИ

„Със сигурност е невъзможно Франко Барези и Роберто Баджо да не уцелят вратата“, мислех си. Те не само че не уцелиха вратата, а до ден-днешен продължаваме да търсим топката, която изрита Барези. Всичко е в главата.

По време на онзи турнир Саки за пръв път пожела техническите данни за мача. Разполагах с момчета, които имаха компютри. Те седяха през цялото време до мен и казваха неща от сорта на „Толкова пасове за Баджо“ или „Движението без топка на Деметрио Албертини е толкова и толкова“, едно непрекъснато бла-бла-бла. Падахме с гол разлика и бяхме към края на мача с Нигерия в първия кръг на елиминациите, когато трябваше да спра това. Извиках: „Затворете компютрите и се концентрирайте върху това, което се случва пред нас! Ако загубим от Нигерия, няма да ни пуснат да се приберем – ще ни убият“.

Отбелязахме късен гол, а след това спечелихме с 2:1 в продълженията. След мача Саки помоли да види статистиката, а аз му казах: „Разбира се, но я нямаме за целия мач“ – притеснявах се повече от ранното ни прибиране у дома, отколкото от статистиката.

„Не, не, не – разбира се, че се нуждаем от деветдесетте минути плюс допълнителното време“, отвърна ми той.

Затова се качих на горния етаж, пуснах видеото и направих анализ на остатъка от мача, а Саки беше доволен. Но не ми казвайте, че статистиката спечели този двубой за нас – ключът към победата в мача беше да изхвърлиш настрани разсейването и да се концентрираш върху опростяването на ситуацията. Отново това опираше до психологията.

Имаме нужда да работим повече върху това и се нуждаем от професионална помощ. Футболистите трябва да разберат как това помага, а не е критика. Например учените в областта на невронауката (невронауката изучава начина на действие на нервната система – бел. прев.) търсят начини, за да подобрят идентификацията на талантливите личности. Това може да бъде още една възможност, за да ни помогнат. Всяко едно предимство, което можем да вземем, е предимство, с чиято помощ е възможно да продължим с победите... и да задържим нашата работа.

ДАННИТЕ: ТИХИЯТ МЕТОД

- Не се опитвайте да се надлъгвате психологически. Фокусирайте се върху това, което е важно: резултатите.
- Вашите най-важни аналитични инструменти са очите и мозъка. Използвайте вашия опит за извличане на полезното и не се разсейвайте.
- В същото време не се притеснявайте от данните и анализите – възползвайте се от новите разработки и от всяко предимство, което могат да ви дадат.
- Направете място на вашата маса за анализаторите, където да се развихрят. Не се отнасяйте с темата или с човека (хората) като придобивка от типа „не е зле да я имаш“. Отдайте им значимото, но изискайте от тях в замяна пълното разбиране за единствената причина, поради която са тук: да помогнат за победата.
- Възползвайте се от данните, но като ръководител вашата роля е да ги разтълкувате под формата на прозрение, а след това бъдете движещата сила, която да ги представи пред талантите. Ръководителят притежава емоционалното уважение между него и таланта, с което прозрението от данните да бъде развято на бойното поле.
- Психологията е съществена. Психологическата настройка на вашите колеги и отбори ще направлява вашия успех. Дайте увереност на хората в самите тях.
- Ясната комуникация е жизнено важна особено за да бъдат обяснени трудните решения.

С ЧУЖДИ ДУМИ... СЪПЕРНИЦИТЕ

РОБЕРТО МАРТИНЕС ЗА КАРЛО

Нека да ви разкажа една история за Карло, която показва какъв тип човек е. Веднъж моята съпруга отишла с автомобил до „Стамфорд Бридж“, за да гледа мач. Оставила колата в паркинга под стадиона. Когато се опитала да запали двигателя след срещата, светнала лампичката за маслото. Отворила капака, за да провери маслото, и тогава при нея дошъл един човек и казал: „Извинете, някакъв проблем ли имате?“.

Това бил Карло. Предполагам, че е разпускал или нещо подобно на паркинга, но както е бил отгоре до долу с костюм на „Челси“, запретнал ръкави и допълнил маслото за моята съпруга. Нямам представа коя била тя, щял е да го направи за всеки. Сторил това веднага след мача, нещо типично за него – да помага на някого. Смятам, че той менажира точно по този начин. Опитва се да помогне на хората, да ги разбира и да извлече най-доброто от тях в съблекалнята. Не е тайна защо беше толкова успешен в ситуации под високо напрежение със сериозни очаквания и големи футболисти. Всичко опира до това.

Бях мениджър на „Уигън“, когато се изправих срещу Карло във Висшата лига. Всички разправяха колко много той беше променил манталитета и други неща в „Челси“ и, разбира се, бях много удовлетворен, че успяхме да ги победим с 3:1. Това беше първо поражение на Карло във Висшата лига. От моя гледна точка първоначалната мисъл за този човек беше: „Ето един истински джентълмен“. Той ме порази като някого с не-

вероятни човешки ценности. Освен това може да се види как менажира също така по този начин. Намества в системата футболисти, които са големи индивидуалности и с огромно ego, а това е най-трудното нещо. Освен това успява да го стори сякаш е нещо нормално.

Друго нещо, което забелязах, е как с течение на мача, докато ние вкарвахме още голове, той в нито един момент не загуби самообладание, никога не загуби своето хладнокръвие. Помня как неговият асистент Рей Уилкинс му казваше: „Трябва да хвърлим Джон Тери в пеналтерията като допълнителен нападател“.

„Опа, опа – простичко отвърна Анчелоти. – Ние не правим това. Трябва да бъдем търпеливи и да се измъкнем от това по нашия си начин.“

Не е толкова важно дали беше прав, или не. Той беше под огромно напрежение, но можеше да се види как контролираше нещата и можеше да вземе решение.

Всеки път, когато играех срещу него, винаги усещах истинско възхищение към толкова елитен мениджър, който в същото време беше от старата школа. Менажираше големи индивидуалности, опитвайки се да ги разбере едновременно като футболисти и като човешки същества. Опитваше се да изкара най-доброто от тях и да извлече качествата им за цялата група. След тази първа загуба имаше известни възходи и падения, но можеше да се види как винаги контролираше енергията в отбора, винаги разбираше футболистите и намираше правилните решения. Това беше той – никога не претендира да бъде някой друг, винаги самият себе си.

Анчелоти е много умен в тактическо отношение. В този първи мач, който играхме, беше разположил формацията Коледна елха 4-3-2-1 от неговия период в „Милан“. Това беше нещо, което трябваше да се опитаме да пречупим. Смятам, че изненадахме Анчелоти в онзи мач. Въпреки това, в последния двубой на въпросния сезон вече се бяхме добрали до оцеляване във Вишната лига и нямаше за какво да играем. Футболистите вече бяха стегнали своите куфари в съблекалнята. Очевидно ние се опитвахме да спечелим срещата, но играчите на „Челси“ бяха

напълно фокусирани, защото трябваше да победят, за да бъдат короновани като шампиони. Направиха го убедително.

Когато играхме на „Стамфорд Бридж“ през неговия втори сезон, той демонстрира начина, по който разсъждава за играта. Опитвахме се да получим предимство над един определен футболист. Усети се на момента. Ние бяхме по-добрият състав през първото полувреме, но той промени нещата, като извади Джон Оби Микел и направи всичко много по-трудно за нас. В крайна сметка загубихме един завързан мач. Това показва как е способен да чете добре играта – неговият тактически контрол е много важен.

Една от критиките, която отправяха към него, беше, че по-неже има прекалено добри взаимоотношения с футболистите, може да се размекне. Знам как това се случи в Мадрид, но също така до определена степен в „Пари Сен Жермен“ и дори в „Челси“. Едно от нещата, за което самият той си признава, е, че понякога става прекалено муден, но с това има предвид как е способен да бъде прекалено търпелив. Нали се сещате, просто да изчаква съвсем малко повече от нормалното. Познавам точно този тип на взаимоотношения. Когато вярваш на даден играч, приемаш как прави грешка или неговата форма пада. Просто желаш да създадеш връзка, откъдето можеш да ги върнеш обратно на тяхното ниво.

Но всеки мениджър има различен стил. В края на краищата хората ще съдят мениджъра по резултатите. Във футбола може да се прокрадне един много опасен вид логика. Какво се случва, ако загубиш, а на теб се гледа като мек? Това бива изтъквано като причината за твоите поражения. Ако загубиш и гледат на теб като на диктатор, тогава това е основанието, поради което губиш. Но ако печелиш и си мек, това е причината за победите.

Може да се каже, че „Реал“ (Мадрид) под ръководството на Анчелоти през декември 2014-а беше най-доброто ниво на мадридския тим, когато и да е било. Двадесет и две поредни победи, а след това изведнъж пропадане, но само за кратко време. Те имаха още една страхотна серия, но вече беше прекалено късно. „Барса“ беше натрупала преднина и поражение то беше сторено.

Те станаха прекалено добри и нямаха представа какво да правят по-нататък. Може да се види, че формацията все още страда от това. Не смятам, че причината е мениджърът, а футболистите. Понякога достигаш до момент, в който се чудиш: „Как мога отново да ги провокирам?“. Понякога просто не се получава.

Очевидно, когато вземаш решение, то може да бъде правилно или грешно. Не може в края на сезона да погледнеш назад и да кажеш: „О, трябваше да направя това, трябваше да сторя онова“. Това е много лесно. Той винаги беше или поне на мен създаваше впечатление, че е бил постоянен и оригинален със своите решения. Когато обърнете внимание на неговите резултати във всичките отбори, които е менажирал в много държави, трябва да признаете как начинът му на ръководене е правилният начин. Ето защо той беше толкова успешен.

Когато се вгледам в Карло, виждам един истински джентълмен. Показва супер уважение и не се преструва на някого, когато не е. Това е трудно в модерния футбол. Към това можете да прибавите и факта, че има ясна печеливша формула. Каквото и да прави, резултатът е, че неговите отбори работят заедно, играят заедно и печелят заедно. Повярвайте ми, в „Пари Сен Жермен“ титулярният отбор е сред най-мъчните, на които можеш да попаднеш, а той ги накара да играят в трудната формация 4-4-2. Отиде в „Реал“ (Мадрид) и ги накара да печелят. Пристигна в „Челси“ – те печелят дубъл. Лесно е да се каже, че той е прекалено мек или как неговият мениджърски стил е грешен, но не това показват числата.

Смятам, че Карло намери своя духовен дом в „Милан“ и до известна степен той търси подобно приключение. Искаше това да бъде в Париж, но това не се получи. Не мисля, че за в бъдеще ще бъде лесно за мениджърите да заемат постове за дълго време. Важното в случая е как те няма да бъдат мениджъри. Ще бъдат старши треньори и ще бъдат по-лесно отстранявани. Да бъдеш старши треньор е много по-различно от това да бъдеш мениджър. Като мениджър можеш да планираш следващите пет години, следващите десет години, да изградиш клуба, да пускаш младите футболисти. Можеш да получиш удоволствие и

поощряване, когато видиш как всичко това се развива. Това е дългосрочен стремеж. Струва ми се, че Карло можеше да остане във всеки от неговите клубове доста по-дълго и щеше да има същия дългосрочен успех, както имаше в „Милан“.

Също както футболистът има нужда да достигне до най-високото си ниво, така и мениджърът изпитва необходимост да има постоянен стимул. Не можеш да издържиш повече от три години, освен ако няма нещо друго за постигане. Понякога като мениджър, ако не си имал връзка с даден футболен клуб, е много трудно да изградиш такава. Това, което Арсен Венгер постигна в „Арсенал“, е много рядко. Той непрекъснато намира средства за насърчаване: построяването на нов стадион, спечелването на Висшата лига. Спечелването на Купата на Англия, утвърждаване в Шампионската лига, непрекъснато създавайки свои собствени предизвикателства.

