

"Ancelotti là huấn luyện viên vĩ đại nhất của châu Âu" —Telegraph



## LÃNH ĐẠO TRẦM LẶNG

Thu phục nhân tâm và chiến thắng các trận đấu

# CARLO ANCELOTTI

cùng Chris Brady và Mike Forde

Nguyễn Dương Hiếu, Nguyễn Phúc Hoàng,

Lê Minh Loan dịch

In lần thứ 4



Scanned with CamScanner

CARLO ANCELOTTI

*Để tưởng nhớ người sếp đầu tiên – cha tôi Giuseppe*

CHRIS BRADY

*Dành tặng vợ Anita và con gái yêu Eleanor, vì tôi yêu cả hai*

MIKE FORDE

*Dành tặng cha – người dạy tôi những trách nhiệm trong việc dẫn dắt người khác;*

*Dành tặng mẹ - người chỉ cho tôi cách tạo ra môi trường để người khác cảm thấy  
thoải mái và có cảm hứng;*

*Và dành tặng vợ Daniela – người mỗi ngày luôn hỗ trợ tối Ưu điều kiện, để tôi trở  
thành phiên bản” tối ưu của bản thân.*

Khi còn là một cậu bé lớn lên tại một trang trại ở miền Bắc Italy, liệu có khi nào tôi từng hình dung ra có ngày mình trở thành nhà lãnh đạo trong một ngành công nghiệp triệu đô mang tầm vóc toàn cầu? Tất nhiên là không bao giờ! Tôi chỉ muốn được chơi bóng đá mà thôi.

Ngày nay nhìn lại, tôi thấy gia đình mình nghèo nhưng hạnh phúc, và gia đình chính là nơi đã dạy cho tôi những nội dung đầu tiên của nhiều bài học mà các bạn sẽ lần lượt đọc qua trong cuốn sách này. Đó là sự tôn trọng và lòng trung thành, giá trị của tiền bạc và lao động chăm chỉ, tầm quan trọng của gia đình – những hạt giống đã được gieo vào đầu tôi từ rất sớm, sau đó chúng tiếp tục phát triển và đơm hoa kết trái khi tôi may mắn theo đuổi sự nghiệp của một cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp, rồi một huấn luyện viên bóng đá.

*Lãnh đạo trầm lặng* tập hợp những suy ngẫm của tôi về khoảng thời gian trong thế giới bóng đá, cùng những suy nghĩ và triết lý của tôi về cái giá để trở thành một nhà lãnh đạo trong nghề nghiệp này. Ngoài ra, những bài học này có thể được áp dụng vào các nghề nghiệp khác, bởi luôn có sự tương đồng giữa các nhà lãnh đạo trong mọi lĩnh vực khác nhau, dù là bóng đá hay kinh doanh đi chăng nữa! Tôi là người rất tin tưởng vào lợi ích của việc “nhập khẩu tri thức” từ những lĩnh vực khác, cũng như việc tôi đã “xuất khẩu” những kiến thức bóng đá của tôi sang Paris, London, Madrid và hiện nay là Munich. Chúng ta phải luôn luôn học hỏi, không bao giờ ngừng học.

Khi nói tới phương pháp “trầm lặng” trong thuật lãnh đạo, bạn có thể cảm thấy nó hơi mềm mỏng hoặc thậm chí yếu ớt! Tuy nhiên, thực sự thì phong cách lãnh đạo trầm lặng không hề có ý nghĩa như vậy với cá nhân tôi, cũng như với những đồng đội hay học trò của tôi tại các đội bóng. Sự trầm lặng mà tôi nói đây là một loại sức mạnh. Rõ ràng là có *quyền lực* và *sức mạnh* trong phong cách bình tĩnh, thận trọng và có kiểm soát, trong việc tạo dựng lòng tin và ra quyết định một cách bình thản, trong việc sử dụng ảnh hưởng và thuyết phục, và trong cả việc luôn chuyên nghiệp trong phong cách của bản thân. Khi quan sát Bố già Vito Corleone trong bộ phim kinh điển cùng tên (*The Godfather*), bạn đã thấy điều gì: một ông già lặng lẽ và yếu đuối, hay một con người trầm tĩnh và đầy quyền lực luôn làm chủ tình thế của bản thân?

Quan điểm của tôi xuất phát từ ý tưởng rằng nhà lãnh đạo không nên “cai trị với bàn tay sắt”, không nên la hét quát mắng cấp dưới, ngược lại quyền lực của họ phải được ngầm hiểu và chấp nhận. Mọi người phải thấy rõ ai là người đang nắm quyền và chịu trách nhiệm, quyền lực của người đó phải hình thành từ sự tôn trọng và lòng tin, hơn là sự sợ hãi. Tôi tin rằng tôi đã

giành được sự tôn trọng nhất định từ mọi người, một phần do những thành tích mà tôi có được trong sự nghiệp, nhưng quan trọng hơn là vì bản thân tôi luôn tôn trọng những người cùng làm việc với mình. Đồng nghiệp luôn tin rằng tôi sẽ làm những điều đúng đắn, cũng như tôi luôn tin cậy mọi người thực hiện tốt vai trò của họ trong tổ chức.

Phương pháp lãnh đạo của tôi chính là một phần con người của tôi – nghĩa là nó nhất quán với tính cách, nó là một thành phần quan trọng trong bản chất của tôi! Khả năng lãnh đạo là thứ có thể học nhưng không thể bắt chước. Bạn có thể quan sát và học hỏi những nhà lãnh đạo khác khi họ làm việc, nhưng nếu bản tính tự nhiên của bạn là bình tĩnh, lạnh lùng và hay quan tâm đến người khác thì bạn hãy cứ là như vậy, bởi việc cố gắng thay đổi theo người khác là không khôn ngoan một chút nào.

Phong cách kín đáo, lạnh lùng đã đi theo tôi từ lúc tôi còn bé và sống với cha tôi, từ khi tôi trở thành thủ quân của câu lạc bộ Roma, khi tôi chuyển đến Milan và được đồng đội xem là một thủ lĩnh trong phòng thay đồ của đội bóng, cũng như suốt sự nghiệp huấn luyện của tôi ở các câu lạc bộ Milan, Chelsea, Paris Saint-Germain và Real Madrid. Hiện nay, khi bước vào một thách thức mới với nhiệm vụ tại Bayern Munich, tôi cũng mang theo chính phong cách đó, và có thể nói bất kỳ ông chủ nào tuyển dụng tôi cũng đều biết rõ điều này.

Khi rời Madrid hồi tháng 5/2015, tôi quyết định rằng đây sẽ là thời điểm lý tưởng để vừa chữa dứt căn bệnh ở cổ<sup>4</sup> đang càng lúc càng nặng, vừa có thời gian nghỉ ngơi sau nhiều năm làm việc. Tôi sẽ có thể dành nhiều thời gian hơn cho vợ tôi Mariann (chúng tôi vừa cưới nhau năm trước đó, ít lâu sau khi Real Madrid giành cúp Champions League!) tại căn nhà ở Vancouver. Sau đó tôi sẽ tìm một công việc mới trong mùa bóng kế tiếp, vì tôi rất muốn đi làm trở lại. Huấn luyện một câu lạc bộ bóng đá là công việc tốt nhất trên đời (chỉ sau việc... đá bóng!), và tôi thật may mắn khi từng dẫn dắt những đội bóng lớn, những nhà vô địch tại vài thành phố trung tâm bóng đá của châu Âu.

Vào những thời điểm khác nhau trong giai đoạn “nghỉ giải lao” nói trên, tôi biết sẽ có sức ép và khả năng mình nhận một công việc mới, đó là những khi một huấn luyện viên trưởng nào đó tại một đội bóng ở châu Âu sắp hết hợp đồng. Báo chí từng đưa tin tôi sẽ về Liverpool FC – một vinh dự với tôi, và rõ ràng là tôi quan tâm tới vị trí này, nhưng tôi cũng không thất vọng khi không phải là người được chọn. Jürgen Klopp là lựa chọn đúng của họ, và tôi tin ông ta sẽ thành công ở Liverpool. Tạm xa thế giới bóng đá một thời gian cũng tốt cho tôi, nhưng khi có một cơ hội hấp dẫn như vị trí huấn luyện viên trưởng tại Bayern Munich thì quả thật là tôi không thể từ chối! Giờ đây, tôi đang lập kế hoạch để có thể có được một giai đoạn thành công bền vững nhất trong sự nghiệp tại Munich.



Trong cuốn sách này, tôi không dành ra chương nào để viết về một chủ đề thú vị: mối quan hệ. Lý do là các mối quan hệ chính là nền tảng cho mọi điều tôi làm trong cương vị lãnh đạo, do đó thực ra chúng đã hiển hiện trong từng trang sách – các mối quan hệ của tôi với cấp trên, với ban huấn luyện, và quan trọng nhất là với các cầu thủ của tôi...

Giống như việc không thể kinh doanh nếu không có nhân viên và sản phẩm, chúng ta cũng không thể có bóng đá nếu không có cầu thủ. Hàng vạn khán giả trên sân, hàng triệu người ngồi xem bóng đá trước màn hình TV không hề bỏ tiền ra để xem tôi, Pep Guardiola hay Sir Alex Ferguson múa may ngoài đường biên, mà họ chỉ muốn xem những cầu thủ đá bóng cùng những ma thuật tạo ra từ đôi chân họ. Chính vì thế, với tôi, trọng tâm của công tác huấn luyện bóng đá là làm việc với cầu thủ, chăm sóc họ, giúp họ phát triển và trưởng thành, xây dựng niềm tin và lòng trung thành, cùng chung hưởng sự thành công và cùng nhau vượt qua những thất bại v.v... Tất cả những điều đó là lý do khiến tôi thức dậy và bắt đầu một ngày làm việc mới với nụ cười vui vẻ.

Lúc còn nhỏ, chúng tôi chơi đá bóng chỉ vì yêu thích. Khi bắt đầu thi đấu chuyên nghiệp, tôi đã không thể tin vào sự may mắn mà mình được hưởng, khi được trả lương để làm điều mà mình thích! Trong suốt sự nghiệp quần đùi áo số” sẽ có những lúc mà sức ép và khó khăn cả trong lẫn ngoài sân cỏ khiến đam mê chơi bóng của bạn bị suy giảm hay thậm chí tiêu tan. Do đó, trách nhiệm của tôi – một huấn luyện viên – là giúp học trò của mình duy trì tình yêu và đam mê thi đấu. Nếu thành công trong việc đó, tôi sẽ hạnh phúc!

Viết sách, chia sẻ những câu chuyện và nhiều kỷ ức cả vui lẫn buồn cùng hai đồng tác giả mà cũng là hai người bạn Chris Brady và Mike Forde thực sự là một trải nghiệm thú vị với tôi. Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ tìm thấy điều gì đó trong cuốn sách có thể áp dụng vào cuộc sống và công việc của bản thân, và có lẽ điều gì đó khiến các bạn cũng cảm thấy hạnh phúc, giống như tôi vậy.

*Carlo Ancelotti*

*Tháng 2/2016*

## CHRIS BRADY

Cuốn sách này mất vài năm mới ra mắt bạn đọc, chủ yếu là do chúng tôi – Carlo Ancelotti, Mike Forde và tôi – muốn đây phải là một công trình mang tính “*hợp tác*” thực thụ. Khởi đầu, chúng tôi cùng nhau thống nhất về những gì mình không muốn có trong sách! Theo đó, đây sẽ không phải là một cuốn tự truyện điển hình, không chỉ hướng tới các độc giả mê bóng đá mà cũng sẽ không là một cuốn sách hàn lâm về đề tài quản trị. Cuối cùng, chắc chắn cuốn sách không được chạy theo lối kể chuyện giật gân, câu khách, v.v...

Chúng tôi nhất trí với nhau rằng chúng tôi muốn viết ra một tác phẩm khiến bản thân phải tự hào, một cuốn sách truyền cảm hứng cho những độc giả – cả trong giới kinh doanh lẫn giới thể thao – liên quan đến, quan tâm đến hay mong ước được tham gia vào các vai trò lãnh đạo, theo nghĩa rộng nhất của khái niệm này. Cuốn sách cần phải trung thực, độc đáo, hấp dẫn, khơi gợi những tranh luận và cả những bất đồng từ những độc giả tích cực. Tuy những câu chuyện kể là quan trọng, cuốn sách sẽ không phải là một tập hợp của chúng, mà chủ yếu dựa trên những suy ngẫm và hồi tưởng của một chuyên gia tăng dần dắt các đội ngũ tài năng tại một trong những thị trường có tính cạnh tranh cao nhất!

Chúng tôi sẽ “tiết lộ” những nguyên tắc chủ yếu của Ancelotti và chặng đường lãnh đạo của ông, những kỹ năng và công việc chính, những trải nghiệm của vị huấn luyện viên bóng đá này. Cuốn sách cũng kể về cách mà Ancelotti đã “học cách lãnh đạo”, cùng với *thương hiệu Ancelotti* – cách mà ông tự cảm nhận về bản thân, cách cảm nhận của người khác về ông... Chúng tôi muốn nghiên cứu thật kỹ lưỡng việc bằng cách nào mà Ancelotti đã liên tục phát triển trong suốt sự nghiệp, xử lý thành công những khó khăn và liên tiếp gặt hái những kết quả khả quan trong một “sân khấu” cực kỳ to lớn như thế giới bóng đá.

Với những nền tảng về lãnh đạo trong kinh doanh và trong thể thao, chúng tôi tận dụng cơ hội viết sách này để kiểm tra cặn kẽ những lý thuyết tổng quát về lãnh đạo do những chuyên gia học thuật đưa ra, qua việc so sánh trực tiếp chúng với những trải nghiệm của Ancelotti. Hiện nay, trên mọi thị trường và trong mọi ngành nghề, các bối cảnh công việc thay đổi rất nhanh chóng, do đó các nhà lãnh đạo cần được trang bị tốt hơn để có thể quản lý những đội ngũ lao động đa dạng hơn, tài năng hơn và cũng “gây nhức đầu” cho họ nhiều hơn...

Tất nhiên, Carlo sẽ đóng vai trò người kể chuyện trung tâm. Đây là kết quả của hơn 50 giờ

phỏng vấn kỹ lưỡng mà chúng tôi thực hiện với ông tại nhiều địa điểm trên thế giới, tập trung vào việc cho thấy trải nghiệm của ông minh họa những vấn đề quản lý khác nhau, cả những vấn đề mang tính thời sự lẫn những vấn đề muôn thuở của công việc này! Trong những suy ngẫm của Carlo, những bài học rút ra mang tính chất khá hàm ý chứ không rõ ràng, nhưng để tiện theo dõi chúng tôi đã ghi thành những đoạn tóm tắt Ở cuối mỗi chương, nhằm giải thích những điểm mấu chốt trong phong cách *Lãnh đạo trầm lặng*.

Vì mong muốn đây là cuốn sách do Ancelotti và về Ancelotti, chúng tôi cũng đưa thêm vào một số phỏng vấn với những người hiểu rõ nhất các phẩm chất lãnh đạo của ông. Người ta thường nói rằng: để hiểu rõ về bản thân, bạn cần biết được những gì người khác nói về bạn khi bạn không có mặt tại đó! Thế nên chúng tôi đã tiến hành trò chuyện với đồng đội, đồng nghiệp, đối thủ và quan trọng nhất là những học trò của ông, hỏi ý kiến của họ về Carlo.

Những cầu thủ được phỏng vấn bao gồm Cristiano Ronaldo, David Beckham, Zlatan Ibrahimović và John Terry – những cầu thủ lớn đã từng là thi đấu dưới sự huấn luyện của các huấn luyện viên hàng đầu khác như Pep Guardiola, José Mourinho và Sir Alex Ferguson. Sir Alex cũng được phỏng vấn trong tư cách một đối thủ của Ancelotti. Trong những đồng nghiệp được phỏng vấn, có Adriano Galliani, CEO của câu lạc bộ AC Milan, người có thể xem là sếp của Carlo trong khoảng 13 năm, cả khi ông còn thi đấu cho Milan lẫn khi ông huấn luyện đội bóng này.

Mối liên kết chặt chẽ cũng như ảnh hưởng mà Ancelotti tạo ra trên những ngôi sao trong làng bóng đá nói trên đã được minh chứng qua việc tất cả bọn họ đều sẵn sàng tiếp chuyện chúng tôi và đưa ra những cảm nhận về Carlo! Thực sự thì những người được phỏng vấn đã rất nhiệt tình với “đề tài” này, khiến các cuộc phỏng vấn của chúng tôi đều kéo dài hơn dự định – nhất là Zlatan, anh ta có thể vẫn còn thao thao bất tuyệt về ông thầy cũ nếu sau 90 phút phỏng vấn tôi không ngập ngừng nhắc anh ta “gút” lại vấn đề.

\*

Nói về thuật lãnh đạo... tại sao chúng ta lại vẫn cần thêm một cuốn sách nữa về đề tài này? Đây hẳn là chủ đề được thảo luận và trình bày nhiều nhất trong lĩnh vực quản trị. Nó xuất hiện trên các blog, các chương trình diễn thuyết TED, sách báo, bài viết học thuật... với mật độ dày đặc đến mức bạn có cảm giác không sao thoát khỏi đề tài này! Thực ra trước đây đã từng có rất nhiều lý thuyết về lãnh đạo, trong đó những lý thuyết đầu tiên thậm chí gần khả năng lãnh đạo với một đẳng cấp “quý tộc” nào đó, nên lãnh đạo mang tính chất... cha truyền con nối, hoặc tiền định! Quan điểm này dẫn tới thuyết “nhà lãnh đạo vĩ đại” hiện nay vẫn còn khá phổ biến, với những gương mặt xuất chúng như Moses, Dalai Lama, Patton, Crazy Horse, Custer, Martin

Luther King, Nelson Mandela, Elizabeth I, Florence Nightingale, Colin Powell và Thành Cát Tư Hãn v.v... – bạn có thể tự mình thêm nhiều tên nữa vào danh sách này!

Một số lý thuyết khác lại cho rằng người ta luôn có thể xác định được những phẩm chất chính tồn tại trong mọi nhà lãnh đạo vĩ đại. Ngược lại, những lý thuyết gia theo thuyết “tình huống” lập luận rằng nhà lãnh đạo giỏi là kết quả của thiên thời, địa lợi, nhân hòa, hay cái mà người ta thường gọi là “duyên may” – điều xảy ra khi *sự chuẩn bị* gặp gỡ với *cơ hội*. Một số người khác lại quan tâm hơn đến việc phát triển cá nhân trong các tổ chức: ví dụ, nhà tâm lý học Mỹ là Abraham Maslow nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trong việc hỗ trợ các nhân viên dưới quyền.

Gần đây, nổi bật lên là những phong cách như: *lãnh đạo đích thực* (authentic leadership) với sự nhấn mạnh vào hành vi đạo đức, minh bạch, nhất quán; *lãnh đạo biến đổi* (transformational leadership) với nhà lãnh đạo bỏ qua lợi ích bản thân để truyền cảm hứng và biến đổi những người đi theo mình để đạt được những thành tích vượt trên khả năng của họ; *lãnh đạo công bộc* (servant leadership) – triển khai công trình của Robert Greenleaf từ những năm 1970, theo đó lãnh đạo phải tập trung vào nhu cầu của cấp dưới, đồng thời động lực chủ yếu của nhà lãnh đạo là phục vụ người khác. Greenleaf nhấn mạnh tới bản chất “chăm lo” của những nhà lãnh đạo theo phong cách này, không hẳn là một phong cách mang tính vị tha mà phải là một đòi hỏi của việc quản trị!

Là một trong những huấn luyện viên thể thao vĩ đại nhất, tuy không được biết đến nhiều, Pat Summitt từng nói: “*Phải đến khi người ta hiểu được bạn quan tâm [đến họ] nhiều chừng nào thì họ mới quan tâm bạn biết nhiều đến đâu. Để khiến người khác làm việc cho mình, bạn phải làm sao cho họ thấy được rằng: bạn muốn họ thành công trong sự nghiệp là vì chính bản thân lợi ích của họ*”. Trong tác phẩm “Từ tốt đến vĩ đại” (Good to Great), Jim Collins cũng nói những điều tương tự về những nhà lãnh đạo “*cấp độ 5*” – những người vừa tham vọng vừa khiêm nhường một cách đáng ngạc nhiên. Đây là những người cực kỳ tham vọng, nhưng hướng đến của những tham vọng đó không phải là bản thân họ mà là những người làm việc dưới quyền, và những nhà lãnh đạo kiểu này không cần phải thể hiện cái tôi của bản thân!

Người ta ước tính rằng hằng năm có đến 50 tỷ USD được chi vào việc đào tạo và phát triển lãnh đạo trên khắp thế giới. Có lẽ do niềm tin vào phẩm chất của các nhà lãnh đạo trong nhiều lĩnh vực khác nhau đang ở mức quá thấp, nên mọi người phải nỗ lực sửa chữa tình trạng này. Đồng thời, con số trên cũng cho thấy người ta cảm nhận tầm quan trọng của vấn đề lãnh đạo lớn như thế nào.

Tuy nhiên, có lẽ lý do chính khiến khó có thể đưa ra một mô hình lãnh đạo cụ thể là vì

mỗi nhà lãnh đạo đều là một hỗn hợp của tất cả những phong cách, đặc tính và phương pháp từng nêu ở trên, chỉ có điều chúng được trộn lại theo những tỷ lệ khác nhau mà thôi. Nếu vậy, phong cách lãnh đạo trầm lặng của Carlo Ancelotti là độc đáo đối với ông và đối với những trải nghiệm đã định hình ông trong suốt cuộc đời hầu như dành trọn cho bóng đá chuyên nghiệp tại các quốc gia như: Italy, Tây Ban Nha, Anh, và nay là Đức –những nơi mà mỗi quan tâm đến thể thao và áp lực tài chính kèm theo là vô cùng to lớn. Mà dù có độc đáo hay không thì rõ ràng đó vẫn là một phương pháp lãnh đạo hiệu quả và thành công, và đòi hỏi chúng ta phải chú ý, ít ra cũng là vì Ancelotti đụng đến khá nhiều vấn đề từng xuất hiện trong các cuộc tranh luận về thuật lãnh đạo.

Trong các thách thức của việc lãnh đạo, một trong những vấn đề khó nhất là *quản trị tài năng* (talent management). Hầu hết các nghiên cứu đều chỉ ra đây là điều quan tâm hàng đầu của các CEO. Chuyên gia quản trị Tom Peters từng viết:

“Bạn có phải là một người cực kỳ hâm mộ người tài không? Dù bạn quản lý một nhóm dự án với vài thành viên hay bạn là một CEO... thì bạn cũng phải quan tâm sâu sắc đến việc tìm ra và phát triển những nhân viên tài năng tới mức giống như những huấn luyện viên thể thao chuyên nghiệp quyết tâm mua về và đào tạo những ngôi sao lớn nhất! Trong một thời đại mà giá trị gia tăng bắt nguồn từ sự sáng tạo, một đội ngũ nhân tài đầy nhiệt huyết sẽ là nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh<sup>6</sup>”

Như vậy, còn ngành nào tốt hơn bóng đá để chúng ta tìm hiểu về thách thức lãnh đạo này, khi bản thân việc đưa tin và sự quan tâm về “quản trị tài năng bóng đá” đã trở thành một ngành công nghiệp giải trí bên trong thế giới bóng đá? Cái gọi là “cuộc chiến giành tài năng” đã trở thành một chủ đề chính của bóng đá từ xa xưa, nhất là khi bóng đá trở nên một môn thi đấu chuyên nghiệp. Tính trung bình, các đội bóng chỉ ra hơn 50% doanh thu cho chưa tới 10% cầu thủ của họ.

Cuộc điều tra Deloitte Millennial gần đây nhất<sup>7</sup> được thực hiện tại 29 quốc gia công nghiệp hóa (bóng đá chuyên nghiệp có mặt tại tất cả các nước này), cho biết những công dân của thiên niên kỷ mới mong muốn môi trường làm việc cởi mở, linh hoạt và mang tính cộng tác nhiều hơn; họ là những người có óc sáng tạo và tự tin làm được mọi thứ. Họ ít trung thành với công việc và cơ quan hơn, vì họ hiểu rằng những người chủ thuê lao động xem họ như những tài sản, nên họ cũng có thái độ tương tự: Hãng Deloitte kết luận rằng những người thuộc thế hệ millennial này “buộc chúng ta phải suy nghĩ lại về cách làm việc”. Rõ ràng mọi cầu thủ bóng đá đang thi đấu hiện nay đều thuộc về thế hệ millennial. Như vậy, một lần nữa bóng đá là môi trường phù hợp



nhất để quan sát và phân tích những nhà lãnh đạo đang chịu trách nhiệm dẫn dắt lực lượng lao động trẻ trung này. Đồng thời, phong cách ứng xử với cấp trên của Ancelotti cũng rất hữu ích cho các nhà quản lý trong kinh doanh hiện đại.

Lý do chúng tôi đặt tiêu đề “Lãnh đạo trầm lặng” cho cuốn sách là: Ancelotti luôn thực hiện công việc của ông một cách điềm đạm nhưng đầy uy quyền, tránh được sự dòm ngó của giới truyền thông luôn sẵn lòng xì căng đan. Khi quản lý những cái tôi cực lớn của các siêu sao bóng đá hàng đầu thế giới, ông được mô tả là luôn nhẹ nhàng, mềm mỏng. Trong ứng xử với các ông chủ đội bóng, Ancelotti được mô tả là lịch thiệp như một nhà ngoại giao: nhà báo Ý là Gabriele Marcotti từng nhắc đến sự kiên nhẫn hiếm có của Ancelotti trước vị chủ tịch khét tiếng đòi hỏi Florentino Perez của Real Madrid. Thực sự thì khi bổ nhiệm Ancelotti, chính ngài chủ tịch Pérez đã mô tả ông là một huấn luyện viên vừa có thể làm các cầu thủ ngôi sao trong đội cảm thấy hài lòng, vừa hoàn thành nhiệm vụ trôi chảy mà không gây ra những ồn ào nơi công luận. Một chủ tịch câu lạc bộ bóng đá còn có thể đòi hỏi ở người huấn luyện viên trưởng điều gì hơn thế<sup>8</sup>?

Trong thời gian huấn luyện câu lạc bộ Chelsea, Ancelotti cũng từng trải qua một thời điểm khó khăn, khi bị truyền thông “soi” kinh khủng, do những rò rỉ thông tin từ chính nội bộ đội bóng ra bên ngoài. Sau một cuộc họp báo Với Ancelotti, phóng viên của tờ *Guardian* là Barney Ronay đã mô tả cực kỳ chính xác về “phong cách trầm lặng” của Ancelotti như sau:

Cuộc họp báo hôm nay là một “châu ra mắt” của sức hấp dẫn tuyệt vời của Ancelotti. Với những khán giả trung lập, ông là sự hiện diện dễ chịu tại trung tâm chiến dịch của Chelsea, là người vẫn đang xoay xở thành công với những thắng lợi ban đầu, bất chấp không khí hoài nghi và khó chịu trong mê cung quản lý của đội bóng này. Phải thừa nhận rằng tất cả những điều đó được thể hiện qua cặp lông mày tinh nghịch của ông, to như một con sâu róm và lồm đồm bạc, liên tục nhướng lên với vẻ châm biếm... tỉnh bơ! Cặp lông mày của Ancelotti dường như là thứ giao tiếp trực tiếp với chúng tôi, đưa ra những thông điệp trái ngược hoàn toàn với bất kỳ câu nói nhẹ nhàng vuốt ve nào phát ra từ miệng ông! Mà đây chính là phẩm chất mà người Anh chúng tôi có thiện cảm – chúng tôi luôn hiểu rõ từng cái nhướng mày của người khác. Ít nói, lạnh lùng, kín đáo là phong cách của chúng tôi!

(*Guardian*, ngày 22/11/2010)

Chúng tôi không thể nào mô tả chính xác hơn nữa về Carlo Ancelotti như người phóng viên nói trên!

**PHẦN I**  
**VÒNG CUNG LÃNH ĐẠO**

Người ta từng thảo luận rộng rãi xung quanh một khái niệm mà chúng tôi sẽ đề cập trong quyển sách này – *vòng cung lãnh đạo* (leadership arch), hay những thăng trầm của nhà lãnh đạo. Cho dù là công trình của Ken Blanchard hồi giữa những năm 2000 hay “hội chứng đỉnh cao” của George D. Parsons và Richard T. Pascale<sup>9</sup>, hoặc thậm chí các hội thảo diễn ra tại trường Wharton, mọi người đều thừa nhận rằng các sự nghiệp lãnh đạo đều diễn tiến theo một mô hình tương tự nhau. Điều này vẫn đúng khi xét đến những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất.

Hiện nay nhiệm kỳ trung bình của những CEO làm việc cho các công ty thuộc nhóm FTSE100<sup>10</sup> là 5,18 năm; còn đối với các huấn luyện viên trưởng trong giải Ngoại hạng Anh (Premier League) chỉ là 2,36 năm (và nếu không tính huấn luyện viên lão làng Arsène Wenger của Arsenal thì “tuổi thọ trung bình” này giảm xuống chỉ còn 1,7 năm!). Các huấn luyện viên trưởng trong Serie A của Italy có thời hạn làm việc trung bình là 1,31 năm; tại La Liga của Tây Ban Nha là 1,34 năm. Đối với các môn thể thao khác, thời gian làm việc trung bình chỉ dài hơn chút ít. Ở Mỹ, một huấn luyện viên trưởng tại giải NFL (bóng bầu dục) có nhiệm kỳ trung bình là 3,4 mùa; còn một huấn luyện viên trưởng mới vừa đến với NBA (Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia) có thể kỳ vọng giữ được ghế trong khoảng 2,4 mùa giải.

Sự kết thúc trong bóng đá thường đột ngột và tàn nhẫn. Các giải đấu chuyên nghiệp tại Anh chứng kiến tổng cộng 47 vụ sa thải huấn luyện viên trưởng chỉ trong mùa giải 2014-2015. Trong đó có 17 người lần đầu tiên ngồi vào ghế nóng huấn luyện viên trưởng, và nhiều người trong số này sẽ khó có được một cơ hội khác trong nghề quản lý bóng đá<sup>11</sup>. Ngoài ra, hơn 150 huấn luyện viên (coach) đã bị mất việc do hệ quả trực tiếp của sự bất ổn khi vị huấn luyện viên trưởng (manager) bị sa thải, và câu lạc bộ muốn mang về một ban huấn luyện hoàn toàn mới. Ngoại trừ một số rất ít trường hợp “đỉnh cao”, những nhận định lạc quan về vòng quay của nghề huấn luyện viên bóng đá đều xa rời thực tiễn; đa số các trường hợp đều có kết cục là gia đình của các huấn luyện viên đột nhiên bị mất nguồn thu nhập chính. Quả thật nghề nghiệp này không dành cho những trái tim mềm yếu!

Điểm tương đồng của họ với các doanh nhân là rất rõ ràng. Hằng tuần, một huấn luyện viên thể thao phải chịu sự giám sát chặt chẽ tương tự như những gì một CEO phải chịu với các báo cáo hoạt động theo từng quý. Như lời một vị chủ tịch tại Premier League từng phát biểu: “Mỗi tuần khoảng 40.000 người có lợi ích liên quan tìm đến và nói cho tôi biết cảm tưởng của họ về việc điều hành của tôi”. Tất cả mọi thứ trong thể thao đều được gói ghém trong phạm vi một

mùa giải, trong khi một chu kỳ của giới kinh doanh thường lâu hơn, vào khoảng 10 quý hoặc 30 tháng thì các kết quả tài chính mới được xác định chính thức.

Đối với cả lĩnh vực kinh doanh lẫn thể thao, dường như có một chu kỳ hình vòng cung rất tàn nhẫn đối với nhiệm kỳ lãnh đạo trong các tổ chức thành công, chỉ trừ một số ít ngoại lệ như Sir Alex Ferguson ở MU, Bill Belichick tại câu lạc bộ bóng bầu dục New England Patriots hay Gregg Popovich tại câu lạc bộ bóng rổ San Antonio Spurs.

Phải chăng đó là quỹ đạo không thể tránh khỏi, hay vẫn có thể xác định các điểm tới hạn và những khoảnh khắc then chốt, tại đó bản thân nhà lãnh đạo có thể thay đổi quỹ đạo bằng cách tự mình quyết định ra đi hoặc vẫn tồn tại tiếp nhờ những thay đổi động lực? Sự nghiệp và thành công của Carlo Ancelotti tại 4 giải đấu hàng đầu châu Âu cho thấy cả hai phương cách trên đều khả thi, nhưng việc này đòi hỏi một nhận thức sớm về quỹ đạo lãnh đạo điển hình và khả năng xử lý linh hoạt trước những cạm bẫy trong mỗi loại quỹ đạo. Đến đây, xin nhường lời lại cho Carlo.

Trừ khi bạn ngẫu nhiên trở thành “độc nhất vô nhị” giống như Sir Alex Ferguson tại Manchester United, sự nghiệp của các nhà lãnh đạo trong hầu hết các lĩnh vực đều diễn biến theo một lộ trình tương tự nhau. Thời gian của tôi tại Real Madrid rõ ràng minh chứng cho điều đó và khoảng thời gian này cũng thể hiện rất nhiều nét tương đồng quan trọng nếu so sánh với những giai đoạn tôi làm việc tại tất cả các câu lạc bộ khác.

Đầu tiên là lúc tìm hiểu, “cửa cấm” nhau, khi một câu lạc bộ nhận ra bạn và cố gắng để đưa bạn về làm việc. Sau đó đến giai đoạn “trăng mật” khi tất cả mọi người – các cầu thủ, thành viên câu lạc bộ, giới hâm mộ – đều dành cho bạn thời gian để chứng tỏ bản thân mình. Thật không may là, cũng như trong cuộc sống, khoảng thời gian này chẳng bao giờ... kéo dài! Tiếp đến là thành công và ổn định, nếu bạn có thể đạt được những thứ đó. Đối với một câu lạc bộ hàng đầu thì điều này có nghĩa là các danh hiệu, còn khi huấn luyện cho các đội bóng nằm ở những vị trí thấp hơn thì mức độ thành công được đo lường theo những cách khác nhau. Sau giai đoạn ổn định này thì các vấn đề sẽ phát sinh và xuất hiện sự rạn nứt trong mối quan hệ. Chẳng hạn khi nhìn lại nhiệm kỳ tại Madrid, đó chính là lúc những thách thức của tôi bắt đầu xuất hiện. Cuối cùng là lúc chia tay – sự tan ra không thể tránh khỏi. Chúng ta có thể gọi quá trình thăng trầm này là một vòng *cung lãnh đạo*.

Tại Madrid, vòng cung lãnh đạo của tôi bị ép rất chặt trong một khung thời gian ngắn, nhưng mọi câu lạc bộ hàng đầu đều như vậy. David Moyes dẫn dắt Manchester United chưa được tròn một năm. Tôi cũng đã từng có một vòng cung trải rộng hơn: 8 năm ở Milan là khoảng thời gian quá dài đối với một câu lạc bộ lớn như vậy. Nhiệm kỳ trung bình của người huấn luyện viên trưởng tại bất kỳ đội bóng hàng đầu nào của Anh, Tây Ban Nha hoặc Italy đều là chặng đường ngắn hơn nhiều: một vòng cung bị bó chặt mới là “đúng chuẩn”.

Trong quá trình dịch chuyển trên vòng cung lãnh đạo này, có một số khoảnh khắc quan trọng mà tại đó nhà lãnh đạo có thể tác động đến các sự kiện và quyết định lộ trình cho mình. Cá nhân tôi đã trải qua những khúc quanh then chốt trong suốt thời gian gắn bó với bóng đá, khởi sự ngay từ công việc đầu tiên của tôi trong nghề huấn luyện.

## ***Dấn thân vào các nấc thang sự nghiệp***

### ***Công việc đầu tiên: Reggiana***

Nếu bây giờ được tham mưu cho Chủ tịch Reggiana khi ông dự tính thuê một cựu cầu thủ có gốc gác là người địa phương để về quản lý câu lạc bộ, tôi sẽ nói: “Ông muốn có anh ta để được gì? Anh ta không có chứng chỉ huấn luyện và chưa bao giờ dẫn dắt bất cứ đội bóng nào trước đây. Anh ta có thể là một cầu thủ tốt, nhưng điều đó có gì liên quan đâu?” Thật may mắn cho tôi, cái kiểu ngông cuồng của môn bóng đá lại không như thế.

Không nghi ngờ gì nữa, Reggiana chọn thuê tôi vì tôi từng là một cầu thủ nổi tiếng và là một người con của địa phương này. Đôi khi những yếu tố này không quan trọng, thậm chí vô nghĩa với bất kỳ ai, nhưng vào thời điểm đó Reggiana hoàn toàn có ý nghĩa đối với tôi và ngược lại. Họ khi đó vừa mới bị rớt xuống Serie B và đang cần một cái tên. Tôi đã có tên tuổi và tôi sẵn sàng nhập cuộc. Tôi không nhất thiết phải sẵn sàng cho dự án phát triển của câu lạc bộ, nhưng chắc chắn tôi sẵn sàng làm sạch.

Ngày nay, tôi đã nhận thức đủ sâu để biết rằng đừng bao giờ có ý nghĩ: một người từng là cầu thủ là đủ tiêu chuẩn để trở thành huấn luyện viên. Quá khứ cầu thủ giúp bạn dễ xây dựng mối quan hệ với các cầu thủ và thấu hiểu những gì họ cần, nhưng nếu muốn trở thành huấn luyện viên thì bạn phải nghiên cứu học hỏi thêm những khía cạnh khác của nghề quản lý. Trong phần lớn thời gian của mùa giải đầu tiên của tôi tại Reggiana, tôi thậm chí còn chưa có chứng chỉ huấn luyện viên. Tôi mới học xong hai học phần, học phần cuối cùng thì tôi... vừa làm vừa học. Tôi vẫn tin rằng phải có bằng cấp trước khi bắt đầu sự nghiệp, nhưng đôi khi điều đó là không thể. Không nên tranh luận về việc có bằng MBA trước hay sau khi làm nhà quản lý. Trình tự trước sau ở đây là không cần thiết – kiểu nào cũng đều tốt cả.

Vì chưa có chứng chỉ huấn luyện viên nên tôi cần tuyển dụng một người đã có bằng cấp để làm trợ lý cho tôi. Tôi cũng cần có thêm một huấn luyện viên thủ môn. Tôi đọc các tài liệu của *Hiệp hội Huấn luyện viên Italy* để tìm người thỏa mãn cả hai tiêu chí trên. Cái tên đầu tiên tôi tìm thấy trong danh sách xếp theo ABC vừa phù hợp yêu cầu công việc vừa là người sống gần Reggiana chính là Giorgio Ciaschini. Tôi không biết ông ta là ai, nhưng dù sao tôi cũng mời ông đến trao đổi. Ông đã đồng ý gặp mặt rồi cùng cộng tác với tôi. Và từ đó chúng tôi đã cùng làm việc với nhau trong hơn mười năm! Giorgio trở thành một người trung thành trong gia đình bóng đá của tôi từ khi tôi bắt đầu công tác huấn luyện. Trong cuốn sách này, các bạn sẽ thấy với tôi lòng trung thành là điều vô cùng quan trọng.

Vị Chủ tịch câu lạc bộ tóm gọn mục tiêu ngay từ đầu mùa giải: chúng tôi cần giành chức vô địch Serie B. Nhưng sau 7 trận đầu tiên, chúng tôi lại... nằm ở vị trí chót bảng. Đó hẳn phải là lỗi của tôi vì thiếu kinh nghiệm. Không dễ dàng để một cầu thủ sau một đêm bỗng trở thành một vị huấn luyện viên thành công.

Tất nhiên, khi đó tôi cũng không hoàn toàn là một tay mơ trong nghề. Ngay trước khi giã từ sự nghiệp cầu thủ tại Milan, tôi đã có cơ hội làm trợ lý huấn luyện viên trưởng cho Arrigo Sacchi tại đội tuyển quốc gia Italy. Tôi vẫn có thể tiếp tục thi đấu, nhưng tôi thích dừng lại vì nghĩ rằng kinh nghiệm làm việc cùng Sacchi sẽ tốt cho mình sau này. Khoảng thời gian làm trợ lý này rất quan trọng đối với tôi để phát triển sự nghiệp huấn luyện viên; và có lẽ nếu không có những năm tháng phục vụ cho đội tuyển quốc gia thì tôi đã thảm bại ở Reggiana. Khi tôi thông báo với Sacchi rằng tôi muốn bắt đầu làm việc độc lập tại Reggiana, ông cũng đồng ý rằng đã đến lúc và chúc tôi may mắn. Tuy nhiên mọi chuyện hoàn toàn khác khi bạn làm sếp – huấn luyện viên trưởng, bất chấp việc tôi đã từng là nhân vật số hai sau Sacchi.

Vấn đề của một tân huấn luyện viên ngay sau khi vừa mới kết thúc sự nghiệp cầu thủ là ảo tưởng rằng mình hiểu biết tất cả. Thực ra thì anh ta chẳng biết gì. Đầu tiên, phải làm được một điều vừa khó khăn vừa quan trọng – gìn giữ mối quan hệ tốt với các cầu thủ đồng thời vẫn là sếp của họ. Việc này là khả thi, và thật lạ lùng khi nhiều người cứ cho rằng huấn luyện viên trưởng không thể vừa có mối quan hệ khăng khít, tích cực với các cầu thủ mà vẫn duy trì được quyền lực quản lý của mình.

Tuy nhiên, điều làm tôi sợ hãi nhất trong thời gian đầu là phải tự mình đứng ra nói chuyện trước các cầu thủ một cách thường xuyên. Nếu các cầu thủ rất tôn trọng bạn, bạn phải lên tiếng vì lợi ích của họ và tâm sự với họ. Cầu thủ mong đợi sự hoàn hảo bởi vì bạn là sếp, nhưng công việc này còn mới mẻ đối với bạn. Bạn chưa quen với một vị trí có khả năng nắm vận mệnh nghề nghiệp của những người khác trong tay. Khi đó, tôi thấy quá khó để hiểu ra và chấp nhận rằng mình đang là sếp. Tôi biết mình còn nhiều khiếm khuyết, có những điểm yếu, và tôi tin rằng những người khác đều nhìn thấy. Có lẽ đây chính là yếu tố khó khăn nhất trong quá trình dịch chuyển từ nhân viên lên làm sếp đối với hầu hết chúng ta.

Nói về chuyện diễn thuyết trước đội bóng và nhân viên câu lạc bộ, tức là một nhóm khoảng 25-30 người, thì phải nhận thấy rằng: không phải tất cả họ đều hoàn toàn chăm chú và tỉnh táo. Người thì ngáp dài, người khác tranh thủ “chợp mắt” chút xíu trong góc phòng, người thì lơ đãng ngó ra ngoài cửa sổ – thậm chí có người ngủ say tít. Thời gian đầu, tôi thấy rất khó để duy trì được sự tập trung chú ý của tất cả mọi người trong suốt thời gian họp đội.

Khi tôi bắt đầu cuộc họp, mọi người thường lắng nghe, nhưng sẽ có vấn đề khi tôi xác định đội hình thi đấu. Bạn có 18-20 cầu thủ, nhưng khi thông báo tên 11 người trong đội hình chính cho trận đấu sắp tới thì khuôn mặt của những người khác, mới lúc nãy còn hớn hờ vui mừng, đột nhiên trở nên ủ rũ. Tôi hiểu điều này vì mới gần đây tôi cũng đã từng là cầu thủ y như họ. Vì vậy, trong thời gian đầu làm huấn luyện viên, tôi chỉ công bố danh sách 11 người ra sân

vào những phút cuối cùng, ngay trước khi chúng tôi rời khỏi phòng thay đồ, để cố gắng làm cho tất cả mọi người hào hứng tham gia quá trình chuẩn bị. Nhưng bất chấp thời điểm nào đi nữa thì bạn vẫn sẽ khiến một số cầu thủ thất vọng – điều này là không thể tránh khỏi.

Một khó khăn khác khi bạn lần đầu làm sếp của đội bóng là khâu chuẩn bị cho trận đấu. Nghe có vẻ giản đơn nhưng trên thực tế các cầu thủ không đánh giá đúng khối lượng công việc cần chuẩn bị để có thể kiểm soát tốt trận đấu – chính tôi cũng thế khi còn là cầu thủ. Tôi đọc về Bill Parcells, huấn luyện viên trưởng huyền thoại người Mỹ trong môn bóng bầu dục, thì biết ông có câu nói để đời: “Ai cũng muốn thắng, nhưng chỉ những người giỏi nhất mới muốn tập luyện để chiến thắng”. Quá đúng. Mọi thứ dường như dễ hiểu nếu nhìn từ phòng thay đồ. Vậy mà lúc đầu, tôi thậm chí không trả lời được vài câu hỏi cơ bản và đơn giản như: “Bạn sẽ tiến hành buổi tập như thế nào?”. Tôi không biết tình cảnh của những người khác khi lần đầu làm huấn luyện viên trưởng ra sao, nhưng riêng tôi, do những hạn chế chuyên môn vào thời điểm bắt đầu làm huấn luyện viên nên tôi không có kiến thức kỹ thuật để biết cách tổ chức tập luyện đúng đắn. Tôi chỉ biết trông cậy vào những kinh nghiệm của mình khi còn làm phụ tá cho Sacchi. Thời gian đầu, tôi chỉ copy nguyên xi các phương pháp của ông ta, rồi dần dần tôi mới bắt đầu tư phát triển những ý tưởng và mục tiêu, cùng các lịch trình huấn luyện của riêng tôi.

Giorgio Ciaschini, trợ lý của tôi, đã giúp tôi rất nhiều trong thời gian này. Tôi phải học cách nói chuyện với các cầu thủ và nói vì lợi ích của họ, để họ tin tưởng tôi, bởi chúng tôi cần phải bắt đầu giành chiến thắng. Tôi tập hợp các cầu thủ lại và nói với họ: “Tôi có vài niềm tin về cách thức thi đấu và ứng xử chung của tất cả chúng ta. Nếu các bạn đồng ý, chúng ta sẽ đi cùng nhau. Ngược lại, tôi không muốn ngồi chờ đến lúc ông chủ câu lạc bộ sa thải mà sẽ ra đi ngay tức khắc. Khi không thể đồng lòng, ta có thể chia tay ngay tại đây và bây giờ”. Hầu hết các cầu thủ đã sát cánh bên tôi. Chỉ có hai người từ chối, nhưng như tôi đã nói, bạn không thể làm hài lòng tất cả. Theo thời gian, chúng tôi bắt đầu giành được những kết quả tốt hơn và sau cùng Reggiana cũng được thăng hạng lên Serie A trong mùa bóng tiếp theo.

Trong 7 trận đầu tiên tại Reggiana, đã có lúc tôi nghĩ rằng mình sẽ không thể trở thành một huấn luyện viên. Tôi e rằng mình đã chọn sai nghề. Đơn giản là có quá nhiều áp lực. Hầu hết các áp lực là do tôi tự đặt ra cho bản thân mình, vì đó là lúc tôi bắt đầu sự nghiệp và tôi biết tầm quan trọng của sự khởi đầu này đối với tương lai thành công. Giờ đây, tôi là thành viên của *Hội Huấn luyện viên Anh* (LMA) và thấy rùng mình sau khi đọc nghiên cứu của họ về thời gian trụ lại của các huấn luyện viên mới vào nghề. Thật vui mừng là ngày ấy tại Reggiana tôi không được biết những con số thống kê ảm đạm này.

Vòng cung lãnh đạo của tôi tại Reggiana kết thúc không phải vì tôi bị sa thải, như sau này



tại Real Madrid, mà vì tôi được trao cơ hội đến làm việc tại một câu lạc bộ lớn hơn – Parma. Người đặt dấu chấm hết cho một vòng cung có thể là nhà lãnh đạo (huấn luyện viên trưởng), mà cũng có thể là câu lạc bộ (ông chủ). Nhưng dù chủ động ra đi hay bị tổ chức ép buộc phải đi thì điều quan trọng là phải có thái độ sáng suốt, bình thản khi “cuộc tình kết thúc”. Bóng đá là thể đó, cũng kinh doanh vậy thôi. như trong

## ***Công việc thứ hai: Parma***

Parma muốn ký hợp đồng với tôi vì Fabio Capello dù đã ký hợp đồng với họ nhưng sau đó từ chối tham gia vì ông quyết định đến Real Madrid. Khi nghe Capello “hủy kèo” vào cuối mùa giải, câu lạc bộ này không còn nhiều thời gian để tìm người thay thế ông ta. Tôi có thành tích huấn luyện tốt tại Reggiana, tôi cũng quen biết với ông Tổng giám đốc Parma và đến với một câu lạc bộ lớn hơn là một nước cờ hay của tôi. Một vòng cung lãnh đạo mới lại được khởi đầu.

Cũng tương tự như Reggiana, lúc đầu đội bóng của tôi chơi không tốt, nhưng rất cục chúng tôi cũng có một mùa giải đầu tiên khá thành công. Tại đây tôi có một đội hình tốt, trong khung thành là thủ môn Gigi Buffon và phía trước anh là cặp trung vệ Lilian Thuram – Fabio Cannavaro. Ngày ấy họ rất trẻ: Buffon mới 17, Thuram khoảng 21 còn Cannavaro thì 22 hay 23 gì đó. Sau đó, tôi có thêm một tiền đạo là Hernán Crespo, người mà tôi đã dõi theo từ khi anh chơi cho đội Olympic Argentina trong Thế vận hội Atlanta và là Vua phá lưới của giải đấu này khi 21 tuổi. Trong cùng thời gian đó, chúng tôi cũng mua Rivaldo rồi Cafu, mặc dù họ đã ngay lập tức được cho các câu lạc bộ Deportivo de La Coruna và Roma mượn. Parma là một câu lạc bộ nhỏ nên chúng tôi phải nhượng lại cầu thủ. Có lẽ Capello đã quyết định đúng khi ông nhận được lời mời đăng cấp từ Real. Parma cũng có mối quan hệ lý thú và hữu ích với câu lạc bộ Palmeiras ở Brazil. Một số vấn đề như quyền sở hữu của bên thứ ba không được coi là quan trọng vào thời điểm đó và nhiều câu lạc bộ lớn tại châu Âu đều có “mối mang” với các đối tác tại châu Mỹ Latin, theo đó mọi loại giao dịch mua bán cầu thủ đều có thể được thực hiện.

Tôi đã hoàn thành 2 mùa giải tại Parma, cùng câu lạc bộ lần lượt giành được tấm vé tham dự Champions League và cúp UEFA, rồi sau đó hàng loạt kết quả tồi đã cho tôi trải nghiệm bị sa thải lần đầu tiên trong sự nghiệp huấn luyện viên.

Sau đợt tiếp xúc ngắn với câu lạc bộ Fenerbahce của Thổ Nhĩ Kỳ – một trường hợp tiếp cận vòng cung lãnh đạo nhưng không bước vào – vận may lại đến với tôi. Tôi đã thất nghiệp trong 6 tháng, phía Istanbul đang chào mời tôi, đồng thời Juventus cũng bật đèn xanh. Tôi dễ dàng ra quyết định.

## ***Thành viên của “công ty” Juventus***

Quá trình tiếp xúc và thương lượng hợp đồng mới với Juventus là một trải nghiệm mới mẻ với tôi. Khi đó tôi đang chuẩn bị hành trang đi Thổ Nhĩ Kỳ để thương thảo các điều khoản với Fenerbahce thì nhận được cuộc gọi từ Luciano Moggi, Tổng giám đốc của Juventus. Ông ta đề nghị tôi đừng vội hứa hẹn với người ta bất cứ điều gì cho đến khi gặp ông, vậy nên tôi đã đến gặp ông tại nhà riêng của Antonio Giraudo, giám đốc kỹ thuật của Juve khi đó. Khi đến nơi, tôi thấy Giraudo, Moggi và Roberto Bettega, cựu tiền đạo huyền thoại của Juventus, đang chờ tôi. Thông điệp của họ rất rõ ràng khi chỉ đơn giản nói rằng: “Chúng tôi muốn ông trở thành huấn luyện viên trưởng tiếp theo của Juve”. Họ cũng biết hợp đồng của tôi với Parma vẫn còn hiệu lực – xét từ góc độ kỹ thuật, tôi đang trong thời gian nghỉ chờ thôi việc (vẫn hưởng lương!) – nên sẵn lòng chấp nhận cho tôi vắng mặt một mùa giải và chỉ bắt đầu nhiệm vụ trong mùa bóng 1999-2000. Một vài giờ sau đó, tôi ký vào bản hợp đồng sơ bộ. Thực tế, người đương nhiệm lúc đó là Marcello Lippi đã sớm rời khỏi Juve. Ông đã không làm tốt công việc và bị sa thải vào tháng Giêng, vì vậy tôi đã đến Juventus vào tháng 2/1999, trong khi câu lạc bộ còn chưa hoàn tất các chi tiết trong hợp đồng.

Juventus quả là một thách thức đối với tôi. Làm việc tại Parma giống như làm tại gia đình mình, còn Juventus chẳng khác nào một công ty. Đây lại là một công ty lớn, một tổ chức quy mô; còn đối với tôi thì ra sân tập ở đây cũng giống như đi vào xưởng máy làm việc vậy! Ở đó có những nhân vật đầy ấn tượng – chủ sở hữu là Gianni Agnelli, trợ giúp ông ta là Luciano Moggi và vị giám đốc tài chính – những nơi đây không có bầu không khí gia đình. Juventus khác xa với Reggiana hay Parma hoặc Milan, một câu lạc bộ khác mà tôi đến làm việc sau này. Sau khi có đôi chút thành công tại Reggiana và Parma, tôi muốn đạt đến một tầm cao mới trong sự nghiệp, và nay tôi đủ tự tin để bước vào một câu lạc bộ như Juventus – nơi có truyền thống hào hùng và bề dày lịch sử.

Bên cạnh những thay đổi văn hóa khi chuyển từ môi trường mang màu sắc gia đình đến môi trường doanh nghiệp, còn có một lý do tại sao công việc này khó khăn đối với tôi: cổ động viên Juventus không ưa tôi. Tại sao? Bởi vì tôi từng là cầu thủ đá cho Roma và Milan, còn khi làm huấn luyện viên ở Parma, chúng tôi cạnh tranh quyết liệt với Juventus để giành lấy danh hiệu vô địch. Tôi thường xuyên nhận được tiếng la ó của các cổ động viên từ bên ngoài sân tập. Đó là sự thật, là một nét văn hóa bóng đá Italy. Tôi có thêm một trọng trách là phải giành được thiện cảm của các fan hâm mộ.

Làm việc tại Juventus được hơn 2 năm thì tôi lại bị sa thải tiếp. Đợt này tôi thất nghiệp 4

tháng. Vòng cung lãnh đạo tại Juventus đã khép lại khi tôi chưa sẵn sàng. Thực ra, đây là công việc mà đáng lẽ tôi không nên tham gia ngay từ đầu, nhưng nó đã cho tôi thưởng thức hương vị của một tổ chức lớn – dạng câu lạc bộ mà tôi muốn quản lý.

### ***Trở về mái nhà xưa: AC Milan***

Có vẻ như sau một thời gian dài thì tôi lại có thể quay về đất nhà Parma khá bình yên. Tuy nhiên, lựa chọn này dường như là một bước lùi trong sự nghiệp và điều này đã được ngăn chặn khi tôi nhận được cuộc điện thoại vào “phút 89” từ câu lạc bộ từng cho tôi những khoảnh khắc tuyệt diệu nhất đời cầu thủ – AC Milan. Milan vừa thua 0-1 trước Torino và hóa ra ông Tổng giám đốc Milan là Adriano Galliani đang nghĩ đến tôi. Với cách đó vài ngày, ông trò chuyện với tôi về một số vấn đề khác và tôi có hé ra cho ông ta biết là mình sắp ký hợp đồng quay lại Parma.

Sau trận thua Torino, Galliani đã trao đổi với chủ sở hữu câu lạc bộ là Silvio Berlusconi và họ quyết định thay đổi huấn luyện viên trưởng. Ngay tức khắc tôi được đưa vào tầm ngắm như một sự thay thế được ưu tiên; và rõ ràng họ hy vọng tôi chưa kịp ký với Parma. Cuộc thương lượng đặc biệt này phải nhanh gọn. Galliani mau mắn gọi điện cho tôi và tôi nói tôi sắp ký hợp đồng với Parma vào ngày hôm sau.

Hôm đó là một ngày thứ hai. Galliani lại gọi tôi khi tôi đang trên đường đến ký hợp đồng với Parma. Các thỏa thuận với Parma đã được làm rõ. Mới 3 ngày trước tôi còn bắt tay vị chủ tịch Parma là Calisto Tanzi và cam kết sẽ quay trở lại.

“Anh đã ký hợp đồng với Parma chưa?” Galliani hỏi.

“Chưa, nhưng tôi đang trên đường đến chỗ họ”, tôi trả lời.

“Tôi đang đến nhà anh”, Galliani nói.

“Để làm gì?”

“Tôi nói chuyện với Berlusconi rồi, chúng tôi quyết định rằng anh phải đến làm việc cho Milan. Chúng tôi đã sẵn sàng tiếp đón anh”. Nghe xong, tôi tắt nguồn điện thoại.

Và tất nhiên tôi chỉ mở máy lại ngay sau khi đã ký hợp đồng với Milan. Tôi gọi ngay cho Tanzi tại Parma để nói: “Tôi rất xin lỗi, nhưng Milan là gia đình của tôi. Tôi đã là cầu thủ tại đó và tôi rất tiếc vì điều này – chỉ mong ông thông cảm”.

Tanzi đáp: “Tôi hiểu mà, tôi hiểu hết”.

Thậm chí 15 năm sau đó thì tôi vẫn không chắc là Tanzi “hiểu” thật hay không. Ông là người rất có vai vế: nhà sáng lập và cổ đông lớn của tập đoàn Parmalat, mà Parmalat gần như

hoàn toàn sở hữu Parma FC. Về sau ông đã bị truy tố và kết án trong một vụ phá sản quy mô lớn nhất nhì châu Âu. Tôi buộc phải thực dụng. Lòng trung thành và sự liêm chính cũng có giới hạn của nó; liệu Parma sẽ đối xử đẹp với tôi tới mức nào nếu tôi có một xuất phát điểm tệ hại vào đầu mùa giải? Còn Milan từng là nhà tôi, tôi phải luôn coi đây là nơi thể hiện lòng trung thành cao độ nhất.

Tháng 11/2001 tôi đến Milan và ngay lập tức cảm thấy mình đã về nhà. Tuy nhiên đội bóng là một vấn đề khác, chưa tốt lắm. Đâu phải cứ về nhà là mọi chuyện luôn dễ dàng? Sáu tháng đầu tiên của tôi rất vất vả. Trên thị trường chuyển nhượng, chúng tôi đã gắng sức để có được hai cầu thủ xuất sắc là Clarence Seedorf và Alessandro Nesta. Nesta khi đó 27 tuổi, đang ở đỉnh cao phong độ và giá rất cao. Ban đầu, ông Tổng giám đốc đã không thể thuyết phục được Berlusconi chịu trả một số tiền lớn để mua Nesta vì công ty của ông chủ đang gặp khó khăn về tài chính. Ông không muốn mạo hiểm trước dư luận để rồi người ta coi ông là tay chi tiêu hoang phí – nhất là khi trả 30 triệu euro để mua một hậu vệ như Nesta. Mức giá đó quả là khủng, nhưng tôi hiểu cần phải thuyết phục được Berlusconi rằng anh chàng hậu vệ này có tầm quan trọng sống còn đối với câu lạc bộ. Không phải mọi hạn chế tế nhị trong việc điều hành một tổ chức đều được công chúng biết đến. Tuy các nhà quản lý vẫn làm việc dưới sự giám sát của công chúng, vài lý do thực sự của một động thái nào đó cũng không nhất thiết phải được công khai.

Tôi đánh giá Nesta đặc biệt quan trọng cho đội bóng nên quyết định phải tự mình thuyết phục Berlusconi. Lúc đó ông đang ở Đan Mạch và tôi đã nói: “Thưa ngài Chủ tịch, mọi người đều khát khao vinh quang tại Champions League, nhưng nếu ông từ chối mua Nesta thì chúng ta sẽ không thể vô địch. Hãy cho tôi Nesta, tôi sẽ mang về chiếc cúp Champions League”. Cuối cùng, hai chúng tôi đã có một thỏa thuận tuyệt vời. Berlusconi mua Nesta và tôi mang về cho ông chiến thắng ở Champions League. Về sau, chúng tôi còn đoạt thêm một cúp Champions League nữa, một lần lọt vào trận chung kết, một lần vào bán kết và một lần vào tứ kết – quả là một khoảng thời gian huy hoàng của câu lạc bộ.

Tính đến nay thì vòng cung lãnh đạo của tôi tại Milan vẫn là dài nhất trong sự nghiệp – 8 năm – và thời gian này đã cho tôi cơ hội để thay thế các lớp cầu thủ theo thời gian, dần dần cải tiến đội bóng theo một tầm nhìn của riêng tôi. Những thay đổi lớn nhất được thực hiện trong những ngày đầu tiên, vì khi đó đội hình Milan không mạnh lắm. Trong mùa bóng đầu tiên, chúng tôi chỉ đứng thứ tư tại Serie A. Đây là vị trí thấp nhất để được tham gia Champions League, và Milan phải tham gia vòng sơ loại trong mùa giải tiếp theo. Tuy nhiên, vì tôi mới gia nhập hồi tháng 11, chưa đủ thời gian của cả mùa giải và giai đoạn thi đấu giao hữu trước mùa giải chính nên về thứ tư cũng là một kết quả tạm ổn! Trong mùa giải tiếp theo, một số cầu thủ mới gia nhập

đội, trong đó có Seedorf, Nesta và Rivaldo. Chúng tôi sẵn có Rui Costa, và 4 cầu thủ này rất quan trọng đối với tôi; vì tôi biết rằng, sau thời của huấn luyện viên Capello và những người kế nhiệm ông, Chủ tịch câu lạc bộ muốn điều chỉnh lại phong cách của đội bóng. Đội hình của Capello thực sự được tổ chức tốt, nhưng có lẽ họ đã không thể hiện được đẳng cấp hoặc phong cách mà Chủ tịch mong muốn. Đây không phải là lần cuối cùng tôi được giao nhiệm vụ thay đổi phong cách của một đội bóng sao cho phù hợp với mong muốn của người chủ sở hữu và fan hâm mộ.

Với một tập hợp những cầu thủ mới tham gia, chúng tôi lại gặp trở ngại là làm thế nào để giữ được sự hài lòng của tất cả. Không phải ai cũng được ra sân trong mọi trận đấu, nhưng đó lại chính là mong muốn của các cầu thủ tài năng. Nơi hàng tiền vệ, chúng tôi sẽ phải thu xếp khi có Kaká, Gennaro Gattuso, Rui Costa, Andrea Pirlo, Seedorf và Rivaldo; còn trên hàng công là những cái tên Crespo, Andriy Shevchenko, Jon Dahl Tomasson và Filippo Inzaghi. Thách thức ở đây là làm sao khiến tất cả đều vui vẻ hài lòng trong khi tâm trí họ cùng hướng về việc phát triển toàn đội. Bầu không khí tại Milan thật sự tươi đẹp. Điều này rất quan trọng và các cầu thủ hiểu rằng họ đang đứng trong một đội hình xuất sắc tại một câu lạc bộ tầm cỡ, do đó họ sẵn sàng chấp nhận ngồi dự bị trong một số trận đấu. Tất nhiên là không dễ dàng gì, nhưng chúng tôi đã trao đổi riêng với từng cầu thủ khi cần thiết.

Vào đầu mùa giải trọn vẹn đầu tiên của tôi, Milan có một trận đấu trong khuôn khổ giải Champions League và Rivaldo hôm đó ngồi trên ghế dự bị. Cầu thủ này chưa chuẩn bị đầy đủ sau giai đoạn thi đấu giao hữu trước mùa giải chính thức. Tôi cố gắng giải thích với Rivaldo rằng cậu ta sẽ đá chính sau 3 ngày nữa, nhưng cậu ta đáp: “Rivaldo chưa bao giờ ngồi ghế dự bị”.

Tôi khẳng định: “Được thôi, cái gì cũng phải có lần đầu tiên, và trận này là lúc thích hợp để cậu có trải nghiệm đầu tiên”. “Không, không đời nào, Rivaldo mà ngồi dự bị sao...?” Tôi nói: “Rivaldo, cậu phải ngồi dự bị hôm nay”. Và thế là cậu ta bật dậy và bỏ đi thẳng về nhà!!

Các cầu thủ thuộc dạng “hàng độc” sẽ cảm thấy rất khó hiểu lý do tại sao họ không được ra sân, ngay cả khi họ chỉ đạt 80% thể lực. Họ là những chàng trai tuyệt vời vì họ luôn luôn muốn tham gia tất cả các trận đấu, ngay cả lúc bị chấn thương. Đây là một phần trong tính cách của nhà vô địch. Câu lạc bộ đã nói chuyện với Rivaldo và cả người đại diện của cậu ta, rồi Rivaldo đã chịu trở lại băng ghế dự bị trong trận đấu không quá quan trọng gặp Modena. Tối lúc đó, tôi mới nói chuyện lại với cậu ta: “Nghe này Rivaldo, ghế dự bị là tốt cho chính cậu chứ không phải cho chúng tôi. Đừng lo nghĩ gì về việc ngồi dự bị có thể xảy ra với bất kỳ cầu thủ nào, ở trận này hay trận khác. Chúng ta còn rất nhiều trận đấu và ghế dự bị hôm nay sẽ giúp cậu sung sức hơn khi chơi các trận đấu tiếp theo”.

Giai đoạn này Milan chưa gặt hái được nhiều thành công nhưng điều đó đang cận kề: chúng tôi đang xây dựng hướng đến những thành công. Milan giành chức vô địch Champions League năm 2003 và thành công này củng cố vững chắc niềm tin cho các cầu thủ rằng họ đang chơi cho một câu lạc bộ mạnh. Họ hiểu rằng đôi khi họ sẽ được ra sân, đôi khi sẽ phải ngồi trên ghế dự bị. Việc quản lý các cầu thủ lớn đã trở nên dễ dàng hơn bởi vì ai trong đội cũng đều là ngôi sao tài năng.

Một thách thức tại câu lạc bộ cỡ lớn như Milan là xử lý sự cạnh tranh giữa các cầu thủ. Lúc đầu Christian Abbiati là thủ môn số một của đội, còn bida chỉ là số hai, vì vậy Dida phải ngồi chờ trên băng ghế dự bị. Rồi duyên may đã đến với Dida (mà cũng là xui xẻo cho người đồng đội!) khi Abbiati bị gãy xương sườn và phải đối mặt với khoảng thời gian ngừng thi đấu. Dida tỏa sáng khi thiếu vắng người “số một” trong khung thành, nên khi Abbiati đã phục hồi sau chấn thương thì tôi đành phải nói với anh rằng Dida chơi rất tốt và sẽ tiếp tục là “số một”. Abbiati vui vẻ chấp nhận điều đó và đóng vai “số hai” trong một thời gian cho đến khi anh chuyển sang nơi khác. Đây chính là những gì diễn ra tại các câu lạc bộ lớn. Bạn phải chờ thời rồi nắm bắt cơ hội của mình. Một khi đã có cơ hội, bạn phải hiểu rằng nơi đó luôn đầy thử thách. Không được phép tự mãn tại một câu lạc bộ lớn và điều quan trọng là các cầu thủ phải biết rằng: nếu thi đấu tốt khi có cơ hội, họ sẽ có thể tiếp tục đứng trong đội hình. Abbiati biết rõ điều này và anh đã hành xử rất chuyên nghiệp.

Chúng tôi đã có những năm tháng tuyệt vời tại Milan với 2 lần vô địch Champions League và một Scudetto – chức vô địch Serie A. Tôi đã sống trong gia đình bóng đá của mình. Nhưng cuối cùng thì các mối quan hệ cũng nguội lạnh dần. Cả Berlusconi và tôi đều đã thấm mệt. Tám năm là một thời gian dài và ông Chủ tịch muốn thay đổi. Tôi cũng muốn thay đổi, có lẽ một trải nghiệm mới ở nước ngoài sẽ là điều hứng thú.

Trước đó tôi đã thỏa thuận xong các nội dung hợp đồng với Real Madrid, nhưng tôi nói với câu lạc bộ Tây Ban Nha này như sau “Tôi chỉ rời Milan nếu họ muốn tôi ra đi. Tôi sẵn sàng đến với Madrid, nhưng chỉ khi nào Milan cho phép”. Thậm chí trong văn bản này còn thể hiện rõ một điều khoản rằng “sẽ chỉ có hiệu lực khi AC Milan đồng thuận”. Khi tôi nói chuyện với Galliani về cơ hội mới của mình, ông nói: “Không được, không thể như thế được - ông phải ở lại cùng chúng tôi”. Vì vậy, lần đó tôi đã không đi. Galliani đã thể hiện niềm tin rất lớn dành cho tôi, và Real Madrid cũng thế, khi họ mời tôi về. Đời này chẳng có gì là quan trọng hơn là được yêu thương và quý trọng.

Một năm sau đó thì Chelsea ngỏ lời mời và tôi cũng trả lời họ y như vậy: “Tôi sẽ nói chuyện với Milan và nếu Milan muốn tôi lại thì tôi sẽ ở lại”. Rồi tôi lại nói chuyện với Galliani.

Lần này, ông thành thật khuyên tôi: “Chelsea có thể là một ý tưởng hay”. Đến lúc phải ra đi thật rồi.

### ***Xuất khẩu thành công ra nước ngoài: Chelsea***

Câu lạc bộ Chelsea tiếp xúc với tôi lần đầu tiên trong hai cuộc gặp hồi tháng 5/2008 tại Geneva và Paris. Chẳng bao lâu nữa, họ sẽ cần một người huấn luyện viên trưởng khi Avram Grant, người tạm thay thế cho José Mourinho, cũng sắp phải từ nhiệm. Yếu tố bảo mật hóa ra lại trở nên khôi hài, khi chỉ vài giờ sau khi Roman Abramovich và tôi gặp nhau tại Paris thì Adriano Galliani đã gọi tôi “hỏi thăm” tình hình. Lần đó, tôi không được nhận vì ông chủ Chelsea đã chọn huấn luyện viên Brazil là Luiz Felipe Scolari. Có thể nguyên nhân là tiếng Anh của tôi khi đó còn kém quá.

Scolari tỏ ra không hiệu quả tại Chelsea và bị sa thải hồi đầu năm 2009. Guus Hiddink được bổ nhiệm làm huấn luyện viên tạm quyền như một sự thay thế khẩn cấp cho đến khi mùa giải kết thúc, và tôi lại đột ngột xuất hiện trên màn hình radar của Chelsea. Các vòng phỏng vấn lại được tái diễn, cộng thêm các lần trò chuyện “kín đáo” với Abramovich và đội ngũ của ông ta. Khoảng tháng 2/2009, giám đốc bóng đá của Chelsea là Mike Forde đã tiến hành hàng loạt cuộc họp với tôi và trợ lý của tôi, Bruno Demichelis, trong tổng thời gian là 6 tuần lễ. Đối với tôi thì điều này khá xa lạ khi nội dung thảo luận bao gồm rất nhiều vấn đề như: tầm nhìn của Chelsea, mô hình vận hành của câu lạc bộ, các mục tiêu chiến lược, việc sử dụng dữ liệu và mô hình hóa thành tích thi đấu, quản lý các cầu thủ tầm cỡ và các điều kiện mà tôi tin rằng mình cần có để thành công ở Chelsea. Mike đặt ra một loạt những câu hỏi sâu sắc dành cho tôi về tất cả những vấn đề này, và còn mở rộng ra nhiều đề tài khác nữa.

Quá trình liên hệ diễn ra rất “mãnh liệt” và khác hẳn mọi trải nghiệm của tôi với các câu lạc bộ khác. Tháng 3/2009 tôi đồng ý tham gia Chelsea và sẽ chính thức bắt đầu công việc vào tháng 6. Sau khi ký hợp đồng, Mike đã giúp tôi rất nhiều để tôi hiểu được cơ cấu tổ chức của Chelsea, các đặc trưng của Premier League, chính sách tuyển dụng của Chelsea và những kỳ vọng của người chủ sở hữu – mặc dù những điều này đều đã được làm rõ trong những lần thảo luận trước đó. Thế rồi tôi và trợ lý Bruno được đưa sang Hà Lan để tham gia một khóa học tiếng Anh chuyên sâu trong suốt tuần, mỗi ngày từ 8h sáng đến 8h tối. Nếu lần trước ngôn ngữ từng là rào cản thì lần này tôi quyết tâm rằng mình phải vượt qua, tôi muốn làm một cậu học sinh giỏi nên học rất chăm. Ngay sau khi bắt đầu vào làm việc, tôi đã tổ chức buổi họp báo lần đầu tiên tại Chelsea và nói tiếng Anh trước hơn 200 nhà báo. Tôi cũng lo lắng, tất nhiên, nhưng mọi chuyện

hôm đó đã diễn ra tốt đẹp.

Trong phòng thay đồ Chelsea đã có sẵn nhiều cá tính mạnh mẽ và tôi chắc chắn rằng bản lý lịch thành công trong sự nghiệp đã giúp tôi đôi chút lúc ban đầu. Khi bạn từng giành hai chức vô địch Champions League và đến một câu lạc bộ mới, bạn dễ nhận được nhiều sự tôn trọng từ phía các cầu thủ – nhưng chỉ trong thời gian đầu thôi. Tuần trăng mật này với các cầu thủ không bao giờ kéo dài vì chẳng bao lâu sau đó, họ sẽ nhìn bạn và hỏi “Ông có thể giúp được gì cho chúng tôi?”

Tôi không thay đổi phong cách tập luyện. Các cầu thủ đang cảm thấy thoải mái, vậy thì cứ giữ nguyên. Tuy nhiên chúng tôi đã thay đổi phong cách thi đấu và điều này có lợi theo một cách khác: các cầu thủ phải tập trung và học hỏi, từ đó thúc đẩy những phẩm chất tốt nhất của họ. Đương nhiên, chúng tôi phải thay đổi phong cách thi đấu vì ông chủ muốn điều gì đó khác biệt. Sau này khi đến với Real Madrid, tôi cũng thấy vậy. Ngay trong những lần đầu gặp gỡ, Abramovich đã nói với tôi “Tôi muốn tìm một người huấn luyện viên trưởng để giúp đội bóng của tôi có bản sắc riêng, điều mà tôi chưa nhìn thấy khi xem Chelsea trình diễn. Hãy nhìn Barcelona hay Manchester United kia kìa, họ đều có bản sắc rõ nét”. Vì vậy, chúng tôi đã thay đổi phong cách, cụ thể là kiểm soát bóng nhiều hơn. Mà nói về kiểm soát bóng thì có cách nào tốt hơn là mua về một cầu thủ như Andrea Pirlo của Milan? Chúng tôi đã cố gắng để mua Pirlo nhưng không thể, vì thế trong thời gian đầu tôi dùng Michael Essien. Cậu ta thích nghi tốt và đã trở thành một trong những cầu thủ chịu trách nhiệm kiểm soát bóng tốt nhất.