Като старши треньор винаги си на тридесет минути от загуба на работата. Вече няма сигурност. Въпреки това, като мениджър, може да имаш план за пет или десет години. Когато бях с Дейвид Уилън в „Уигън“, последното нещо, за което той се притесняваше всеки уикенд, беше резултатът, защото имаше дългосрочна философия. Същото е и сега с моя президент в „Евертън“ Бил Кенрайт. Ние се вглеждаме в Рос Баркли, Джон Стоунс, Брендън Галоуей – футболисти на деветнадесет, двадесет, двадесет и една години. Отглеждаме ги, за да стигнат пълния потенциал. Това е нещо дългосрочно и става само при мениджърите. Не можеш да правиш подобен тип стратегия със старши треньор. Когато Карло отиде в Мадрид, трябваше да победи „Барселона“, да спечели Шампионската лига или още по-добре – и двете. Това е краткосрочна стратегия.

Карло знаеше, че само една цел го делеше от уволнение, защото, ако не спечелеха Шампионската лига, той си отиваше след един сезон. Някои мениджъри, като Фабио Капело и Винсенте дел Боске, загубиха своите работи, след като бяха спечелили вътрешното първенство. Ето колко невъзможно е дълголетието в работа като тази. Ето защо отношението на Карло с „Милан“ беше толкова важно. Той беше там като футболист, беше една икона.

Всъщност Карло може да погледне всеки играч и да каже: „Виж, правех това десет пъти по-добре от теб“. Футболистът няма какво да отвърне. Хората в Англия не помнят какъв страхотен играч беше. Той беше основна част от славния тим на „Милан“ с холандските футболисти, който беше най-добрият в продължение на три или четири сезона.

В топървенствата на Европа единственият начин да работиш за по-продължителен период е като мениджър, а клубове като „Челси“ нямат подобна позиция. Те имат спортно-технически директор и други хора по върховете, които селектират състава. Аз съм на мнение, че е необходимо да контролираш изграждането на състава, да работиш с финансите и планирането на нещата. Да притежаваш някакво подобие на визия и стратегия, за да имаш дългосрочно бъдеще с даден клуб. Това е като кокошката или яйцето. Карло е един от малкото, който е имал и двете в своята работна биография – дългосрочна работа в „Милан“ и по-модерните престои от по две или три години в даден клуб. Може дори и да е единственият.

ТРЕТА ЧАСТ

Обучението на лидера

КРИС БРЕЙДИ

Лидерите не се пръкват от нищото с всички необходими умения, с които да превземат света. Всяко преживяване по пътя към евентуалния успех или провал се добавя към общото впечатление за личността, когато тя вече е понесла наметалото на лидера. Ключовото придобиване на опит започва рано. За всички нас тези преживявания са главно косвени. По този начин те не се случват в класическите условия на обучение. Това е особено уместно за някого, погълнат от затворения кръг на световния футбол. За разлика от Северна Америка, където спортното развитие по-скоро се случва в университетите, международният футбол вкарва децата в затворения кръг на много ранна възраст, а редовното обучение не е най-високият приоритет в съзнанието на клубовете. От тяхна гледна точка основното е да се подготви бъдещ актив.

Ето затова, когато играчът стигне до края на своята футболна кариера, неговото образование като потенциален мениджър е било почти изцяло базирано на опита, което не е задължително да бъде нещо лошо. Учителят по мениджмънт Хенри Минцберг беше твърдял, че обучението, базирано на опита, последвано от традиционното обучение всъщност е най-добрата последователност. За нещастие, ние сме създали образователна система, която е точно обратното на това.

В бизнес школата „ИНСИД“, която в момента е номер едно в света, имат програма „Обучение на лидера“. Тя установява как преходът между това да си страхотен индивидуален сътрудник и да ръководиш други е един от най-важните и предизвикателни етапи в кариерата. Програмата „Обучение на лидера“ е

съставена, за да помогне на участниците да разберат естеството на този преход, да развият ключови човешки умения и да ги въоръжат с цял нов набор качества, които ще имат за резултат по-плавен преход и в крайна сметка успех в кариерата (http://executive-education.insead.edu/learning_to_lead).

Много рядко, ако изобщо се стига до това, футболистите получават шанс да попаднат в подобни много предприемчиви програми. Вместо това те разчитат на техните собствени умения да набират познания.

Обучението, базирано на опита, често е описвано по един от двата начина. При първия знанията са усвоени като резултат от интуицията, досега с познанието и използване на умения при определена задача в организирана среда. Във втория натрупаното обучение е следствие от обикновена житейска среща. В нея участниците разсъждават върху събитията, в които са замесени, и възприемат тези мисли.

Футболните мениджъри могат да се опрат единствено на себе си. Както д-р Стив Кемпстър от Университета в Ланкастър твърдеше, лидерите без никаква редовна подготовка като ръководители е необходимо да станат непринудени учители на самите тях. Всъщност те трябва да се отнасят към лидерството като към един феномен, който се изучава от само себе си. По този начин, привежда доводи той, те ще започнат да го виждат навсякъде – по телевизията, във филмите, при потребителите и продавачите, при колеги директори и мениджъри и в голяма част от служителите. Вследствие на това ще развият лидерския стил, който ще е отличителен за тяхната същност. Това е съдбоносно за поддържане на автентичността, която е съществена за великото лидерство.

„Бъди верен на самия себе си“, може да звучи клиширано, но ако не сте, тогава със сигурност ще ви разкрият.

Изследването на подобен род обучение често е определяно като „ситуационно обучение“ или както е по-общо познато – обучение в работата. Стажантите, които в момента преживяват възраждане по отношение на популярността, са друга форма на ситуационното обучение. Ключовите елементи на подобно обучение са смятани за следните:

експертното знание и умения могат да бъдат придобити от ежедневиия работен опит, в общността или семейството. Точно определено познание за дадена сфера е необходимо за развитието на специализацията (в това число голяма част от специализацията се опира на детайлно локално познание на работната среда, местоположението или индустрията). Обучението е социален процес, а познанието е заровено в практиката и се преобразява чрез режим на работа, който е насочван към изпълнение на цели. (М. Тенант, „Психология и обучение за възрастни, второ издание, Рутледж, 1999-а.)

Уорън Бенис в своята книга „Обучение на лидера“ (Бейсик буукс, 2010) посочва доводи как старият модел на раздаване на заповеди и контрол вече не е подходящ за модерния бизнес. Той твърди, че модерният бизнес се нуждае от диригентски умения, разискване, съвместна работа, минаваща през самонаблюдение и самоанализ, вглъбяване, изваждане на поуки от провалите и култивиране на природните дарби. Дори и всичко това да бъде вярно, в кризисни моменти моделът на заповядване и контрол е точно необходимият лидерски стил. Футболният мениджмънт е професия с непрекъснато кризисно менажиране. Както много други тези за лидерството, Бенис пропуска момента за необходимостта от възможност за използване на набор от ръководни техники, подходящи към изискванията на бизнеса и на собствениците. Карло Анчелоти притежава тази способност, а тя е била усвоена в изцяло ситуационна среда, в която е трупал опит. Той е идеалният образец на непринудения ученик и въплъщение на нещата, които могат да се постигнат при тези условия. Често срещана заблуда е, че футболистите не са интелигентни. Всичко това е толкова далеч от истината: футболистите рядко могат да имат образование, но това не изключва високо равнище на интелект.

Друга все по обща тема в литературата, касаеща лидерството, е необходимостта ръководителите да се научат как да се изключват и да бъдат способни да се измъкват от постоянните кризи в тяхната работа. Повечето лидери ще ви кажат колко е трудно, но това е една от най-силните страни на Карло.

Скорошно проучване на Института за лидерство и мениджърство разкри как стресът покрай увеличаването на работното натоварване означава, че всеки един от осем души (13 процента), които имат ръководни роли, поставят под въпрос дали ваканциите всъщност имат смисъл. Повече от половината мениджъри работят, докато са в годишна отпуска. Седем от десет се чувстват по-стресирани в дните преди ваканцията, а почти една пета се връщат от почивка по-стресирани, отколкото когато са заминали.

Докладът продължава с твърдението, че ние вземаме годишна отпуска с намерението да отморим, да се успокоим и да заредим батериите, но ваканциите не са толкова релаксиращи, както сме се надявали да бъдат. Повече от половината служители се чувстват принудени да работят, докато са в годишна отпуска. Притесненията за натрупването на работа бяха посочени като най-сериозното препятствие за почивка и отдих. След като технологиите ни правят комуникативни по всяко време и на всяко място, изумителните 80 процента от мениджърите заявили как те проверяват своя блекбъри или смартфон по време на ваканция.

Това не е добре за бизнеса. Има няколко добри причини защо е крайно необходимо да се взема почивка:

- Никой не е незаменим.
- Откъсването позволява размисли, които могат да разпознаят дупки във вашите действия и мениджърска структура.
- Редовните почивки позволяват на лидерите да се заредят, починат, да обърнат внимание на други интереси и да се върнат пълни с енергия.
- Предотвратява прегарянето и болестите.

Карло Анчелоти вътрешно разбира важността от изключването (вижте Глава 10). Например, преди да започне с „Байерн“ (Мюнхен) през юли 2016-а, той ще прекара известно време в своя дом във Ванкувър, готвейки, четейки, оставайки със семейството. В същото време гледа мачове от целия свят и приказва

с ключови познати. Учи се тихо и оказва съвсем леко влияние, където е нужно.

Карло не разделя своето време за работа и почивка. Всъщност дели своето собствено възприятие на „мениджър“ и „семеен човек“. От друга страна, той винаги е напълно ангажиран едновременно и с футбола, и със света. Джийн Лейв и Етиен Венгер дават следното определение за обучението на лидера: „включва цялата личност; означава не само връзка с точно определени дейности, но и връзка със социалните общности – означава превръщането в пълноправен участник, член, определен тип човек“ (Дж. Лейв и Е. Венгер, Ситуационно обучение: Допустимо периферно участие, „Кембридж Юнивърсити Прес, 1991, стр. 53.).

В този раздел Карло ще надзърне как се е учил от неговия скромнен старт в провинциална Италия, за да се превърне в лидера, който представлява днес.

9. ИЗРАСТВАНЕ

Роден съм в много бедно семейство. Всички ние с моите баща, майка, сестра, дядо и баба живеехме в една къща. Татко беше фермер и двамата с дядо обработваха земята. Баща ми работеше много здраво. Всеки ден започваше в четири сутринта. Работеше до шест, седем или осем вечерта. Научих доста по отношение на дисциплината и важността да гледаш сериозно на работата. Моят баща беше хубав еталон.

Имахме десет крави, от които правехме мляко и сирене пармезан. Това беше единствената дейност в областта, нямаше типична индустрия, просто селскостопански труд. Печелехме пари от сиренето и по малко от производство на вино. Имахме скромно лозе за виното, но по-голямата част от него беше за наша собствена консумация. Продавахме остатъка, който не беше много. Най-важната част беше сиренето. Проблемът беше, че минаваше една година, преди да бъде готово за продажба и ние да имаме възможност да получим някакви пари за него. Затова моят баща трябваше да контролира нашите финанси много внимателно всяка година, чакайки плащането. Знаете ли, когато имате средства, нямате точна представа колко точно имате във вашата банкова сметка. Моят баща беше наясно до последната стотинка, с която разполагахме. Нуждаехме се от тази организация.

Беше писано този период да бъде моят първи урок за това колко е важен собственикът. Когато бях много млад, баща ми обработваше земята, но не притежаваше собствеността. В Италия по това време имаше възможност да обработваш имотите на даден собственик, но 50

ИЗРАСТВАНЕ

процента от това, което произведеш, отиваше за него. В началото бях объркан, защото не го разбирах. Ние работехме здраво на полето и имахме огромна купа с жито пред къщата, но собственикът идваше с парче дърво, слагаше го по средата на купата и казваше: „Това е мое“.