Tôi đã có một khởi đầu tươi sáng tại Chelsea. Đội bóng thắng tất cả các trận trong chuyến du đấu trước mùa giải tại Mỹ. Các cầu thủ có vẻ tiếp nhận tốt ý tưởng, suy nghĩ và cách tiếp cận trận đấu của tôi. Chúng tôi khởi đầu mùa giải rất tốt, với 14 chiến thắng sau 16 trận đầu tiên, tính trên mọi đấu trường. Tuy nhiên, ngay khi đó đã có dấu hiệu cho thấy mối quan hệ của tôi với giới chỉ có vấn đề. Trong chuỗi chiến thắng này, chúng tôi có để thua 1-3 trước Wigan. Trong tâm trí tôi thì đó chỉ là một “tai nạn” nhỏ, điều vô cùng bình thường trong bóng đá, nhưng Abramovich đã đến sân tập ngay sáng hôm sau để nghe lời giải thích. Tôi đã cố gắng lắng nghe và không phản ứng bốc đồng, nhưng lẽ ra tôi nên chuẩn bị sẵn một số câu trả lời cho ông chủ. Và lẽ ra tôi phải hiểu đây là lời cảnh cáo đầu tiên. Đây là một kiểu quan hệ với chủ sở hữu hoàn toàn mới mẻ – ngay cả Berlusconi cũng không yêu cầu khắt khe đến vậy.

Tháng 12/2009, chúng tôi đứng thứ hai trong bảng xếp hạng Premier League và kết thúc vòng đấu bảng Champions League vị trí đầu bảng. Với kết quả này Chelsea sẽ đối đầu với Inter Milan và huấn luyện viên José Mourinho trong vòng 1/8, và ngay lập tức những sức ép và kỳ vọng tăng vọt, dù còn hơn hai tháng nữa vòng đấu này mới diễn ra! Chúng tôi khởi động năm



2010 bằng những trận đấu mạnh mẽ trong Cúp FA, nhưng tới tháng 2 thì tôi hứng chịu hai đòn sấm sét ảnh hưởng nghiêm trọng đến mối quan hệ của tôi với Abramovich. Đầu tiên, chúng tôi để thua tan nát 2-4 ngay trên sân nhà trước Manchester City vì thi đấu kém hơn và tư duy chiến thuật thua xa đối thủ. Ông chủ lập tức triệu tập cuộc họp lúc 9h sáng hôm sau để biết chuyện gì đã xảy ra. Abramovich không bao giờ chấp nhận những thất bại đau đớn – những trận thua mà ông ta tin là không đáng có với Chelsea. Đòn thứ hai và thậm chí còn tệ hơn là trận thua của chúng tôi trên sân khách trước Inter trong lượt đi vòng 1/8 Champions League.

Khi lại để thua Inter 0-1 trong trận lượt về trên sân nhà, lần đầu tiên trong sự nghiệp, tôi bị công khai phê phán trên các phương tiện truyền thông. Tuần trăng mật ngọt ngào thực sự đã kết thúc. Ngày hôm sau, Abramovich yêu cầu ban huấn luyện Chelsea giải trình. Tình huống đó đã dạy tôi biết cách ứng phó với các loại chủ sở hữu khác nhau; và một lần nữa, tôi đã không chọn phương cách “đổi đầu”. Quyết liệt, gay gắt không phải là cách của tôi. Tôi thích tư duy sâu trong những thời khắc khó khăn, bình tĩnh giải quyết vấn đề bằng lý trí. Cuối mùa giải đó, khi Inter của Mourinho vô địch Champions League – một tham vọng mà ông ta không thể thực hiện với Chelsea – tình cảnh của tôi thật tệ hại. Có lẽ sắp kết thúc rồi. Một nguy cơ rất lớn.

Chelsea đã bị loại khỏi cuộc đua Champions League nhưng tôi vẫn đặt ra cho các cầu thủ một thách thức mục tiêu mới – cú đúp với chức vô địch Premier League và cúp FA lần đầu tiên trong lịch sử Chelsea. Tôi đưa ra một biểu đồ chỉ dẫn con đường đến thành công, giải thích với các cầu thủ rằng trong thế kỷ 20 chỉ có 4 đội giành được cú đúp như vậy, còn trong thế kỷ 21 thì mới chỉ có một đội làm được. Nếu đoạt cú đúp, chúng tôi sẽ là những người đầu tiên giành vinh quang này trong 8 năm qua, kể từ khi Arsenal thành công vào năm 2002. Đây là nhiệm vụ mới của Chelsea.

Đây chính là lúc việc xây dựng các mối quan hệ với cầu thủ phát huy tác dụng. Các cầu thủ biết rằng ông chủ phiền lòng vì tôi và họ cảm thấy họ đã làm tôi thất vọng. Thế là họ bắt đầu chơi bóng vì tôi; họ có cảm giác mắc nợ tôi và đã đáp trả một cách xuất sắc.

Chelsea sau đó đã giành rất nhiều trận thắng, nhiều trận với cách biệt lớn – các cầu thủ của tôi ghi được thật nhiều bàn thắng – và vào ngày cuối cùng của mùa giải, chúng tôi đánh bại Wigan 8-0 để giành chức vô địch Premier League. Một tuần sau đó, chúng tôi thắng trận chung kết cúp FA trước Portsmouth để hoàn tất cú đúp danh hiệu tại Anh. Điều quái lạ là người ta không gia hạn bản hợp đồng 3 năm của tôi sau trận chung kết này. Thực tế, họ thậm chí còn không nhắc đến điều đó nữa! Tất cả đều cho thấy một “lời cảnh báo” nghiêm trọng nữa dành cho tôi.

Những dấu hiệu đáng lo ngại hơn tiếp tục xuất hiện. Không có ngôi sao mới nào được

mua thêm trong mùa hè và một vài cầu thủ lớn tuổi, như Michael Ballack chẳng hạn, không được gia hạn hợp đồng. Tôi được yêu cầu đưa 5 cầu thủ tốt nghiệp học viện đào tạo trẻ vào đội hình 25 người của mùa bóng mới, và tôi đã làm như vậy. Trong trận đầu tiên của mùa giải, Chelsea đại thắng 6-0 nhưng tôi vẫn được triệu tập đến nhà Abramovich đêm đó để nghe khiển trách vì hiệu suất thấp. Lại một cảnh báo nữa – dù mùa bóng mới chỉ bắt đầu vồn vện đúng một trận.

Chúng tôi tiếp tục đà khởi đầu giòn giã và dẫn đầu bảng xếp hạng cho đến tháng 11 đen đui. Vài ngày sau trận thua Liverpool 0-2, người trợ lý của tôi là Ray Wilkins bị sa thải. Tôi học được bài học mới. Lẽ ra tôi nên phản ứng mạnh, nhưng tôi biết là mọi sự đã rồi. Michael Emenalo, người đứng đầu bộ phận tìm kiếm tài năng cho câu lạc bộ, được bổ nhiệm làm trợ lý huấn luyện viên trưởng và tôi phải giới thiệu anh ta trước đội bóng. Các cầu thủ người Anh đặc biệt không hài lòng với sự việc này.

Tôi lấy làm lạ khi câu lạc bộ loại bỏ Wilkins. Người ta không bàn bạc gì với tôi trước khi ra quyết định. Trong năm đầu tiên của tôi tại Chelsea, Ray đương nhiên đóng vai trò quan trọng vì lý do ngôn ngữ – anh biết nói tiếng Ý – và là một nguồn tham chiếu tốt dành cho các cầu thủ. Qua năm sau, dù không muốn nhưng tôi đã có thể tự mình xoay sở được. Nay câu lạc bộ đã quyết định và hay phải ra đi. Khi Abramovich chọn Emenalo làm trợ lý huấn luyện viên trưởng cho tôi, tôi đã nói với câu lạc bộ là mình không cần thêm trợ lý. Tôi đã có Paul Clement và Bruno Demichelis, ba chúng tôi đủ sức xử lý mọi việc.

Cá nhân tôi chẳng có bất kỳ vấn đề gì với Emenalo, nhưng anh ta không thoải mái với vai trò mới của mình. Trong quá khứ, anh chưa từng làm trợ lý huấn luyện viên trưởng – kinh nghiệm của anh là tìm kiếm cầu thủ mới cho đội. Nhưng câu lạc bộ khi đó vẫn đưa anh vào vị trí này. Chắc chắn anh không thoải mái khi đứng trước các cầu thủ, bởi vì họ đã biết anh trong một vai trò khác chứ không phải ở vai diễn mới này.

Trong tháng 1/2011, câu lạc bộ ký hai bản hợp đồng then chốt – Fernando Torres từ Liverpool và David Luiz từ Benfica – nên tinh thần nhìn chung có tăng lên một chút, tuy nhiên niềm vui cũng chẳng được bao lâu. Buồn thay, Torres không đạt đỉnh cao phong độ sau một thời gian chấn thương tại Liverpool. Vào tháng 4, chúng tôi gặp Manchester United trong trận tứ kết Champions League với cảm giác rằng cần phải thắng để cứu vãn cả mùa giải. Đêm trước trận lượt về, Abramovich nói chuyện với các cầu thủ và yêu cầu phải thắng, nếu không đội bóng sẽ có những thay đổi lớn. Ông nói riêng với tôi rằng nếu để thua thì tôi không cần đến làm việc nữa. Khi đó tôi cũng không chắc là ông chủ nói nghiêm túc hay chỉ nói chơi. Chelsea đã thua trận đó, còn tôi vẫn đi làm tiếp mặc dù cảm thấy như mình đã chết rồi. Một lần nữa, lẽ ra tôi phải quyết liệt đối mặt với người chủ sở hữu, nhưng dường như điều này cũng chỉ là vô nghĩa.

Chúng tôi để thua Everton 0-1 trên sân khách trong ngày cuối cùng của mùa giải. Người ta nói cho tôi hay rằng khi ông Tổng giám đốc điều hành đang lái xe rời sân vận động thì nhận được cuộc điện thoại có nội dung: “Hãy quay lại để nói với Carlo rằng ông ta đã bị sa thải”. Tôi nghĩ logic ở đây là không cần chờ đợi thêm để thông báo tin này với tôi. Ít nhất thì theo cách này tôi cũng có thể nói lời tạm biệt với các cầu thủ và nhân viên trước khi kết thúc mùa giải. Đêm đó, khi đội bóng quay lại London, các cầu thủ kỳ cựu như Didier Drogba, John Terry, Frank Lampard và vài người khác đã kéo tôi ra ngoài ăn nhậu. Tôi chưa bao giờ có trải nghiệm này trong sự nghiệp, và tự nghĩ rằng chắc họ cũng quý mến tôi...

Những tháng năm của tôi ở Chelsea cũng đi theo một vòng cung quen thuộc. Chúng tôi giành được chiến thắng đúp trong mùa giải đầu tiên, chơi theo phong cách mà ông chủ Abramovich mong muốn, tiếp theo là một giai đoạn mất phong độ không thể tránh khỏi, mối quan hệ với ông chủ nhạt nhẽo dần, rồi tôi bị bãi nhiệm một cách khắc nghiệt. Tuy nhiên khung thời gian trong vòng cung này, sau thời gian dài ở Milan, vẫn là mới mẻ đối với tôi.

Giờ đây nhìn lại, kết quả mùa giải đầu tiên và phong cách thể hiện có vẻ đã làm hài lòng ông chủ, nhưng như đã nói, tôi thiếu chú ý đến một dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm. Trong mùa thứ hai, tôi đã thấy nguy cơ trong vài tháng cuối, như câu chuyện tại Madrid sau này. Người ta đồn đại rằng tôi ưu ái, thiên vị các cầu thủ Anh hơn những người khác trong đội. Điều này không đúng. Tôi quý mến các cầu thủ Anh vì họ rất chuyên nghiệp và sung sức. Tôi không quan tâm đến những thứ vụn vặt khác bởi vì trong lúc tình hình trở nên nghiêm trọng thì họ vẫn thực sự chơi tốt trên sân.

Tuy nhiên, mối quan hệ với chủ sở hữu lại không tốt đẹp như vậy. Những chi tiết nhỏ nhất lâu ngày dồn lại có thể làm hỏng một mối quan hệ. Trong số đó là việc sa thải Ray Wilkins để thay thế bằng người khác, rồi Abramovich cũng bắt đầu nói rằng tôi thiên vị với một số cầu thủ nhất định; có lẽ ông ta nghe theo những tin đồn. Tôi nói rất rõ với ông rằng điều đó không đúng sự thật. Quan trọng là Chủ tịch và các huấn luyện viên phải cởi mở với nhau.

Có lẽ “thiên vị” chỉ là một cái cớ của Abramovich. Tôi tin lý do chính khiến ông ta sa thải tôi là suy nghĩ rằng việc quản lý đội bóng còn nhiều sai sót. Ông ta nghĩ rằng tôi quá ôn hòa tử tế với các cầu thủ và suy luận thêm rằng cách này gây ra những chuyện không hay. Ông đã cố gắng thuyết phục tôi làm ngược lại với những gì tôi từng làm, nghĩa là quyết liệt hơn, cứng rắn hơn với các cầu thủ.

Trước kia và sau này tôi đã và sẽ còn nghe những lời khuyên tương tự, nhưng ông ta đã sai – tất cả đều sai. Tôi không thay đổi tính cách của mình.

Ban đầu, Chelsea tuyển dụng tôi vì khả năng làm lắng dịu tình hình tại một câu lạc bộ

bằng cách tạo dựng các mối quan hệ với cầu thủ. Đó chính là một trong những thế mạnh lớn nhất của tôi. Trong các giai đoạn sau, họ không còn muốn cách tiếp cận này nữa và mối quan hệ với ông chủ – vâng, chính xác là với ông ta, chứ không phải quan hệ với các cầu thủ – đã bắt đầu xấu đi. Họ thuê tôi làm việc để có một người huấn luyện viên trưởng tử tế và bình tĩnh trước các cầu thủ, rồi sau đó khi có những dấu hiệu trục trặc đầu tiên trong thi đấu thì họ lại lôi chính những phẩm chất đó ra để quy lỗi! Tôi biết rằng nếu tôi giành chiến thắng thì đó là vì tôi trầm lặng; mà nếu đội bóng thua thì cũng lại là do tôi... trầm lặng. Ồ, sao lại như thế được? Đó là một nghịch lý, nhưng tôi đã bị mắc kẹt trong nghịch lý này tại Chelsea. Có lẽ đây là chu trình tự nhiên của các huấn luyện viên trưởng nói chung. Chính cái lý do để câu lạc bộ tuyển dụng vào làm việc lúc đầu lại trở thành nguyên nhân của quyết định sa thải. Hoặc dường như đây chỉ là đặc trưng trong vòng cung lãnh đạo của riêng tôi – Carlo Ancelotti. Tôi biết mình không thể thay đổi tính cách, có lẽ vì thế tôi cũng không thể thay đổi được vòng cung lãnh đạo của mình. Tất cả những gì tôi có thể nói chắc là sự thất vọng lớn khi rời khỏi sân Stamford Bridge mà thôi...

### ***Dự án với người Paris***

Paris Saint-Germain đã được mua lại bởi Qatar Sports Investments dưới sự dẫn dắt của Chủ tịch Nasser Al-Khelaifi. Khi đó họ đang tìm kiếm một huấn luyện viên trưởng có tên tuổi lớn để dẫn dắt đội bóng lên một tầm cao mới, đặc biệt là tại Champions League. Là người từng giành chiến thắng Champions League, tên tôi luôn lọt vào danh sách trong hoàn cảnh này, nhưng việc mời tôi tham gia làm việc lại được coi là điều kỳ lạ tại nước Pháp, khi Paris Saint-Germain đang đứng đầu Ligue 1 vào thời điểm đó.

Paris Saint-Germain không phỏng vấn tôi, như Mike Forde đã làm tại Chelsea, về phong cách huấn luyện, triết lý hay nhu cầu nhân sự. Có lẽ là vì ông Tổng giám đốc Leonardo là bạn tôi từ Milan. Paris Saint-Germain là một thách thức mới mẻ dành cho tôi. Tầm nhìn của họ là trở thành một trong những tên tuổi mạnh nhất châu Âu trong 2 hoặc 3 năm nữa và đó là công việc của tôi: quản lý dự án và đạt mục tiêu.

Tôi gia nhập câu lạc bộ vào tháng 12/2011, ở giai đoạn giữa mùa giải. Khi ngồi vào chiếc ghế huấn luyện viên trưởng “ngang xương” kiểu này, bạn rất khó gắn kết các thành viên huấn luyện hiện có, bởi vì đôi bên chưa có thời gian làm việc cùng nhau. Có đủ thời gian cho một giai đoạn thi đấu giao hữu trước mùa giải chính, đi cùng với cả ban huấn luyện và các cầu thủ là điều rất quan trọng nhằm tạo dựng quan hệ. Thời gian vô cùng quan trọng: Tình hình đến đâu rồi? Có trở ngại gì không? Phải chăng cách tốt nhất là đừng tham gia giữa dòng, khi câu lạc bộ đã vào

giữa một chu kỳ ngân sách? Phải chăng tôi đang tự mang rắc rối vào thân?

Tôi mau chóng nhận ra rằng PSG đã không được tổ chức tốt, vậy nên tôi phải tìm thêm người. Mô hình làm việc trước đây của tôi được tái hiện. Tôi mang về câu lạc bộ người trợ lý Paul Clement cùng với một huấn luyện viên thể lực mới, các chuyên viên phân tích và nhà khoa học. Ở Chelsea tôi đã có các chuyên gia đầy năng lực để xử lý các lĩnh vực quan trọng nhất, nhưng đối với tôi PSG lại là một thách thức mới. Nơi đây tôi phải xây dựng một đội ngũ hỗ trợ của riêng mình.

Mà vấn đề không đơn thuần là tổ chức lại đội ngũ huấn luyện. Câu lạc bộ này rất khác so với Milan hoặc Chelsea, những nơi mà mọi thứ đều sẵn có và người ta đã biết cách quản lý. Đúng hơn thì PSG rất giống các câu lạc bộ mà tôi từng làm huấn luyện viên trưởng trong những năm đầu sự nghiệp, chứ không phải là một tổ chức với tham vọng trở thành một thể lực bóng đá ở tầm toàn cầu. Chúng tôi đến đá một trận trên sân khách và vào ngày thứ năm, người quản trị viên hỏi chúng tôi muốn ăn món gì vào đêm thứ bảy: “Cá hồi nhé các bạn, hay các món gà?” Là sao? Anh đang hỏi tôi câu này vào ngày thứ năm – tại sao chương trình không được hoạch định sẵn sàng từ trước? Câu lạc bộ này thậm chí không có riêng một nhà hàng. Các cầu thủ sẽ đến sân 30 phút trước khi tập luyện và ra về ngay sau khi hoàn tất buổi tập.

Tôi cần giới thiệu những điều kiện và tổ chức mà có thể giúp xây dựng được một *tâm lý chiến thắng* – điều mà các câu lạc bộ lớn đều có. Các cầu thủ cần hiểu, như những con người ở Milan đã hiểu, rằng họ là một phần của một câu lạc bộ tuyệt vời nhưng tôi phải bắt đầu quá trình này một cách từ tốn chậm rãi, mềm mỏng nhẹ nhàng. Tôi nói chuyện với các cầu thủ về những gì chúng tôi sẽ làm, rồi từng ngày chúng tôi bắt đầu cải thiện văn hóa câu lạc bộ. Chúng tôi tự tổ chức một nhà hàng nhỏ ngay sân tập dành cho các cầu thủ để họ dùng bữa ăn sáng khi đến và ăn trưa sau khi tập luyện. Nhà hàng là nơi các cầu thủ có thể ăn uống với nhau và phát triển tinh thần đồng đội. Chúng tôi không áp đặt bất cứ điều gì, chỉ đơn giản là tạo ra cho họ một môi trường thân thiện để họ muốn tham gia mà thôi.

Khi tôi đến đây thì PSG đang dẫn đầu bảng, nhưng đến hết mùa giải thì chỉ đứng thứ hai tại Ligue 1. Huấn luyện viên thường bị sa thải trong tình huống này, thế mà tôi không mất việc, và tôi cảm thấy rất phấn khích. Hội đồng quản trị của câu lạc bộ rất tập trung vào dự án “đường dài” và họ hiểu mọi thứ cần có thời gian. Kế hoạch đề ra cho tôi là tìm mua cầu thủ vào mùa hè, xây dựng đội hình thi đấu và giành chức vô địch Ligue 1 trong mùa giải tiếp theo, đồng thời lọt vào tứ kết Champions League. Điều then chốt đối với tôi là cải thiện đội bóng trong năm sau và liên tục phát triển hằng năm. Một tín hiệu tích cực: người ta dành thời gian cho tôi làm điều này.

Chúng tôi bắt đầu tìm các cầu thủ phù hợp. Vào mùa hè, PSG ký hợp đồng mua Zlatan

Ibrahimović và Thiago Silva, cả hai đều là những cầu thủ hàng đầu và có tính chuyên nghiệp cao. Họ sẽ làm gương cho những người khác. Đôi khi chính cầu thủ mới là người lãnh đạo, chứ không phải huấn luyện viên trưởng. Silva và Ibrahimović ngay tức khắc đã trở thành những thủ lĩnh trong phòng thay đồ. Đó là lý do tại sao tôi cần họ.

Tôi đã nói chuyện riêng với Ibrahimović, giải thích tình hình câu lạc bộ và tầm quan trọng của anh trong tập thể cầu thủ, lúc thi đấu cũng như ngoài sân cỏ. “*Cậu có thể làm gương cho tất cả những đồng đội khác*”, tôi nói. “*Cậu có kinh nghiệm, tài năng, nhân cách, cá tính, và theo nghĩa này thì cậu rất tuyệt.*”

Về Ibra, có thể anh không phải là nhà ngoại giao, nhưng đó là một người chiến thắng thực thụ. Vấn đề lớn nhất giữa anh và tôi là trên sân tập. Ngay cả trong các buổi tập, anh cũng không muốn thua, chưa bao giờ muốn thua. Anh luôn quyết chiến, lúc nào cũng chơi bóng với 100% sức lực, không lùi bước. Nếu không ưa điều gì đó, anh ta sẽ cho bạn biết. Với các cầu thủ trẻ, Ibra đôi khi... quá mạnh mẽ, vì vậy tôi nói với anh ta rằng anh phải chăm sóc họ vì đang là tấm gương. Tôi giải thích rằng cần một chút tinh tế, vì nói cứng với bọn trẻ không phải lúc nào cũng hiệu quả. Sự tinh tế không phải là điểm mạnh nhất của Ibra.

Một ngày trên sân tập, Ibra nghĩ rằng có một cầu thủ trẻ không nỗ lực tối đa. Vào cuối buổi, Ibra gọi anh chàng này ra và căn dặn: “Bây giờ cậu về nhà và phải viết vào nhật ký rằng hôm nay có tập chung với Zlatan. Biết sao không, bởi vì tôi nghĩ rằng đây có thể là lần cuối cùng chúng ta tập chung với nhau”.

Anh không ngại nói ra sự thật với bất cứ ai, ngay cả tôi. Có một lần chúng tôi nói chuyện về Hernan Crespo, một tiền đạo mà theo tôi là rất xuất sắc. Khi tôi hỏi Ibra nghĩ gì, anh đáp: “Đúng, anh ta là một tiền đạo, nhưng không thể tạo ra sự khác biệt. Chỉ có 3 cầu thủ tạo ra được sự khác biệt: Ibrahimović, Messi và Ronaldo”. Đó là sự tự tin của anh, và anh đã đúng khi nghĩ thế. Ibra là một trong số ít các tiền đạo, có lẽ là duy nhất, cảm thấy rằng hỗ trợ ghi bàn và trực tiếp ghi bàn đều mang lại niềm hạnh phúc lớn ngang nhau. Anh là cầu thủ có tinh thần đồng đội nhất mà tôi từng gặp, điều này có giá trị lớn cho toàn đội bóng.

Tất cả những cầu thủ mới gia nhập trong mùa hè đều cần thời gian để hòa nhập và gắn kết với vai trò của mình, vì vậy tới tháng 12 trong mùa giải trọn vẹn đầu tiên của tôi tại Paris, đội bóng vẫn chưa đạt đúng phong độ. Mặc dù vậy, chúng tôi vẫn đứng vị trí thứ hai trong giải vô địch Pháp và đã đủ điểm vào vòng loại trực tiếp của Champions League khi vẫn còn một trận chưa đá tại vòng bảng. Sau đó, chúng tôi để thua trận đấu với Nice. Trận đấu cuối của vòng bảng Champions League sẽ diễn ra 3 ngày sau đó. Vị Chủ tịch và Leonardo đến nói thẳng với tôi: “Nếu không giành chiến thắng trận này thì ông sẽ bị sa thải”. Trời, sao ông ta phải nói như thế

khi PSG đã đủ điểm lọt vào vòng sau, ngay cả nếu điều đó là sự thật?

Ngay hôm trước trận đấu đó, họ lại đến một lần nữa và cả hai người đều nói với tôi: “Phải thắng vào ngày mai hoặc ông sẽ bị sa thải”. Khi tôi hỏi tại sao, họ trả lời: “Bởi vì chúng tôi không hài lòng. Chúng tôi đang theo đuổi cả một dự án, chứ không chỉ là kết quả trận đấu, và chúng tôi không vui. Chúng tôi đã quyết định rằng nếu thua trận này thì ông sẽ bị sa thải”.

Tôi nói với họ rằng ngay cả khi họ có suy nghĩ đó thì tại sao phải nói về việc sa thải huấn luyện viên trưởng: Nếu tôi giành chiến thắng thì tiếp theo sẽ là gì nào? Hẳn là khi đó tôi sẽ được ở lại tiếp tục công việc, nhưng tôi sẽ không thoải mái. Làm sao tôi thoải mái khi biết rằng mình đã không được Chủ tịch và Tổng giám đốc tin tưởng:

Trận đấu tại Champions League đó, chúng tôi đã thắng. PSG chơi rất tốt và đánh bại Porto 2-1, vì vậy tôi đã không bị sa thải. Nhưng mọi thứ đã thay đổi đối với tôi. Tôi không còn được câu lạc bộ tin tưởng nên vị thế của tôi không còn vững chắc, đặc biệt là trong một dự án dài hạn như thế này. Tôi nói với Leonardo rằng tôi sẽ ra đi vào cuối mùa giải. Leonardo là bạn tôi (hoặc tôi đã nghĩ như thế!) và ông đã không giải thích thực sự rõ ràng về cách mà câu lạc bộ đối xử với tôi. Tôi ngạc nhiên, bởi vì chuyện này không bao giờ nên xảy ra trong bóng đá, hoặc trong bất kỳ doanh nghiệp nào khác. Nếu bạn phải sa thải ai đó thì cứ thế mà làm – đừng nói với họ rằng nếu họ thua cuộc hoặc làm hỏng việc gì đó thì bạn sẽ \*sa thải họ. Nếu tôi không được việc thì chỉ đơn giản là loại bỏ tôi, cần gì gửi tôi những tối hậu thư xuẩn ngốc trước đó!!! Bạn là ông chủ, tất nhiên bạn có quyền sa thải bất cứ ai bạn muốn – nhưng hãy hành xử như một người đàn ông.

Tình hình trái ngược tại Juventus, nơi mà tôi đã kết thúc mùa giải chỉ với vị trí thứ 2 và câu lạc bộ không hài lòng. Khi đó họ gọi cho tôi và nói: “Chúng tôi phải thay đổi huấn luyện viên trưởng”. Mới ngày trước, tôi vẫn được cho là người huấn luyện viên trưởng tốt nhất thế giới đối với họ, và ngày hôm sau họ sa thải tôi. OK, không vấn đề – nhưng đừng nói với tôi kiểu đó trong khi đang diễn ra mùa giải.

Tôi không chắc rằng ngành nhân sự chính thống hiện nay có đồng ý với tôi hay không, nhưng tôi muốn thành thật. Tôi luôn mong muốn một tiến trình sa thải nhanh gọn. Tôi đã học được rằng việc bị sa thải – cũng như được tuyển dụng, trong khía cạnh này – hiếm khi chỉ liên quan đến một mình bạn, mà luôn luôn còn là từ phía người tuyển dụng hoặc sa thải bạn. Hãy làm công việc của mình tốt nhất có thể và cứ để người khác đánh giá bạn, bởi dù sao họ cũng sẽ làm điều đó!

Tôi rất buồn khi rời PSG vì tôi đã xây dựng được quan hệ với các cầu thủ, nhưng quả thật tôi không thể ở lại lâu hơn! Một vòng cung nữa lại kết thúc, đáng thất vọng và cũng đáng ngạc nhiên bởi vì tôi đã mong đợi tham gia vào một dự án mang tầm dài hạn. Tuy nhiên, một thách

thức mới mẻ lý thú lại đang đón chờ tôi tại Madrid.

## ***Những khát vọng lớn lao: Real Madrid***

Khởi đầu cũng không tồi, trong mùa giải đầu tiên tại Real Madrid tôi đã đem về “Chén thánh La Décima” – danh hiệu vô địch cúp C1/Champions League lần thứ 10 – cho vị Chủ tịch của câu lạc bộ Florentino Perez. Tôi tìm ra cách sắp xếp Gareth Bale – cầu thủ với bản hợp đồng kỷ lục – vào một vị trí trong sơ đồ chiến thuật để vừa làm tăng thêm sự đóng góp của Bale cho đội bóng, vừa hỗ trợ tốt cho ngôi sao Cristiano Ronaldo. Tôi cũng giám sát sự phục hồi phong độ của Ángel Di Maria và giúp Luka Modric “hồi sinh” – cầu thủ có thể trở thành cầu thủ quan trọng chỉ sau Ronaldo tại Real!

Trong mùa thứ hai, sự khởi đầu dường như còn đẹp hơn nữa. Chúng tôi có một chuỗi chiến thắng 22 trận liên tiếp-điều chưa từng có tiền lệ, và chỉ chào thua vì các chấn thương và những lý do ngoài bóng đá để cuối cùng tay trắng. Thế là chỉ vỏn vẹn 12 tháng sau khi giành cúp Champions League trong nỗ lực đầu tiên tại Real, tôi đã mất việc làm.

Giống như lời “Bố Già” Vito Corleone trong bộ phim yêu thích của tôi từng nói: “Đó là chuyện làm ăn, đâu phải chuyện cá nhân”

Hai năm trước, tôi đã rất buồn khi phải rời khỏi Paris Saint-Germain sau chức vô địch Ligue 1 ở Pháp. Nhưng lúc đó tôi biết rằng mình đang trên đường đến với một trong những vị trí lãnh đạo đầy thách thức, được nhiều người khao khát nhất và cũng bấp bênh nhất trong làng bóng đá thế giới tại Madrid. Florentino Perez chưa bao giờ che giấu sự ngưỡng mộ dành cho tôi, ông ta từng hai lần liên hệ mời tôi trước đó. Sau lần tiếp cận thứ 3 và tôi đồng ý gia nhập Real, ông ta chào đón tôi như một “người kiến tạo hòa bình” vì sự điềm tĩnh của tôi.

Pérez dùng nhiều ngôn từ đẹp, nhưng tôi hiểu rõ rằng ông ta là người trực tiếp tuyển dụng và sa thải 9 huấn luyện viên trưởng trong 12 năm làm Chủ tịch câu lạc bộ (2 nhiệm kỳ). Tôi tỉnh táo ngay từ đầu – bản chất công việc phải thế – và rõ ràng là từ thông điệp của Pérez khi sa thải tôi, Real Madrid không phải là một câu lạc bộ để bạn cộng tác lâu dài và sâu sắc. Ngay cả khi xét theo các tiêu chí điên rồ của bóng đá thì Madrid cũng thuộc về một “đẳng cấp” riêng. Tại câu lạc bộ này, khoảng thời gian để điều chỉnh hội nhập, tuần trăng mật và duy trì thành công thậm chí còn được ép lại ngắn hơn so với phần còn lại của toàn bộ nền bóng đá. Sau khi sa thải tôi, Pérez phát biểu: “Carlo là một dấu ấn trong lịch sử câu lạc bộ bởi vì ông đã đem về danh hiệu La Décima. Nhưng tại đây yêu cầu rất cao và chúng ta cần tạo động lực mới cho Real Madrid đạt đến cấp độ mong muốn. Sa thải Carlo là một quyết định khó khăn. Những kỳ vọng tại câu lạc bộ



này là vô cùng cao vì Madrid luôn muốn trở thành nhà vô địch”.

Khi chia tay, Pérez vẫn tử tế trong ngôn từ khi tuyên bố thêm rằng “tình cảm mà các cầu thủ và fan hâm mộ dành cho Carlo cũng y như tình cảm của bản thân tôi dành cho ông ấy”. Chỉ 2 ngày trước khi Pérez ra thông báo, Cristiano Ronaldo đã viết trên trang mạng xã hội Twitter về “công tác huấn luyện tuyệt hảo và sự thân thiết diệu kỳ mà Ancelotti đã tạo dựng với các cầu thủ. Tôi hy vọng chúng ta được làm việc cùng nhau trong mùa giải tới”. Các cầu thủ khác cũng đồng tình, vì vậy tôi có thể hài lòng rằng mình đã tạo nên các mối quan hệ tích cực. Mối quan hệ luôn là một mục tiêu quan trọng đối với tôi. Đó là quan hệ với những thành viên ban huấn luyện, với cầu thủ, với Tổng giám đốc và tất nhiên là với vị Chủ tịch – tất cả đều mang ý nghĩa then chốt sống còn.

Điều quan trọng nhất khi tôi bắt đầu công việc tại Madrid là “bình định phòng thay đổi” sau sự ra đi của Mourinho. Nhiều cầu thủ khi đó đang bất ổn và tôi cần nhanh chóng xây dựng được mối quan hệ với các cầu thủ kỳ cựu. Tôi phải xác định được những ai đang là thủ lĩnh của đội (có nhiều loại “thủ lĩnh” khác nhau!) thì mới có thể làm việc tốt với họ. Thực tế thì một số cầu thủ như Sergio Ramos, Ronaldo, Pepe... đều đã là những thủ lĩnh.

Tôi thấy Ronaldo là một “thủ lĩnh kỹ thuật”, anh lãnh đạo bằng cách nêu gương; nói ít thôi nhưng nghiêm túc, rất chuyên nghiệp và biết tự chăm sóc bản thân. Anh là một chàng trai tốt. Ramos lại “lãnh đạo bằng phẩm chất cá nhân” nhờ tính cách mạnh mẽ, không bao giờ sợ hãi hay lo lắng, luôn có thái độ tích cực. Pepe cũng tuyệt vời và nghiêm túc, năng lượng và nghị lực của anh đã lan tỏa sang các cầu thủ khác. Không thể thiếu “nhân vật quan trọng” Iker Casillas – từ nhỏ đến lớn Iker vẫn luôn là một Madridista thực thụ. Casillas và những người hâm mộ anh từng nghĩ rằng câu lạc bộ đã đối xử tệ, vì vậy điều quan trọng là tung anh vào sân. Trên đây là danh sách những người mà tôi muốn các cầu thủ khác tham khảo. Chẳng hạn, tôi vẫn nhớ một sự cố nho nhỏ với Fabio Coentrao khi anh này phàn nàn rằng một cầu thủ khác không chăm chỉ. Tôi hỏi anh ta: “Anh đang so sánh mình với ai thế? Với một người ăn không ngồi rồi hay với 16 người khác hiện vẫn đang rất nỗ lực trên sân?” Ngay lập tức anh hiểu ra. Hãy xem gương của các cầu thủ đàn anh trong đội, vì họ mới là những người giúp ích cho sự nghiệp của bạn.

Madrid có lịch sử và truyền thống vĩ đại. Tại Paris Saint-Germain, tôi có thể là phần quan trọng nhất của dự án vì tôi có kinh nghiệm mà không ai khác có được, nhưng tại Real Madrid thì bất cứ ai cũng chỉ là một mảnh ghép khiêm tốn: mọi người trong tổ chức này đều biết rõ phần việc của mình. Tất cả mọi người, từ người phụ trách trang phục thi đấu cho đến Chủ tịch câu lạc bộ, đều có khả năng làm việc cực “đỉnh”! Real Madrid giống như mái nhà AC Milan của tôi trước kia, chỉ khác một điều là vị trí huấn luyện viên trưởng của Madrid bị thay đổi quá nhiều

lần. Tất cả những người khác – phụ trách trang phục, chăm sóc thể lực... – ít nhiều đều từng gắn bó trong một thời gian khá dài. Họ như một gia đình cùng nhau làm việc. Vì vậy, tôi được thuận lợi vì có một nhóm thành viên hỗ trợ ổn định. Bản thân tôi không phải lo hậu cần, đâu đã vào đó, vì vậy tôi có thể nói với các cầu thủ: “Hãy tập trung vào việc cải thiện chất lượng thi đấu”.

Tại Real Madrid, không thể kết thúc một mùa giải tay trắng, khi không giành được một (hay một vài!) chiếc cúp mà Chủ tịch câu lạc bộ đã cam kết với fan hâm mộ và giới truyền thông. Trong mùa giải đầu tiên của tôi, ông ta hứa giành được La Décima. Chúng tôi đã hoàn thành nhiệm vụ này và còn giành được chức vô địch Copa del Rey (cúp quốc gia Tây Ban Nha), nhưng tôi biết rằng Chủ tịch chỉ thực sự quan tâm đến Champions League. Nó đã trở thành nỗi ám ảnh với toàn thể câu lạc bộ. Họ từng với đến một *“người đặc biệt”* để có được La Décima, nhưng ngay cả người đó cũng đã thất bại trong nhiệm vụ này...

Trước khi tôi đến thì lối chơi của Real hơi có vẻ phòng thủ, tức là chưa đạt mong đợi của ông Chủ tịch. Do đó tôi được hoàn toàn tự do để thay đổi phong cách, theo đó dù muốn hay không thì Real phải tấn công nhiều hơn. Rất may, tôi đã có kinh nghiệm trong việc đáp ứng các yêu cầu của những ông chủ tịch câu lạc bộ, và tôi cho rằng một nhà lãnh đạo giỏi phải cảm thấy thoải mái trước những yêu cầu hết sức đặc trưng dành cho vị trí lãnh đạo đó. Với tôi, điều này không hề là vấn đề. Đội bóng có động lực nhiều hơn bởi vì khi thay đổi phong cách thi đấu thì các cầu thủ lắng nghe và tập trung hơn, tập luyện chăm chỉ hơn. Cũng vì lý do này mà tôi đã có rất nhiều thay đổi trong những buổi tập và thường xuyên cải tiến. Tôi không muốn các buổi tập giống hệt nhau, bởi vì chẳng mấy chốc chúng sẽ thành đơn điệu nhàm chán. Lúc đầu mọi việc đều ổn, nhưng dần dần chúng tôi bắt đầu phải quyết định cần tập trung nỗ lực vào đâu. Có nên để cho các cầu thủ nghỉ ngơi thêm? Nên tập trung vào Champions League hay là La Liga? Chúng tôi đã quản lý đội bóng một cách hiệu quả, giành chức vô địch Champions League và giải quyết được nỗi ám ảnh của câu lạc bộ. Nhưng áp lực cho mùa giải tiếp theo lại bắt đầu xuất hiện. Một câu lạc bộ như Madrid sẽ chẳng bao giờ chịu ngồi yên một chỗ.

Chúng tôi muốn giành thêm một chức vô địch Champions League nữa, tất nhiên rồi, nhưng đồng thời cũng không thể để cho Barcelona và Atlético Madrid vượt mặt một lần nữa tại La Liga. Người ta thường hỏi tôi rằng liệu tôi có coi mùa giải thứ hai tại Real là một thất bại hay không, khi Real chẳng giành được bất cứ danh hiệu nào và tôi bị sa thải. Tôi đáp là không.

“Mọi chuyện đều tốt đẹp, chúng tôi đã thắng 22 trận liên tiếp, và sau đó mới gặp hai vấn đề lớn”.

Vấn đề thứ nhất là công tác thống kê, theo đó số liệu “bị lộ ra ngoài” cho thấy các cầu thủ của chúng tôi không tập luyện chăm chỉ như các câu lạc bộ hàng đầu khác tại châu Âu. Kết quả

phân tích dữ liệu y tế của UEFA nói lên điều này. Hàm ý ở đây là chúng tôi nên gia tăng khối lượng tập luyện.

Số liệu đó sai. Chúng tôi đã thắng 22 trận liên tiếp thì chắc chắn chúng tôi đã làm đúng. Nhưng ngay khi những số liệu thống kê nói trên được công bố thì cũng là lúc Rela ngừng mạch thắng, và đôi khi để lý giải một thất bại thì người ta phải đổ trách nhiệm cho một điều gì đó cụ thể, thay vì bình tĩnh suy ngẫm. (Cá nhân tôi luôn ưu tiên tìm kiếm giải pháp, chứ không phải nhìn vào sai lầm để đổ lỗi đầu đó). Trong trường hợp này, câu lạc bộ lập tức xem đó là lời giải thích cho thất bại và yêu cầu chúng tôi phải tập luyện nhiều hơn.

Họ muốn gia tăng áp lực lên các cầu thủ, họ muốn tôi thông báo rằng: “Chúng ta cần làm việc – làm việc chăm chỉ hơn, tập trung nhiều hơn trước trận đấu”. Nhưng cách này không đúng – thực sự tôi cần các cầu thủ được nghỉ ngơi nhiều hơn. Chúng tôi đã phải chịu đựng chấn thương và mệt mỏi trong khoảng một tháng, điều đó mới ảnh hưởng lớn đến việc để mất La Liga. Chúng tôi thua Barcelona trong thời gian này và tôi có 5 cầu thủ quan trọng bị chấn thương – Sergio Ramos, James Rodriguez, Pepe, Luka Modric và Karim Benzema – trong thời gian từ tháng 2 đến tháng 3/2015. Chúng tôi thiệt hại nặng nhất khi Modric và Benzema chấn thương, vì Real không có những phương án thay thế rõ ràng cho hai cầu thủ với vai trò và tài năng đặc biệt này. Mặc dù thắng đến 9 trong 10 trận sau cùng của giải, chúng tôi vẫn “trể tàu” và tuột khỏi tay chức vô địch Tây Ban Nha.

Vấn đề với các dữ liệu y tế là một tín hiệu lớn cho thấy niềm tin của câu lạc bộ đối với khả năng làm việc của tôi đã giảm sút. Có nghĩa rằng họ đã tin tưởng các con số nhiều hơn là tin tôi, và đó chính là lúc vấn đề thứ hai nảy sinh. Một buổi sáng tháng 3, tôi nhận được cuộc điện thoại từ Tổng giám đốc, nói rằng Chủ tịch muốn nói chuyện với tôi sau buổi tập hôm đó. Chuyện này rất không bình thường. Khi tôi đến, ông Chủ tịch đã nói rằng đại diện của Gareth Bale mới đến văn phòng của ông để thảo luận về “tình hình của Bale”. Hồi đầu năm, ngày 04/01/2015, tôi đã rút Bale ra sân trong trận đấu kết thúc chuỗi chiến thắng liên tiếp của Real, và người ta đồn ông Chủ tịch có nói: “Loại bỏ Bale nghĩa là công kích tôi” và “Một lần Bale bị thay ra khỏi trận đấu và tôi đã khiển trách nhưng Carlo không hiểu. Từ đó tôi đã mất niềm tin vào ông ta”.

Hồi tháng 1, đại diện của Bale đã đến nói chuyện trực tiếp với Chủ tịch và có lẽ cảm thấy vị trí của người cầu thủ này đang ổn. Bây giờ cũng người đại diện này thông báo tình hình là Bale không hài lòng với vị trí thi đấu: anh ta muốn chơi tại trung lộ nhiều hơn. Chủ tịch hỏi tôi nên làm gì trước yêu cầu này và tôi đáp: “Không làm gì hết”. Không thể thay đổi vị trí của Bale trong giai đoạn này của mùa giải bởi vì tôi sẽ phải thay đổi toàn bộ hệ thống và dịch chuyển rất nhiều cầu thủ khác. Tôi cũng nói với ông Chủ tịch rằng tôi rất ngạc nhiên khi một cầu thủ không

thể nói chuyện trực tiếp với tôi. Chuyện đó bình thường thôi mà! Tôi mong đợi các cầu thủ đến gặp tôi vì tôi không muốn nói chuyện với các tay đại diện, tôi luôn cố gắng né tránh tiếp xúc với những tay “cò”. Sau đó, cũng trong mùa giải này, để đáp lại nhiều nhận xét từ người đại diện của Bale, tôi đã nói trên báo chí rằng đôi khi mọi thứ sẽ tốt hơn nếu những người đại diện cầu thủ chịu giữ im lặng, nói thẳng ra là “ngậm miệng” lại!

Bale có những phẩm chất của một cầu thủ đẳng cấp thế giới. Điều này thật tuyệt vời và tất cả những gì tôi cố gắng làm là giúp anh hiểu được điểm mạnh cốt lõi của mình nhằm thể hiện hết tiềm năng. Tôi mới là người đủ sức giúp Bale trong chuyên môn này, chứ không phải là người đại diện hoặc ông Chủ tịch câu lạc bộ. Tôi thích làm việc với những cầu thủ để mang điều tốt nhất đến cho họ và toàn đội bóng. Trước kia, tôi từng có rắc rối khi phải ghép 4 ngôi sao là Pirlo, Seedorf, Rui Costa và Kaká vào 3 vị trí trên hàng tiền vệ của đội bóng. Tôi dành thời gian trò chuyện với cả 4 người và nêu ý kiến rằng họ nên tự dần xếp hoặc cứ mỗi trận đấu thì một người trong số họ tình nguyện ngồi ghế dự bị. Cuối cùng chúng tôi đã tìm ra một giải pháp hoàn hảo: Pirlo và Kaká đổi vị trí cho nhau, Pirlo lùi sâu hơn và Kaká tiến lên nhiều hơn. Đội hình kim cương 4-4-2 giúp Kaká trở thành “Cầu thủ xuất sắc nhất năm” của FIFA khi anh ta chơi ở phía trên cùng của viên kim cương đó. Kaká ghi được nhiều bàn thắng hơn, kiến tạo thành bàn nhiều hơn để mang chiến thắng về cho đội.

Tôi nói với Chủ tịch rằng mình sẽ nói chuyện với Bale vào ngày hôm sau. Sau buổi tập, tôi gặp Bale và nói: “Tôi biết người đại diện của cậu đã nói chuyện với Chủ tịch câu lạc bộ. Tại sao cậu không nói cho tôi biết mình muốn gì?” Anh ta đồng ý. Tôi giải thích cho anh biết nội dung tôi đã trao đổi với Chủ tịch, rằng tôi không thể thay đổi đội hình. Vấn đề không chỉ là một vị trí của Bale mà là sự ảnh hưởng đến toàn đội. Tôi nói rất rõ ràng về điều này. Bale có thể thử nghiệm một số vị trí mới trong mùa hè, trong giai đoạn giao hữu trước mùa giải tiếp theo, nhưng không phải là bây giờ! Thay đổi không đúng lúc là vô nghĩa; chúng tôi đã tìm thấy một trật tự đội hình thi đấu hiệu quả và đã có một mùa giải đầu tiên rất thành công. Theo ý kiến của tôi thì khi đó chưa phải lúc thay đổi. Yếu tố cốt lõi trong lối chơi của chúng tôi là các cầu thủ có thể hoán đổi nhau. Khi chơi với 2 tiền vệ cánh, như hiện tại ở Real là Ronaldo và Bale, thì điều quan trọng nhất là làm sao để họ hoán đổi vị trí cho nhau càng nhanh càng tốt.

Đôi khi, có những cầu thủ đạt đến đẳng cấp cao nhất nhờ vào các kỹ năng đặc biệt bỗng dưng muốn làm điều gì đó khác biệt, họ muốn thử nghiệm để có hiệu quả tốt hơn. Họ quên mất những yếu tố trước kia từng đưa họ lên đỉnh cao. Ví dụ, tôi có một cầu thủ mạnh mẽ về thể chất – anh có thể chạy nước rút hàng trăm lần mà không biết mệt – và nói đến anh tức là nói đến sức mạnh và tốc độ. Nhờ kỹ năng này mà anh giành được giải Quả bóng vàng FIFA. Nhưng sau đó

anh bắt đầu nghĩ rằng mình còn có những tài năng khác nữa và bớt chuyên cần trong khi tập luyện, không còn quá quan tâm đến tốc độ nữa. Những lợi thế từng mang về vinh quang cho anh trước kia đã bị xao lãng và điều đó ảnh hưởng đến sự nghiệp của anh. Anh là một người bạn lớn của tôi, do đó tôi có thể nói thẳng điều này và anh thừa nhận rằng đó là đúng. Một huấn luyện viên trưởng phải làm việc với các cầu thủ để cố gắng giúp họ hiểu rõ lộ trình phát triển của mình; để biết rõ những gì làm cho họ trở nên tuyệt hảo trên sân.

Dẫu sao thì vụ việc Bale đã khiến cho mối quan hệ giữa tôi với ông Chủ tịch không còn đẹp như xưa nữa. Vào cuối mùa giải 2014-2015, mọi thứ đều trở nên tích cực mặc dù chúng tôi đã không giành được danh hiệu nào. Real Madrid lọt vào bán kết Champions League, lập một số kỷ lục và mối quan hệ của tôi với các cầu thủ rất ổn. Các cầu thủ mới được tung ra sân và các gương mặt quan trọng khác của đội bóng sẽ sớm phục hồi sau chấn thương. Tôi rất tự tin vào phong độ vững chắc của đội để thách thức mọi đối thủ trong mùa giải tiếp theo, chỉ cần một vài điều chỉnh nhỏ, nhưng tôi cũng đoán rằng Chủ tịch đã ra quyết định dứt khoát. Tại Madrid, tín hiệu của sự kết thúc cũng giống như tại Chelsea: họ bắt đầu ngưng thảo luận về tương lai, không bàn bạc về những kế hoạch nữa. Một cảm giác là lạ, mối quan hệ cũng đổi thay.

Bây giờ thì các bạn cũng biết là tôi đã không có thêm một mùa giải nào nữa tại Madrid. Khi có thông tin chính thức về cuộc “*thoái vị*” của tôi tại Bernabeu, tuy tôi là người tự tin vào tương lai, tôi cũng đã dự đoán điều này từ trước đó vài tuần... Đây không phải lần đầu tôi bị sa thải, và có lẽ cũng sẽ không phải là lần cuối. Bị sa thải hoặc chủ động rời khỏi câu lạc bộ là một phần trong nghề huấn luyện viên. Ngay từ đầu ai cũng hiểu rằng đó là một thực tế.

Cái khó nhất khi kết thúc công việc tại Madrid – cũng như bất kỳ câu lạc bộ nào khác – là phải để lại đằng sau những mối quan hệ mà tôi đã tạo dựng với các cầu thủ. Không còn làm việc chung nhưng tôi luôn giữ quan hệ tốt với họ, cả khi đó và trong tương lai sau này.

Thời gian của tôi tại Real ngắn hơn những gì tôi trông đợi, nhưng cũng còn khá hơn nếu so với nhiều huấn luyện viên trưởng khác từng làm việc tại đó. Thật khó để nói rằng giá như mọi thứ có thể khác đi. Câu lạc bộ muốn các cầu thủ phải tập luyện nhiều hơn so với khối lượng bài tập mà tôi đưa ra. Tuy nhiên, tôi đã không đồng ý và vẫn tiếp tục tổ chức các buổi tập đúng như kế hoạch của tôi. Tôi đã không đổi ý theo câu lạc bộ. Sự lãnh đạo đôi lúc liên quan đến việc thỏa hiệp, đặc biệt là tại các câu lạc bộ hàng đầu, nhưng không thể thỏa hiệp trong các vấn đề về chuyên môn và khi bạn có niềm tin vào các quyết định của chính bạn. Thỏa hiệp có thể giúp chúng ta giành được thêm một vài danh hiệu hoặc kéo dài thời gian làm việc. Nhưng tôi vẫn có cảm giác rằng sự thăng trầm trên vòng cung lãnh đạo, theo cách nào đó, là không thể tránh khỏi trong suốt sự nghiệp của tôi.

- Vòng cung lãnh đạo mang đặc trưng của từng cá nhân chứ không đại trà. Các vòng cung khác nhau trong sự nghiệp của bạn sẽ liên quan đến chính con người bạn nhiều hơn là công việc bạn làm. Điều này cần được xem xét nghiêm túc khi quyết định có chấp nhận một công việc hay không.

- Sự dịch chuyển từ nhân viên trở thành nhà lãnh đạo không đơn giản như bạn nghĩ. Cần hiểu rằng, dù bạn nghĩ một số hành động và ngôn từ của mình cũng thường thôi”, nhưng đối với các thuộc cấp bên dưới thì bạn đang tỏa bóng che phủ lên hầu hết các khía cạnh trong đời sống của họ. Hãy nhận lãnh trách nhiệm này một cách nghiêm túc; hãy chăm sóc mọi người và không được lạm quyền.

- Các khó khăn trong khi điều hành một tổ chức không phải luôn là vấn đề công khai với công chúng. Một lần nữa, khi quyết định gánh vác một vai trò mới, bạn phải tìm hiểu trước thật kỹ, càng nhiều càng tốt. Đừng than thở rằng mình đã “bị hờ” nếu chưa chuẩn bị từ đầu.

- Đôi khi, mối quan hệ sẽ nhạt dần và đó là lúc ra đi. Đừng dẫn dắt bản thân nhiều quá, cái gì cũng đều có chu kỳ. Điều quan trọng là đạt hiệu suất càng cao càng tốt trong mỗi chu kỳ ấy.

- Nói thẳng nói thật với cấp trên phải là một hành vi được tổ chức chấp nhận. Các nhà lãnh đạo phải kích hoạt phong cách nói thẳng nói thật này, vì lợi ích của chính họ. Rất cần thiết như thế – chứ không phải “có cũng tốt, không thì thôi”.

- Tìm kiếm giải pháp, chứ không phí thời gian truy lùng thủ phạm gây ra sai lầm.

- Bạn có *tuần trăng mật* ngắn ngủi khi bắt đầu một công việc mới – tranh thủ điều đó.

- Sự tôn trọng là tất cả. Hằng ngày, mức độ tôn trọng lên xuống vì chịu ảnh hưởng trực tiếp từ hành vi và sự lựa chọn của bạn. Hãy chú tâm.

- Đừng bị ám ảnh về việc lôi kéo thêm lòng trung thành từ những người cùng bạn làm việc. Mục đích ở đây là truyền cảm hứng cho họ nhằm nâng cao hiệu suất; và tập trung thể hiện rằng bạn thực sự quan tâm đến con người và việc phát triển nghề nghiệp của họ.

- Tin cậy lẫn nhau sẽ là cấp độ cao nhất của mối quan hệ nhưng phải thể hiện mình là người có thể được tin cậy ngay từ ngày đầu đặt mối quan hệ.

Tôi đã xem hình Carlo và luôn nghĩ rằng với gương mặt này thì ông phải là một người cương quyết, cứng rắn. Nhưng khi gặp ông lần đầu tiên, tôi hoàn toàn bất ngờ khi nhận ra ông hiền lành nhã nhặn. Ông nói với tôi về kế hoạch – những gì ông muốn, suy nghĩ của ông về tôi – và ông khiến tôi cảm thấy rất thoải mái. Sau đó vài ngày, ông bắt đầu thể hiện tính cách của mình, phong cách trong công việc và cuộc sống – không chỉ với các cầu thủ mà còn trước các thành viên khác của câu lạc bộ, và cả những “sếp” cao hơn ông – và sau đó bạn bắt đầu hiểu tại sao mọi người đều đánh giá cao về ông.

Theo tôi, một phần lý do của những việc trên chính là vì phong cách cư xử của Carlo với người khác – ông rất khiêm tốn, một điều không hề... phổ biến trong thế giới bóng đá. Ông coi mọi người đều ngang hàng như mình. Ông không bao giờ chối bỏ ai đó chỉ vì họ không bằng vai phải lứa với ông; ông sẽ luôn lắng nghe.

Ai cũng có điểm yếu. Vì ông khiêm tốn nên khó nói về các điểm yếu của ông. Thứ duy nhất tôi có thể nghĩ đến cũng lại là một trong những thế mạnh tuyệt vời của Carlo. Ông luôn dễ mến và không bao giờ cảm thấy khó chịu lâu hơn một phút! Ông có thể hùng hổ nói cho bạn biết điều khiến ông không hài lòng, nhưng nói hết rồi là qua luôn. Đây có thể là một điểm yếu vì nếu bạn quá dễ chịu thì mọi người sẽ “lờn mặt” và lợi dụng bạn. Nhưng đó là một điểm yếu tích cực, nếu bạn hiểu lời tôi, và tôi chắc chắn không cho rằng Carlo mềm yếu.

Rõ ràng là những cảm xúc bên trong con người Carlo, trong trái tim ông, luôn luôn là tích cực. Điều này tốt vì đó là thực tâm ông. Làm việc với những người trung thực – không chỉ trong nghề bóng đá của tôi, mà trong bất kỳ công việc nào khác – là điều rất quan trọng. Khó tìm ra những con người trung thực, nghiêm túc và giàu cảm xúc. Carlo thích thể hiện khuôn mặt sắt đá với thế giới nhưng bên trong ông là một tính cách hoàn toàn trái ngược. Ông là một trong những người tốt nhất và quan trọng nhất mà tôi từng gặp trong toàn bộ sự nghiệp cầu thủ. Với Carlo thì câu lạc bộ được coi là nhà, và bạn trở thành một phần trong gia đình ông.

Tôi thích nghĩ rằng Carlo và tôi có một số phẩm chất tương tự; tôi nhận ra mình cũng có vài nét đặc trưng của ông. Tôi tin rằng mình cũng là người nhạy cảm. Cũng đôi khi tôi thể hiện một gương mặt khó chịu hoặc thậm chí ngạo mạn trước đám đông, nhưng tôi không hề làm thế với những người tôi yêu quý và các cộng sự. Carlo đã giúp tôi rất nhiều và tôi muốn ông ở lại lâu

hơn với Real Madrid. Mong rằng ngày nào đó tôi lại được làm việc với ông một lần nữa. Có người hỏi tôi: “Anh sẽ học tiếng Đức chứ?” Tôi đáp: “Toni Kroos đã dạy cho tôi vài từ, nhưng nếu một ngày kia tôi buộc phải biết tiếng Đức thì tôi sẽ học”<sup>24</sup>.

Tôi chỉ thấy Carlo nổi giận một vài lần. Khi mất bình tĩnh, ông hét toáng lên bằng bất cứ ngôn ngữ nào hiện ra đầu tiên trong đầu, rồi chỉ một phút sau thì ông ngừng lại, kiểm soát hơi thở và bước ra ngoài. Sau đó, ông quay lại, hút một điếu thuốc và hoàn toàn bình tĩnh – mọi thứ lại tốt đẹp.

Khả năng lấy lại bình tĩnh nhanh chóng là một yếu tố quan trọng. Ông biết cách nói chuyện với mọi người và xử lý những khoảnh khắc xấu. Thậm chí nếu bạn để thua trận đấu ngày hôm trước, ông chỉ nói: “Coi kìa, các chàng trai, mọi chuyện sẽ ổn thôi. Chúng ta có mất mát gì đâu – chỉ là một trận thua thôi mà”. Ông cư xử như thế với chúng tôi và với các thành viên khác trong câu lạc bộ, làm cho môi trường tại Real Madrid thật tuyệt vời. Đối với tôi, bầu không khí làm việc mà là một trong những thành tựu rực rỡ nhất của ông. Nếu nhìn lại 2 năm ông lãnh đạo và những chiến thắng của chúng tôi – một Champions League, một Copa del Rey (Cúp Quốc gia Tây Ban Nha) – bạn sẽ hiểu tầm quan trọng của Carlo đối với Real Madrid và tập thể các cầu thủ. Khi Carlo rời câu lạc bộ, nhiều người trong chúng tôi đã phát biểu trên truyền thông xã hội để nói lên ý nghĩa lớn lao của ông đối với tất cả chúng tôi. Ông là một người kỳ diệu không thể tin được.

Một trong những lý do giúp chúng tôi có bầu không khí tốt đẹp như vậy là vì Carlo luôn che chở các cầu thủ trước áp lực của Chủ tịch và bất cứ điều gì khác có thể phá vỡ sự cân bằng trong gia đình bóng đá” của ông. Chính tôi tận mắt nhìn thấy điều đó. Ai thích nói gì thì nói, nhưng tôi đã thấy rằng Carlo không bao giờ cúi đầu trước áp lực từ bất cứ ai; ông đưa ra quyết định của riêng mình – có khi đúng, có khi sai – điều bình thường trong nghề huấn luyện viên! Đó là lý do tôi quý mến ông. Carlo là Carlo, với những cá tính và cách lựa chọn của riêng mình, từ đó ông ra quyết định và nhất quán.

Ông cũng thông minh và khéo léo khi lắng nghe các cầu thủ. Ông hiểu giới cầu thủ vì bản thân đã từng là cầu thủ, ông có trải nghiệm đó. Ông biết cách làm thế nào để đội bóng nỗ lực tối đa nhằm giành chiến thắng. Đâu phải sự trùng hợp ngẫu nhiên khi chúng tôi giành được gần như tất cả mọi danh hiệu, đúng không? Ông có kế hoạch và chiến lược. Nếu không làm những điều đúng đắn thì bạn sẽ không giành được bất cứ chiến thắng nào. Cũng thường thấy như khả năng lắng nghe các cầu thủ, Carlo luôn ra quyết định đúng từ niềm tin của bản thân. Nếu cần quyết định phải thay đổi vị trí của cầu thủ này hay cầu thủ khác, ông sẽ xem xét các hệ quả và sau đó thay đổi đội hình sao cho đội bóng ít xáo trộn nhất. Carlo sẽ không đổi chỗ 5 cầu thủ nếu ông có



thể có kết quả tương tự bằng cách dịch chuyển chỉ một người!

Mặc dù ông đối xử công bằng với tất cả các cầu thủ, ông cũng hiểu rằng, như trong bất kỳ môn thể thao hoặc công việc nào khác, ông cần phải quan tâm chăm sóc nhiều hơn đối với các cầu thủ đặc biệt. Ở đây không có chuyện thiên vị. Suy cho cùng, toàn đội bóng Có lợi nếu các cầu thủ được sử dụng với hiệu quả tối đa. Thậm chí khi bạn cảm thấy mình không đủ thể lực để thi đấu trong 90 phút, hoặc nhận ra mình không thể chạy thêm được nữa, thì bạn vẫn cần gắng sức vì người huấn luyện viên. Tôi sẽ không bỏ cuộc khi kiệt sức – tôi sẽ tiếp tục vì Carlo. Ông xứng đáng với sự cống hiến này vì ông luôn chăm sóc tôi. Mà hầu hết các đồng đội của tôi đều cảm thấy như vậy – các cầu thủ ngưỡng mộ Carlo và sẵn sàng chơi hết mình vì ông.

Các bạn có thể thấy điều này trong cách tôi chơi trong trận chung kết Champions League năm 2014. Tôi đã bị chấn thương một tháng trước trận đó và Carlo đã nói với tôi vài lần rằng: “Cristiano này, nếu không cảm thấy ổn thì cậu chỉ cần nói tôi biết. Đúng là sẽ khó cho tôi bởi vì ngay cả khi cậu chỉ còn 50% thì cậu vẫn là cầu thủ quan trọng nhất đội bóng”. Thế là tôi đã ra sân thi đấu. Trận đó tôi chơi không quá xuất sắc nhưng vẫn ghi một bàn từ chấm phạt đền – bàn thắng thứ 17 của tôi tại Champions League 2013-2014, một kỷ lục – và chúng tôi chiến thắng. Tôi không đạt thể lực tối đa, nhưng tôi đã hy sinh vì Carlo.

Mỗi cầu thủ cần phải khiêm tốn và nên biết rằng không ai hiểu tất cả về bóng đá. Tôi luôn tìm cơ hội học hỏi từ mọi huấn luyện viên. Tôi học người này một chút, người kia một chút vì họ là những người hiểu biết nhờ tuổi tác và trải nghiệm. Tất nhiên là họ không cần chỉ dạy tôi kỹ thuật chơi bóng đá hoặc sút bóng như thế nào. Nhưng nếu bạn thông minh, bạn có thể tranh thủ học hỏi được tất cả các huấn luyện viên và hiểu ra nhiều điều mà theo tôi là rất quan trọng. Với Carlo, ông nâng tầm được cả những cầu thủ giỏi nhất bằng cách liên tục tạo động lực làm việc. Ông luôn thúc đẩy tôi tiến bước. Ông sẽ nói: “Bomba” – cái tên ông đặt cho tôi, trong tiếng Ý có nghĩa là máy bay ném bom – “Tiến lên nhé – hôm nay cậu sẽ ghi bàn; sẽ mang chiến thắng về cho chúng ta, Bomba”. Ngay cả khi tôi không ghi được bàn nào trong hiệp một, ông vẫn nói với tôi trong phòng thay đồ lúc nghỉ giải lao giữa trận đấu: “Cậu sẽ có bàn thắng, cậu đang chơi tốt lắm”. Carlo luôn đem lại cho tôi sự tự tin, và đối với tôi thì còn một điều quan trọng nhất là ông quan tâm đến tôi. Ông luôn chu đáo với tôi. Những phẩm chất đó là lý do câu lạc bộ nào cũng muốn có được người huấn luyện viên trưởng đặc biệt này.

Báo giới thường hỏi tôi về các huấn luyện viên của tôi. Một số người có nhiều điểm tương đồng, tất nhiên rồi. Chẳng hạn như Carlo và Sir Alex Ferguson: 2 huấn luyện viên trưởng này đều kiến tạo ra những gia đình bóng đá. Họ là những người cha theo những cách khác nhau, nhưng cùng chung suy nghĩ về việc bảo vệ “con cái” và cho phép chúng thể hiện tài năng. Họ

không quá coi trọng chiến thuật thi đấu. Carlo đâu có đặt nặng vấn đề chiến thuật, mặc dù ông từng làm việc ở Italy. Trước khi ông đến Madrid, chúng tôi đều tưởng rằng một người Ý như ông sẽ chú trọng rất nhiều vào những buổi huấn luyện chiến thuật. Nhưng Carlo đến và không phải thế. Ông nói: “Với đội hình này, tôi không cần phải quá bận tâm về chiến thuật. Tôi muốn các cầu thủ ghi bàn”. Khi đã có tâm lý tấn công, trọng tâm không còn là những bài tập phòng thủ nữa. Tất nhiên, đội hình vẫn phải được tổ chức tốt, nhưng không phải dùng đến các chiến thuật theo cách kinh điển như khi chơi phòng ngự phản công. Carlo không phải vậy. Các cầu thủ khác đã nói với tôi rằng ông quan tâm rất nhiều đến chiến thuật khi huấn luyện các câu lạc bộ khác, nhưng không hề làm như vậy tại Real Madrid...

Có lẽ lý do là vì tại AC Milan hay Paris Saint-Germain ông đã không có những cầu thủ như trong đội hình Real Madrid – những người có trình độ kỹ thuật cao và rất năng nổ. Tôi nghĩ rằng điều quan trọng nhất là sự tập trung. Khi đội bóng bị thùng lười từ các tình huống cố định thì điều đó liên quan đến sự tập trung, chứ không phải chiến thuật. Nếu một cầu thủ đối phương nhanh hơn bạn và bật nhảy cao hơn bạn thì đó cũng không phải là vấn đề chiến thuật. Đó đơn thuần chỉ là việc tập trung trong thi đấu, và Carlo ý thức rất rõ điều này. Rõ ràng, ông có tài tổ chức và rất linh hoạt. Nếu đội bóng không có các cầu thủ chất lượng như chúng tôi tại Real Madrid, có lẽ ông sẽ dành nhiều thời gian hơn cho chiến thuật.

Nếu như Carlo và Ferguson xây dựng đội bóng theo định hướng gia đình thì José Mourinho có hơi khác, hơi xa cách một chút. Carlo gần gũi hơn với cầu thủ và chăm sóc chúng tôi nhiều hơn. Tuy nhiên cả ba vị huấn luyện viên trưởng này đều có điểm chung là cực kỳ am hiểu về bóng đá. Họ rất thông minh và đều là những người chiến thắng, đơn giản là như vậy. Tuy rất am hiểu bóng đá, chìa khóa thành công của họ vẫn là các mối quan hệ. Cả ba người đều ý thức được rằng chỉ bằng các mối quan hệ tuyệt hảo thì họ mới có thể có những thành quả tốt nhất từ phía cầu thủ. Đó là những gì đặc biệt về họ. Tôi đã may mắn được đồng hành và thi đấu cho những người giỏi nhất.

Bạn sẽ đánh giá được một huấn luyện viên giỏi ra sao qua các buổi tập. Theo tôi, Carlo là một trong những người giỏi nhất trong các buổi tập. Ông có giác quan thứ 6 để cảm nhận được khi nào cầu thủ mệt hay buồn chán, muốn tập nhiều hơn hoặc ít đi. Khi Zizou (Zinedine Zidane) đến với chúng tôi sau Benitez, phương cách huấn luyện của ông rất tương đồng như thời Carlo. Zizou hiểu rằng đối với ông ta, từ khi còn là một cầu thủ, các bài tập của Carlo rất thú vị và có giá trị cao, thế nên ông ứng dụng các phương pháp tương tự. Zizou thông minh và ông đã vận dụng rất nhiều ý tưởng từ thời gian làm việc với Carlo – khi là cầu thủ rồi trở thành trợ lý của ông tại Madrid. Điều quan trọng nhất là Zizou cố gắng giữ được bầu không khí tốt đẹp giống

như Carlo từng làm.

Carlo bông đùa nhiều, chỉ đôi khi mới giận dữ hoặc khiến bạn lo lắng. Đôi lần ông nói với tôi: “Cristiano, ngày mai cậu được nghỉ ngơi”. Ai cũng biết tôi luôn muốn tham dự tất cả các trận đấu, vì vậy tôi bực bội hỏi lại: “Ông nói sao?” Ông nhắc lại là tôi phải nghỉ ngơi. Chúng tôi nói qua nói lại một hồi, rồi ông nói: “Cậu phải nghỉ ngơi lúc 3h chiều mai... nhưng khi trận đấu bắt đầu lúc 4h thì cậu phải ra sân”. Rồi ông cười hả hê, thích thú...

Carlo biết khi nào cần vui đùa, khi nào là thời gian làm việc và nghiêm túc. Ông luôn tìm thấy sự cân bằng thích hợp nhờ kiến thức và trải nghiệm của mình. Ông là người huấn luyện viên trưởng thông minh bởi vì ông quan tâm đến bạn và muốn điều tốt nhất cho bạn.

## **PHẦN II**

### **CÔNG VIỆC CỐT LỖI**

Bài viết trên trang nhất tạp chí *Fortune* ngày 21/06/1999 có tựa đề “*Tại sao các CEO thất bại*”. Câu trả lời giản dị thôi: họ không làm được việc. Theo bài báo này thì các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp lớn đã quá tập trung vào “chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn” trong khi chưa quan tâm đầy đủ đến kết quả hoạt động (đồng thời phớt lờ các đồng nghiệp trong khi chính những người này là vô cùng quan trọng trong việc đạt mục tiêu). Herb Kelleher của hãng Southwest Airlines từng phát biểu ngắn gọn: “Chiến lược quá sâu xa; việc cụ thể thì không làm tới nơi tới chốn; chiến lược của chúng tôi chỉ là làm việc”.

Khi Lou Gerstner đến với IBM để sắp xếp lại những di sản lộn xộn của người CEO tiền nhiệm, ông từng nói một câu nổi tiếng: “Điều cuối cùng mà IBM cần hiện nay là một tầm nhìn”. Gerstner chỉ loại bỏ một vài thành viên trong ban lãnh đạo, nhưng đáng chú ý nhất là ông thay đổi vị trí Giám đốc Nhân sự. Gerstner hiểu rằng các CEO thành công đều luôn quan tâm đến con người. Bài viết trên *Fortune* kết luận rằng: “Châm ngôn của các CEO thành công: đầu tiên phải là con người, sau đó mới tính chuyện chiến lược”.

Tôi có mười năm nghiên cứu về sự gắn kết của đội ngũ nhân viên trong tổ chức; các kết quả đã được công bố vào năm 1999 trong tác phẩm *The Extra Mile (Thêm một dặm đường)* mà tôi viết cùng với đồng tác giả David MacLeod. Chúng tôi thấy rằng sự chuyên tâm hoàn thành công việc và người quản lý thấu hiểu câu thần chú “con người là trên hết” là 2 yếu tố then chốt đối với sự thành công của mọi doanh nghiệp. Thế nên, khi tìm hiểu “công việc cốt lõi” (core business) của bóng đá – những gì thực sự xảy ra trên sân cỏ – chúng tôi rất tâm đắc khi nhận ra rằng Carlo Ancelotti và thuật *lãnh đạo trầm lặng* của ông là hiện thân cho những niềm tin nói trên. Ông vô cùng quan tâm và gắn kết với những thuộc cấp của mình.

Không giống bất kỳ ngành nào khác, nền kinh tế bóng đá kiểu mới dựa trên kỹ năng đã hủy hoại các cầu thủ và huấn luyện viên tài năng. Ancelotti thấu hiểu điều đó và kiểm soát nó bằng chân giá trị – đây cũng là một đặc trưng của ông. Giữa vô vàn lời đồn đại về công việc tại Madrid, trong một cuộc họp báo, khi được hỏi về tương lai của bản thân ông đã trả lời như sau:

*Tôi muốn tiếp tục công việc tại đây, nhưng tôi không biết mình sẽ tại vị trong mùa giải tới hay không... Tôi không được phép tự đánh giá mình sau mùa giải này, người khác sẽ đánh giá. Tôi biết rất rõ cách thức vận hành trong bóng đá. Tôi không cần phải nói gì hết. Nếu câu lạc bộ thấy hài lòng, tôi có thể tiếp tục ở lại; nếu không, họ sẽ phải ra quyết định. Câu lạc bộ có quyền thay đổi huấn luyện viên trưởng nếu họ không ưng ý.*

Lời tuyên bố này không phải là thứ để vỗ ngực xưng tên hoặc khiến ai đó thấy lúng túng khó hiểu, mà là một câu trả lời rất thẳng thắn. Ancelotti hiểu rất rõ, có lẽ hơn bất cứ ai làm việc trong các doanh nghiệp khắc nghiệt nhất, về bản chất tạm bợ nhất thời của công việc trong những ngành công nghiệp dựa vào nhân tài.