Същото беше и с кокошките. Мразех този човек, но такива бяха правилата. Никога не видях моя баща да се ядосва на тези хора. Той беше непрекъснато щастлив, никога раздразнителен, никога агресивен. Тези времена бяха радостни за мен. Нямахме пари, но помня този период като наистина щастлив в моя живот. Имаше доста смях. Когато нямаш нищо, нямаш представа колко си беден. Но след това започнах да разбирам колко е важно да имаш пари, също както земевладелецът имаше.

Когато в началото отидох да играя за „Рома“, се отправих направо към президента в опит да се разберем за договор. Тогава нямаше агенти. Бях на двадесет години, бях дошъл от третодивизионен отбор и поисках 100 милиона лири на година.

„Ти си тотално откачил“, каза ми той.

По това време една добра работа можеше да докара вероятно към 10 милиона лири.

Разбира се, без договор нямаше как да играя затова президентът ми каза: „Слушай, не е толкова важно колко изкарваш. Важното е какво спестяваш“.

„Мога да спестя много повече със 100 милиона“, отвърнах.

Останахме в задънена уличка до последния ден, в който можех да подпиша, за да мога да играя. Накрая президентът ми предложи 20 милиона, а аз приех. Бях поискал подобна сума, защото мой приятел, който беше по-възрастен и за когото мислех, че знае за какво става въпрос, ми беше казал как клубът е платил доста пари за моето привличане. Затова съм можел да поискам 100 милиона.

Нищо чудно, че президентът ме помисли за луд. Винаги трябва да знаеш какво искаш преди започване на преговори.

Когато подписах с академията на „Парма“, която беше далеч от моя семеен дом, опитах всеки ден да пътувам до вкъщи след училище и след тренировка, но беше из-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

тощително. На следващата година напуснах фамилията, за да отида в колеж, който беше в Парма и се намираше близо до тренировъчното игрище. Бях на 15-годишна възраст.

Живеех в колежа, който беше религиозен и за проповедници. Затова ходех на училище на друго място. Животът в колежа беше наистина тежък, но беше страхотен опит за мен. За пръв път далеч от семейството научих как самият аз трябва да организирам моето ежедневие. Трябваше да бъда самодисциплиниран: да ходя на училище, след това на тренировка, да уча, да пера моите собствени дрехи. В началото беше трудно. Научих и какво представлява лошата храна. С моето семейство храната винаги беше специална.

Когато планирах ежедневието, беше необходимо да наместя и молитвите в църквата – на сутринта и преди да си легна. Всичко беше подложено на строга дисциплина в колежа. Когато отивах на тренировка, непрекъснато трябваше да получавам разрешителна карта, за да вляза и изляза, въпреки че знаеха, че играех за „Парма“. Нямаше никаква гъвкавост.

Разбира се, майка ми нямаше желание да напусна дома. Поради това пътувах с влак всеки ден до Парма и обратно през първата година. В крайна сметка сякаш тя видя колко уморен бях с всичкото това пътуване и как се отразяваше на моите тренировки. Знаеше, че исках да вървя напред, желях да играя футбол.

Прибирах се у дома през уикенда, след съботното училище, а ние често играехме в неделя сутринта. Моят баща обикновено ме водеше на мачовете, а понякога чичо ми. После се връщах обратно къщи и оставах до понеделник сутринта, когато пътувах обратно до училище. Намирах това за много мъчно и наистина не бях много радостен.

За мен далеч у дома беше едно тежко преживяване за адаптиране, защото бях роден в малко селце, където всеки се познаваше с останалите. Имах доста приятели в малкото село, но никога преди това не бях излизал извън него и не бях ходил на ваканции. Не бях посещавал плаж, преди да стана на петнадесет години. Моята ваканция беше да остана във фермата, в нашата къща или

ИЗРАСТВАНЕ

може би да отида до Парма. По това време пътуването до Парма беше като да отида от Лондон във Ванкувър в днешни дни. Отнемаше целия ден.

Постепенно се научих да се адаптирам и да създавам приятелства. Четирите години в колежа ми помогнаха да превъзможна моята притеснителност и стеснителност. С изключение на двама-трима от нас, повечето от останалите, които живееха там, не бяха футболисти, а просто ученици. Те бяха момчета, които бяха дошли от места извън Парма и които, по една или друга причина, не можеха да ходят в техните местни училища. Всички те бяха от подобен произход, като мен – от ферми или малки села.

Така и не бях научил нищо за други религии или националности, докато не започнах да играя под ръководството на Нилс Лидхолм, моя шведски мениджър в „Рома“. Той беше първият човек от друга държава, когото срещна. Мислех, че всички шведи са като него, но след Лидхолм имах друг шведски мениджър в „Рома“ – Свен-Йоран Ериксон. Много бързо разбрах как Лидхолм е Лидхолм, а не швед. От него научих как е възможно да бъдеш гъвкав. Нямахме толкова строги правила, които да бъдат спазвани през цялото време. Можехме да имаме насрочена тренировка за единадесет часа, но тя не започваше преди единадесет и петнадесет, защото той закъсняваше. Няколко пъти го попитахме защо, а той отговаряше: „Понеже работя за вас. Бях зает да върша неща, с които да улесня вашия живот“.

Никога не закъснявах, но за него беше нормално да не дойде навреме. Когато имахме обяд или вечеря, всеки можеше да избере какво иска – винаги имаше избор. Когато решавах нещо, вземах под внимание вижданията на замесените хора. Лидхолм правеше това, за да разбере какво мислят те. Той беше много умен.

Съотборници

Когато започнах да играя в професионален отбор, моите първи лидери в „Парма“ бяха старите футболисти, които ми раздаваха заповеди. Бях хлапе и трябваше да нося техните сакове навсякъде, понякога да лъскам техните

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

бутонки като част от моето чиракуване. Не бях сигурен дали това е правилно, или не. Беше неписано правило, че най-младият прави това, което му кажат, затова не спорех. Чувал съм как младите футболисти на „Манчестър Юнайтед“ често трябвало да лъскат бутонките на играчите от първия отбор. Прочутият набор '92 – Пол Скоулс, Райън Гигс, Дейвид Бекъм и останалите, казват как те са правели същото под ръководството на сър Алекс, когато са били млади, но не мисля, че това продължава в днешни дни.

Не бях много доволен да приемам за лидер най-шумния човек, който раздаваше повечето заповеди. Оглеждах се за истинския лидер, за най-важния футболист в тима. Знаех как това ще бъде играчът, който има най-силен личен характер и влияние. Този, който беше истински професионалист и пример за останалите. В „Парма“ въпросният футболист беше Лучо Монгарди.

По това време „Парма“ беше в трета дивизия, а Монгарди беше един от едва няколко футболисти в отбора, които бяха играли в Серия „А“ с предния си тим „Аталанта“. Погрижи се за мен, защото бях по-млад. Той видя професионални качества в мен. Понякога ме канеше в неговата къща за обяд или вечеря със семейството му. Беше мой еталон като човек и като футболист, защото беше плеймейкърът в отбора, позицията, на която исках да играя.

Осъзнах как това беше начинът да водиш. Знаех как не е правилно само да раздаваш заповеди. Не беше честно, защото исках с мен да се отнасят както с останалите. Бях млад, добре, но бях и футболист като всички останали. Ако не струвах толкова, колкото всички останали, тогава защо бях в отбора? Може би не печелех толкова, колкото другите, но щом играех в тима, тогава със сигурност трябваше да се отнасят с мен като с равен. Монгарди беше единственият, който мислеше по този начин – всички в отбора трябва да бъдат равни.

Монгарди не беше арогантен футболист. Той не използваше своята власт, за да тормози младите футболисти, а това беше важен урок за мен. Може би беше също така съпричастен, защото беше бил в Серия „А“ и се върна на

ИЗРАСТВАНЕ

долното ниво. Беше постигнал всичко и нямаше какво да доказва. Неговото ето беше на правилното място.

Той беше лидер на тима, но не беше капитан. Както беше традицията по това време в Италия, капитанът беше футболистът, който беше прекарал най-много години в клуба. Забелязах, че капитанът беше просто един старши футболист и едновременно с това видях как Монгарди беше това, което сега наричам техническия лидер. Имаше опита от Серия „А“, най-сериозното познание на игрището и беше страхотен пример за останалите в отбора. Следвах поведението му и когато дойде моят шанс да играя в Серия „А“ с „Рома“, благодарение на него бях наясно какво ще се очаква от мен там.

Мениджъри

Когато пристигнах в „Рома“, нямаше нужда да се оглеждам за водач сред футболистите, защото лидерът беше мениджърът. Агостино ди Бартоломей беше капитанът, роден в Рим и от академията на „Рома“, но изглеждаше като лидер за онези, които бяха извън състава. Той може би беше политическият лидер. Имаше силна връзка с пресата, привържениците и клуба. Вероятно мениджърът виждаше в него лидер, но сред футболистите той не беше възприеман по същия начин. Беше ефективен в неговата роля, но вътре в съблекалнята беше един от нас.

За мен мениджърът Нилс Лидхолм беше този, който беше лидер на отбора, а това беше необичайно. Беше кротък, но силен. Когато по-късно самият аз станах мениджър, го срещнах и се почувствах малко неудобно. Все още беше като мой баща. Както руснаците казват: „Шефът не винаги е прав, но той винаги е шефът“. Това е начинът, по който възприемах Лидхолм.

Заради неговия естествен авторитет, той дори нямаше да ти отговори, ако възразиш. Щеше просто да ти отвърне с въпрос и щеше да си наясно какво иска от теб. В края на моя първи сезон в клуба реших да наема апартамент с приятел от отбора и да се изнесем от тренировъчния комплекс. Отидохме да се срещнем с Лидхолм в неговия кабинет и да обясним нашия план.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

„Сигурни ли сте“, попита той.

„Да – отвърнахме. – Сигурни сме.“

„Добре, няма проблем от моя страна – каза той. – Но смятам, че и двамата имате нужда да тренирате с детско-юношеската школа, а не с първия отбор. Ако искате да се готвите с първия отбор, ще трябва да останете и да живеете в тренировъчния комплекс.“

Спогледахме се и в един глас казахме: „Добре, ще останем в тренировъчния комплекс“.

Понякога в състава футболистите биват нещастни и се оплакват от мениджъра, но никой не приказваше лоши работи за Лидхолм. Всички изпитваха пълно уважение към него. Когато бразилският футболист Фалкао пристигна, Лидхолм му даде своята благословия и власт, за да ни поведе.

Фалкао беше футболист със страхотни професионални качества. Когато видиш лидер, веднага го разпознаваш по личността и характера. Не по техническите умения. Фалкао беше един от първите чуждестранни футболисти, с които се срещнах, и сякаш беше от друга планета. Не беше свикнал с нашия маниер на подготовка, затова трябваше да се приспособи. В Бразилия тренираха доста с топка, докато в Италия по това време не чак толкова.

Лидхолм тръгна полека да изменя нашите тренировки не само за да помогне на Фалкао, но също така, защото се учеше от футболиста. Започнахме да имаме повече занимания с топка и по-малко без нея. Лидхолм промени леко нашата подготовка и леко Фалкао, за да може да се напаснем някъде по средата. Когато един отбор е съставен с футболисти от няколко различни култури, топмениджърите вземат най-доброто от всеки. Това, което Фалкао докара, беше начинът на мислене: „Защо топката не е тук? Защо не тренираме повече с топка?“.