Những ai miễn cưỡng coi bóng đá như một ngành công nghiệp nên chú ý đến những lời sau đây của Tổng giám đốc Real Madrid, José Angel Sánchez: “Chúng tôi là nhà sản xuất nội dung”. Nói cách khác, Madrid và các tên tuổi lớn khác trong thể thao hiện đại đều đã trở thành doanh nghiệp thương mại hoạt động dưới hình thái câu lạc bộ. Nhiều gương mặt tiêu biểu khác trong cả giới doanh nghiệp lẫn thể thao đều đã xác nhận khái niệm này. Thomas J. Watson, nhà sáng lập IBM, từng nói: “Kinh doanh là một cuộc thi đấu thể thao, một cuộc đấu lớn nhất thế giới nếu bạn biết cách chơi”, trong khi Clive Woodward, huấn luyện viên Anh duy nhất giành được World Cup bóng bầu dục, lại nói: “Điều hành một công ty thành công cũng y như dẫn dắt một đội thể thao chiến thắng, bạn cần những kỹ năng tương tự nhau”. Bóng đá thực sự là một mô hình điển hình cho các ngành công nghiệp dựa vào những ngôi sao tài năng trong thời hiện đại.

Trong phần này, Carlo sẽ trình bày những tư duy sâu sắc của ông về mọi khía cạnh của công việc *cốt lõi* trong bóng đá: từ văn hóa đến trách nhiệm, từ việc xử lý hệ thống cấp bậc đến định hình môi trường làm việc, từ việc đối xử với nhân tài đến tạo ra thành quả; và sau cùng là hiểu được kết quả phân tích và tâm lý – điều góp phần cho những lợi thế trong tương lai.

## ***Gia đình***

Không gì quan trọng bằng gia đình. Có 2 hình thái gia đình trong bóng đá. Thứ nhất là các phụ tá và nhân viên tin cậy của riêng tôi, những người đã sát cánh cùng làm việc với tôi trong nhiều năm, cùng chia sẻ ngọt bùi và cay đắng – những người tôi đặc biệt tin cậy và tôn trọng. Họ là một gia đình bóng đá và tôi sẽ nói ngắn gọn về họ. Thứ hai là có những câu lạc bộ bóng đá cũng được coi như gia đình.

Khi gia nhập Milan trong vai trò huấn luyện viên trưởng, tôi cảm thấy như đang trở về nhà. Câu lạc bộ này được xây dựng đúng như một gia đình, mặc dù đây là một trong những đội bóng vĩ đại nhất thế giới. Bạn có phòng riêng tại sân tập Milanello. Người phụ trách trang phục cũng như những nhân viên khác đều gắn bó với đội trong thời gian khá dài. Có hẳn một nhà hàng đúng nghĩa tại Milanello, không phải là loại nhà hàng buffet như tại Chelsea và Real Madrid, tại đó những nhân viên phục vụ đến nói chuyện với bạn bằng thái độ thân thiện như bằng hữu. Những người phục vụ bàn này thường đã có tuổi – họ làm việc tại đây từ lâu rồi – và bầu không khí rất nhẹ nhàng. Khi tôi bắt đầu đến làm việc và xây dựng đội ngũ tại Paris Saint-Germain, ý tưởng thành lập một nhà hàng là một trong những ưu tiên hàng đầu của tôi. Trải nghiệm tại Milan cho tôi biết tầm quan trọng của việc các cầu thủ dùng bữa cùng nhau, giúp tạo dựng một đội ngũ gắn kết chặt chẽ hơn. Tôi muốn mang cái không khí gia đình mà mình thấu hiểu từ Milan đến Paris, và bữa ăn là một phần quan trọng trong cuộc sống gia đình. Tôi muốn văn hóa câu lạc bộ phải như thế, và theo tôi thì bầu không khí gia đình là nền móng căn bản để thành công.

Từ người huấn luyện viên trưởng đến người phụ trách trang phục, tất cả mọi người cần phải là thành viên trong gia đình này và cũng làm việc hướng tới các mục tiêu chung. Chìa khóa thành công đối với bất kỳ tổ chức nào là phải sắp đặt sao cho cả nhà “đi về cùng một hướng”. Các cầu thủ là một phần không thể thiếu và sẽ hỏng việc nếu trong tổ chức tồn tại những người đi ngược lại với tinh thần của cả gia đình hoặc không tự coi mình là một phần trong đó. Công việc của tôi là đảm bảo rằng mọi giá trị của gia đình phải được vinh danh và tôn trọng, dù đó là giá trị gì đi nữa.

Trở lại Milan là điều dễ dàng với tôi và tôi từng là một cầu thủ thành công tại đây và đã quá thân thuộc với câu lạc bộ. Đôi khi tôi thậm chí nghĩ rằng Milan có thể thiết thời khi họ

đường như quá biết ơn ai đó từng đóng góp đáng kể trong quá khứ.

Đó là văn hóa gia đình của câu lạc bộ này. Tại nơi khác, văn hóa có thể khác. Chẳng hạn tôi thấy một *văn hóa doanh nghiệp* tại Juventus. Khi câu lạc bộ giống như một công ty thì quan hệ của tôi với các thượng cấp cũng phải trịnh trọng, hình thức hơn. Trong suốt thời gian tôi làm việc tại Juve, chúng tôi không có sân tập riêng và các tiện ích; thiếu hẳn một “mái nhà chung”. Tuy nhiên, trải nghiệm tại Juventus vẫn là một trong những điều tốt đẹp trong tâm trí của tôi. Kết quả thi đấu không thực sự tuyệt vời trong giai đoạn này, nhưng đó là thứ bạn không thể luôn luôn kiểm soát được. Thành tích không rực rỡ, nhưng điều này không đồng nghĩa với mối quan hệ kém của tôi với đội bóng. Những gì thuộc tầm kiểm soát của tôi đều ổn. Có lẽ các fan hâm mộ không yêu quý tôi, nhưng tôi đâu thể kiểm soát được họ.

Điều quan trọng là người huấn luyện viên trưởng phải phù hợp với văn hóa câu lạc bộ, bởi vì công việc của họ là nêu gương cho văn hóa này, duy trì các chuẩn mực và giám sát chúng trong toàn bộ tổ chức. Đối với Milan, tất nhiên là tôi phù hợp một cách hết sức tự nhiên, nhưng tại Juventus thì không. Môi trường gia đình thích hợp hơn với bản chất của tôi, và ai cũng dễ làm việc hơn trong một bầu không khí gần gũi và thân thuộc. Bậc thầy về quản trị Peter Drucker từng nói “Chiến lược là bữa ăn sáng của văn hóa” và tôi hoàn toàn tán thành. Nếu không có sự đồng cảm văn hóa, đội ngũ vẫn có thể thành công nhưng thành công đó chỉ thoáng qua, khó duy trì được trong dài hạn.

Dù đi đến bất cứ đâu, tôi vẫn luôn là chính mình. Đặc trưng cá tính hoặc phong cách của tôi vẫn không thay đổi, và suy cho cùng thì tôi được tuyển dụng vì tôi là chính tôi, chỉ vậy thôi! Bầu không khí hiện có trong mỗi câu lạc bộ khi tôi mới đến sẽ quyết định thời lượng và khối lượng công việc mà tôi cần làm để có được thứ văn hóa tôi muốn – một *gia đình* của tôi. Đây là lý do tại sao đôi khi việc quan trọng nhất là tạo dựng bầu không khí gia đình, nếu không khí đó chưa sẵn có trong tổ chức! Chẳng hạn, văn hóa tại Chelsea cũng giống như một công ty, nhưng tôi thấy có cơ hội để xây dựng văn hóa gia đình ở đó.

Khi tuyển dụng vị trí lãnh đạo, quan trọng là chủ sở hữu phải biết chính xác vai trò cần thực thi dành cho người mới đến – duy trì văn hóa sẵn có hay sáng tạo ra một văn hóa mới? Điều thú vị đây là người ta nói rằng Sir Alex Ferguson đã được tuyển dụng để hồi sinh một nền văn hóa đã suy yếu tại Manchester United. Làm được điều này, ông duy trì được thành công trong dài hạn bằng cách không ngừng củng cố văn hóa tại Manchester United, luôn tham chiếu đến lịch sử và truyền thống của câu lạc bộ.

Tất nhiên, một huấn luyện viên trưởng có thể thay đổi cách tiếp cận của mình sao cho phù hợp với nhu cầu của câu lạc bộ, nhưng “ghép” một huấn luyện viên phù hợp về văn hóa vào một



câu lạc bộ sẽ dễ hơn là điều ngược lại – tất nhiên là trừ khi người đó tự thân muốn thay đổi hoặc có lý do lớn để từ bỏ những niềm tin xưa cũ. Ví dụ, một câu lạc bộ tầm cỡ muốn vượt qua đối thủ lớn nhất của họ và nghĩ rằng chỉ có thể làm điều đó với một huấn luyện viên trưởng danh tiếng tại nơi khác. Tuy nhiên người này lại không phù hợp với văn hóa sẵn có của câu lạc bộ. Khi đó đôi khi câu lạc bộ có thể tạm bỏ qua yếu tố phù hợp văn hóa, vì sự thành công là ưu tiên hàng đầu. Khi Real Madrid tuyển dụng tôi vào làm việc, họ biết tôi có thể điều chỉnh, nhưng có lẽ tôi cũng khá đồng cảm với một Madrid mà Florentino Perez từng muốn hồi sinh. Đối với Pérez, khái niệm “dải thiên hà” *galáticos* là cốt lõi, và ông ta tin rằng các kỹ năng của tôi trong việc tạo dựng quan hệ với cầu thủ sẽ giúp xử lý được các nhu cầu khác nhau của tập hợp các ngôi sao sáng, cá tính mạnh trong phòng thay đồ.

Pérez đã đúng khi tin tưởng vào năng lực này của tôi. Tuy nhiên, vấn đề là các câu lạc bộ hiếm khi phỏng vấn và thẩm định đầy đủ để có thể biết rõ về ứng viên. Trong sự nghiệp của tôi, chỉ duy nhất một câu lạc bộ – ngoại trừ Milan đã biết tôi quá rõ – từng đặt cho tôi các câu hỏi chi tiết như “Ông quản lý như thế nào? Ông làm việc với các cầu thủ ra sao? Phong cách huấn luyện của ông là gì? Ông sẽ xử lý tình huống này, tình huống kia bằng cách nào?” Đó chính là Chelsea. Tôi đã có cả thầy... mười cuộc họp với Chelsea – theo tôi thì đây là cách làm rất đúng đắn, nhưng chắc chắn là không mấy phổ biến trong bóng đá. Tất cả các câu lạc bộ hãy nên lưu ý về cách tiếp cận này.

Những người như Pep Guardiola và Bela Guttmann (huấn luyện viên người Hungary) từng nói rằng một chu kỳ tự nhiên cho nghề huấn luyện viên trưởng là 3 năm, và trải nghiệm của tôi với vòng cung lãnh đạo, không tính một câu lạc bộ ngoại lệ (AC Milan – ND) hoàn toàn xác thực điều này. Tuy nhiên, đôi khi các huấn luyện viên trưởng, cầu thủ, thành viên ban huấn luyện và những nhân viên câu lạc bộ cũng tìm thấy một *mái nhà* theo phương cách rất tự nhiên. Valeriy Lobanovskyi tại Dynamo Kiev, Sir Alex Ferguson tại Manchester United, Arsène Wenger tại Arsenal, hay chính tôi ở AC Milan... là những trường hợp mà mối quan hệ kéo dài hơn nhiều so với “mức chuẩn” 3 năm. Đó là lúc người huấn luyện viên trưởng tìm thấy ngôi nhà của chính mình và câu lạc bộ có được người phù hợp với văn hóa. Người ta nói rằng dạng “trường thọ” này sẽ không bao giờ tái hiện và cũng dễ hiểu lý do, trong bối cảnh ngày nay. Nhưng nếu huấn luyện viên và câu lạc bộ cảm thấy đôi bên đều là người trong nhà và có những suy nghĩ tương đồng, thì ai biết mối lương duyên đó có thể kéo dài đến bao giờ?

### ***Văn hóa quốc tế***

Tôi từng huấn luyện nhiều đội bóng lớn trên khắp châu Âu, quản lý những tập hợp cầu thủ và nhân viên hậu cần đa quốc gia, với đủ sắc màu văn hóa. Làm việc trong một môi trường như vậy thì những rào cản ngôn ngữ là quá hiển nhiên. Tất nhiên, bạn có thể nói rằng bản thân bóng đá cũng là một ngôn ngữ chung nhưng điều quan trọng là chúng ta phải nói cùng một ngôn ngữ theo đúng nghĩa đen của nó.

Tôi là một người ngoại quốc trên đất Anh, Tây Ban Nha và Pháp; vì vậy tôi buộc mình phải học ngoại ngữ. Tôi đã học ngoại ngữ tại mỗi câu lạc bộ nước ngoài mà tôi đến làm việc, và tôi sẽ luôn luôn làm thế bởi vì điều đó rất quan trọng. Tôi cần phải giao tiếp với các cầu thủ và giới truyền thông bằng thứ tiếng của người bản xứ, và tôi cần cam kết thể hiện sự nghiêm túc trong việc thích nghi với lối sống mới nơi xứ người. Cá nhân tôi cho rằng học ngoại ngữ là rất quan trọng vì đây là một cách thức để thấu hiểu văn hóa.

Tôi mong đợi các cầu thủ cũng làm giống như tôi và lấy đây là một thước đo đối với mức độ chuyên nghiệp của họ. Tất nhiên, nếu phải chọn lựa giữa một cầu thủ ghi bàn hằng tuần và một người chịu khó đi học ngoại ngữ, thì tôi buộc phải chọn người thứ nhất. Đôi khi, người cầu thủ vẫn đầy đủ giá trị trên sân cỏ mà không cần lời nói. Tuy nhiên, tôi muốn cầu thủ có cả hai. Cố gắng học ngoại ngữ giúp cầu thủ tạo dựng mối quan hệ tốt hơn với đồng đội và các thành viên khác, và theo chiều ngược lại thì tập thể cũng hoan nghênh những nỗ lực của cầu thủ để hội nhập. Chịu khó học ngoại ngữ là một chỉ báo đáng tin cậy cho thấy sự cam kết của cầu thủ muốn phát triển mạnh trong môi trường mới, chứ không chỉ đơn thuần là được ra sân thi đấu. Đây có lẽ là lý do tại sao các cầu thủ Anh thi đấu kém hiệu quả trong các giải đấu nước ngoài. Tuy nhiên, trong khi ngôn ngữ rõ ràng là vấn đề đối với Gareth Bale trong năm đầu tiên tại Real Madrid, điều đó chẳng ảnh hưởng gì đến chất lượng màn trình diễn của anh ta và sau đó hiệu quả giao tiếp của Bale đúng là đã được cải thiện rõ nét theo thời gian. Có lẽ ngoại lệ lại minh chứng thêm cho quy tắc.

Khi tôi làm huấn luyện viên trưởng của Milan, những cầu thủ của tôi đều nói tiếng Ý – không xuất hiện thêm ngoại ngữ nào khác – vậy nên chúng tôi dùng tiếng mẹ đẻ. Tất nhiên, bây giờ sẽ không dễ dàng như trước vì nơi đâu cũng là tập hợp các cầu thủ đến từ nhiều quốc gia khác nhau và họ thường thích giao lưu trò chuyện trong nhóm cùng ngôn ngữ. Ở Pháp, chúng tôi từng có những cầu thủ Italy và Argentina cùng sử dụng chung tiếng Ý, nhưng ngay từ đầu đã có vấn đề bởi vì các cầu thủ Pháp chỉ nói tiếng Pháp. Sự chia tách tự nhiên được hình thành.

Bạn phải sớm giải quyết được điều này khi tạo dựng quan hệ với các cầu thủ và làm cho họ hiểu rằng trong câu lạc bộ không thể chấp nhận chuyện bẻ phái. Tôi sẽ khéo léo dàn xếp để họ trò chuyện với nhau trong một bữa ăn tối, với các chỗ ngồi được bố trí sao cho những người từng

thuộc “phe phái” khác nhau, ít giao lưu với nhau trước kia lại ngồi cạnh nhau.

Cái “chiêu” này nhằm kéo các nhóm cầu thủ lại với nhau theo thời gian. Tại Madrid, chúng tôi dùng bữa chung chỉ nhằm mục đích gắn kết ngay từ đầu. Chúng tôi sắp đặt để tân binh người Đức mới ký hợp đồng Toni Kroos ngồi gần người đồng hương của anh là Sami Khedira, rồi sau đó tới một thời điểm nhất định sẽ đưa Kroos ngồi gần Sergio Ramos. Đại loại là như vậy. Tôi còn làm một chuyện nữa khi đến huấn luyện cho các câu lạc bộ: tổ chức bữa tối cho các cầu thủ tại một địa điểm cách xa sân tập, nơi họ có thể thư giãn và làm quen nhau tốt hơn.

Xui xẻo là bạn không thể giải quyết tất cả mọi thứ chỉ trên bàn ăn, và nhiều phương pháp của tôi tại Paris chỉ tác động rất ít đến các cầu thủ tại sân tập, nơi cả đội dành phần lớn thời gian. Một cách tinh tế, tôi tách các nhóm ra để hòa trộn với những người khác. Tôi cố gắng không ép buộc chỉ là vận động, thuyết phục – đây là phương cách trầm lặng nhẹ nhàng. Tôi đã đọc các tác phẩm của nhà tâm lý học Robert Cialdini, một tên tuổi lớn tại Italy, về cách thức “đắc nhân tâm”. Ông nói về hiệu ứng của những thứ như sự nhất quán, sự có đi có lại và nét đáng mến khi thuyết phục con người. Tôi tin rằng ông có những ý tưởng đúng đắn.

Việc cầu thủ và nhân viên cảm thấy thoải mái về ngôn ngữ là trọng tâm để nhanh chóng thấu hiểu được văn hóa của đất nước nói chung và của câu lạc bộ nói riêng. Điều này trong cộng đồng kinh doanh có lẽ còn quan trọng hơn, bởi vì trong yếu tố bóng đá tỷ lệ các cầu thủ thay đổi câu lạc bộ là khá cao và ảnh hưởng của họ có thể không liên quan quá nhiều đến ngôn ngữ. Nếu các nhân viên kinh doanh được yêu cầu đến làm việc tại các quốc gia có ngôn ngữ đặc biệt khó đối với người phương Tây, chẳng hạn như Trung Quốc hay một quốc gia Ả Rập, thì chỉ riêng việc thông thạo ngoại ngữ (có thể mất khoảng 18 tháng!) có thể chưa đủ. Họ còn phải thấu hiểu những hành vi văn hóa, học hỏi và ứng dụng được thì mới mong hội nhập được vào môi trường bản địa.

Trong bóng đá, cách tiếp cận này cũng rất hữu ích nếu bạn muốn ở lại và làm việc thành công nơi hải ngoại, vì nó sẽ giúp bạn hiểu các nền văn hóa, tính chuyên nghiệp và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp theo quan điểm của giới cầu thủ. Những khác biệt văn hóa sâu sắc cũng quan trọng không kém vấn đề ngôn ngữ. Ví dụ, nếu bạn đến Tây Ban Nha làm việc thì bạn phải tôn trọng văn hóa Tây Ban Nha. Tại đây, họ thường dùng bữa trưa lúc... 3h chiều, bạn cần hiểu điều này và nên thích nghi. Tôi có thể hòa nhập vào các nền văn hóa; tôi làm được thì các cầu thủ cũng nên làm được.

Nơi xứ sở sương mù, tính chuyên nghiệp của các cầu thủ Anh trên sân cỏ là một yếu tố mặc định. Tất nhiên, không thể đoán chắc về những gì diễn ra ngoài sân cỏ, nhưng trên sân thì họ thực sự chuyên nghiệp. Chúng ta hiểu rằng “không phải mọi cầu thủ sinh ra đều giống nhau”; và

các giải đấu cũng vậy. Mỗi giải đấu đều được hình thành với sự tham dự của nhiều quốc gia khác nhau, và ngay cả trong từng quốc gia cũng có sự khác biệt văn hóa. Trong sự nghiệp, tôi cảm thấy rất tự nhiên khi đắm mình trong điểm giao thoa giữa các nền văn hóa – Paris chẳng hạn. Thực ra, những trải nghiệm văn hóa là một lý do lớn để tôi lựa chọn đến làm việc tại nhiều quốc gia và đang mong chờ các cuộc phiêu lưu tiếp theo tại Bavaria, nước Đức.

Tôi đã từng nói về những khác biệt văn hóa trong một cuộc phỏng vấn và tại nước Pháp thì người ta không thích nghe điều này. Họ cho rằng tôi đã nói những điều không mấy tốt đẹp về bóng đá Pháp, rằng tôi... phân biệt chủng tộc. Chắc chắn tôi không phải là người như thế, mà các huấn luyện viên người Pháp cũng đồng tình với những gì tôi nói trong cuộc phỏng vấn đó. Tại các quốc gia khác nhau, tôi thấy sự khác biệt trong cách ứng xử, phương pháp tiếp cận, văn hóa và phong cách quản lý. Tôi không khen chê tốt xấu. Tôi chỉ thấy chúng khác nhau, và bạn phải thích nghi.

Chẳng hạn như sau một thời gian làm việc tại Tây Ban Nha thì tôi thấy rằng họ thích chơi bóng đá theo một cách thức nhất định, và tất cả các đội bóng đều thích đi theo cách này. Họ rất chú trọng đến tỷ lệ kiểm soát bóng. Tại La Liga, cầm bóng ít hơn có nghĩa là kém cỏi hơn, nhưng đó là vì tất cả mọi người đều chơi cùng một cách – như thể mọi người “đồng thuận” về việc này. Nhưng nếu đá theo một kiểu khác biệt, bạn có thể đánh bại các đội bóng mạnh nhất đang chơi theo mô hình đó. Chẳng hạn Bayern Munich đã đánh bại Barça 7-0 sau 2 lượt đấu tại Champions League vào năm 2013 với tỷ lệ kiểm soát bóng ít hơn. Leicester City vươn lên đầu bảng Premier League với tỷ lệ kiểm soát bóng vào hạng thấp nhất nhưng số lần dứt điểm lại trong số những đội cao nhất. Điều này sẽ là bất bình thường ở Tây Ban Nha.

Tại Anh, người ta quan tâm đến mức độ quyết liệt trong thi đấu nhiều hơn – ít ai bị ám ảnh về tỷ lệ kiểm soát bóng. Các đội bóng và cầu thủ Anh có tâm lý quyết chiến rất mạnh, họ thi đấu cực kỳ máu lửa. Nếu buộc phải tham gia “chiến tranh bóng đá” tôi sẽ đi cùng với người Anh, thay vì người Ý hoặc người Pháp. Hiếu nền văn hóa này là tuyệt đối quan trọng. Có thể hình dung bóng đá Anh uy lực dũng mãnh như Nam Mỹ, nhưng theo một phương cách trầm tĩnh hơn mà thôi. Chẳng hạn, khi mới đến Chelsea, Didier Drogba chưa hiểu điều này, anh ta sai lầm khi hay “giả vờ bị chơi xấu” và “nằm vạ” trên sân. Đấng mày râu mà đóng kịch với chấn thương thì không được coi là xứng đáng tại Anh: điều đó trái ngược với quan niệm về tinh thần fair play cao đẹp trong thể thao, đồng thời cũng là một vấn đề văn hóa. Nước Anh không phải là Tây Ban Nha. John Terry đã tâm sự với Drogba và anh đã thay đổi, ghi rất nhiều bàn thắng và trở thành một huyền thoại của câu lạc bộ Chelsea. Đôi khi các cầu thủ đàn anh trò chuyện lại tốt hơn khi “sếp” can thiệp. Chính cầu thủ lại trở thành người dẫn dắt thực sự, dù không chính thức, trong

thời điểm này; xét theo nghĩa rằng những lời khuyên xuất phát từ đồng đội, cùng trang lứa lại hiệu quả hơn, “học thầy không tày học bạn”. Bản thân tôi là huấn luyện viên trưởng nếu trực tiếp đứng ra xử lý cũng không đạt hiệu quả và hiệu suất như vậy.

Đã hiểu được văn hóa, đã được giải thích để thấm đẫm các giá trị của văn hóa đó nên Drogba tỏa sáng. Dạng thức hội nhập văn hóa này là nền tảng cho thành công của một nhóm cầu thủ đa quốc gia, đa văn hóa khi quan hệ giữa các cầu thủ, các thành viên được tạo dựng và củng cố vững chắc. Hiện nay, bóng đá là một hoạt động kinh doanh toàn cầu, thành viên của một câu lạc bộ đến từ khắp nơi trên thế giới. Họ càng có nhiều điều điểm chung – ngôn ngữ, chiêm nghiệm các giá trị văn hóa thì họ càng có thể giao tiếp hiệu quả và thể hiện như một đội bóng gắn kết trên sân. Người cầu thủ nào không hòa đồng văn hóa sẽ cảm thấy không hạnh phúc và sớm muộn gì cũng ra đi. Một lần nữa, nếu nghĩ về câu lạc bộ như một gia đình, như AC Milan chẳng hạn, thì chúng ta có thể thấy một số cầu thủ đã gắn bó lâu dài đến mức nào. Họ đã thấm nhuần một cách hiệu quả với văn hóa câu lạc bộ. Học được ngôn ngữ bản xứ là khởi điểm tốt nhất đối với một cầu thủ hoặc thành viên đến từ nước ngoài, vì điều này – minh chứng rõ một giá trị của người đó: sự cam kết trở thành một phần của câu lạc bộ.

### ***Lòng trung thành***

Những người ngoài cuộc thường dễ dàng thấy rằng huấn luyện viên bóng đá vừa phải quản lý các cầu thủ, vừa “quản lý” luôn những thượng cấp của ông ta, xử lý những kỳ vọng từ phía chủ sở hữu hoặc chủ tịch câu lạc bộ. Do đó người ta hay bỏ qua một trong những điều cốt lõi nhất tại một câu lạc bộ: quan hệ giữa người huấn luyện viên trưởng và đội ngũ nhân viên hỗ trợ. Đây chính là khía cạnh thứ hai của gia đình bóng đá, phản ánh quan hệ của tôi với những người phụ tá tin cậy. Họ cần có mặt để lắng nghe, chia sẻ ý tưởng, hỗ trợ và trở thành một phần trong đội ngũ huấn luyện làm việc một cách ăn ý, thống nhất. Cuối cùng và quan trọng nhất, niềm tin giữa chúng tôi phải là dạng ngầm hiểu – và lòng trung thành là tối thượng. Dứt khoát phải như thế.

Tôi từng có người trợ lý Giorgio Caschini khi lần đầu làm huấn luyện viên trưởng tại Reggiana và chúng tôi sau đó đã song hành cùng nhau mười năm tại nhiều câu lạc bộ khác nhau. Một mối quan hệ rất bền chặt giữa chúng tôi đã được tạo dựng, vì vậy ông là một phần trong gia đình bóng đá của tôi. Bước vào trong một “gia đình bóng đá” là điều khó, nhưng một khi đã là người nhà thì chuyện bị “khai trừ” ra ngoài thậm chí còn khó xảy ra hơn. Càng làm việc lâu trong bóng đá, gặp gỡ nhiều người hơn thì gia đình càng phát triển nên bạn sẽ có một mạng lưới hỗ trợ đáng tin cậy ngày càng lớn mạnh với những con người mà bạn có thể trông chờ. Con

người đảm bảo lòng trung thành, chứ không phải là tổ chức. Tổ chức chỉ có nghĩa là công việc mà thôi.

Ban đầu, khi làm công tác huấn luyện tại Italy, tôi đã có một điểm này, mái nhà của mình: đội ngũ những người trung thành, thân tín cùng làm việc với tôi. Tôi muốn đồng hành cùng họ từ công việc này đến công việc khác. Nhiều huấn luyện viên trưởng khác cũng làm điều đó mỗi khi bắt đầu một công việc mới – họ thay thế toàn bộ ban huấn luyện hiện có bằng êkíp của riêng họ. Nhưng thời gian tại Chelsea đã làm thay đổi hoàn toàn quan và tôi nhận ra rằng có thể tạo dựng lòng trung thành mới và các phương thức làm việc mới. Những cái mới sẽ khiến tôi linh hoạt hơn và dễ điều chỉnh hơn trong cách tiếp cận để lãnh đạo.

Khi trao đổi với Roman Abramovich và Mike Forde về việc tham gia câu lạc bộ Chelsea, tôi bày tỏ ý định mang theo đội ngũ nhân viên, nhưng Abramovich nói: “Ông hãy xem, chúng tôi có sẵn một đội ngũ huấn luyện xuất sắc và tổ chức tuyệt vời. Đây là những người làm việc rất tốt. Trước hết ông hãy cứ đến đây, xem tình hình thế nào đã, rồi sau đó nếu không cảm thấy hài lòng thì ông có thể thay đổi”. Tôi chấp nhận nhưng muốn thử nghiệm tình hình trong một tháng thôi. “Nếu tôi thấy ổn thì chúng ta tiếp tục”, tôi nói. “Còn nếu không thì ta phải thay đổi nhé”.

Và Chelsea là nơi đầu tiên tôi đến mà không mang theo đội ngũ trợ lý của riêng mình từ Milanello, ngoại trừ Bruno Demichelis, một chuyên gia tâm lý thể thao người Ý nói được tiếng Anh. Tôi đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ mọi thứ trước khi đồng ý đến với Chelsea. Tôi không tự tin cho lắm trước kia tôi luôn làm việc với “gia đình bóng đá” của tôi, ngoài ra cũng có một chút lo âu về ngoại ngữ. Bruno trở thành “tấm đệm an toàn” của tôi, anh đóng góp rất nhiều với những kinh nghiệm từ Milan. Tất nhiên, tôi rất muốn dẫn cả gia đình bóng đá của mình về Chelsea, nhưng hóa ra không có nhiều câu lạc bộ cho phép vị tân huấn luyện viên trưởng mang theo cả đội ngũ trợ lý của anh ta...

Khi đến nước Anh, tôi mau chóng hài lòng với đội ngũ nhân viên tại đây – những con người có chất lượng làm việc quá “đỉnh”. Ray Wilkins, từng làm việc với người tiền nhiệm của tôi là Guus Hiddink, trở nên hữu ích bởi ông nói được tiếng Ý, trở thành cầu nối giữa tôi và các cầu thủ. Ray cũng là một cựu cầu thủ Milan, cho nên ông cũng giống như người nhà của tôi vậy. Ray cho tôi các mối gắn kết văn hóa cần thiết khi bước vào một tổ chức mới. Chelsea cũng có những nhà phân tích, khoa học gia, chuyên gia dinh dưỡng xuất sắc – tất cả cơ sở hạ tầng đầu đã vào đó sẵn sàng. Rồi kể đến là Paul Clement.

Khi mới gia nhập, tôi cảm thấy cần thêm một huấn luyện viên nữa, vì vậy tôi đã nói chuyện với giám đốc thể thao Frank Arnesen. Hai chúng tôi đồng ý kéo thêm Paul Clement nhập cuộc. Paul khi đó đang làm việc với đội hình dự bị của câu lạc bộ và chúng tôi “thử việc” ông

trong 15 ngày. Hết hạn thử, Paul đến gặp tôi và nói: “Giờ tôi quay về đội dự bị nhé!” Tôi đáp: “Không, không, anh ở lại đây với tôi. Thế là Paul đã trở thành một phần trong gia đình bóng đá của tôi. Anh đã cùng tôi đến Paris rồi sau đó là Madrid, trước khi chúng tôi “mỗi người một ngả” vì Derby County mời anh làm huấn luyện viên trưởng. Đó là lúc Paul tách khỏi tôi để bước đi một mình, giống như tôi và Sacchi trước kia.

Sau một tháng thử nghiệm với đội ngũ huấn luyện hiện hữu của Chelsea, tôi nói “OK, tôi nhất trí sử dụng ban huấn luyện này”.

Trải nghiệm tại Chelsea làm tôi nhận ra rằng không nhất thiết phải có trong tay những gì mình tưởng rằng cần phải có. Làm việc với đội ngũ hiện hành trong tổ chức mà bạn mới tham gia có thể là một lợi thế rất lớn. Có lẽ nếu David Moyes dành cho những thành viên ban huấn luyện cũ tại MU một cơ hội thì mọi chuyện với ông ta có thể đã khác. Tôi ngờ rằng khi thiếu vắng những người tâm phúc xung quanh thì đó là vấn đề lớn, nhưng hóa ra không phải vậy; vì tôi sẽ xây dựng được một đội ngũ cộng tác mới.

Vấn đề của lòng trung thành là người ta khó có thể đoạn giao với nhau tức khắc ngay cả khi mối quan hệ trở thành điều có hại cho cả đôi bên. Mang đến chỗ làm mới các phụ tá từng qua thử ịch và đáng tin cậy nghe có vẻ hợp lý, nhưng có lẽ họ chính là những người từng sát cánh khi bạn... bị sa thải trong công việc trước kia. Đôi khi, chỉ những tác động từ bên ngoài mới có thể giảm bớt sự gắn kết. Tôi buộc phải để lại các phụ tá trung thành sau một thời gian thành công tại Milan, vì hệ thống Chelsea đòi hỏi điều này. Nhưng câu lạc bộ Chelsea cũng cho tôi thấy luôn luôn có thể xây dựng một đội ngũ trợ lý mới, những người này cũng trung thành không kém – và bên cạnh đó là khả năng mở rộng gia đình bóng đá của riêng tôi.

### ***Cầu nối văn hóa***

Khi đến với một câu lạc bộ ở nước ngoài, điều quan trọng là phải có ai đó trong đội ngũ nhân viên đóng vai trò *cầu nối văn hóa* giữa bạn với đất nước và câu lạc bộ mới mẻ này. Như tôi đã đề cập, những chiếc cầu nối đó của tôi là Ray Wilkins ở Chelsea và Zinedine Zidane ở Real Madrid. Điều then chốt là nhanh chóng ổn định vị trí của bạn, thích nghi với văn hóa và tổ chức, thấu hiểu giới cầu thủ thuộc mọi cấp độ trong câu lạc bộ. Các cầu nối văn hóa sẽ hỗ trợ bạn trong tất cả những việc vừa nêu! Tại Madrid, tôi đã phải nhận thêm 5 cầu thủ từ học viện trẻ của câu lạc bộ trong khi tôi chưa hiểu bất cứ điều gì về họ. Nhưng Zidane quen biết tất cả bọn họ và có thể giúp tôi. Ngoài ra còn một lợi điểm nữa: Zidane có mối quan hệ mật thiết với chính ông Chủ tịch câu lạc bộ.

Tôi học được rằng bạn không thể loại ra những cầu thủ đang đóng vai trò hỗ trợ bạn. Khi đến Paris Saint-Germain, tôi thấy Claude Makelele ở đó. Anh vừa mới già từ sự nghiệp thi đấu và lộ trình nghề nghiệp của hai chúng tôi chưa từng giao nhau từ thời tôi làm cho Chelsea, nhưng tôi biết anh. Anh đã trở thành mối liên kết văn hóa của tôi với câu lạc bộ, nhất là với các cầu thủ Pháp. Anh hỗ trợ tôi rất hiệu quả trong các vấn đề văn hóa dân tộc với giới cầu thủ khi tôi còn chân ướt chân ráo tại Paris.

Tại Paris, tôi được toàn quyền bổ nhiệm nhân sự của riêng mình. Tôi đem về người huấn luyện viên thể lực từng làm việc cùng tôi tại Milan. Tôi cũng mang theo Paul Clement và cả Nick Broad, chuyên gia dinh dưỡng và thống kê tại Chelsea. Nick đã trở thành nhà quản lý hiệu suất của chúng tôi tại Paris Saint-Germain. Buồn thay, anh tử nạn trong một tai nạn xe hơi khi còn rất trẻ. Nick là một người tuyệt diệu, sự ra đi của anh là điều mất mát quá lớn với tôi.

Theo tôi, đội ngũ các thành viên trong ban huấn luyện có tầm quan trọng không thua kém các cầu thủ và tôi cố gắng đối xử với họ y như với đội bóng. Tất nhiên là do tôi có quan hệ gần gũi hơn với đội ngũ nhân viên nếu so với các cầu thủ nên việc này cũng tương đối dễ làm. Ngoài ra tôi cũng không gặp khó khăn gì tương tự như việc “chọn ai ra sân thi đấu” vì tất cả ban huấn luyện đều tham gia tất cả các trận chứ không có ai ngồi ghế dự bị!

Với các thành viên này, tôi lưu ý đến cá tính từng người với mức độ quan tâm nhiều như với các cầu thủ hay bất cứ ai khác cùng làm việc với tôi. Tôi tin rằng chất lượng làm việc của họ nhìn chung là tương đương nhau, nếu họ có đủ năng lực và bằng cấp cần thiết. Cần nhắc lại một lần nữa, đối với tôi điều quan trọng nhất là sự tin cậy. Tôi cần phải có niềm tin để có thể thoải mái ủy thác công việc, bởi tôi luôn muốn trao quyền cho họ, muốn họ tham gia nhiều nhất vào mọi việc của đội bóng. Tôi muốn các thành viên ban huấn luyện thoải mái trò chuyện với các cầu thủ và đôi khi tôi nhờ họ giúp trong việc giao tiếp – thông qua họ để chỉ đạo công việc. Tại Real Madrid, Paul Clement từng đóng vai trò quan trọng để giúp Gareth Bale hội nhập vào câu lạc bộ – xét từ yếu tố ngôn ngữ và văn hóa – và Paul thường có thể giải thích cho Bale hiểu mọi việc tốt hơn cả chính tôi.

Hằng ngày, cùng với đội ngũ huấn luyện, chúng tôi sắp xếp các buổi tập. Chúng tôi trò chuyện với nhau, cùng nhau tổ chức công việc và sáng tạo ra ý tưởng. Quá trình bàn bạc với huấn luyện viên thể lực, bác sĩ hoặc các trợ lý đều ảnh hưởng đến những ý tưởng ban đầu của tôi. Chẳng hạn, có hôm Paul và tôi quyết định cho tập nặng để nâng cao sức mạnh cầu thủ, nhưng huấn luyện viên thể lực cho biết đội đã tập thể lực quá nhiều hay quá ít và do đó nên tập một bài khác. Nghe vậy, chúng tôi cùng nhau thảo luận và sẽ tìm ra giải pháp đúng.

Lắng nghe, học hỏi, điều chỉnh cho phù hợp – tất cả đều rất quan trọng khi muốn hội nhập



một cách hiệu quả vào nền văn hóa của một câu lạc bộ. Không chỉ có vậy, nếu trải nghiệm của tôi với đội ngũ nhân viên hỗ trợ tại Chelsea có dạy tôi điều gì thì đó chính là phải luôn cởi mở với những ý tưởng mới. Nhà lãnh đạo không thể dừng bước, họ phải luôn luôn phát triển đi lên. Đây cũng không phải là bài học duy nhất tôi học được tại Chelsea.

Tại Chelsea cũng như rất nhiều câu lạc bộ khác của Anh, người ta tích hợp sự huấn luyện thể lực với kỹ thuật, ứng dụng phân tích dữ liệu, GPS và nhiều công nghệ khác. Tại Milan, chúng tôi lại quen với cách làm khác: tách bạch các buổi tập thể lực, chiến thuật và kỹ thuật. Tôi rất không muốn thay đổi phong cách huấn luyện, nhưng tôi đã thay đổi tại Chelsea nhằm đảm bảo không gây ra bất kỳ gián đoạn nào cho các cầu thủ. Và tôi cũng học hỏi để cảm thấy yêu thích phong cách này. Hiện giờ tôi đang hài lòng và không muốn thay đổi thêm, nhưng tôi luôn học hỏi, do đó biết đâu trong tương lai tôi sẽ còn thay đổi một lần nữa... Tôi thích cởi mở với mọi ý tưởng đến từ bất cứ nguồn nào – có thể là cấp trên, đồng nghiệp ngang hàng, nhân viên, cầu thủ hay thậm chí những người ngoài lĩnh vực bóng đá. Một văn hóa cải tiến là điều cốt lõi để thành công.

- Hãy học ngoại ngữ; nếu bạn không đủ thời gian thì tìm hiểu văn hóa. Nói cách khác, bạn thể hiện sự sẵn sàng hội nhập. Yêu cầu các nhân viên của bạn thực hiện; nếu bạn Có thể nỗ lực hội nhập thì họ cũng hoàn toàn có thể.

- Chuyện phe phái trong câu lạc bộ là không thể chấp nhận được; cuối cùng thì bạn cũng phải xóa sổ chuyện này, vậy thì ngay từ đầu hãy thể hiện rõ quan điểm rằng hội nhập, đoàn kết là con đường duy nhất dẫn đến chiến thắng.

- Các chỉ dẫn văn hóa thường phát xuất tốt hơn từ phía những người đồng cấp chứ không phải là từ sếp.

- Quản lý đội ngũ nhân viên hỗ trợ cũng quan trọng không kém việc quản lý các tài năng bóng đá. Đội ngũ này đại diện cho bạn trong công việc mỗi ngày, vào những thời điểm quan trọng khi bạn vắng mặt. Hãy chắc chắn rằng họ thấu hiểu các kế hoạch của bạn và hơn nữa còn biết rõ những nét phong cách mà bạn muốn.

- Điều bạn muốn chưa chắc là điều bạn cần! Sự thay đổi có thể đồng nghĩa với giải phóng; đừng chống lại sự thay đổi chỉ vì nó khác trước kia. Bạn có thể truyền cảm hứng cho những người mới quen ngay từ đầu tiến trình, bằng cách khiến cho họ tin rằng họ vẫn đang làm việc nơi đây vì một lý do thực sự chính đáng.

- Bạn cần phải tin tưởng để ủy quyền.

- Lòng trung thành là trọng tâm của các mối quan hệ. Được công nhận là thành viên của một “gia đình” đã khó, nhưng để bị khai trừ ra khỏi gia đình thì thậm chí khó hơn.

- Lòng trung thành là vấn đề của cá nhân con người, chứ không phải với tổ chức. Tổ chức nghĩa là công việc làm ăn, không phải chuyện cá nhân.

- Phải hiểu được bản chất của tổ chức mà bạn đang làm việc (hoặc dự định gia nhập). Lịch sử và văn hóa Ở đó là gì? Đó là một doanh nghiệp nhỏ, một công ty gia đình hay một công ty lớn?

- Dịch chuyển theo dòng văn hóa hiện hành. Bạn sẽ nhận được sự tin cậy, tôn trọng và đôi khi là một khoảng thời gian cần thiết, nếu bạn thể hiện rằng bạn biết mình là “khách” trong thế giới/ngôi nhà của người khác.

- Không nên đánh giá quá mức giá trị lòng trung thành của ê kíp cũ. Không phải ai cũng liên tục phát triển với nhịp độ bạn cần, vậy nên điều quan trọng là tiếp cận được tính bền vững

của các động lực mà họ dùng để tiến bước. Mọi người sẽ đánh giá dựa trên cách bạn xây dựng đội ngũ hỗ trợ nhằm tăng hiệu quả hoạt động, chứ không thăm định mức độ trung thành của đội ngũ dành cho bạn.

Tôi viết cuốn hồi ký *Tôi là Zlatan* trước khi gặp Carlo, nên tôi không đề cập đến ông trong cuốn này. Nếu có thể viết lại từ đầu, tôi sẽ dành trọn một chương về Carlo để kể lại rằng sau khi chơi dưới sự dẫn dắt của nhiều huấn luyện viên trưởng với mọi dạng tính cách khác nhau thì cuối cùng tôi đã gặp được người tốt nhất. Lẽ ra, tôi đã gặp ông từ trước, những dịp đó tôi lại về chơi cho Inter chứ không tham gia AC Milan khi ông đang cầm quân. Tôi nghĩ là giờ đây ông đã bỏ qua cho tôi chuyện này.

Tôi đã nghe rất nhiều về Carlo, nhưng phải đến khi gặp được người thật việc thật thì người ta mới có thể hiểu nhau! Cách của tôi là không xét đoán, đưa ra ý kiến riêng về bất cứ ai cho đến khi tôi gặp được và hiểu về họ. Ngay từ buổi đầu gặp gỡ Carlo, bạn sẽ có một cảm giác nhất định. Cách thức tiếp cận ông, rồi coi cách ông ứng xử – tôi thấy ngay rằng mình quý mến người này. Ý tôi là chỉ cần một chút thông minh cũng đủ để thấy một con người làm việc làm thế nào và tôi ngay tức khắc nhận ra ông không chỉ là một huấn luyện viên. Tất nhiên, Carlo là người huấn luyện viên tuyệt diệu, nhưng với tôi thì con người thực sự bên trong mới là tối quan trọng. Ngay từ đầu tôi đã tin rằng ông là sự lựa chọn đúng cho câu lạc bộ Paris Saint-Germain.

Tôi có thể nói tiếng Ý và tiếng Anh, vì vậy chúng tôi mau chóng giao tiếp và làm quen nhau để cùng nhau khởi động những thứ mà ông gọi là “*Dự án với người Paris*”. Ban đầu, chúng tôi bỡ ngỡ với mọi thứ tại câu lạc bộ – chúng rất khác so với bây giờ, từ sân cỏ đến đội bóng. Dự án này hoàn toàn mới. Carlo đến từ Chelsea còn tôi từ Milan. Đây là 2 đội bóng lớn, và chúng tôi đến Paris để xây dựng một đội bóng lớn. Mặc dù ông đã nhập cuộc trước tôi 6 tháng nhưng có thể nói công việc dự án của chúng tôi được khởi sự cùng lúc từ đầu.

Nhìn tình hình câu lạc bộ khi ấy mà chúng tôi muốn phì cười. “Trời đất ơi, chúng ta đã làm gì thế này, ta sẽ về đâu đây, mà nơi này là cái gì?”, chúng tôi nhìn nhau tự hỏi. “Phải làm gì bây giờ, cái gì làm trước, cái gì làm tiếp theo?” Thật đáng ngạc nhiên khi mỗi ngày đều có một vấn đề mới cần giải quyết! Nơi đây chưa được tổ chức như các câu lạc bộ lớn mà hai chúng tôi đã từng tham gia. Khi bạn đã làm việc cho tổ chức lớn rồi sau đó chuyển sang chỗ mới, bạn mong đợi nơi mới này cũng đầy đủ mọi thứ như chỗ cũ. Thậm chí PSG khi đó chỉ có 2 người phụ trách trang phục, trong khi đội bóng có 25 cầu thủ và sắp sang Mỹ thi đấu. Đã 19 năm rồi mà Paris Saint-Germain chưa từng vô địch Pháp và chúng tôi tuyên bố: “Được rồi, chúng tôi sẽ làm.

Chúng tôi sẽ kiến tạo nên một câu lạc bộ lớn lao”.

Paris phù hợp hoàn toàn đối với Carlo và ông cũng là người tuyệt vời dành cho câu lạc bộ này. Nhưng khi có những người khác tham gia vào công việc, với những ý tưởng khác biệt, thì nhiều chuyện Có thể phát sinh. Tôi biết ông đã buồn bã khi phải rời xa câu lạc bộ và rất buồn người bạn của mình, Leonardo. Carlo là người đầu tiên đến Paris – liệu còn huấn luyện viên trường nào khác có cùng đẳng cấp với ông sẽ đến đây? Đó là một rủi ro lớn. Ông từng có mọi chiến thắng với Milan và Chelsea, nhưng ông tin vào dự án này tại Paris và ông đã thuyết phục các cầu thủ khác đến gia nhập, cùng tin vào dự án. Đâu phải chuyện dễ dàng!

Hãy cho phép tôi nói về Carlo từ góc độ nghề nghiệp người huấn luyện viên trường. Chẳng ai có thể nổi nóng với ông, ngay cả một cầu thủ khi không được chọn đá chính, bởi vì ông không chỉ là người huấn luyện viên mà còn là bằng hữu. Ông đối xử công bằng với mọi người. Bạn nghĩ rằng ông chỉ tốt với riêng bạn, quan tâm đến cá nhân bạn, nhưng thực ra ông đối xử như thế với tất cả mọi người. Khó có thể tin được ông tuyệt vời đến thế.

Nhưng khi vào công việc chuyên môn, nếu không đúng ý Carlo mong muốn thì ông có thể nổi giận. Một lần chúng tôi thi đấu tại Evian, tôi thấy vừa xa xôi vừa lạnh giá. Sân cỏ thật kinh khủng và chúng tôi đã chơi không tốt. Lúc nghỉ giữa 2 hiệp, bạn đã biết trước điều gì đang xảy ra khi Carlo nhướng mắt lên. Tôi ngồi xuống và thầm nghĩ: “Ông ta đang tức giận”. Carlo sặc chúng tôi một trận rất da. Đang khi đó, có một chiếc hộp nhỏ trước mặt ông và không biết sao ông đá nó tung lên rồi rơi trúng đầu tôi. “Chúa ơi”, tôi tự nhủ: “bây giờ ông ấy thực sự tức tối”. Trước đây tôi chưa bao giờ nhìn thấy ông như thế. Khi “lên cơn”, ông thể hiện sự giận dữ kinh hồn, nhưng chỉ trong nội bộ đội bóng thôi chứ không để người ngoài nhìn thấy. Đối với ông, điều quan trọng nhất là sự tôn trọng. Carlo tôn trọng bạn và ông mong đợi được bạn tôn trọng lại. Nếu bạn không tôn trọng ông thì sẽ có chuyện, nhưng có điều là bạn không thể không tôn trọng ông cao độ – buộc phải thế.

Tôi thấy tất cả các cầu thủ đều tôn trọng Carlo, điều đó không phải chuyện tầm thường. Trong mọi đội bóng mà tôi từng thi đấu, khi cầu thủ không được ra sân, họ thường khó chịu với người huấn luyện viên trường, Với Carlo thì không xảy ra chuyện này. Và nếu ai đó sắp đến gần ngưỡng bị ngồi ngoài, tôi sẽ nói với họ: “Tin tôi đi, bạn đang có một huấn luyện viên trường chỉ muốn những gì tốt đẹp cho bạn, ngay cả khi bạn không được chơi nhiều như mong muốn. Ông ta đang chăm sóc bạn và bạn sẽ cảm nhận sự khác biệt khi có một huấn luyện viên khác”. Đây là những gì mọi người đều nói khi Carlo rời bỏ Paris, và khi ông cải cách nhiều thứ tại Real Madrid, các cầu thủ ở đó nói rằng đó chính là những gì họ hy vọng trong bóng đá.

Tôi khẳng định Carlo là số một, và tôi đã được làm việc với những người tốt nhất. Hãy để

tôi dẫn bạn lướt qua từng người một và thử so sánh. Mourinho là một huấn luyện viên đầy kỷ luật. Tất cả mọi thứ với ông trong bóng đá là việc đấu trí, ông luôn thích “chơi chiêu”. Đối với tôi thì các thủ thuật chiêu thức này là mới lạ và kích thích: bạn làm điều này để có một điều gì đó khác! Tôi thích những trò chơi này và chúng hữu ích với tôi, tôi đã trở thành cầu thủ ghi bàn hàng đầu dưới sự dẫn dắt của ông và chúng tôi đã giành chức vô địch. Miễn là hiệu quả và chúng tôi giành chiến thắng, tất cả phương cách với tôi đều là tốt đẹp.

Cách chuẩn bị cho trận đấu của Mourinho cũng mới mẻ đối với tôi. Tôi sẽ được lên tinh thần, tin vào “câu chuyện” ông dành cho chúng tôi, hưng phấn cao độ như dùng quá nhiều adrenaline. Dường như không có gì là đủ. Ông đã cho đi và ông lấy lại. José Mourinho biết cách đối xử với một cầu thủ bóng đá, còn Carlo biết cách cư xử với một con người.

Sau thời Mourinho, tôi thi đấu dưới sự dẫn dắt của Pep Guardiola – bộ não lớn của bóng đá. Ông có đầy đủ các đấu pháp cho mọi đối thủ, biết chính xác những gì chúng tôi cần phải làm để giành chiến thắng, thấu hiểu phương cách thành công. Chúng tôi có thể tạm dẫn 2-0 sau hiệp đầu, nhưng ông sẽ nói: “Ta không kết thúc ở đây – phải tiếp tục. Tôi muốn có bàn thứ 3, 4, 5, 6, 7..”. Ông như một cỗ máy vậy.

Nhưng xét về cá nhân Pep thì khác hẳn. Tôi đã từng nói rằng tôi không thể nhận xét một người nếu tôi không biết họ, và các ý kiến của tôi được xây dựng từ những trải nghiệm của tôi với người đó. Ông ta rất tuyệt trong vai trò huấn luyện viên trưởng, nhưng nói đến chuyện cá nhân thì hai chúng tôi không đồng thuận về nhiều thứ. Tôi đã viết về các vấn đề này trong cuốn hồi ký của mình. Đội bóng khi ấy giống như trường học và các cầu thủ chúng tôi là những học sinh của Pep! Môi trường đó quả thật không thích hợp với tôi.

Ngay cả sau thời Guardiola, khi Barça để thua Bayern Munich 0-7 tan nát tại Champions League thì cũng không có gì thay đổi. Barcelona từng thành công theo cách vận hành của họ này trong 10 năm rồi mới để thua đau một trận – mà họ lại coi trận thua này chỉ là hy hữu. Họ rất mạnh và tự tin vào chính bản thân, họ vững tin rằng chỉ cần làm theo hệ thống sẵn có. Điều này tốt cho họ, nhưng không phải tốt cho tôi!

Barça luôn là đội bóng đẳng cấp thế giới, nhưng dưới thời Guardiola thì hệ thống vẫn không được cải tiến. Nếu không tính đến hệ thống này và bộ não bóng đá cừ khôi của Pep, tôi không thể đồng ý rằng Guardiola có được các phẩm chất giống như Carlo.

Sau trải nghiệm với Guardiola, tôi mới gặp Carlo. Tôi gặp được một con người toàn diện và một huấn luyện viên. Thông thường thì tôi và người huấn luyện viên chỉ có điểm chung là trận đấu. Nhưng Với Carlo, khi tôi có vấn đề gia đình hoặc cần một lời khuyên thì vẫn có thể tâm sự với ông. Bất cứ điều gì nói được, tôi đều nói vì biết có thể dựa vào ông. Mà đâu chỉ riêng

mình tôi – cả đội bóng đều thế. Với tất cả mọi người, ông vẫn luôn là chính ông, không hề thay đổi.

Tôi còn nhớ trận đấu với Porto tại Champions League đầy áp lực: hoặc PSG giành chiến thắng, hoặc Carlo mất việc. Tôi thông cảm Với ông bởi chúng tôi đã từng vượt qua mọi thứ, và sau đó để thua và tình hình đột nhiên hỗn loạn. Một cách trầm lặng, ông cho biết chặng đường chưa kết thúc. “Các bạn chưa giành cúp ngay lúc này”, ông nói: “mà chỉ có thể giành được nó vào cuối mùa giải!”. Nhưng vẫn còn hỗn loạn ở khắp mọi nơi vì một câu lạc bộ nhỏ như PSG không biết xử lý những va vấp trên lộ trình dài. Một câu lạc bộ lớn hẳn sẽ hiểu rằng không thể tránh khỏi những thời khắc u ám; và họ biết làm thế nào để vượt qua vì đã có những trải nghiệm trong quá khứ. Tuy nhiên, bất chấp hỗn loạn mức nào thì Carlo vẫn xử lý được. Ông biết cần phải làm gì nhờ kinh nghiệm của mình. Sự hỗn loạn không bao giờ được phép tràn ngập đội bóng.

Sân tập của câu lạc bộ bé nhỏ, thế nên chúng tôi có thể nghe thấy những tiếng ồn ào tranh cãi [của huấn luyện viên trưởng và những ông chủ – ND], nhưng Carlo sẽ không bao giờ đồng tình với các chủ sở hữu nếu họ chỉ trích các cầu thủ. Ông luôn bảo vệ chúng tôi. Ông biện minh rằng các cầu thủ đã làm tất cả mọi thứ mà ông yêu cầu – trách nhiệm thuộc về chính ông.

Ông chở che đội bóng bằng nhiều cách. Nếu ai đó đến tập trễ giờ vì đêm hôm trước đi chơi khuya, ông sẽ mời họ vào văn phòng và yêu cầu cho biết chuyện gì đã xảy ra. Ông lắng nghe tất cả và sau đó khuyên: “Đừng tái phạm thêm một lần nào nữa. Chuyện này chỉ giữa tôi và cậu, nhưng cậu không được lặp lại sai lầm này. Hãy chuyên nghiệp!” Ông cũng có khiếu hài hước, khi phù hợp ông có thể nói thêm: “Lần sau nhớ rủ tôi đi chung”.

Bởi phong cách của ông là thế, đôi khi cũng khó biết ông thực sự nóng giận hoặc chỉ... giả vờ nóng giận. Ngay cả khi ông sút cái hộp rơi trúng đầu tôi, tôi cũng không chắc chắn ông thực sự nóng hay không – dù mình chưa bao giờ bị trước đây. Nhưng, vì đó là Carlo, và tôi nhìn ông, thấy cặp lông mày đã nhướng hẳn lên thì biết đó là nghiêm trọng, vì vậy tôi chỉ lặng lẽ cúi thấp đầu xuống. Một lần, ông diện bộ vest rất đẹp, đúng kiểu Italy, nhưng cũng đúng hôm đó có chuyện khiến ông điên tiết. Ông đã hét vào tất cả mọi người rồi sau đó còn chửi bới bằng tiếng Italy. Không ai biết chính xác chuyện gì đã xảy ra nên tất cả chúng tôi chỉ ngồi im lặng. Ngày hôm sau, chúng tôi ôm nhau, ông nói lời xin lỗi vì hôm qua quá giận dữ.

Một buổi tập, tôi đến bên ông và nói: “Thưa huấn luyện viên trưởng, tôi cần nói chuyện với ông”. Làm như không nghe thấy tôi, ông ngó lơ nên tôi thúc ngón tay vào người ông và tiếp: “Ông Carlo..”. Bất thành lời, ông quay sang tôi với vẻ mặt rất nghiêm trọng và nói: “Đừng bao giờ xia ngón tay vào tôi”. Tôi sốc và hỏi lại: “Ông nói thật chứ?”. “Đúng, nghiêm túc đấy – đừng

chọc tay vào người tôi”. Hai giây sau đó, ông bắt đầu cười phá lên. Tôi nói: “Carlo, ông đừng khiến tôi ngạc nhiên kiểu này, bởi vì lạ quá”. Tia mắt ông ngời sáng. Ông mang lại cảm xúc cho mọi người.

Ngày hôm sau trận đấu, ông luôn chú ý trò chuyện với tất cả mọi người. Ông sẽ nhắc nhở nếu ai đó đã thi đấu kém và làm rõ chuyện đó. Trước trận đấu trên sân khách với Barcelona tại tứ kết Champions League, tất cả mọi người được lên tinh thần. Carlo bảo: “Ibra, tôi cần nói chuyện với cậu”. Một khi giọng nói ông nghiêm túc thì bạn hiểu rằng có điều hệ trọng. Chúng tôi ngồi xuống và tôi thấy ông chẳng mấy thoải mái khi cất lời: “Tôi đã suy nghĩ khá lâu. Chúng ta sẽ làm khác trong trận đấu sắp tới. Tôi đã quyết định để cậu ngồi ghế dự bị”.

Tôi kinh ngạc: “Ông nói sao?”

“Đây là một cú lừa chiến thuật”, ông giải thích. “Khi mọi người xuống sức trong 20 phút cuối trận, cậu sẽ vào sân”. Tôi cảm thấy tan nát trong lòng, nhưng vẫn muốn ông hiểu rằng tôi là dân chuyên nghiệp nên chấp nhận.

Nhưng... “Đùa cậu chút thôi”, bỗng dưng ông mỉm cười và nói. “Đi ăn trưa đi”. Tất cả căng thẳng tan biến hết. Thế đấy, Carlo thực sự có thể giúp bạn thư giãn trước một trận cầu lớn...

Trong một trận khác, Carlo giải thích chiến thuật như sau: “Chúng ta sẽ đậu một chiếc xe buýt trước khung thành và Ibra Ở ngay phía trước chiếc xe đó. Mọi người đang mong đợi chúng ta chơi tiki-taka<sup>28</sup>, nhưng tôi nói rằng chúng ta đến đây để giành chiến thắng”. Ông sẽ luôn làm mọi thứ cần thiết để giành chiến thắng trên sân cỏ.

Mourinho rất giống Carlo ở điểm này. Ông có mọi thông tin về đối thủ, nắm bắt những điểm mạnh yếu của họ và sau đó biết được cách thức mà trận cầu nên diễn ra. Muốn “quyết tử” cũng được, mà muốn thi đấu cởi mở cũng xong. Kiểu nào cũng là khả thi đối với Mourinho, miễn sao chiến thắng. Tại Italy, tôi từng thi đấu dưới sự huấn luyện của ông, nơi không để lọt lưới còn quan trọng hơn là ghi bàn. Mourinho thích nghi rất tốt với nền bóng đá các quốc gia khác nhau. Ông hiểu rằng chiến thắng là điều duy nhất cần thiết, mặc dù có vẻ như luôn có vấn đề trong mùa giải thứ 3 của ông tại mỗi câu lạc bộ. Madrid là nơi chốn hoàn hảo cho Carlo đến thay Mourinho – ông là người duy nhất có thể thành công với đội bóng sau thời Mourinho. Các cầu thủ cần sự bình tĩnh sau cơn sóng gió.

Tôi nghe đồn rằng vị Chủ tịch câu lạc bộ Madrid có phàn nàn vì một số cầu thủ bắt đầu lợi dụng bản tính tốt của Carlo. Điều này là sai. Có lẽ ông Chủ tịch “ghen ăn tức ở” vì ông ta không có mối quan hệ tốt với các cầu thủ giống như Carlo đã tạo dựng được. Tôi không thể hiểu những



lời phàn nàn này.

Tôi cũng hiểu tại sao những người không nằm được tình hình trong một đội bóng lớn sẽ nhầm lẫn khi cho rằng mối quan hệ tốt giữa huấn luyện viên trưởng và cầu thủ sẽ là một điểm yếu. Nhưng thực sự, đây là điểm mạnh. Bầu không khí phải thoải mái cho các cầu thủ. Tôi nhớ có lần 7, 8 anh em cầu thủ chúng tôi ra ngoài dùng bữa tối tại một nhà hàng Ý. Lúc ấy hơi muộn, khoảng 11h đêm, và có người đề nghị gọi Carlo. Vài người đoán rằng ông thậm chí không nghe máy, vài người khác nghĩ rằng ông không thích chúng tôi đi chơi muộn, nhưng chúng tôi cuối cùng vẫn cứ gọi cho ông. Mười phút sau, ông tham gia với chúng tôi, cùng ăn uống, tán chuyện vui đùa trong khoảng một giờ đồng hồ. Thử cho tôi biết có bất kỳ huấn luyện viên trưởng nào khác cư xử như vậy hay không? Ai có được sự tin cậy cầu thủ như Carlo nào?

Khi bạn có một người làm mình cảm thấy thoải mái trong một số giới hạn nhất định, bạn sẽ làm tất cả mọi thứ cho ông ta. Sự tin tưởng ông trao cho bạn và niềm tin ông nhận lại – bạn sẽ sẵn sàng hy sinh vì ông. Trong bóng đá, khi đã nhận lệnh từ Tổng tư lệnh thì bạn phải tin vào ông ấy.

Ông không ngại nói chuyện với từng cá nhân trước mặt cả một nhóm. Có rất nhiều lần ông phê bình tôi trước mặt mọi người. Ông chú tâm đến việc chỉ trích các cầu thủ lớn – những “cây đa cây đề” của đội bóng – để cho rằng không ai là quá quan trọng đến mức không thể bị phê bình.

Khi bị phê bình, dấu hiệu chứng tỏ một cầu thủ lớn là họ sẵn sàng chấp nhận điều này. Các cầu thủ bình thường cảm thấy cần phải “tự vệ”: họ chưa đủ tự tin để thừa nhận sai sót của mình. Nhưng nếu đã thấy những đàn anh lớn còn thừa nhận sai lầm, họ sẽ dễ noi gương – và đây là cách duy nhất để học hỏi. Carlo sẽ nói với toàn đội: “Chúng ta bị thua một bàn, chuyện gì xảy ra?” Các cầu thủ lớn sẽ nói “là do lỗi của tôi”. Thế là đủ hiểu. Carlo làm theo cách này vì các cầu thủ lớn nhận lãnh trách nhiệm. Ông cần tin tưởng họ.

Có một tình huống trong đội bóng: hai cầu thủ sẵn sàng cho cùng một vị trí, chất lượng của họ tương đương nhau. Họ đã thay phiên nhau chơi xen kẽ những trận đấu, vì thế tôi tò mò hỏi Carlo: “Làm thế nào ông dàn xếp được với họ?” Ông trả lời: “Tôi đến gặp người thứ nhất và nói rằng anh sẽ đá hậu vệ phải. Sau đó tôi gặp người kia và cũng nói y như vậy. Thế là tùy họ dàn xếp ai sẽ ra sân”. Bạn không thể biết ông đang nói đùa hay thật, tất nhiên, nhưng tôi nghĩ rằng ông luôn mạo hiểm với phương pháp của mình, điều hoàn toàn khả thi dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng mà ông từng tạo dựng. Ông có giác quan thứ sáu về mọi việc – đó là thứ mà người ta chỉ có thể sở hữu một cách tự nhiên!

Cách thức làm việc của Carlo – gồm các buổi tập và một số khía cạnh liên quan – nhìn

chung là theo trường phái cổ điển và đậm màu sắc Ý. Chiến thuật rất quan trọng đối với ông. Tôi từng chơi bóng tại Italy và biết ở đó người ta luôn thảo luận chiến thuật trong ngày trước khi trận đấu diễn ra. Theo đó, Carlo muốn chúng tôi ra sân tập để nắm bắt được những yếu tố chiến thuật ngắn gọn. Điều này không dễ chịu cho cầu thủ – bạn cần được kích hoạt thay vì đứng yên tại chỗ và run rẩy trong cái lạnh. Nhưng ông rất tin vào hiệu ứng của cách làm này. Mà có ứng dụng cách tiếp cận nào đi nữa thì ông cũng luôn thành công trong huấn luyện. Đừng quên ông từng là một cầu thủ bóng đá, giành được nhiều danh hiệu. Không có nhiều huấn luyện viên trưởng làm được điều này. Ông có nhiều “bảo bối” cất trong tủ, cần thiết là lấy ra ngay.

Tôi vui mừng và may mắn đã được làm việc với ông và lấy làm tiếc rằng thời gian đó không kéo dài lâu hơn. Gần đây ông hỏi tôi: “Ibra, cậu muốn đến nơi nào tiếp theo? Đội nào thế?” Tôi nói với ông rằng nếu ông đến với một đội nào khác thì tôi sẽ theo đến ngay mà không cần đắn đo suy nghĩ, “Bất cứ đâu, ngoại trừ nước Nga”.

Khi PSG gặp Lyon trên sân khách vào cuối mùa giải, chúng tôi biết rằng nếu thắng trận này thì chúng tôi sẽ là nhà vô địch. Tôi vẫn nhớ buổi sáng trước trận đấu, lòng mày ông lại nhướn lên vì quá lo lắng. Tôi chưa từng thấy điều này trước kia, và nói: “Carlo, ông có tin vào Chúa không?”

“Có chứ”, ông trả lời.

“Điều này hay đấy, vì ông có thể tin tưởng vào... tôi”<sup>29</sup>.

Cặp lòng mày ông lại nhướn lên cao hơn nữa. “Ibra, quỷ tha ma bắt cậu đi.”, ông nói, và sau đó chúng tôi đã thắng và đoạt cúp vô địch.

Ông đã giúp tôi trưởng thành, xét từ góc độ cầu thủ lẫn con người. Lúc đầu tôi như một chú sư tử cả ở trong và ngoài sân cỏ. Tôi ném tung đồ đạc mỗi khi đội bóng thua trận. Paris Saint-Germain quá thoải mái cho tôi, nhưng Carlo đã tận dụng điều này. Nếu trận đấu trôi qua 10 phút mà không có gì xảy ra, ông sẽ gào lên với tôi khi tôi đang ở trên sân: “Này Ibra, đến lúc đánh thức cả đội rồi đấy.”

Carlo cũng coi tôi là một thủ lĩnh. Tôi nghĩ rằng vị trí lãnh đạo không phải là điều bạn muốn mà được ngay – đó là vai trò mà bạn cần phấn đấu. Bạn có thể phát triển bản thân để trở thành nhà lãnh đạo, cũng có thể không. Khi tôi đến Paris, Carlo đã nói: “Cậu sẽ là đội trưởng của tôi!” và đó là điều duy nhất mà tôi đã từ chối Carlo. Tôi nói “Carlo, tôi không biết mình sẽ ở lại đây bao lâu, vì tôi đến, tôi làm việc và sẽ ra đi. Một đội trưởng cần phải giống như ông – theo đuổi dự án này trong một thời gian dài”.

Ông ra sức thuyết phục tôi, nhưng tôi nói với ông nên chọn Thiago Silva làm đội trưởng.

Tôi nghĩ rằng ông vẫn coi tôi là người dẫn dắt các đồng đội, dù có hay không có chiếc băng đội trưởng trên tay. Có chiếc băng đeo trên cánh tay chưa chắc có nghĩa là người đội trưởng thực sự, mặc dù vậy Thiago Silva vừa đeo băng đội trưởng vừa là người thủ lĩnh đúng nghĩa. Tôi hy vọng mình đã giúp anh trong chuyện này.

Còn Carlo bẩm sinh đã là nhà lãnh đạo. Phong cách của ông là trầm lặng chứ không phô trương ồn ào. Ông không làm bộ; không giả dối. Đời này thiếu gì cách giả tạo, thiếu gì dip “vỗ ngực xưng tên”, nhưng cuối cùng những thứ đó sẽ thất bại, bởi mọi người sẽ nhìn ra mặt thật của họ! Carlo luôn thành thật với chính mình, thế nên tôi mới viết ra những lời này về ông. Tôi là người quen nói thẳng nói thật...

Câu lạc bộ Paris Saint-Germain có được ngày nay là nhờ Carlo hiện diện từ những ngày đầu, chứ không phải nhờ vào những con người hiện tại. Ông là người đã giải quyết những công việc khó khăn lúc xuất phát để câu lạc bộ cất cánh – mọi người cần tri ân ông, chứ không phải là những người đang nhảy múa ăn mừng hiện nay khi mọi thứ đã ổn thỏa. Khi ông ra đi, tôi không chắc mình còn muốn Ở lại hay không, bởi vì mối quan hệ giữa chúng tôi rất tốt. Ngay cả khi chúng tôi không giành được chức vô địch, tôi vẫn tin cậy nơi ông. Tôi tin rằng ông phù hợp cho dự án này, một dự án lâu dài chứ không phải chỉ trong hai năm. Mười năm mới là thời gian đủ cho dự án, và đó cũng là tầm nhìn của ông.

Ông rất tin vào tầm nhìn của mình và cũng tin rằng mình là người phù hợp để tạo nên thành quả. Tôi rất tiếc khi ông ra đi, cả vì lý do chuyên môn lẫn lý do cá nhân. Ông gọi điện cho tôi giải thích mọi thứ và tôi đã nói: “Tôi không muốn ông rời khỏi câu lạc bộ – có lẽ đây sẽ là năm thi đấu cuối cùng của tôi và tôi muốn thời gian này được chơi dưới sự huấn luyện của ông”. Carlo đáp: “Không được, hai chúng ta đi theo hai con đường riêng của mỗi người. Tôi đã chọn Real Madrid bởi vì tình hình đã trở nên tồi tệ cho tôi tại PSG”. Tôi biết các cầu thủ Real Madrid sẽ hạnh phúc vì tôi biết họ sắp nhận được điều gì. Đó cũng là điều chúng tôi để mất.

“Từ bây giờ, cậu đừng gọi tôi là ông huấn luyện viên trưởng nữa nhé”, ông nói với tôi. Chúng tôi đều đã lễ phép xưng hô với ông là “thưa Huấn luyện viên trưởng” hoặc “thưa ông Ancelotti”. “Đây là lệnh”, ông nói tiếp. “Cậu đừng thưa gửi nữa – cứ gọi tôi bằng tên riêng, bởi vì tôi coi cậu là một người bạn. Hãy nghe rõ nhé, vì cậu sẽ xúc phạm tôi nếu còn tiếp tục thưa gửi ông này ông nọ”.

Tôi chưa từng có mối quan hệ với người huấn luyện viên trưởng nào khác tương tự như với Carlo. Tôi hiểu cách mọi chuyện xảy ra trong bóng đá ngày nay. Hôm nay chúng ta là bè bạn, các đồng đội của tôi và tôi, nhưng nếu tôi rời đội bóng trong năm tới thì liệu tôi còn có thể nói chuyện được với bao nhiêu người cũ? Tôi không biết. Bạn cũng không bao giờ biết, vì đây là

những bạn bè bóng đá, là đồng nghiệp. Trong cuộc đời ta, “triệu người quen có mấy người thân?” Tôi dường như sẽ giữ mãi liên hệ với Maxwell – người băng hữu của tôi ở câu lạc bộ, và với Carlo. Hiện chúng tôi vẫn liên hệ với nhau – đúng nghĩa như hai người bạn.

## ***Quan hệ với sếp***

Trong một câu lạc bộ bóng đá, những sự sắp đặt giữa người sếp cao nhất – chủ sở hữu hoặc Chủ tịch câu lạc bộ – với các cấu trúc quản trị và quản lý bên dưới có thể giống như một mê cung. Không cần có những cấu trúc phức tạp như vậy, bởi vì câu lạc bộ bóng đá không phải là một tổ chức kinh doanh quy mô “khủng” . Xét từ góc độ tài chính thì một câu lạc bộ lớn nhất cũng chỉ tương đương một doanh nghiệp dạng vừa mà thôi. Nó phức tạp vì khác với doanh nghiệp thông thường tại đó các vai trò công việc được phân định rõ và sản phẩm sau cùng không thường xuyên nhận được phản hồi, tất cả mọi thành viên câu lạc bộ đều quá đam mê bóng đá. Đam mê nên mỗi người đều góp ý kiến! Người ta nói rằng trong các lĩnh vực hàn lâm họ tranh luận rất quyết liệt chỉ vì những vấn đề nhỏ nhặt; bóng đá cũng vậy.