Ключът тук е комуникацията – това е основата на всяко отношение. Какво казваш, как го казваш и кога го казваш. Всеки има своя собствен характер и своя собствен маниер на комуникация. Има футболисти, които имат нужда да бъдат насърчавани и такива, които предпочитат да разпределят задачите. Други са черноработници, които просто искат да изпълняват нареждания. Даден мениджър трябва

ИЗРАСТВАНЕ

да има в предвид всички тези индивидуални различия. Необходимо е да се вслушва в това, което всеки футболист смята, защото, за да може играчите да дадат всичко от себе си, е необходимо те да са убедени какво правят. Мениджърът трябва да има желание да слуша и да променя своите идеи, щом това означава възможност за по-голям успех. Това е трик, от който напълно се възползвах по-късно в моята кариера. Тогава сторих неща като промяната на позицията в тима на Андреа Пирло и разговора със Серхио Рамос, за да заиграе като полузащитник.

Лидхолм имаше такава увереност в своята власт, че даде доста отговорности на футболистите. Не беше толкова стриктен по отношение на неговите тактически постановки. Раздаваше ни по малко информация, а играчите имаха свобода на игрището, което, разбира се, създаде по-добри отношения с мениджъра. По този начин той сътвори нови лидери. Фалкао стана треньор, аз съм треньор, а Лидхолм беше нашият пример за подражание.

Той никога не се притесняваше да делегира права на игрището към футболистите или извън терена на треньорите за физическата подготовка. Макар че обичаше да бъде на игрището, в доста редки случаи се намесваше, ако видеше нещо много сбъркано. Дори и тогава нямаше да е разгневен, а по-скоро загрижен. Стилът на тренировки беше различен, ако го сравним с днешния. Той наистина харесваше да бъде на игрището и да учи футболистите не толкова на тактическите аспекти, а по-скоро на техническите. Обичаше да прави фина настройка на футболистите. За топиграчите това е всичко, от което имат нужда. Можеше да се занимава в продължение на два часа само с едно упражнение за техника.

Винаги беше професионално настроен дори когато се шегуваше, което не може да се каже на сто процента за футболистите, но така стояха нещата в онези дни. Сега мога да кажа, че футболистите са по-големи професионалисти. Понякога те виждат това като работа. Когато започвах, ние просто мислехме как е страотно да играем и да ни плащат. Животът беше хубав. Важно е да се запомни това, защото в края на краищата дори и в днешно време футболистите искат само да играят.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Голямата промяна днес е статутът на играча. Сега той прави своя собствен избор, но когато се състезавах, ние бяхме собственост на клуба. Нямахме представа какво ще се случи с нас през следващата година, защото не решавахме ние. Бяхме притежавани. Не знаех дали ще бъда способен да изкарам повече пари през следващата година, или ще трябва да напусна клуба. Сега футболистите се грижат повече за себе си и са по-близко до това да бъдат господари на своята съдба. Принуден съм да призная, че към футболистите е необходимо да се отнасяш като с индивидуалности, които имат персонално време за разговори, защото ситуацията по отношение на договори-те и заплатите е толкова различна в сравнение с преди.

Дали мениджър като Лидхолм ще се справи успешно в настоящето? Да, разбира се. Той щеше да се адаптира. Щеше да разбере как този нов професионализъм е доста по-динамичен, как има по-малко възможности за забавление. На тренировъчното игрище футболистите винаги работят здраво, понеже това е тяхната професия. За мен професионализмът е свързан с използвания интензитет по време на тренировка – и физическия, но преди всичко менталния. Ето с това модерният мениджър трябва да се справя през цялото време, когато футболистите се трудят.

Разбира се, днес натискът извън терена е много по-различен и за футболистите, и за треньорите. Като мениджър не мога да контролирам играча, когато е извън клуба. Всичко, което мога да направя, е да информирам какъв тип поведение очаквам. Това е да се храни разумно, да пие отговорно и да се наспива достатъчно. Да живее нормално и да бъде способен да се интегрира с другите. Всеки има право на личен живот извън клуба, но ако футболистът прави тези неща и се труди здраво на своето работно място, ще бъде доволен от него.

По време на моя престой в „Рома“ за пръв път ме попитаха дали искам да съм лидер. Свен-Йоран Ериксон беше наследил Лидхолм, а Агостино ди Бартоломей беше напуснал клуба. Затова Ериксон ме попита дали искам да бъда капитан.

„Всичко, което трябва да направя, е да взема лентата, да говоря с рефера, да хвърлям монетата, да избирам

ИЗРАСТВАНЕ

накъде ще нападаме и да говоря с пресата след мача – помислих си. – Дали това ме прави лидер?”

Винаги съм смятал как капитанът трябва да дава пример на тима не с това какво приказва, а със своите действия.

Моите идеи за професионализъм и за правилно поведение не се промениха, но, разбира се, почувствах по-голяма отговорност. Това не се отрази толкова много по отношение на моите най-близки съотборници. С тях нямаше промяна. Останах си същия, както преди, и след получаването на капитанската лента. Най-голямата промяна за мен беше с младите футболисти, които дойдоха от академията. Можех да бъда еталон за тях по същия начин, както Монгарди беше бил за мен, когато бях хлапе в „Парма“. Точно както той се беше погрижил за мен, се опитах да водя разговори с младите футболисти и също така да се грижа за тях. Помнех какво се беше случило с мен като хлапе и не желяех нашите млади играчи да имат същите лоши преживелици. Опитах се да дам на тези млади футболисти едновременно информация и подкрепа. Разбира се, те нямаше нужда да лъскаят бутонки.

Дори и за краткото време като капитан на „Рома“ започнах да осъзнавам отговорността, която идва с това да си лидер. Положих началото на разбирането, че лидерството е не как виждаш самия себе си, а какво другите забелязват в теб. Моите задължения бяха предначертани да са пример. Всеки отбор има своите писани или неписани правила. Първото от тях е да се уважават правилата на капитана. Мениджърът щеше да наложи правилата, но беше моя задача да покажа уважение към тях. С Лидхолм, както казах, имаше гъвкавост, но Ериксон беше по-стриктен. „Рома“ беше голям клуб за Ериксон затова може би той използваше правилата, за да укрепи своята увереност. Лидхолм имаше толкова голяма самоувереност, затова можеше да бъде е по-спокоен.

Вярата в собствените възможности на Лидхолм извираше не само от успехите като мениджър и от това, че имаше толкова голямо познание върху играта, но също така от задоволството, което изпитваше от статута на един от най-добрите играчи в света по време на своята

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

футболна кариера. Имаше навика да приказва по един много забавен начин, без да се самоизтъква за дните, в които е играл за „Милан“ заедно с още двама велики шведски футболисти – Гунар Грен и Гунар Нордал. Заедно са сформирали прочутото Грe-Но-Ли.

„В продължение на три години не дадох нито един грешен пас на „Сан Сиро“ – разказваше ни той. – И когато най-сетне подадох един такъв, цялата публика беше толкова шокирана, че се чу едно „Оооооо!““

Не е възможно, казахме ние през смях. Но той беше такава легенда сред верните миланисти, че те все още разказват една и съща история: В края на неговата кариера, целият стадион „Сан Сиро“ избухнал в петминутни аплодисменти, след като сбъркал пас – признание за годините на безпогрешност, но в по-голяма степен едно признание за обич.

Колкото и спокоен да беше Лидхолм, все пак съществуваша въпроси, по които той беше много стриктен: трябва да уважаваш съотборниците, трябва да уважаваш мениджъра, не се биеш на тренировъчното игрище и не приказваш лоши неща за твоите съотборници. Това бяха неговите безкомпромисни правила.

Както трябва да е очевидно, научих много от Лидхолм. Той беше и все още е моят най-важен еталон във футбола.

В служба на родината

За пръв път бях повикан да играя за националния отбор на четиристранен турнир с участието на Уругвай, Италия, Холандия и Бразилия. В първия мач с холандците отбелязах в седмата минута. Това беше вторият най-бърз гол за дебютиращ футболист в историята на италианския национален отбор. Изиграх двадесет и шест мача за представителния тим. Така и не се разписах отново.

След мача се върнахме в нашия хотел, за да починем преди следващия двубой с Уругвай в Монтевидео, но двама от моите съотборници – Клаудио Джентиле и Марко Тардели казаха: „Хайде да излезем, трябва да празнуваме“.

Наистина се притесних, защото бях само на двадесет и една години и не знаех дали селекционерът щеше да

ИЗРАСТВАНЕ

разреши. Дали ми беше позволено да изляза след моя първи мач?

„Трябва да дойдеш – настояваха играчите. – Длъжен си да ни почерпиш с бира, защото вкара първия си гол.“

„Ами селекционерът?“

„Не се тревожи за селекционера, ти си с нас.“

И така излязохме за по бира, без да правим нещо откачено. Просто приказвахме и изпихме няколко бири, но когато дойде време да се прибираме в хотела с такси, беше станало един часа. И кой мислите стоеше там, точно пред хотела, със скръстени ръце и страховит вид, изписан на намръщеното лице? Селекционерът Енцо Беардзот, разбира се – с неговата внушителна фигура.

„Какво ще правим сега“, попитах леко паникьосано.

„Не се притеснявай, не се притеснявай. Ще заобиколим през задния вход.“

Влязохме през гаража. Качихме се нагоре до нашия етаж с асансьора. Вратата се отвори на нашия етаж, а там стоеше селекционерът, който ни чакаше.

„Ти и ти – посочи той към Джентиле и Тардели. – Отивайте в леглото.“

„Ти – обърна се към мен. – Ела.“

В този момент разбрах кой щеше да води и кой щеше да следва. Беардзот ми обясни, как съм бил лесно подведен и ми обясни пределно ясно как трябва да реагирам за в бъдеще. Трябваше винаги да слушам, но е необходимо да вземам мои собствени решения, каза той.

Разликата между Беардзот и Лидхолм можеше да се забележи в един друг подобен инцидент. Бяхме трима играчи на „Рома“, които бяхме тръгнали една вечер от хотела заедно с две момичета отзад в колата. Видяхме Лидхолм. Той излизаше от хотела. Когато ни забележа в колата, дойде с викове. Нямахме къде да отидем затова просто изчакахме мениджъра да ни дръпне едно класическо конско. Когато стигна до автомобила, ни подкани да свалим стъклото на прозореца. Направихме го, а той надзърна вътре и много тихо каза: „Има ли малко местенце и за мен?“

Това беше разликата между Беардзот и Лидхолм, но въпреки всичко и двамата бяха много успешни мени-

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

джъри. Бих могъл да съм само като единия от тях, защото такава е моята природа, но научих как различните подходи е възможно да бъдат еднакво ползотворни.

Не съм способен да бъда толкова строг, както Беардзот беше. Когато играех под негово ръководство, винаги настояваше да играем човек срещу човек и така, докато отидохме на световното първенство през 1986-а. Човек срещу човек, всеки път. Разбира се, този подход беше перфектен за моя приятел Джентиле. Треньорите казваха на Джентиле: „Трябва да изриташ всичко, което се движи по игрището. Също и топката. Ако уцелиш топката, това е бонус“.

Джентиле се прицелваше в най-добрите играчи – Зико и Диего Марадона. Беше като магнит.

Не бях свикнал да играя човек срещу човек, защото при Лидхолм ни беше позволена повече свобода, за да пазим зоните. Националният отбор игра приятелски мач в Болоня през 1984-та, а аз бях резерва. Когато Беардзот накрая ме извика, за да вляза, каза: „Прицели се в номер 10“.

На игрището се опитах да видя този номер 10. Можех да забележа номер 3, номер 14, номер 15, но не открих номер 10. От пейката Беардзот викаше: „Прицели се в номер 10!“. Къде беше той?

Причината, поради която не успях да открия номер 10, беше, че е бил сменен, без Беардзот да забележи. След края на мача треньорът беше ядосан.

„Казах ти да се прицелиш в номер 10“, каза той. Опитах се да обясня как го нямаше на терена, но с Беардзот не можеше да се спори.

Италия спечели световното първенство през 1982-ра и замина за шампионата през 1986-а като сериозен претендент. Турнирът беше в Мексико на надморска височина от 3000 метра. Ние отидохме в италианските планините по средата на зимата, а на сутринта не тренирахме, не тичахме, не ходехме, а вместо това имахме разбор.

„Как може да се подготвим за световното първенство по този начин“, имаше футболисти, които питаха. Но никой не поставяше под въпрос треньора. Това не беше добра среда. Прибрахме се сравнително бързо от Мексико.

ИЗРАСТВАНЕ

Когато напуснах „Рома“ и се преместих в „Милан“, бях доказан футболист, но въпреки това бях новобранец. Франко Барези беше капитан, но не беше естествен лидер заради своята личностна характеристика. Не говореше много извън терена, но вътре беше гласовит – приказваше за поведението на тима, за движението. Понякога се случва лидерът да има необходимите технически аспекти и личностна характеристика, но често те се проявяват при различни футболисти. Един може да е техническият лидер, а друг – личностният.

Когато се присъединих в „Милан“, те бяха преминали през известен тежък период. Клубът имаше фантастична история през 60-е и 70-е, когато бяха вдигнали два пъти Купата на европейските шампиони, а за последно бяха спечелили Скудетото през 1979-а. 80-те години не бяха много милостиви към тях. Те бяха изпаднали, а след това отново спечелили промоция, преди Силвио Берлускони да купи клуба и да инвестира в състава.

Когато пристигнах за пръв път, бях един от малкото играчи, които бяха печелили нещо. Бях спечелил Скудетото през 1983-та и бях играл във финала на Купата на Европейските шампиони през 1984-та. По това време бях считан за един от най-добрите полузащитници в Италия. Това ми даде различен статут в групата. Като нов футболист бях признат за лидер заради моята история, моите постижения и моите технически способности. Не заради моето поведение, разбира се, защото те все още не го познаваха. Станах еталон за част от другите футболисти.

Предишните постижения винаги помагат, когато пристигнете на ново място. С тях е по-лесно да получите уважение. Когато отидох в Мадрид като мениджър, бях спечелил два пъти Шампионската лига. Футболистите на момента демонстрираха доста уважение. В последствие те правят преценка, но в началото имате предимство. Трябва да използвате този период, за да изградите отношения с футболистите. Не показвайте его, не се перчете. Разбира се, можех да демонстрирам его и да се похваля с това, което съм спечелил, но щях да загубя веднага уважението на футболистите. Когато пристигнах в „Милан“ като футболист, бях уважаван заради моето минало

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

и точно както щях да разбера като мениджър, периодът на медения месец продължава до първото тренировъчно занимание. Тогава футболистите ще започнат да ви преценяват.

„Милан“ имаше трима отлични холандски футболисти: Франк Рийкард, един футболист с физика и талант, Марко ван Бастен, фантастичен техничар, и Рууд Гулит – завършен играч със силен характер. Рууд беше един от лидерите, винаги се опитваше да мотивира, а ако се наложи, да подпали черджето под някого. Чуждите футболисти изглежда имаха най-силните личностни характеристики в онзи тим.

Въпреки всички силни характери и моето място в отбора, схемата беше причината, която поведе тима. Винаги схемата трябваше да се следва. Това беше методът на мениджъра Ариго Саки. Тримата футболисти, които станаха еталон, бяхме аз, Барези и Гулит, но само защото пасвахме на схемата. Тактиката на Саки беше различна от всяка друга по онова време. Той искаше бързо проникване в дълбочина. За целта Барези трябваше да пресира далеч от наказателното поле. Гулит, един от най-добрите нападатели в света, беше каран да се раздава наистина здраво, а моята работа беше да свържа защитата с нападението, като придвижвам бързо топката. Някои модерни тактики са близки до Саки по следния начин – висока преса, връщане притежанието на топката в полето на противника, а след това бързо нанасяне на удар. Скоростта на първо място, притежанието на второ.

Пътят на Саки до треньорския пост в „Милан“ беше необичаен. Той не беше известен футболист. Неговият баща имал компания за обувки. Той работел в нея, продавайки обувни принадлежности в Холандия през 70-те. През този период „Аякс“ бяха разработили концепцията на Тоталния футбол, в която играчите могат да променят своите постове и да играят всички заедно в атака и в защита. Саки бил пленен от нея и я изучавал при всяка възможност. След това се върнал в Италия и си проправил път през дивизиите, докато пристигнал в „Милан“. Доиде при нас с тогавашните свежи идеи за футбола.

На практика Гулит, Барези и аз бяхме ключа към осъ-

ИЗРАСТВАНЕ

ществуване на идеите му, затова бяхме неговите представители на игрището. Саки беше подписал с мен, въпреки съмненията за моето здравословно състояние, които бяха изразени от Галиани и Берлускони, за да бъде централният стълб в тима. Вярваше, че разполагам с футболния интелект и може да разбере от какво има нужда, за да осъществя проработването на неговите идеи.

Когато Саки купуваше играч, той правеше сериозно проучване не само върху неговите технически умения, но и върху неговата персонална характеристика – личния му живот и поведение. Разказа ми как е изпратил негов приятел да гледа нашите занимания в продължение на петнадесет дни, за да може да получи впечатление за моето отношение на тренировъчното игрище. Искал е да бъде сигурен, че бях професионалист. Бил е наясно какво иска и колко здраво трябваше да работим, за да го постигнем. Освен това знаеше как, ако всички неща са по местата си, можем да победим всеки отбор в Серия „А“.

Въпреки че продължавах да имам известни проблеми с коленете, без значение на това беше необходимо да работя по-здраво в „Милан“ в сравнение с времената като играч на „Рома“. Да се трудя по-сериозно, отколкото когато и да е било преди. Задачата, която Саки желаше от мен, беше да се движа доста напред и назад, за да подкрепям поотделно и Барези, и Гулит. За да бъде сигурен, че сме наясно с точната дистанция, на която трябваше да бъдем един от друг, Саки понякога ни връзваше заедно с въже. В началото мислехме, че беше луд. Загубих шест килограма тегло в онези първи три сезона със Саки. Един ден, когато се прибрах у дома, за да видя моето семейство, майка ми отвори вратата и каза: „Кой си ти? Те се опитват да убият моя син!“.

ИЗРАСТВАНЕТО: ТИХИЯТ МЕТОД

- Правилата могат да бъдат разтегливи, но също като балоните си имат граници. Покажете на всички какви са вашите граници.
- Самоувереността отглежда доверие. Да го кажем с думите на Майк, мошеника от филма на Дейвид Мамет „Къщата на игрите“: „Защо казват на този номер – хитростта с доверието? Защото аз се доверявам на теб? Не, защото ти ми се доверяваш“. Великите лидери излъчват доверие.
- Може да бъде трудно да виждате в себе си лидера. Помнете, щом някой ви е дал работата, значи вярва във вас, така че доверете се на неговата преценка.
- Като цяло хората обичат работата, която вършат. Не убивайте тази любов.
- Хубаво е да демонстрирате сила, но помнете, за да бъдете значим, не трябва да правите чуждия живот непоносим.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

ПАОЛО МАЛДИНИ ЗА КАРЛО

Карлето си остава такъв, какъвто винаги е бил с мен. Той съумяваше да пуска шеги дори и преди финала за Шампионската лига. В „Милан“ сме семейство, а точно това се прави във фамилията. За Карло идеята за семейство е всичко. Това е отправната точка. Той никога не се вбесява, е почти никога. Сигурен съм, че всеки футболист вероятно има по една история, която да разкаже затова как е полудял в съблекалнята.

От всички лидерски техники, на които съм ставал свидетел, неговата определено създава най-малко проблеми. Той съдържа всички свои тревоги и тежки. Така отборът запазва своето спокойствие. Въпреки това, от време на време, дори и най-търпеливият човек на света губи своята невъзмутимост.

Моята любима история е, когато избухна в Лугано след предсезонен демонстративен мач срещу швейцарския отбор. Изглеждаше сякаш беше загубил ума си. Каза ни най-лошите неща, попарвайки ни с обиди, ужасни и непростими неща, които вероятно не бих могъл да повтора пред вас. Той просто продължаваше да ги реди, а изведнъж почувствах как ми става смешно. Той излезе тотално извън релси. Никога преди не го бях виждал такъв. Стана червен като домати, а до него седеше Адриано Галиани, който носеше ярка жълта вратовръзка. Дватамата заедно изглеждаха като дъга.

Два дни по-късно дойде при нас и поиска нашата прошка. От дъното на душата си той не можеше да бъде зъл. Вътрешно

беше едно плюшено мече. Тайната на нашите върховни постижения е фактът, че беше обикновен човек. При него нямаше нужда да бъде Специалния, за да печели. Беше достатъчно да има вътрешно спокойствие, да стои далеч от центъра на вниманието и да се пази от хвърлянето на бомби пред телевизионните камери.

С Карлето винаги сме имали приятни и близки работни взаимоотношения. Непрекъснато говорехме за всякакви неща. Винаги когато избухнеше, неизменно идваше при мен след това и питаше: „Паоло, сбърках ли?“.

Карло няма желание да прави всичко сам. Иска да прави хората съпричастни с него и да делегира права, което е признак на неговия значим интелект. Точно затова може да печели навсякъде, където отиде: в „Милан“, в „Челси“, в „Реал“ (Мадрид) – навсякъде. Неговата ерудиция за глобалния футбол е огромна. Има стряскащо голямо познание за всеки аспект на играта. Дори като футболист, той беше изключителен организатор. Беше пълен с идеи и четеше с лекота играта. Не можете да намерите за какво да го критикувате нито в техническо, нито в човешко отношение. Ако го направите, тогава не сте справедливи.

В „Милан“ от времената на Ариго Саки нататък бяхме имали доста треньори. Почти всички от тях бяха победители, но всеки беше управлявал отбора по свой собствен маниер. Оставяйки настрана въпроса за методите и резултатите, ако ме бяха попитали кой вдъхна най-много живец през тези години, трябва да кажа, че беше Карлето. Преди да пристигне на „Миланело“, беше сравнително строг и по-малко отворен към тактически нововъведения, но с течение на времето израсна. Той се разви и ние се развихме с него, защото е необходимо да предоставиш на човек като него футболисти, които са достатъчно в час, за да се възползват от него. Основата на всичко, постигнато от нас, беше двупосочното доверие. През годините имаше хора, които се възползваха от ситуацията, но ние бързо ги карахме да разберат как да се държат. По точно казано, обяснявахме им как е необходимо да уважават винаги и безпрекословно Карлето. Заради магическия футбол, който, изглежда, беше способен да

призове. За начина, по който приказва със своя отбор, за начина, по който се държи извън игрището.

Всеки в тази книга ще го опише по хиляди различни начина. За мен той е приятел. Липсва ми.

10. ЦЕННОСТИ

ДА СЕ СПРАВИШ С ЛУДОСТТА

Хората извън играта понякога се чудят какво е мнението ми за справянето с лудостта, която е днешният футбол. За мен е нещо нормално. Това е всичко, което съм трупал като знания, откакто напуснах дома преди четиресет години. Бях футболист близо двадесет години, а в момента съм треньор от още по-дълъг период. Тази лудост е единственото нещо, с което съм напълно наясно.

Разбира се, отчитам статистиката. В Англия позицията на камериерка е с най-много освободени и новопостъпили служители. Втората е на футболния треньор. Асоциацията на мениджърите ми праща всеки месец тяхното списание. Шокиран съм и натъжен да видя как за дългосрочен мениджър на английски клуб е определян този, който изкара повече от двадесет и седем месеца. В Италия периодът би бил по-скоро двадесет и седем часа.