Theo tôi, điều quan trọng là phải phân biệt rõ vai trò của người chủ sở hữu (Chủ tịch câu lạc bộ) với người Tổng giám đốc – trong giới kinh doanh vẫn thường gọi là CEO, nhưng trong bóng đá vị trí này còn được gọi với nhiều chức danh khác nữa. Cuối chương này, ông sếp cũ của tôi ở Milan là Tổng giám đốc Adriano Galliani sẽ hùng hồn diễn thuyết về cách thức phân định nhiệm vụ của ông, nhưng đối với tôi, công việc của huấn luyện viên vẫn là cố gắng xử lý tất cả bằng phong cách trầm tĩnh, gây ảnh hưởng và thực dụng. “Quan hệ với sếp” luôn là một thực tế trong tất cả các lĩnh vực ngành nghề.

Người ta hỏi tôi đã tương tác như thế nào với những ông chủ như Silvio Berlusconi tại Milan, Roman Abramovich tại Chelsea, Florentino Pérez tại Real Madrid hay Nasser Al-Khelaifi tại Paris Saint-Germain. Tôi sẽ cho bạn biết rằng với tôi thì chuyện này không quá quan trọng. Tôi không dành nhiều thời gian với các vị Chủ tịch câu lạc bộ. Chủ yếu là tôi dành nhiều thời gian làm việc với người Tổng giám đốc rồi “ông Tổng” này mới là người làm việc trực tiếp với Chủ tịch. Về căn bản, vị trí Tổng giám đốc và tôi cũng có những công việc tương tự nhau, nhưng theo những cấp độ khác nhau trong bộ máy quản trị. Ông Tổng giám đốc cố gắng bảo vệ tôi trước những “tạp âm của vị Chủ tịch” (lỗi nói này là của người bạn tôi Alessandro Nesta!!!); và đến lượt mình thì tôi cố gắng che chắn cho các cầu thủ trước bất cứ điều gì dội từ trên cao xuống mà có thể khiến họ mất tập trung chuyên môn. Tôi không thể kiểm soát được phương hướng chỉ đạo của Chủ tịch; tôi chỉ có thể hy vọng sẽ gây ảnh hưởng đến ông ta và cách tốt nhất để làm điều đó là chiến thắng. Đương nhiên, tôi hiểu rằng nếu ông Chủ tịch hài lòng thì tôi được vui

theo, còn nếu ông ta khó chịu thì tôi... mất việc, và chẳng thể nào bảo vệ được các cầu thủ.

Tôi đã mau chóng hiểu được rằng vì Berlusconi là chủ sở hữu AC Milan nên việc của tôi là làm ông hài lòng. Truyền thống Milan là chơi theo phong cách đẹp – khác hẳn Juventus chỉ tập trung vào việc giành chiến thắng. Vậy nên tôi tạo dựng một đội hình cho Berlusconi thưởng ngoạn. Trên hàng tấn công là Pirlo, Seedorf, Rui Costa, Kaká và Shevchenko – tất cả cùng lúc ra sân. Tôi đã học được rằng không có hệ thống nào quan trọng hơn... ông Chủ tịch câu lạc bộ. Nếu Berlusconi muốn đến phòng thay đồ để kể chuyện hài thì tôi phải hiểu rằng đó là phòng thay đồ của chính ông ta. Tôi thậm chí còn để cho ông vào phòng thay đồ trước khi chúng tôi gặp Juventus trong trận chung kết Champions League 2003. Ông ta là người chủ, do đó nếu muốn thì ông hoàn toàn có thể tiếp xúc trực tiếp với từng cầu thủ.

Ai cũng cho rằng Berlusconi “làm khó” tôi, nhưng điều này không thực sự đúng. Ông dịu dàng trìu mến. Ông chỉ thực sự thúc ép tôi khi Milan chiến thắng, còn khi mọi thứ bất ổn thì ông lại yểm trợ cho tôi. Khi chúng tôi thi đấu thành công, ông sẽ nói với tôi kiểu như “Không, chúng ta phải dùng tiền đạo này chứ. Chúng ta phải tấn công nhiều hơn nữa. Đó không phải là ý kiến đóng góp đâu nhé – tôi đang nói cho ông hiểu tôi muốn gì”.

Tôi đáp lời: “Chúng ta đang có hai tiền đạo, Shevchenko bên cánh còn Kaká đá cặp với cậu ta” Nhưng ông gạt đi: “Không, Kaká đâu phải là tiền đạo, mà là tiền vệ”. Đó đơn giản là có ý kiến tham gia khi mọi chuyện đang tốt đẹp. Có tin đồn rằng Berlusconi tự tay chọn đội hình ra sân và gửi tội danh sách 11 cầu thủ trước trận đấu. Không, không hề có chuyện này. Tôi luôn luôn là người quyết định đội hình thi đấu. Đôi khi, sau một trận thắng, ông Chủ tịch cũng muốn góp thêm ý kiến và sẽ cho tôi biết lẽ ra nên tung cầu thủ nào khác và theo chiến thuật nào khác, nhưng điều này chỉ diễn ra sau trận đấu và khi chúng tôi đã thắng.

Suy cho cùng, bạn có thể nói rằng vai trò của tôi tại bất kỳ câu lạc bộ nào cũng là làm cho ông Chủ tịch đẹp lòng. Tôi làm điều đó như thế nào? Tôi không thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với Chủ tịch, nhưng tôi phải sẵn sàng trả lời bất kỳ câu hỏi nào khi ông ta tìm gặp tôi. Thời gian tại Chelsea chắc chắn đã dạy tôi tầm quan trọng của việc này. Các cuộc họp định kỳ của tôi là với Tổng giám đốc, “ông Tổng” sau đó báo cáo lại cho Chủ tịch. Thường thì tôi chỉ gặp Chủ tịch một lần mỗi tuần, nhưng cuộc gặp này thường không được lên kế hoạch trước và lịch trình cũng khác nhau tùy mỗi câu lạc bộ – tóm lại là không có quy tắc nào hết. Tại Paris Saint-Germain, tôi gặp Tổng giám đốc Leonardo hằng ngày, nhưng tại Madrid và Chelsea thì khác.

Đó là một phần lý do tại sao tôi đã kinh ngạc và thất vọng tại Paris khi nhận tối hậu thư từ Chủ tịch và Leonardo: giành chiến thắng trong trận đấu tiếp theo trước Porto hoặc bị sa thải. Tất nhiên ông Chủ tịch có thể quyết điều này. Nhưng tôi gặp Leonardo mỗi ngày, giải thích công tác

huấn luyện, tình hình chấn thương, các chiến thuật và chiến lược đã được hoạch định. Tôi thấy vô nghĩa khi Leonardo bất thành linh tuyên bố “khởi khởi” là “phải thắng trận này” ngay khi PSG đã đủ điểm lọt vào vòng sau của Champions League. Chúng tôi trao đổi công việc hằng ngày kia mà, ai cũng biết tình hình ra sao.

Thế nên người Tổng giám đốc là cầu nối giữa Chủ tịch câu lạc bộ và tôi, là kênh dẫn thông tin của tôi với Chủ tịch và ngược lại. Một cách tự nhiên, đối với tôi thì mối quan hệ tốt với “ông Tổng” là điều hệ trọng, khi chúng tôi dành nhiều thời gian làm việc với nhau và ông này có thể ảnh hưởng đến cách Chủ tịch đánh giá về tôi. Một chức năng hữu ích của Tổng giám đốc là làm “tấm đệm” giữa Chủ tịch và tôi. Khi một trong hai chúng tôi tức giận hay khó chịu, người Tổng giám đốc có thể đóng vai sứ giả hòa bình. Galliani từng thực hiện vai trò này rất nhiều tại Milan.

Vấn đề khó hơn tại Chelsea lúc ban đầu vì Giám đốc điều hành Peter Kenyon sớm ra đi ngay sau khi tôi vừa gia nhập câu lạc bộ. Trong năm đầu tiên, vị Giám đốc thể thao Frank Arnesen đã phụ trách vai trò này. Khi đó ở Chelsea có một Chủ tịch và các thành viên hội đồng quản trị khác, nhưng bản thân ông chủ sở hữu luôn rất quan tâm đến những gì đang xảy ra, điều này hoàn toàn tự nhiên<sup>31</sup>. Nhưng sau đó Arnesen cũng ra đi và có một khoảng trống giữa tôi và chủ sở hữu. Không có kênh dẫn thông tin, không có vùng đệm, do đó không thể biết trước các cuộc trao đổi với Chủ tịch câu lạc bộ và có lúc tôi chưa chuẩn bị sẵn sàng. Có lẽ tạm thời trong ngắn hạn thì cũng ổn thôi, nhưng mãi mà chẳng có ai thay thế vai trò của Arnesen nên đã có sự nhầm lẫn về cấu trúc báo cáo. Nguyên nhân không phải vì thiếu người làm vùng đệm thông tin. Nguyên nhân là tất cả mọi người đều cố gắng làm vùng đệm...

Tại các câu lạc bộ khác của tôi, hệ thống phân cấp và sự phân nhiệm này luôn minh bạch sáng rõ. Tại Milan có Galliani; Juventus có Luciano Moggi, người dính vào vụ bê bối Calciopoli khét tiếng khiến Juventus bị tước hai chức vô địch Scudetto và giáng xuống Serie B; tại Paris Saint-Germain tất nhiên là có Leonardo; và tại Real Madrid đã có José Ángel Sánchez – “chính khách” cuối cùng còn tồn tại ở câu lạc bộ. Đầu tiên Sánchez được Pérez tuyển dụng nhưng sau đó lại làm việc cho Ramón Calderón khi ông này trở thành Chủ tịch. Đến thời Pérez trở về trong nhiệm kỳ Chủ tịch lần thứ hai của mình thì Sánchez vẫn tại vị – đây cũng là giai đoạn của tôi ở Madrid. Ông này là một phụ tá đắc lực cho Pérez.

Cấu trúc tổ chức này không phải là chuẩn thông thường đối với các câu lạc bộ bóng đá Anh, mặc dù tôi hiểu rằng nó đang trở thành phổ biến hơn. Giới bảo thủ chống lại cấu trúc này, nhưng các huấn luyện viên trưởng người Anh phản đối nó đang tự đặt mình dưới áp lực không cần thiết: lo mọi thứ cùng một lúc trong cả tổ chức. Câu lạc bộ bóng đá hiện nay đã là một công

việc kinh doanh quá lớn đến mức một cá nhân không thể tự mình quản lý hết được.

Điều quan trọng là đôi khi huấn luyện viên trưởng không cần phụ trách một số khía cạnh nhất định và không chịu trách nhiệm đến từng chi tiết. Ví dụ, sẽ không phải là ý tưởng hay đối với các cầu thủ nếu huấn luyện viên trưởng luôn là người nói chuyện với họ về vấn đề kỷ luật. Giả sử có một cầu thủ quay lại câu lạc bộ trễ hạn sau kỳ nghỉ đông hay nghỉ hè để chuẩn bị cho mùa giải mới. Anh ta phải bị phạt, nhưng liệu rằng có nên để cho huấn luyện viên trưởng đứng ra xử phạt hay không? Khi đó người cầu thủ có thể oán giận, hằn học. Chắc chắn không nên để huấn luyện viên trưởng can thiệp những vụ việc dạng này, mà câu lạc bộ phải đứng ra thi hành. Có như thế thì huấn luyện viên trưởng mới có thể tiếp tục làm công việc của mình mà không dính dáng đến bất cứ cảm giác tiêu cực nào khác.

Tại Madrid, chúng tôi từng có một số cầu thủ đi tiệc tùng với bạn bè đến tận 4h sáng. Khi đó tôi chỉ nói: “Các anh đang làm trò gì thế? Đã biết là không đúng rồi mà vẫn làm”. Nhưng câu lạc bộ mới là nơi ra quyết định xử phạt hoặc tạm ngưng thi đấu đối với họ. Huấn luyện viên trưởng không phải là người xử lý vụ việc. Điều này là quan trọng – sự cân bằng trách nhiệm giữa cầu thủ, huấn luyện viên trưởng và câu lạc bộ – vì có thể có thiệt hại nếu không xử lý tốt các mối quan hệ giữa huấn luyện viên và cầu thủ.

Khi câu lạc bộ đối xử đúng đắn và công bằng với tất cả các cầu thủ, không thiên vị ai, điều đó gia tăng uy quyền của huấn luyện viên trưởng. Huấn luyện viên trưởng thực sự mạnh mẽ hơn chỉ khi các cầu thủ thấy rằng câu lạc bộ luôn bảo vệ ông ta trước họ và các bên đại diện của họ. Ngược lại, khi cầu thủ thấy rằng câu lạc bộ không ủng hộ huấn luyện viên trưởng thì họ hiểu là chính họ cũng không được hỗ trợ gì – họ sẽ tiêu! Tuy nhiên, cũng đôi khi câu lạc bộ không bảo vệ huấn luyện viên trưởng lại tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ hơn giữa cầu thủ và huấn luyện viên – nếu quan hệ này đã được xây dựng đủ tốt từ trước. Tại Paris Saint-Germain, các cầu thủ biết tình hình của tôi và câu lạc bộ vì tôi kể cho họ nghe cuộc nói chuyện với Leonardo và Chủ tịch cùng thông điệp “thắng hay mất việc”. Thông tin này đã thực sự khiến chúng tôi gắn bó nhau chặt chẽ hơn. Tất nhiên, tôi lẽ ra sẽ yếu thế hơn nếu không được các cầu thủ ủng hộ, nhưng chúng tôi đã đã tạo dựng được một tinh thần đoàn kết đúng đắn và vượt qua nghịch cảnh này. Bình thường thì tôi cố gắng không để cầu thủ phải chịu đựng “tạp âm của ông Chủ tịch”, nhưng tôi cảm thấy mình không có lựa chọn vào thời điểm đó nên đành chia sẻ câu chuyện với họ. Điều này lại giúp tạo động lực cho chúng tôi thống nhất và chúng tôi đã thắng trên sân cỏ trong trận đấu với Porto hôm đó.

Tại Madrid, chúng tôi lại phải nghe một thứ “tạp âm” khác và nó đã ảnh hưởng xấu đến diễn biến trên sân bóng. Trong phần trước, tôi từng đề cập đến vụ lùm xùm về số liệu thống kê y



tế, mà theo đó các cầu thủ Real chưa có đủ số giờ tập luyện cần thiết. Tổng giám đốc tin chuyện đó và cho rằng chúng tôi đã không chăm chỉ. Tôi cố gắng giải thích với ông ta rằng cường độ tập luyện mới là quan trọng chứ không phải thời lượng; chúng tôi có thể tập lại rai trong 3 tiếng đồng hồ, nhưng tốt hơn thì nên tập 30 phút mạnh mẽ, khẩn trương, hiệu quả. Ông ta chẳng buồn nghe tôi. Nếu Chủ tịch kiên nhẫn chờ thêm 21 ngày sau đó khi có kết quả xét nghiệm máu, ông ta sẽ thấy thực sự toàn đội cần thư giãn thêm một chút nữa, nghĩa là chúng tôi đã tập luyện... không hề nhẹ!

Đối với những người không trực tiếp đắm mình vào bóng đá thì họ sẽ thấy các phương pháp trong môn thể thao này rất vớ vẩn – ngay cả Chủ tịch và Tổng giám đốc câu lạc bộ cũng có thể hiểu sai. Khi bạn để thua một trận đấu, hôm sau sẽ có nhiều người hỏi thăm “Bạn đang làm gì?” Người ta muốn các cầu thủ ngay lập tức tập trung tinh thần, thúc ép cầu thủ sau một kết quả tồi, nhưng điều này là sai. Thực ra phải làm ngược lại! Khi đã thua một trận đấu, tất nhiên bạn phải phân tích những sai lầm và tìm ra phương cách xử lý trong tương lai, nhưng đồng thời bạn cũng cần biết cách bỏ thất bại đó lại sau lưng. Cần phải cố gắng quên đi thất bại càng nhanh càng tốt thì mới có tâm lý tích cực cho những trận tiếp theo. Nhưng vào những thời điểm như vậy, Chủ tịch câu lạc bộ và báo giới thường nói: “Huấn luyện viên trưởng yếu đuối nhu mì quá. Các cầu thủ thi đấu kém hiệu quả, ông cần phải rắn lên một chút mới được!” Vậy đó, cứ mỗi khi chúng tôi thua là họ nói thế. “Thông lệ” này diễn ra tại Milan, Chelsea và Paris Saint-Germain, cũng như Real Madrid. Đó là lẽ thường trong bóng đá, là thứ bạn phải lường trước và hiểu rõ trước khi nhận việc. Bạn phải chấp nhận và tự tin với cách tiếp cận của riêng mình.

Tôi cho rằng các cầu thủ chơi tốt nhất khi họ cảm thấy thoải mái, chứ không phải khi khó chịu. Xin minh chứng quan điểm của tôi bằng một câu chuyện mà tôi rất thích kể. Có hai người nuôi ngựa và phải tập cho ngựa nhảy qua hàng rào. Người thứ nhất đứng đằng sau con ngựa và dùng cây roi để bắt buộc nó nhảy qua. Người thứ hai đứng phía trước hàng rào với củ cà rốt trong tay để “dụ” con ngựa nhảy. Cả hai con ngựa đều vượt qua hàng rào, nhưng nếu bạn chọn cách dùng roi vọt, đôi khi con ngựa sẽ... đá bạn chứ không nhảy về phía trước. Đó chính là vấn đề.

Khi nói “để cho các cầu thủ được thoải mái”, tôi không có ý nói là họ thoải mái trong khi thi đấu, muốn đá sao cũng được – mà ý tôi là tâm trí họ thoải mái. Cầu thủ cần hiểu rằng tôi luôn cố gắng để làm cho họ và đội bóng tốt đẹp hơn. Sự thoải mái ở đây nằm trong sự tin cậy được tạo dựng bởi các mối quan hệ.

Trên hết, mọi người phải tôn trọng các quy tắc, điều này khiến duy trì được một mối quan hệ thân thiết, ngay cả khi huấn luyện viên quyết định ai đó phải ngồi trên băng ghế dự bị. Có lần

khi tôi loại một cầu thủ ra khỏi đội hình đá chính, anh ta kỳ kèo với tôi “Nhưng chúng ta là bạn mà...”

“Đúng, tất nhiên ta là bạn”, tôi giải thích, “và chính vì là bạn bè nên anh có thể hiểu được lý do tại sao anh không thi đấu trận này – tôi thành thật với anh như với người bằng hữu. Anh phải được đối xử giống như bất kỳ người cầu thủ nào khác”.

Đôi khi vị Chủ tịch hỏi liệu rằng khi đã tạo dựng được quan hệ vững chắc với các cầu thủ thì tôi có để cho họ thi đấu nhiều hơn, vượt qua cả mức phong độ của họ cho phép hay không. Tôi cố hết sức để việc này không xảy ra vì nó đi ngược với đạo đức của đội bóng. Nhưng có lẽ – và chỉ có lẽ mà thôi – đôi khi tôi hơi “quá kiên nhẫn” với những cầu thủ từng phục vụ đội bóng rất tốt và trung thành với tôi.

Đây chính là vấn đề người ta từng hỏi tôi về Sergio Ramos, khi cầu thủ này đã có một số trận sa sút tại Madrid mà vẫn được ra sân thi đấu. Câu trả lời của tôi khá giản dị: Ramos là cầu thủ quan trọng nhất trong đội hình. Anh là một thủ lĩnh, một cầu thủ có cá tính mạnh nhất, có nghị lực cao nhất. Tất nhiên, đôi khi anh phạm sai lầm, nhưng chắc chắn tôi không hề để anh thi đấu nhiều hơn mức anh xứng đáng do mối quan hệ của cá nhân giữa hai chúng tôi. Ramos được thi đấu nhiều vì anh rất quan trọng với đội bóng. Bạn phải xem xét kỹ hơn trong những tình huống này, phải nhìn thấy bức tranh rộng lớn hơn. Real có những trận thua khi Ramos chấn thương. Chúng tôi tung vào sân những cầu thủ trẻ, nhưng họ không phải là sự thay thế tương xứng.

Khi tôi thay đổi vị trí của Ramos trong đội hình – đẩy anh lên hàng tiền vệ một thời gian nhằm tạo thuận lợi cho đội bóng trong mùa giải thứ hai của tôi – anh có chút lo lắng bởi vì vị trí này quá mới mẻ đối với anh. Nhưng rồi Ramos cũng đã đồng ý và thực hiện theo lời tôi vì anh tin tưởng tôi. Nếu tôi không có mối quan hệ tốt đẹp với Ramos thì cầu thủ này có lẽ sẽ rất miễn cưỡng chuyển lên đá tiền vệ. Trong năm đầu tiên ở Madrid, có một lần tôi để Ramos chơi hậu vệ phải, nhưng khi đó chúng tôi chưa thân thiết – anh không biết rõ về tôi. Sau trận đó Ramos nói “Đây là lần cuối cùng tôi chơi hậu vệ phải”. Nhưng qua năm tiếp theo thì tình hình có khác. Khi Ramos chơi không tốt trong một trận đấu tại vị trí mới nơi hàng tiền vệ, thì anh cũng chỉ là một trong vài cầu thủ có phong độ kém vào hôm đó mà thôi. Tại sao tôi phải “kỳ thị” anh ta? Ramos làm những gì tôi yêu cầu vì lợi ích của cả đội bóng và tôi cần bảo vệ anh cũng vì lợi ích chung này. Đây chính là quan điểm của tôi về cách quan hệ với sếp – bảo vệ các cầu thủ và quản lý những kỳ vọng. Việc thứ nhất dễ thôi, rất tự nhiên. Nhưng việc thứ hai lại rất khó.

Trong bóng đá, đặc biệt là tại các câu lạc bộ hàng đầu, luôn có những kỳ vọng. Kỳ vọng ở đây có thể là giành danh hiệu *La Décima* tại Real Madrid, duy trì một phong cách thi đấu nhất

định như tại Milan, hay giành chiến thắng một trận cầu nào đó. Kỳ vọng không bao giờ chấm dứt. Tổng giám đốc câu lạc bộ sẽ liên tục thông báo cho tôi biết những kỳ vọng và yêu cầu của “cấp trên”, còn tôi sẽ cố hết sức để quản lý những kỳ vọng này sao cho không tác động tiêu cực đến các cầu thủ.

Cách của tôi lúc nào cũng là liên tục tạo dựng các mối quan hệ, thấu hiểu nhau hơn trong công việc qua các “kênh” dẫn đến Chủ tịch, Tổng giám đốc, và có niềm tin nơi các cầu thủ. Tôi đầu tư mạnh vào việc xây dựng các mối quan hệ quanh câu lạc bộ, trong khi vẫn rất thực dụng để biết đâu là nơi có quyền lực cao nhất. Nếu vị Chủ tịch nghĩ rằng ông ta đang bị “quản lý” hay dẫn dụ, thì có nghĩa là tôi đã thất bại trong mối quan hệ đó.

- Bạn cần quản lý các kỳ vọng của cấp trên để bảo vệ những người mà bạn dẫn dắt bên dưới, không để họ chịu ảnh hưởng bởi những thứ kiểu như “tạp âm của Chủ tịch”.

- Đừng ngại ủy quyền cho người khác, không có ai đủ giỏi giang để tự mình làm tất cả mọi thứ.

- Đừng để người khác coi bạn là người “quản lý” hay lèo lái các mối quan hệ bên trên bạn. Người chủ sở hữu và Chủ tịch luôn luôn có cái tôi rất lớn; hãy hành xử với họ một cách cẩn trọng.

- Đừng thiên vị – đây là công việc làm ăn.

- Cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để làm cho chủ sở hữu hoặc hội đồng quản trị hài lòng là giành chiến thắng. Muốn vậy, bạn cần phải nuôi dưỡng và xây dựng quan hệ tốt đẹp nhất với những tài năng sên cò của bạn. Mối quan hệ thực sự của bạn với hội đồng quản trị cũng được tạo dựng trên nền tảng này.

- Hãy để người chủ sở hữu cùng tham gia hành trình, làm cho họ hiểu họ cũng là “một phần của câu chuyện”. Hãy nói nhiều về các yếu tố quyết định thành công; hãy quản lý những “tạp âm” mà chủ sở hữu có thể tạo ra xung quanh các khu vực khác.

Tôi đã làm việc cho AC Milan được 30 năm và hiện là Tổng giám đốc điều hành tại câu lạc bộ. Tôi đã làm sếp của Carlo Ancelotti trong 8 năm. Thật khó để giải thích các vai trò của CEO trong một câu lạc bộ bóng đá quy mô lớn, nhưng đây là cách hiểu của tôi: nhiệm vụ của CEO trong một câu lạc bộ bóng đá là phải *công nghiệp hóa* các trận đấu.

Là một môn thể thao, bóng đá đã xuất hiện từ rất lâu rồi. Nhưng nếu không có những con người *phát triển* và *công nghiệp hóa* lĩnh vực này thì bóng đá vẫn chỉ đơn thuần là một trò chơi của các chàng trai trên bãi biển hoặc ngoài cánh đồng. Theo thời gian, người ta mới bắt đầu xây dựng luật chơi – phạt vi phạm – và những huấn luyện viên hướng dẫn mọi người chơi bóng sao cho đúng cách. Kế tiếp, một số cá nhân đã khởi sự hoạch định để môn thể thao này trở thành một hoạt động kinh doanh nghiêm chỉnh. Bóng đá lúc đầu chỉ là những trận đấu với khán giả có mặt tại sân vận động. Sau này, nhờ tiền tài trợ và truyền hình, bóng đá trở thành một hiện tượng có giá trị hàng triệu USD – một ngành công nghiệp toàn cầu. Nhiệm vụ của người đứng đầu một câu lạc bộ bóng đá là gì? Họ công nghiệp hóa các trận đấu để mang lợi ích về cho tổ chức đó.

Bóng đá cũng tương tự như ngành điện ảnh Mỹ. Một trận bóng đá 90 phút giống như một bộ phim, và người ta khai thác chúng theo cách tương tự nhau. Sân vận động là rạp chiếu phim, người ta khai thác thêm qua việc chiếu lại trên TV, y hệt như trong lĩnh vực điện ảnh. Có khi bạn lỗ đầu tư nhiều tiền để sản xuất ra bộ phim hoặc trận đấu dở tệ, nhưng cũng có khi chỉ tốn ít tiền hơn mà vẫn tạo nên sản phẩm thành công. Tóm lại, trong ngành này bạn không thể đảm bảo 100% thành công. Các vai diễn trên sân cỏ cũng giống như trong phim: cầu thủ là diễn viên điện ảnh, huấn luyện viên là đạo diễn còn Chủ tịch hoặc Tổng giám đốc điều hành là nhà sản xuất. Carlo là người đạo diễn của tôi tại Milan.

Lần đầu tôi gặp Carlo Ancelotti là tháng 8/1987. Câu lạc bộ vừa bổ nhiệm tân huấn luyện viên trưởng là Arrigo Sacchi trước đó một tháng. Tại Italy, huấn luyện viên trưởng chịu trách nhiệm huấn luyện và đề xuất những gì cần cho đội bóng; Còn CEO hoặc Chủ tịch sẽ quyết định vấn đề mua bán cầu thủ vì họ là những nhà đầu tư đã bỏ tiền vào câu lạc bộ. Tôi hiểu rằng bóng đá Anh sẽ khác: huấn luyện viên trưởng vừa làm công tác huấn luyện vừa thực thi vấn đề mua bán cầu thủ.

Một câu chuyện hay phải được kể từ đầu. Khi Sacchi cần một tiền vệ mới và muốn có Ancelotti, Silvio Berlusconi và tôi đã cảm thấy lo lắng vì chàng cầu thủ này từng có những chấn thương đầu gối nghiêm trọng. Tuy nhiên chúng tôi vẫn quyết định thực hiện đề xuất của Sacchi, và bắt đầu liên hệ với AS Roma. Chủ tịch Roma là Dino Viola thoát tiên không muốn bán anh khi thị trường chuyển nhượng mới mở cửa, nhưng vào đúng ngày cuối cùng thì ông ta đồng ý. Tôi vội vã đến Rome vào buổi chiều tối ngày hôm trước và, nhằm ngăn ngừa báo giới đồn đại trước khi hai bên chính thức thông báo, chúng tôi đã đặt một phòng khách sạn để gặp mặt. Carlo đến vào khoảng 8h tối, anh lấy chìa khóa phòng và lên trước. Lát sau tôi mới đến và hỏi chìa khóa phòng tại lễ tân. Người lễ tân khách sạn nhìn tôi tủm tỉm cười đầy... ản ản, rồi trao cho tôi chiếc chìa khóa thứ hai!

Carlo và tôi mau chóng hợp ý nhau – chúng tôi nói về bóng đá và nhiều thứ khác. Tôi mời anh ăn tối tại nhà cô người yêu của tôi, tại Rome. Ngày hôm sau, anh được kiểm tra y tế. Bác sĩ của Milan bày tỏ mối lo ngại về đầu gối của Carlo, khuyên chúng tôi đừng mua Huấn luyện viên Sacchi tiếp tục yêu cầu nên Berlusconi và tôi quyết định mua anh với giá khoảng 5 hoặc 6 tỉ Lire – số tiền không nhỏ đối với một cầu thủ đã 28 tuổi và có vấn đề lớn nơi đầu gối. Thị trường chuyển nhượng đóng cửa lúc 7 giờ tối, chúng tôi phải vội vàng chuẩn bị bản hợp đồng trong máy bay riêng trên đường đến trụ sở Liên đoàn bóng đá. Bạn hãy nhớ chuyện này xảy ra 30 năm về trước, khi chưa có các thiết bị điện tử. Hồi đó người ta phải sử dụng phương pháp chuyển phát nhanh bằng xe mô tô để đăng ký các hợp đồng cầu thủ mới tại giải đấu. Thế là cuộc phiêu lưu 5 năm tại Milan của chàng cầu thủ Ancelotti được bắt đầu.

Trong 4 năm đầu, anh được huấn luyện viên trưởng Sacchi dẫn dắt còn năm cuối thì đá dưới sự chỉ đạo của Fabio Capello. Đó là một chuyến phiêu lưu đầy kỳ thú. Chúng tôi đã đoạt chức vô địch Italy mùa 1987-1988 ngay trong năm đầu tiên của Carlo, sau đó chúng tôi giành được 2 cúp C1 châu Âu trong các năm 1989 và 1990. Mùa bóng 1991-1992 chúng tôi vô địch quốc gia một lần nữa và trong trận đấu cuối cùng gặp Verona, Carlo đã ghi được 2 bàn thắng. Tổng cộng trong thời gian đó AC Milan giành 2 chức vô địch quốc gia, 2 chức vô địch Champions League<sup>35</sup>, 2 Siêu Cup, 2 Cúp Liên lục địa (giải “*vô địch thế giới*” dành cho các câu lạc bộ)... quá nhiều danh hiệu. Thật tuyệt vời!

Khi vết thương nơi đầu gối tái phát, ở tuổi 33 anh đã quyết định kết thúc sự nghiệp cầu thủ. Sau đó thì sao? Câu chuyện chưa kết thúc vì Arrigo Sacchi, người rời khỏi Milan vào năm 1991 để trở thành huấn luyện viên của đội tuyển quốc gia, lại triệu tập Carlo làm trợ lý của ông tại World Cup 1994. Với hai cựu binh Milan trong ban huấn luyện và 7, 8 cầu thủ Milan trong đội hình chính, Italy đã vào đến trận chung kết với Brazil, nơi họ chỉ chịu thua trên chấm phạt

đền

Năm 1995, Carlo dẫn dắt Reggiana đoạt chức vô địch Serie B, sau đó chuyển đến Parma, một câu lạc bộ cỡ trung. Tại đây ông có hai mùa giải rất tốt, trong đó có một lần Parma về nhì tại Serie A<sup>36</sup>. Tôi luôn dõi theo sự tiến bộ và giữ liên lạc với người huấn luyện viên này, ngay cả khi ông bắt đầu huấn luyện cho Juventus – đại kình địch của chúng tôi – trong năm 1999. Cổ động viên Juve không yêu quý Carlo vì ông từng là cầu thủ chơi cho Roma và nhất là cho Milan. Khi Ancelotti dẫn đội hình Juventus tới sân San Siro năm 2000, các fan hâm mộ Milan hoan nghênh ông còn cổ động viên Juventus lại huyết sáo chế giễu!!!

Juventus là một câu lạc bộ lớn. Carlo đã làm rất tốt tại Parma, vậy nên việc ông gia nhập Juve cũng là điều tự nhiên. Milan khi đó đã có một huấn luyện viên thành công là Alberto Zaccheroni, người đã mang về chức vô địch ngay trong năm đầu tiên gia nhập đội, và cùng đồng hành 3 năm với chúng tôi. Lúc này Milan chưa cần thay huấn luyện viên. Nhưng cũng rất tự nhiên khi các huấn luyện viên liên tục dịch chuyển. Không chỉ riêng tại Italy mà trên toàn cầu, họ thay đổi nơi làm việc không ngừng. Marcello Lippi, một huấn luyện viên phi thường, đã làm rất tốt tại Juventus trước thời của Ancelotti, nhưng đôi khi sự thay đổi vẫn là cần thiết. Thay đổi huấn luyện viên trường là nhịp sống của câu lạc bộ – chuyện đó thường thôi...

Juventus dưới thời Ancelotti đã 2 lần đạt vị trí á quân tại Serie A, khi họ lẽ ra đã vô địch. Ông chỉ *gần* như thành công và đó chính là lúc Ancelotti mang tiếng là một người thua cuộc dễ thương – một người luôn... suýt thắng. Giành huy chương bạc có thể được coi là thành tích tốt tại một số câu lạc bộ, nhưng không phải tại Juventus, và câu lạc bộ này đã sa thải ông.

Do vậy vào mùa hè 2001, Carlo vẫn là một huấn luyện viên theo hợp đồng và nhận lương từ Juventus, nhưng ông đã không còn làm việc. Milan tuyển dụng một huấn luyện viên người Thổ Nhĩ Kỳ là Fatih Terim, ông này chỉ dẫn dắt đội bóng vốn vẹn 6 trận. Sau cái đêm chúng tôi thua Torino thì ông ta bị sa thải. Carlo luôn trong trái tim của chúng tôi – một quan hệ tình cảm không bao giờ phai nhạt – vậy là tôi gọi ngay cho ông ta. Tôi biết ông dự định ký hợp đồng với Calisto Tanzi, chủ tịch Parma, nhưng tôi không chắc ông đã ký hay chưa. “Giấy mực thì chưa đâu”, ông nói với tôi, nhưng tôi có thể làm gì đây? Tôi đã nhận lời với Tanzi rồi”.

“Đừng đặt bút ký”, tôi nói. “Tôi đang tới chỗ ông”. Rồi tôi lao đến nhà Ancelotti để thuyết phục ông bằng tình cảm và các mối quan hệ dành cho Milan. Carlo đồng ý và cuộc phiêu lưu thứ hai của ông tại Milan lại bắt đầu.

Tại nhà của Ancelotti chúng tôi đã dùng rượu vang Lambrusco – thứ thiết của Italy chứ không phải là loại vang mà người ta thường uống bên nước Anh – cùng các món thịt culatello, jambon và parmigiano. Bạn sẽ luôn ngon miệng tại nhà ông. Ông dùng các thực phẩm có nguồn

gốc Parma, nơi theo ông là “thủ phủ thực phẩm” của cả châu Âu. Lần gần nhất gặp Carlo tại Madrid, tự tay ông nấu ăn mời tôi, và bữa ăn rất ngon miệng...

Tôi lạc đề mất rồi. Hãy quay lại đoạn Carlo gia nhập câu lạc bộ. Ông kiên định lèo lái con tàu và chúng tôi giành lại vị trí thứ tư tại Serie A, được quyền tham gia Champions League trong mùa giải tiếp theo. Năm 2003 Milan lọt vào bán kết Champions League cùng với hai câu lạc bộ Italy khác là Juventus và địch thủ cùng thành phố – Inter Milan. Như vậy năm đó có đến 3 câu lạc bộ Italy lọt vào top 4 đội mạnh nhất Champions League – một thành tựu khó có khả năng sớm tái hiện. Chúng tôi loại Inter, trong khi Juventus đánh bại Real Madrid để lọt vào chung kết.

Rồi điều đẹp nhất trần đời đã đến và sẽ khắc sâu mãi mãi trong trái tim các fan hâm mộ Milan. Trên sân vận động Old Trafford ở thành phố Manchester, chúng tôi chiến thắng Juventus trong loạt đá 11m luân lưu để giành chức vô địch Champions League dưới sự dẫn dắt của Carlo. Ba ngày sau, chúng tôi lại đoạt được Coppa Italia (Cúp Quốc gia Italy) sau khi thắng Roma. Champions League và Coppa Italia về tay chúng tôi trong vòng vài ngày. Quả là kỳ diệu!

Hành trình phiêu lưu của chúng tôi với Carlo tiếp diễn. Milan giành Siêu Cúp châu Âu năm 2003, đoạt Scudetto năm 2004 – khoảng thời gian huy hoàng của câu lạc bộ. Qua năm 2005 chúng tôi đứng nhì Serie A và lọt vào chung kết Champions League một lần nữa, nhưng để thua Liverpool tại Istanbul. Năm 2007 chúng tôi lại vào chung kết Champions League và lần này giành chiến thắng<sup>37</sup>. Tháng 7/2007 Milan dẫn đầu bảng xếp hạng các câu lạc bộ châu Âu, vượt qua Real Madrid và Barcelona.

Tám năm với Carlo là khoảng thời gian đẹp nhất của Milan. Tất nhiên là có thắng có thua, nhưng chúng tôi... thắng nhiều hơn, rất nhiều là đằng khác! Tổng cộng là 8 danh hiệu: 1 chức vô địch Serie A, 1 cúp quốc gia, 1 Siêu Cúp Italy, 2 Champions League, 2 Siêu Cúp châu Âu và 1 World Cup câu lạc bộ. Nếu liệt kê thêm các danh hiệu từ thời còn là cầu thủ thì Carlo có thể hãnh diện với một bản lý lịch đầy thành tích chói lọi đến mức khó tin. Cùng với Pep Guardiola của Barcelona và Miguel Muñoz của Real Madrid, Carlo là một trong 3 người trên thế giới từng giành được Champions League trên cả hai vai trò cầu thủ và huấn luyện viên tại cùng một câu lạc bộ. Rốt cuộc thì điều diệu kỳ màu nhiệm đã xảy ra.

Người ta vẫn thường thắc mắc với tôi rằng liệu có lời “cáo buộc” nào đó sau trận chung kết cay đắng tại Istanbul hay không<sup>38</sup>. Thực tế là không – chúng tôi luôn ủng hộ Carlo. Quả là tất cả đã rất buồn đau sau thất bại không tưởng này, nhưng tại Istanbul Milan đã chơi quá hay trong hiệp đầu và luôn cả hiệp 2, ngoại trừ 6 phút mà chúng tôi để thủng lưới 3 lần. Lẽ ra chúng tôi đã thắng. Thậm chí ngay ở phút thứ 120 – phút cuối cùng của trận đấu, Shevchenko đã không vượt qua được thủ môn Jerzy Dudek với pha cản phá thần kỳ.



Đúng là định mệnh. Milan giành được chiến thắng sau đó 2 năm tại Athens nhưng trận này chơi kém hơn nhiều.

Trong 5 năm đẹp nhất dưới thời Carlo, chúng tôi có 3 trận chung kết Champions League, 1 lần vào tới bán kết và 1 lần nữa vào tứ kết – thật kinh ngạc. Không câu lạc bộ nào theo kịp chúng tôi trong suốt thời gian đó – kể cả Barcelona, Bayern và Real.

Tôi không tin rằng trên đời này tồn tại một công thức chung dành cho mọi huấn luyện viên bóng đá. Carlo là một nhà kiến tạo động lực vĩ đại và ông có cách riêng của mình để quản lý cầu thủ, cũng như Mourinho và Guardiola có phương pháp riêng của họ. Suy cho cùng, thành tích thi đấu thể hiện bản lĩnh và trình độ của người huấn luyện viên. Mỗi chúng ta đều có cách riêng của mình. Chẳng hạn như trẻ em trong từng gia đình sẽ có các bậc cha mẹ khác nhau, nhà này khắt khe, nhà kia dễ dãi... Có nhà dùng “cây gậy” và nhà khác dùng “củ cà rốt”. Sau mọi thứ, thành quả sẽ cho thấy bạn đúng hay sai, và lịch sử của Ancelotti đã cho thấy những thành quả lớn lao nhất. Ông đã thành công tại Italy, vô địch Premier League tại Anh với Chelsea, chiến thắng Ligue 1 trên đất Pháp với PSG và vô địch Champions League với Real Madrid – một câu lạc bộ khát khao danh hiệu này từ rất lâu.

Mặc dù là nhà lãnh đạo trong môi trường đa quốc gia, đa văn hóa nhưng Carlo đã không bao giờ đi ngược lại cội nguồn hoặc từ bỏ bản sắc riêng. Ông vẫn luôn là chàng trai đến từ Parma. Carlo có năng lượng khổng lồ để làm hồi sinh bầu không khí nơi ông đến làm việc. Ông lan tỏa sự an lành bởi vì bản thân ông là một người thanh thản.

Trong cuộc sống, người ta phải được thừa nhận là chính mình. Bạn không thể yêu cầu ai đó tỏ ra nét bình an, hoặc trở thành một Arnold Schwarzenegger<sup>39</sup>, nếu bản chất người đó không phải vậy. Carlo là thế đó. Đối với tôi, sẽ là vô nghĩa khi nói rằng ông nên cứng rắn hơn, nghiêm khắc hơn, hoặc lẽ ra nên “thế này thế kia” thì hơn. Vì nếu như vậy thì Carlo sẽ đánh mất một số phẩm chất quý giá khác của mình.

Một trong những thời khắc yêu thích nhất của đời tôi là khi tham dự buổi tập cuối cùng của AC Milan vào buổi tối hôm trước trận chung kết Champions League gặp Liverpool tại Athens năm 2007. Trên sân tập hôm đó, trung phong Pippo Inzaghi dường như hoàn toàn mất phong độ – anh ta không sao đón được bóng! Trong đội, còn một phương án thay thế khác ở vị trí này là Alberto Gilardino, người đã ghi bàn trong trận bán kết gặp Manchester United. Tôi đứng cạnh Ancelotti trên sân tập, thấy Inzaghi liên tiếp bỏ lỡ những pha dứt điểm nên nói với ông: “Tại sao ta không để cho Gilardino ra sân? Có vẻ anh ta đang đạt phong độ tốt hơn nhiều so với Inzaghi”. Carlo trả lời đơn giản: “Inzaghi là dạng quái thú, có lẽ ngày mai sẽ là ngày của anh ta”. Và chính Inzaghi đã ghi 2 bàn thắng trong trận chung kết ấy.

Một huấn luyện viên trường khác, có xem Gilardino thi đấu và thể hiện trong trận bán kết rồi so sánh với Inzaghi, hẳn sẽ xếp Gilardino đá chính trong trận chung kết. Gilardino là cầu thủ từng qua nhiều thử thách: anh là một tài sản có giá trị lớn. Carlo cũng đồng thuận với tôi rằng Inzaghi đã chơi chưa tốt, nhưng ông có một *cảm giác* nào đó, cảm giác về trận đấu. Sau này ông nói với tôi: “Sau 30 năm lăn lộn trong nghề, tôi đã có thêm một con mắt linh cảm và tôi đã học được cách sử dụng nó sao cho hiệu quả”.

Trong công việc, tôi phải thể hiện quan điểm của riêng mình, nhưng tôi luôn tôn trọng huấn luyện viên trường và quyết định của ông ta, và quyết định cuối cùng lúc nào cũng thuộc về huấn luyện viên trường. Trên sân cỏ, chúng tôi như hai người bạn. Tôi có thể đưa ra ý kiến của mình mà không bị coi là áp đặt ý chí lên Carlo.

Cũng như mọi thứ khác trong cuộc sống, cái gì cũng có một điểm dừng tự nhiên. Tôi tin rằng một huấn luyện viên du tuyệt vời đến mấy cũng không thể tại vị mãi mãi ở một đội bóng. Sự thay đổi công việc của ông ta là điều không thể khác được và không thể tránh khỏi. Tám năm đã trôi qua và hợp đồng giữa chúng tôi vẫn còn một năm nữa – hợp đồng sẽ hết hạn vào năm 2010 chứ không phải 2009. Khi đó Carlo đã rất thành thật và “*ngửa bài*” khi nói với chúng tôi rằng Chelsea muốn có ông. Chelsea đã trở thành một câu lạc bộ lớn dưới thời Roman Abramovich với rất nhiều tiền bạc và đầy ắp tiềm năng. Tiếp xúc với Chelsea, Carlo rất rõ ràng và chính xác khi nói với họ rằng quyết định sau cùng thuộc về Milan. Nếu Milan không chấp thuận thì ông sẽ không ra đi. Ông tôn trọng lời hứa và hợp đồng của mình – đó chính là cách của Carlo. Trong quá khứ ông cũng làm thế, khi Madrid mời ông và ông từ chối.

Berlusconi và tôi đã thảo luận rất nhiều về việc này và sau cùng quyết định rằng một sự thay đổi là tốt nhất cho cả đôi bên. Trong bóng đá, mọi thứ đều có kết thúc, và vì vậy sau 8 năm chúng tôi để cho Ancelotti ra đi và trải nghiệm một cuộc phiêu lưu mới. Ông rất muốn đến Anh và đó là một sự chia tay trong hòa thuận. Không có tổn thương nào hết. Đơn giản là chúng tôi chia tay một cách thân thiện, mỗi người một ngã đường riêng nhưng vẫn gìn giữ mối liên hệ tốt đẹp. Ngày nay, khi người huấn luyện viên trường vẫn còn hạn hợp đồng, câu lạc bộ sẽ yêu cầu tiền bồi thường thì mới để cho ông ta đi sang nơi khác làm việc. Tương tự như khi mua cầu thủ – nếu muốn có anh ta thì bạn phải trả tiền “giải phóng hợp đồng”. Chúng tôi đã không đòi Chelsea một xu nào. Carlo được tự do ra đi.

Tôi đã ở bên Carlo 5 ngày tại Madrid ngay sau khi nghe tin Real Madrid sa thải ông. Tôi muốn thuyết phục ông trở lại an. Berlusconi và tôi muốn đưa ông trở về mái nhà xưa. Chúng tôi thuyết phục ông nhưng cuối cùng không thành công. Ông từ chối vì phải phẫu thuật vùng cổ. Tôi tin rằng mùa hè năm trước, nếu không vì ca phẫu thuật thì ông đã về với Milan. Nhưng có lẽ ông

ngại. Người ta nói: “Đừng bao giờ quay lại” và tôi có thể hiểu được điều này. Mười ba năm với Milan là quá nhiều. Thật khó để quay lại sau thời gian quá lâu trong vai trò cầu thủ và huấn luyện viên trưởng, cùng với mối quan hệ bền chặt giữa chúng tôi. Không quay lại làm việc chung nhưng tình bằng hữu của Carlo với chúng tôi đã tiếp diễn được 30 năm.

Các cầu thủ đương nhiên là thành phần quan trọng nhất của bất kỳ câu lạc bộ bóng đá nào. Không có cầu thủ thì không có bóng đá, cũng chẳng có người hâm mộ – không có gì hết. Đó cũng là thực tế trong ngành công nghiệp giải trí – không có tài năng thì làm sao có show diễn – và trong kinh doanh cũng vậy. Nếu không có những cá nhân nòng cốt để thực thi thì chuyện làm ăn sẽ tới đâu? Vậy nên quản trị tài năng là thách thức trọng tâm của công tác lãnh đạo trong mọi tổ chức. Trong quá trình quản lý đó, quan trọng nhất là những giai đoạn quan trọng trong một *chu trình tài năng* (talent cycle) – tuyển dụng, hội nhập, phát triển và thay thế – chu trình mà cầu thủ nào cũng phải trải qua. Và đến lượt mình, tôi nhận thức được rằng tôi cũng là một phần trong chu trình tài năng đối với những người sắp bên trên tôi: Tổng giám đốc và Chủ tịch câu lạc bộ. Họ chịu trách nhiệm xử lý chu trình của tôi.

Xuất phát điểm trong quan điểm của tôi là: cầu thủ và nhân viên là những người quan trọng bậc nhất câu lạc bộ, nhưng tầm quan trọng này không được xác định bởi vai trò, vị trí hoặc công việc của họ. Trong lần đầu gặp một cầu thủ tại một câu lạc bộ mới, tôi có thể hỏi: “Cậu là ai thế?” Cầu thủ trả lời: “Tôi là một tiền vệ tấn công giỏi”. Nhưng sau đó tôi nói tiếp: “Không đâu, cậu chính là... [tên người đó]. Cậu thi đấu bóng đá. Cậu tỏa sáng trên sân cỏ, có đẳng cấp thế giới, nhưng điều đó không định nghĩa cậu là ai”. Tôi cố gắng thấu hiểu toàn bộ một cá nhân, nhằm giúp chính họ tự hiểu mình theo một nghĩa rộng hơn.

## ***Tuyển dụng***

Trong bóng đá, cũng như trong kinh doanh, có nhiều dạng áp lực – áp lực thương mại, văn hóa, chính trị – cần phải được xử lý khi tuyển dụng những nhân tài hàng đầu (top-level talent) trong một thị trường cạnh tranh cao độ. Trong kinh doanh, người ta thường nói về “cuộc chiến giành nhân tài” và điều này cũng đúng trong bóng đá – luôn luôn có sự tranh giành. Và cũng giống như mọi cuộc chiến khác, bạn phải chọn chiến trường, cân bằng tham vọng của mình với các nguồn lực trong tay, tạo dựng những liên minh chiến lược; và quan trọng nhất là phải thông minh hơn địch thủ.

Vai trò của tôi trong công tác tuyển dụng cầu thủ không phải là một tác nghiệp thông thường như tại các doanh nghiệp vẫn làm, mà mang tính đặc thù của câu lạc bộ bóng đá, đặc biệt là tại lục địa châu Âu. Thương lượng đàm phán thường là trách nhiệm của người Tổng giám đốc

câu lạc bộ. Tuy nhiên một cầu thủ luôn luôn muốn nói chuyện với người huấn luyện viên trưởng trước khi quyết định có gia nhập đội bóng hay không. Đôi khi, những mối quan hệ cá nhân nhỏ nhỏ cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến một cầu thủ còn lưỡng lự chưa quyết. Tôi đã nói chuyện với hầu hết mọi cầu thủ mới có khả năng gia nhập trước khi họ có quyết định sau cùng. Công việc này tôi làm theo yêu cầu của câu lạc bộ, mà cũng có khi là theo yêu cầu của bên đại diện cầu thủ hoặc chính người cầu thủ đó.

Để thuyết phục được các cầu thủ dạng “hàng độc”, cần phải chứng minh cho họ thấy rằng việc về với câu lạc bộ chúng tôi là đúng đắn, phù hợp với chính họ. Một ví dụ là David Beckham. Ngôi sao này đủ thông minh để biết rằng, với hồ sơ của mình, rất có thể các huấn luyện viên bị “ép” phải mua anh ta, vì những lý do ngoài bóng đá<sup>40</sup>. Vì vậy, anh đã liên lạc trực tiếp với tôi và hỏi xem tôi có muốn anh đến với Milan hay không. Tôi trả lời là “có”. Rồi chúng tôi thảo luận về việc khi nào David có thể thi đấu, ở vị trí nào trong đội hình... Thực tiễn sân cỏ sau đó cho thấy David được ra sân nhiều hơn chính anh kỳ vọng, nhưng điều quan trọng là chúng tôi tin tưởng và chân thành với nhau ngay từ lúc ban đầu.

Trong quá trình tuyển dụng cầu thủ, nhiệm vụ của tôi – huấn luyện viên trưởng – là phải cho biết: “Chúng ta cần loại cầu thủ này cho vị trí này”. Tôi có thể đề cử một vài cái tên nhưng câu lạc bộ sẽ đưa ra danh sách các cầu thủ phù hợp sau khi phối hợp với các bộ phận phân tích. Hồi trước thì chỉ có huấn luyện viên trưởng và Chủ tịch chọn ra danh sách này, nhưng bóng đá ngày nay đã trở thành một công việc kinh doanh phức tạp, người ta phải tính toán đến nhiều khía cạnh khác chứ không chỉ đơn thuần là năng lực thi đấu của người cầu thủ trên sân cỏ. Chẳng hạn, để xác định sự phù hợp của cầu thủ, cần xem xét thêm các vấn đề như tuổi tác, khả năng “thu hồi vốn” khi bán đi sau này, giá trị quảng cáo và những thứ liên quan khác. Nhưng đó không phải là việc của tôi. Tôi chỉ quan tâm đến năng lực thi đấu của họ thể hiện trong đội hình.

Đôi khi chúng tôi phải chọn giữa các cầu thủ cho một vị trí; lúc đó tôi đóng vai trò quan trọng. Tại Real Madrid, chúng tôi đang cân nhắc giữa Toni Kroos và một cầu thủ khác, và tôi đã nói với Tổng giám đốc rằng: “Tôi biết người cầu thủ kia rồi, anh ta uống bia rượu rất nhiều và không chuyên nghiệp lắm đâu. Ông nên chọn Kroos”. Sau đó tôi đã có Kroos trong đội hình.

Điều quan trọng là cố gắng tuyển dụng được những người có cùng quan điểm với bạn về hành vi và tính chuyên nghiệp – họ có chung niềm tin với bạn – hơn nữa họ cần chia sẻ các giá trị của tổ chức mà họ sắp tham gia. Đây là lý do tại sao Chủ tịch câu lạc bộ và đội ngũ quản lý cấp cao của ông nhất thiết phải nhận trách nhiệm và chỉ đạo công việc này. Một số huấn luyện viên trưởng mới vào làm việc chưa đầy một năm, vậy nên họ chưa thể nhận lãnh trách nhiệm gìn giữ các giá trị của câu lạc bộ.

Tôi chưa bao giờ toàn quyền nhận lãnh trách nhiệm tuyển dụng cầu thủ tại bất kỳ câu lạc bộ nào. Ngay cả khi tôi làm việc tại Anh cũng vậy, nơi mà Tổng giám đốc của tôi cũng chính là người chủ sở hữu: Abramovich. Tôi nghĩ rằng một người bạn cũng là cựu trợ lý Paul Clement của tôi đã được giao trọn quyền này tại câu lạc bộ Derby County; nhưng toàn bộ trọng trách lớn như vậy sẽ là quá tải đối với bất kỳ một cá nhân nào. Tại Manchester United, Van Gaal cũng từng được toàn quyền, và Roberto Martínez tại Everton cũng vậy. Nhưng tôi tin rằng dạng thức ủy quyền này không kéo dài, vì theo cách đó một người gánh quá nhiều trách nhiệm và không thể hoàn tất mọi thứ. Từ giác độ câu lạc bộ, để cho huấn luyện viên trưởng toàn quyền tuyển dụng cầu thủ sẽ là vô nghĩa bởi vì theo thống kê thì ông ta chỉ có thời gian làm việc trung bình là không đầy 2 năm. Rồi huấn luyện viên sẽ ra đi, và chuyện gì xảy ra với các cầu thủ mà ông đã mua về? Không, câu lạc bộ phải có chính sách tuyển dụng và các huấn luyện viên trưởng chỉ là một phần trong khâu thực thi chính sách đó mà thôi.

Khi Real Madrid quyết định ký hợp đồng với một cầu thủ trẻ 16 tuổi từ Na Uy là Martin Ødegaard, tôi đã tự nhủ: “Mình không quan tâm chàng trai này có gia nhập hay không, bởi vì ngay bây giờ thì cậu ta sẽ không thi đấu dưới sự dẫn dắt của mình”. Cậu bé có thể trở thành cầu thủ giỏi nhất thế giới sau khi tôi ra đi, nhưng tôi không quan tâm đến việc ký hợp đồng nói trên vì nó chẳng liên quan gì đến công việc hiện tại của tôi. Tất nhiên, khi cậu ta đến câu lạc bộ thì tôi vẫn đối xử theo cách thức tôn trọng như bất kỳ cầu thủ trẻ nào khác, nhưng tại sao tôi lại phải dính vào việc tuyển dụng này? Martin được chọn để dành cho tương lai, cho các huấn luyện viên trưởng khác sau thời của tôi.

Tôn trọng tầm nhìn của các chủ sở hữu cũng là nguyên tắc sống còn. Pérez đã nổi tiếng với phương pháp tiếp cận galáticos, theo đó Real Madrid tuyển mộ các siêu sao lớn nhất và đắt giá nhất của bóng đá thế giới, họ đến rồi đi khỏi câu lạc bộ mà không nhất thiết phải theo lựa chọn của tôi. Việc của tôi là làm cho đội bóng đạt hiệu suất cao nhất với bất cứ tài sản nào mà tôi được quyền quản lý. Gắng sức chiến đấu cưỡng lại một “sự đã rồi” chỉ làm hao tổn thời gian và năng lượng – bạn phải quản lý nó. Suy cho cùng, đó là lý do tại sao người huấn luyện viên trưởng được gọi là nhà quản lý bóng đá (manager). Nếu ông Chủ tịch ấn định rằng, nhằm mục đích truyền thông quảng bá, cậu bé người Na Uy nói trên phải được tung ra sân 3 trận trong đội hình chính, thì tôi sẽ sắp xếp cách nào đó để thực hiện điều này. Và nếu Chủ tịch quyết định bán tiền vệ Xabi Alonso, tôi phải chấp nhận. Tôi muốn để mất Alonso chẳng? Không, tất nhiên là không, nhưng việc của tôi là tuân thủ và thực thi.

Paris lại là câu chuyện khác. Tại Real Madrid, tôi hoàn toàn nhận thức được khoảng thời gian mình có thể tại vị, nhưng tại Paris Saint-Germain tôi từng nghĩ rằng mình sẽ tham gia vào

một dự án dài lâu, thế nên tôi muốn tìm hiểu thêm về các chính sách đào tạo và tuyển dụng, về mọi thứ liên quan đến việc tạo ra đội ngũ cầu thủ trong hiện tại và tương lai. Tôi đã nỗ lực tạo dựng văn hóa tại đó và muốn được hoàn toàn tham gia vào việc bảo đảm rằng các cầu thủ sắp đến đều phù hợp với văn hóa này.

Hiện nay, giới đại diện cầu thủ đang đóng vai trò rất lớn trong quá trình tuyển dụng. Thật may mắn khi mảng này thuộc về Tổng giám đốc, công việc đòi hỏi mối quan hệ với các đại diện. Tôi cố gắng không giao dịch với các đại diện. Các câu lạc bộ mà tôi từng làm việc cũng rất hiếm khi yêu cầu tôi thương lượng với họ. Trong bóng đá, người đại diện cầu thủ có thể đại diện cho cả hai bên, khác với trong giới thể thao Mỹ – chỉ một mà thôi. Khi đại diện “*hai mang*” kiểu này thì làm sao bạn biết chắc đâu là lời cam kết mạnh mẽ nhất của anh ta? Người đại diện duy nhất của tôi chính là vợ tôi Mariann. Tôi còn có một người bạn rất thân, thường tư vấn cho tôi mỗi khi cần. Có thể khẳng định rằng ông là một trong những người đại diện tốt nhất.

Có lẽ lời khuyên của tôi là: nên kết hôn với người đại diện của bạn, hoặc nếu bạn đã kết hôn thì nhờ ngay vợ/chồng mình làm đại diện. Hậu vệ phải Dani Alves của Barcelona cũng nhờ vợ anh ta làm đại diện. Thực ra cô này là vợ cũ của anh, họ vừa mới chia tay và cô đã đại diện đàm phán cho Alves khi anh sắp đến Barcelona. Cô nói: “Sao các ông có thể trả cho anh ấy mức lương thấp vậy – anh ấy còn phải chu cấp cho vợ con, và cho cả tôi nữa kia mà”. Người nữ đại diện này quả là đã hoàn toàn được tự do làm theo ý cô ta!

Tôi từng có một cầu thủ trẻ tại Paris, Adrien Rabiot, anh này cũng nhờ người nhà làm đại diện. Năm cậu ta 17 tuổi, tôi đưa Rabiot vào đội hình chính và mỗi ngày bà mẹ Veronique đều đến xem cậu con trai tập luyện. Bà ta thực sự muốn con tiến bộ và một ngày kia bà muốn gặp tôi. Chúng tôi ngồi với nhau và Veronique nói: “Tôi vừa là mẹ vừa là đại diện cho con trai tôi”.

“Khoan đã”, tôi nói. “Tôi sẽ nói chuyện với bà như người mẹ của cầu thủ, chứ không phải là đại diện của cậu ta. Người đại diện có thể nói chuyện với Chủ tịch câu lạc bộ, chứ không phải tôi”. Đó là nguyên tắc của tôi. Rõ ràng, khi thị trường chuyển nhượng mở cửa thì cũng đôi khi ông Tổng giám đốc hoặc Chủ tịch cũng yêu cầu tôi nói chuyện với các đại diện cầu thủ, nhưng đang trong mùa giải thì không. Đó không phải là cách tốt nhất.

## ***Hội nhập***

Công việc của người huấn luyện viên trưởng là tích hợp các cầu thủ vừa được tuyển dụng vào cơ cấu của đội bóng, quá trình thường được gọi là “*hội nhập*”. Tôi được toàn quyền giao tiếp với các cầu thủ để họ hiểu cần có những hành vi nào bên ngoài câu lạc bộ, những gì người ta mong

đội họ sẽ làm. Tôi chịu trách nhiệm giúp họ hội nhập càng nhanh càng tốt vào văn hóa mới, bao gồm cả những vấn đề hành vi như ăn sao cho điều độ, uống sao cho có trách nhiệm và sống sao cho an lành. Đây chính là tính chuyên nghiệp, là những gì tôi mong đợi từ các cầu thủ của tôi. Quay lại vấn đề văn hóa và ngôn ngữ, tôi không thể hình dung ra một cầu thủ ra ngoại quốc thi đấu trong 2 năm rồi mà vẫn không thể hiểu được tiếng bản xứ. Tôi đa là 6 tháng thôi. Nếu một ông già như tôi có thể làm được thì các cầu thủ trẻ phải làm được. Tôi nghĩ rằng yếu tố này nên là một phần quy định trong hợp đồng, bởi vì nếu cầu thủ không hiểu ngôn ngữ thì sẽ có tác động tiêu cực đến hiệu suất thi đấu. Tại sao bạn không muốn học ngoại ngữ: Không chịu học nghĩa là không chuyên nghiệp.

Việc hội nhập được tiến hành khác nhau tùy thuộc vào câu lạc bộ. Một số câu lạc bộ có cơ sở hạ tầng nghiêm chỉnh để giúp quá trình này được trôi chảy tối đa. Họ thuê nhân viên để giúp các cầu thủ tìm nhà ở, trường học – bất cứ điều gì mà một gia đình cần giải quyết khi hòa nhập vào môi trường mới. Câu lạc bộ làm những việc đó là hợp lý: một cầu thủ có cuộc sống ngoài sân cỏ hạnh phúc và ổn định sẽ có nhiều khả năng để tập trung hơn vào bóng đá. Bên đại diện cầu thủ cũng thường rất chú trọng tham gia giúp cầu thủ ổn định cuộc sống.

Là một phần của quá trình hội nhập, câu lạc bộ thường hỗ trợ mỗi cầu thủ về vấn đề ngôn ngữ. Bên cạnh đó, hằng ngày cầu thủ giao tiếp với các đồng đội của mình, qua đó anh ta có thể lắng nghe, học hỏi và thực hành ngoại ngữ. Nhưng suy cho cùng thì điều then chốt vẫn là người cầu thủ có muốn học hỏi về ngôn ngữ hay không...

Chúng tôi cũng cố gắng để các cầu thủ kết bạn thân mật với nhau. Tôi muốn Sergio Ramos, cầu thủ đến từ Madrid, chăm sóc cho những đồng đội ngoại quốc như Kroos (Đức) hay Bale (Wales). Tôi không muốn áp đặt, mà chỉ gợi ý khi Ramos sẵn sàng. Đây cũng là một nét trong phong cách lãnh đạo trầm lặng. Thực ra, khi bạn đã có các thủ lĩnh như Ramos, John Terry hay Paolo Maldini trong phòng thay đồ, họ sẽ tự nguyện nhận lãnh và thực thi công việc hội nhập này, và đây là cách hiệu quả nhất.

## ***Phát triển***

Làm thế nào để bạn tiếp tục phát triển các cầu thủ như Cristiano Ronaldo, người đã lên đến đỉnh cao? Dễ thôi. Những cầu thủ này rất chuyên nghiệp nên họ sẽ nói cho bạn biết họ cần phát triển những gì hoặc họ vui vẻ nghe bạn khuyên họ có thể cải thiện được gì thêm. Những loại hình phát triển cải tiến này không bao giờ liên quan đến kỹ thuật, mà liên quan đến những vấn đề khác như quản lý trận đấu, phân tích hay thông tin thể lực.



Với những cầu thủ trẻ thì sự phát triển hơi khác đi một chút. Họ còn trẻ, bạn phải làm một số việc cụ thể để nâng cao những giới hạn của họ, nâng cao hiểu biết của họ về trận đấu và vai trò của họ trong các hệ thống đội hình khác nhau, cũng như cần cải thiện một số yếu tố kỹ thuật nếu họ còn chưa hoàn thiện. Vì vậy, với chàng trai Ronaldo 18 tuổi khi gia nhập Manchester United, điều quan trọng là anh hiểu được động lực của đội bóng, và trong hệ thống MU anh cần phải vượt lên rồi ra quyết định đúng. Sir Alex và ban huấn luyện của ông tại Manchester chỉ quan tâm đến một số kỹ thuật của anh khi toàn đội cần mà thôi. Sau này khi chuyển đến Madrid, việc phát triển Ronaldo trở thành việc nghiên cứu tìm ra đội hình nào có thể tận dụng tối đa tài năng của anh ta. Như thế, theo thời gian, khi cầu thủ trưởng thành, sự phát triển cũng cần được dần dần thay đổi, điều chỉnh.

Các cầu thủ lớn đều là những người ra quyết định tuyệt hảo. Họ biết khi nào chuyền bóng, khi nào dứt điểm, khi nào phòng thủ, khi nào tấn công, tất cả vì lợi ích cao nhất cho cả đội bóng. Huấn luyện viên trưởng dẫn dắt một cầu thủ giỏi phải thuyết phục được anh ta mang tài năng này phục vụ cho đội – mà đây cũng là phương cách để chính ngôi sao này tiếp tục phát triển thêm.

Tôi phải tìm cách để giữ cho tài năng này sống động và hiệu quả, đồng thời “*lắp ghép*” nó vào hệ thống chung của toàn đội. Tôi không muốn các ngôi sao hy sinh nét đặc trưng độc đáo của cá nhân – họ phải giữ được nguyên vẹn bản sắc. Cũng tương tự, tôi phải làm cho cả đội hiểu được giá trị đặc biệt mà cá nhân cầu thủ ngôi sao có thể đóng góp cho tập thể. Ví dụ, nếu tôi không có Ronaldo hay Zidane, có lẽ tôi sẽ sắp đặt một đội hình thi đấu hoàn toàn khác.

Hồi còn huấn luyện tại Parma, tôi đã có cơ hội để mua Roberto Baggio. Khi đó tôi hay cho Parma chơi với đội hình 4-4-2 nên đã quyết định không ký hợp đồng với Baggio vì anh ta thay đổi muốn chơi lùi sau hàng tiền đạo<sup>41</sup>. Giờ thì tôi đã nhận ra sai lầm của mình khi từ chối anh. Tôi không muốn để anh chơi như một tiền đạo – tôi muốn anh đá vị trí tiền vệ tấn công. Tôi đã không quan điểm của mình về chuyên môn bóng đá bởi vì tôi khi ấy thiếu tự tin, không chắc chắn. Tôi không đủ kinh nghiệm, có một chút lo lắng, và cuối cùng tôi biết mình đã phạm sai lầm. Lẽ ra tôi nên cùng làm việc với Baggio và tìm ra giải pháp. Tôi đã học được bài học và đánh giá cao khả năng linh hoạt để tính toán đội hình khi đến với Juventus. Tôi đã thay đổi ý tưởng của mình về bóng đá để tích hợp được Zidane, xây dựng hệ thống xung quanh anh thay vì buộc anh phải gia nhập vào sơ đồ 4-4-2 ưa thích của tôi. Theo cách mới, Juve chơi với 3 người phía sau, 4 tiền vệ, Zidane ở phía trước, cộng với 2 tiền đạo. Chúng tôi hy sinh một hậu vệ vì tôi không muốn đưa Zidane vào bên trái hàng tiền vệ trong sơ đồ 4-4-2, nơi anh không thấy thoải mái. Vì thế Zidane chơi phía sau 2 tiền đạo, nghĩa là giữa hàng tiền vệ và tiền đạo, lơ lửng giữa dòng khi chúng tôi tấn công. Ngoài ra anh tham gia hỗ trợ hàng tiền vệ – một chút thôi – khi

chúng tôi phòng thủ.

Với Cristiano Ronaldo, ban đầu tôi nghĩ rằng cách dễ nhất là xếp anh đá với Karim Benzema như một tiền đạo. Theo cách đó, tôi có thể có James Rodriguez bên cánh phải, Bale ở cánh trái còn Modric và một người nữa ở giữa. Người ta nói rằng tôi buộc phải tung James ra sân vì Chủ tịch Perez đã tiêu tốn nhiều tiền để mua cầu thủ này sau World Cup 2014, nhưng đối với tôi điều này không phải là yếu tố quyết định. Tiền không quan trọng khi người cầu thủ ra sân thi đấu cho câu lạc bộ; tôi muốn James ra đá cánh vì năng lực bóng đá của anh ta chứ không phải vì giá cả. James không hề ích kỷ, anh thi đấu rất cần mẫn – một người thực sự chuyên nghiệp.

Tôi chắc chắn Cristiano có thể chơi ở vị trí trung phong cắm mà không có vấn đề gì và cũng chẳng ảnh hưởng đến thành tích ghi bàn của anh – điều mà anh rất quan tâm. Tôi đã nói chuyện với Ronaldo, nhưng anh ta nói không thấy thoải mái. Cristiano thích chơi bên cánh, nơi đó anh có thể quan sát mọi thứ và xông thẳng vào trung lộ từ một xuất phát điểm rộng mở. Làm sao tôi có thể bác lại yêu cầu này? Tôi không muốn thay đổi vị trí của anh – làm thế nào tôi thay đổi vị trí của một cầu thủ từng ghi 60 bàn thắng trong một mùa giải? Cho nên tôi đã phải tìm ra giải pháp. Trước kia tôi không thường xuyên chơi theo sơ đồ 4-3-3, nhưng nay là lúc thử nghiệm sơ đồ này để Cristiano thuận lợi thể hiện tài năng của anh và quan trọng nhất là tài năng đó đóng góp tốt nhất cho cả đội.

Trường hợp của Andrea Pirlo tại Milan là một ví dụ điển hình cho thấy cách một người huấn luyện viên trưởng lắng nghe và làm việc với cầu thủ, phát triển anh ta để tăng thêm giá trị cho toàn đội. Khi đó tôi đã trao đổi với Pirlo về cách thức chúng tôi sắp đặt đội hình sao cho đạt chất lượng tối đa bởi vì chủ sở hữu muốn thứ bóng đá hấp dẫn và tôi phải tìm ai đó để điền vào vị trí tiền vệ lùi sâu. Pirlo chỉ đơn giản nói: “Tôi có thể đá ở vị trí này được”. Thoạt đầu tôi rất ngạc nhiên, nhưng sau đó tôi hình dung ra vị trí thi đấu đó và nghĩ “Đúng, suy cho cùng thì chính anh chàng này là phù hợp nhất”.

Tôi lo lắng vì Pirlo từng chơi như một tiền vệ tấn công trong 3 năm trước đó, không rõ liệu anh có đủ điều kiện để thay đổi vị trí thi đấu hay không. Một tiền vệ phòng ngự sẽ có nhiều việc hơn, mà anh lại không phải là cầu thủ thiên về thể lực, nên cần học để hiểu được cách chơi trong vị trí mới mẻ này. Đúng ra tôi phải thảo luận về trách nhiệm phòng thủ của vị trí đó, nhưng tôi không muốn “hù dọa” Pirlo quá nhiều ngay sau khi anh vừa nêu ra ý tưởng. Thay vào đó, tôi chủ yếu nói về nhu cầu tấn công của vị trí này, rằng đây sẽ là tâm điểm của đội bóng trong vai trò xoay chuyển trận đấu.

Sau đó, tôi giúp anh cảm thấy thoải mái và xua tan mọi hoài nghi về khả năng hoàn thành nhiệm vụ trong vị trí mới, bằng cách giải thích rằng nhiệm vụ phòng ngự không quá khó. “Chỉ

cần cậu đứng đúng vị trí”, tôi nói. “Cậu không cần phải gây sức ép, không cần phải tắc bóng, nhưng phải theo sát và lùi về hỗ trợ phòng ngự khi cần thiết”. Tôi nỗ lực xóa sạch mọi quan ngại trong tâm trí anh vì tôi biết rằng anh có thể làm được việc. Suy cho cùng, Pirlo không nhất thiết phải là Claudio Gentile<sup>42</sup>.

Tôi giải thích cho Pirlo hiểu tầm quan trọng của mình trong việc tổ chức lối chơi của cả đội: chơi lùi sâu hơn sẽ cho anh nhiều không gian hơn so với các tiền vệ công. Tôi cố gắng giúp anh tự tin hơn, nói rằng anh là người tốt nhất để chơi vị trí này. Tất nhiên, nếu như không thuyết phục được thì chúng tôi cũng không buộc Pirlo phải thử nghiệm vai trò mới. May mắn cho tôi, cho Milan và đội tuyển quốc gia – nhưng không phải cho đội tuyển Anh – khi Pirlo vui vẻ “nhận nhiệm vụ mới” vì anh không có nhiều không gian khi đá tiền vệ công, mà cũng không có nhiều cơ hội ra sân trong 3 năm qua ở vị trí này – chúng tôi đang sở hữu rất nhiều tiền vệ công vào thời điểm đó. Pirlo thông minh và nhận ra một lộ trình sự nghiệp mới mẻ đầy tiềm năng cho bản thân, anh trở thành một trong những tiền vệ trung tâm lùi sâu giỏi nhất thế giới, sử dụng được tài năng cá nhân trong vai trò phù hợp với toàn đội.

Đối với tôi, giải pháp không bao giờ là hy sinh tài năng bằng cách giảm bớt năng lực, mà luôn phải là để cho tài năng phát triển rực rỡ hơn, bởi vì điều này lúc nào cũng là tốt nhất cho đội bóng. Vì vậy, sự cân bằng ở đây không phải là thu hẹp tài năng xuống để thích hợp với toàn đội, mà là nâng tầm cả đội lên nhằm hài hòa với tài năng.