Забелязвам също така как по-малко от половината треньори в Англия получават друга работа във футбола, ако бъдат уволнени при тяхното първо назначение. Останалите никога не се завръщат в играта. Спомням си колко близо бях до уволнение след седем мача в моята първа работа в „Реджина“. Тогава бяхме на дъното на таблицата. Единственото нещо, което ме спаси, беше моето име. Все още ми се носеше славата на футболист, а и бях от региона. Днес се чувствам късметлия – толкова облагодетелстван и привилегирован да бъда на върха в тази професия, защото знам колко малко трябваше, за да бъде различно.

ЦЕННОСТИ

Хората казват как лудостта идва от феновете, но не мога да упражнявам контрол върху това. В моята работа има три неща, които не мога да контролирам: президента, привържениците и медиите. Научих се да не се притеснявам прекалено много за тях. Какъв е изводът? Искам да работя върху това, което мога да контролирам – моите взаимоотношения с футболистите. Това е единствената ми работа. Несъмнено, те също могат да полудеят, но поне лимитирам хаоса.

Лудост или не, обичам моята работа. Уважавам хората, с които работя и имам уважението на онези, които работят с мен. Това е идеалната роля. Ако повече не мога да бъда футболист, тогава точно това искам. Казват, че ако обичаш работата си, няма да работиш нито ден през своя живот. Това е истина.

Получавам толкова много от работата с елитните изпълнители в играта. С това имам предвид хората, които показват трите различни компонента на топфутболиста: първо – техния собствен индивидуален талант; второ – таланта на фона на общото – как те се напасват в средата; и трето – техния отборен талант – колко много допринасят. Талантът не е цялостен, ако даден играч го използва само за себе си. За да бъдеш голям шампион, наистина велик футболист, не е достатъчно просто да имаш индивидуален талант. Всички може и да знаят, че си много талантлив, но е необходимо да си завършен футболист, за да бъдеш на следващото ниво и фуорикласе, както казваме в Италия на необикновеното. Фантастично е да гледам как това разсъфтява като част от отбора, който менажирам.

Еталони

Надявам се, че стана ясно в течение на книгата колко важно е да имаш хора, които да бъдат „отправни точки“. Хора, които поставят пример и се държат като примери, правейки правилните неща. Когато бях млад, се вглеждах в баща ми, разбира се, и след това в Сандро Мацола. Бях фен на „Интер“ в онези дни, а той беше моят любим футболист, защото смятах, че беше най-силният. Можеше

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

да бъде нападател или атакуващ полузащитник, а аз обожавах техниката, с която играеше.

Моят любим цитат за отборната игра е от баскетболиста Майкъл Джордан, вероятно един от най-великите индивидуални играчи в световния спорт, но в същото време един още по-велик отборен състезател. Това е цитат, който трябва да бъде на стената на всяка съблекалня:

„Във всеки спорт има много отбори, които притежават страхотни играчи, но никога не печелят титли. През повечето време тези състезатели не желаят да се жертват за доброто на тима. Иронията е, че накрая тяхното нежелание да се жертват само прави индивидуалните цели по-трудни за постигане. Вярвам с пълна сила на едно нещо и то е, че ако разсъждаваш и постигаш успех като отбор, индивидуалните награди ще дойдат от само себе си. Талантът печели мачове, но отборната игра и интелекта печелят титли.“

Обичам филмите и винаги съм бил фен на Роберт де Ниро. В „Ловецът на елени“ той изобразява, както на никое друго място, всички съдържащи се в мен идеали. Може би десет пъти съм гледал този филм. Основното нещо при мен е, че всичко е въпрос на приятелство и ослабяване един на друг в най-екстремните ситуации.

Същото е с друг мой любим филм – „Животът е прекрасен“. Отново ситуацията е ужасна, но решението е страхотно. Това, което ми харесва, е идеята как един мъж е способен да промени лошото положение чрез ирония, докато е част от него. Успява да направи ситуацията поносима за своя син, докато самият той се справя с нея. Това е саможертва.

Обожавам „Кръстникът“. Филмът показва как двете най-важни неща са уважението и тихата власт. Вито Корлеоне е лидер, който трябва да бъде еталон, защото е бил уважаван от всеки – семейството, приятелите, хората, работещи за него, и дори от неговите врагове. Разбира се, наясно съм как прави лоши неща и как мафията е криминална организация, но това, за което говоря, е начинът как неговата фамилия функционира отвътре с уважение. Знаем, някои ще кажат как това е страх, а не уважение, но страхът е роден от признанието, че е лидер. Това са

ЦЕННОСТИ

същите качества, макар и в лоша насока, на онези, които ръководят, за да правят добро.

Впечатлен съм от хората, които работят, за да откриват нови идеи, без значение в каква област са. След като посетих конференция на кардиолозите в Сан Франсиско, инвестирах в компания, която разработва нова клапа. Тя помага на хората със сърдечни проблеми. Невероятно е какво може да направи. Имам приятел, който иска да създаде анимационен филм. Впечатли ме целият обем работа, който трябва да се вложи, рисувайки хиляди изображения, за да бъде създаден. Интересувам се от това как хората са способни да мислят по различен начин. Във футбола ние не правим това достатъчно. В това число включвам и себе си. Имаме нужда да мислим по-периферно.

Изключването

Трябва да призная, че съм маниак в някои отношения, но това е така за повечето успешни хора и особено за професионалните спортисти. Как по друг начин можете да обясните дългите часове на едни и същи тренировки, за да се достигне до изисканото техническо равнище. Всичко това се прави преди останалите часове, необходими за разбирането и менажирането на играта. Маниак съм на тема ред. Всичко при мен е уредено и организирано. Дори и неща като моите дрехи. Знам точно къде са белите или сините ми ризи. Всичките малки детайли са наредени. Това ми остана от живота със свещениците, докато обитавах колежа в Парма. Имах мъничка стая затова трябваше да бъде организиран.

Продължавам да бъда маниак, но всичко е насочено към играта. За мен парите не са толкова важни стига да имам достатъчно, за да не се притеснявам. Със Златан често сядаме и приказваме за това как сме се превърнали в това, което сме. Миналото и на двамата е било изпълнено с бедност. За нас е трудно да разберем, че сме достатъчно заможни, за да не се притесняваме. Изненадвам се, когато прочета как някои мениджъри настояват да бъдат най-високо платените в клуба, по-добре заплатени дори и от играчите.

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

Никога не съм изисквал това. Приемам как като мениджър винаги може да се намери играч, който изкарва повече, защото... нека си го кажем директно – футболистите са по-важни от нас. Коя футболна личност смята, че мениджърът е по-важен от играчите? Няма такава. Привържениците мислят как футболистите са най-важни, президентът разсъждава по същия начин, а футболистите – те определено са наясно как са най-важните. Единственият момент, в който мениджърът е най-значителен за всички, е когато отборът губи. Мениджърът е важен единствено при нужда от някого, върху когото да бъде хвърлена вината.

„Защо би платил на футболист повече, отколкото ти вземаш“, казвали са ми хората. За мен парите не са водещото начало. Успехът ме направлява. Затова е просто. Ако искам да бъда успешен, тогава имам нужда от най-добрите футболисти. Щом най-добрите играчи струват повече от мен, значи искам да играят за мен. Всъщност не съм толкова готин, колкото егоист.

По времето, когато играех, президентът на „Рома“ Дино Виола ми каза: „Не е важно какво печелиш, важно е какво спестяваш; но помни – колкото повече печелиш, толкова повече ще бъдеш уважаван“.

Той добави последната част, разбира се, чак след като приключи с преговорите по моя първи договор.

Доста неща изискват моето време и внимание: да се оправям с футболистите, с мачовете, с хората в клуба, с медиите, с последните тенденции, със съперниците, с напрежението от постигане на резултати в срещите, да играем атрактивно и да запазя работата си. Можете да си представите как всичко това не ме оставя да заспя. В началото на кариерата беше точно така. Будувах, като се мъчех какви решения да взема. Това отново се връзва с моето естество на вманиачване. Но сега съм способен успешно да се изключвам.

Разбира се, опитът помага, а и е важно да разполагаш с щастлив дом, където да се върнеш. Домашният ми живот е моето убежище, където презареждам батериите. Това е решаващо, когато нещата не вървят добре, като например при лош резултат или дори загуба на работата.

ЦЕННОСТИ

Харесвам да разпускам в домашното обкръжение. Обожавам да готвя у дома. Може би сте забелязали социалната важността, която прикачвам на храненето. Това е нещо, свързващо хората. Вероятно това е да бъдеш италианец.

Все пак футболът е моят живот, моята страст, моето хоби. Никога не „напускам“ изцяло футбола. Както пеят „Ийгълс“ в „Хотел Калифорния“, може престоят ви да е свършил, но напускането не е вариант. Изключването е приключване на моя престой във футбола, но аз никога не го напускам.

Единствените моменти, когато имам проблеми със съня, са при загуба на мач, защото започвам да повтарям в съзнанието си всеки отрязък от двубоя. Разглеждам какво трябва да направим, за да се представим по-добре и какво е необходимо да кажа на футболистите на следващия ден.

В седмиците, които са без мачове, нямам никакъв проблем да спя. Харесва ми испанският подход – когато имаме мач вечерта, да легнеш за лека дрямка след обяд, само за час или два. Някои от футболистите също спят тогава, а ние едва започваме да разбираме всъщност колко важен е сънят за възстановяването на силата и на мозъка. Нуждаем се от по-добро познание за това. За мой късмет, аз съм добър в сиестата.

ЦЕННОСТИ: ТИХИЯТ МЕТОД

- Винаги пазете вашите отправни точки в съзнанието – от ранните ментори, до онези, чиито постижения са ви вдъхновили да ги последвате.
- Изключването е важно – намерете вашето убежище.
- Бъдете верни на самите себе си – всъщност не можете да бъдете никой друг, затова не се опитвайте.

С ЧУЖДИ ДУМИ... ИГРАЧИТЕ

АЛЕСАНДРО НЕСТА ЗА КАРЛО

За пръв път срещнах Карло пет месеца, преди да подпиша с „Милан“, защото с националния отбор се готвехме на „Миланело“. Той обикаляше доста около тренировъчното игрище. Дойде при мен и ми каза: „През следващия сезон трябва да дойдеш тук“.

„Не, не, не – отвърнах – Тук не ми харесва. Искам да остана в „Лацио“, защото, нали знаеш, че съм фен на „Лацио“. Освен това не харесвам Милано, предпочитам Рим.“

Три месеца по-късно подписах с „Милан“.

Карло беше най-важният треньор в моята кариера, защото промени моя манталитет. В Рим беше различно. Когато играеш за „Лацио“, сезонът е добър, ако спечелиш дербито с „Рома“. В „Милан“ е необходимо да побеждаваш във всеки един мач. Ако не, следващия сезон си аут. Той ме научи как в клуб като „Милан“ всеки мач е като финал за купа. Карло играеше за „Милан“ и беше треньор на „Милан“. Познаваше миланисткия начин. Обясняваше как това е културата на клуба и ако искам да остана в „Милан“ за дълъг период, имам нужда да го науча още в началото и да поддържам стандарта ежедневно и на всяко тренировъчно занимание. Ако не, сбогом, Сандро.

В тренировките Карло беше много силен. Той щеше да изгради манталитета на победител в целия клуб. Това е разликата между клубове като „Манчестър Сити“ и „Манчестър Юнайтед“. „Манчестър Юнайтед“ има огромна история със среда, в която си победител. Когато подписваш с „Манчестър Юнайтед“, нищо друго не е приемливо освен победите. „Манчестър Сити“ се гради, но нямат история. „Милан“ има тази история.

Отне ми време, за да се установя след напускането на Рим. В началото не бях щастлив. Карло ми помогна, като непрекъснато напомняше за професионализма, който всеки ден трябваше да показвам.

„Помни – обясняваше ми той. – Това е най-доброто място, където можеш да бъдеш. Ако имаш желание да бъдеш най-добрият, тогава е необходимо да следваш най-добрите. Гледай и се учи от Малдини, от Алесандро Костакурта, от всички професионалисти в „Милан“. При положение че ги следваш, ще разбереш какво да правиш.“

Ако моето държание беше такова, тогава бих могъл да остана завинаги.

В „Милан“ се превърнах в по-добър футболист. Преди бях играл сякаш съм сам сред другите защитници. Играех за себе си, но в „Милан“ тренирахме по три или четири пъти седмично с петима защитници – Малдини, Кафу, Костакурта, Каха Каладзе и аз, заедно с вратаря и централния дефанзивен полузащитник. По това време Андреа Пирло се обучаваше за неговата нова роля.

Когато се замисля за Карло, естествено ми идва сравнението с други треньори, за които съм играл – Дино Дзоф и Свен-Йоран Ериксон, който беше добър наставник и добра личност. Но ако ме попитате каква беше разликата – с Карло спечелих два пъти Шампионската лига. Работихме заедно може би осем години, но беше различно, защото Карло трябваше да притежава допълнителни умения, за да бъде треньор в „Милан“. Трудно е в този клуб, защото имаш Силвио Берлускони и Адриано Галиани, които ежедневно те притесняват и притискат. Галиани е твърд, но Берлускони е още по-зле, повярвайте ми. Но Карло винаги правеше всичко възможно, за да не може никакви проблеми да си проправят път до тима. Той беше една стена между отбора и въпросното дуо, което е много важно, особено когато се опитваха да упражняват натиск върху футболистите. Жизнено важно е да имаш треньор като Карло в подобни ситуации. Той е най-добрият.

Когато става въпрос за Карло и за играта, трябва да разберете колко умно подхожда той в тактическо отношение. Винаги е готов да слуша и да се учи, а след това да направи промяна, ако реши, че това ще е от полза за отбора. Размишлява върху играта и не се притеснява да прави промени.

В „Милан“ той сменяше доста тактиката. Когато пристигнах, Пирло носеше номер 10 и беше атакуващ полузащитник, но Карло разбра как правилната позиция за него беше пред защитната линия. Отборът се промени, защото с наличието на Пирло останалите трябваше да бъдат в готовност, понеже биха могли да се озоват в по-добри позиции. Андрий Шевченко имаше повече възможности да играе на ръба на защитната линия на съперника. Знаеше, че Пирло може да му осигури подаване отзад. Карло усети това и убеди Пирло да играе там.

Карло винаги беше много точен и ясен при откриването на грешки.

„Това е твоя грешка, виж видеото“, казваше той.

За мен това не беше проблем. Взаимоотношенията на Карло със старите футболисти означаваше как можеше да се обърне към играчите за всичко. Те имаха толкова голямо уважение към него, че щяха да приемат и да признаят своите грешки.

Карло беше наясно, че ако имаш топфутболист или шампион, можеш да му посочиш къде е сбъркал. Той няма да се ядоса, а ще се поучи от това. Когато надникнеш в долните нива – втора и трета дивизия, футболистите са различни. Те играят по-защитно, защото имат по-ниска увереност. Но когато работиш, да речем с Кристиано Роналдо, можеш да кажеш всичко, защото шампионът е шампион и той ще разбере. Карло беше шампион като футболисти и като треньор. Затова беше наясно с това. Аз слушах и се учех от най-добрия.

Победата е всичко за великите играчи. Те слушат, докато треньорът може да им помогне да спечелят. Знаем как всички обожават да приказват за момента, когато загубихме от „Ливърпул“ във финала от Шампионската лига през 2005-а затова и аз ще поговоря за него. Бъдете наясно, че предпочитам да приказвам, когато побеждаваме. Когато печелехме, Карло винаги казваше как е бил 100 процента сигурен, че ще победим. Беше много уверен. Когато губехме, както в онзи финал, хората се питат дали вината е в Карло. Чия беше вината? Бих казал, че вината е наша, на играчите, защото, когато се прибрахме на почивката, бяхме изиграли най-доброто полувреме за всички времена.

„Хайде, момчета, не сме приключили – казах в съблекалнята. – Не, не, не, още не сме. Да излезем и да вкараме още един, два или повече, защото след това мачът ще е приключил.“

Но ние позволихме на „Ливърпул“ да играе десет минути – само десет минути от 120 и това ни костваше мача.

Коя беше единствената грешка на Карло? Не ме избра да бия дузпа. На финала срещу „Ливърпул“ в Манчестър изпълних дузпа и вкарах. В Истанбул Карло не ме избра и това беше единствената му грешка спрямо мен за осемте години, в които бяхме заедно. Не е зле, нали?

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Крис Брейди

УРОЦИ ОТ ИЗБРАНИКА

Върху опашката на частния самолет на Елвис Пресли бяха нарисувани буквите TCB. Те означаваха Taking Care of Business (В грижа за бизнеса – бел. прев.). Ако Карло Анчелоти притежаваше такъв самолет, буквите щяха да бъдат TCB: Taking Care of People (В грижа за хората – бел. прев.). Това просто определение обобщава неговата мениджърска философия. Ще повтора цитата на Пат Съмит: „На хората не им пука колко знаеш, докато не разберат колко те е грижа“.

По същия начин, когато Фабио Капело посъветвал Дейвид Бекъм да се присъедини към „Милан“ под наем, му обяснил: „Карло ще се погрижи за теб“.

Грижата за хората не е нещо, можещо да бъде научено в традиционния смисъл на думата. Това е качество, което неформално се придобива от наблюденията в детските години и от природното съпричастие. Карло е истински търпелив, почти до степен на стоицизъм. Признава как понякога може да се придържа към това търпение повече от необходимото. Притежава ведрина в бизнес, който се състои от почти безспирна динамичност. Това му позволява да предаде своето спокойствие на другите. Точно това е есенцията на неговия „тих“ подход.

Карло не трябва да се прави на автентичен. Готов е да отдели време, за да изслуша всеки, независимо от положението му или липсата на приемливо знание за любимата игра. Той е наясно, че ако ги пренебрегне, това може да означава как те няма да дойдат отново при него с нещото, което е възможно да бъде ключовото парченце информация. Със своето ръководене цени над всичко изграждането на взаимоотношения. Неговите методи са базирани по-скоро на оказване на въздействие, а не на ласкаене или изискване.

Преди всичко останало Карло Анчелоти вярва в централната роля на семейството във всичко, което прави. За него способността да вярва на своите колеги по същия начин, както би го направил със своето семейство, е основна съставка за успеха. Ако това семейство не съществува в клуба, когато той пристига, ще го създаде в областта, която контролира – заедно с неговите футболисти и екип. Ключова част от „тихата“ философия е да не се тормози с неща, над които няма контрол.

Има нужда от дистанция между лидера и последователите. Карло не изпитва трудност или противоречие в поддържането едновременно на близост във взаимоотношенията и професионална дистанцираност. Всички ние може да сме семейство и да се обичаме един друг, твърди той, но все пак има баща, майка, по-възрастни роднини, които играят различни роли във функционирането на фамилията. Докато всички са наясно, че семейството е на първо място, те ще уважават решенията и определените им роли от лидера.

Не е лесно е да бъдеш приет като член на това, което той нарича „футболно семейство“, но е също толкова трудно да бъдеш изключен, след като веднъж си допуснат. Интервютата в тази книга са доказателство за издръжливостта на връзките, създадени между него и онези, с които работи.

Както Карло споменава по-рано в книгата, той е поддръжник на прочутата реплика на Питър Дракър, без значение колко съмнително звучи: „Средата закусва със стратегии“.

По тази причина напасването в средата е съществено за мениджърската философия на Карло. В скорошна статия от „Харвард бизнес ревью“ Борис Гройсбърг и Абхиджит Наик пра-

вят отправка към едно любопитно изследване, направено през 90-те години от Джеф Борланд и Жанет Найри Лай. (Джеф Борланд и Джени Лай, „Съответствие и движение на пазара за треньорите по австралийски футбол“, Индъстриъл и Лейбър Рилейшънс Ревю, октомври 1996; вижте тук: <http://hbswk.hbs.edu/item/super-bowl-coaches-how-well-do-they-fit-their-teams>.)

Изследването заключава как напасването в средата наистина има значение. Това не е положение от рода „хубаво е да стане“, а е крайно необходимо за върхови постижения.

Седем треньори загубиха своята работа в Националната футболна лига (НФЛ) на Черния понеделник през 2015-а. Това е първият ден след края на редовния сезон. Тогава старши-треньорите, които са се провалили в покриването на очакванията от страна на собствениците, традиционно са уволнявани. Всички овакантени места се запълват за по-малко от месец. Какви усилия биват положени от двете страни по отношение на напасването в средата при тези сделки? Макар да знаем как напасването в средата е от значение, все още му обръщаме едва повърхностно внимание. Както Гройсбърг и Наик посочват: „Процесите, които трябва да обусловят хубавото напасване, са считани за успешни чак след като то стане факт. Това е класически случай на грешката с оцелелите (Грешката с оцелелите е широко използван термин. В случай че преживеем нещо, което е опасно или вредно, не му отдаваме необходимото внимание. Причината е логичният извод, че щом сме оживели и не сме пострадали, значи това не е толкова опасно – бел. прев.)

Не съществува такова нещо като приятна изненада при приемането на нова работа. Карло много точно е знаел с какво се е заел дори и при неговата временна работа в „Ювентус“, която не го е правила щастлива. Той взел своето решение при пълното осъзнаване на културното предизвикателство, пред което е трябвало да се изправи.

След като веднъж навлезете в бизнеса, сте отговорни за ръководената от вас средата, без значение дали ще попаднете на неочаквани изненади. Манталитетът на победител е съществен елемент от обкръжаващата среда на Карло. Алесандро Неста например обяснява как Анчелоти е много категоричен по отно-

шение на естеството на философията в „Милан“. Там победата не е допълнителна възможност, а необходимост.

Всички интервюирани в тази книга хора казват, че неговото вманиачаване в печеленето се е просмукало във всичко, което се случва вътре в клубовете. Нещо повече, те говорят как това е една обща основа между всички големи мениджъри, за които бяха играли. Самият Карло го споменава, когато приказва за уважаваните от него мениджъри през кариерата му като футболист и от настоящата му кариера.

Менажиране на таланта

Подобаващо внимание трябва да бъде отдадено на самия делови бизнес, след като веднъж средата е овладяна. Футболният продукт е нещо много простичко – това, което се случва на игрището. Без даден качествен продукт (печеливш отбор) всички останали потоци от приходи биват засегнати обратнопропорционално. Това е областта, където моделът на Анчелоти е най-приложим. Менажирането на високоплатени таланти е основната отговорност за нивото, до което в момента е достигнал.

„Карло Анчелоти се е радвал на успех като треньор навсякъде, където е бил – казва изпълнителният директор на „Байерн“ (Мюнхен) Карл-Хайнц Румениге. – Той е спечелил три пъти Шампионската лига. Карло е тих и балансиран професионалист, който знае как да се справя със звездите и може да води мач по доста вариативен начин. Оглеждахме се точно за това и именно него намерихме.“

Карло изглежда доста подходящ за „Байерн“. Както във всички европейски суперклубове, върховният трофей ще бъде Шампионската лига. По тази причина не е изненадващо как те избраха треньора, на чието име има най-много триумфи в Шампионската лига. Като такъв, напрежението да спечели трофея отново няма да развълнува Анчелоти. Все пак той донесе в своя първи сезон Десетата в Мадрид след двадесетгодишна суша.