## ***Thay thế***

Trong kinh doanh, một trong những điều mà các lãnh đạo vĩ đại cố gắng làm tốt chính là quản lý sự ra đi của những nhân viên có hiệu suất yếu kém hoặc dư thừa. Lãnh đạo cần có sự thận trọng và cảm thông khi giải quyết các tình huống nghỉ việc. Điều này không phải luôn luôn đúng trong bóng đá, nơi mà sự tàn nhẫn của công tác quản lý vẫn thường là tâm điểm của những phê phán gay gắt. Nhưng quản lý bóng đá không nên nhẫn tâm như vậy, vì cần gìn giữ nhiều ý nghĩa tốt đẹp. Biết đâu sau này huấn luyện viên có thể gặp lại các cầu thủ một lần nữa trong sự nghiệp của mình thì sao? Riêng tôi rất ý thức về điều này.

Không có nhiều trường hợp mà tôi phải thảo luận về việc một cầu thủ rời khỏi câu lạc bộ. Một lần trong số đó là khi thời gian tôi ở Madrid gần kết thúc, Javier “Chicharito” Hernández đến gặp tôi để hỏi về tương lai của anh ta. Anh cũng đã biết chuyện nên tôi nói: “Tôi còn không biết tình hình của tôi sắp tới như thế nào, vậy nên tôi không thể trả lời anh. Nếu tôi còn ở lại, tôi cũng muốn anh ở lại, nhưng đó không phải là quyết định của tôi”. Thường thì Chủ tịch và Tổng

giám đốc của các câu lạc bộ lớn sẽ quyết định ai đi ai ở, và cách làm này càng phổ biến hơn khi bóng đá ngày càng trở thành một hoạt động kinh doanh, câu lạc bộ mang phong cách “công ty” nhiều hơn.

Tất nhiên là tôi cũng có một số ảnh hưởng trong việc này. Nếu tôi xác định rằng một cầu thủ không nên có mặt trong đội hình thì bản thân sự việc đó đã là thông điệp gửi cho Tổng giám đốc và ông này sẽ nghĩ về cầu thủ đó như một khoản “nợ phải trả” chứ không còn là một “tài sản” nữa. Sau đó, ông Chủ tịch sẽ đặt câu hỏi. Thông thường, có rất nhiều lý do giải thích tại sao một cầu thủ phải rời khỏi câu lạc bộ chứ không chỉ xoay quanh vấn đề phong độ thể hiện trên sân cỏ mà thôi.

Vì vậy, tuy tôi không chịu trách nhiệm chính về việc một cầu thủ phải rời khỏi câu lạc bộ hay không, nhưng tất nhiên tôi là người quyết định thời gian ra sân thi đấu của họ, dù đôi khi không theo ý Chủ tịch câu lạc bộ. Có thể nói rằng rút cầu thủ ra khỏi đội hình chính để đặt họ trên băng ghế dự bị hoặc thậm chí tệ hơn là trên khán đài, hoặc thay người trong khi thi đấu là một vấn đề quản lý hết sức tế nhị. Tôi cố gắng giữ động lực cho những cầu thủ mà mình đã loại khỏi đội hình chính thức bằng cách liên tục giao tiếp với họ, dõi theo họ trong các buổi tập, nhưng rắc rối vẫn còn. Một ví dụ: trường hợp của thủ môn huyền thoại Iker Casillas tại Real Madrid chắc chắn là không đơn giản.

Khi tôi đến Madrid, Casillas đã không được chơi dưới thời Mourinho vì ông huấn luyện viên trưởng này ưa dùng thủ môn Diego López hơn. Đối với tôi, lựa chọn thủ môn là khó khăn vì Casillas có một bề dày lịch sử với câu lạc bộ. Trong tình huống kiểu này, cách hay nhất luôn là dựa vào khía cạnh kỹ thuật: ai chơi tốt hơn sẽ được ra sân. Tôi quyết định chọn Diego López làm thủ môn chính và trước trận đấu đầu tiên tôi có giải thích với Casillas rằng theo ý kiến tôi, tại thời điểm đó, Diego López sẵn sàng hơn Iker. Về lý thì Casillas không thể tranh cãi thêm khi López đã tham gia đầy đủ giai đoạn thi đấu giao hữu trước mùa giải còn anh thì không.

Có thể xét về kỹ thuật thì 9/10 phẩm chất của hai thủ môn này ngang nhau, nhưng riêng vấn đề “sẵn sàng” như đã nói ở trên thì Diego López nhỉnh hơn một chút. Hoặc bởi Real đá với một hàng thủ dâng cao nên thủ môn cần phải nhanh hơn, và đó là yếu tố quyết định khi chọn lựa. Cần tái khẳng định là không có sự khác biệt quá lớn giữa hai lựa chọn, nhưng quan điểm của tôi cho rằng López khi đó sẵn sàng hơn Casillas.

Sau khi ấn định thủ môn chính, tôi không muốn để cho Casillas muôn đời ngồi ghế dự bị bởi vì tôi biết rằng anh là một cầu thủ quan trọng đối với câu lạc bộ. Cuối cùng tôi để hai người luân phiên nhau được ra sân, một người chơi ở La Liga, người kia bắt chính trong các trận đấu cúp.

Cuộc trò chuyện với hai thủ môn thật khó khăn, nhưng công bằng và thẳng thắn. Trước khi bắt đầu Champions League, tôi đã nghĩ về điều này trong một thời gian dài và tôi quyết định chọn Casillas cho giải đấu này. Trước khi báo tin cho Casillas, tôi trò chuyện với Diego López để nhắc anh rằng điều quan trọng là giữ được bầu không khí tích cực trong đội. Sau đó tôi mới nói chuyện với Casillas, thông báo với anh một cơ hội ra sân thi đấu. “Tôi biết anh là thủ môn xuất sắc”, tôi nói, “nên tôi nghĩ rằng sẽ không tốt cho anh nếu anh cứ mãi là lựa chọn thứ hai”.

Anh nói: “Tôi không hài lòng, nhưng tôi hiểu quyết định của ông. Tôi sẽ tiếp tục làm việc”. Có một số cuộc trao đổi đau lòng. Mặc dù được chơi trong các giải đấu cúp, Iker vẫn không vui. Anh muốn được bắt chính trong tất cả các trận đấu của Real, tại mọi giải đấu.

Cuối cùng thì cả hai thủ môn đều có động cơ mạnh mẽ để thi đấu. Casillas và López đều có thể tuyên bố rằng họ đã chơi những trận quan trọng nhất – López tại La Liga; Casillas tại Champions League và Copa del Rey. Trong suốt mùa giải, Diego López chơi 37 trận còn Casillas là 24. Lopez thực sự khiêm tốn và nghiêm túc. Anh cũng bằng lòng với sự sắp đặt của tôi tại Champions League, có lẽ vì anh cũng chịu quá nhiều áp lực từ Casillas luôn sẵn sàng thay thế anh. Đâu có dễ dàng cho anh soán ngôi một huyền thoại của Madrid; và có lẽ quyết định phân chia của tôi đã giúp Diego giảm bớt phần nào áp lực.

Việc thay thế – loại khỏi tổ chức hoặc giáng cấp cầu thủ, thành viên câu lạc bộ theo hình thức tạm thời hoặc vĩnh viễn – luôn rất khó khăn. Cân vận dụng nét tinh tế của các kỹ năng gây ảnh hưởng và ngoại giao mới xử lý được vấn đề theo cách thỏa đáng. Đương nhiên, sẽ có các hệ lụy kèm theo nhưng cần ghi nhớ rằng một ngày kia bạn có thể gặp lại người mà bạn từng “lột lon”. Khi đó bạn có thể là sếp, cũng có thể là ngang cấp hoặc thậm chí là thuộc cấp của anh ta, và chắc chắn bạn sẽ gặt hái được những gì bạn đã gieo.

- Đầu tiên và quan trọng nhất là phải trò chuyện với nhân tài của bạn (cầu thủ, nhân viên) như những cá nhân con người chứ không phải theo chức danh, tính chất công việc.

- Tuyển dụng theo các giá trị của bạn và nhằm mục đích phù hợp với văn hóa. Luôn lưu tâm đến “đội ngũ tương lai” khi đang trong quá trình tạo dựng.

- Cố gắng tránh thông qua trung gian (như các bên đại diện cầu thủ hoặc thậm chí là một số thành viên hội đồng quản trị). Càng nhiều vùng đệm thì càng phức tạp, càng nhiều khả năng hiểu lầm. Trực tiếp làm việc với các nhân tài khi có thể. Mỗi quan hệ cá nhân của bạn với họ chính là sự bảo đảm tốt nhất bạn có thể có trong những giai đoạn khủng hoảng sau này.

- Huấn luyện cho các tài năng lớn nghĩa là tinh chỉnh cho khéo, chứ không phải thay đổi lớn. Những người tài gia nhập vào tổ chức quy mô lớn cần một cấp độ phát triển liên quan đến sự quản lý trận đấu hoặc việc kinh doanh, chứ không cần được đào tạo về chuyên môn kỹ thuật.

- Bạn không thể kiểm soát được các nhân tài. Bạn chỉ có thể cung cấp cho họ những thông tin phù hợp để họ đạt được những gì họ muốn; sau đó mọi việc tùy vào họ.

- Đừng quên rằng những người tài luôn có ưu tiên hàng đầu là tự bảo vệ chính mình. Họ chọn các tổ chức để tham gia cũng nhiều như các tổ chức đang tìm kiếm họ.

- Tuyển dụng phù hợp với ngân sách của bạn. Điều này có thể nghĩa là bạn phải tạo điều kiện cho những người trẻ tuổi. Đừng e ngại, hãy xem đó như một cơ hội.

- Khi lần đầu tham gia với nhân tài hoặc cộng sự, đừng nghĩ về phương thức làm thế nào để Công việc trôi chảy. Hãy dành thời gian để hiểu con người học những bản sắc của riêng họ, ai ảnh hưởng đến cuộc sống của họ; người nào định hình nên họ. Trước hết hãy hỏi “Ai tạo nên người lái chiếc xe này?” rồi sau đó mới hỏi “Chúng ta lái xe như thế nào đây?”

- Đối với các nhân tài nhưng có tính ích kỷ, hãy giúp họ hiểu được sự mãn nguyện và tưởng thưởng dành cho họ khi phục vụ nhu cầu của những người khác.

- Việc hội nhập cho nhân tài cần được thực thi một cách nghiêm túc. Văn hóa càng mạnh thì người mới càng khó gia nhập và tích hợp. Hãy cởi mở, lắng nghe và chứng minh rằng bạn quan tâm đến họ và gia đình của họ bằng tình cảm giữa người với người. Đây là xuất phát điểm của quá trình thu được những nỗ lực tự nguyện” từ phía họ.

- Công việc của bạn không phải là tạo thêm động lực cho nhân tài – tự họ sẵn có động lực bên trong; việc của bạn là không khiến họ giảm sút động lực đó.

Lần đầu tiên tôi thực sự tương tác công việc với Carlo là khi ông đưa tôi về chơi cho AC Milan theo một hợp đồng cho mượn cầu thủ. Tôi đã làm việc với Adriano Galliani ở một cấp độ chính thức hơn, nhưng tôi cũng muốn nói chuyện với Carlo vì nghĩ rằng một cầu thủ trao đổi với bản thân huấn luyện viên trưởng là rất quan trọng, để chắc chắn rằng ông ta thực sự muốn mình đến thi đấu cho đội bóng.

Ý tưởng đến với Milan lần đầu tiên được Fabio Capello, khi đó là huấn luyện viên trưởng đội tuyển Anh đề ra. Tôi đang chơi cho câu lạc bộ Mỹ L.A. Galaxy và có nói với ông về cơ hội tham gia vào đội tuyển quốc gia tại World Cup. Ông nói với tôi: “Anh cần phải kiếm một đội bóng để thi đấu theo dạng hợp đồng cho mượn để có thể tham gia đội tuyển. Anh cần một môi trường bóng đá có đẳng cấp phù hợp”. Khi tôi xin lời khuyên của ông về nơi tôi nên đi, ông nói: “Hãy đến Milan. Carlo sẽ chăm sóc anh”. Một lời đó thôi cũng đã giúp bạn hiểu những điều cần biết về Carlo.

Thực ra cuộc gặp đầu tiên của tôi với Carlo diễn ra tại Dubai nơi đội bóng đang tận hưởng kỳ nghỉ Giáng sinh. Trước đó tôi đã biết ông là một huấn luyện viên, nhưng tôi bất ngờ khi nhận thấy con người ông cũng quá tuyệt vời. Theo tôi, cầu thủ nào cũng muốn chơi dưới sự dẫn dắt của Carlo. Ông xứng đáng được tôn trọng bởi vì rất thành công trong nhiều năm, nhưng không phải chỉ có thế. Ông dễ mến, tốt bụng và các cầu thủ sẽ muốn chơi và giành chiến thắng vì ông – và tôi nghĩ rằng đó mới chính là Carlo. Nên ghi nhớ rằng ông không chỉ là huấn luyện viên vĩ đại mà còn từng là một cầu thủ tuyệt hay, giành được quá nhiều danh hiệu. Hiếm người như ông.

Khi nói Carlo là người hiền lành tốt bụng, bạn cũng phải hiểu rằng trên sân cỏ ông đòi hỏi rất khắt khe. Ông luôn yêu cầu các cầu thủ cao độ vì ông biết cần làm gì để có thành công.

Lần đầu đến Dubai để gia nhập Milan, tôi nghĩ mình sẽ không bao giờ có tên trong đội hình xuất phát vì nơi đây có những cầu thủ gắn bó nhiều năm còn tôi chỉ là “hàng cho mượn”. Tôi thậm chí không nghĩ đến cơ hội ra sân nữa. Nhưng tôi vẫn chăm chỉ và thể hiện tốt trên sân tập. Rồi sau đó, trong trận đầu tiên sau mùa Giáng sinh gặp Roma, tôi được tung ra sân. Tất nhiên tôi rất hài lòng, và mối quan hệ của tôi với Carlo tại thời điểm đó là tuyệt vời. Là một cầu thủ, điều tồi tệ nhất xảy đến khi huấn luyện viên trưởng không nhận ra rằng bạn đang làm việc chăm chỉ, nhưng Carlo đã nhìn thấy những nỗ lực nơi tôi. Kể từ đó, tôi biết rằng tôi sẽ luôn hạnh

phúc để chơi dưới sự dẫn dắt của ông.

Khi hợp đồng tại Mỹ của tôi kết thúc và xuất hiện cơ hội về với Paris Saint-Germain trong 6 tháng thì tôi dễ dàng ra quyết định. Thách thức về khả năng giúp đội bóng này giành danh hiệu lần đầu tiên sau 19 năm, lời đề nghị của Carlo và việc Ibra đang ở đó, tất cả đều có nghĩa là tôi ít có lý do để từ chối công việc này...

Trong khi làm việc với đội bóng nơi phòng thay đồ, ông có phương pháp tiếp cận trầm tĩnh. Ông tin rằng các cầu thủ có thể tự tạo động lực cho bản thân họ. Một số huấn luyện viên trưởng hay quát mắng và nổi giận, xem đó là một cách thể hiện quyền lực, trong khi Carlo đầy uy lực chỉ vì bạn rất tôn trọng ông. Sự điềm đạm mà ông lan tỏa cho tinh thần chung của toàn đội đã giúp các cầu thủ bình tĩnh sát cánh bên ông và mong muốn được thi đấu vì ông. Đó là một trong những thể mạnh lớn nhất của Carlo.

Không có vấn đề chiến thuật nào có thể gây đau đầu cho Carlo. Thứ nhất, ông là người Ý và rất nghiêm cẩn về chiến thuật. Thứ hai, ông thấu đáo tất cả mọi thứ cần biết về trận đấu. Tại Milan, chúng tôi liên tục xem lại hình ảnh video, thảo luận về các đội bóng và cả nhân cầu thủ đối phương. Ông tập hợp quanh mình nhiều nhân vật xuất sắc và chúng tôi đào xới, lật tung từng chi tiết nhỏ. Đó là phương cách quản lý của ông và cũng là lý do tại sao ông đã và sẽ luôn thành công. Ông liên tục điều chỉnh cho đến khi mọi thứ trở nên đúng đắn.

Một điều quan trọng cần nói về Carlo là khi đội bóng trải qua giai đoạn khó khăn, ông luôn nhận lãnh mọi trách nhiệm về bản thân mình. Thậm chí nếu có những điều phiến toái diễn ra quanh câu lạc bộ, ông sẽ không bao giờ để chúng ảnh hưởng đến cầu thủ. Ông sẽ xóa sạch mọi áp lực trên vai các cầu thủ chúng tôi và hứng chịu tất cả búa rìu về mình – đó là cách của người lãnh đạo vĩ đại.

Carlo rất nhẹ nhàng thoải mái, nhưng nếu bạn không thi đấu tốt, không thực thi những gì ông yêu cầu thì bạn sẽ biết tay ngay! Nếu có một điều có thể khiến ông nổi giận thì đó là thái độ tiêu cực – theo cách nói của ông là “thiếu nghiêm túc”. May cho tôi là tôi đã được đào tạo và huấn luyện bởi một huấn luyện viên khác – người cũng tin rằng “quan trọng nhất là thái độ”. Carlo từng nói: điều cốt lõi là dấu ấn đúng đắn về trận đấu và đối thủ. Nếu bạn đè bẹp đối phương với tỷ số 3-0 hoặc 4-0 rồi sau đó huênh hoang khoác lác thì đó là điều khó chịu của Carlo. Ông là một người Ý điển hình, chỉ biết làm việc theo những phương cách đúng đắn.

Ông chắc hẳn rất quý mến những cầu thủ biết nghiêm túc” đúng thời điểm. Một lần nữa tôi lại gặp may vì tôi từng thi đấu cho Manchester United, nơi mà nếu bạn đến trễ một phút cũng bị phạt. Carlo có tâm lý tương tự: ông đòi hỏi cầu thủ phải làm đúng cách để thành công và phải có hiệu suất cao nhất, với nỗ lực tối đa trong trận đấu. Bạn phải chuyên nghiệp, bạn không thể



tập luyện qua loa và lười biếng.

Hãy xem Ibra, anh từng chơi nhiều năm dưới sự dẫn dắt của Carlo. Mọi người đều thấy Ibra là một trong những cầu thủ tuyệt diệu nhất trên sân cỏ, nhưng không phải ai cũng biết anh là một trong những người chăm chỉ cần mẫn nhất trên sân tập. Anh được tôn trọng vì chuyên tâm giành chiến thắng bất kể là đang thi đấu World Cup hay một trận bóng mini 5 người một bên – đúng y như kiểu của Carlo. Carlo sẽ chấp nhận chuyện đùa giỡn trong mức độ vừa phải, miễn sao bạn làm việc một cách chuyên nghiệp; nhưng tôi nghĩ ông không thật sự hài lòng khi thấy cầu thủ không nghiêm túc. Có thể đội bóng của ông chiến thắng, nhưng ông sẽ chẳng vui gì nếu thái độ không đúng. Ông tìm kiếm sự chuyên nghiệp ngay cả khi cầu thủ thực hiện những bài khởi động.

Tất nhiên, tôi cho rằng ông đôi lúc cũng mất bình tĩnh – ai cũng có lúc như vậy thôi. Nhưng dường như điều này không bao giờ ảnh hưởng đến cảm nhận của các cầu thủ dành cho ông. Lần duy nhất tôi thấy ông thiếu kiềm chế là trong trận đấu cuối cùng của mùa giải, khi Milan đang cố gắng giành suất tham dự Champions League. Chúng tôi thắng những phong độ cả đội hôm ấy cực kỳ tệ hại. Tôi không thể nói cho bạn biết ông đã điên tiết vì chuyện gì bởi vì khi “lên cơn” thì ông xỏ toàn tiếng Ý. Tình huống đó cao trào bất ngờ nhưng... rất dễ sợ. Tôi lại không thạo tiếng Ý, may quá.

Tôi Có duyên được chơi bóng đá dưới sự dẫn dắt của các huấn luyện viên trưởng xuất chúng và tôi không thể xếp hạng họ – mỗi người đều có phong cách khác nhau. Nhưng họ có một điểm chung: đều là những người thắng cuộc. Mỗi huấn luyện viên có phương pháp riêng để quản lý đội bóng và các cá nhân cầu thủ. Sir Alex Ferguson yêu cầu sự tôn trọng còn Carlo tự nhiên được tôn trọng vì ông hiểu biết mọi thứ liên quan đến bóng đá. Ông cực kỳ tôn trọng các cầu thủ, nhưng chỉ khi họ cũng tôn trọng ông theo chiều ngược lại.

Tôi nhớ như in trận đấu cuối cùng của Carlo tại AC Milan. Tôi chứng kiến nơi phòng thay đồ các cầu thủ đã dành cho ông bao nhiêu tình cảm dạt dào – tôi không hề quá lời chút nào đâu! Họ không chỉ quý mến một huấn luyện viên trưởng, mà còn yêu thương con người của Carlo. Đối với các cầu thủ, sự ra đi của ông cũng giống như mất đi một người cha. Carlo có một vài câu phát biểu chia tay rất xúc động, nhưng những cầu thủ đã đồng hành với ông trong nhiều năm còn xúc động hơn. Tính tới thời điểm đó, tôi mới chỉ có 6 tháng thi đấu dưới sự dẫn dắt của ông và do ông nói lời chia tay bằng tiếng Ý nên tôi chỉ có thể hiểu được một phần, nhưng lòng vẫn thấy nao nao.

Những cầu thủ như Paolo Maldini, Gennaro Gattuso, Filippo Inzaghi và Alessandro Nesta đã rơi nước mắt vì họ biết rằng câu lạc bộ sẽ thay đổi, tất cả chỉ vì một con người từng mang lại

rất nhiều thành công cho AC Milan sắp ra đi. Đúng như lời Ibra sau này tại PSG, “Giờ thì ông đã rời khỏi đây, và bạn mới nhận ra ông ấy tốt đẹp như thế nào”. Thật không may, điều này vẫn thường xảy ra sau khi một huấn luyện viên vĩ đại như Carlo già từ một câu lạc bộ thì tất cả mọi người nơi đó mới nhận ra tầm ảnh hưởng lớn lao của ông khi còn đương nhiệm.

Có rất nhiều chuyện “thâm cung bí sử” xung quanh phòng thay đồ của câu lạc bộ, nhưng nhìn chung câu chuyện bếp núc ở nơi này cũng tương tự như bất cứ môi trường làm việc nào khác. Khả năng nhận thức được sự nhạy cảm của một môi trường cụ thể là công cụ thiết yếu trong bộ “đồ nghề” của mọi nhà lãnh đạo. Nhanh chóng thích nghi với các môi trường căng thẳng, quyết liệt là điều mà tôi đã làm trong suốt sự nghiệp quản lý của mình.

Vào ngày làm việc đầu tiên tại một câu lạc bộ, các cầu thủ và thành viên ban huấn luyện thể hiện sự tôn trọng tôi vì những thành tựu tôi đã đạt được, khi còn là cầu thủ và khi là huấn luyện viên. Nhưng sau đó, họ sẽ quan sát tôi mỗi ngày: Ông đang làm gì? Các hành vi của ông dễ dàng như thế nào? Ông có nghiêm túc, có chuyên nghiệp không? Đây là những câu hỏi hiện diện trong tâm trí các cầu thủ, như thể tôi bị “sát hạch” mỗi ngày vậy! Nếu các cầu thủ không nghĩ rằng bạn có thể gia tăng giá trị cho họ, họ chẳng quan tâm đến quá khứ bạn từng thi đấu cho ai, từng huấn luyện đội bóng nào. Trái lại, nếu họ cho rằng bạn có thể đóng góp thêm giá trị cho họ thì họ không bận tâm đến việc bạn đã từng ra sân cỏ hay chưa.

Tất cả xoay quanh chuyện bạn có thể làm được thể làm được gì cho họ, bởi vì những người tài thường rất ích kỷ. Họ muốn tài năng của mình được nuôi dưỡng. Đối với các cầu thủ, điều có ý nghĩa nhất là giúp họ phát triển cao hơn, và nếu không làm được điều đó thì tôi chỉ là gã vô dụng trong mắt họ.

### ***Những thủ lĩnh tại phòng thay đồ***

Khi đến Chelsea, tôi nghĩ rằng dàn xếp ổn thỏa để hòa nhập vào một môi trường mới sẽ là thách thức lớn nhất khi tôi không còn tận hưởng sự thoải mái của môi trường trên quê hương mình. Phải thừa nhận rằng toàn bộ tổ chức này đã sẵn lòng giúp tôi hòa nhập, nhưng liệu rằng phòng thay đồ có dành cho tôi một thách thức khác chăng? Mặc dù có nhiều cầu thủ nước ngoài tại đây, nòng cốt câu lạc bộ vẫn là sự hiện diện vững chắc của các gương mặt người Anh và nếu muốn thành công thì tôi phải hội nhập được với họ. Hóa ra, điều này lại khiến công việc của tôi dễ dàng hơn. Tôi nhận ra nhóm các cầu thủ người Anh xuất sắc – John Terry, Frank Lampard, Ashley Cole. Họ rất chuyên nghiệp trong tập luyện và khi thi đấu, với thái độ đúng mực và cường độ cao, tất cả tạo nên một bất ngờ thú vị. Thêm vào những cầu thủ như Petr Čech, Didier Drogba và Michael Ballack, bạn có một tập hợp các thủ lĩnh rõ nét – tuy từng người có phong

cách dẫn dắt khác nhau nhưng tất cả đều có cá tính mạnh – và là tấm gương tuyệt hảo cho những người khác noi theo.

Tôi bắt đầu thiết lập quan hệ “đơn tuyến” với từng cá nhân trong số này. Tôi thích trao đổi với cầu thủ không chỉ về chiến thuật, mà còn về những vấn đề cá nhân và vui đùa cùng họ. Trong công việc, sẽ không hay nếu lúc nào cũng quá nghiêm túc. Đối với tôi thì các mối quan tâm cá nhân tự thân chúng đã là quan trọng, theo đó tôi chăm lo cho từng cầu thủ nhằm tạo dựng quan hệ để sau này có thể xử lý được những tình huống khó khăn trong mùa giải. Cốt lõi ở đây là phải nhanh chóng tạo quan hệ khi khởi đầu một công việc. Tôi dễ dàng làm điều này với một số cầu thủ nhất định, nhưng cũng có vài “ca khó”. Drogba chẳng hạn, lúc đầu anh ta hơi “đề cao cảnh giác” và không quá tin cậy nơi tôi.

Quan trọng là trong đội bóng phải có các thủ lĩnh tốt. Họ không cần phải giống như tôi; thay vào đó, họ bổ sung cho tôi và phải được phần còn lại của đội bóng tôn trọng. Theo cách lý tưởng nhất thì cần có vài thủ lĩnh. Tại Chelsea, số này khá hiếm hoi nơi phòng thay đồ; còn tại Madrid có thể liệt kê những cái tên như Ramos, Ronaldo và Pepe.

Các nhà lãnh đạo chỉ có thể lãnh đạo, dẫn dắt nếu được người khác tin cậy. Tin vì lý do gì cũng được – miễn là có niềm tin. Có thể lý do là tính cách cá nhân của người đó (như Ibrahimovic hay John Terry), hoặc là sự nêu gương (như Franco Baresi, người mà tôi cùng thi đấu tại Milan, hay Ronaldo hiện nay), và cũng có khi là cả hai lý do. Đây là cách tối ưu thích khi tư duy về các nhà lãnh đạo: dẫn dắt người khác bằng cá tính hoặc năng lực kỹ thuật. Một thủ lĩnh tính cách (personality leader) sẽ vận dụng sức mạnh của cá tính bản thân để lãnh đạo người khác. Dạng này thường là một thuyết khách hùng biện, trò chuyện với đồng đội rất nhiều, thậm chí la hét trên sân cỏ nhưng tận tình giúp đỡ mọi người. Đó là người tích cực, không biết sợ và luôn mạnh mẽ đi đầu khi cần thiết.

Dạng thủ lĩnh kỹ thuật (technical leader) sẽ không nhiều lời mà dẫn dắt người khác bằng cách nêu gương. Họ vô cùng chuyên nghiệp, là hình mẫu mà bất cứ cầu thủ trẻ nào cũng muốn noi theo. Họ là các cầu thủ có nhiều kiến thức thi đấu nhất, tập luyện chăm chỉ nhất và chơi hết mình, hành xử đúng mực ngay cả bên ngoài sân cỏ, theo tinh thần của văn hóa câu lạc bộ. Tôi đã nhận thấy rằng kết hợp các phong cách lãnh đạo như trên còn tạo hiệu quả lớn hơn, và chúng không hề loại trừ lẫn nhau – một cầu thủ vừa có thể có cá tính mạnh mẽ vừa là tấm gương kỹ thuật sáng ngời. Còn một dạng nữa mà tôi gọi là “thủ lĩnh chính trị” – người chỉ được báo giới và fan hâm mộ xem là trụ cột của câu lạc bộ, nhưng thực ra hiếm khi được đồng đội tin nhiệm làm thủ lĩnh đúng nghĩa.

Đôi khi một số cầu thủ tầm cỡ thì ngang bằng Ronaldo nhưng lại tỏ ra ích kỷ, chỉ biết bản

thân mình chứ không quan tâm đến phần còn lại của đội bóng. Điều này không đúng đối với Cristiano. Anh ta là một thủ lĩnh kỹ thuật – rất nghiêm túc, rất chuyên nghiệp trong mọi hoạt động.

Ở Milan, tôi đã may mắn khi có Paolo Maldini như một thủ lĩnh tính cách đồng thời cũng là thủ lĩnh kỹ thuật, một biểu tượng của câu lạc bộ. Maldini thời đó là một ý chí sắt đá, không bao giờ sợ hãi hay lo lắng, luôn tích cực và chuyện trò thường xuyên với đồng đội của mình. Sergio Ramos tại Madrid sau này cũng có nhiều điểm tương đồng. Còn Andrea Pirlo khá giống một kẻ cô độc, hơi nhút nhát một chút trong giao tiếp nhưng lại là tấm gương trong thi đấu – anh là một thủ lĩnh kỹ thuật. Alessandro Nesta cũng là một tấm gương khác cho đồng đội – anh có phong cách khác với Maldini – và Gennaro Gattuso cũng vậy. Andriy Shevchenko vừa có cá tính mạnh mẽ vừa đạt kỹ thuật đỉnh cao, nhưng anh chỉ tập trung vào trận đấu của riêng mình. Có lẽ cũng hợp lý, vì anh là một tiền đạo. Tương tự như Hernan Crespo, người rất tuyệt cho đội bóng chỉ đơn giản vì anh luôn quyết tâm ghi bàn.

Tất nhiên, nơi nào có nhiều cá tính mạnh thì nơi đó luôn xảy ra va chạm và điều này phải được giải quyết nhanh gọn. Một lần, tại Chelsea đã có đụng độ giữa Michael Ballack và Joe Cole trong buổi tập sau khi Ballack tắc bóng hơi quá đà với Cole. Michael “khai hỏa” và Joe đã phản ứng – 2 người bắt đầu xáp vào nhau. Trong bóng đá, đôi khi bạn tạo cú va chạm khiến đối phương nổi giận, phản ứng lại và mọi thứ sau đó leo thang vì những điều ngớ ngẩn. Xung đột trên sân tập thường xảy ra khi một trong hai cầu thủ nóng nảy và phản ứng thái quá – đó hiếm khi là chuyện lớn.

Trước khi tự mình can thiệp vào các rắc rối dạng này, tôi kiên nhẫn chờ xem họ có thể tự dàn xếp được không. Nếu không thì tôi yêu cầu họ vào phòng thay đồ. Đôi khi, nếu mâu thuẫn đúng là nghiêm trọng thì tôi sẽ vào theo họ ngay sau đó để đảm bảo rằng mọi chuyện không đi quá xa. Thường thì khi tôi vào phòng thay đồ thì đôi bên đã tự dàn hòa xong xuôi và tôi lại quay ra. Nếu không xong, tôi sẽ nói chuyện với họ rồi sau đó là gặp riêng từng người. Hôm sau, khi mâu thuẫn đã được giải quyết, tôi sẽ khẳng định lại quan điểm với cả đội: “Hôm qua đã có mâu thuẫn xảy ra. Chúng ta đừng để chuyện này tái diễn bởi vì anh em nơi đây là đồng đội và cần phải đoàn kết thì mới mong có thành tích”. Với Cole và Ballack, tôi đã nói chuyện với họ cùng lúc, và họ đã bắt tay dàn hòa.

Có lẽ tôi may mắn khi chưa bao giờ phải xử lý những mối bất hòa dai dẳng như chuyện tôi nghe kể về Andy Cole và Teddy Sheringham tại Manchester United, nhưng Sir Alex đã xử lý theo cách riêng của ông và thành công của đội bóng đá không bị ảnh hưởng. Trong phòng thay đồ luôn có một số cầu thủ thân nhau hơn so với những người khác, nhưng tất cả đều phải hiểu

rằng không được để cho mối quan hệ xấu làm ảnh hưởng đến trận đấu. Chuyện mâu thuẫn không mang lại lợi ích cho bất cứ ai. Ngay cả chính tôi cũng vậy. Tôi cũng quý vài người hơn một chút so với người khác – với họ tôi cảm thấy thoải mái hơn – nhưng trong phòng thay đồ thì tất cả đều phải được đối xử công bằng như nhau. Đội bóng phải hiểu rằng tôi là một người chuyên nghiệp. Bất kỳ dấu hiệu nào của sự thiên vị đều có thể nguy hiểm chết người.

## *Thủ quân*

Thủ quân là vị trí quan trọng, mặc dù đôi khi người ta bàn tán quá lời về điều này. Một số cầu thủ muốn trở thành đội trưởng và nếu được bạn giao phó nhiệm vụ này thì họ còn phát triển cao hơn. Một số khác không muốn hoặc không cần chiếc băng đội trưởng – họ đã là những thủ lĩnh một cách tự nhiên. Khi tôi muốn trao cho Ibrahimović chiếc băng đội trưởng tại Paris Saint-Germain, anh đã từ chối và nói rằng không biết chắc sẽ ở lại câu lạc bộ bao lâu, nên không phù hợp làm đội trưởng. Nhưng điều đó không ngăn cản anh vẫn là một thủ lĩnh tự nhiên trong mắt các đồng đội, nhờ tính cách của mình.

Trong sự nghiệp thi đấu, tôi cũng từng đeo băng đội trưởng trong một thời gian ngắn tại Roma. Chuyện đó hơi kỳ, vì thực tình tôi không muốn làm đội trưởng. Thời đó Sven-Göran Eriksson là huấn luyện viên trưởng và tiền vệ Agostino Di Bartolomei đeo băng đội trưởng. Khi Di Bartolomei được bán sang Milan, theo lẽ thường thì cầu thủ kỳ cựu nhất sẽ lên thay anh. Đó là Bruno Conti, một cầu thủ từng vô địch World Cup. Nhưng Conti không muốn đảm nhận vai trò này, và Eriksson quyết định rằng tôi sẽ là đội trưởng mặc dù trên tôi vẫn còn những đàn anh khác – khi đó tôi chỉ 25, 26 tuổi. Ông huấn luyện viên đã hỏi ý kiến các cầu thủ kỳ cựu khác xem chọn tôi làm đội trưởng có phải là một ý tưởng tốt hay không, và tất cả mọi người đều nói “OK”.

Tôi hơi ngạc nhiên khi nhận chức vụ này, nhưng đó quả là một vinh dự. Nhưng cũng chỉ một năm sau thì tôi trao lại chiếc băng đội trưởng Roma cho cầu thủ khác để đến thi đấu cho Milan, nơi đó có Franco Baresi là đội trưởng. Anh ta không “kiêng nể” bất cứ ai, đừng nói gì một người mới như tôi. Baresi là một thủ lĩnh kỹ thuật. Anh không nói nhiều, nhưng anh thực sự nghiêm túc và rất mạnh mẽ. Sức mạnh của anh đến từ sự nêu gương, với các giá trị của yếu tố chuyên nghiệp và đạo đức công việc. Maldini đã học hỏi được rất nhiều từ Baresi.

Trong thời gian ngắn ngủi đeo băng đội trưởng, tôi chưa bao giờ gặp phải bất kỳ vấn đề nào lớn vì thời đó vai trò đội trưởng không quan trọng như bây giờ – cách đây nhiều thập niên thì tấm băng này là một vinh dự nhiều hơn là một nhiệm vụ. Ngày nay, người đội trưởng dần thân thiện hơn, trao đổi với huấn luyện viên trưởng và các trọng tài. So với trước kia, đội trưởng đóng

vai trò quan trọng hơn trong đội hình, như một nguồn tham chiếu dành cho các cầu thủ đồng đội và các chủ sở hữu. Do quy mô của đội bóng hiện nay cũng lớn hơn xưa, người đeo băng đội trưởng có nhiều trách nhiệm hơn trong việc làm gương cho các cầu thủ trẻ được đưa lên từ các học viện bóng đá.

Đôi khi, huấn luyện viên trưởng mới đến một câu lạc bộ và có sẵn một đội trưởng ở đó, như John Terry tại Chelsea, và vấn đề tự nó đã được giải quyết. Nhưng cũng có khi bạn phải thay đổi đội trưởng, như trường hợp của tôi với Paris Saint-Germain. Khi tôi đến Paris, đội trưởng là Mamadou Sakho mới 21 tuổi. Tôi đã giữ anh tại vị cho đến khi có thể có một cầu thủ phù hợp hơn và khi Thiago Silva đến thì chiếc băng đội trưởng được bàn giao. Tôi quyết định như vậy không phải vì Sakho làm không tốt vai trò thủ quân – anh có rất nhiều phẩm chất đáng quý – mà bởi vì quá nhiều áp lực cho anh. Anh đến từ Paris, được đào tạo từ học viện và còn quá trẻ, nên khi giảm trách nhiệm cho anh thì đồng nghĩa với giảm bớt áp lực. Thiago Silva không phải là người nói nhiều nhưng, giống như Baresi, anh là một hình mẫu cho các cầu thủ khác.

Là huấn luyện viên trưởng thì tôi phải có mối quan hệ đặc biệt gần gũi với người đội trưởng, nhưng đó phải là quan hệ công việc chuyên nghiệp chứ không phải là chuyện cá nhân riêng tư. Cần phải có một khoảng cách nhất định giữa tôi và tất cả các cầu thủ, thậm chí với đội trưởng. Tôi đã học được điều này từ Maldini ở Milan. Anh đã giúp tôi rất nhiều khi chúng tôi cùng thi đấu và tôi nghĩ rằng mọi thứ vẫn vậy khi tôi quay lại làm huấn luyện viên trưởng AC Milan. Tuy nhiên khi đó Maldini thay đổi hành vi còn nhiều hơn cả tôi. Tôi vẫn coi Paolo là đồng đội ngang hàng, nhưng anh đối xử với tôi như người sếp. Tôi không thể đổi thay dễ dàng như thế, nhưng khi Maldini làm rõ vấn đề rằng chúng tôi phải có một mối quan hệ công việc mới thì tôi đã hiểu tại sao. Tôi rất biết ơn anh ấy.

Người đội trưởng không phải luôn luôn là thủ lĩnh lớn nhất đội bóng. Tại Madrid, Ramos không phải là đội trưởng – vinh dự đó thuộc về Casillas – nhưng Ramos là thủ lĩnh, nhất là khi Casillas không ra sân thi đấu đầy đủ tất cả các trận. Casillas là đội trưởng vì anh trưởng thành từ học viện đào tạo cầu thủ trẻ và đã chơi rất nhiều trận cho câu lạc bộ, nhưng Ramos mới là người dẫn dắt đồng đội mạnh nhất.

Real Madrid là đội bóng có cơ chế khác lạ. Họ có một đội trưởng và ba đội phó, và nhóm thủ lĩnh này trao đổi với Chủ tịch như đại diện của các cầu thủ về những vấn đề như tiền thưởng chẳng hạn. Trong thời gian tôi làm huấn luyện viên thì đội trưởng là Casillas, các đội phó là Ramos, Marcelo và Pepe. Họ đều là những cầu thủ đàn anh kỳ cựu, có thâm niên thi đấu cao nhất cho câu lạc bộ. Nếu bạn xem hình chụp đội bóng, bạn sẽ nhìn thấy Chủ tịch tại trung tâm; phía sau ông là huấn luyện viên trưởng; còn xung quanh Chủ tịch là Casillas, Ramos, Pepe, Marcelo.

Theo đó, tại Madrid có sự linh hoạt. Đội bóng có thủ quân nhưng cũng có các thủ lĩnh khác – Ramos mạnh nhất trong số đó – trong khi tại Chelsea thì thủ quân John Terry cũng là thủ lĩnh trụ cột của toàn đội. Lợi ích của việc có một đội trưởng mạnh mẽ và vững chắc là những cầu thủ khác cũng đều có cơ hội dẫn dắt theo cách riêng của họ.

Những cầu thủ như Terry, Maldini và Ramos đều thể hiện cá tính mọi lúc mọi nơi – khi họ có vài lời trước trận đấu, khi tâm sự với các đồng đội, khi ở trên sân, khi thể hiện thái độ trong luyện tập. Thủ quân là quan trọng, nhưng tồn tại người thủ lĩnh đích thực trong đội bóng mới là yếu tố then chốt! Nếu bạn có thể có sự cân bằng hài hòa và có các cầu thủ trong cả hai vai trò này, thì đội bóng có cơ hội tốt nhất để giành chiến thắng.

### ***Các quy tắc trong phòng thay đồ***

Phòng thay đồ ngày nay cũng chẳng khác gì 20, 30 năm trước khi tôi còn thi đấu. Mỗi quan hệ giữa các cầu thủ chẳng mấy đổi thay. Những thay đổi chỉ diễn ra bên ngoài phòng thay đồ. Người cầu thủ giờ đây phải đối mặt với các áp lực thương mại phát xuất từ phía nhà tài trợ, từ các đại diện và từ những nguồn khác nữa bên ngoài. Cũng có áp lực từ bên trong câu lạc bộ, nhưng nó không len lỏi vào phòng thay đồ được. Bầu không khí nơi đây vẫn luôn giống như ngày trước.

Đương nhiên trong các câu lạc bộ hàng đầu thì luôn có một tập hợp các tài năng – họ là những siêu sao sân cỏ. Như tôi đã nói trong cuốn sách này, giao tiếp hiệu quả với nhân tài để có một mối quan hệ chuyên nghiệp là điều rất quan trọng – và đồng thời sự giao tiếp còn giúp họ tạo dựng được quan hệ với các đồng đội khác. Cầu thủ siêu sao phải biết rằng mặc dù lương của anh ta có thể cao hơn nhiều lần so với những đồng đội khác, nhưng anh ta không được phép mong đợi những đặc quyền đặc lợi. Ngôi sao vẫn phải tuân thủ các quy tắc chung như tất cả mọi người – đây thực sự là một môn thể thao đồng đội. Điều này đã, đang và sẽ luôn là một quy tắc của phòng thay đồ.

Người cầu thủ phải hiểu rằng chúng ta cần sự linh động và bình đẳng vì lợi ích chung; và việc của tôi là thuyết phục họ tuân thủ quy tắc này. Vấn đề là các cầu thủ thường ngộ nhận rằng họ biết cái gì là tốt nhất cho họ – hoặc họ thường ngây thơ tin vào những lời tán tụng về tài năng bản thân, xuất phát từ người đại diện.

Những quy tắc trong phòng thay đồ của một đội bóng được xác lập theo cùng một cách như bất cứ môi trường làm việc nào khác – mọi người biết hành vi nào được chấp nhận, hành vi nào thì không. Suy cho cùng, tất cả là văn hóa của tổ chức. Sự khác biệt giữa văn hóa và môi



trường làm việc là chúng ta muốn có văn hóa ổn định nhưng vẫn biết rằng môi trường có thể thay đổi. Điều này tương đồng với các quy tắc ngầm hiểu (*implicit*) và tường minh (*explicit*) tại nơi làm việc. Người ta thay đổi các quy định tường minh, còn những điều ngầm hiểu mới đại diện cho văn hóa nền móng đã được tất cả chấp nhận.

Rất khó kiểm soát được các quy tắc ngầm hiểu vì chúng là trọng tâm của những gì bạn kỳ vọng là “luật bất thành văn” của các cầu thủ và câu lạc bộ. Tôi chỉ có một quy tắc ngầm hiểu duy nhất: phải chuyên nghiệp, nhưng đâu phải tôi luôn kiểm soát được điều này bởi vì tâm phũ sóng của tôi chỉ là những gì diễn ra khi thi đấu và trên sân tập. Tôi có thể kiểm soát được tính chuyên nghiệp của các cầu thủ khi tôi làm việc với họ, nhưng tôi sẽ không thể một khi họ về nhà hoặc rời khỏi câu lạc bộ. Chính vì lý do này mà các giao tiếp trong mối quan hệ là vô cùng quan trọng. Bạn phải truyền đạt những kỳ vọng dành cho các cầu thủ mọi lúc mọi nơi, ngay cả khi họ không có mặt tại câu lạc bộ, không chỉ bằng lời nói mà còn bằng hành động. Tôi có thể khuyên các cầu thủ rằng họ nên chuyên nghiệp – sinh hoạt điều độ, đúng mực – nhưng tôi không thể ép buộc họ. Tôi không thể kiểm tra những việc đó hằng ngày, vì vậy tôi phải thuyết phục họ thông qua các phương cách “đắc nhân tâm” và sự tin tưởng.

Tôi làm điều đó bằng cách dẫn chiếu cho họ thấy tấm gương của những cầu thủ chuyên nghiệp nhất.

Một ngày nọ tại Real Madrid đã có vấn đề trong tập luyện: một cầu thủ đột ngột rời sân và quay vào phòng thay đồ khi tôi chưa cho phép. Tôi đã gặp anh ta sau đó để nói rằng: “Cậu phải tập luyện. Hẳn là cậu đâu muốn nổi danh với kiểu phản ứng này trên sân tập của đội, đúng không?”. Anh ta phàn nàn rằng có một cầu thủ khác đã thiếu chuyên cần trong buổi tập đó, hơn nữa còn đang lừa dối các đồng đội.

Tôi nói: “Nhưng hôm nay có 16 cầu thủ, và cậu chỉ chăm chăm vào một người làm sai. Còn đến 14 người khác đều tập tốt kia mà. Tại sao phải nói với tôi về một người không chịu chạy, không làm việc – tại sao phải quan tâm đến hẳn ta? Hãy xem các cầu thủ chuyên nghiệp đẳng cấp thế giới trên sân kia kìa, chứ đừng tập trung vào một cầu thủ có hành vi xấu ngày hôm nay, bởi vì đây chỉ là cái cớ của cậu mà thôi. Hay cậu nghĩ rằng khi có người lười biếng thì cậu cũng có thể làm theo? Đây không phải là phong cách của những cầu thủ lớn đâu nhé!”

“Nếu hôm nào đó các đồng đội cũng quan sát thái độ tập luyện của cậu rồi tự ý bỏ ra ngoài thì chúng ta sẽ không bao giờ kết thúc một buổi tập với đầy đủ các thành viên của đội, bởi vì sẽ có lúc chính cậu cũng không cần mẫn nghiêm túc. Người này là cái cớ cho người khác”.

Tôi cũng nói thêm rằng mình đã nhắc nhở người cầu thủ lười biếng kia, rằng nếu muốn được định giá như Ronaldo thì anh ta cũng phải đạt và giữ vững thành tích tương tự Ronaldo: ghi

60 bàn thắng trong mỗi mùa giải. “Ronaldo mới là người mà cậu nên để ý”, tôi tiếp. “Phải thay đổi thái độ, hãy chú ý đến những ai tập luyện nghiêm túc thì hơn”.

Khi đó anh ta mới nói: “Bây giờ tôi đã hiểu”.

Tương tự là tình huống của Florent Malouda. Tại Chelsea, chúng tôi sử dụng các thiết bị GPS để thu thập dữ liệu về hiệu suất của mỗi cầu thủ, và giữa buổi tập đầu tiên thì Malouda tháo thiết bị này ra để vào phòng thay đồ. Tôi đi theo anh ta và hỏi lý do.

“Bởi vì tôi ngán cái của khi GPS này lắm rồi”, Florent giải thích. “Đeo nó là tôi bị kiểm soát mà tôi rất ghét chuyện đó. Tôi không muốn tập với thứ này” . Tôi nói “Cậu phải đeo thiết bị này để tập luyện, nó dùng để kiểm soát công việc của tôi chứ không phải kiểm soát cậu!” Tôi cố gắng giải thích tình hình và nói nhỏ với anh ta rằng hành vi vừa rồi là không được chấp nhận. Sau cùng, tôi chốt lại như “Bố già” Vito Corleone, “nếu cậu không quay lại buổi tập thì tôi buộc phải nói chuyện phải quấy”. Sau đó Malouda quay trở lại sân tập!

Sau đó chúng tôi quản lý vụ GPS tốt hơn. Các cầu thủ thực sự không thích đeo thiết bị này hằng ngày, và theo quan điểm của tôi thì sử dụng GPS không phải lúc nào cũng quan trọng – vì vậy chúng tôi thỏa hiệp. GPS chỉ cần thiết trong các buổi tập nặng nhằm ngăn ngừa các chấn thương trong tập luyện cho cầu thủ, nên tôi quyết định “Cứ 6 buổi tập thì ta có 4 buổi sử dụng thiết bị này. Nhưng oái ăm thay, khi đó lại có một số cầu thủ, đặc biệt là các cầu thủ Anh, muốn đeo GPS... *hằng ngày*. Họ không thể hiểu rằng đối với tôi thì sử dụng GPS trong 4 ngày cũng mang lại kết quả tương tự như đeo liên tục – không có gì khác biệt. “Tại sao chúng ta không thể chăm chỉ hơn?”, họ thắc mắc. Đây đúng là phong cách của người Anh.

Tôi nhớ những gì Paul Clement nói với tôi về huấn luyện viên bóng bầu dục người Anh Clive Woodward, người từng vô địch thế giới. Ông này nói rằng có hai dạng người – một dạng truyền thêm năng lượng và dạng kia... triệt tiêu năng lượng của những người xung quanh. Hành vi của cầu thủ tự ý rời sân tập tại Real Madrid như tôi vừa kể minh họa rõ dạng người làm triệt tiêu năng lượng: Các hành vi tiêu cực của họ lấy đi năng lượng của bạn, thậm chí của cả nhóm. Mà chắc chắn rằng chính cầu thủ bỏ ra khỏi sân cũng bị giảm sút năng lượng.

Tất cả mọi người, kể cả tôi, đều nên học hỏi những nhân vật luôn tích cực truyền năng lượng cho người khác. Một cầu thủ như Sergio Ramos sẽ đem năng lượng đến cho bạn, cả khi anh ta nói hay khi anh ta tập luyện. Cristiano, Pepe, Benzema cũng đều là những người truyền năng lượng. Khi tôi nói với một cầu thủ: “Anh phải chuyên nghiệp” thì họ phải hiểu rằng tôi nói vì lợi ích của chính họ. Tôi không muốn nói thẳng ra nguyên tắc này mà tôi tin rằng nó phải được ngầm hiểu. Vì vậy, bằng cách tham chiếu đến các cầu thủ tích cực, tôi thể hiện kỳ vọng của tôi: tôi giúp mọi người nhìn thấy tận mắt rồi tự hiểu cách cư xử.

Nếu ai đó đến với câu lạc bộ mà không hành xử một cách chuyên nghiệp, tôi cố gắng quản lý họ bằng cách tự thể hiện mình hoàn toàn chuyên nghiệp trên sân tập. Tôi không thể để cảm xúc về hành vi của người cầu thủ khiến tôi trở nên quá khắt khe trong công việc với anh ta. Tuy nhiên, điều này là rất khó. Trong sự nghiệp của tôi, người huấn luyện viên luôn là một tấm gương lớn; đầu tiên tôi noi theo cha tôi và sau đó tôi đã có một huấn luyện viên thực sự. Trong vai trò làm gương, huấn luyện viên như là một phần mở rộng của gia đình. Ngày nay, người huấn luyện viên không còn là một nhân vật tham khảo quan trọng đối với các cầu thủ nữa. Ông ta vẫn là một hình mẫu, nhưng không như trước kia. Các cầu thủ giờ đây đã có gia đình bóng đá của riêng họ, có các hình mẫu riêng để tham khảo: người đại diện, giới truyền thông, vv... Chính vì thế mà không dễ dàng để thiết lập các mối quan hệ cá nhân. Nhưng theo thời gian bạn vẫn phải tạo dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với các cầu thủ khi họ bắt đầu cảm được những quy tắc ngầm hiểu – đáp ứng được các tiêu chuẩn chuyên nghiệp theo yêu cầu của tôi và câu lạc bộ.

Còn những quy tắc ngầm hiểu độc đáo khác nữa, tùy từng phòng thay đồ trên khắp thế giới. Tại Milan, tôi đã quen cho mọi người tập luyện lúc 3h chiều, còn các cầu thủ Chelsea thường bắt đầu lúc 11h sáng. Bạn không thể bắt đầu buổi tập lúc 3h chiều tại London vì vào mùa đông trời sẽ tối trước khi bạn kết thúc lúc 5h. (Ngoài ra, nếu tập luyện vào buổi chiều thì có nghĩa là bạn không kịp ghé cửa hàng cá cược sau đó để xem đua ngựa). Những quy tắc ngầm hiểu là một phần gắn liền vào văn hóa.

Tất nhiên, tôi có thể tạo ra các quy tắc mới mẻ và rõ ràng. Trên lý thuyết thì tôi có quyền, chẳng hạn yêu cầu các cầu thủ ra sân tập lúc 7 giờ sáng, nhưng đây không phải là cách đúng đắn mà chỉ là sự phô trương quyền lực. Tốt nhất là vận dụng quyền lực mềm, quyền lực *trầm lặng* với các cầu thủ, để tác động đến họ và khiến họ tuân theo các quy tắc ngầm hiểu bởi vì họ *tin tưởng* các quy tắc đó.

Đôi khi điều quan trọng là vận dụng cả các quy tắc ngầm hiểu lẫn quy tắc tường minh. Tôi hy vọng tất cả các học trò đều hiểu rõ những gì “không thể thương lượng” với tôi, và nguyên tắc quan trọng nhất của tôi là tập luyện cho đúng đắn – luôn luôn bung 100% sức lực và quyết tâm trong các buổi tập. Các cầu thủ phải hiểu điều này nếu muốn chơi bóng đá trong đội của tôi. Tôi không thể để cầu thủ tìm hiểu nguyên tắc tối cao này từ những người khác, vì sẽ tốn thời gian. Tôi phải nói trước cho họ hiểu, sau đó những người khác sẽ không ngừng củng cố nguyên tắc đó. Họ sẽ giải thích khi bạn làm chưa đúng, sẽ cảnh báo bạn “Sếp không thích điều đó đâu”!

Một điều cốt yếu nữa là những nguyên tắc bất di bất dịch phải vừa được tuyên bố rõ ràng, vừa được củng cố một cách ngầm ngầm qua hành vi của các cầu thủ trên sân tập. Nếu tôi có thể thị phạm bằng hành vi mẫu mực của một cầu thủ thì sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc thi mô tả

điều đó.

Rồi cũng sẽ đến lúc xuất hiện một cầu thủ muốn “thử” những nguyên tắc của huấn luyện viên, khi đó bạn buộc phải cân nhắc lại các nguyên tắc trước lợi ích thực tiễn. Trong năm đầu tiên của tôi ở Chelsea, khi Premier League chỉ còn 7 vòng đấu nữa, chúng tôi có một cuộc họp trước khi bắt đầu trận đấu với Aston Villa. Hôm đó Didier Drogba đến trễ 30 phút và thế là anh ta bị loại khỏi đội hình chính thức. Không phải vì tôi phiền lòng, mà vì anh ta lẽ ra phải có mặt tại cuộc họp. Tôi họp là để trình bày kế hoạch chiến thuật cho trận đấu, giải thích cho tất cả các cầu thủ, và tôi không chấp nhận cầu thủ nào không dự họp, ngay cả ngôi sao Drogba cũng vậy.

Thiếu Drogba trong đội hình thi đấu hôm đó, chúng tôi vẫn giành chiến thắng 7-1. Người đá thay cho anh là Nicolas Anelka, tuy không ghi bàn nhưng đã chơi một trận đấu tuyệt hảo. Sự di chuyển của Anelka đã tiêu diệt Aston Villa. Trận sau đó, chúng tôi gặp Manchester United trên sân Old Trafford và một lần nữa Drogba lại không được chơi, lần này không phải vì anh trễ họp hành gì, mà chỉ vì Anelka đã chơi quá xuất sắc trước Aston Villa. Đây là luật của phòng thay đồ tất cả mọi cầu thủ đều bình đẳng, không có đặc quyền ưu tiên. Mọi người đều phải chuyên nghiệp. Tôi đã tung Drogba vào sân thay người trong trận đấu đó và anh ghi bàn thứ 2 – bàn thắng ấn định. Không hề có căng thẳng gì giữa chúng tôi, khi Didier đã phản ứng một cách tuyệt vời trước việc mất suất đá chính trong đội hình Chelsea.

Đôi khi cũng có những sự cố đi xa hơn so với câu chuyện vừa nêu, và trở nên không thể chấp nhận. Các cầu thủ phải biết giới hạn, vì bạn không thể mong đợi mọi người chấp nhận các quy tắc nếu họ không biết mình đang ở đâu. Bạn phải sớm truyền đạt các giới hạn này ngay khi bắt đầu mối quan hệ. Có nhiều điều không thể được dung thứ – ví dụ như liên tục đến tập trễ hoặc thiếu tôn trọng đồng đội. Tương tự như vậy khi thiếu tôn trọng các nhân viên của tôi – những thành viên trong Ban huấn luyện. Điều này hoàn toàn không thể chấp nhận.

Những quy tắc bất di bất dịch và không thể thương lượng này chỉ liên quan đến hành vi mà thôi, chứ không phải là về những sai lầm trên sân cỏ. Nếu có một hành vi “sai quy tắc” nhằm vào bản thân tôi, tôi có thể đáp trả và ứng phó. Nhưng nếu các cầu thủ nghĩ rằng có thể không tôn trọng nhân viên của tôi bởi những người đó không phải là sếp họ, thì họ đã sai lầm lớn. Tôi phải bảo vệ vị thế của các nhân viên. Kiểu hành vi này ảnh hưởng đến tính cách của đội bóng như một tập thể và tôi rất dứt khoát trong chuyện này. Tôi là người ra quyết định cuối cùng, nhưng các cầu thủ buộc phải tôn trọng đội ngũ những người đang hỗ trợ tôi. Họ nên hiểu rằng bất kỳ sự công kích nào nhằm vào đội ngũ huấn luyện của tôi cũng đều là sự tấn công vào chính tôi.

Cũng vì lý do này mà tôi đã từng có trục trặc với một cầu thủ. Anh này tỏ ra thiếu tôn

trọng người trợ lý Paul Clement của tôi trong một buổi tập và tôi đã mời anh vào thẳng phòng thay đồ. Sau đó tôi nói chuyện với anh: “Thật không thể chấp nhận được. Tôi sẽ nói cho Chủ tịch biết rằng tôi muốn cậu rời khỏi đội”. Sau này anh ta ra đi thật, nhưng ngay từ thời điểm đó chúng tôi đã mất niềm tin lẫn nhau.

- Là nhà lãnh đạo, trách nhiệm của bạn hướng về những người mà bạn dẫn dắt.
- Lôi cuốn, gây ảnh hưởng chứ không bắt buộc, cưỡng chế.
- Xóa sạch mọi xích mích càng nhanh càng tốt. Các ngôi sao tài năng có thể rất mong manh dễ vỡ, còn để xung đột âm ỉ kéo dài giữa họ thì năng lượng của cả đội có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng.
- Khuyến khích mọi nhân viên làm chủ môi trường và văn hóa của nơi làm việc. Nơi này là ngôi nhà thứ hai của họ, tại đó họ dành rất nhiều thời gian. Hãy để mọi người đặt dấu ấn riêng của họ trong môi trường đó.
- Khuyến khích những người truyền năng lượng, loại bỏ các nhân tố làm tiêu tốn năng lượng.

Khi Carlo được bổ nhiệm làm huấn luyện viên trưởng Chelsea, tôi đã nghe những điều thực sự tốt đẹp về ông – đặc biệt là cách quản lý con người – vì vậy tôi rất tò mò muốn gặp. Ông đã làm việc với một số cầu thủ giỏi nhất thế giới, những người tôi kính trọng trong sự nghiệp của mình. Vậy mà tôi vẫn ngạc nhiên khi thực sự làm việc Với ông và thấy ông quá tốt! Phương thức quản lý con người của Carlo là tốt nhất, nếu so sánh với bất kỳ huấn luyện viên nào khác từng dẫn dắt tôi, nhưng điều thực sự gây ấn tượng cho tôi là các buổi tập, cùng những hiểu biết của ông về cầu thủ và con người. Tôi không nghĩ rằng ngày nay có nhiều huấn luyện viên được như ông. Ông đối xử với cầu thủ như những con người đúng nghĩa, cho dù kết quả thi đấu như thế nào đi nữa.

Bạn hẳn đã biết tay nghề huấn luyện của ông là xuất sắc vì ông đã dẫn dắt các đội bóng giỏi nhất thế giới và bản thân thành tích đã nói lên tất cả. Nhưng có thể bạn chưa biết về khả năng tạo dựng quan hệ cá nhân của Carlo – ông thăm hỏi gia đình cầu thủ, quan tâm chăm sóc các khía cạnh ngoài sân cỏ, những thứ rất nhỏ bé và đơn giản. Tôi nghĩ điều này là lý do tại sao các cầu thủ yêu quý ông. Thay vì tạo khoảng cách quyền lực, ông luôn hòa mình với tâm lý chung của nhóm.

Tôi đã từng thấy ông nổi nóng sau trận đấu – không thường xuyên, nhưng tôi đã chứng kiến. Ông không chấp nhận thua cuộc một cách dễ dàng. Ông sẽ lớn tiếng phê bình, chẳng ai dám nói lại câu gì mà chỉ lắng nghe rồi ghi nhớ. Nhưng chỉ một phút sau cơn giận thì ông lại như bình thường, lại là người bạn tốt nhất của cầu thủ. Sau một trận thua, trên xe buýt chở đội bóng, ông thường đi xuống ngồi hàng ghế cuối và nói: “Chúng ta sẽ ổn thôi. Ba ngày nữa lại có trận đấu mới – khi đó ta sẽ thắng, đừng lo”. Đó, tất cả chỉ là những cử chỉ rất nhỏ bé mà tinh tế:

Ông từng huấn luyện Paolo Maldini, Alessandro Costacurta, Alessandro Nesta – những trung vệ giỏi nhất. Tôi thích hỏi ông về họ, chẳng hạn họ làm gì sau buổi tập, làm gì để cải thiện hiệu quả thi đấu. Tôi khao khát học được quy trình này. Ông đã làm việc ra sao với những trung vệ giỏi nhất thế giới, những cầu thủ cùng chơi Ở vị trí của tôi? Ông trò chuyện với họ như thế nào: trao đổi riêng với hàng thủ hay trò chuyện với họ trước cả đội bóng?

Với tôi thì Carlo thường trao đổi riêng. Không biết ông thật sự có ý đó hay không, nhưng ông vẫn thường nói với tôi thế này: “JT, cậu cùng đẳng cấp với họ – những trung vệ hàng đầu. Cậu chỉ cần tiếp tục làm những gì anh cậu vẫn đang làm”. Lời động viên của ông khiến tôi cảm

thấy mình ngang hàng với những cầu thủ mà tôi ngưỡng mộ trong sự nghiệp thi đấu. Thực ra, tôi không quan tâm đến việc ông có thật lòng hay không khi nói vậy, bởi vì ông tạo cho tôi cảm giác mình là tuyệt hảo khi ông đến Chelsea.

Các bạn nghe nhé, tôi đã thi đấu những trận cầu lớn, và trong tất cả các trận đó thì Carlo đã khai thác tối đa năng lực của tôi cũng như những đồng đội khác. Ông làm chúng tôi cảm thấy hãnh diện trên báo chí, vào đúng thời điểm. Ông làm cho tất cả mọi người sát cánh bên nhau – điều mà tôi không thấy từ lâu, và để đoàn kết một nhóm 25 ngôi sao bóng đá là điều không dễ dàng. Đương nhiên chỉ có 11 người ra sân, nhưng người ta quên mất rằng còn 14 người khác đang buồn chán vì không được thi đấu chính thức. Đây là những cầu thủ dự bị, phải tự thân tập luyện vào ngày hôm sau trận đấu, trong khi các cầu thủ trong đội hình chính vừa mới thi đấu được tập nhẹ và lại sẵn sàng cho trận tiếp theo. Các buổi tập cần được điều hành cho tốt, Carlo phải xuất hiện và kích hoạt cả những người ngồi dự bị, và ông làm được việc này. Ông làm việc hiệu quả trong từng buổi tập, đây luôn là điều hiển nhiên ai cũng thấy.

Cửa văn phòng ông luôn rộng mở chào đón tất cả mọi người, điều mà tôi cho là khá hiếm ngày nay. Nhiều vị huấn luyện viên trưởng chỉ ngồi trong căn phòng khép kín cửa để suy nghĩ về đội hình thi đấu chính thức! Còn Carlo thì quan tâm đến cả các chàng trai trẻ trong học viện bóng đá. Ông nhớ tên của mọi cầu thủ, kể cả các cầu thủ trẻ. Với kinh nghiệm của chính mình từ thời còn ở đội trẻ, tôi hiểu rằng đối với các cậu bé này, được Ancelotti biết tên là một vinh dự quá lớn lao.

Carlo chứng minh sự khôn ngoan ngay khi ông mới đến. Ông hiểu rằng Chelsea từng gặt hái nhiều thành công dưới thời HLV Mourinho, và nhiều cầu thủ cũ vẫn còn ở câu lạc bộ sau khi Mourinho ra đi. Do đó Carlo không áp đặt, không bước vào để tuyên bố: “Đây, cách của tôi là vậy đó. Theo tôi đây là cách duy nhất, các cậu phải tuân theo hoặc không còn gì hết”. Ông không cư xử như vậy. Ông đến nói chuyện với nhóm các cầu thủ nhiều kinh nghiệm nhất, rồi trao đổi riêng với từng cá nhân trong số họ, và nói: “Các bạn hãy nghe tôi, đương nhiên là tôi có ý tưởng của riêng mình, nhưng các bạn cũng biết những điều rất quý giá sau thành tích sáng chói của câu lạc bộ trong vài năm gần đây. Các bạn cần chia sẻ với tôi cái nhìn sâu sắc về những gì đã thực sự mang lại hiệu quả tốt và lý do thành công. Ngoài ra, hãy cho tôi biết các bạn muốn cách thức làm việc nào, muốn tận hưởng bóng đá ra sao.”

Tôi không nói là ông dễ dãi và đồng ý với tất cả mọi thứ, nhưng việc ông sẵn sàng hội nhập với những người như tôi, Lamps, Didier và Petr Čech – các trụ cột của đội bóng – là sự khởi đầu tuyệt vời cho mối quan hệ sau đó. Tới giờ vẫn vậy! Vấn đề ở đây không phải để “thể hiện”; ông thực sự muốn có các thông tin đầu vào từ chúng tôi. Ông muốn biết những lịch trình



quen thuộc hằng ngày của chúng tôi, những gì tạo ra động lực cho các cầu thủ Chelsea.

Dĩ nhiên là ông sẵn có những ý tưởng riêng của mình. Về với Chelsea, ông mang theo khía cạnh chiến thuật cho nhiều công việc. Tại Milan, ông ưa thích xử lý các vấn đề chiến thuật một vài ngày trước trận đấu. Đối với tôi, cách này không phù hợp với môi trường bóng đá Anh; và khi chúng tôi nói ra điều này thì Carlo đã ghi nhận. Sau đó ông dàn dựng hài hòa các mảng Công việc, chuẩn bị chiến thuật trong ngày trước trận đấu, điều chỉnh đội hình một chút, và tùy từng trận mà quyết định 11 người đã chính vào ngày hôm trước hoặc ngay trong ngày thi đấu, nhất là khi trận đấu diễn ra vào buổi tối. Điều đáng nói là ông thực sự lắng nghe và cần nhắc lại là tôi không thấy có nhiều huấn luyện viên trưởng chịu lắng nghe như Carlo. Một số huấn luyện viên vẫn giữ phương châm độc tài cứng nhắc “phải tuyệt đối tuân thủ, hoặc không còn gì”. Carlo hoàn toàn khác, và một khi bạn biết có người đang lắng nghe mình, bạn sẽ thoải mái hơn để trình bày những ý tưởng của cá nhân.

Ông đã phải thay đổi cách thức huấn luyện từng áp dụng trước kia. Tại Italy, người ta tách bạch rõ ràng các bài tập thể lực và chiến thuật, trong khi tại Anh thì hai nội dung này được tích hợp chung và điều này là mới mẻ đối với Carlo. Bạn có thể nhận thấy ông thực sự tư duy sâu về vấn đề này. Ông tạo nên các ý tưởng uyên bác về trận đấu: “Coi nào, cái này có thể hiệu quả đây...”

Ông cũng cởi mở với những ý tưởng khác biệt. Chúng tôi có một đội ngũ những chuyên gia dinh dưỡng và các nhà phân tích, vì vậy khi tập các cầu thủ luôn đeo trên người đủ loại thiết bị theo dõi nhịp tim, GPS; và các chuyên gia muốn ứng dụng các thông tin trên vào công tác huấn luyện. Với tâm lý “dành mọi thứ cho ngày cuối tuần”, ông đã bị sốc khi thấy những cầu thủ như tôi, Lamp và Ash thực hiện các pha tắc bóng khá rắn trong khi tập. Bạn có thể đọc được suy nghĩ của ông: “Không, không nên – ta không làm điều đó”, nhưng ông không bao giờ nói ra bằng lời. Thay vào đó Carlo chỉ nói: “Đó là cách chơi của các cậu, cứ tiếp tục vì nó vẫn hiệu quả và rõ ràng đã có hiệu quả trong quá khứ. Chỉ cần cẩn trọng hơn thôi”.

Ông bố trí một người đứng bên đường biên để dõi theo dõi nhịp tim của tất cả cầu thủ trong buổi tập, và nếu thấy chỉ số của ai đó đi vào vùng cảnh báo nguy hiểm thì ông yêu cầu người đó tạm ngưng hoặc tập nhẹ hơn một chút. Hầu như các cầu thủ luôn luôn nói “không” vì họ là những chàng trai người Anh thực sự bướng bỉnh, nhưng một lần nữa ông lắng nghe họ và tiếp nhận mọi phản hồi. Ông mang đến rất nhiều ý tưởng mới lạ, không những dành cho đội hình xuất phát mà còn cho toàn thể câu lạc bộ. Hiện nay, học viện bóng đá trẻ của câu lạc bộ vẫn ứng dụng các ý tưởng của ông.

Trợ lý Paul Clement luôn sát cánh với ông. Carlo rõ ràng đã dẫn dắt và cố gắng phát triển

người trợ lý Clem, nên đôi khi Clem cũng chỉ đạo huấn luyện những khoảng 90% các buổi tập vẫn do đích thân Carlo quán xuyến. Mà ngay cả khi không trực tiếp hướng dẫn buổi tập thì ông vẫn có mặt trên sân.

Một trong những điều ông rất quan tâm là làm việc với nhóm 5 cầu thủ phòng ngự, điều rất tuyệt với tôi và các hậu vệ khác<sup>43</sup>. Chúng tôi luôn tính toán sự di chuyển và bố trí đội hình, tạo khoảng cách hợp lý giữa các cầu thủ – đại loại công việc là thế. Như tôi đã nói, nhóm cầu thủ hậu vệ luôn ưa thích làm việc với ông vì đã biết về thành tích quá khứ của Carlo. Những buổi tập dành cho họ có cường độ cao, tập trong thời gian ngắn nhưng rất nặng! Một lần nữa, điều này cho thấy ông hiểu các cầu thủ đến mức nào. Chúng tôi tiến hành các phiên tập gọn gàng trong 5 hoặc 10 phút vì ông hiểu rằng bạn không thể tập theo đơn vị 30 hay 40 phút. Nếu tập theo các phiên dài, cầu thủ sẽ chán và họ chỉ muốn chơi 5 người một bên – để được đá bóng đúng nghĩa.

Khi tính toán đội hình thi đấu, chúng tôi có một trung vệ phát động bóng lên cho những người khác, liên đó mọi người cùng tham gia vào pha bóng một cách tự nhiên, như thể theo bản năng của họ vậy. Chúng tôi đã tập kỹ lưỡng cho các trận đấu và đó là lý do Chelsea có khoảng thời gian tuyệt đẹp dưới sự dẫn dắt của Carlo. Mỗi người đều biết vị trí của mình, không phải vì cầu thủ chúng tôi mất 3 hoặc 4 giờ đồng hồ để sắp đặt chiến thuật – chiến thuật nằm trong đầu Carlo. Ông biết rằng tốt hơn thì cầu thủ cũng nên góp ý về chiến thuật, một chút thôi, sau đó họ về lại đúng vị trí của mình. Ngay trước ngày thi đấu, họ sẽ nhận được các thông tin chiến thuật. Carlo biết khi nào nên kích hoạt tư duy và nghiêm túc, còn thường thì ông vui vẻ để cho mọi người được thoải mái hơn một chút trong tuần. Khoảng 2 ngày trước khi ra sân, bạn có thể thấy ông tập trung vào trận đấu tối đa và điều này lan tỏa đến tất cả mọi người.

Ông ý thức rằng Chelsea là một câu lạc bộ lớn và sự thua trận là khó có thể chấp nhận. Ông nói rằng trong các câu lạc bộ nhỏ hơn thì đôi khi thành tích “phập phù” vẫn có thể tạm được, nhưng không thể có chuyện này trong các câu lạc bộ lớn. Với Carlo, cầu thủ cần có tâm lý của một đội bóng lớn. Mourinho cũng có tâm lý này: ông ta không bao giờ chấp nhận thua, ngay cả trong tập luyện. Tôi nghĩ bởi các trận đấu tại Anh diễn ra dày đặc nên Carlo đã thích nghi tốt. Bạn không đủ thời gian để nghiên ngẫm chuẩn bị trong suốt cả tuần cho trận đấu kế tiếp, như ở Italy. Tại đây, nước Anh, các trận cầu diễn ra vào cuối tuần, ngày thứ tư, rồi lại cuối tuần, có ngày đá sớm và có ngày đá trễ, rồi có cả những trận đấu diễn ra trong những ngày nghỉ ngân hàng (*Bank Holidays*)<sup>44</sup> và ngày chủ nhật...