Менажирането на таланти се превръща в ключов елемент от трудовата характеристика на най-високото ниво. Макар в

днешни дни организацията да поема отговорността за търсенето, придобиването и разпределянето от цикъла на талантите, мениджърът все още има задължението да използва тези придобивки по най-ефективния начин. Точно мениджърът трябва да поеме отговорността за елементите на развитие и запазване във въпросния цикъл. На Анчелоти му се беше налагало да се занимава с реалностите и с митовете от икономическата сфера на талантите.

Много от митовете, пропагандирани от „експерти“ по менажиране на таланти, бяха успешно поставени под съмнение от Дана Минбаева и Дейвид Колингс. (Дана Минбаева и Дейвид Колингс, „Седем мита за менажирането на глобалните таланти“, Международен журнал за менажиране на човешките ресурси, 24,9 (2013) – бел. ред.) Сред тях са митове, с които моят близък сътрудник Майк Форд е запознат. Майк прекара пет години в „Челси“ като директор на футболните операции, а сега консултира отбори, гонещи високи спортни постижения като ръководения от Грег Попович „Сан Антонио Спърс“ в НБА. Той твърди, че реалностите в менажирането на таланти са всъщност прости, но понякога са алогични.

Един от митовете е как всичко зависи от хората. В характеристиката на войната за таланти е записано като предпоставка тяхното привличане. Общото вярване е, че производителността им ще дойде от само себе си. Грешка! Талантът има нужда и желае насочване. Това се нарича мениджмънт. Друг мит е как запълването на всички позиции с отлични футболисти гарантира успех. Политиката Ел Галактико на Перес в Мадрид подкопа до голяма степен тази теория.

Следващият мит, който Манбайева и Колингс разобличават, е, че кръговратът на таланти винаги е лош за организацията. Царят на всичко е стабилността, твърди митът. „Не е точно така“, казва Майк Форд. Той твърди, че организациите трябва просто да приемат, че талантите ще напуснат. Малцина изключително талантиви личности търсят доживотна работа. В действителност средният висшист сменя 11 пъти работата през своята кариера. При елитните футболисти средният показател е 3,8 пъти. А това е за кариера, която най-вероятно продължа-

ва по-малко от десет години. Необходимо е организациите да разберат, че талантите избират тях, а не обратното. В новата реалност лидерът трябва да търси продуктивност в настоящето, а не лоялност за в бъдеще. Всички футболни мениджъри разбират това и Карло не е по-различен.

Може би един от най-опасните митове е, че талантът е преносим. Всъщност той е много зависим от средата. Адаптирането на таланта, в която и да е организация, е достатъчно трудно без допълнителните усложнения като аклиматизация към нов език и култура. Карло установява изучаването на езика като ключов компонент за културната интеграция, която на свой ред е крайно необходима за успеха.

Майк Форд обяснява как това, което Карло прави интуитивно, е разпознаването на таланта до неговата същност. Големият талант идва с голямо его. Вашата работа е да го приемете и да го менажирате. Вербувайте голямото его или както е изразът на Грег Попович: „Да не се мислят за повече от другите“. С други думи трябва да пораснат. Те ще бъдат оценени според тяхната полза. Запазете най-големите похвали за черноработниците. Съветвайте се с талантите, те ще приветстват това и ще ви бъдат допълнително от полза. Оказвайте влияние, а не командвайте.

„Недейте да демотивирате. Нашата работа е да ги мотивираме, като се погрижим за предизвикателствата и целите, които са желани от техния талант.“

Развийте таланта; великите лидери създават обучителна среда и с готовност се опълчват на статуквото.

Накрая преценете момента, в който талантът достига своя пик.

„Купувай от най-ниската нива на трансферния пазар, продавай на най-високите. Елементарна икономика“, както го вижда Арсен Венгер.

Карло Анчелоти по естествен начин се изправя лице в лице срещу митовете и реалностите на дилемата „менажиране на таланти“, но без да се обръща към сложните теории. Учил се е от своята работа и е спечелил правото да бъде наричан ръководно гуру. Той е способен да приеме реалностите на модер-

ното лидерство във всеки бизнес или спортен сектор. По-рано в книгата приказвахме за естествената крива на лидерството. Пеп Гуардиола например твърди как реалната продължителност на кривата е около три години. Някои от кривите на Карло в неговите клубове подкрепят това до известна степен, но ние смятаме, че е прекалено предубедено и се равнява на планиран модел за неустойка при преждевременно освобождаване. Тези неща, разбира се, не са непознати в индустрията на финансовите услуги, която се превърна в още един наблюдател на модерния спорт. Карло работи с идеята, че ще бъде завинаги в неговия клуб, като в същото време разбира как всичко може да свърши утре.

В своята статия за „Таймс“ спортният журналист на годината и бившият най-добър състезател по тенис на маса на Великобритания Матю Сайед ни кара да си представим кой модерен футболен мениджър щеше да успее на различно поприще да речем в някой голям бизнес или благотворителна организация.

„Има лидери, които са наясно с човешкото естество и подразбират как да създадат среда, която непрекъснато се надгражда“, пише той.

Може би е описвал Карло Анчелоти. В този елитен ешелон от актуалните мениджъри на днешния ден – сър Алекс Фъргюсън, Пеп Гуардиола, Жозе Моуриньо и Арсен Венгер, Анчелоти продължава да изпъква със своя уникален тих стил.

Той определено не „вдига във въздуха първоначално заварената среда, преди да продължи напред“. Този навик Сайед приписва по запомнящ се начин на Моуриньо. Вместо това Анчелоти съблазнява местната среда. Когато продължи напред, тя остава не само непокътната, но и обогатена след неговата намеса. Надали някой би могъл да поиска нещо повече от това да оставиш клуба, отбора, бизнеса или организацията в по-добро състояние, отколкото си ги заварил.

ТИХИЯТ ЛИДЕР: РЕЗУЛТАТИТЕ

ФУТБОЛИСТЪТ АНЧЕЛОТИ

„Рома“

- Финал за Купата на европейските шампиони: 1983/84
- Шампион в Серия „А“: 1982/83
- Носител на Купата на Италия: 1979/80, 1980/81, 1983/84, 1985/86

„Милан“

- Носител на Купата на европейските шампиони: 1988/89, 1989/90
- Шампион в „Серия“ „А“: 1987/88, 1991/92
- Носител на Суперкупата на УЕФА: 1989, 1990
- Носител на Суперкупата на Италия: 1988
- Носител на Интерконтиненталната купа: 1989, 1990

АСИСТЕНТ-МЕНИДЖЪРЪТ АНЧЕЛОТИ

- Финалист на световното първенство през 1994

МЕНИДЖЪРЪТ АНЧЕЛОТИ

„Реджина“

- Четвърто място в Серия „Б“ (спечелване на промоция за Серия „А“) 1995/96

„Парма“

- Второ място в Серия „А“: 1996/97

„Ювентус“

- Второ място в Серия „А“: 1999/00, 2000/01
- Победител в турнира Интертото: 1999

„Милан“

- Победител в Шампионската лига: 2002/03, 2006/07
- Шампион в Серия „А“: 2003/04
- Носител на Суперкупата на УЕФА: 2003, 2007
- Победител в Световното клубно първенство на ФИФА: 2007
- Носител на Купата на Италия: 2002/03
- Носител на Суперкупата на Италия: 2004

„Челси“

- Шампион във Висшата лига: 2009/10
- Носител на Купата на Англия: 2009/10
- Носител на Къмюнити Шийлд (Суперкупата на Англия): 2009

„Пари Сен Жермен“

- Шампион на Франция: 2012/13

„Реал“ (Мадрид)

- Победител в Шампионската лига: 2013/14
- Носител на Суперкупата на УЕФА: 2014
- Победител в световното клубно първенство на ФИФА: 2014
- Носител на Купата на Краля: 2013/14

ИНДИВИДУАЛНИ НАГРАДИ:

- Треньор на годината в Серия „А“: 2001, 2004
- Треньор на годината във френското първенство: 2012/13
- Мениджър на годината на УЕФА: 2002/03
- Член на Италианската зала на славата: 2014

ПОСВЕЩЕНИЯ

От Карло

На първо място идват хората, които помогнаха най-много за книгата – моята съпруга Мариан и приятелите ми Крис и Майк. Трябва да благодаря на Ибра, Кристиано, Джей Ти, Дейвид, Паоло, Алесандро, Роберто, Г-н Галиани, сър Алекс и Пол за отделеното от тях време, през което бяха интервюирани.

От Крис:

Карло – за това, че е футболистът, треньорът, но най-вече човекът, когото самият аз бих желал да бъда.

Мариан – за нейното изключително търпение по отношение на моето постоянно врънкане и за това, че беше перфектната домакиня, когато нахлувахме в нейния дом, за да се доберем до съпруга ѝ.

Мария Тоун – за нейното огромно търпение в осъществяването на цялото начинание, докато сваляше безкрайните часове с интервюта.

Даниела и Бебе Домини – първо, за осъществяването на интервюто с Адриано Галиани, второ, за дирижирането на интервюто и накрая, за това, че се грижиха толкова добре за нас.

Дейв и Сара от При Фред – за това, че бяха достатъчно грижовни и питаха как вървят нещата без значение колко работа имаха.

Старбъкс в Сърфсайд, Флорида – за това, че ме оставиха да седя цял ден и да пиша само на едно кафе.

От Майк

Карло – за неговото търпение и страст да сподели своите идеи и за неговото приятелство, което не беше забравено през многото години, в които съм имал привилегията да се уча от него.

Мариан – за това, че беше опората, която ни държеше всички заедно и затова как през целия процес извеждаше важните послания на предни и основни позиции.

Крис – за неговата огромна енергия и ентузиазъм към темата и за това как даде най-добрия пример, който някога съм виждал, за „довършване на работата“.

Кевин Робъртс – за това, че ми показва какво наистина изисква ръководенето на големите таланти особено в началото на моята кариера, когато всеки млад човек има нужда от модел за подражание.

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор 7

Въведение Крис Брейди 11

Първа част Кривата на лидерството

1. Опит 25

С чужди думи... Играчите

Кристиано Роналдо за Карло 60

Втора част Същината на бизнеса

2. Среда 73

С чужди думи... Играчите

Златан Ибрахимович за Карло 89

3. Йерархия 100

С чужди думи... Шефът

Адриано Галиани за Карло 109

4. Талант 117

С чужди думи... Играчите

Дейвид Бекъм за Карло 132

5. Работното място 137

С чужди думи... Играчите

Джон Тери за Карло 151

6. Отговорност 159

С чужди думи... Лейтенантът
Пол Клемънт за Карло Анчелоти **174**

7. Продукт 181

С чужди думи... Съперниците
Сър Алекс Фьргюсън за Карло **197**

8. Данни 199

С чужди думи... Съперниците
Роберто Мартинес за Карло **207**

Трета част: Обучението на лидера

9. Израстване 220

С чужди думи... Играчите
Паоло Малдини за Карло **237**

10. Ценности 240

С чужди думи...Играчите
Алесандро Неста за Карло **247**

В заключение 251

Тихият Лидер: Резултатите 258

Посвещения 260

КАРЛО АНЧЕЛОТИ

ТИХИЯТ ЛИДЕР

КАК СЕ ПЕЧЕЛЯТ СЪРЦА,
УМОВЕ И МАЧОВЕ

С КРИС БРЕЙДИ И МАЙК ФОРД

Преводач: Огнян Георгиев
Редактор: Васил Койнарев
Корица и предпечат: Методи Стоянов

Печат: Симолини 94

Издателство „Жануа'98“
София пл. „П. Р. Славейков“ №11
тел. 02/ 987 87 30
www.janua-98.com

ISBN 978-954-376-140-1