Đôi khi, các diễn biến trên sân cỏ thuận lợi và chúng tôi tạm dẫn đối thủ 2-0 sau hiệp đầu và chắc chắn rằng đã nằm chắc 3 điểm trong túi. Nhưng Carlo sẽ la rầy và đột nhiên các cầu thủ tỉnh cơn “tự sướng” và sẵn sàng cho hiệp đấu thứ hai. Khi còn là một cầu thủ trẻ, có thể bạn sẽ

nghe “Việc quái gì ông huấn luyện viên phải cầu nhĩ, đội nhà đang thắng thế kia mà?” Nhưng khi trưởng thành hơn một chút, như bản thân tôi hay Lamps, bạn sẽ bình tĩnh hơn và suy nghĩ: “Ông ta thật thông minh – cứ thế này thì cả đội sẽ tự mãn và sẽ cầu thả”. Được nhắc nhở kịp thời, chúng tôi quay trở lại thi đấu tiếp một cách nghiêm túc, gia tăng cách biệt lên 3-0, sau đó kiểm soát bóng và thế là trận đấu kết thúc thắng lợi.

Ông biết chính xác làm thế nào để mọi cầu thủ thể hiện những gì tốt nhất của họ, để họ giữ tập trung cao độ trong hiệp đấu thứ hai. Khi chín chắn hơn, bạn nhìn lại và hiểu rằng: “Chính những thứ rất nhỏ lại là sự khác biệt và cho thấy ai giỏi nhất”. Tôi đoán bất kỳ Công việc kinh doanh nào khác cũng vậy thôi – ở cấp độ cao, không có nhiều chênh lệch giữa các bên, và chính cái nhỏ nhỏ mới tạo nên nét khác biệt.

Sự căm ghét thất bại và nỗi ám ảnh chiến thắng là điểm chung của những huấn luyện viên trưởng vĩ đại. Thái độ của họ là không bao giờ chấp nhận thua. Họ huấn luyện cầu thủ và lan tỏa tâm lý khát khao chiến thắng đến cả đội hình. Tôi đã tận mắt nhìn thấy điều này ở một số người giỏi nhất: họ quyết tâm không để thua, thậm chí cả khi chơi bóng đá mini trên sân tập. Tôi còn nhớ những trận đá tập vài ngày trước trận đấu chính thức, với tâm lý thoải mái và các cầu thủ đang vui chơi với quả bóng. Nhưng nếu bạn đang ở bên thua 0-2 hoặc 0-3 thì Carlo sẽ đến tìm bạn trong phòng thay đồ và lặng lẽ cho biết rằng thất bại này là không được chấp nhận. “Không được thua”, ông nói. “Chúng ta phải có tâm lý quyết thắng ngay cả khi tập luyện”.

Carlo từng nói rằng thái độ và tâm lý của bạn không những ảnh hưởng đến 11 người ra sân mà còn tác động đến những cầu thủ dự bị. Toàn thể 25 cầu thủ, chứ không chỉ là những ai đang thi đấu trên sân, phải hiểu rằng đội không được phép thua, và tâm lý này tạo ra một di sản. Đi đâu tôi cũng mang theo tinh thần quyết thắng của Carlo, và giờ đây tôi truyền bá lại di sản này cho những người khác trong đội.

Khi quan sát đội một của Chelsea, bạn sẽ thấy tâm lý quyết thắng hiển hiện, cho dù đó chỉ là một trận đá tập 5 người một bên hoặc một trận đấu chính thức. Di sản và tinh thần này vẫn luôn ở đó. Lamps đã rời đội và cuối cùng thì tôi cũng ra đi như anh, nhưng bạn nên hiểu rằng di sản mà chúng tôi để lại vẫn còn nguyên vẹn. Tôi cho rằng, bất kể điều gì xảy ra đi nữa, thái độ này vẫn mãi được duy trì trong câu lạc bộ Chelsea!

Một phẩm chất nữa của các huấn luyện viên vĩ đại là tâm lý cho các trận đấu lớn. Carlo và Mourinho đều là những nhà chỉ huy dạng này – những người của các trận bóng kinh điển, tầm cỡ. Trong bóng đá Anh, đội nào cũng có thể đánh bại đối thủ khác, nhưng khi thi đấu với những đội bóng hàng đầu – tầm cỡ Manchester City, Liverpool, Arsenal hay Manchester United – bạn sẽ cảm nhận được tầm quan trọng của người huấn luyện viên trưởng. Hai ngày trước trận đấu,

chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề tâm lý cho sự kiện lớn. Một ngày trước trận đấu, mọi việc được bàn bạc lại một lần nữa, chi tiết hơn. Chúng tôi bàn về những cầu thủ quan trọng của đối phương. Ví dụ, về Rooney (Manchester United), Carlo thường nhận xét “Anh chàng này thích nhận bóng ở vị trí giữa hàng tiền vệ và phòng thủ. Do đó nếu chúng ta kèm sát Rooney, Vô tình sẽ để lộ ra thêm khoảng trống cho trung phong của họ. Thế thì hãy cứ để cho Rooney được yên lành lui về nhận bóng”. Ông hướng dẫn cầu thủ cần làm những gì, và nói thật ngắn gọn về những vấn đề chi tiết. Không phải là thao thao bất tuyệt cả nửa tiếng đồng hồ, vâng, vì chẳng cầu thủ nào thích nghe lâu như thế! Ông nói chuyện ngắn gọn và sắc sảo, Với cả nhóm và với từng cá nhân. “Nói tôi nghe việc của cậu hôm nay là gì?”, Carlo chỉ hỏi đến thế thôi.

Điều mình chứng cho tên tuổi Carlo là khả năng nâng cao tinh thần cho toàn đội bóng, dẫn dắt họ vượt qua những thời khắc khó khăn, quyết liệt thi đấu bất chấp những chấn thương. Tôi đã chứng kiến các cầu thủ bị đau mà vẫn ra sân cò, họ chấp nhận tiêm thuốc giảm đau để tiếp tục chơi dù lẽ ra không nên, bởi họ muốn trình diễn vì Carlo Ancelotti. Trong suốt sự nghiệp thi đấu, tôi hiểu rằng bản chất cốt lõi của vấn đề nằm ở chỗ: bạn sẽ chỉ nỗ lực bước thêm một dặm đường nữa vì những ai quan tâm tới bạn như một con người!

Những tình cảm đặc biệt mang theo ý nghĩa lớn lao khi ông hỏi bạn những câu như: “Cha của cậu sao rồi? Tôi nghe nói ông cụ không được khỏe”. Bạn nghĩ thầm: “Ghê thật, làm thế nào mà ông cũng biết chuyện này?” Carlo biết vì ông chân thành quan tâm, vì ông dành thời gian chăm lo người khác. Điều đó khiến ông trở nên tuyệt hảo. Đối với tôi, Carlo là số một!

## ***Ra quyết định***

Ra quyết định là một phần tất yếu để trở thành một nhà lãnh đạo ở bất kỳ ngành nghề nào. Để có được sự tiến bộ mỗi ngày, huấn luyện viên cần phải quyết định những vấn đề về luyện tập, về việc cầu thủ nào sẽ ra sân, về đối thủ, vv... Trong trận đấu, huấn luyện viên cần phải ra quyết định nhanh và tự tin. Tôi có nên thay người không? Tôi có cần phải thực hiện một điều chỉnh chiến thuật không? Nếu không thể ra quyết định nhanh, mọi việc có thể trở nên quá trễ. Trong suốt trận đấu, thời gian luôn luôn trôi qua và không có chỗ cho do dự – nó có thể giết chết bạn.

Tôi tin rằng “hoàn thành nhiệm vụ” trong công việc gắn kết chặt chẽ với tốc độ và trọng tâm của việc ra quyết định. Có thể thấy trên sân cỏ những ví dụ rõ ràng nhất của việc ra quyết định trong ngành của tôi. Tôi luôn ấn tượng với cái cách các cầu thủ hàng đầu tạo ra sự khác biệt so với phần còn lại nhờ ra những quyết định ảnh hưởng đến toàn bộ đội bóng.

Nếu bạn đã từng xem những huyền thoại thực sự như Maradona, Pele, Cruyff chơi bóng, hãy thử bấm nút dừng màn hình (pause) vào khoảnh khắc trước khi họ chuyền bóng và hỏi cả trăm huấn luyện viên nơi nào cầu thủ nên chuyền bóng trong tình huống này, họ sẽ đều trả lời y như nhau: “Nên chuyển tới vị trí...”. Rồi bạn tiếp tục nhấn nút play cho băng ghi hình quay tiếp, bạn sẽ thấy bóng đi chính xác đến vị trí đó. Vậy đấy, các cầu thủ vĩ đại luôn luôn chuyển những đường bóng chính xác” như thế – họ luôn ra quyết định đúng. Tất nhiên, mọi cầu thủ đều muốn ghi bàn, nhưng nếu đồng đội ở vị trí thuận lợi hơn, quyết định chính xác là chuyển đi. Trong suốt trận đấu, những quyết định như vậy sẽ quyết định kẻ thắng và người thua.

Các cầu thủ cần ra quyết định ngay lập tức, hình mẫu từ bóng đá hiện tại là Ronaldo và Ibrahimovic. Những cầu thủ như Ibra luôn ra quyết định vì đội bóng, không chỉ trong trận đấu mà còn vào những lúc luyện tập. Nhiều người cho rằng bản chất con người chứ không phải giáo dục tạo ra các cầu thủ có lối chơi đồng đội – nhưng chúng ta biết rằng điều này có thể học được. Khi tôi huấn luyện Cristiano tại Madrid cậu ấy đã có khả năng này, tuy nhiên nếu nhìn lại những ngày đầu của Ronaldo ở Manchester United bạn sẽ thấy một cầu thủ rất khác, ích kỷ hơn nhiều! Sir Alex và ban huấn luyện đã đào tạo Ronaldo trở thành một cầu thủ có tinh thần đồng đội (team player). Đó là sự khác biệt giữa *một cầu thủ cố gắng* (những người hoàn toàn tận tâm) và *một cầu thủ gắn kết* (sự tận tâm của họ luôn hướng đến điều tốt nhất cho đội bóng). Bạn cần các cầu thủ hội tụ cả hai điểm này.

Không giống như cầu thủ, tôi không phải đưa ra quyết định trong một tích tắc, nhưng trong suốt trận đấu tôi thực sự phải có những quyết định nhanh và quan trọng. Nhìn chung, trong nghề nghiệp của mình tôi cần phải ra những quyết định mang tính chiến lược, chiến thuật và vận hành. Với tầm nhìn chiến lược, chúng tôi cần chơi một thứ bóng đá chất lượng (good football). Khi đề cập tới “bóng đá chất lượng”, tôi không ám chỉ một phong cách chơi nào cụ thể, mà muốn nói rằng đội bóng cần phải hiệu quả cả trong tấn công lẫn phòng ngự. Chúng ta cần hiểu những điều cơ bản như phải làm gì khi có bóng, phải làm gì khi đối phương đoạt được bóng. Chỉ biết cách xử lý trong một trong hai điều trên sẽ không giúp đội bóng thành công trong thời gian dài, mặc dù nó có thể hiệu quả trong một trận đấu. Đây là điều khác biệt giữa việc cạnh tranh ở một *giải đấu cúp*<sup>45</sup> và một *giải đường trường*<sup>46</sup>, và đó cũng là lý do giành chiến thắng ở giải vô địch quốc gia luôn là một thách thức đối với các huấn luyện viên. Dĩ nhiên, các ông chủ có thể lại thích giành chiến thắng ở Champions League hơn, như trường hợp tôi gặp ở Real Madrid, khi đó huấn luyện viên cần nghĩ theo một cách khác để đạt mục tiêu này. Đó là lý do vì sao giành cú ăn ba – cúp quốc nội, giải vô địch quốc gia và Champions League rất khó khăn. Ngay cả khi một đội bóng đạt được điều đó tôi vẫn không tin được đó là sự thật...

Các quyết định *chiến lược* cần mang tầm nhìn dài hạn nhưng áp lực, kỳ vọng từ các cổ động viên và ông chủ đội bóng lại tập trung vào kết quả hiện tại. Trong hoàn cảnh này, các quyết định chiến lược bị chi phối mạnh mẽ bởi ông chủ đội bóng. Chẳng hạn, tôi đã tham gia vào dự án mà ban đầu tôi nghĩ là một kế hoạch tham vọng và dài hơi ở Paris Saint-Germain – xây dựng một đội bóng có bản sắc riêng với một kiểu mẫu cầu thủ riêng biệt được mua về hoặc bồi dưỡng từ học viện trẻ đặc trưng cho lối chơi của câu lạc bộ. Tuy nhiên các ông chủ lại muốn mua về cầu thủ này, đưa cầu thủ kia từ học viện lên đội một vì những lý do thương mại và tôi cần phải lắng nghe và dung hòa các ý tưởng đó. Cuối cùng, những quyết định của tôi có xu hướng trở nên ngắn hạn và hầu hết mang tính chất chiến thuật phục vụ cho việc xây dựng một đội bóng có thể mang lại những mục tiêu các ông chủ mong muốn. Khi trải qua một thời gian dài ở một câu lạc bộ, như tôi đã từng ở Milan, với sự đảm bảo mà câu lạc bộ mang lại, huấn luyện viên có cơ hội tiến hành triển khai các quyết định chiến lược, trong khi tại các câu lạc bộ khác như Real Madrid, các quyết định cần thiết phải ngắn hạn và mang tính chiến thuật. Sau cùng, chính ông chủ, chứ không phải huấn luyện viên, mới là người sở hữu thương hiệu của đội bóng và vạch ra các chính sách, chiến lược cho câu lạc bộ. Ở một khía cạnh nào đó, chúng ta rất may mắn vì trong bóng đá các vấn đề về quyền sở hữu rất rõ ràng, chúng ta biết rõ ai sẽ là người chịu trách nhiệm và ra quyết định cuối cùng. Tôi quan sát các công ty như Volkswagen và thấy họ có cơ chế chủ sở hữu rất phức tạp, và có lẽ đó là lý do tại sao họ gặp rất nhiều rắc rối với vụ bê bối khí thải nổi tiếng gần

đây<sup>47</sup>.

Về *chiến thuật*, bạn cần phải sử dụng đội bóng trong tay sao cho tất cả các thành phần – từ cầu thủ đến ban huấn luyện – đều trở nên hiệu quả theo thứ bóng đá chất lượng mà tôi đã đề cập. Theo đó, những quyết định mang tính chiến thuật trở thành một phần của chiến lược dài hạn. Công việc của tôi là kiến tạo một hệ thống thi đấu phù hợp với các đặc điểm của từng cầu thủ và giúp họ cảm thấy thoải mái nhất với lối chơi. Tôi tin rằng, một cách tổng thể, sơ đồ tối ưu là 4-4-2 vì nó tạo ra một đội bóng cân bằng nhất, phòng ngự chắc chắn. Sơ đồ này phản ánh đúng hình ảnh của một sân bóng – một hình chữ nhật. Nhưng, như tôi đã nói, các cầu thủ là quan trọng nhất. Nếu Ronaldo không phù hợp với việc đá như một tiền đạo thứ hai, không sao, ta hãy thử chơi với đội hình 4-3-3! Và cuối cùng tại Real Madrid, trong các trận đấu chúng tôi có thể thay đổi dễ dàng từ sơ đồ thiên về phòng ngự 4-4-2 sang đội hình tấn công 4-3-3.

Những quyết định mang tính chất *vận hành* là những lựa chọn mỗi ngày tôi phải thực hiện. Với tôi, những lựa chọn liên quan đến các cầu thủ là quan trọng nhất, vì chỉ có thể xây dựng lối chơi với những cầu thủ cụ thể. Nếu tôi cần giải thích với một cầu thủ tại sao tôi quyết định loại cậu ấy ra khỏi đội hình chính thức, tôi phải giải quyết việc này một cách phù hợp. Nếu tôi quyết định giảm khối lượng luyện tập của toàn đội sau một chuỗi các trận đấu căng thẳng, thì tôi cũng phải cần giải thích cặn kẽ cho mọi người.

Với việc ra quyết định, nhất là những quyết định bạn thực hiện hằng ngày, sẽ có lúc bạn cần phải biết khi nào có thể linh hoạt một chút, khi nào phải cứng rắn. Cần phải quyết định xem với riêng cá nhân bạn thì khi nào linh hoạt sẽ tốt hơn là cứng rắn. Ví dụ tôi quyết định buổi tập bắt đầu vào lúc giữa trưa, rồi các cầu thủ tới và nói: “Tại sao chúng ta không tập vào lúc 11 giờ? Như thế tiện hơn cho chúng tôi, vì có đủ thời gian về nhà và ăn trưa với gia đình”. Bắt đầu tập lúc 11 giờ hay 12 giờ thì có gì khác biệt đối với tôi? Tuy nhiên, một khi chúng ta đã đồng ý về giờ giấc, tôi cần phải giữ kỷ luật. Sẽ dễ dàng giữ các cầu thủ tuân thủ các quy định hơn nếu họ được phép đưa ra các quyết định, luật lệ. Cựu huấn luyện viên đội tuyển bóng bầu dục Anh Clive Woodward cũng nói y như vậy. Để các cầu thủ thỏa thuận với nhau về các điều luật” lúc thiết lập, còn công việc của tôi là kiểm soát họ tuân thủ các điều luật của chính mình. Thương lượng và linh hoạt, mềm dẻo xuất hiện trong quá trình ra quyết định, nhưng một khi đã quyết định rồi thì sự cứng rắn và kỷ luật cần được áp dụng:

Có một điều tôi đang đối mặt hằng ngày và tin rằng mình có tiến bộ qua thời gian, đó là việc đôi khi tôi... quá kiên nhẫn. Thỉnh thoảng tôi mất rất nhiều thời gian để đưa ra quyết định. Tôi thích suy nghĩ một cách cẩn thận những việc như vậy, xem xét ở tất cả các góc độ, nhưng có thể tôi đã quá quan trọng hóa vấn đề. Đôi khi tôi nên ít sử dụng lý tính và dùng nhiều trực giác

hơn. Nhưng nói đi cũng phải nói lại, đôi khi kiên nhẫn trở nên rất có ích. Nói tóm lại, tất cả những việc này đòi hỏi một sự cân bằng.

Trong giai đoạn đầu sự nghiệp huấn luyện của mình, có lần tôi đã rất đau đầu khi phải chọn một trong hai tiền đạo của đội bóng cho một trận đấu lớn. Tôi thức cả đêm suy nghĩ, tính tới tính lui mà vẫn không thể quyết định được. Sáng hôm sau, người đầu tiên tôi gặp ở câu lạc bộ là bác sĩ của đội, ông ta thông báo với tôi rằng một trong hai tiền đạo đã bị ốm và không thể thi đấu. Thế là tôi không cần phải ra quyết định chọn ai đá chính nữa – một điều này nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi. Tuy sau này tôi ra những quyết định tốt hơn khi chọn cầu thủ đá chính, nhưng hôm đó, mặc dù mất ngủ một đêm, tôi đã có được một bài học vô giá: tôi sẽ không thông báo ai sẽ đá chính và ai ngồi trên ghế dự bị quá sớm. Nếu bạn thông báo như vậy, rồi có điều gì đó xảy ra đối với cầu thủ được chọn, bạn phải quay trở lại với người đã được xếp ngồi dự bị và có thể cầu thủ này chưa chuẩn bị tốt nhất vì nghĩ rằng mình sẽ không thi đấu. Điều này luôn luôn đòi hỏi một sự cân bằng.

Tôi không cho rằng xác định việc ra quyết định đúng hay sai là điều dễ dàng. Một quyết định đem lại những kết quả không tốt chưa hẳn là một quyết định sai lầm. Không, điều này chỉ có ý nghĩa: quyết định đó đến cuối cùng trở nên sai, hóa ra sai! Khi ra một quyết định tôi luôn luôn nghĩ rằng nó là một quyết định đúng vào thời điểm đó, nếu không tại sao tôi lại chọn nó? Tôi không cần phải hối tiếc bởi vì, với lượng thông tin mà tôi có, tôi đã làm điều mình nghĩ là tốt nhất. Tôi không thể thay đổi được điều đã xảy ra. Việc nhìn lại và phân tích chỗ sai của vấn đề rất quan trọng nhưng chúng ta không nên tự dằn vặt về những chuyện đã qua, nếu không điều đó sẽ giết chết bạn.

Khi chúng tôi đang chuẩn bị cho trận chung kết Champions League năm 2007 với Liverpool, tôi cần phải lựa chọn vị trí tiền đạo giữa Alberto Gilardino và Filippo Inzaghi. Các cầu thủ và câu lạc bộ rõ ràng muốn Gilardino là người được đá chính hôm đó, nhưng trong 10 trận ở Champions League cậu ta chỉ ghi được 2 bàn. Ngược lại, Inzaghi đã ghi rất nhiều bàn thắng đấu trường Champions League. Vì thế, tôi đã quyết định ghi tên Inzaghi vào đội hình xuất phát và cậu ta đã ghi 2 bàn trong trận chung kết.

Đối với tôi, đó là quyết định đúng, thậm chí nếu Inzaghi không ghi bàn, vì đó là quyết định của tôi. Tôi là người phải chịu trách nhiệm với các quyết định, nên tôi muốn các quyết định phải là của tôi. Tôi chỉ hối tiếc nếu đó không phải là quyết định của mình. Nói gì thì nói, tôi được trả lương để đưa ra những quyết định và tôi sẽ bị sa thải nếu chúng sai...

Nếu bạn hỏi làm thế nào tôi đưa ra lựa chọn này, thậm chí sau khi đã xem xét tất cả các khía cạnh một cách lý trí, tôi sẽ trả lời rằng vào lúc cuối cùng tôi tin vào trực giác của mình bất



chấp mọi người xung quanh nói như thế nào. Đôi khi bạn có những sự lựa chọn mà không có một lý do logic nào. Đơn thuần chỉ là một cảm giác, một linh cảm, và thật không dễ giải thích kể cả với các cầu thủ.

Nếu tôi cần chọn giữa Ronaldo và một cầu thủ mới toanh từ học viện trẻ cho vị trí bên hành lang trái cho Real Madrid, sẽ rất dễ ra quyết định cũng như giải thích cho cậu cầu thủ trẻ lý do cậu ta không nằm trong đội hình xuất phát. Tuy nhiên, nếu tôi phải chọn giữa James Rodríguez và Ángel Di María, điều này hoàn toàn không dễ. Tôi không thể nói một cầu thủ tốt hơn một cầu thủ khác, và thậm chí nếu thực sự nghĩ vậy tôi cũng không thể nói với họ. Chung quy lại việc lựa chọn sẽ gần như là trực giác. Nếu quyết định chọn ai đá chính chỉ là trực giác của tôi vào ngày hôm đó, thì tôi phải cố gắng giải thích cho mọi người rằng đó là điều tốt nhất cho cả đội. Tất nhiên cầu thủ trên ghế dự bị sẽ không vui nhưng cậu ta cần phải chấp nhận quyết định. Các cầu thủ sẽ không bao giờ hạnh phúc nếu không được thi đấu.

Về việc ra quyết định, tôi cho rằng mình là một người thực dụng. Tôi cần chấp nhận rằng tôi phải sẵn lòng dung hòa các chính sách, chiến lược và thậm chí là ý thích của các ông chủ. Tôi hy vọng có thể làm được điều này mà vẫn giữ được những ý kiến riêng của mình. Quản lý các ý tưởng xung đột nhau và nhiều cái tôi của các cầu thủ tài năng cũng như các ông chủ là một trong những công việc chính của nhà lãnh đạo trầm lặng. Tư tưởng chủ đạo của tôi là: chỉ tập trung vào những việc bạn có thể tác động, đồng thời bỏ qua, không xem xét những vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát.

Một cách tự nhiên, tôi có cái nhìn riêng về các quyết định vận hành, chiến thuật, chiến lược ở cấp độ đội bóng. Đồng thời cũng cần xác nhận rằng tôi hiếm khi được tham gia vào những quyết định chiến lược ở tầm câu lạc bộ. Với tôi, tất cả những quyết định cấp độ đội bóng liên quan mật thiết đến việc duy trì mối quan hệ với các cầu thủ – đây cũng là hạt nhân của lãnh đạo trầm lặng.

## ***Giận dữ và trở ngại***

Giận dữ là một phản ứng tự nhiên khi sự việc không diễn biến theo ý muốn, hoặc khi các cầu thủ không hành xử hoặc thi đấu như huấn luyện viên mong muốn. Một nhà lãnh đạo phải cẩn thận trong việc thể hiện sự giận dữ. Với một số người nó có thể là một công cụ hữu ích, đối với nhiều người nó có thể phản tác dụng, dẫn đến tình trạng mất kiểm soát và thiếu chuyên nghiệp. Tôi không phải là người dễ dàng nổi giận. Tôi nhận ra rằng việc giữ bình tĩnh giúp tôi hiểu và phân tích vấn đề tốt hơn. Tức giận là bản năng, nhưng bạn cần phải cố gắng kiểm soát nó một cách

thông minh, và chỉ bằng cách đó tức giận mới được sử dụng một cách hiệu quả. Tôi thích sử dụng nó như một công cụ tạo động lực. Tất nhiên, đôi khi tôi cũng tức giận. Các cầu thủ thường kể rằng mỗi khi nổi khùng lên là tôi quay ra nói bằng tiếng mẹ đẻ Ý! Điều duy nhất khiến tôi thật sự tức giận là khi thái độ của đội bóng không tốt. Không phải màn trình diễn hay phong độ thi đấu, mà là thái độ. Tôi nhớ một trận đấu khi chúng tôi dẫn trước 2-0 ở hiệp một. Mọi người cảm thấy thoải mái và dễ dãi nhưng tôi thật sự tức giận vì tỷ số 2-0 không có nghĩa là chúng tôi đã thắng. Thái độ này là không chấp nhận được, rất không chuyên nghiệp. Nếu chúng tôi tiếp tục như vậy, đội sẽ kết thúc với một trận thua, vì thế tôi nổi giận vào giờ nghỉ giữa hiệp để các cầu thủ biết được điều tôi nghĩ, và khi trở lại sân bóng họ đã chơi tốt hơn, sớm ghi thêm một bàn thắng và mọi việc trở nên dễ dàng kể từ khi đó.

Thái độ là quan trọng, thậm chí kể cả khi bạn đang chiến thắng. Bạn không thể luôn luôn kiểm soát được kết quả, nhưng bạn luôn có thể kiểm soát thái độ của mình và đó là lý do khiến tôi nổi giận trong giờ nghỉ giữa trận đấu nói trên. Bạn có thể thắng với thái độ thi đấu kém hôm nay, và thua với thái độ thi đấu tốt ở một ngày khác, nhưng với thái độ tốt thì bạn sẽ thắng nhiều trận đấu hơn.

Tôi thường không nổi giận khi các cầu thủ mắc sai lầm. Họ có thể đá hỏng penalty hoặc mắc lỗi trong trận đấu, những thứ thật thất vọng nhưng vẫn xảy ra. Nếu thái độ thi đấu tốt thì không sao, chúng ta có thể bỏ điều đó ở lại sau và tiến về phía trước. Tuy nhiên, khi cầu thủ trở nên thiếu tôn trọng hoặc hành xử không chuyên nghiệp thì đó là những dấu hiệu của một thái độ kém và điều này khiến tôi tức giận. Tôi không chấp nhận điều này, các cầu thủ cũng không nên chấp nhận lối hành xử này của các đồng đội. Những học trò của tôi luôn nhớ những dịp tôi nổi giận vì thực ra đó là việc hiếm khi xảy ra. Nếu ngày nào tôi cũng nổi giận thì chưa chắc họ đã nhớ, và cơn giận của huấn luyện viên sẽ không có hiệu quả đối với họ.

Thậm chí sau cái đêm đầy tai tiếng ở Istanbul, trong trận chung kết Champions League mà chúng tôi đã thua Liverpool năm 2005, vẫn không có lý do gì để giận dữ vì toàn đội đã thi đấu với một thái độ hoàn hảo. Chất lượng của trận đấu mà Milan chơi vào ngày hôm đó là tốt nhất trong những trận chung kết mà tôi từng tham gia trên cương vị huấn luyện viên. Đó là một ví dụ điển hình của việc một huấn luyện viên có thể kiểm soát gần như tất cả các khía cạnh của một trận đấu – chiến lược, chiến thuật, động lực, đối phương – trừ điều duy nhất mà bạn không thể kiểm soát được trong bóng đá: tỷ số cuối cùng. Có một sự ngẫu nhiên trong bóng đá và trong cuộc sống mà bạn không thể xóa bỏ ra khỏi bất kỳ một phân tích trận đấu nào. Tuy nhiên, trải qua thời gian, bạn có thể làm mọi thứ trong phạm vi khả năng để xóa bỏ hết mức có thể những ngẫu nhiên đó trong hệ thống của đội bóng.

Tất nhiên, không thể chối bỏ nỗi thất vọng lớn lao khi để thua một trận chung kết, nhưng sau này nhìn lại, tôi nghĩ tôi cũng sẽ không làm điều gì khác. Mọi người cho rằng Milan đã chủ quan khi dẫn trước tới 3-0 sau hiệp một, nhưng điều này hoàn toàn không đúng. Chúng tôi đã chơi tốt kể cả trong hiệp phụ. Trận đấu đó kéo dài 120 phút thì Liverpool đã chơi tốt trong 5 phút, còn Milan chơi tốt trong 114 phút! Khi Liverpool gỡ bàn đầu tiên, chúng tôi đang chơi quá tốt đến nỗi tôi nghĩ Milan sẽ còn ghi nhiều bàn hơn nữa; sau bàn thua thứ hai tôi đã nghĩ về một thay đổi để tăng cường hàng thủ; nhưng ngay sau đó bàn thứ ba của họ đến quá nhanh và chúng tôi đã không có cơ hội. Sau 6 phút điên rồ đó Milan chiếm lại thế trận và có thể ghi bàn vài lần, thậm chí ngay cả trong hai hiệp phụ, nhưng buồn thay điều này đã không xảy ra.

Bầu không khí trong câu lạc bộ rất gắn kết và mạnh mẽ – ngài chủ tịch và Galliani (Tổng giám đốc câu lạc bộ) không bao giờ nghi ngờ chúng tôi. Câu lạc bộ bảo vệ tôi và ban lãnh đạo ủng hộ đội bóng. Tất cả mọi người đều tổn thương, mặc dù vậy, thật hài hước, các cầu thủ không cảm thấy nhiều như thế. Không phải vì họ không quan tâm, nhưng bởi vì đó là trận đấu cuối cùng của mùa giải và họ sẽ có một kỳ nghỉ – khoảng thời gian mà họ có thể đương đầu với nỗi thất vọng theo cách của riêng mình. Khi toàn đội trở lại cho mùa giải kế tiếp, chúng tôi đã có một khởi đầu mới, và kết quả trận chung kết là động lực cho toàn đội hơn là tạo ra một tinh thần chán nản. Tôi chắc chắn rằng, thất bại đó đã giúp Milan giành chiến thắng tại Champions League 2007 khi gặp lại chính đối thủ Liverpool tại trận chung kết.

### ***Lắng nghe và Học hỏi***

Lắng nghe là một kỹ năng thường bị bỏ qua. Lắng nghe những gì người khác nói – các thành viên trong ban huấn luyện, các cầu thủ, tổng giám đốc và những người bên ngoài trận đấu – và tiếp thu, hành động theo hoặc trao đổi về những điều được lắng nghe là điều cần thiết đối với ai mong muốn trở thành người lãnh đạo.

Như đã nói, tôi có rất nhiều cuộc thảo luận với đội ngũ nhân viên hỗ trợ của mình, tôi lắng nghe và ghi nhận những ý tưởng của họ. Ý tưởng có thể đến từ bất kỳ đâu, vì vậy bạn nên luôn luôn lắng nghe mọi người. Với tôi, lắng nghe ý kiến của chính các cầu thủ cũng hết sức quan trọng. Khi chuẩn bị cho một vài trận đấu, bạn có thể truyền đạt ý tưởng cho một cầu thủ và lắng nghe ý kiến phản hồi của cậu ta. Điều này đã xảy ra khi tôi tính sử dụng Sergio Ramos ở hàng tiền vệ.

Về phương án này, mọi người đều nói “Làm thế nào? Tại sao?”. Nhưng khi đó Real Madrid đang bị hành hạ bởi những chấn thương và tôi biết chúng tôi dễ bị tổn thương từ những

pha bóng bóng của đối thủ. Sử dụng Ramos ở hàng tiền vệ<sup>48</sup> giúp che chắn cho bộ tứ hậu vệ phía sau. Ngoài ra, khi đó tôi có thêm một cầu thủ mạnh mẽ khác để phòng thủ ở những tình huống cố định cùng với hai trung vệ Pepe và Raphael Varane. Cuối cùng, chơi tiền vệ trụ cũng đồng nghĩa với việc Ramos có thể chiến thắng các pha bóng dài và bóng ở phía trước các hậu vệ. Trước khi thực hiện ý tưởng này, tôi đã không nói với bất kỳ ai ngoại trừ trợ lý Paul Clement, nhưng tôi đã nói chuyện với Ramos. Và cậu ta đã đồng ý chơi ở vị trí mới này. Chúng tôi thậm chí không tập luyện trước, vì thế không ai biết được điều gì đang diễn ra – tôi muốn giữ bí mật. Điều quan trọng là tôi đã lắng nghe Sergio kỹ lưỡng khi chúng tôi thảo luận. Nếu cậu ấy nói hay tỏ ra không thoải mái lắm ở vị trí đó khi chúng tôi thảo luận, thì tôi sẽ không thực hiện ý tưởng này.

Điều tương tự cũng áp dụng với đội bóng. Trước một vài trận đấu với Barcelona tôi đã có ý tưởng Real cần chơi như thế nào, nhưng trước khi giải thích ý tưởng của tôi với các cầu thủ, tôi muốn biết họ nghĩ gì về trận đấu. Nếu chúng tôi có cùng ý tưởng thì quá tốt, mọi người cứ vậy mà làm; nhưng nếu chúng tôi nghĩ khác nhau thì tôi cần phải lưu ý vấn đề này. Tôi có thể thay đổi hoặc điều chỉnh phương án ban đầu của mình, hoặc giải thích ý tưởng rõ ràng hơn và nhấn mạnh vào các điểm tích cực, làm sao để sau cùng mọi người đều thống nhất hướng tới một mục tiêu chung. Tôi rất sẵn lòng dành thời gian để giải thích, nhưng nếu chúng tôi có ý tưởng khác nhau thì tôi cần phải thuyết phục các cầu thủ tin rằng ý tưởng của tôi tốt hơn của họ. Tất nhiên, các cầu thủ cũng có thể thuyết phục tôi ở chiều ngược lại. Đó phải là một cuộc đối thoại hai chiều. Đây chính là sức mạnh của việc lắng nghe.

Tôi muốn nói rằng tôi có thể lắng nghe cả những nhu cầu riêng tư của cầu thủ. Tôi không soi mói, đặc biệt đối với cuộc sống ngoài sân cỏ của các cầu thủ nhưng tôi sẽ lắng nghe. Có những cầu thủ muốn thảo luận các vấn đề cá nhân, một số khác thì không. Sao cũng được, tôi không muốn ép buộc bất kỳ ai nếu họ không thoải mái. Đây là một mối quan hệ cá nhân và nó chỉ có thể tiếp diễn nếu các cầu thủ tin tưởng. Tại Chelsea, một số cầu thủ như John Terry và Ashley Cole thổ lộ với tôi một số vấn đề riêng tư vì họ tin tưởng tôi, họ cảm thấy thoải mái khi nói về những điều đó, nhưng nếu cầu thủ không tin tưởng, tôi không muốn ép buộc họ. Trong trường hợp một số người như John Terry, việc cậu ta kể cho tôi nghe về một số điều đang xảy ra trong cuộc sống riêng đã làm cho công tác quản lý của tôi dễ dàng hơn. Tôi không biết mình học được cách phản hồi tốt nhất đối với những tình huống như vậy từ khi nào. Đơn giản việc này tích lũy dần dần theo những trải nghiệm. Cuộc sống dạy cho chúng ta những điều này khi chúng ta trưởng thành hơn.

Đây cũng là một ý tưởng quan trọng. Khi chúng ta trưởng thành và có kinh nghiệm, chúng ta không nên dừng học hỏi. Họ từ các cầu thủ, nhân viên, gia đình, văn hóa, ngôn ngữ – có quá

nhiều điều xung quanh mà tôi có thể học hỏi, và một người lãnh đạo giỏi không bao giờ được dừng lại. Mà thực tế là chúng ta không thể dừng lại hay tụt hậu, nhất là trong môi trường bóng đá thay đổi chóng mặt như hiện nay. Điều quan trọng là các cầu thủ nhìn thấy chính huấn luyện viên của họ cũng đang phải học. Đầu tiên và quan trọng nhất là bạn phải muốn học hỏi. Tôi thật sự nhận ra rằng mình học rất nhiều từ đội bóng tối dẫn dắt. Tôi có thể làm gì với các cầu thủ mà tôi có, với phong cách chơi mà tôi chọn? Liệu tôi có thể thay đổi một vài điều không? Tôi có thể thử một phương án nào đó và học từ đây, hoặc tôi có thể lắng nghe các cầu thủ của mình và học hỏi từ những phản hồi của họ. Lý thuyết, sách vở luôn luôn tốt, nhưng có những điều mà bạn không thể tiếp nhận thông qua học tập, bạn phải “học” qua “hành”.

Tương tự, bạn phải học từ những kinh nghiệm của mình, “học tập qua trải nghiệm” như cách gọi của mọi người. Chúng tôi thường chơi theo sơ đồ 4-3-3 trong năm đầu tiên của tôi ở Madrid, nhưng khi phải đối đầu với Bayern Munich trong trận lượt đi bán kết Champions League, khi quan sát trận đấu tôi chợt nhận ra đó không phải là sơ đồ tối ưu để đánh bại “Hùm xám”. Chúng tôi cần phải chơi một chút gì đó khác biệt hơn. Vì thế ở lượt về chúng tôi đã thay đổi lối chơi của mình. Trong luyện tập tôi thường thử một chút gì đó mới mẻ, và đôi khi ngẫu nhiên điều mới mẻ đó lại là thứ tạo nên sự khác biệt.

Tất nhiên bạn không thể quá cực đoan hay thay đổi xoành xoạch trong suốt mùa giải mà chỉ nên có một chút điều chỉnh. Trong khi đó giai đoạn chuẩn bị đầu mùa giải thì khác, đó là thời gian cho bạn thử nghiệm những ý tưởng mới. Trên hết, khi tiếp quản một đội bóng mới mà bạn chưa biết gì về đặc điểm của từng cầu thủ, nếu bạn chịu khó lắng nghe, học hỏi, dám thử những ý tưởng mới thì hẳn là sẽ có được giải pháp cho mình. Tôi luôn luôn nghĩ rằng 4-4-2 là sơ đồ dễ truyền tải nhất cho các cầu thủ và do đó luôn chọn nó làm điểm khởi đầu đối với một đội bóng mà tôi dẫn dắt. Còn sau đó, ai mà biết được sơ đồ chiến thuật nào sẽ được sử dụng?

## ***Chuẩn bị***

Hướng tới thử thách mới với Bayern Munich từ mùa giải 2016/2017, đây dường như là một thời điểm hoàn hảo để xem xét công tác chuẩn bị tôi cần thực hiện mỗi khi bắt đầu một công việc mới. Điều quan trọng nhất với tôi ở bất kỳ câu lạc bộ mới nào là làm quen với từng cá nhân các cầu thủ và nhân viên của đội, cố gắng tìm hiểu tối đa về tính cách của họ. Liệu tôi có thể gặp gỡ người tiền nhiệm – vị huấn luyện viên vừa chia tay đội bóng này? Liệu tôi có thể nói chuyện với các quan chức cấp cao của câu lạc bộ, với các cầu thủ mà tôi đã biết? Bất cứ thông tin nào có thể hỗ trợ tối trước khi gặp các cầu thủ và các nhân viên lần đầu tiên đều có giá trị. Khi đã hiểu sơ bộ

về các cầu thủ và ban huấn luyện, tôi có thể tập trung vào việc xây dựng các sơ đồ chiến thuật và phương pháp khác nhau để tận dụng tối đa những nguồn lực có sẵn.

Văn hóa cũng là một phần rất quan trọng. Ở thời điểm này, tôi chỉ đang nói với tư cách là một người ngoài (tôi chưa thực sự làm việc tại sân Allianz Arena), nhưng qua những cuộc thảo luận với ban lãnh đạo Bayern thì tôi có ấn tượng rằng đây là một câu lạc bộ chuyên nghiệp tuyệt đối. Bayern Munich là một câu lạc bộ tổ chức tốt, được điều hành bởi các cựu cầu thủ – những người hiểu rõ về bóng đá và luôn luôn sống vì bóng đá. Bayern sở hữu một lượng kiến thức bóng đá dồi dào khó nơi nào bì kịp, hội tụ những con người đã đạt được những chiến tích vĩ đại ở tất cả các cấp bậc trong bóng đá từ cầu thủ, huấn luyện viên đến những nhà quản lý.

Tôi sẽ phải thực hiện việc quan hệ với sếp” với một vài người trong số họ, và một phần của khởi đầu bất kỳ công việc mới nào là tìm hiểu cơ cấu tổ chức và gặp gỡ những người bạn sẽ cùng làm việc. Nhờ những trải nghiệm khi làm việc dưới trướng của các ông chủ Berlusconi, Abramovich và Pérez, giờ đây không có điều gì ở các câu lạc bộ bóng đá có thể gây bất ngờ cho tôi. Tại Bayern, lãnh đạo đội bóng là những người có nhiều kinh nghiệm trong bóng đá, nên khi chọn tôi làm huấn luyện viên trưởng hẳn họ đã quá hiểu cách làm việc của tôi.

Khía cạnh thú vị nhất khi bắt đầu công việc mới là được gặp gỡ các cầu thủ, và Bayern chắc chắn không là ngoại lệ. Các cầu thủ nghĩ gì về tôi sau khi đã được làm việc với những huấn luyện viên tuyệt vời trước đó? Liệu họ sẽ chấp nhận lối chơi của tôi hay sẽ phản đối? Xây dựng các mối quan hệ đội nhóm cũng như với cá nhân là trung tâm của công việc huấn luyện trong bóng đá, và thật may mắn vì tôi rất yêu thích điều này.

Một điều quan trọng cần giải quyết trước khi bắt đầu công việc là xem xét đội ngũ nhân viên hỗ trợ đã đầy đủ như tôi mong muốn hay chưa, có nên bổ sung vào đội ngũ một vài trợ lý cũ của tôi hay không. Như đã nói, trong thời gian làm việc ở câu lạc bộ Chelsea tôi đã học được tầm quan trọng của việc hợp tác với đội ngũ nhân viên hiện hữu và xây dựng lòng trung thành của họ đối với mình. Tại Bayern, tôi sẽ làm việc với các nhân viên cũ và có thể mang thêm một vài người của mình. Kết hợp hai thành phần nhân sự mới và cũ thành một thể thống nhất là một thách thức, tuy nhiên tất cả mọi người đều rất chuyên nghiệp nên tôi nghĩ sẽ không có rắc rối nào xảy ra.

Khi bắt đầu tại một câu lạc bộ mới, tôi nhìn vào bản sắc hiện tại của đội bóng trên sân cỏ, lối chơi của họ và suy nghĩ liệu nó có phù hợp với phong cách của tôi không, hay tôi cần phải thay đổi để phù hợp với câu lạc bộ. Trong một số công việc trước đây của tôi, có yêu cầu tôi cần thay đổi phong cách để gần gũi hơn với phong cách thi đấu truyền thống của câu lạc bộ. Bản sắc của Bayern hiện tại gắn kết chặt chẽ với phong cách chơi của huấn luyện viên Guardiola: kiểm

soát trận đấu thông qua kiểm soát bóng. Kiểm soát bóng không phải là điều tối quá quan tâm, nhưng tôi cần thận trọng để không làm xáo trộn lối chơi và công thức chiến thắng của đội. Đây là một thử thách mà tôi rất háo hức chờ đợi. Tôi đã tới Madrid để thay thế Mourinho – người có phong cách huấn luyện hoàn toàn khác tôi, nhưng tôi nghĩ tôi đã thành công ở Madrid. Giờ đây, tôi cảm thấy chắc chắn rằng tôi có thể làm điều tương tự ở Bayern Munich.

- Một thành viên của tổ chức không chỉ cần *tận tâm* (engaged) mà còn phải *gắn kết* (aligned) với những mục tiêu rộng hơn mà nhà lãnh đạo đề ra. Chỉ có một trong hai là không đủ.
- Kiên nhẫn không luôn là một phẩm chất tốt; đừng chờ đợi quá lâu để ra một quyết định khó khăn.
- Khuyến khích văn hóa học hỏi; hãy thực hiện nó theo hai chiều – lắng nghe và học hỏi.
- Quyền lực mềm là hiệu quả nhất. Độc đoán sẽ không kéo dài.
- Cố gắng không nổi giận thường xuyên, cơn giận sẽ hiệu quả nếu nó hiếm khi xảy ra. Hãy lựa chọn thời điểm nổi giận để đạt được hiệu quả lớn nhất và sau đó nhanh chóng quay trở lại với sự điềm tĩnh.
- Bạn không được phép để những trở ngại/thất bại trở thành sự kết thúc, hãy mạnh mẽ bắt đầu trở lại. Chấp nhận những trở ngại và linh hoạt thích nghi, đó là một lợi thế cạnh tranh.
- Chỉ giận dữ vì những điều thực sự quan trọng: thiếu đạo đức nghề nghiệp/ vi phạm văn hóa và giá trị tập thể.
- Với những tài năng lớn và các tài năng thuộc thế hệ Y<sup>49</sup> việc sử dụng quyền lực cần phải chừng mực. Những tài năng trẻ này muốn nghe chỉ đạo và định hướng từ huấn luyện viên, nhưng họ cũng muốn được chủ động hơn trong quá trình hướng đến mục tiêu đề ra.

## ***NHỮNG NHẬN XÉT TỪ NGƯỜI TRỢ LÝ – PAUL CLEMENT NÓI VỀ CARLO***

Đôi khi tôi tự hỏi liệu có vấn đề nào là *không thể thương lượng* được với Carlo hay không? Đó là một câu hỏi khó vì anh luôn xây dựng một mối quan hệ vững chắc với mọi người xung quanh, đến nỗi hầu hết mọi việc đều có vẻ “có thể thương lượng” được. Carlo có một mối quan hệ tuyệt vời với các cầu thủ dựa trên nền tảng của sự tôn trọng. Anh đặt mình vào cùng vị trí với mọi người, kỳ vọng nhận được sự phản hồi, mong muốn giúp đỡ và hướng dẫn người khác. Tuy nhiên, Carlo rất nghiêm khắc trong một số khía cạnh, đặc biệt là sự thiếu chuyên nghiệp trong công việc, cái mà anh gọi là “*thái độ xấu*”.

Anh luôn đòi hỏi rất cao trong mọi việc, từ cách thức chúng tôi di chuyển đến việc thi đấu, luyện tập và khả năng kiểm soát bản thân của các cầu thủ. Mọi việc cần phải được thực hiện



chính xác và mọi người phải biết cư xử đúng đắn. Hơi lạ là Carlo không quan tâm đến những điều bên ngoài câu lạc bộ như tôi, anh rất rộng lượng về những vấn đề này và thường nói mình không thể kiểm soát chúng.

Một điều khác gây khó chịu cho Carlo là việc các cầu thủ thể hiện sự không tôn trọng đối với nhân viên câu lạc bộ. Vào ngày trước một trận đấu trên sân khách, Carlo muốn có một buổi tập ngắn về chiến thuật. Anh đã công bố đội hình xuất phát và tổ chức một buổi tập giữa đội hình 11 người chính thức thi đấu với các cầu thủ còn lại của đội một – các cầu thủ dự bị và những người không nằm trong danh sách thi đấu. Lúc ấy Carlo đang dẫn dắt toàn đội tập luyện, tôi ở giữa sân với các quả bóng sẵn sàng cho buổi tập, còn Ray Wilkins ở phía xa bên kia của sân.

José Bosingwa đang chơi hậu vệ phải cho đội hình hai khi đó. Ashley Cole và Florent Malouda chơi ở cánh trái cho đội một và họ dễ dàng vượt qua Bosingwa như thể cậu ta không có ở đó vậy. José đã không thực hiện đầy đủ nhiệm vụ của mình, rõ ràng cậu ta cảm thấy thất vọng vì không được thi đấu vào ngày hôm sau và không muốn luyện tập. Tôi đã nhắc nhở cậu ấy cần phải chuyên nghiệp: “Chúng ta có một trận đấu vào ngày mai và tất cả mọi người đều phải có sức tập luyện, cho dù cậu có trong đội hình xuất phát hay không”, và José đáp trả lại tôi rất giận dữ và hoàn toàn thiếu tôn trọng. Tôi tiếp tục nói chuyện với Bosingwa và cuối cùng một vài người phải xen vào giữa hai chúng tôi để can thiệp, bao gồm Didier Drogba và Carlo. Không phải để ngăn chặn một cuộc ẩu đả, chỉ là những lời nói qua lại.

Carlo xoa dịu tình hình và buổi tập tiếp tục nhưng thái độ của Bosingwa không khá hơn. Tôi đã nổi khùng sau đó. Tại sao một cầu thủ lại có thể phản ứng như thế khi rõ ràng anh ta đã không thực hiện nhiệm vụ của mình. Vào buổi tối, tại khách sạn, Carlo đã nói chuyện với toàn đội về sự cố này. Theo huấn luyện viên trưởng, sự việc hôm nay là không thể chấp nhận được. Anh không cho phép sự cố tương tự xảy ra thêm lần nào nữa và nói rõ cho Bosingwa hiểu được vấn đề như vậy. Chúng tôi bỏ qua sự việc kể từ khi đó.

Carlo có thể rất cứng rắn khi anh ấy cho rằng ai đó đã hành động không đúng. Trong sáu năm chúng tôi làm việc chung, Carlo luôn duy trì một thái độ rất chừng mực, xử lý các vấn đề và đưa ra giải pháp. Anh ấy cực kỳ xuất sắc trong việc kiểm soát cảm xúc của mình, mặc dù đã từng có một lần Carlo giận dữ chưa từng thấy ở Paris Saint-Germain. Khi đó chúng tôi đã có một trận rất tệ trên sân của Evian. Trong phòng thay đồ sau trận đấu, Carlo đã đập cửa rất mạnh khi bước vào – mạnh đến nỗi tôi thật sự lo lắng... cho cánh tay của anh chứ không phải cái cửa. Tôi bước vào theo sau Carlo và các cầu thủ ngược nhìn lên, Carlo đá mạnh một cái hộp nằm trên sàn ở giữa phòng và nó đụng trúng đầu của Ibra. “Chết cha..”, tôi thầm nghĩ, nhưng Zlatan chỉ nhặt cái hộp lên với vẻ mặt kiêu căng hơn bao giờ hết trong khi Carlo la mắng các cầu thủ rất giận dữ. Đó

là lần duy nhất trong sáu năm tôi bắt gặp được anh như thế.

Tôi đã từng thấy Carlo chuyển sang nói tiếng Ý một vài lần – đó là dấu hiệu anh ấy đang giận dữ. Thông thường mọi người sẽ im lặng và cúi đầu vì thật ra không ai hiểu được huấn luyện viên trưởng của họ đang nói gì. Ở Paris, có một vài người nói tiếng Ý trong phòng thay đồ và hẳn là có một vài điều có nghĩa với họ. Tôi nghĩ chuyển sang nói tiếng mẹ đẻ giúp Carlo giải tỏa cảm xúc của mình vì rất khó khăn để biểu đạt những điều đó với ngoại ngữ!!! Tôi nhớ hồi Ở Chelsea anh ấy ít rơi vào tình trạng này hơn so với ở Paris...

Carlo rất tuyệt vời vào thời gian nghỉ giữa hiệp. Lúc này phòng thay đồ là một nơi tràn đầy năng lượng, nhất là khi trận đấu đang ngang tài ngang sức hay khi chúng tôi đang bị dẫn điểm, và Carlo sử dụng khoảng thời gian nghỉ để giúp đỡ các cầu thủ. Đôi khi anh cũng tỏ thái độ giận dữ, nhưng đó là lúc Carlo nghĩ rằng cần làm gì đó để gây ảnh hưởng ngay lập tức, còn thông thường thì anh đi vào một khu vực khác để suy nghĩ. Trong thời gian nghỉ giải lao, các cầu thủ sẽ chùng xuống một ít, tranh thủ hồi phục thể lực và trao đổi với nhau. Lúc này Carlo sẽ lắng nghe tôi và các trợ lý khác, tiếp nhận ý kiến và có thể sẽ có một trao đổi nhỏ giữa chúng tôi.

Sau đó, Carlo sẽ quay trở lại phòng thay đồ và giải quyết các vấn đề. “Được rồi, họ đang chơi thế kia, chúng ta cần phải chơi thế này”, anh nói đơn giản như vậy, đôi khi viết, vẽ vài thứ lên tấm bảng chiến thuật để các cầu thủ dễ hình dung. Các chỉ đạo của huấn luyện viên lúc này luôn chỉ bao gồm 2-3 ý chính, không bao giờ nhiều hơn, mà cũng không sáo rỗng theo kiểu: “Cố lên, chúng ta cần phải vượt qua bọn nó!”. Tất cả chỉ liên quan đến vấn đề chiến thuật: thay đổi vị trí của các cầu thủ hoặc khoét sâu vào một vài vị trí nào đó của đối phương, hoặc chỉ ra điểm nào trong lối chơi đang rất hiệu quả và nhấn mạnh việc cần thiết phải duy trì nó.

Carlo xem phòng thay đồ như thánh địa của các cầu thủ và cũng là nơi anh ấy thực hiện công việc của mình. Carlo sẽ rời phòng khi cần thiết với suy nghĩ: *“Tôi đã làm xong phần của mình – luyện tập, phân tích băng ghi hình, trao đổi với toàn đội, chiến thuật – giờ tôi sẽ rời khỏi đây và để các cầu thủ làm việc của họ”*. Khi các cầu thủ đang thay đồ và chuẩn bị ra ngoài khởi động, Carlo thường đi ra và làm việc của riêng mình, có thể chơi những trò chơi như solitaire trên điện thoại. Hiện nay tôi cũng trở thành một huấn luyện viên nên có thể hiểu được Carlo làm thế để chính mình cảm thấy thoải mái. Anh thường để tôi và các trợ lý ở lại phòng thay đồ để trao đổi riêng với từng cầu thủ về những vấn đề đã thảo luận trước đó. Ví dụ anh dặn tôi: “Ngày Paul, anh hãy trao đổi nhẹ nhàng với cầu thủ này và làm sao chắc chắn toàn đội hiểu được công việc của mình ngày hôm nay nhé”.

Trước trận đấu, khi hai bên đã đăng ký xong đội hình thi đấu chính thức, chúng tôi sẽ ngồi cùng nhau thảo luận về đội hình xuất phát của đối thủ: cầu thủ nào của họ sẽ chơi, họ chơi theo

sơ đồ nào, ai sẽ kèm ai trong những tình huống cố định, vv... Sau đó tôi sẽ ghi lại những điều này lên bảng còn Carlo đi ra ngoài... vẫn vờ một chút, thư giãn trước khi trận đấu bắt đầu. Khi toàn đội quay trở lại phòng sau khi khởi động, Carlo sẽ xuất hiện để đưa ra những nhắc nhở sau cùng. Rồi tất cả tụ lại, đập tay vào nhau để tỏ quyết tâm, và ra sân. Tôi cho rằng trong những giờ phút này Carlo đã đạt được sự cân bằng rất tốt, lánh sang một bên để cho chính huấn luyện viên và các cầu thủ đều thấy thoải mái, sau đó quay trở lại vào thời điểm thích hợp nhất!

Carlo luôn cam kết bảo vệ các cầu thủ khỏi các áp lực từ các quan chức bên trên của câu lạc bộ. Thay vào đó, anh dùng ban huấn luyện như một phương tiện để phổ biến (sounding board) – Carlo luôn tâm sự với tôi về mọi chuyện đang xảy ra ở cấp thượng tầng của đội bóng. Điều đó giải thích tại sao anh rất quan tâm đến việc làm thế nào để có thể tin tưởng người khác. Nếu có thể, Carlo hoàn toàn trung thành và tin tưởng với các đồng sự.

Carlo không bao giờ cho phép những tạp âm từ bên trên ảnh hưởng đến các cầu thủ. Thậm chí khi các quan chức của đội bóng muốn nói chuyện với các cầu thủ, điều thường xuyên xảy ra khi họ không hài lòng một vấn đề nào đó, Carlo luôn ở đó và sau khi các “sếp lớn” đi khỏi anh sẽ tập hợp các cầu thủ lại và nói “Đây là việc của chúng ta. Việc chúng ta cần làm là chiến đấu cùng nhau”.

Điểm mạnh nhất của Carlo là khả năng đương đầu với áp lực. Ngay tại một đội bóng như Derby County<sup>50</sup> cũng có tới 33.000 cổ động viên cho một trận đấu trên sân nhà và bạn có thể cảm thấy sức nóng từ mọi phía – cổ động viên, truyền thông, các ông chủ và áp lực của chính mình. Bạn luôn cảm thấy sức ép phải chiến thắng, trong tất cả các trận đấu.

Hiện tại, Carlo đã đương đầu với tất cả những chuyện này ở cấp độ cao nhất – tại những câu lạc bộ lớn nhất thế giới – nơi mà sự chú ý của truyền thông, cường độ và sự kỳ vọng đều ở một mức độ “siêu phàm”. Khả năng xử lý tất cả những việc đó của Carlo là VÔ cùng ấn tượng. Khi là trợ lý – người số 2 – bạn không thể cảm nhận những điều này giống như huấn luyện viên trưởng, vì huấn luyện viên trưởng phải đưa ra những quyết định quan trọng và chịu trách nhiệm cho kết quả những quyết định đó. Bạn chỉ có thể giúp huấn luyện viên trưởng hết sức có thể và cố gắng đồng cảm với cương vị của ông ta mà thôi!

Qua thời gian, mối quan hệ giữa tôi và Carlo trở nên gần gũi hơn và anh ấy tin tưởng tôi nhiều hơn. Đó là một trong những lý do khiến tôi rất thích được làm việc chung với Carlo. Anh làm cho tôi có cảm giác được đóng góp vào một điều gì đó – một cảm giác rất có ý nghĩa đối với bản chất của con người. Bạn muốn những cống hiến của mình được trân trọng và có giá trị với người khác – Carlo đã cho tôi điều đó.

Một cách rất tự nhiên, Carlo gắn kết tất cả các trợ lý. Anh hay hỏi: “Mọi người nghĩ gì về

buổi tập hôm nay” hoặc “đội hình của mọi người cho trận đấu vào cuối tuần như thế nào?”. Hoặc Carlo nói Với tôi về ý tưởng của mình, xem tôi đồng ý hay có ý kiến nào khác không. Những cuộc thảo luận như thế diễn ra hằng ngày, vì thế mọi người đều cảm thấy được tham gia, được là một phần của tiến trình này. Bạn không bao giờ cảm thấy mình bị áp đặt.

Câu chuyện ưa thích của tôi về khía cạnh này của Carlo liên quan đến trận chung kết cúp FA với Portsmouth. Hôm đó huấn luyện viên trưởng giao toàn bộ trách nhiệm thiết lập chiến thuật cho toàn đội. Các cầu thủ cùng thảo luận, tôi chỉ viết lên bảng những điều họ thống nhất, và “Bùm!”, mọi người cùng làm theo ý kiến của tập thể, và chúng tôi giành cúp FA...

Carlo có rất nhiều ưu điểm, trong đó kiên nhẫn và điềm tĩnh được đánh giá cao nhất. Sự kiên nhẫn của anh có thể xem vừa là điểm yếu vừa là điểm mạnh, thông thường nó đem lại cho anh nhiều thành công, nhưng cũng có đôi khi tôi nghĩ anh đã hơi quá nhẫn nại một chút.

Tôi luôn ấn tượng với khả năng đánh giá mọi việc khách quan của Carlo, cho dù mọi việc có tồi tệ đến dường nào thì anh vẫn luôn duy trì sự chính trực và chân giá trị của mình. Chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn trong năm thứ hai của Carlo tại Chelsea. Vượt qua Manchester ở tứ kết Champions League là cơ hội duy nhất cho đội có thể giành được một danh hiệu ở mùa giải này. Tuy nhiên Chelsea đã để thua trận lượt đi và vì thế đã đặt cược rất nhiều ở trận lượt về ở Old Trafford; nhưng cuối cùng chúng tôi cũng thua nốt trận đó và bị loại khỏi Champions League. Khi chúng tôi quay trở lại phòng thay đồ sau trận đấu, ông chủ Abramovich đã ở đó chờ sẵn!

Mọi người ngồi xuống và có một khoảng im lặng khó chịu. Nhiều người nhìn xuống sàn nhà như thể tìm câu trả lời đang nằm ở đó, những người khác nhìn nhau và thắc mắc điều gì sẽ xảy ra. Một vài quan chức của câu lạc bộ tới, bao gồm giám đốc điều hành Ron Gourlay nhưng sự im lặng vẫn kéo dài như vô tận. Các cầu thủ bắt đầu cảm thấy không thoải mái, nhìn xung quanh và nghĩ: “Có ai sẽ nói điều gì không? Giám đốc điều hành chẳng? Hay họ chờ đợi huấn luyện viên trưởng phát biểu?”

Cuối cùng, Abramovich ra hiệu cho Ron Gourlay rằng ai đó cần phải lên tiếng. Vị giám đốc điều hành có vẻ hơi ngượng ngùng, vì thế Carlo đã làm một điều đáng nể là đứng ra nhận trách nhiệm. Tôi không thể nhớ chính xác những gì anh ấy nói bởi vì khi đó rất căng thẳng và đầy cảm xúc; điều tốt nhất cần làm là thay quần áo và rời khỏi đây. Nhưng Carlo không thể làm thế. Anh buộc phải nói một vài điều và nó rất khó khăn. Dường như mọi việc sẽ kéo dài vô tận và chúng tôi sẽ ở lại đây mãi mãi. Đó là một khoảnh khắc đáng nhớ vì... đáng ghét!

Nếu không có Carlo thì tôi có lẽ vẫn còn làm việc với đội trẻ. Do cảm hứng và động lực mà anh truyền cho tôi, tôi đã có được cơ hội làm việc ở cấp độ cao nhất – điều mà tôi luôn luôn muốn bất kể là Ở đâu. Sau khoảng thời gian ngắn làm việc tại đội một của Chelsea dưới danh

nghĩa được học viện đào tạo cầu thủ trẻ “cho mượn”, tôi đã nói với Carlo có lẽ tôi nên trở lại vị trí cũ, vì tôi không chắc rằng tôi đã sẵn sàng để làm việc ở đội một. Nhưng Carlo không nghĩ như vậy, anh nói: “Dĩ nhiên là anh đã hoàn toàn sẵn sàng, hãy ở lại đây với tôi”.

Sự khẳng định của anh đã giúp tôi có thể tiến về phía trước. Carlo là người có ảnh hưởng lớn nhất với tôi trên cương vị một huấn luyện viên và một người bạn. Chúng tôi gọi điện, nhắn tin với nhau thường xuyên.

Khi Carlo tới Chelsea, anh đã là một biểu tượng của bóng đá thế giới và châu Âu, nên lúc đầu ai cũng có vẻ e dè ngần ngại. Nhưng ngay khi bạn hiểu được con người Carlo bạn sẽ nhận ra đó là một người rất khiêm tốn và dễ thương. Không có gì phải nghi ngờ, Carlo là một con người đặc biệt. Anh đánh giá mọi người theo điểm mạnh của họ: không ai tốt hơn ai, không ai tệ hơn ai, mỗi người đều có giá trị của riêng mình. Anh quan tâm đến mọi người – nghĩa là các cầu thủ và đội ngũ nhân viên trong ban huấn luyện.

Cung cấp sản phẩm đến tay người tiêu dùng là vấn đề cốt lõi của mọi doanh nghiệp. Trong bóng đá sản phẩm được thể hiện trên sân cỏ. Những gì xảy ra trên sân bóng sẽ thúc đẩy ba nguồn doanh thu: bán vé xem trận đấu, bán hàng và tài trợ, bản quyền truyền hình (đây là nguồn thu chủ yếu của hầu hết các giải đấu hàng đầu châu Âu). Vì thế, bất chấp tầm quan trọng của các vấn đề khác đối với công việc kinh doanh, là một huấn luyện viên trưởng, tôi được đánh giá dựa trên kết quả các trận đấu và khả năng đem đến thành công. Tất nhiên, thành công ở các câu lạc bộ lớn đồng nghĩa với danh hiệu; ở các câu lạc bộ nhỏ hơn, thành công nghĩa là tránh rớt hạng hoặc đơn giản giúp đội bóng tiếp tục hoạt động.

### ***Bản sắc***

Bản sắc của đội bóng là chìa khóa của mọi vấn đề trên sân cỏ. Khi nói tới “*bản sắc*”, tôi muốn nói về phong cách chơi của đội bóng, điều mọi người nhìn thấy trên sân. Là một huấn luyện viên trưởng, bạn có thiên về lối chơi phòng thủ không? Quan điểm của bạn về kiểm soát bóng? Bạn sẽ cho cầu thủ làm gì nếu đội nhà kiểm soát bóng? Đây là những yếu tố tạo nên bản sắc của một đội bóng. Tôi không nghĩ về bản sắc của riêng mình mà chỉ nghĩ về bản sắc của đội, và điều này phụ thuộc vào những gì câu lạc bộ yêu cầu ở huấn luyện viên, đặc điểm của các cầu thủ, lịch sử cũng như truyền thống của câu lạc bộ.

Real Madrid có một bản sắc rất rõ ràng, bắt nguồn từ lịch sử và truyền thống của câu lạc bộ. Bắt đầu từ 1956, trong vòng 10 năm đội bóng này đã 6 lần đạt cúp C1 (trong đó có 5 lần liên tiếp từ 1956 đến 1960) với một lối chơi riêng biệt, không lẫn với bất kỳ ai và điều đó trở thành một phần của “bộ gien di truyền” của câu lạc bộ. Đó là lý do vì sao “La Décima” – danh hiệu Champions League thứ 10 – lại trở nên quan trọng như vậy ở Madrid. Câu lạc bộ này yêu chuộng bóng đá tấn công, các cổ động viên trông chờ bóng đá tấn công và ngài chủ tịch vinh danh bóng đá tấn công.

Khi đến một câu lạc bộ, huấn luyện viên muốn trình làng một vài thay đổi để tái tạo động lực cho các cầu thủ cũng như giới thiệu về bản thân và quan điểm của mình, nhưng ông ta cũng không muốn thay đổi hoàn toàn bản sắc của đội bóng. Có rất ít sự khác biệt trong bản sắc giữa lối chơi của Milan và lối chơi tôi xây dựng cho Paris Saint-Germain: sở hữu bóng, tìm khoảng trống giữa các tuyến. Tuy nhiên khi huấn luyện mỗi đội, tôi đều thay đổi rất nhiều nội dung các

buổi tập trong khi bản sắc của câu lạc bộ vẫn giữ nguyên. Các cầu thủ sẽ thực hiện những bài tập khác trước và nhìn chung chúng tôi sẽ xáo trộn các bài tập để giữ các cầu thủ tập trung. Khi huấn luyện viên đưa ra một điều gì đó mới mẻ, các cầu thủ sẽ có nhiều động lực để lắng nghe và làm việc hơn, họ tập trung hơn vào luyện tập và điều này giúp đỡ tôi rất nhiều trong công việc, đặc biệt vào lúc khởi đầu.

David Moyes và sau đó là Louis van Gaal đã đối mặt với vấn đề duy trì bản sắc tại Manchester United. Giống như Real Madrid, bản sắc của Manchester United là bóng đá tấn công – cụ thể hơn với United là “tấn công với cả sức mạnh lẫn tốc độ”. Dĩ nhiên, nếu đội bóng tiếp tục chiến thắng thì phong cách thi đấu đó không có vấn đề gì, nhưng khi mọi việc trở nên khó khăn bản sắc có thể trở thành một vấn đề cần xem xét! Và thậm chí ở Madrid điều này vẫn trở thành vấn đề kể cả khi bạn đang chiến thắng. Fabio Capello bị sa thải ngay sau khi giành La Liga và Mourinho cũng kết thúc nhiệm kỳ trong hoàn cảnh tương tự:

Khi đặt chân đến Madrid, tôi cũng phải đối mặt với vấn đề về bản sắc của đội bóng. Trước khi tôi đến, các cầu thủ đã được yêu cầu chơi theo một phong cách mà nhiều người nghĩ là “phi Madrid”: hơi thiên về phòng ngự phản công<sup>51</sup>. Theo ý kiến của tôi, các cầu thủ không phải là vấn đề gây trở ngại, vì thể công việc của tôi là cho phép họ được chơi theo phong cách Madrid – phong cách tấn công truyền thống. Dĩ nhiên, việc chúng tôi có thể tuyển dụng thêm nhiều cầu thủ phù hợp với bản sắc cốt lõi của câu lạc bộ đã giúp công việc được thuận lợi hơn. Và mọi việc cũng dễ dàng hơn với tôi khi ngài chủ tịch đội bóng cũng muốn chơi thứ bóng đá tấn công.

Chúng tôi đã ký hợp đồng với Gareth Bale từ Tottenham và Isco từ Malaga. Bale là một tài năng đặc biệt mà mọi đội bóng đều thèm muốn. Tôi chọn Isco vì cậu ấy không chỉ là một cầu thủ tài năng mà còn là một người hoạt động rất chăm chỉ, tôi tin rằng Isco sẽ trở thành một cầu thủ quan trọng của Madrid trong nhiều năm tới. Một khi các cầu thủ đã sẵn sàng, tôi có thể thay đổi lối chơi để phù hợp với phong cách của các cầu thủ mà tôi có, nhờ đó chúng tôi sẽ kiểm soát bóng nhiều hơn. Tôi cũng thực hiện một vài thay đổi, đặt Di Maria vào hàng tiền vệ.

Khởi đầu mùa giải thứ hai của tôi tại Madrid, chúng tôi có Toni Kroos từ Bayern Munich – mẫu cầu thủ phù hợp hoàn toàn với bản sắc của câu lạc bộ. Kroos là một chân chuyển cực kỳ chính xác – một bộ phóng hoàn hảo để phát động tấn công từ phần sân nhà. Tôi đã không muốn mất Xabi Alonso vì nghĩ rằng cậu ấy và Kroos có thể chơi cùng nhau. Trước đó, tôi đã để Luka Modric đá cặp với Alonso trong vai trò cặp tiền vệ trung tâm của đội. Khi Modric chấn thương trong mùa giải 2014-2015, chúng tôi đã trải qua một giai đoạn tồi tệ vì thiếu Alonso<sup>52</sup> tôi không có được một sự thay thế lý tưởng. Tiền vệ người Đức Sami Khedira cũng phải ngồi ngoài dài hạn vì chấn thương, do đó tôi cố gắng thử nghiệm một vài phương án khác, chẳng hạn sử dụng cặp

Ramos – Kroos, nhưng cũng không có hiệu quả. Ramos đã chơi rất tốt nhưng anh ấy không phải là một tiền vệ đúng nghĩa như Modrić hay Alonso.

Và khi chúng tôi mất nốt Karim Benzema ở mùa giải đó vì chấn thương, việc này đồng nghĩa với hạt nhân của lối chơi chúng tôi đã bị mất. Thay vì chơi theo sơ đồ 4-3-3, Real phải chuyển sang chơi 4-4-2 với Ronaldo và Bale đá cao nhất. Ramos cũng không khỏe nhưng vẫn cố gắng thi đấu – vì cậu ấy là Ramos. Mọi người chỉ xem Benzema như một tiền đạo nhưng thực ra cậu ta có những kỹ năng của một tiền vệ khéo léo. Benzema có mọi thứ, một cầu thủ đa năng tuyệt vời. Cậu ta là mắt xích liên kết lối chơi của đội, vì thế sự vắng mặt của Karim đã hủy hoại lối chơi của chúng tôi.

Tôi thường được hỏi lý do tại sao Real Madrid lại thuê Mourinho. Câu trả lời thật dễ dàng: vì họ muốn đánh bại Barcelona. Vào thời điểm đó, Mourinho là huấn luyện viên xuất sắc nhất châu Âu.

Vậy còn truyền thống thì sao? Tất nhiên... chiến thắng là truyền thống tốt nhất. Việc gắn kết với bản sắc và văn hóa của câu lạc bộ là không đủ nếu bạn không chiến thắng. Trong mùa giải cuối cùng của tôi tại Madrid, đội bóng đá chơi tấn công và ghi hơn 150 bàn thắng. Chúng tôi đã đi theo truyền thống và lịch sử câu lạc bộ – nhưng cuối cùng điều này không có ý nghĩa. Trên hết, nếu bạn không giành các danh hiệu bạn sẽ bị sa thải.

Bản sắc của đội bóng đến từ huấn luyện viên trưởng nhưng điều này không thể lớn hơn câu lạc bộ. Truyền thống và thương hiệu của câu lạc bộ rất quan trọng. Mỗi huấn luyện viên có lối chơi ưa thích của riêng mình, và bất kỳ câu lạc bộ nào thuê họ phải chấp nhận việc họ sẽ mang theo lối chơi của mình. Khi thuê một huấn luyện viên kiểu như Guardiola hay Wenger, bạn đang mang về một lối tiếp cận trận đấu cụ thể. Họ tin tưởng chắc chắn rằng chính phong cách chơi – kiểm soát bóng – sẽ đem lại kết quả tốt. Trái lại, nếu câu lạc bộ thuê Ferguson hay Mourinho, những huấn luyện viên này sẽ mang về một cách tiếp cận trận đấu khác. Chiến thắng là mục tiêu cuối cùng và điều này sẽ định hướng lối chơi của đội.

Văn hóa chiến thắng là điều mà tất cả câu lạc bộ đều muốn có. Hầu hết các câu lạc bộ đều tự hào về bản sắc đội bóng, tuy nhiên, họ sẵn sàng hy sinh điều này ngay lập tức chỉ để giành chiến thắng. Dĩ nhiên, có những đội bóng ngoại lệ như Barca, và hơi là một chút là câu lạc bộ West Ham United ở Anh. Khi Sam Allardyce dẫn dắt West Ham<sup>53</sup>, ông từng bị chất vấn về “phong cách West Ham” thiên về tấn công của câu lạc bộ, và Sam đã nói rằng West Ham đã xây dựng một hình ảnh sai cho chính mình, rằng “phong cách West Ham” dường như không phù hợp để giúp đội giành chiến thắng. Cuối cùng, mặc dù Allardyce đã giúp West Ham thăng hạng lên Premier League và trụ vững ở đây, đã đạt được mọi thứ mà các ông chủ yêu cầu, huấn luyện viên



này vẫn bị sa thải vì mang phong cách trái ngược với văn hóa thi đấu tấn công của câu lạc bộ. Slaven Bilic được bổ nhiệm sau đó để trở về với phong cách truyền thống West Ham, và đến nay bước đi này có vẻ như vẫn hiệu quả.

Rất dễ dàng để thấy được bản sắc rõ ràng của một đội bóng bất cứ khi nào Chelsea của tôi đấu với Manchester United của Sir Alex. Lối chơi của Manchester xứng đôi hoàn hảo với thương hiệu của câu lạc bộ; huấn luyện viên và các ông chủ là một thể thống nhất. United cố gắng chơi cùng một kiểu ở mọi lúc – cùng phong cách, thái độ và cường độ. Một phần là vì Sir Alex đã xây dựng không chỉ đội bóng mà còn cơ sở hạ tầng của câu lạc bộ, từ gốc đến ngọn – ông ta đã xây dựng mọi thứ ở Manchester United. Tôi thấy cảm giác thực sự thuộc về nơi này của mọi người ở United. Điều này làm tôi nhớ lại khoảng thời gian còn Milan – một cảm giác về gia đình và truyền thống. Tại Chelsea bạn có thể thấy điều này ở những người như John Terry và Frank Lampard. Có lẽ, đây là lý do các câu lạc bộ thường bổ nhiệm các cựu cầu thủ của mình – người ta tin rằng các cựu cầu thủ sẽ trở thành một phần của đội bóng như một lẽ tự nhiên.

Đó chắc chắn là lý do tại sao tôi được bổ nhiệm tại Reggiana và Milan. Dĩ nhiên, điều này không có nghĩa bạn sẽ thành công – chúng ta đã thấy nhiều cựu cầu thủ thất bại nặng nề trên cương vị huấn luyện viên – nhưng việc bổ nhiệm cựu cầu thủ cho phép một sự hòa nhập nhanh chóng và sự thấu hiểu của tân huấn luyện viên về bản sắc đội bóng và câu lạc bộ. Nếu nhìn vào thành công của Diego Simeone<sup>54</sup> ở Atletico Madrid, có thể thấy một phần lý do là mối quan hệ tốt đẹp của cậu ta với cổ động viên và câu lạc bộ khi còn là cầu thủ. Tuy vậy, trên cương vị huấn luyện viên Diego vẫn cần đem lại các kết quả và cậu ta đã hoàn thành một cách xuất sắc với một bản sắc và lối chơi rất riêng cho Atletico. Đây là một minh họa của việc lựa chọn huấn luyện viên trưởng phù hợp để duy trì văn hóa của câu lạc bộ và gắn được bản sắc của đội bóng với văn hóa câu lạc bộ. Nếu Atletico muốn thay đổi bản sắc, Simeone có thể không phải là một sự bổ nhiệm chính xác.

Tại Manchester United, sau Sir Matt Busby, một vài huấn luyện viên đã đến kế nhiệm và không ai thành công cho đến ngày Sir Alex đến Old Trafford. Chỉ đến khi Sir Alex xuất hiện, bản sắc thực sự của câu lạc bộ này mới được tái lập lại. Chính bản sắc đó cùng với những danh hiệu đã giúp Sir Alex tại vị ở United trong một thời gian dài. Hãy nhớ lại rằng Busby dẫn dắt United 24 năm và người kế nhiệm ông đã không trụ được một năm – y như những gì xảy ra với David Moyes sau khi ông ta được chọn kế vị Sir Alex. Đáng buồn thay, trong bóng đá hiện đại thật khó để gặp lại kiểu các huấn luyện viên dài hạn này – những người vừa đem lại thành công vừa duy trì được bản sắc và truyền thống của câu lạc bộ.

## ***Chiến thuật***

Mặc dù bản sắc tổng thể hay phong cách chơi của một đội bóng là rất quan trọng, có lẽ đây vẫn là vấn đề mang tầm chiến lược. Chiến thuật – chơi như thế nào trong các trận đấu cụ thể hoặc trong giai đoạn nhất định của mùa bóng, hoặc thay đổi sơ đồ thi đấu, cầu thủ như thế nào khi đối đầu với các đối thủ khác nhau – cũng rất cần thiết để đội bóng thành công.

Khi nói về bóng đá, mọi người thường tin rằng chơi tấn công là tốt và phòng ngự là xấu. Điều này không đúng. Nếu bạn có một đội bóng chơi phòng ngự tốt nhưng tấn công không hiệu quả bằng, hoặc ngược lại, thì đó là dấu hiệu của một huấn luyện viên tồi. Bạn phải mạnh mẽ cả trong tấn công lẫn phòng ngự. Trong nền bóng đá Italy, lịch sử và truyền thống của trò chơi này là phòng ngự: catenaccio (lối chơi phòng ngự đồ bê tông) là hệ thống phòng thủ được khai sinh ở Italy bởi một người Argentina – huấn luyện viên Helenio Herrera<sup>55</sup>.

Bóng đá tấn công thiên về khả năng sáng tạo của các cầu thủ, nhưng chơi phòng ngự thì khác. Bất kỳ ai đều có thể học được cách phòng ngự tốt. Nếu các cầu thủ không phòng thủ được, thì đó là bởi vì huấn luyện viên cho phép điều này xảy ra hoặc bản thân các cầu thủ chấp nhận việc phòng thủ tồi. Trong bóng đá hiện đại, một màn trình diễn phòng ngự tốt không còn quá nhiều các pha truy cản (tắc bóng) mà chủ yếu đến từ tính tổ chức và vị trí của các cầu thủ trên sân. Chơi phòng ngự hiện nay chủ yếu liên quan đến sự tập trung trên sân. Dĩ nhiên, khi đó cầu thủ cần có thể lực tốt, di chuyển nhiều và thi đấu hết mình. Là cầu thủ, ai mà chẳng thích sở hữu bóng trong chân khi thi đấu. Không một ai thích chạy mà không có bóng, tất cả đều thích chạy với trái bóng trong chân.

Đây chính là lúc các sơ đồ chiến thuật trở nên quan trọng. Như tôi đã kể, khi mới vào nghề tôi gắn bó với sơ đồ 4-4-2. Bây giờ tôi đã học cách để linh hoạt hơn dù vẫn tin rằng 4-4-2 là sơ đồ phòng thủ tốt nhất. Với 4-4-2, đội bóng có thể khống chế toàn bộ mặt sân, dễ dâng cao và tấn công trên phần sân đối phương khi các cầu thủ pressing biết rằng có đồng đội ở phía sau để khắc phục những sai lầm của họ. Để minh họa, với sơ đồ 4-4-3, tuy có thể gây áp lực sâu ở phần sân đối phương vì có tới 3 tiền đạo, nhưng sơ đồ này có thể bộc lộ những hạn chế của hàng tiền vệ sau lưng các tiền đạo, đặc biệt ở hai cánh. Hơn nữa, nếu các tiền đạo của bạn không giỏi phòng ngự, hậu vệ đối phương sẽ dễ dàng vượt qua họ và tràn ngập khu vực giữa sân với số lượng vượt trội. Điều này ít có khả năng xảy ra với sơ đồ 4-4-2 khi bạn có thể sử dụng các cầu thủ chạy cánh để gia cố thêm cho hàng tiền vệ và tăng thêm “chất rắn” cho đội nhà ở khu trung tuyến.

Dĩ nhiên, có một nhược điểm mà sơ đồ 4-4-2 dễ bị tổn thương. Khi tấn công, đội bóng

chơi 4-4-2 cần sử dụng rất nhiều đường chuyền ngang để tiến về phía trước và đưa bóng vào khu vực có thể dứt điểm, trong khi với 4-4-3 người ta có thể di chuyển bóng qua các tuyến nhanh hơn và trực diện hơn. Có lẽ chính với tư duy này, khi đẩy tới mức cực đoan, sẽ là tầm nhìn của Guardiola với 11 cầu thủ đều là tiền vệ – kể cả thủ môn. Điều này không quá điên rồ, bởi vì nếu đội bóng chơi dâng cao, thủ môn cần phải nhanh và có thể xử lý bóng bằng chân tốt như Manuel Neuer ở Bayern Munich hay Hugo Lloris ở Tottenham.

Khi nghe các huấn luyện viên khác nói rằng đội của họ hay bị áp đảo về quân số ở hàng tiền vệ, tôi nói: “Này, đừng suy nghĩ như thế, vì cả hai bên đều có 11 cầu thủ! Nếu chúng ta bị áp đảo về quân số ở khu vực này thì đối phương sẽ bị áp đảo ở một khu vực khác trên sân, và bạn hãy tập trung vào việc chơi bóng ở những khu vực đó”.

Trong quân sự, người ta thường nói không có chiến lược nào sống sót khi ta chạm mặt kẻ thù. Điều này rất đúng trong bóng đá. Bạn dành cả tuần lên kế hoạch, rồi vào ngày thi đấu, hóa ra đối phương xếp một đội hình cầu thủ khác với những gì mà bạn đoán, hoặc ngay khi trận đấu bắt đầu bạn nhận ra họ chơi theo một sơ đồ chiến thuật hoàn toàn khác với sơ đồ mà bạn dự đoán. Hoặc, với những trận đấu nhất định, ngay cả khi đối phương chơi như cũ nhưng đội của bạn gặp khó khăn khi chống lại họ, lúc này bạn cần thay đổi sơ đồ thi đấu để phù hợp với lối chơi của đối thủ.

Trong khoảng thời gian của tôi tại Real, đội bóng gặp nhiều khó khăn với đối thủ cùng thành phố Atlético, họ luôn chơi theo một kiểu nhưng chúng tôi lúc nào cũng gặp rắc rối. Mỗi lần chúng tôi đối đầu với họ, chúng tôi đều cần phải đối phó với những gì mà Atlético muốn triển khai. Sức mạnh của Atlético tập trung ở giữa sân – khu vực họ hoạt động rất năng nổ và “hiếu chiến”. Khi cướp được bóng, họ sẽ ngay lập tức tổ chức tấn công. Vì thế, chiến thuật của chúng tôi trong các trận đấu này là không tập trung ở khu vực giữa sân, mà sử dụng hai cánh để triển khai các pha tạt bóng nhanh. Tôi cũng để cho các hậu vệ cánh chơi dâng cao hơn để gây áp lực nhanh khi chúng tôi mất bóng, nhằm ngăn chặn các pha phản công có khả năng xảy ra.

Bạn phải thường xuyên thay đổi sơ đồ thi đấu để thay thế các cầu thủ chấn thương hoặc để thích ứng với các cầu thủ mới của đội bóng. Nhưng đôi khi đây chính là thời điểm những ý tưởng tuyệt vời nhất xuất hiện ở chúng xuất hiện từ nghịch cảnh. Ở Milan, chúng tôi từng có nhiều cầu thủ chất lượng gia nhập câu lạc bộ và lúc đầu tôi phải vắt óc tính toán làm sao để mọi người đều có cơ hội ra sân, để mọi người đều vui vẻ, nhưng sau đó đội đã gặp phải một sự cố tuyệt vời. Đầu tiên, Andriy Shevchenko dính chấn thương, do đó tôi chuyển Andrea Pirlo trở lại vị trí tiền vệ lùi, người kiến thiết bóng phía sau hai tiền vệ tấn công. Và cuối cùng chúng tôi đã phát minh ra sơ đồ hình cây thông Giáng sinh<sup>56</sup>. Như người Anh vẫn thường nói thì đúng là “Cái

khó ló cái khôn”.

Chìa khóa thành công của sơ đồ hình cây thông Giáng sinh đến từ trận đấu với Deportivo de La Coruña ở Champions League. Deportivo sử dụng hai tiền vệ kiến thiết lùi sâu và tôi nghĩ nếu Milan chơi với đội hình thông thường, không kể các cầu thủ chấn thương, chúng tôi sẽ không thể phòng thủ hiệu quả trước sự phát động tấn công của hai cầu thủ này: do họ chơi khá thấp nên chúng tôi không thể gây tác động được. Vì thế, chúng tôi đã thay đổi bằng cách sử dụng hai tiền vệ tấn công để gây sức ép lên hai tiền vệ kiến thiết của Deportivo khi Milan mất bóng. Thật ra, có thể thấy rằng toàn bộ ý tưởng này xuất phát từ tư duy phòng ngự chứ không phải tấn công, tức là một kiểu tư duy bóng đá đậm chất Ý: “Làm thế nào để ngăn cản đối thủ?” là điều đầu tiên tôi nghĩ đến. Chúng tôi đã thắng trận đấu đó với tỷ số 4-0. Có thể nếu hôm đó Milan thua 0-4 thì tôi đã vứt ngay cái ý tưởng này đi nhưng mọi việc đã không xảy ra như thế. Trong trận đấu tiếp theo ở Champions League, chúng tôi gặp Bayern Munich và tiếp tục thắng 2-1 với sơ đồ này, và tôi bắt đầu tin rằng cái khôn đã ló ra từ cái khó...

Trong bóng đá cũng như trong bất cứ công việc gì, bạn không bao giờ được đứng yên. Không bao giờ được phép tin rằng chiến thuật đem lại thành công lớn lao cho bạn ngày hôm nay sẽ tiếp tục hiệu quả vào ngày mai. Đối thủ của bạn sẽ không ngồi đó và để mọi việc cứ thế xảy ra. Hãy nhìn vào Chelsea ở mùa giải 2015/2016. Mới ở mùa giải trước đó, Chelsea là nhà vô địch không thể đánh bại; nhưng nay thì họ khó khăn lắm mới giành được một trận thắng. Vẫn là những cầu thủ đó, vẫn là chiến thuật và lối chơi cũ, vậy thì điều gì đã thay đổi? Câu trả lời: sự khác biệt là do các đội bóng khác ở Anh đã tiếp tục tiến lên và tìm ra cách đối phó với lối chơi của Chelsea.

Đứng yên cũng có nghĩa là bạn đang thụt lùi. Tôi thích tennis và mỗi lần nhìn thấy một lứa vận động viên mới nổi lên – Chris Evert, Martina Navratilova, Steffi Graf, Serena Williams, Björn Borg, Andre Agassi, Pete Sampras, Roger Federer, Novak Djokovic – tôi đều không bao giờ tin được rằng có một ngày họ sẽ bị đánh bại. Nhưng điều đó luôn luôn xảy ra. Khi tôi nói chuyện với Billy Beane, thành viên lãnh đạo của của đội bóng chày Oakland Athletics với chiến lược lừng danh *Moneyball*, anh chia sẻ rằng các thay đổi mang tính cách mạng có thể sẽ đem lại lợi thế cho đội khoảng một năm, và sau đó các đội khác sẽ đơn giản là sao chép và nâng cấp:

### ***Lính bộ binh***

Các cầu thủ mà mọi người đề cập đến như *lính bộ binh*, *ngựa thồ* hay *xe chở nước* là những người tôi gần gũi nhất ở mọi đội bóng. Dạng cầu thủ này có những phẩm chất được tôi đánh giá

cao nhất, vì họ có những kỹ năng, năng lực tương đồng với tôi khi còn là cầu thủ.

Lính bộ binh là những cầu thủ luôn hết mình vì đội bóng ở mọi thời điểm, mọi trận đấu và cả trong lúc luyện tập – vì thế tôi không tốn nhiều thời gian với các cầu thủ này. Họ là những thành viên của đội không cần được chăm sóc nhiều, họ luôn luôn tự tạo động lực cho mình, vì thế cho phép bạn dành nhiều thời gian hơn cho những người cần được quan tâm<sup>57</sup>.

Tôi nhớ tất cả những cầu thủ *lính bộ binh* như những siêu sao, bởi vì nếu thiếu họ chúng ta không thể có các siêu sao. Nói ra thì hơi sáo rỗng, nhưng bóng đá thật sự là một trò chơi tập thể. Ví dụ, tại Reggiana, cầu thủ làm việc nặng nhọc nhất là Leonardo Calucci, trong khi ở Parma tôi có Roberto Sensi. Với Juventus, những chiến binh của tôi là Antonio Conte hay Edgar Davids, những cầu thủ có rất nhiều cá tính. Các cầu thủ này không những là ngôi sao của đội mà còn có một tinh thần chiến binh quả cảm, tinh thần khiến chúng ta đôi khi dễ dàng quên mất tài năng và sự cần thiết của họ.

Lần đầu tiên gặp Davids, tôi nói với cậu ấy: “Tôi rất vui vì được trở thành huấn luyện viên của cậu vì cậu là một cầu thủ tuyệt vời. Cậu mạnh mẽ và năng nổ – cậu luôn cống hiến 100% khả năng của mình”. Davids nhìn tôi và nói: “Và tôi cũng là một cầu thủ rất tài năng”. Tôi đã mắc một sai lầm cổ điển khi cho rằng các cầu thủ tài năng thường không làm việc chăm chỉ. Các cầu thủ chuyên cần thỉnh thoảng không được người hâm mộ và ông chủ công nhận, nhưng họ luôn được thừa nhận bởi huấn luyện viên của mình.

Chiến binh của tôi ở Chelsea là Branislav Ivanović và John Terry, là Alex ở Paris Saint-Germain; còn tại Madrid người đó là Toni Kroos vào mùa giải cuối cùng. Tôi có Gennaro Gattuso Milan, và tôi còn có cả Clarence Seedorf. Mọi người không cho rằng Seedorf là một chiến binh nhưng thực ra cậu ta rất mạnh mẽ.

Seedorf là một cầu thủ mà bạn cần phải phân công công việc rõ ràng. Bạn cần phải nói “Giải quyết vấn đề này” và cậu ta sẽ thực hiện nó, còn nếu bạn nói không cụ thể thì với cá tính mạnh, cậu ta sẽ muốn làm tất cả mọi việc. Bí quyết trong trường hợp này là di chuyển Seedorf đến vị trí mà tôi nghĩ cậu ta có giá trị nhất, và tôi cần phải thuyết phục Clarence tin vào điều này.

Khi chuyển đến Milan vào năm 2002, Seedorf tranh cãi rất nhiều với đồng đội. Seedorf có một cá tính mạnh và cư xử như thể mình phụ trách tất cả các cầu thủ khác. Cuối cùng các cầu thủ nói với Seedorf “Này, cậu không phải là huấn luyện viên – cậu không cần nói như thế”. Thực tế, Seedorf có thể vừa trở thành chiến binh vừa trở thành thủ lĩnh, nhưng khi đó Paolo Maldini đang là thủ lĩnh phòng thay đồ, vì thế tôi cần tạo một sự cân bằng để có thể sử dụng Seedorf tốt nhất. Những điều Seedorf làm không hề xấu – cậu ta chỉ hơi phấn khích quá mức, hơi quá cuồng nhiệt về cách chơi như thế nào mà thôi. Seedorf có nhiều ý tưởng thú vị nhưng hơi áp đặt khi giải thích

chúng với mọi người. Tôi cần phải tìm ra cách dung hòa. Tôi nói Seedorf cần phải lịch sự và kiên nhẫn hơn khi giải thích vấn đề, và tôi nói với các cầu thủ khác rằng họ cần phải hiểu là tôi tin vào những điều mà Seedorf đang làm. Tôi nói với Seedorf: “Đây là một ý kiến hay, nhưng cách thuyết phục mọi người của cậu thì dở quá! Chúng ta cần hướng dẫn các cầu thủ khác chậm rãi hơn”.

Seedorf là một trong những cầu thủ tôi luôn muốn có trong đội của mình. Trên hết, kiểu cầu thủ như vậy sẽ là tấm gương cho đồng đội. Thủ lĩnh của đội được chọn bởi tập thể, không phải bởi huấn luyện viên hay chủ tịch, và cuối cùng Seedorf đã là một thủ lĩnh thực sự. Cậu ta đã học được cách xoa dịu tình hình, các cầu thủ muốn có cá tính và sự tự tin của Seedorf trong tập thể. Phẩm chất thường quan trọng hơn kỹ thuật.

### ***Đối thủ***

Ở cấp độ cao nhất của bóng đá thế giới có một nhóm nhỏ các huấn luyện viên hàng đầu và tôi đã có vinh dự được đối đầu với họ ở nhiều giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp. Biết được cách các huấn luyện viên khác làm việc, cách đội bóng của họ chơi là rất cần thiết khi đội bóng của tôi đối đầu với đội bóng của họ, tuy nhiên một điều quan trọng không kém là tôi có thể học hỏi từ họ.

Tôi được hỏi rất nhiều về các huấn luyện viên khác nhưng tôi không nhất thiết phải biết họ một cách riêng tư, vì thế tôi chỉ thực sự nói về đội bóng của họ và cách họ huấn luyện. Dĩ nhiên, bạn cũng như nhiều người khác có thể cho rằng, đội bóng phản ánh tinh thần và tính cách của huấn luyện viên. Ví dụ, đội bóng của Arsène Wenger sẽ luôn luôn chơi tấn công, nhưng tùy theo tình hình cụ thể. Khi tấn công với đội hình Arsenal bất bại trong mùa giải 2003-2004, họ vẫn rất mạnh mẽ khi không có bóng, với Patrick Vieira ở trung tâm hàng tiền vệ phía trước cặp trung vệ Sol Campbell và Kolo Toure. Tất cả những cầu thủ này đều to con, cao hơn gần 3cm so với chiều cao trung bình của đội hình hiện tại. Giống như người ta nói trong môn quyền Anh, một anh chàng to lớn sẽ luôn đánh bại một anh chàng nhỏ con. Liệu điều này có nghĩa là Wenger luôn cố gắng đạt được sự cân bằng trong tấn công? Có phải Wenger là người như thế? Rõ ràng đội bóng của Wenger phản ánh điều này.

Khi đối đầu với những đội bóng như Arsenal – vốn thiên về lối chơi kiểm soát bóng, bạn cần phải chơi quyết liệt. Bạn cần phải mạnh mẽ hơn trong những pha tranh chấp, bạn cũng phải kiên nhẫn và không quá sợ hãi khi họ có bóng, bởi vì điều này có thể là lợi thế của bạn trong những pha phản công.

Phong cách của Mourinho rất khác. Ông ta không muốn bị đánh bại trong bất cứ vấn đề

nào. Mourinho chấp nhận giữ tỷ số 0-0 một thời gian dài và chờ đợi, không lo lắng về việc tỷ số của trận đấu chưa được mở. Một lần nữa, điều này lại giống như trong môn quyền Anh, đội bóng của Mourinho chơi như những võ sĩ phản đòn: đối thủ sẵn sàng chuẩn bị chơi 11 hiệp chỉ để bạn kiệt sức và hạ gục bạn ở hiệp thứ 12: Đội bóng của Mourinho sẽ khiến đội bạn mệt mỏi; khi đó họ sẽ tiến lên và kết liễu trận đấu.

Với Pep Guardiola, kiểm soát bóng là chìa khóa của huấn luyện viên này. Đội bóng của Guardiola sẽ giữ bóng, bạn biết điều này và phải chấp nhận nó. Bạn không thể đối đầu với đội của Pep về vấn đề kiểm soát bóng, nhưng điều này không phải hoàn toàn xấu. Khi không có bóng, bạn sẽ có ít vấn đề phải giải quyết hơn! Khi có bóng, có rất nhiều vấn đề có thể xảy ra bởi “phá hủy” luôn dễ hơn là “kiến tạo”. Phá lối chơi của đối phương thì dễ dàng hơn nhiều, nó liên quan đến tính tổ chức và kỷ luật của đội bóng và ai cũng có thể học được điều này, trong khi đó rất khó để dạy cho ai đó về “sáng tạo”.

Khi chúng tôi chuẩn bị cho trận bán kết lượt đi Champions League với Bayern Munich<sup>58</sup>, mọi người ở Real rất lo lắng về khả năng kiểm soát bóng của Bayern. Hùm xám đã đánh bại Barcelona đầy thuyết phục ở mùa giải trước đó, vì thế chúng tôi hiểu là họ rất mạnh. Trong các cuộc họp trước trận đấu, tôi tập trung vào việc thuyết phục các cầu thủ rằng khả năng kiểm soát bóng của đối thủ chính là chìa khóa để Real chiến thắng trận đấu. Tôi nói họ không nên lo lắng nếu Bayern áp đảo về kiểm soát bóng lúc đầu, miễn là các cầu thủ bình tĩnh và giữ đúng vị trí, chúng tôi sẽ từ từ chơi trận đấu của riêng mình và vẫn kiểm soát trận đấu mà không cần sở hữu bóng. Quan trọng là không được đánh mất vị trí trên sân! Trong 20 phút đầu tiên của trận đấu chúng tôi rất hiếm khi chạm được bóng mặc dù bằng cách nào đó Real đã ghi bàn. Tôi cố gắng chuyển một thông điệp cho các cầu thủ trên sân: nếu 20 phút tiếp theo mà chúng ta vẫn không chạm được vào bóng như thế này thì cần lo lắng một chút đấy! Vào giờ nghỉ giữa hiệp tôi nói: “Được rồi, ý tôi không phải là không cần lo lắng chút nào!”.

Với đội bóng của Sir Alex Ferguson, các trận đấu luôn luôn mở và căng thẳng. Bí quyết để chống lại Manchester United là hiểu rằng nhịp độ trận đấu – sức mạnh, tốc độ, cường độ – chứ không phải chiến thuật, mới là vấn đề quan trọng của MU. Dĩ nhiên, Ferguson đã phát triển chiến thuật trong suốt khoảng thời gian làm việc tại United và ông đã rất hiệu quả ở Champions League. Nói một cách hình ảnh thì khi đối đầu với đội bóng của Ferguson bạn cần phải làm gián đoạn trận đấu, phải phá được nhịp độ của họ.

Diego Simeone có phong cách tương tự Mourinho. Ở Tây Ban Nha, phong cách chơi của cậu ta là máu lửa, năng nổ, dồn dập và đầy ắp tinh thần đồng đội.

Tất cả các huấn luyện viên có phương pháp và phong cách của riêng mình, nhưng tôi cho

rằng một chút linh hoạt cũng có lợi. Tôi cần có không gian để điều chỉnh, một chút co giãn. Tuy nhiên điều này có thể không phải là cách của những người khác. Một trong những huấn luyện viên tôi rất ngưỡng mộ là Valeriy Lobanovskyi người Ukraine. Ông ta rất nguyên tắc trong tất cả những vấn đề nằm trong hệ thống chiến thuật: cái gì trong hệ thống thì được phép, ngoài hệ thống thì cấm tiệt! Với Lobanovskyi<sup>59</sup>, có thể có sự linh hoạt khi thảo luận về sơ đồ chiến thuật và cách chơi của toàn đội – nhưng một khi quyết định được ra, đó sẽ là quyết định cuối cùng. Nếu chiến thuật cam kết xếp 5 tiền vệ ở phía trên để tập trung bóng vào một số vị trí nhất định, thì việc đưa bóng ra những vị trí khác là không thể chấp nhận được.

Khi còn là cầu thủ ở Roma, có lần tôi được xem một buổi tập được dẫn dắt bởi Lobanovskyi và cường độ tập luyện là không thể tin được. Ông ta sử dụng toàn bộ chiều dài của sân, chia các cầu thủ thành 3 nhóm, mỗi nhóm 7 người. Hai nhóm đầu tiên sẽ tập bài “tấn công và phòng thủ”; và khi nhóm phòng thủ giành được bóng, họ sẽ chuyển và di chuyển về phía giữa sân để đấu với nhóm thứ 3, tức là chuyển từ vai trò phòng ngự sang vai trò tấn công ngay lập tức! Toàn đội đã tập như thế trong vòng 45 phút, lặp đi lặp lại bài tập. Tôi đã thử thực hiện bài tập này Madrid và đội bóng chỉ có thể duy trì nó trong vòng 15 phút. Thật là điên rồ.

Dynamo Kiev của Lobanovskyi không có nhiều cá nhân xuất sắc – họ chỉ có Oleh Blokhin, Igor Belanov, Andriy Shevchenko và Serhiy Rebrov ở nhiều giai đoạn khác nhau – nhưng lối chơi thì luôn xoay quanh tập thể. Đội bóng luôn là ưu tiên hàng đầu. Luật của Lobanovskyi rất cứng rắn – có thể điều chỉnh mọi thứ trong sơ đồ chiến thuật; ngoài sơ đồ chiến thuật là không gì cả.



- Biết rõ công việc của mình. Đó là tất cả những gì mà cấp dưới kỳ vọng ở bạn. Nếu họ nhìn thấy ít hơn điều mình kỳ vọng, bạn sẽ không có cơ hội lãnh đạo họ lâu dài!

- Đừng bỏ qua những chiến binh trong tổ chức chỉ bởi vì họ ít cần sự chăm sóc hơn mọi người.

- Mọi người đều có lúc thăng lúc trầm; hãy đối xử với những tài năng trầm lặng như với các ngôi sao – tức là với cùng một mức độ quan tâm và săn sóc.

- Nếu bất chợt gặp phải một ý tưởng tuyệt vời, hãy chớp lấy nó.

- Tìm hiểu về tổ chức để đảm bảo rằng bạn theo đúng bản sắc mà tổ chức đó muốn xây dựng và duy trì. Cần nghiên cứu kỹ lưỡng những vấn đề sau trước khi đồng ý gia nhập một tổ chức – cấu trúc quản trị ở đây như thế nào, bạn sẽ báo cáo cho ai, ai sẽ báo cáo cho bạn? Câu trả lời cho những vấn đề này và cho những câu hỏi khác sẽ là trung tâm của việc cuối cùng bạn sẽ thành công hay thất bại.

- Luôn luôn nghĩ về chiến thắng, phát triển tinh thần chiến thắng xuyên suốt tổ chức là cách duy nhất đảm bảo thành công qua thời gian.

- Coi mỗi ngày như thể ngày mai sẽ là thời điểm mà các tài năng trong đội của bạn sẽ bùng nổ. Suy nghĩ “Hoang tưởng tích cực” này sẽ buộc bạn hiểu sự phát triển năng động của nhân tài và dự đoán những vấn đề có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sự bùng nổ của họ.

- Hãy để các sản phẩm/tài năng tham gia vào việc giải quyết vấn đề: khuyến khích họ trở thành các thành phần tích cực trong việc tìm kiếm giải pháp. Nếu có sự bế tắc trong phương hướng cuối cùng, người lãnh đạo sẽ ra quyết định.

- Hãy nhớ rằng, không có nhà lãnh đạo hay huấn luyện viên vĩ đại nào. Họ chỉ vĩ đại giống như những tài năng mà họ đã thu phục, dẫn dắt và các tài năng này cống hiến cho họ mỗi ngày để đưa các ý tưởng thành hiện thực.

Trải nghiệm đầu tiên của tôi khi đối đầu với đội bóng của Carlo là trận bán kết Champions League năm 1999, khi cậu ta dẫn dắt Juventus<sup>60</sup>. Tôi thực sự không biết nhiều về Carlo, nhưng vì rất thân với Marcello Lippi nên tôi hỏi thăm: “Này, tay Ancelotti mới đến này là người như thế nào? Tôi có nên uống với cậu ta một ly không?”. Lippi nói: “Ồ, một anh chàng tuyệt vời đấy, nhưng cậu ta chỉ uống sau khi biết rằng đó là một việc tốt”.

Lần đó chúng tôi đã không đi uống với nhau. Những điều như thế vẫn xảy ra trong một trận đấu ở châu Âu. Sau trận bán kết ở Turin, phòng thay đồ của chúng tôi cực kỳ hưng phấn: đã rất lâu rồi, kể từ năm 1968, United mới lại lọt vào chung kết giải đấu danh giá này, nên mọi người quên hẳn ý định nói trên. Tôi không gặp Carlo vào cuối trận đấu, nhưng trong những năm sau đó cậu ta đã nổi bật nhiều nơi khác nhau. Tôi luôn biết rằng đội của Carlo rất khó bị đánh bại, họ luôn chơi với một đường hướng rõ ràng.

Có một dịp mà tôi nhất định phải kể lại ở đây, đó là lần mà tôi cho là Carlo đã ứng xử với một phẩm cách tuyệt vời – khi trên cương vị huấn luyện viên Chelsea, cậu ta đến phòng thay đồ của tôi ở Old Trafford sau một trận đấu. Khi Carlo ngồi xuống ghế, tôi biết đã có gì đó không hay xảy ra. Tôi nghĩ Carlo có một vài tin xấu về gia đình, nhưng không phải, đó là chuyện về Abramovich. Hóa ra ngay trước đó, tại phòng thay đồ của Chelsea, ông chủ Abramovich đã ngồi chờ sẵn sau trận đấu thất bại của Chelsea và nói rõ ràng về hậu quả có thể xảy ra với vị huấn luyện viên. Khi gặp tôi, rõ ràng Carlo rất buồn bã, vì thế tôi nói: “Thôi, quên chuyện ấy đi. Ông ta không thể sa thải cậu vào giữa mùa giải được đâu!”.

Khi nhìn lại, tôi hiểu ra rằng nỗi lo âu của Carlo sau trận đấu đó là chính xác – ông chủ Abramovich đã ra quyết định về số phận của huấn luyện viên trưởng Chelsea! Trong trận lượt về, Carlo đã thay Fernando Torres ra và đưa Didier Drogba vào sân – chính cầu thủ này đã ghi bàn cho Chelsea. Cuối cùng chúng tôi thắng trận đó 2-1, và tỷ số chung cuộc sau hai lượt trận là 3-1<sup>61</sup>. Abramovich đã mua Fernando Torres với giá 50 triệu bảng. Bạn có nhớ điều đó không, quả là một sự phí phạm khủng khiếp! Nhưng bởi vì chính ông ta đã trả số tiền đó, vì hôm đó Chelsea thua và Carlo lại thay Torres ra khỏi sân, nên tôi nghĩ Abramovich đã có quyết định về số phận của Carlo.

Carlo có lẽ đã biết cái kết của mình tại Chelsea, nhưng điềm tỉnh trở lại ngay sau đó.

Chúng tôi uống một vài ly rượu và cậu ta vui vẻ lại, nhưng Carlo hiểu mình không thể tránh khỏi điều sẽ xảy ra. Sau trận đấu cuối cùng mà Carlo dẫn dắt Chelsea gặp Everton trên sân khách, có một chiếc xe riêng của câu lạc bộ đợi Carlo bên ngoài sân, và kể từ đó cậu ta đã không bao giờ có dịp quay trở lại đội. Nhưng ngay khi Carlo quay về London, các cầu thủ Chelsea – Frank Lampard và những người khác – đã mời huấn luyện viên trưởng ra ngoài ăn tối chia tay, và điều đó thật tuyệt vời. Đó chính xác là điều mà bạn mong muốn dành cho một người đã từng đóng một vai trò trong cuộc sống của bạn!

Chúng tôi trở thành bạn của nhau kể từ lúc đó. Carlo là một quý ông thực thụ, một quý ông có mục tiêu. Carlo có một tính cách trầm lặng, và điều đó cho phép cậu ta thực sự lắng nghe mọi người. Những người biết lắng nghe đúng cách sẽ luôn học được rất nhiều điều. Carlo không phải là kiểu người chỉ phối phòng thay đồ, nhưng mỗi khi cậu ta nói ra điều gì đó thì luôn luôn đáng để chúng ta lắng nghe.

Carlo là một người tốt, một huấn luyện viên giỏi. Tôi đã hy vọng cậu ta đến với Manchester United, nhưng đến nay điều đó vẫn chưa xảy ra. Thôi thì hãy đợi một dịp khác, biết đâu được đấy!

Giống như trong kinh doanh, trong thể thao các câu lạc bộ luôn nghiên cứu, tìm kiếm những phương pháp mới có thể đem lại lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh luôn được tìm kiếm từ khía cạnh phân tích dữ liệu và khía cạnh tâm lý của môn thể thao. Trong thể thao, mọi người đều cho rằng chúng ta có lợi thế như nhau về mặt thể chất – các đội thể thao đều có vị trí ngang nhau về điều kiện, huấn luyện. – nhưng với dữ liệu và tâm lý các cầu thủ, có vô số cách tiếp cận, công nghệ, kỹ thuật mới vẫn đang được phát triển.

Dĩ nhiên, chúng ta hiếm khi biết được điều gì sẽ đúng trong tương lai, nhưng vẫn cần phải bắt đầu tại một điểm nào đó. Các kế hoạch không bao giờ diễn ra hoàn hảo, nhưng còn tốt hơn là không có kế hoạch nào – hãy chủ động thay vì buộc phải phản ứng lại với điều sẽ xảy ra.

## ***Phân tích***

Các nhà lãnh đạo, vốn quen với việc phán đoán một cách cảm tính và tin vào trực giác và kinh nghiệm, thường sợ phương pháp phân tích thống kê. Nhưng từ sau sự xuất hiện của *Moneyball* – cuốn sách của Michael Lewis nói về cách thức mà phương pháp tiếp cận dựa trên thống kê và các bằng chứng xác thực của Billy Beane tại câu lạc bộ Oakland Athletics thách thức lối tư duy thông thường trong môn bóng chày – phân tích thể thao được mọi người chấp nhận nhiều hơn. Tuy nhiên, công cụ này vẫn là mối đe dọa đối với một số người. Tôi biết vẫn còn vài huấn luyện viên sẵn lòng bỏ qua các dữ liệu được cung cấp bởi các phòng phân tích, nhưng điều này sẽ không kéo dài mãi mãi. Nếu một câu lạc bộ phải chọn giữa một huấn luyện viên và một bộ phận phân tích đã được đầu tư như một phần của chiến lược dài hạn, thật dễ dàng để ra quyết định.

Tại Madrid, chúng tôi sử dụng số liệu thống kê chủ yếu trong khía cạnh thể chất của các cầu thủ. Với tôi, công dụng quan trọng nhất của thống kê là kiểm soát các yếu tố thể lực trong luyện tập như sự mệt mỏi hay kiệt sức; nhờ đó các cầu thủ có thể tránh được các chấn thương tiềm tàng. Đó là những gì dữ liệu GPS đem lại. Tôi biết có những câu lạc bộ sử dụng các con số này trong công tác tuyển dụng nhưng tôi không tham gia vào việc này và cũng không sử dụng nhiều trong công tác huấn luyện.

Thành thật mà nói, thậm chí nếu nhận được phân tích và số liệu cho thấy đội bóng thiếu hiệu quả ở một vài điểm, chúng tôi vẫn không sử dụng tối đa những thông tin này! Đó là lỗi của tôi cũng giống như của bất cứ ai khác, vì tôi không mấy tin tưởng rằng những con số liên quan

đến dữ liệu kỹ thuật, nghĩa là những gì các cầu thủ làm với trái bóng – sút, tạt bóng, đánh đầu, chuyền bóng – có nhiều giá trị như bên kỹ thuật tuyên bố. Như vậy, rõ ràng đây là một lĩnh vực mà tôi có thể học hỏi và phát triển thêm. Với vai trò là một huấn luyện viên trưởng, tôi có thường xuyên yêu cầu một phân tích viên tìm cho mình dữ liệu và chất vấn về các dữ liệu hay không? Câu trả lời: có lẽ là không thường xuyên. Tất cả chúng ta đều cần tận dụng tốt hơn các dữ liệu, bởi nếu ta không làm thì chắc chắn sẽ có người khác thực hiện và giành lấy lợi thế.

Quan trọng không kém là bạn không được mất kiểm soát với các con số. Chúng chỉ là công cụ, bạn không nên để chúng ám ảnh. Đã có lúc tất cả các nhà phân tích dữ liệu đều quan tâm đến vấn đề kiểm soát bóng. Tại sao? Bởi vì đó là một thứ mà bạn có thể đo lường. Nhưng như Albert Einstein từng nói “Cái có thể đo lường được chưa hẳn đã quan trọng, và cái quan trọng chưa chắc đã có thể đo lường được”. Rõ ràng là chỉ kiểm soát bóng thôi là không đủ để chiến thắng một trận đấu. Chỉ có một phần duy nhất của dữ liệu có tương quan với chiến thắng, đó chính là những bàn thắng. Nếu ghi nhiều bàn hơn đối thủ, bạn sẽ thắng. Các dữ liệu về kỹ thuật hiện nay chỉ xoay quanh thời gian mà cầu thủ giữ bóng trong chân họ, tức là khoảng một hay hai phút. Điều tôi muốn là các dữ liệu về thể chất trong 88 hay 89 phút còn lại của cầu thủ. Tôi cần thông tin này vì những lý do chiến thuật. Các cầu thủ mất bao lâu để quay trở lại vị trí phòng ngự của mình tại những thời điểm nhất định trong trận đấu: Nếu biết được điều này, tôi sẽ biết có thể cho phép các cầu thủ dâng lên bao xa để họ vẫn còn cơ hội quay trở lại vị trí cũ khi đối phương phản công.

Nếu chúng ta quay trở lại với Arrigo Sacchi, người thầy của tôi trong nghề huấn luyện viên, và nhìn vào sơ đồ thi đấu mà ông sử dụng, thì rõ ràng ông có thể đã được hỗ trợ nhiều hơn từ các dữ liệu về thể chất – những con số cho thấy khối lượng công việc các cầu thủ phải thực hiện để chiếm lại vị trí của mình trong sơ đồ thi đấu. Nếu thi đấu với cường độ cao như các đội bóng của Jürgen Klopp ở Dortmund và bây giờ là Liverpool, các dữ liệu thể chất như trên là rất quan trọng. Ở đây, câu hỏi không phải là “Sơ đồ chiến thuật này có phù hợp không?”, mà là “Lối chơi này có kéo dài được cả mùa giải hay không, hay là 2-3 mùa giải?”. Liệu các cầu thủ có thể chịu đựng được lượng năng lượng tiêu hao và tình trạng căng thẳng của cơ thể như vậy không?

Trong công tác huấn luyện, tôi luôn có những người cung cấp dữ liệu, ví dụ tại Chelsea là Mike Forde và Nick Broad. Hai chàng trai trẻ này đánh giá rất cao các dữ liệu. Nhưng tôi cũng có Giovanni Mauri, một người làm việc theo phong cách cổ điển nhiều hơn, và anh mang lại sự cân bằng cần thiết trong việc phân tích các con số. Tôi tin tưởng Mauri vì anh tin vào trực giác, những điều đạt được qua nhiều năm kinh nghiệm. Chúng ta cần cả phân tích thống kê lẫn trực giác, vì cuối cùng ai không hiểu dữ liệu sẽ bị dữ liệu “nuốt chửng” ngay!

Nick sẽ phân tích khoảng đường các cầu thủ di chuyển trong trận và tính toán xem liệu các cầu thủ có nhiều nguy cơ chấn thương hơn không. Cậu ta sẽ cho tôi biết, đại loại như nếu một cầu thủ chơi theo một kiểu nhất định trong những thời điểm cụ thể của trận đấu, thì sẽ có nhiều khả năng ghi bàn hơn. Những thông tin dạng này về cả đội bóng lẫn đối thủ đều được chuẩn bị. Lại một lần nữa các dữ liệu về thể chất giúp tôi đưa ra những quyết định chiến thuật.

Tại Madrid, trước khi thi đấu với Atlético, các phân tích viên nói cho tôi biết trung bình tiền đạo đối phương Diego Costa chạy khoảng 8km mỗi trận đấu, hầu hết trong đó là các pha dứt điểm ở cự ly dài, xâm nhập vào khoảng trống phía sau các hậu vệ biên. Tuy nhiên, thỉnh thoảng Costa chỉ chạy một nửa khoảng đường nói trên, và trong những trận đấu đó Atlético thua trận. Vì thế, về mặt chiến thuật, liệu chúng tôi có thể ngăn chặn những pha dứt điểm của Costa? Do đó tôi yêu cầu các hậu vệ biên lùi sâu, không cho Costa tìm thấy khoảng trống đằng sau họ và buộc cậu ta phải di chuyển những đoạn ngắn để nhận bóng với tư thế xoay lưng lại khung thành. Chúng tôi không luôn luôn đánh bại Atlético, nhưng trong phần lớn các trận đấu với họ, chúng tôi đã ngăn chặn thành công Costa.

Dữ liệu quan trọng nhất với tôi đến từ việc xem các trận đấu. Đôi mắt là công cụ phân tích trận đấu tốt nhất của tôi. Kinh nghiệm và kiến thức của tôi đến từ việc xem hàng ngàn trận đấu, và bất kỳ dữ liệu nào tôi nhận được từ các nhân viên sẽ bổ sung thêm vào vốn kiến thức đó. Kiến thức cũ của tôi có thể vượt lên trên các dữ liệu. Công việc của tôi là xem xét tất cả dữ liệu, chọn lọc và quyết định xem điều gì có liên quan. Tôi cũng yêu cầu các nhân viên xem các trận đấu và đưa ra các phân tích trực quan của họ. Tôi hỏi họ về đối thủ, về cách tổ chức, giành lại bóng, tốc độ phản công, tình huống cố định vv... nói chung là về tất cả mọi thứ.

Cần lưu ý đến tầm quan trọng của việc sàng lọc dữ liệu, để bản thân không bị quá ám ảnh về những con số. Ở Chelsea, có lần một phân tích viên đến nói với tôi như sau “Có 3 cầu thủ, Salomon Kalou, Joe Cole và Nicolas Anelka, khi họ chơi với nhau, họ chạy tổng cộng hơn 1.000 mét nước rút mà không có bóng. Điều này có tương quan trực tiếp với việc giành chiến thắng”. “Tuyệt”, tôi nói, “thế cậu định để Drogba chơi ở đâu?”.

Một ví dụ về dữ liệu quan trọng khác: Ronaldo ghi 60 bàn trong 60 trận. Điều này có nghĩa là cầu thủ này ghi trung bình 1 bàn/1 trận – tức là có Ronaldo trong đội hình thì bạn sẽ chiến thắng. Thậm chí, trước khi trận đấu bắt đầu, bạn đã đang dẫn trước 1-0 rồi! Các dữ liệu kỹ thuật chúng tôi cần quan tâm chỉ là bàn thắng của Ronaldo xuất phát từ vị trí nào mà thôi. Nếu đối thủ giải quyết được vấn đề này, chúng ta cần phản ứng lại, nhưng điều tuyệt vời ở Ronaldo là ngay cả khi bạn biết điều gì sẽ xảy ra bạn vẫn gặp khó khăn để ngăn chặn được cầu thủ này! Đó là một trường hợp của nguyên tắc Lombardi. Huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại người

Mỹ, Vince Lombardi, có ít lỗi chơi hơn đối thủ nhưng ông không bao giờ quan tâm nếu các đối thủ biết đội của ông chơi như thế nào. Ý tưởng của Lombardi rất đơn giản – nỗ lực để đạt mức hoàn hảo nhất có thể ở các lỗi chơi then chốt – kết quả là dù đối thủ chơi như thế nào thì cũng không thể ngăn chặn được đội của ông.

## ***Trò chơi tâm lý***

Khía cạnh tâm lý là một trong những điều ít được khai thác nhất trong bóng đá. Giới truyền thông thích nói về các trò chơi tâm lý hay cuộc chiến tâm lý mà huấn luyện viên có thể sử dụng, cố gắng gây ảnh hưởng lên cầu thủ hoặc trọng tài, nhưng tôi không hứng thú lắm với những vấn đề này. Mọi người đều biết tôi không dùng các chiến thuật kiểu này. Tôi tự hào là đã luôn cư xử tôn trọng đối với các cầu thủ, câu lạc bộ và chính bản thân. Tôi nhạo đối thủ và trọng tài để đạt được một vài lợi ích tâm lý không phải là phong cách của tôi. Tôi chiến đấu cùng đội bóng của tôi trên sân cỏ, không ở nơi nào khác.

Tuy nhiên, tôi rất hứng thú trong việc sử dụng các liệu pháp tâm lý vì lợi ích của các cầu thủ và đội bóng. Theo kinh nghiệm của tôi, chúng ta có rất nhiều kiến thức về khía cạnh thể chất nhưng chỉ hiểu biết hạn chế về khía cạnh tinh thần trong bóng đá. Tôi có một bác sĩ tâm lý trong đội ngũ nhân viên ở cả Chelsea và Milan, nhưng ở Madrid thì không. Khía cạnh tâm lý của trận đấu cực kỳ thú vị và hữu dụng, nhưng một nguyên nhân làm cho liệu pháp tâm lý không được sử dụng rộng rãi là vì các cầu thủ khá miễn cưỡng đón nhận. Họ nghĩ rằng liệu pháp tâm lý quá riêng tư, giống như đi gặp bác sĩ tâm thần vậy!

Ở khía cạnh nào đó, chúng ta luôn làm việc với khía cạnh tâm lý nhiều như với khía cạnh thể chất của các cầu thủ, chỉ có điều là chưa áp dụng khoa học mà thôi. Mỗi ngày, với vai trò là huấn luyện viên bạn thường phải đương đầu với một số vấn đề về tâm lý. Giữ cho các cầu thủ luôn vui vẻ thoải mái, duy trì động lực – tất cả đều liên quan đến tâm lý. Tại Real Madrid, Marcelo từng đến gặp tôi và yêu cầu được thi đấu ở tất cả các trận, nếu không cậu ta sẽ yêu cầu chủ tịch được rời khỏi đội bóng! Tôi nói với Marcelo: “Nghe này, bây giờ không đúng thời điểm và thị trường chuyển nhượng đã đóng cửa, do đó cậu buộc phải ở lại đây đến hết mùa giải”. Marcelo là một cầu thủ rất kinh nghiệm mặc dù còn trẻ và cậu ta đã rất thất vọng vì không được chơi trận trước đó. Mà đâu phải là cậu ta bị loại khỏi đội hình chính, đơn giản là tôi chỉ muốn cho Marcelo được nghỉ ngơi một chút!

Đây là một ví dụ khi cố gắng giữ động lực cho các cầu thủ, bạn phải giao tiếp tốt với họ như thế nào. Không có lý do nào để Marcelo cảm thấy bị cảnh báo, và nếu như thiếu một sự trao

đổi rõ ràng cậu ta có thể nghĩ rằng câu lạc bộ không hài lòng với mình. Tôi nói với Marcelo: “Khi cậu không được thi đấu, có thể bởi vì hai lý do: một là vì cậu đã chơi tồi, hai là vì cậu cần được nghỉ ngơi. Trong trường hợp này, đó là lý do thứ hai bởi vì tôi không muốn giết cậu. Tôi cần cậu tràn đầy sinh lực cho trận đấu kế tiếp. Cậu rất quan trọng và tôi không muốn cậu mệt nhọc trong trận đấu này – vì thế nghỉ ngơi đi”.

Mỗi ngày đều có những vấn đề về tâm lý phát sinh. Đối với tôi đó là những vấn đề nhỏ nhặt, nhưng với cầu thủ thì không! Ngoài ra, việc các nhân viên của tôi hiểu các vấn đề này và chúng tôi có cùng kiểu giao tiếp với mỗi cá nhân cầu thủ cũng là điều quan trọng. Chúng tôi phải cố gắng giúp các cầu thủ hiểu bởi không phải lúc nào cũng thay đổi được tình hình – đôi khi họ chơi rất tồi.

Nếu nhìn vào từng trận đấu, chúng ta sẽ thấy tầm quan trọng của tâm lý. Thực hiện một quả penalty khi đội nhà đang dẫn trước 5-0 vào phút cuối cùng của trận đấu hoàn toàn khác so với thực hiện quả penalty trong loạt sút luân lưu tại một trận chung kết World Cup trước 100.000 khán giả ở sân vận động và 2 tỷ khán giả xem qua TV! Tại World Cup 1994, nơi tôi làm trợ lý huấn luyện viên đội tuyển Italy cho Arrigo Sacchi, chúng tôi đã tiến đến trận chung kết gặp Brazil và trận đấu được quyết định bởi loạt sút luân lưu. Tôi đã nghĩ: “Chắc chắn là Franco Baresi và Roberto Baggio không thể nào đá hỏng!”. Nhưng chính hai danh thủ này không chỉ đã đá hỏng penalty, mà đã đá rất tồi... đến giờ chúng tôi vẫn còn tìm kiếm trái bóng mà Baresi đã sút<sup>62</sup>. Thật không thể tưởng tượng được.

Trong suốt giải đấu, lần đầu tiên Sacchi yêu cầu những dữ liệu kỹ thuật cho trận đấu. Một số nhân viên kỹ thuật cầm máy tính ngồi cạnh tôi suốt các trận đấu, luôn miệng nói những điều như: “có quá nhiều đường chuyền cho Baggio như thế này” hay “di chuyển không bóng của Demetrio Albertini như thế này vv... Trên sân, chúng tôi đang đá với Nigeria ở vòng 1/8 và bị dẫn trước một bàn mãi cho đến gần cuối trận. Hết chịu nổi, tôi buộc phải chấm dứt những điều này và hét lên với mọi người: “Đóng ngay máy tính lại và tập trung vào những điều đang xảy ra trước mắt chúng ta! Nếu để thua Nigeria anh em mình không về quê được đâu – fan hâm mộ sẽ giết chúng ta”. Rốt cuộc Italy đã kịp ghi một bàn thắng muộn và sau đó giành chiến thắng 2-1 trong giờ đấu thêm của hiệp phụ. Sau trận đấu, khi Sacchi yêu cầu được xem các số liệu thống kê, tôi trả lời: “Được thôi, thưa huấn luyện viên trưởng, nhưng chúng ta không có số liệu cho toàn bộ trận đấu – lúc này tôi đã lo lắng việc phải về nhà sớm hơn là các số liệu thống kê!”.

Sacchi lắc đầu: “Không, không, không – tôi cần số liệu của 90 phút và cả thời gian hiệp phụ”. Thế là tôi đi lên lầu với một băng ghi hình, thực hiện phân tích phần còn lại của trận đấu và Sacchi rất hài lòng. Nhưng đừng có nói với tôi là những số liệu đó đã giúp Italy thắng trận đấu



nói trên – thực ra chìa khóa để chiến thắng là gạt ra ngoài những phiền nhiễu và tập trung vào tình hình nguy cấp lúc đó. À mà đó cũng lại là một vấn đề về tâm lý, đúng không?

Chúng ta cần phải cố gắng cải thiện nhiều hơn về khía cạnh tâm lý và chúng ta cần sự giúp đỡ từ các chuyên gia. Các cầu thủ cần phải hiểu rằng phương pháp này được sử dụng để giúp đỡ họ chứ không phải chỉ trích. Ví dụ, các nhà thần kinh học đang tìm cách cải thiện việc xác định các cá nhân tài năng – đó cũng là một cách khác có thể hỗ trợ chúng ta. Bất kỳ lợi thế nào chúng ta đạt được là một lợi thế có thể giữ chúng ta tiếp tục chiến thắng, và giữ chúng ta khỏi mất việc.

- Đừng cố gắng chơi trò chơi tâm lý. Tập trung vào điều quan trọng: các kết quả.
- Công cụ phân tích quan trọng nhất của bạn là đôi mắt và bộ não. Sử dụng kinh nghiệm của bạn và đừng phân tâm.
- Tương tự, đừng sợ hãi dữ liệu và phân tích, mà hãy đón nhận những phát triển mới và bất cứ lợi thế nào mà chúng mang lại.
- Dành không gian cho phân tích dữ liệu phát triển. Đừng đối xử với việc phân tích dữ liệu và những người làm công việc đó theo kiểu “Có cũng được, không có cũng chẳng sao”. Hãy tin tưởng họ, nhưng cũng làm cho họ hiểu đầy đủ lý do duy nhất mà họ có mặt ở đây: để giúp chúng ta chiến thắng.
- Đón nhận các dữ liệu nhưng với vai trò một nhà lãnh đạo bạn phải chuyển chúng thành sự hiểu biết và cung cấp chúng cho các tài năng trong đội. Nhà lãnh đạo phải có những lời khen ngợi đầy cảm xúc đối với những tài năng, nhằm đưa các hiểu biết từ dữ liệu ra sân cỏ.
- Tâm lý rất quan trọng. Thái độ của đồng nghiệp và đội bóng sẽ mang lại chiến thắng cho bạn. Hãy giúp mọi người là chính mình.
- Giao tiếp rõ ràng là cần thiết, đặc biệt trong việc giải thích các quyết định khó khăn.

Tôi sẽ kể cho các bạn nghe một câu chuyện về Carlo, để mọi người hiểu ông là một người tử tế như thế nào. Một ngày kia, vợ tôi lái xe đến Stamford Bridge để xem một trận đấu, cô ấy đỗ xe tại bãi xe ngầm phía dưới sân vận động. Sau trận đấu, khi khởi động xe vợ tôi thấy đèn cảnh báo nhiên liệu bật sáng. Khi cô mở nắp ca-pô để kiểm tra nhiên liệu, một người đàn ông tiến lại gần và nói “Xin lỗi, cô gặp rắc rối gì à?”. Người đó chính là Carlo, tôi nghĩ khi đó ông đang đi dạo thư giãn một lát ở bãi đậu xe, và trong khi vẫn còn mặc bộ vest của Chelsea, ông xắn tay áo và nạp nhiên liệu cho chiếc xe của vợ tôi. Mà ông không hề biết vợ tôi là ai, đơn giản là ông sẽ làm điều đó cho tất cả mọi người. Carlo làm điều này ngay sau trận đấu, tự tay làm để giúp đỡ ai đó, và tôi nghĩ ông cũng sẽ huấn luyện cầu thủ theo cách như vậy. Carlo cố gắng giúp đỡ, thấu hiểu mọi người và khuyến khích các cầu thủ bộc lộ hết khả năng của mình trong phòng thay đồ. Do đó, không có gì khó hiểu tại sao Carlo đã rất thành công trong những hoàn cảnh áp lực cao – đương đầu với những kỳ vọng lớn và các siêu sao.

Trận đấu đầu tiên giữa tôi với Carlo ở Premier League là khi tôi dẫn dắt Wigan. Mọi người đều nói Carlo đã thay đổi triệt để tinh thần của Chelsea, và dĩ nhiên tôi rất vui khi đội của mình đánh bại Chelsea với tỷ số 3-1<sup>64</sup> – trận thua đầu tiên của Carlo ở Premier League. Suy nghĩ đầu tiên của tôi về Carlo là “Đây đúng là một quý ông thực thụ”. Ông cho tôi ấn tượng về một con người với những giá trị nhân văn thật đáng kinh ngạc, và bạn cũng thấy điều này trong phương pháp huấn luyện của ông. Carlo có thể đưa những cầu thủ có cá tính và cái tôi lớn vào khuôn khổ, một điều rất khó để thực hiện, và cố gắng bình thường hóa công việc này.

Tôi cũng để ý một điều là khi trận đấu tiếp diễn và Wigan ghi nhiều bàn thắng hơn, Carlo không quá tháo om sòm – ông không bao giờ đánh mất sự điềm tĩnh của mình. Tôi nhớ trợ lý của ông là Ray Wilkins đã khuyên: “Chúng ta cần đẩy John Terry vào vòng cấm đối phương, chơi như một tiền đạo bổ sung”, và Ancelotti chỉ nói: “Ồ, thôi, đừng làm thế. Chúng ta cần kiên nhẫn và tiếp tục lối chơi của mình”. Vấn đề không phải Carlo đúng hay không, điều quan trọng là bạn có thể thấy ông luôn bình tĩnh, kiểm soát mọi việc và ra quyết định dưới áp lực cực lớn.

Mỗi lần đối đầu với Carlo, tôi luôn cảm thấy một sự ngưỡng mộ thực sự đối với một huấn luyện viên đẳng cấp cao, và cũng là một huấn luyện viên theo kiểu hết sức truyền thống. Quản lý những cầu thủ lớn, ông cố gắng tìm hiểu về họ cả về khía cạnh cầu thủ lẫn con người, cố gắng

giúp đỡ họ thi đấu hết sức mình và xây dựng một tập thể chất lượng. Sau thất bại đầu tiên ở Premier League nói trên, Carlo có một khoảng thời gian thăng trầm cùng với Chelsea, nhưng ông luôn kiểm soát được động lực của đội bóng, luôn thấu hiểu các cầu thủ và tìm ra giải pháp đúng. Carlo không bao giờ cố gắng trở thành người khác, ông luôn là chính mình.

Ancelotti là một chiến thuật gia khéo léo. Trong trận đối đầu đầu tiên của chúng tôi, Carlo sử dụng sơ đồ hình cây thông Giáng sinh 4-3-2-1-sơ đồ nổi tiếng của ông từ thời dẫn dắt AC Milan; và chúng tôi đã cố gắng ngăn chặn nó. Tôi nghĩ, Wigan đã khiến Ancelotti ngạc nhiên trong trận đấu này. Tuy nhiên, trong trận đấu cuối cùng của mùa giải, Wigan đã trụ hạng thành công tại Premier League và không còn mục tiêu phấn đấu – các cầu thủ của tôi dường như đã đóng gói va-li trong phòng thay đồ để chuẩn bị đi nghỉ hè! Trong trận đấu này, rõ ràng chúng tôi có cố gắng giành chiến thắng nhưng các cầu thủ Chelsea là những người tập trung cao độ và quyết tâm hơn vì họ cần giành chiến thắng để đăng quang. Và họ đã chiến thắng đầy thuyết phục<sup>65</sup>.

Khi Wigan chơi tại Stamford Bridge trong mùa giải thứ hai của Carlo ở Chelsea, ông đã cho tôi thấy cách ông suy nghĩ và tiếp cận trận đấu. Khi đó, Wigan cố gắng khoét sâu vào một cầu thủ cụ thể và Carlo phát hiện ra điều này ngay lập tức. Mặc dù chúng tôi đã chơi tốt hơn trong hiệp một nhưng sau đó Carlo có một vài thay đổi, rút John Obi Mikel ra và trận đấu trở nên khó khăn hơn. Kết thúc trận đấu, Wigan thua sát nút Chelsea”<sup>66</sup>. Các điều chỉnh này cho thấy Carlo đọc trận đấu rất tốt và các sắp xếp chiến thuật của ông là rất quan trọng.

Một trong những lời chỉ trích mà Carlo phải gánh chịu là đôi khi quá mềm mỏng với các cầu thủ vì những mối quan hệ tốt đẹp của ông với họ. Tôi biết điều này đã xảy ra ở Real Madrid, và với một chừng mực nào đó ở Paris Saint-Germain và thậm chí Chelsea. Chính Carlo thừa nhận đôi khi ông trở nên hơi “lười biếng”, nhưng tôi hiểu ý Carlo muốn nói về sự quá kiên nhẫn của ông, theo kiểu “hãy chờ thêm một chút nào!”. Tôi có thể hiểu rõ loại quan hệ này: Khi huấn luyện viên tin tưởng một cầu thủ, ông ta sẽ chấp nhận việc họ mắc lỗi hay tạm thời mất phong độ – điều ông ta muốn là tạo ra một mối liên kết thân tình, từ đó cố gắng giúp cầu thủ quay trở lại trạng thái ban đầu.

Mỗi huấn luyện viên có một phong cách khác nhau, nhưng cuối cùng mọi người sẽ đánh giá huấn luyện viên qua kết quả thi đấu. Trong bóng đá, một dạng suy nghĩ logic nguy hiểm có thể xảy ra. Chẳng hạn, nếu bạn thua và bạn là một người mềm mỏng, mọi người sẽ nói tính mềm mỏng đó là nguyên nhân dẫn đến thất bại. Nếu bạn thua và bạn là một người độc đoán, vậy... “độc đoán” là lý do bạn thất bại. Nhưng nếu bạn thắng và bạn là một người mềm mỏng, thì “mềm mỏng” lại là bí quyết giành chiến thắng!!!

Mọi người có thể thấy rằng Real Madrid của Ancelotti tại thời điểm tháng 12 năm 2014 là đội bóng xuất sắc nhất mà Madrid từng có với thành tích thắng 22 trận liên tiếp. Nhưng bỗng dưng sau đó họ lao dốc không phanh, tuy chỉ trong một thời gian ngắn. Mặc dù Real Madrid đã hồi phục và có thêm một chuỗi các trận thắng khác vào giai đoạn cuối mùa giải nhưng mọi việc đã trở nên quá muộn – Barca đã san bằng khoảng cách giữa 2 đội, và thiệt hại Với Real đã xảy ra.

Hóa ra vào thời gian đó các cầu thủ Madrid đã chơi... quá hay và họ không còn đích đến để hướng tới cho đến nay, đội bóng vẫn còn chưa hồi phục hoàn toàn từ giai đoạn khủng hoảng này!), nhưng tôi không nghĩ đó là lỗi của huấn luyện viên mà các cầu thủ phải chịu trách nhiệm về điều này. Đôi khi các huấn luyện viên đi tới một thời điểm mà họ chỉ có thể tự hỏi: “Làm thế nào để truyền cảm hứng cho các cầu thủ thêm một lần nữa?”. Đôi khi chỉ đơn giản là họ không thể tìm ra cách.

Rõ ràng, khi bạn ra một quyết định, nó có thể đúng hoặc sai. Bạn không thể nhìn lại vào cuối mùa giải và nói: “Ôi, lẽ ra tôi nên làm điều này, lẽ ra tôi nên làm điều kia”, nói thế thì quá dễ! Carlo luôn nhất quán và trung thành với các quyết định ban đầu; hay ít ra ông đã cho tôi ấn tượng như vậy. Nếu nhìn lại kết quả các đội bóng Carlo dẫn dắt ở nhiều quốc gia, bạn phải đồng ý rằng phương pháp huấn luyện của Carlo là phù hợp hoàn toàn với ông, đơn giản bởi vì Carlo đã quá thành công.

Khi nhìn vào Carlo tôi thấy một quý ông thực sự – ông cực kỳ tôn trọng mọi người và luôn chân thành, luôn là chính mình, một điều cực kỳ khó khăn trong bóng đá hiện đại. Thêm vào đó, thực tế cho thấy Carlo mang trong mình một công thức chiến thắng. Dù ông làm gì đi nữa, ông vẫn giúp các đội bóng dưới quyền làm việc, thi đấu và chiến thắng cùng nhau. Tin tôi đi, Paris Saint-Germain là đội bóng khó nhằn mà bạn có thể dẫn dắt và Carlo đã thuyết phục được các cầu thủ chơi theo sơ đồ 4-4-2; Carlo đến Real Madrid và giúp đội giành Champions League, Carlo dẫn dắt Chelsea và đội bóng này giành được cú đúp nội địa: vô địch Premier League và cúp FA. Thật dễ dàng cho rằng Carlo là một người quá mềm mỏng hay phong cách huấn luyện của ông có vấn đề, nhưng rõ ràng các con số thực tế không chỉ ra điều này.

Tôi cho rằng Milan là ngôi nhà tinh thần của Carlo; và ở một chừng mực nào đó ông vẫn đang cố gắng tìm kiếm một cuộc phiêu lưu tương tự. Carlo từng muốn gắn bó lâu dài ở Paris nhưng mọi việc đã không xảy ra như kỳ vọng. Tôi không nghĩ các huấn luyện viên trong tương lai có thể dễ dàng tại vị một thời gian dài ở một câu lạc bộ, ít nhất là bởi vì họ không phải là những nhà quản lý (manager) mà chỉ là huấn luyện viên trưởng (head coach) vì thế dễ dàng bị thay thế. Trở thành một huấn luyện viên trưởng rất khác với việc trở thành một nhà quản lý. Với

vai trò nhà quản lý, bạn có thể lên kế hoạch cho 5-10 năm tới – xây dựng câu lạc bộ, sử dụng các cầu thủ trẻ – và bạn có được sự hào hứng và niềm vui khi thấy câu lạc bộ phát triển. Đó là một tham vọng dài hơi. Tôi nghĩ Carlo có thể dẫn dắt bất kỳ câu lạc bộ cũ nào của ông trong một thời gian dài hơn so với thực tế đã xảy ra, và khi đó ông sẽ đạt được nhiều thành công dài hạn như ông từng có với Milan.

Giống như một cầu thủ cần đạt được trình độ cao nhất, một huấn luyện viên cần luôn duy trì được động lực và cảm hứng của bản thân. Huấn luyện viên không thể kéo dài nhiệm kỳ ở một câu lạc bộ hơn 3 năm trừ phi còn điều gì đó để phấn đấu. Và nếu ông ta không tìm được sự gắn kết với câu lạc bộ, rất khó khăn để xây dựng nó. Những điều Arsène Wenger đã làm ở Arsenal cực kỳ hiếm trong thế giới bóng đá. Ông huấn luyện viên người Pháp này luôn luôn tìm thấy mục tiêu đem lại sự hào hứng cho mình: xây dựng một sân vận động mới, giành danh hiệu vô địch Premier League, giành cúp FA, nhiều năm liên tiếp chơi ở Champions League, luôn luôn tạo ra những thách thức cho riêng ông.

Là một huấn luyện viên trưởng (head coach) bạn không bao giờ an toàn, luôn rất gần với việc bị sa thải. Tuy nhiên, nếu là một nhà quản lý điều hành đội bóng (manager) bạn sẽ có một kế hoạch 5 năm hoặc 10 năm để thực hiện<sup>67</sup>. Khi tôi làm việc ở Wigan cùng với Dave Whelan<sup>68</sup>, cái mà ông ta ít lo lắng quan tâm nhất vào mỗi cuối tuần là... kết quả trận đấu, vì Dave có một triết lý dài hạn. Ông Bill Kenwright, chủ tịch Everton, câu lạc bộ hiện tại của tôi, cũng là một người như vậy. Chúng tôi nhìn vào Ross Barkley, John Stones, Brendan Galloway – những cầu thủ chỉ mới 19-20 tuổi – và chúng tôi chờ đợi họ đạt được tiềm năng của mình. Đó là tầm nhìn dài hạn, điều chỉ dành cho các nhà quản lý điều hành, những người với chức danh “manager” mà thôi! Bạn không thể thực hiện những chiến lược này với một huấn luyện viên trưởng (head coach) đơn thuần. Khi Carlo đến Madrid, ông có nhiệm vụ đánh bại Barcelona hoặc giành Champions League – hoặc thậm chí cả hai. Nhưng đó cũng vẫn chỉ là một chiến lược ngắn hạn.

Carlo biết rằng, để tránh bị sa thải ông phải giúp đội giành Champions League, nếu không, ông sẽ mất việc chỉ sau một mùa giải. Một vài huấn luyện viên ở Real từng mất việc ngay sau khi giành chức vô địch La Liga như Fabio Capello hay Vicente del Bosque. Không thể nào có một công việc lâu dài ở Madrid. Đó là lý do những mối quan hệ của Carlo ở Milan chiếm một vị trí rất quan trọng. Ancelotti là cựu cầu thủ của Milan – là một biểu tượng của câu lạc bộ.

Thực ra, huấn luyện viên Ancelotti có thể chỉ vào bất kỳ cầu thủ nào và nói: “Này, tôi từng chơi tốt hơn cậu gấp 10 lần”, và cầu thủ đó không thể nào phản bác được. Mọi người ở Anh có lẽ không nhớ Carlo từng là một cầu thủ xuất sắc như thế nào. Ông là một cầu thủ nòng cốt của đội hình AC Milan vinh quang cùng với “*bộ ba Hà Lan bay*” Gullit-van Basten-Rijkaard, một

đội bóng xuất sắc nhất trong 3-4 mùa giải.

Tại những giải đấu hàng đầu châu Âu, cách duy nhất để làm việc dài hạn là với vai trò của một nhà quản lý. Ở câu lạc bộ Chelsea không có vai trò này: họ có một giám đốc bóng đá và một số quan chức cấp cao khác chịu trách nhiệm xây dựng đội hình. Tôi nghĩ một huấn luyện viên cần có quyền kiểm soát việc xây dựng đội bóng, tham gia vào những vấn đề về tài chính và kế hoạch, cả đôi chút về tâm nhĩn và chiến lược, để có được một tương lai dài hạn với câu lạc bộ. Đó là vấn đề thuộc loại “con gà và quả trứng, cái gì có trước?”. Carlo là một trong ít những huấn luyện viên có thể ghi vào bản lý lịch rằng đã từng huấn luyện dài hạn Ở AC Milan, cùng với vài nhiệm kỳ 2-3 năm – điều phổ biến trong bóng đá hiện đại – ở một số đội bóng khác. Như thế, ông có lẽ là người “độc nhất vô nhị”.

**PHẦN III**  
**HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO**



Không ai bẩm sinh đã có đầy đủ những kỹ năng để trở thành một nhà lãnh đạo. Mọi trải nghiệm trên con đường đi tới thành công hay thất bại đều góp phần tạo nên con người lãnh đạo với phong cách đã định hình mà chúng ta nhìn thấy. Những trải nghiệm học hỏi để trở thành lãnh đạo được bắt đầu từ rất sớm và phần nhiều là “không chính thức”, tức là việc học này không diễn ra trong một môi trường giáo dục truyền thống. Trong thế giới bóng đá, điều này lại càng đúng. Khác với khu vực Bắc Mỹ, nơi mà việc phát triển thể thao thường diễn ra tại các trường đại học, bóng đá chuyên nghiệp thường ném các cầu thủ vào môi trường chuyên nghiệp từ độ tuổi rất trẻ, và việc học hành nghiêm túc của những đứa trẻ này thường không phải là mối quan tâm chính của các câu lạc bộ. Với họ, đây đơn thuần chỉ là việc ươm mầm cho những tài sản tương lai mà thôi.

Do đó, khi một cầu thủ sắp về hưu và có thể trở thành huấn luyện viên, hầu hết sự giáo dục để trở thành một nhà quản lý tiềm năng” của anh ta đều mang tính kinh nghiệm, và điều này không hẳn là xấu. Nhà giáo dục quản trị Henry Mintzberg từng nói rằng học tập theo kinh nghiệm trước, rồi sau đó học tập theo kiểu truyền thống, là lộ trình học tập tốt nhất, nhưng không may là hệ thống giáo dục hiện nay lại... làm ngược lại thứ tự này.

INSEAD, trường kinh doanh hàng đầu thế giới hiện nay, có một chương trình “Học cách lãnh đạo” (Learning to lead), trong đó nêu rõ:

*... việc chuyển từ một thành viên xuất sắc thành một người lãnh đạo người khác là một trong những bước quan trọng nhất, thách thức nhất của sự nghiệp. Chương trình “Học cách lãnh đạo” được thiết kế để giúp người học hiểu được bản chất của sự biến chuyển này, phát triển những kỹ năng căn bản về nhân sự, trang bị những kỹ năng mới nhằm giúp họ trải qua quá trình biến chuyển này một cách trôi chảy hơn, từ đó sẽ đạt được thành công trong sự nghiệp. ([http://executive-education.insead.edu/learning\\_to\\_lead](http://executive-education.insead.edu/learning_to_lead))*

Với giới bóng đá, câu chuyện sẽ khác. Các cầu thủ rất hiếm khi được tham gia những chương trình chuyên sâu tương tự, thay vào đó họ phải dựa vào những kỹ năng học tập của riêng mình.

Việc học tập qua trải nghiệm (experiential learning) thường được mô tả qua một trong hai cách sau đây: 1) việc học là kết quả của việc áp dụng kiến thức, trực giác và kỹ năng trong bối

cảnh của một nhiệm vụ cụ thể; 2) việc học là kết quả của sự va chạm, dẫn thân với cuộc sống, sau đó người học tự suy ngẫm về những hoạt động của mình, rồi biến những suy ngẫm đó thành kiến thức của riêng mình.

Theo đó, khi học cách lãnh đạo, quản lý, các huấn luyện viên bóng đá của chúng ta chỉ có thể dựa vào cách thứ 2. Theo Tiến sĩ Steve Kempster (Đại học Lancaster), những ai không trải qua việc đào tạo lãnh đạo” (leadership training) chính thức bắt buộc phải tự mình học cách lãnh đạo một cách *không chính thức*, xem thuật lãnh đạo như một chủ đề cần nghiên cứu và giải mã. Vì vậy, họ sẽ “tìm kiếm điều đó ở khắp nơi trên TV, phim ảnh, trong quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp, những nhà quản lý đồng nghiệp và nhiều nhân viên cấp dưới..”. Kết quả là sau cùng những người này sẽ hình thành được một phong cách lãnh đạo hoàn toàn riêng biệt và độc đáo của họ. Đây cũng là điểm mấu chốt của “tính xác thực, chân thực” (authenticity) của một con người, cái hiện được xem là cốt lõi của khả năng lãnh đạo thành công. “Hãy trung thực với chính bản thân” là câu nói nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng nếu bạn không làm theo thì sớm muộn người khác cũng sẽ nhìn ra con người thật của bạn.

Những nghiên cứu về hình thức học tập này thường đặt tên cho nó là “học theo tình huống” (situated learning) hay “học trong khi làm” (learning on the job). Việc học việc (apprenticeship), hiện đang có xu hướng gia tăng, cũng là một dạng khác của học theo tình huống. Các thành phần cơ bản của hình thức học tập theo kiểu học việc là:

*... những kiến thức và kỹ năng của chuyên gia mà có thể thu lượm được qua những trải nghiệm hằng ngày tại nơi làm việc, trong cộng đồng hay gia đình; những kiến thức đặc thù của từng lĩnh vực là cần thiết cho sự phát triển của tay nghề (nghĩa là: hầu hết nội dung của tay nghề dựa vào những kiến thức chi tiết, cụ thể về một nơi làm việc, một địa phương hoặc một ngành nào đó); học việc là một quá trình mang tính xã hội; kiến thức gắn chặt với việc thực hành và được truyền từ người này sang người khác qua những hành vi hướng đến mục tiêu nhất định. (M.Tennant, Tâm lý và việc học của người lớn (Psychology and Adult learning), ấn bản lần 2, Routledge, 1999)*

Trong tác phẩm *Học cách lãnh đạo (Learning to lead*, Basic Books, 2010), Warren Bennis lập luận rằng phương pháp ra lệnh & giám sát hiện nay không còn phù hợp với các doanh nghiệp nữa. Theo ông, doanh nghiệp hiện đại cần các kỹ năng phối hợp, sắp xếp, hợp tác thông qua việc tự kiểm tra, tự suy ngẫm, học tập từ thất bại và rèn luyện những tài năng bẩm sinh. Tuy những điều trên không hề sai, trong những thời khắc khủng hoảng thì ra lệnh & giám sát mới chính là phong cách lãnh đạo phù hợp; mà huấn luyện bóng đá lại là một quá trình quản trị

khủng hoảng hầu như liên tục. Giống như nhiều lý thuyết khác về thuật lãnh đạo, Bennis bỏ qua một điểm quan trọng: khả năng vận dụng một loạt kỹ thuật lãnh đạo phù hợp, tùy theo nhu cầu của công việc và của những người chủ sở hữu. Carlo Ancelotti là nhà lãnh đạo có khả năng linh hoạt này, và ông học được điều đó hoàn toàn theo phong cách trải nghiệm và tình huống. Ông là một người học “phi chính thống” điển hình, là hình ảnh hoàn hảo nhất của những gì mà người ta có thể đạt được qua cách học này! Người ta thường hay nghĩ rằng dân quần đùi áo số” không được thông minh cho lắm, nhưng điều đó hoàn toàn sai lầm: Có thể họ ít khi được học hành bài bản, nhưng không học “chính quy” không hề ngăn cản mức độ thông minh của một con người...

Một đề tài càng lúc càng được quan tâm trong sách vở về thuật lãnh đạo là: các nhà lãnh đạo cần phải học cách tạm thời “tắt máy” và tránh khỏi những sức ép, khủng hoảng liên tục trong công việc của họ. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều cho đây là việc cực khó, nhưng đó chính là một trong những điểm mạnh của Carlo.

Kết quả điều tra của Học viện Lãnh đạo và Quản lý (Institute of Leadership and Management) cho biết do stress vì công việc mà khoảng 13% người trong vai trò lãnh đạo băn khoăn về việc các kỳ nghỉ liệu có đáng hay không! Hơn 50% nhà quản lý vẫn tiếp tục làm việc khi nghỉ phép thường niên, 70% cảm thấy căng thẳng hơn trong những ngày ngay trước kỳ nghỉ phép, và gần 20% đi nghỉ phép về mà vẫn thấy căng thẳng hơn trước đó...

Báo cáo điều tra nói trên đi tới lập luận rằng người ta đi nghỉ phép để thoải mái đầu óc và “nạp” lại năng lượng, nhưng các kỳ nghỉ hóa ra không thoải mái như sự kỳ vọng. Hơn phân nửa số người lao động cảm thấy buộc phải làm việc ngay trong những ngày nghỉ phép thường niên. Mọi người thừa nhận những lo âu về khối lượng công việc là trở ngại lớn nhất cho việc nghỉ ngơi và thư giãn đầu óc. Do công nghệ hiện đại cho phép chúng ta liên lạc với nhau ở bất kỳ nơi đâu và vào bất kỳ lúc nào, có tới 80% nhà quản lý cho biết họ vẫn phải mở điện thoại BlackBerry hay smartphone và xử lý công việc trong những ngày nghỉ phép.

Rõ ràng những điều trên là không hay. Có quá nhiều lý do giải thích tầm quan trọng của việc “tạm thời giải lao” của nhà lãnh đạo, chẳng hạn:

- Không ai trên đời này là... không thể thay thế.
- Nghỉ giải lao tạo điều kiện cho nhà lãnh đạo suy ngẫm và nhận ra những vấn đề và lỗ hổng trong việc vận hành và cấu trúc tổ chức.
- Tạo điều kiện cho người khác thủ đảm nhận vai trò lãnh đạo.
- Những kỳ nghỉ định kỳ giúp nhà lãnh đạo nghỉ ngơi, tái tạo năng lượng, dành thời gian cho những sở thích khác, sau đó quay trở lại với công việc một cách “khỏe khoắn” hơn.

- Ngăn ngừa sự mệt mỏi và kiệt sức.

Tự thân Carlo Ancelotti thấu hiểu sâu sắc tầm quan trọng của những kỳ nghỉ trong công việc (xem phần 10). Ví dụ, trước khi bắt tay vào nhiệm vụ mới tại Bayern Munich vào tháng 7/2016, ông dành thời gian sống với gia đình tại nhà riêng ở Vancouver: nấu ăn, đọc sách, v.v... Tuy nhiên, trong cùng thời gian này ông vẫn theo dõi các trận đấu bóng đá trên thế giới, trao đổi với những người cần thiết, qua đó lặng lẽ học hỏi, lặng lẽ gây ảnh hưởng...

Carlo không hề chia thời gian của mình thành những khoảng “làm” và “nghỉ”, không tự cảm nhận bản thân là một người của công việc hay của gia đình. Ngược lại, ông luôn luôn toàn tâm toàn ý cho cả bóng đá và cuộc đời. Như cách nói của Jean Lave và Etienne Wenger, việc “học cách lãnh đạo” liên quan đến toàn bộ con người bạn, không chỉ là việc liên hệ đến những hoạt động cụ thể, mà là sự liên hệ đến những cộng đồng xã hội – nó hàm ý bạn phải trở thành một người dẫn thân thực thụ, một thành viên, một loại người nhất định.<sup>69</sup>

Trong phần này, Carlo Ancelotti sẽ trình bày cách thức mà ông đã học hỏi và nỗ lực để từ một người “nhà quê” ở Italy trở thành một nhà lãnh đạo như hiện nay.

## ***Những hạt giống lãnh đạo***

Gia đình tôi ngày xưa rất nghèo, cả ông bà cha mẹ và anh chị em tôi đều sống chung trong một căn nhà. Ông và cha tôi đều là nông dân. Cha tôi làm việc rất chăm chỉ, ngày nào ông cũng thức dậy từ lúc 4 giờ sáng và cứ thế làm việc cho đến tối mịt, có khi đến 7-8 giờ tối. Ông là tấm gương lớn cho tôi, tôi học được rất nhiều về tính kỷ luật và tầm quan trọng của đạo đức trong công việc từ ông.

Nhà tôi có mười con bò để lấy sữa và làm pho mát. Đây cũng là nghề nghiệp chính trong vùng, tất cả chỉ là làm nông, quê tôi không có ngành công nghiệp nào cả. Thu nhập của chúng tôi đến từ pho mát và thêm một chút từ việc làm rượu vang. Nhà có một vườn nho nhỏ để làm rượu vang, nhưng đa phần rượu làm ra là để... nhà dùng, chỉ bán chút định phần dư! Thu nhập chính là từ việc bán pho mát, nhưng trung bình phải mất một năm mới hoàn thành sản phẩm này và bán để thu tiền, nên cha tôi phải “quản lý tài chính” một cách rất chặt vật và chặt chẽ. Khi giàu thì người ta chẳng quan tâm hay nhớ rõ mình có bao nhiêu tiền trong tài khoản, còn cha tôi hồi đó thì nhớ rõ đến từng xu mà gia đình tôi có! Nói chung là chúng tôi cần phải kiểm soát từng đồng xu nhỏ...

Đó là thời gian mà tôi học được bài học đầu tiên về tầm quan trọng của những ông chủ. Khi đó cha tôi làm nông nhưng ông không sở hữu đất đai, và ở Italy hồi đó mức địa tô là 50%. Lúc đầu tôi không hiểu lý do của chuyện này và cảm thấy rất bức bối. Chẳng hạn, sau khi thu hoạch, nhà tôi có một đồng lúa mì to trước sân, thế rồi ông chủ đất đến, cầm một thanh gỗ nhỏ vào chính giữa đồng lúa và nói “Phần này của tôi”. Với đàn gà cũng thế, chủ đất cũng lấy phân nửa! Tôi bức tức, nhưng đó là luật và tôi không hề thấy cha tôi tỏ thái độ bức bối với những người đó. Trái lại, tôi thấy cha tôi luôn vui vẻ, không hề băn khoăn hay cáu giận bao giờ. Thời thơ ấu của tôi thật hạnh phúc, tuy nhà tôi không giàu nhưng luôn đầy ắp tiếng cười. Khi bạn không có gì trong tay, bạn sẽ không cảm thấy mình nghèo ra sao! Nhưng sau này tôi đã bắt đầu nhận ra tầm quan trọng của tiền bạc, như những ông chủ đất ngày xưa.

Khi tôi lần đầu chơi cho AS Roma, tôi trực tiếp gặp ông chủ tịch để thương lượng các điều khoản của hợp đồng – ngày đó còn chưa có những người đại diện cho cầu thủ. Tôi mới có 20 tuổi và gia nhập Roma từ một đội bóng ở giải hạng 3, và tôi đòi mức lương 100 triệu lire một năm. Ông chủ tịch thốt lên “Này, cậu điên mất rồi!”.

Vào thời điểm đó, một công việc tốt có thể mang lại cho bạn tầm 10 triệu lire/năm. Không chốt được hợp đồng thì Roma không thể đưa tôi ra sân, do đó ông chủ tịch cố gắng thuyết phục tôi: “Nghe này chàng trai, quan trọng là số tiền cậu để dành được chứ không phải là số tiền cậu kiếm được!”.

Tôi đáp ngay “OK, thế thì với 100 triệu lire tôi sẽ để dành được nhiều hơn mà!”

Chúng tôi cù cựa với nhau mãi cho đến ngày cuối cùng của kỳ chuyển nhượng: chủ tịch đưa ra đề nghị 20 triệu lire và tôi chấp nhận. Lý do mà tôi đòi hỏi mức lương không tưởng đó là vì... một tay bạn lớn tuổi hơn tôi (người mà tôi nghĩ là... hiểu chuyện!): anh ta nói là Roma đã trả nhiều tiền để mua tôi về từ đội bóng cũ, do đó tôi phải đòi hỏi một mức lương cao tương xứng. Chẳng có gì ngạc nhiên khi ông chủ tịch nghĩ tôi điên! Bài học ở đây là trước khi thương lượng chuyện gì, bạn cần phải hiểu điều bạn đang nói.

Khi ký hợp đồng với học viện đào tạo cầu thủ trẻ của câu lạc bộ Parma, nằm ở khá xa nhà tôi, lúc đầu tôi cố gắng ngày nào cũng về nhà sau khi học và tập luyện bóng đá xong, nhưng làm thế quá sức mệt mỏi. Năm sau, khi 15 tuổi, tôi rời nhà để đến ở tại một trường học ở Parma, gần với khu huấn luyện. Do đây là một trường dòng dành cho các tu sĩ, tôi chỉ ở trọ và đi học phổ thông ở một trường khác. Thời gian trọ học này rất khó khăn, nhưng là một trải nghiệm bổ ích cho tôi. Lần đầu xa nhà và tự lập, tôi hiểu ra rằng mình phải tự thu xếp mọi thứ hằng ngày. Tôi phải sống có kỷ luật: đi học, đi tập, học bài, giặt giũ quần áo. Lúc đầu thì mọi chuyện cũng không dễ dàng. Thậm chí tôi đã biết một bữa ăn dở tệ là như thế nào (hồi ở nhà, mọi bữa ăn của tôi đều tuyệt vời!).

Ngoài ra, một ngày của tôi còn bao gồm việc đọc kinh cầu nguyện ở nhà thờ vào buổi sáng và buổi tối trước khi đi ngủ. Trong trường học mọi thứ đều có kỷ luật nghiêm ngặt. Tương tự, khi đi tập tại học viện bóng đá, tôi cũng phải mang thẻ mới vào và ra khỏi sân tập được, dù ai cũng biết tôi đã cho Parma. Tóm lại không có sự “linh động” nào hết.

Tất nhiên, mẹ tôi không muốn con trai xa nhà, nên năm học đầu tiên tôi mới phải cố gắng về nhà hằng ngày sau mỗi buổi tập tại học viện của Parma. Cuối cùng thì mẹ tôi cũng thấy tôi mệt như thế nào vì phải di chuyển tới lui, đồng thời việc tập tành cũng bị ảnh hưởng theo. Bà hiểu rằng tôi muốn ra đi, muốn thi đấu bóng đá.

Sau một tuần học hành, tôi thường về nhà vào thứ bảy. Đôi khi tôi phải thi đấu vào sáng chủ nhật, khi đó cha hay chú tôi đưa tôi đi thi đấu, sau đó chúng tôi lại về nhà và tôi ở lại tới sáng thứ hai mới quay lại trường. Những lúc đó tôi cảm thấy rất buồn...

Phải sống xa nhà là một việc khó khăn với tôi, vì tôi lớn lên tại một ngôi làng nhỏ, nơi mà

mọi người đều quen biết nhau. Tôi có nhiều bạn bè trong làng và trước đó tôi chưa từng đi xa quê, dù là đi nghỉ hè (mãi tới tuổi 15 tôi mới có dịp đi tắm biển!). Một kỳ nghỉ của tôi thường là tại trang trại với gia đình, hoặc là đi Parma. Mà hồi đó, đi Parma cũng giống như đi từ London đến Vancouver bây giờ vậy – phải mất hẳn một ngày.

Dần dần tôi quen dần và bắt đầu có bạn bè ở trường. Bốn năm học cao đẳng giúp tôi giảm dần tính e dè nhút nhát. Trừ 2-3 người chúng tôi, các học sinh còn lại không phải là cầu thủ, họ chỉ đi học bình thường mà thôi. Những người này cũng có hoàn cảnh giống tôi, họ đến từ những ngôi làng nhỏ bên ngoài Parma, không theo học tại những trường tại địa phương của họ vì một lý do nào đó.

Mãi đến khi thi đấu dưới quyền huấn luyện viên người Thụy Điển của Roma là ông Nils Liedholm<sup>70</sup>, tôi mới thực sự tìm hiểu về những khu vực và quốc tịch khác của mọi người. Nils là người nước ngoài đầu tiên mà tôi gặp! Tôi cứ nghĩ người Thụy Điển nào cũng sẽ giống ông ta, nhưng sau này khi có một ông thầy Thụy Điển khác tại Roma – huấn luyện viên Sven-Göran Eriksson tôi mới hiểu rằng Liedholm là... Liedholm, chứ không phải là một người Thụy Điển. Chính từ ông ta mà tôi học được rằng việc linh hoạt là hoàn toàn có thể: chẳng có quy định nào chặt chẽ đến mức chúng phải được tuân thủ mọi lúc mọi nơi. Chẳng hạn theo lịch buổi tập của đội bắt đầu lúc 11 giờ sáng, nhưng rốt cuộc đến 11 giờ 15 mới bắt đầu vì Nils... đến trễ. Đôi khi chúng tôi hỏi ông tại sao, và câu trả lời của vị huấn luyện viên này luôn là “Vì tôi làm việc cho các cậu. Tôi bận làm mấy việc để cho các cậu thoải mái hơn”. Tôi không đi tập trễ bao giờ, nhưng với Nils thì chuyện đó là bình thường. Khi các cầu thủ cùng ăn trưa hay ăn tối, chúng tôi có thể thoải mái chén món gì cũng được – luôn có sự linh hoạt để chịu với Nils. Nói tóm lại, khi ra quyết định, chúng ta cần nghĩ tới suy nghĩ của những người có liên quan, chúng ta cần hiểu họ nghĩ ra sao về việc đó. Đó chính là cách làm của Liedholm, ông quả thật rất thông minh.

## ***Đồng đội***

Khi bắt đầu thi đấu chuyên nghiệp ở Parma, những “sếp” đầu tiên của tôi chính là các cầu thủ đàn anh trong đội, những người ra lệnh cho tôi. Lúc đó tôi hãy còn là một chú nhóc và phải mang túi xách cho các anh, đôi khi phải lau giày thi đấu cho họ – đó cũng là một phần của việc học việc” tại đội bóng. Tôi cũng không biết như thế có công bằng hay không nữa. Có luật bất thành văn rằng người nhỏ nhất thì phải nghe lời và làm theo lệnh, nên tôi cũng không thắc mắc. Tôi cũng từng nghe chuyện tương tự ở Manchester United: các cầu thủ trẻ phải lau giày cho các đàn anh ở đội hình chính thức. Lứa cầu thủ lừng danh của thế hệ 1992 – Paul Scholes, Ryan Giggs,

David Beckham và những người khác – kể rằng khi còn là những cầu thủ trẻ họ từng phải làm việc đó dưới quyền Alex Ferguson, nhưng tôi nghĩ giờ đây “tập quán” đó không còn tồn tại nữa...

Tôi không xem cầu thủ nào “to mồm” nhất, ra lệnh nhiều nhất là thủ lĩnh của đội bóng. Là một cầu thủ trẻ, tôi nhìn xung quanh để tìm kiếm người thủ lĩnh đích thực, cầu thủ quan trọng nhất của đội. Tôi biết người đó phải có cá tính và ảnh hưởng lớn, phải thật sự chuyên nghiệp và là tấm gương cho đồng đội. Tại câu lạc bộ Parma hồi đó, thủ lĩnh là Lucio Mongardi.

Vào thời gian đó, Parma còn lặn ngụp ở tận giải hạng ba, và Mongardi là một trong rất ít cầu thủ Parma từng thi đấu ở Serie A, khi anh còn ở câu lạc bộ cũ Atalanta. Anh rất quan tâm và hỗ trợ tối vì xem tôi là đàn em, và vì anh nhận thấy tôi có những phẩm chất để trở thành một cầu thủ chuyên nghiệp. Đôi khi, Mongardi mời tôi đến nhà dùng bữa với gia đình anh. Với tôi, anh tiêu biểu cho một cầu thủ và một con người đáng kính. Trong đội bóng, anh chơi ở vai trò kiến tạo, đó cũng chính là vị trí mà tôi muốn thi đấu.

Tôi nhận ra rằng đó chính là cách để lãnh đạo, dẫn dắt mọi người. Lãnh đạo không chỉ đơn giản là ra lệnh. Ví dụ, trong câu chuyện khi tôi còn là cầu thủ trẻ, rõ ràng tôi muốn được đối xử y như những đồng đội khác, bởi tuy nhỏ tuổi hơn nhưng tôi cũng là một cầu thủ. Nếu tôi không xứng đáng như những người khác thì làm sao tôi được ký hợp đồng với đội bóng? Có thể lương của tôi ít hơn các đàn anh trong đội, nhưng đã là một thành viên của đội thì tôi phải được đối xử một cách bình đẳng. Mongardi là người duy nhất đã nghĩ như thế! Với anh, mọi người trong đội đều bình đẳng.

Mongardi không phải là cầu thủ tự cao tự đại, anh không sử dụng quyền uy của mình để bắt nạt các cầu thủ đàn em, và đây là một bài học quan trọng với tôi. Anh cũng hết sức đồng cảm với mọi người, có lẽ một phần vì từng thi đấu tại Serie A, đã có thành tích và không cần phải chứng minh đẳng cấp của mình, do đó không quá đề cao cái tôi của bản thân...

Mongardi là thủ lĩnh của Parma nhưng không phải là đội trưởng. Theo truyền thống tại Italy thời đó, thủ quân phải là người có thâm niên cao nhất tại một câu lạc bộ. Tôi nhận ra người đội trưởng khi đó chỉ là một cầu thủ già dặn, còn Mongardi mới là “lãnh đạo kỹ thuật” thật sự của đội bóng. Anh có kinh nghiệm thi đấu đỉnh cao tại Serie A, có trình độ kỹ thuật và là tấm gương cho đồng đội noi theo. Tôi học theo cách ứng xử của anh, và sau này khi có cơ hội thi đấu tại Serie A cùng AS Roma, tôi hiểu rõ những gì mọi người kỳ vọng ở tôi, nhờ tấm gương Mongardi ngày trước.

***Huấn luyện viên***



Khi đến thi đấu cho Roma, tôi không cần phải đi tìm người thủ lĩnh trong số các đồng đội, vì ở đội bóng này người lãnh đạo chính là ông huấn luyện viên trưởng! Khi đó thủ quân là Agostino Di Bartolomei, người sinh ra tại Rome và xuất thân từ học viện bóng đá Rome, nhưng anh này chỉ có dáng dấp thủ lĩnh đối với những người... ngoài đội bóng. Có thể nói anh là người lãnh đạo mang ý nghĩa tinh thần nhiều hơn: anh có quan hệ tốt với báo chí, người hâm mộ và câu lạc bộ nói chung, bản thân huấn luyện viên cũng xem anh là thủ lĩnh, nhưng chính các cầu thủ lại không nghĩ như vậy! Agostino hoàn thành tốt các vai trò của mình, nhưng trong phòng thay đồ thì anh cũng chỉ là một người trong số chúng tôi mà thôi.

Với tôi, điều lạ lùng là chính huấn luyện viên Nils Liedholm mới là thủ lĩnh, lãnh đạo thật sự của đội bóng. Ông trầm tĩnh nhưng mạnh mẽ. Sau này khi tôi trở thành một huấn luyện viên và có dịp gặp lại ông, tôi vẫn thấy có chút gì đó không thoải mái. Ông vẫn như một người cha của tôi vậy. Người Nga có câu “sếp không phải lúc nào cũng đúng, nhưng với tôi thì Liedholm luôn là sếp và cũng luôn luôn đúng.

Do “uy quyền tự nhiên” mà đôi khi đáp lại một câu hỏi của cầu thủ, Nils thậm chí không buồn trả lời mà... hỏi lại một câu khác, và thế là bạn hiểu mình phải làm gì! Tôi còn nhớ sau mùa bóng đầu tiên ở Roma, tôi và một đồng đội quyết định rời khỏi nơi ở trong khu huấn luyện để ra ngoài thuê nhà ở riêng. Chúng tôi đến văn phòng của Liedholm để giải thích việc này với ông.

“Các cậu chắc chưa?”, ông ta hỏi vậy. “Thưa huấn luyện viên, chắc ạ!”, chúng tôi cùng trả lời. “OK, tôi thấy OK, nhưng như vậy các cậu sẽ phải cùng tập với đội trẻ của câu lạc bộ. Còn nếu muốn tập luyện với đội hình chính thức, các cậu phải ở lại đây, ngay trong khu huấn luyện này”. Hai thằng chúng tôi nhìn nhau một lúc, rồi lại cùng nói “Dạ vâng, thế thì chúng tôi sẽ ở lại”.

Đôi khi trong một đội bóng, các cầu thủ cũng có chuyện này chuyện nọ và than phiền với nhau về huấn luyện viên, nhưng chưa có ai nói gì xấu về Liedholm. Mọi người đều tôn trọng ông. Sau đó, khi danh thủ Brazil là Falcao gia nhập đội, Liedholm trao lại quyền thủ lĩnh cho anh ta.

Falcao là cầu thủ với phẩm chất chuyên nghiệp đặc biệt. Khi gặp ai đó có phẩm chất lãnh đạo, bạn sẽ nhận ra ngay, không phải qua chuyên môn hay những kỹ năng kỹ thuật của họ, mà là qua tính cách, phẩm chất cá nhân. Falcao là một trong những cầu thủ ngoại quốc đầu tiên mà tôi tiếp xúc và anh như từ một hành tinh khác đến vậy! Anh phải điều chỉnh một chút so với cách tập luyện của chúng tôi: ở Brazil lúc đó người ta tập luyện với bóng nhiều hơn các cầu thủ Ý.

Ông Liedholm bắt đầu thay đổi các bài tập cho chúng tôi, không chỉ để giúp Falcao hòa

hợp tốt hơn với đội, mà còn vì ông cũng nhận ra những điều đáng học hỏi từ cầu thủ này. Đội chúng tôi triển khai nhiều bài tập với trái bóng hơn trước. Nói chung thì Liedholm đã thay đổi cách tập của toàn đội một chút, đồng thời thay đổi cách tập luyện của Falcao một chút, để hai bên có thể quen thuộc với cách chơi của nhau hơn. Khi đội bóng có các cầu thủ đến từ nhiều nước khác nhau, huấn luyện viên giỏi có thể tận dụng những gì tốt nhất từ sự khác biệt đó. Sự khác biệt mà Falcao mang đến cho chúng tôi hồi đó là thái độ và câu hỏi: “Sao trái bóng không ở đây? Sao chúng ta không có nhiều bài tập với bóng hơn?”.

Quan trọng ở đây là sự giao tiếp, đó là cơ sở của mọi mối quan hệ. Giao tiếp nghĩa là điều bạn nói, cách bạn nói và thời điểm nói ra. Ai cũng có tính cách riêng, cách giao tiếp riêng của họ. Cầu thủ cũng vậy: có những người cần được động viên, truyền lửa khi thi đấu, có những người thích ra lệnh cho người khác, và cũng có những cầu thủ là những chiến binh chỉ đơn giản làm theo mệnh lệnh. Huấn luyện viên phải thấu hiểu những nét khác biệt này, hiểu tâm tư của các học trò, vì chỉ khi cầu thủ hiểu rõ họ cần làm gì thì họ mới có thể cống hiến hết khả năng của họ. Huấn luyện viên phải biết lắng nghe và sẵn sàng thay đổi khi điều đó có khả năng mang lại kết quả tốt hơn. Đây cũng là bài học mà tôi áp dụng hiệu quả sau này khi trở thành huấn luyện viên, trong những trường hợp cụ thể như thay đổi vị trí của Andrea Pirlo trong sơ đồ chiến thuật, hay thảo luận với Sergio Ramos về khả năng đẩy cầu thủ này lên đá ở tuyến giữa...

Liedholm rất tự tin vào quyền lực của mình đến mức ông giao cho cầu thủ rất nhiều trách nhiệm. Ông không quá cứng nhắc về mặt chiến thuật. Trên băng ghế chỉ đạo, ông không đưa ra quá nhiều thông tin, nên các cầu thủ được thi đấu khá tự do trên sân, điều này tất nhiên tạo ra một mối quan hệ tốt đẹp hơn giữa cầu thủ và huấn luyện viên. Bằng cách này Nils tạo ra những thủ lĩnh mới của đội: Falcao trở thành một người dẫn dắt đồng đội, tôi cũng thế, còn Liedholm thì hướng dẫn chúng tôi...

Nils không hề dè dặt trong việc trao quyền, cả ở trên sân cho các cầu thủ, lẫn ở ngoài sân, khi trao quyền cho các huấn luyện viên thể lực trong việc chuẩn bị thể lực cho các cầu thủ. Khi đội bóng thi đấu, ông rất ít khi can thiệp, trừ phi tình hình trên sân trở nên cực kỳ tồi tệ (mà ngay cả những lúc đó ông cũng rất thận trọng, chứ không hề giận dữ hay la hét...). Đây quả là một phong cách huấn luyện khá “lạ” so với ngày nay, ngoài ra Nils còn rất thích tham gia vào các buổi tập trên sân nhưng là để dạy cho cầu thủ về kỹ thuật hơn là về chiến thuật! Ông chỉ thích điều chỉnh nhẹ” cầu thủ, và với các cầu thủ ngôi sao thì chỉ thế là quá đủ. Ông có thể dành ra 2 tiếng liên tục chỉ vì một bài tập kỹ thuật nào đó...

Ngay cả khi đùa giỡn thì Nils vẫn... rất chuyên nghiệp. Các cầu thủ hồi đó thì không được chuyên nghiệp cho lắm. Hiện nay theo tôi thì cầu thủ chuyên nghiệp hơn, đôi khi họ đã xem đá

bóng là một nghề thật sự. Khi tôi còn chơi bóng, chúng tôi chỉ đơn giản nghĩ là mình thích chơi môn thể thao này và được trả lương, vậy thôi. Cuộc sống khi đó thật tốt đẹp. Cần luôn nhớ điều này – niềm vui chơi bóng – vì ngay thì nói cho cùng điều mong ước lớn nhất của các cầu thủ vẫn chỉ là cả hiện nay chơi bóng.

Sự khác biệt quan trọng hiện nay có lẽ là vị thế của giới cầu thủ: họ tự đưa ra những quyết định cho bản thân, trong khi trước kia, xa khi tôi còn thi đấu thì cầu thủ chỉ là một tài sản của câu lạc bộ. Chúng tôi không thể biết trước tương lai của bản thân, vì chúng tôi không được quyền quyết định, chúng tôi thuộc sở hữu của người khác. Ví dụ, tôi không thể biết sang năm mình có được tăng lương hay sẽ bị bán đi! Ngày nay, các cầu thủ có sự chủ động nhiều hơn, tiến gần hơn đến việc “làm chủ số phận” của họ. Do các hợp đồng và lương bổng của giới cầu thủ ngày nay khác so với quá khứ, là một huấn luyện viên tôi phải nhận thức được rằng các cầu thủ cần được đối xử như những cá nhân riêng lẻ, với những “lịch trình” dành riêng cho mỗi người.

Nếu vậy, một huấn luyện viên như Liedholm có thành công trong thế giới bóng đá ngày nay hay không? Tất nhiên là có, tôi nghĩ vậy, vì ông ta sẽ tự điều chỉnh. Ông sẽ hiểu rằng tính chuyên nghiệp của nghề này ngày một cao, sẽ còn ít không gian cho những vui đùa như trước đây. Cầu thủ sẽ tập luyện vất vả hơn trên sân tập vì đá bóng là nghề của họ. Với tôi, mức độ chuyên nghiệp gắn liền với mức độ căng thẳng và tập trung trong quá trình tập luyện, không chỉ là tập trung về mặt thể chất mà trên hết là sự tập trung cao độ về tinh thần. Đây chính là việc mà bất kỳ huấn luyện viên bóng đá hiện đại nào cũng phải xử lý khi làm việc với đội bóng.

Tất nhiên, ngày nay cũng có vô số sức ép ngoài sân cỏ lên cả huấn luyện viên và cầu thủ. Là huấn luyện viên, tôi không thể kiểm soát mọi thứ liên quan đến cầu thủ khi họ ra ngoài khuôn viên câu lạc bộ. Tất cả những gì tôi có thể làm là nói cho họ cách ứng xử mà tôi kỳ vọng ở họ: ăn kiêng chế, uống rượu bia vừa phải, ngủ đủ giấc, nói chung là sống một cuộc sống bình thường và chan hòa với mọi người. Ai cũng có quyền có cách sống riêng tùy thích ở ngoài câu lạc bộ, nhưng nếu một cầu thủ sống theo những tiêu chuẩn tôi vừa nêu ở trên và chăm chỉ tập luyện bóng đá, thì tôi sẽ rất hài lòng với cậu ta.

Chính tại Roma tôi đã lần đầu tiên được yêu cầu trở thành một thủ lĩnh, một nhà lãnh đạo. Khi đó, huấn luyện viên SvenGöran Eriksson kế nhiệm Liedholm và đội trưởng Agostino Di Bartolomei cũng rời đội, thế là Eriksson đề nghị tôi đảm nhận vai trò đội trưởng. Tôi nghĩ: “Mọi thứ mình cần làm chỉ là đeo vào tay chiếc băng đội trưởng, nói chuyện với trọng tài, tung đồng xu và chọn sân trước giờ khai cuộc, trả lời phỏng vấn trong cuộc họp báo sau trận đấu... Như thế liệu đã đủ để biến mình thành một thủ lĩnh chưa?”. Tôi luôn nghĩ thủ quân của đội bóng phải làm gương cho đồng đội, không phải qua lời nói mà phải qua hành động.

Tất nhiên, việc trở thành thủ quân không làm thay đổi quan niệm của tôi về phong cách chuyên nghiệp hay lối hành xử đúng đắn của cầu thủ, mà tôi chỉ cảm thấy mình có nhiều trách nhiệm hơn. Còn với các đồng đội của tôi thì không có gì thay đổi cả, với họ thì tôi đơn giản chỉ là được đeo thêm chiếc băng thủ quân vào cánh tay mà thôi. Thay đổi lớn nhất với tôi khi đó là trong quan hệ với các cầu thủ trẻ, những người mới lên đội hình chính từ học viện đào tạo của câu lạc bộ. Với họ, tôi trở thành người dẫn dắt và hình mẫu, tương tự như những gì Mongardi làm với tôi khi tôi còn là một cậu nhóc ở Parma. Bắt chước Mongardi, tôi cũng cố gắng trò chuyện và chăm sóc các cầu thủ trẻ. Tôi nhớ lại những trải nghiệm ban đầu của mình và giúp các đàn em sao cho họ không lặp lại những sai sót đáng tiếc như tôi trước kia. Tôi cố gắng cung cấp cho họ cả thông tin và sự hỗ trợ, và đương nhiên là họ sẽ không phải... lau giày cho các đàn anh như trước kia.

Tuy thời gian làm thủ quân ở Roma không dài, tôi vẫn nhận ra trách nhiệm luôn đi kèm với nhà lãnh đạo. Tôi bắt đầu hiểu rằng thuật lãnh đạo không phải là việc bạn nhìn nhận bản thân như thế nào, mà phải là việc người khác nhìn nhận, đánh giá bạn ra sao. Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là trở thành một hình mẫu cho người khác. Đội bóng nào cũng có những quy tắc thành văn hay bất thành văn, và thủ quân phải là người đầu tiên tuân thủ nghiêm túc những quy tắc đó. Huấn luyện viên đề ra nguyên tắc, việc của tôi – thủ quân – là thể hiện sự tôn trọng tối đa với nguyên tắc đó. Như tôi đã kể, nguyên tắc của HLV Liedholm là sự linh hoạt, còn HLV Eriksson thì có chặt chẽ hơn. Có lẽ Roma là một đội bóng hơi “lớn” trong mắt Eriksson nên ông ta dùng những nguyên tắc chặt chẽ để tăng thêm sự tự tin khi huấn luyện, còn Liedholm đã... dư thừa tự tin rồi, nên ông ta cho phép mình thoải mái hơn chẳng?

Sự tự tin của Liedholm không chỉ bắt nguồn từ kiến thức bóng đá và thành tích huấn luyện, mà còn từ thành tích thi đấu của ông khi còn là một cầu thủ. Là một trong những ngôi sao hàng đầu thế giới khi còn thi đấu, Nils thường vui vẻ kể về những ngày còn là cầu thủ với giọng điệu khôi hài và tự trào. Khi đó, ông chơi cho Milan với hai đồng hương Thụy Điển là Gunnar Gren và Gunnar Nordahl, họ tạo thành bộ ba lừng danh Gre-No-Li. Ông kể với chúng tôi: “Tôi chưa từng chuyển sai địa chỉ trong suốt ba năm tại sân San Siro, và khi cuối cùng tôi cũng có một đường chuyển hỏng, các cổ động viên trên sân đã ngạc nhiên đến mức họ cùng ò lên một lượt...”

Nghe vậy, chúng tôi đều lăn ra cười và cho đó là chuyện vô lý! Nhưng quả thật Liedholm là một huyền thoại ở Milan đến mức những fan trung thành của đội bóng này vẫn lan truyền một câu chuyện tương tự: vào cuối sự nghiệp của Liedholm, khi ông chuyển hỏng một đường chuyền, cả sân San Siro đã vỗ tay trong suốt 5 phút – một hành động thể hiện sự ngưỡng mộ tài năng của

Nils, nhưng trên hết, cũng là để thể hiện sâu sắc tình yêu của họ dành cho ông!

Tuy Liedholm rất dễ chịu, vẫn có những vấn đề mà ông cực kỳ nghiêm khắc, chẳng hạn các cầu thủ phải tôn trọng đồng đội, tôn trọng huấn luyện viên, không đánh nhau trên sân tập, không nói xấu đồng đội. Đó là những vấn đề kỷ luật không thể nhân nhượng với ông.

Rõ ràng cá nhân tôi đã học được rất nhiều điều từ Liedholm. Ông đã và vẫn luôn là tấm gương lớn nhất của tôi trong bóng đá.

### ***Phục vụ đội tuyển quốc gia***

Tôi lần đầu được gọi vào đội tuyển quốc gia tại một giải đấu gồm 4 “đại gia” Uruguay, Italy, Hà Lan và Brazil. Trong trận đầu tiên gặp đội tuyển Hà Lan, tôi ghi bàn ngay ở phút thứ 7, đây là bàn thắng nhanh thứ hai của một tân binh tại đội tuyển quốc gia Italy! Tổng cộng tôi thi đấu 26 trận cho đội tuyển quốc gia và không ghi thêm được bàn thắng nào sau lần đó...

Sau trận đấu nói trên, chúng tôi về khách sạn nghỉ ngơi trước khi đá trận tiếp theo với Uruguay ở Montevideo. Hai cầu thủ ở cùng phòng là Claudio Gentile và Marco Tardelli rủ tôi ra ngoài uống chút gì đó để ăn mừng. Tôi hơi lúng túng vì tôi mới 21 tuổi và lần đầu lên tuyển, bản khoản không biết việc chuồn ra ngoài ăn nhậu có được huấn luyện viên cho phép không. Nhưng bọn họ cứ nài nỉ:

“Cậu phải đi, ăn mừng mà! Mà cậu phải thết tụi này một châu bia để mừng bàn thắng đầu tiên của cậu nữa!”

“Nhưng... còn huấn luyện viên thì sao ạ?”

“Khỏi lo đi, mặc kệ ông ấy, hãy đi với tụi này.”

Thế là chúng tôi đi uống bia, mà cũng chỉ một chút thôi, chủ yếu là... tán gẫu với nhau. Nhưng chẳng hiểu thế nào mà khi ngồi taxi quay về khách sạn thì đã... 1 giờ sáng, và ôi trời ơi, còn ai đang khoanh tay đứng ngay cửa khách sạn với nét mặt hầm hầm giận dữ ngoài ngài huấn luyện viên Enzo Bearzot?

“Chết cha, làm sao bây giờ hả các anh?” tôi hỏi, giọng hơi run.

“Không sao, không sao, mình đi vòng ra sau khách sạn vậy”

Chúng tôi vòng ra khu vực garage phía sau khách sạn và len lén đi thang máy lên tầng của mình. Cửa thang máy mở ra tại lầu của chúng tôi, và... ông huấn luyện viên đã đứng đó chờ sẵn. “Cậu này và cậu kia”, ông chỉ Gentile và Tardelli, “vô đi ngủ!”.

“Còn cậu, đi với tôi”, ông ta nói với tôi như vậy, và ngay lập tức tôi hiểu ai ra lệnh và ai

phải làm theo. Sau đó khi nói chuyện, Bearzot chỉ cho tôi thấy tôi đã bị “dụ dỗ” quá dễ dàng như thế nào, cũng như cách đối phó mà tôi cần áp dụng trong những trường hợp tương tự: Cần luôn luôn lắng nghe, ông nói với tôi, nhưng phải có chính kiến và quyết định của riêng mình.

Sự khác biệt giữa phong cách huấn luyện của Bearzot và Liedholm còn có thể được thấy trong một trường hợp tương tự. Một đêm, ba cầu thủ Roma chúng tôi đỗ xe bên ngoài khách sạn nơi đội bóng đang ở, trong xe còn có mấy cô gái nữa. Ngay khi đó, chúng tôi thấy Liedholm từ khách sạn đi ra, ông ta nhìn thấy và sai bước về phía chúng tôi đang ngồi trong xe. Chẳng còn trốn đi đâu được, cả bọn đành ngồi im, chắc mẩm rằng sẽ được nghe một trận lôi đình từ “sếp”. Nhưng khi đến gần, ông ra hiệu cho chúng tôi hạ kính xe xuống, và khi chúng tôi làm theo ông nheo mắt nhìn vào trong xe và khẽ nói: “Này, còn chỗ nào cho tớ không, các cậu?”

Các bạn thấy đấy, đó chính là sự khác biệt giữa hai vị huấn luyện viên Bearzot và Liedholm. Họ khác nhau, nhưng cả hai đều là những nhà cầm quân rất thành công. Tôi chỉ có thể giống một trong hai người vì tính cách của tôi là như vậy, nhưng qua họ tôi hiểu ra rằng những phong cách khác nhau hoàn toàn có thể hiệu quả như nhau...

Tôi không thể nghiêm ngặt trong công việc như Bearzot. Khi chơi dưới quyền ông, Bearzot luôn yêu cầu chúng tôi chơi theo kiểu một kèm một, mãi cho đến khi đội tuyển Italy thi đấu ở Mexico 1986. Luôn luôn là một kèm một! Tất nhiên lối chơi này rất phù hợp với người bạn Gentile của tôi. Các huấn luyện viên sẽ nói với anh ta đại loại như thế này: “Cậu phải đá vào mọi thứ... động đậy trên sân. Cả quả bóng nữa, tất nhiên. Nếu đá trúng bóng thì tốt!”. Với lối chơi này Gentile đã từng làm tịt ngòi những danh thủ cự phách nhất thế giới như Zico và Maradona – hậu vệ này đúng là bám đối phương dai như đĩa!

Tôi không quen với lối chơi kèm người vì Liedholm cho chúng tôi chơi phòng ngự khu vực, với nhiều tự do hơn khi thi đấu. Năm 1984, Italy đá một trận giao hữu ở Bologna và tôi ngồi trên băng ghế dự bị. Khi Bearzot chuẩn bị đưa tôi vào sân thay người, ông ta nói ngắn gọn: “Hãy kèm số 10 của đối phương!”. Tôi vào sân và nhìn quanh, tìm kiếm gã số 10, nhưng không thấy. Số 3, số 14, số 15 của đội bạn thì có, nhưng tôi nhìn mãi vẫn không thấy thằng cha mặc áo số 10 đâu cả! Từ hàng ghế huấn luyện, Bearzot vẫn gào thét: “Ê, kèm thằng số 10 đi!”. Quái quỉ thật, nó chạy đâu rồi nhỉ?

Hóa ra tôi không thể thấy cầu thủ số 10 của đội bạn là vì... anh ta đã bị thay ra trước đó mà ông huấn luyện viên Bearzot của tôi không hề hay biết! Khi hết trận, Bearzot hết sức giận dữ với tôi và nói: “Tôi đã bảo cậu kèm tay số 10 kia mà!”. Tôi lấy hết sức giải thích là chẳng có gã số 10 nào trên sân khi tôi vào sân cả, nhưng vô hiệu, vì bạn không thể nào cãi lại Bearzot...

Sau chiến thắng tại World Cup năm 1982, đội tuyển Italy bước vào World Cup 1986 như

một ứng cử viên mạnh. Giải lần này được tổ chức tại Mexico, nơi độ cao lên đến 3.000 mét! Đội tuyển tập trung chuẩn bị tại một vùng núi ở Italy vào giữa mùa đông, và vào các buổi sáng chúng tôi không tập tành gì cả, thậm chí không chạy hay đi bộ, mà chỉ tập trung thảo luận! Một số cầu thủ tự hỏi: “Làm sao mà chúng ta có thể chuẩn bị cho World Cup theo kiểu này được?”, nhưng không ai dám hỏi thẳng huấn luyện viên trưởng Bearzot. Rõ ràng đó là một môi trường tập luyện không ổn chút nào, và cuối cùng chúng tôi đã bị loại khỏi giải đấu ở Mexico từ rất sớm...

## ***Hệ thống***

Khi rời Roma đến với Milan tôi đã có chút tiếng tăm nhưng vẫn chỉ là một “người mới”. Tại Milan, Franco Baresi là đội trưởng, nhưng xét về tính cách thì anh không phải là một thủ lĩnh bẩm sinh. Ngoài sân Franco rất khiêm nhường, còn trong sân thì lại hay nói và nhận xét về thái độ thi đấu hay cách di chuyển của đồng đội. Đôi khi một thủ lĩnh đội bóng có cả các phẩm chất về kỹ thuật lẫn sự hấp dẫn về cá tính, nhưng thông thường ít ai sở hữu cả hai điều này. Từ đó đội bóng thường có hai thủ lĩnh, một về kỹ thuật, một về tinh thần.

Khi tôi gia nhập câu lạc bộ, Milan đang trải qua một thời kỳ khó khăn. Đội bóng gặt hái những thành công đáng kể trong hai thập niên 1960 và 1970 với hai lần đoạt cúp C1 và Scudetto gần nhất vào năm 1979, nhưng thành tích đó không được duy trì khi bước vào thập niên 1980. Milan xuống hạng rồi lên hạng, trước khi Silvio Berlusconi mua lại và bắt đầu bỏ tiền đầu tư vào đội bóng này.

Trong đội hình Milan khi đó, tôi là một trong số ít ỏi cầu thủ từng có thành tích thi đấu. Tôi đoạt Scudetto năm 1983, tham gia trận chung kết cúp C1 năm 1984 và được đánh giá là một trong những tiền vệ giỏi nhất Italy thời đó. Điều này đem lại cho tôi một vị thế khác biệt trong đội: tuy là tân binh nhưng tôi đã được xem là một thủ lĩnh, do những thành tích quá khứ cùng phẩm chất kỹ thuật của tôi (chứ chưa phải vì những ứng xử của tôi, vì khi đó mọi người đều biết tôi cư xử ra sao!). Tôi trở thành tấm gương cho một số cầu thủ khác trong đội.

Thành tích trong quá khứ luôn hỗ trợ ít nhiều cho bạn khi bạn đến một tổ chức mới, giúp bạn dễ được tôn trọng hơn. Khi tôi nhận chức huấn luyện viên trưởng Real Madrid, tôi đã có hai lần giành chức vô địch Champions League, do đó các cầu thủ Real ngay lập tức tôn trọng tôi. Sau đó, mọi người sẽ đánh giá khả năng thực sự của bạn, nhưng đầu tiên bạn đã có một lợi thế nhất định. Bạn cần sử dụng lợi thế về danh tiếng và thành tích quá khứ này trong giai đoạn ngắn ngủi lúc đầu để xây dựng quan hệ với các cầu thủ. Tuy nhiên, đừng thể hiện cái tôi quá trớn hay khoe khoang nhiều về thành tích, vì điều đó lại có tác dụng ngược, nó nhanh chóng làm sự

tôn trọng của cầu thủ dành cho bạn biến mất! Khi còn là cầu thủ và mới gia nhập Milan, tôi cũng trải qua một giai đoạn “trắng mặt” ban đầu khi đồng đội ấn tượng bởi những thành tích trước đó của tôi, kéo dài cho đến buổi tập đầu tiên của mùa bóng, từ đó mọi người bắt đầu đánh giá tôi...

Vào thời gian đó, Milan có bộ ba Hà Lan nổi tiếng: Frank Rijkaard – mạnh mẽ và tài năng, Marco van Basten – một cầu thủ rất mạnh về kỹ thuật; và Ruud Gullit – một cầu thủ toàn năng với tính cách mạnh mẽ. Ruud là một trong những thủ lĩnh của đội, luôn cố gắng động viên và lên tinh thần cho đồng đội khi cần thiết. Có thể nói các cầu thủ nước ngoài chơi cho Milan ngày đó là những người có cá tính mạnh nhất trong đội.

Tuy nhiên, bất chấp những cá tính mạnh của cầu thủ và vị thế của bản thân tôi, cái dẫn dắt đội bóng là một hệ thống – cái mà tất cả mọi người phải tuân theo. Hệ thống đó chính là phong cách thi đấu theo kiểu huấn luyện viên Arrigo Sacchi. Ba cầu thủ trở thành đầu tàu của đội là tôi, Baresi và Gullit, nhưng lý do chính là vì chúng tôi phục vụ hệ thống đó. Chiến thuật của Sacchi khác biệt rất nhiều so với những người cùng thời, Ông muốn đội bóng của ông xâm nhập phần sân của đối phương thật mau lẹ, do đó Baresi phải chỉ huy hàng thủ dâng cao, trên hàng công Gullit được yêu cầu thi đấu thật quyết liệt, còn phần việc của tôi là kết nối hàng thủ và hàng công, chuyển bóng thật nhanh. Ngày nay một số huấn luyện viên đã áp dụng những chiến thuật phần nào tương tự Sacchi: gây sức ép mạnh lên đối thủ, cố gắng đoạt bóng ngay trên phần sân đối phương và thực hiện các đợt tấn công nhanh chóng. Tốc độ triển khai bóng được đặt lên hàng đầu, kiểm soát bóng chỉ đứng sau.

Con đường đi tới chiếc ghế huấn luyện viên trưởng Milan của Sacchi khá lạ lùng: ông không phải là một cầu thủ nổi tiếng khi còn thi đấu. Cha của Sacchi có một công ty giày và Sacchi làm việc tại đây, ông từng đến Hà Lan để kinh doanh giày dép trong những năm 1970. Trong thời gian này câu lạc bộ Ajax xây dựng phong cách bóng đá tổng lực, với các cầu thủ có thể hoán đổi vị trí cho nhau, cả đội cùng tấn công và cả đội cùng phòng thủ. Sacchi rất ấn tượng trước lối đá này và tận dụng mọi cơ hội để nghiên cứu về nó. Sau đó ông quay về quê hương Italy và theo nghề huấn luyện viên, tiến dần trong sự nghiệp với các đội bóng từ hạng thấp đến hạng cao, cho đến khi cập bến Milan, cùng những tư tưởng bóng đá cực kỳ mới mẻ.

Vì Gullit, Baresi và tôi là những cầu thủ quan trọng trong việc triển khai ý tưởng của Sacchi, có thể nói ba chúng tôi là những “người đại diện” của ông trên sân cỏ. Bất chấp những lo lắng về thể lực của tôi từ Galliani và Berlusconi, Sacchi vẫn ký hợp đồng với tôi để biến tôi thành hạt nhân của đội bóng. Sacchi tin tưởng rằng tôi là cầu thủ có đủ kiến thức về bóng đá và hiểu cần phải làm gì để triển khai những ý tưởng của ông ta.

Khi quyết định mua một cầu thủ, Sacchi tìm hiểu thông tin rất kỹ, không chỉ về khả năng



kỹ thuật của cầu thủ đó, mà còn về tính cách, cuộc sống riêng và cách hành xử của anh ta. Ông từng kể với tôi rằng ông đã nhờ một người bạn đến quan sát các buổi tập của tôi trong 15 ngày liên tục để có thể hiểu rõ thái độ tập luyện của tôi, để chắc chắn rằng tôi là một cầu thủ chuyên nghiệp thực sự. Sacchi biết rõ ông ta muốn gì và toàn đội phải nỗ lực ra sao để đạt được mục tiêu đó, nhưng ông ta cũng tin tưởng rằng nếu sắp xếp mọi thứ chu toàn thì chúng tôi hoàn toàn có khả năng đánh bại mọi đối thủ tại Serie A.

Dù còn một vài vấn đề chấn thương đầu gối, tại Milan tôi phải nỗ lực tập luyện hơn nhiều so với khi còn đá cho Roma hay so với bất kỳ nơi nào trước đó. Sacchi yêu cầu tôi di chuyển lên xuống rất nhiều khi thi đấu để hỗ trợ cho cả Baresi và Gullit. Khi tập luyện, để mọi người nắm rõ khoảng cách cần duy trì giữa các tuyến, đôi khi Sacchi buộc chúng tôi lại bằng một sợi dây!!! Lúc đầu chúng tôi còn nghĩ ông huấn luyện viên này hẳn là bị điên rồi. Chỉ trong ba mùa bóng đầu tiên dưới quyền Sacchi, tôi sút 6 kí lô. Một hôm về thăm nhà, mẹ tôi mở cửa đón tôi và bà phải kêu lên: “Trời ơi, mày đó hả con? Người ta muốn giết con trai tôi hay sao?”

- Các nguyên tắc có thể linh động, nhưng cũng giống như với một trái bóng bay, chúng có những giới hạn. Hãy cho mọi người biết những giới hạn của các nguyên tắc mà bạn đề ra.

- Sự tự tin vào bản thân nuôi dưỡng lòng tin vào người khác. Nói như gã lừa đảo Mike trong bộ phim *House of Games* của đạo diễn David Mamet thì “Vì sao người ta gọi là trò lừa-đảo-lòng-tin, vì bạn tin tôi ư? Không, là bởi vì tôi tin bạn!”. Những nhà lãnh đạo giỏi là những người biết đặt lòng tin vào người khác.

- Khó mà tự xem mình là thủ lĩnh hay nhà lãnh đạo. Hãy nhớ rằng nếu ai đó trao cho bạn vị trí lãnh đạo nghĩa là người ta tin tưởng bạn, và bạn nên tin vào sự đánh giá của họ!

- Nhìn chung mọi người đều yêu công việc của họ. Đừng giết chết tình yêu đó.

- Căng thẳng và nghiêm túc là tốt, nhưng không cần phải cố gắng để tỏ ra nghiêm túc quá mức!

Với tôi, Carletto vẫn luôn luôn như vậy thậm chí ngay trước trận chung kết Champions League ông vẫn còn kể chuyện cười được! Ở Milan chúng tôi là một gia đình, và đó chính là “phong cách” gia đình chúng tôi. Với Carlo, mọi chuyện đều xoay quanh ý tưởng về gia đình này. Ông không bao giờ nổi giận, vâng, chính xác hơn thì có thể nói hầu như không bao giờ! Tôi chắc rằng mọi cầu thủ đều chỉ có thể kể lại một câu chuyện giống hệt nhau về việc Carlo nổi nóng trong phòng thay đồ mà thôi.

Trong mọi kỹ thuật lãnh đạo mà tôi từng chứng kiến, kỹ thuật của ông là dễ hiểu nhất. Ông giữ cho mình mọi lo âu và sức ép để toàn đội có cảm giác thư thái, thoải mái. Tất nhiên, là người thì ai rồi sẽ cũng có lúc mất kiên nhẫn và bình tĩnh!

Câu chuyện điển hình mà tôi hay dẫn ra là khi Carlo nổi giận Ở Lugano, sau một trận giao hữu trước mùa bóng với đối thủ là một đội bóng Thụy Sĩ. Hôm đó ông như nổi điên và thốt ra những lời lẽ tồi tệ nhất vào mặt chúng tôi, những lời kinh khủng mà tôi không thể nhắc lại tại đây. Ông cứ quát tháo mãi và tôi chợt cảm thấy mắc cở cười kinh khủng, vì chưa từng thấy vị huấn luyện viên này như thế bao giờ! Carlo mặt đỏ như gấc vì tức giận, trong khi vị chủ tịch Adriano Galliani ngồi kế bên lại đeo một cái cà vạt màu vàng tươi, nên họ trông như... cầu vồng vậy...

Chỉ hai ngày sau, Carlo đã bình tĩnh lại và xin lỗi cả đội. Ông hết sức nhỏ nhẹ và khiêm tốn. Có lẽ bí mật của những thành công tại Milan là vì huấn luyện viên Ancelotti chỉ là một người hết sức bình thường, không phô trương. Ông không cần trở thành một Người đặc biệt nào hết! Với ông, điều cần thiết là giữ được sự bình an nội tâm, tránh xa những hào nhoáng bên ngoài, không gây ra những lùm xùm trước dư luận, và chỉ như thế là đủ.

Carletto và tôi luôn duy trì một mối quan hệ thoải mái, thân thiện và gần gũi trong công việc. Chúng tôi trao đổi với nhau về mọi chuyện. Sau mỗi lần bị bại hay nổi nóng, ông thường tìm đến tôi và hỏi: “Paolo, phải chăng tôi đã sai?”. Carlo không muốn tự mình làm mọi việc, ông muốn mọi người cùng tham gia và ông sẽ giao việc cho họ, với sự thông thái và sắc sảo rất cao. Đó là lý do đem lại thành công cho ông tại bất kỳ nơi nào ông cầm quân: AC Milan, Chelsea, rồi Real Madrid. Ông hiểu biết sâu rộng về bóng đá thế giới và có rất nhiều trải nghiệm về mọi mặt của trò này. Khi còn thi đấu, Ancelotti đã là một nhà tổ chức đại tài, người có khả năng đọc trận đấu rất tốt, người luôn có đây ắp ý tưởng trên sân cỏ. Rất khó có thể than phiền hay chỉ trích ông,

cả về khía cạnh kỹ thuật và tài năng bóng đá lẫn về mặt con người.

Tại câu lạc bộ AC Milan, kể từ thời Arrigo Sacchi chúng tôi đã trải qua nhiều đời huấn luyện viên, hầu như tất cả đều giành được những thành tích nào đó, và mỗi người trong số họ đều có phong cách huấn luyện riêng. Nếu không nói đến vấn đề phương pháp huấn luyện và kết quả thi đấu, nếu được hỏi ai là huấn luyện viên mang lại thời gian tốt đẹp nhất, hạnh phúc nhất cho chúng tôi, thì câu trả lời của tôi là Carletto. Trước khi đến với Milanello ông khá cứng nhắc và ít thiện cảm với những cách tân về chiến thuật, nhưng qua thời gian ông đã thay đổi nhiều. Ông tiến bộ và các cầu thủ chúng tôi cũng tiến bộ cùng với ông, vì với một huấn luyện viên như Carlo, cần có những cầu thủ đủ hiểu biết để không lạm dụng sự nhẹ nhàng, thoải mái trong cách quản lý của ông. Nói một cách khác, đằng sau mọi việc chúng tôi thực hiện là sự tin tưởng lẫn nhau. Tất nhiên đôi lúc cũng có ai đó quá đáng và lạm dụng sự dễ dãi của huấn luyện viên, nhưng rất mau chóng chúng tôi sẽ giúp họ hiểu ra đâu là cách ứng xử hợp lý tại đây! Với những trường hợp đó, đơn giản là chúng tôi sẽ giải thích cho họ hiểu cần phải luôn tôn trọng Carletto dù chuyện gì có xảy ra đi nữa, vì thủ bóng đá tuyệt diệu mà ông có thể tạo ra, vì cách giao tiếp của ông với đội bóng, và vì cách hành xử của ông bên ngoài sân cỏ nữa...

Mọi người sẽ mô tả Ancelotti theo rất nhiều cách khác nhau. Với tôi, ông là một người bạn, và tôi sẽ nhớ ông.

## ***Quản trị sự điên rồ trong bóng đá***

Nhiều người ngoài giới bóng đá đôi khi hỏi tôi làm cách nào để có thể xử lý và đương đầu được với sự điên rồ trong thế giới bóng đá ngày nay. Đối với tôi, những điều đó là bình thường, vì tôi đã từng chứng kiến chứng từ khi tôi rời khỏi gia đình và gia nhập vào thế giới đó hơn 40 năm trước đây. Tôi đã thi đấu gần 20 năm và sau đó trở thành huấn luyện viên trong khoảng thời gian còn lâu hơn thế. Những bất ổn và tính điên rồ của bóng đá hoàn toàn không xa lạ với tôi.

Tất nhiên, những con số thống kê là khá rõ ràng ở nước Anh nghề có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất là nghề hầu phòng, sau đó chính là nghề huấn luyện viên bóng đá. Hằng tháng, Hiệp hội Huấn luyện viên Bóng đá Anh có gửi cho tôi tờ nội san của họ. Tôi đọc, ngạc nhiên và buồn bã khi thấy họ viết rằng nếu một huấn luyện viên tại Anh giữ được ghế hơn 27 tháng thì ông ta đã được xem là “dài bạn”? Ở Italy quê hương tôi, thời gian đó chẳng lâu đến thế đâu, nói là... 27 tiếng đồng hồ thì có lẽ đúng hơn!

Tôi cũng nhận ra rằng chưa tới phân nửa huấn luyện viên tại Anh có cơ hội tiếp tục hành nghề bóng đá nếu họ bị sa thải ngay thời gian trong công việc đầu tiên. Nói nôm na thì những người bất hạnh này sẽ không còn bao giờ được quay lại trận đấu!!! Tôi nhớ lại mình đã rất gần với viễn cảnh như thế – bị sa thải ngay lần đầu làm công tác huấn luyện, tại câu lạc bộ Reggiana – chỉ sau 7 trận đấu, và đội bóng đang chìm đắm ở vị trí cuối cùng trong bảng xếp hạng. Điều duy nhất cứu tôi lúc ấy là... cái tên Ancelotti: uy tín và thành tích tôi có được khi còn thi đấu, cũng như việc tôi xuất thân từ chính vùng đất này<sup>73</sup>. Trải qua cho đến hôm nay, tôi luôn cảm thấy mình thật may mắn khi đạt được những thành công trong nghề nghiệp này, vì hơn ai hết tôi hiểu rằng mọi chuyện đã có thể dễ dàng rẽ sang những ngã đường hoàn toàn khác.

Mọi người nói rằng sự điên rồ trong bóng đá xuất phát từ người hâm mộ, nhưng tôi không thể kiểm soát được điều này. Thực ra có thể nói trong nghề huấn luyện viên, có ba thứ “ngoài tầm kiểm soát” của tôi, đó là vị chủ tịch câu lạc bộ, các fan hâm mộ, và giới truyền thông. Tôi học được cách không quá lo lắng về những “thế lực” này! Vậy điều quan trọng là gì? Tôi chỉ muốn tập trung vào những gì tôi có thể kiểm soát: mối quan hệ giữa tôi – huấn luyện viên trưởng – và các cầu thủ. Đó cũng là công việc duy nhất của tôi. Đồng ý là các cầu thủ cũng lắm khi điên khùng, nhưng ít ra tôi có khả năng hạn chế được sự hỗn loạn của họ...

Dù bóng đá có điên rồ đến đâu đi nữa, tôi vẫn yêu công việc này. Tôi tôn trọng những

người mà tôi cùng làm việc, ngược lại tôi cũng nhận được sự tôn trọng từ họ. Huấn luyện viên trưởng là một vai trò tuyệt vời với tôi, đó chính là vị trí tôi muốn có khi không còn thi đấu nữa. Người ta nói rằng nếu bạn có một công việc mà bạn thực sự yêu thích, thì cả đời bạn không phải làm việc! Hoàn toàn chính xác.

Tôi gạt hái được nhiều điều từ việc cộng tác với những thành viên ưu tú nhất của bóng đá. Khi nói đến sự ưu tú, tôi muốn nói về những cầu thủ hàng đầu, có khả năng thể hiện cả ba thứ sau đây: một là tài năng cá nhân, hai là tài năng hòa nhập với đồng đội, và ba là tài năng trong việc đóng góp cho đội bóng. Tài năng bóng đá tự thân nó không có ý nghĩa gì cả, nếu cầu thủ chỉ sử dụng tài năng ấy cho bản thân anh ta. Chỉ sở hữu tài năng cá nhân là không đủ để bạn trở thành một cầu thủ lớn, một nhà vô địch vĩ đại. Mọi người có thể thừa nhận bạn có tài, nhưng để trở thành *fuoriclasse* – nhà vô địch, theo tiếng Ý của chúng tôi – bạn phải sở hữu tất cả những yếu tố kể trên. Thật tuyệt vời khi được chứng kiến điều đó phát triển như một phần của đội bóng mà tôi huấn luyện.

## ***Làm gương***

Trong suốt cuốn sách này tôi đã nói rất rõ ràng rằng điều quan trọng là cần phải có những người làm gương, trở thành hình mẫu cho người khác noi theo, qua những hành động đúng đắn mà họ thực hiện. Khi tôi còn trẻ, hình mẫu của tôi tất nhiên là cha tôi, và ngay sau đó là Sandro Mazzola<sup>74</sup>. Hồi ấy tôi là fan của Inter Milan, trong mắt tôi Sandro là cầu thủ yêu thích nhất, vì anh là người mạnh mẽ, giỏi giang nhất. Mazzola có thể đá cả ở vị trí tiền đạo lẫn tiền vệ công, và tôi cực kỳ mê mẩn kỹ thuật của cầu thủ này.

Về tinh thần đồng đội, câu “danh ngôn” ưa thích của tôi là từ Michael Jordan, người có lẽ là một trong những vận động viên thể thao xuất sắc nhất mọi thời đại, và thậm chí còn xuất sắc hơn nữa nếu xét trên tinh thần đồng đội của anh. Theo tôi thì câu nói sau đây của Jordan nên được dán lên trên tường phòng thay đồ của tất cả các câu lạc bộ thể thao:

Trong mọi môn thể thao, luôn có rất nhiều đội không hề giành được danh hiệu dù có những vận động viên rất giỏi trong đội hình. Lý do hầu như là vì những vận động viên này không sẵn lòng hy sinh vì lợi ích chung của cả đội. Ngoài ra, điều thú vị là cuối cùng thì chính tính ích kỷ vừa nêu lại khiến những người này khó đạt được thành tích cá nhân hơn! Điều tôi hoàn toàn tin tưởng là nếu chúng ta suy nghĩ và hành động như một đội thống nhất, những phần thưởng và thành tích cá nhân sẽ tự nhiên kéo đến. Tài năng giúp ta thắng các

trận đấu, nhưng chỉ có tinh thần đồng đội và trí tuệ mới giúp ta giành được những chiếc cúp vô địch...

Tôi thích xem phim và rất mê tài tử Robert De Niro. Phim *The Deer Hunter* (Thợ săn hươu) là phim mà trong đó De Niro thể hiện mọi lý tưởng mà tôi yêu thích nhất ở ông. Tôi xem đi xem lại bộ phim này, và hiểu ra rằng quan trọng nhất là tình bạn và việc dựa vào nhau trong khó khăn, nghịch cảnh.

Một bộ phim khác mà tôi cũng thích là *Life is Beautiful* (Cuộc sống tươi đẹp). Một lần nữa, tình thế trong phim là rất căng thẳng và tồi tệ, nhưng giải pháp của nhân vật chính là tuyệt vời. Điều tôi tâm đắc là việc một người có khả năng thay đổi nghịch cảnh chỉ bằng khả năng khôi hài, châm biếm của mình, tuy bản thân anh ta vẫn nằm ngay trong nghịch cảnh đó! Anh ta chịu đựng thực tế đắng cay nhưng khiến cho nó trở nên dễ chịu và chấp nhận được trong mắt đứa con nhỏ của mình. Đó chính là sự hy sinh.

Tôi cũng thích phim *The Godfather* (Bố già). Bộ phim kinh điển này cho chúng ta thấy hai điều sau đây là vô cùng quan trọng: sự tôn trọng, và quyền lực của sự trầm tĩnh. Bố già Vito Corleone thực sự là một thủ lĩnh, một nhà lãnh đạo vì ông ta giành được sự tôn trọng, kính nể của tất cả mọi người, từ gia đình, bạn bè, đến những người làm việc với ông ta, và thậm chí là cả những kẻ thù của ông. Tất nhiên tôi hiểu rằng những hành động của Bố già là xấu, rằng mafia là một tổ chức tội phạm, nhưng điều tôi muốn nói ở đây là cách thức “vận hành” của gia đình ông ta, là sự tôn trọng. Ai đó sẽ cãi lại tôi và nói rằng với Bố già chỉ có nỗi sợ hãi chứ làm gì có sự tôn trọng, nhưng theo tôi nỗi sợ đó bắt nguồn từ việc mọi người thừa nhận vị trí lãnh đạo của ông ta. Dù hướng về những mục tiêu xấu, đó cũng chính là những phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo “hướng thiện”.

Tôi rất ấn tượng trước những người cố gắng tìm ra những ý tưởng mới mẻ, dù họ làm việc trong bất kỳ lĩnh vực nào. Sau khi dự một hội nghị về tim mạch ở San Francisco, tôi đã đầu tư vào một công ty sản xuất ra một loại van tim cho các bệnh nhân tim mạch. Tính năng của sản phẩm này thật là tuyệt vời, ngoài sức tưởng tượng của tôi. Tôi cũng có một người bạn khác đầu tư làm phim hoạt hình. Khối lượng công việc mà họ cần thực hiện, chẳng hạn vẽ hàng ngàn bức tranh, khiến tôi kinh ngạc. Nói chung, tôi rất quan tâm đến việc làm thế nào mà người ta có thể hình thành những lối tư duy khác biệt. Trong bóng đá, dường như mọi người – trong đó có cả chính tôi – còn chưa làm được điều này. Chúng ta, thế giới bóng đá, cần có những tư duy sáng tạo và khác biệt hơn nữa.

## ***Tạm lánh***

Tôi phải thú nhận rằng tôi là người hơi bị ám ảnh quá mức bởi một số thứ. Điều này khá phổ biến với những người thành công, nhất là những nhà thể thao chuyên nghiệp. Nếu không dùng chữ “ám ảnh” thì làm sao bạn có thể giải thích được vô số giờ tập đi tập lại những bài tập, với những động tác giống hệt nhau để đạt đến trình độ kỹ thuật nào đó, sau đó là bao nhiêu thời gian để một vận động viên có thể “hiếu” được trò chơi, quản lý được trò chơi. Cá nhân tôi là một người bị ám ảnh bởi những gì gọi là “trật tự”: mọi thứ với tôi đều phải được gọn gàng và có tổ chức. Từ những thứ nhỏ nhất như quần áo cũng cần nằm trong trật tự: thậm chí tôi biết rõ mình để những chiếc áo sơ mi trắng ở đâu, sơ mi xanh ở đâu là chẳng khác! Nếp sống này tôi hình thành được từ những ngày trọ học tại trường dòng của những tu sĩ ở Parma. Hồi đó tôi chỉ có một căn phòng nhỏ xíu, do vậy tôi buộc phải cực kỳ ngăn nắp, gọn gàng.

Đến nay tôi vẫn luôn bị ám ảnh, tất cả đều liên quan đá. Với tôi, tiền bạc không quan trọng, một khi tôi đã đủ sống và không cần phải lo nghĩ nhiều về nó. Zlatan và tôi thường ngồi tâm sự với nhau về con đường sự nghiệp mà chúng tôi đã trải qua. Cả hai chúng tôi đều xuất thân nghèo khó và hôm nay đều cảm thấy khó tin là mình đã giàu đến mức không còn phải lo về tiền bạc nữa. Khi đọc được ở đâu đó viết rằng có huấn luyện viên đòi hỏi một mức lương cao nhất tại câu lạc bộ – cao hơn tất cả các cầu thủ mà ông ta quản lý – tôi đã cảm thấy vô cùng đến bóng ngạc nhiên.

Là một huấn luyện viên, tôi không bao giờ đòi hỏi như vậy. Tôi chấp nhận trong đội sẽ có cầu thủ nhận lương cao hơn huấn luyện viên trưởng, vì nói thẳng ra thì các cầu thủ quan trọng hơn vị huấn luyện viên! Có ai trong thế giới bóng đá này nghĩ huấn luyện viên quan trọng hơn cầu thủ không? Không ai cả. Các fan hâm mộ luôn cho rằng cầu thủ là quan trọng nhất, những ông chủ câu lạc bộ cũng nghĩ tương tự, còn bản thân cầu thủ thì đương nhiên họ phải xem bản thân là quan trọng rồi! Lúc duy nhất mà huấn luyện viên là quan trọng là khi... đội bóng thua trận. Ông ta chỉ quan trọng khi người ta cần tìm ra ai đó để quy lỗi, chỉ trích...

Có người từng hỏi tôi: “Tại sao ông chấp nhận trả lương cho một cầu thủ cao hơn lương của chính ông?”. Với tôi, tiền bạc không phải là động lực chủ yếu, thành công mới là động lực thúc đẩy tôi, đơn giản vậy thôi. Để thành công tôi cần có những cầu thủ giỏi nhất, và nếu chi phí để có được sự phục vụ của họ là cao hơn lương bổng của tôi thì tôi càng muốn họ “về với đội của tôi”! Như thế, thực ra là tôi rất ích kỷ, chứ không hề... tốt lành gì đâu!

Dino Viola, chủ tịch câu lạc bộ Roma khi tôi còn thi đấu, từng nói với tôi thế này: “Quan trọng không phải là cậu kiếm được bao nhiêu tiền, mà là cậu để dành được bao nhiêu. Nhưng hãy



nhớ rằng càng kiếm được nhiều tiền thì người ta sẽ càng tôn trọng cậu hơn”. Tất nhiên, câu sau trong hai câu nói của ông ta chỉ được thêm vào sau khi ông đã thương lượng xong hợp đồng đầu tiên với tôi.

Với vô vàn yêu cầu, đòi hỏi của công việc hiện nay – quản lý cầu thủ, suy nghĩ về trận đấu, quan hệ với các thành viên khác trong đội bóng, quan hệ với giới truyền thông, những phát triển mới nhất trong công nghệ bóng đá, suy ngẫm về các đối thủ, cùng sức ép từ việc vừa phải đá đẹp vừa phải giành kết quả tốt để giữ được ghế huấn luyện viên trưởng, các bạn có thể hình dung tôi có nhiều thứ để suy tư hằng đêm như thế nào? Trước kia cũng vậy, tôi luôn trăn trở thao thức về những quyết định khác nhau trong sự nghiệp của mình – vẫn là tính cách ám ảnh, lo âu quá mức của tôi. Nhưng hiện nay tôi đã học được cách tự mình bấm nút OFF để tạm lánh khỏi sức ép công việc.

Tất nhiên chính những trải nghiệm đã giúp tôi hiểu được điều này, ngoài ra điều quan trọng là bạn phải có một ngôi nhà hạnh phúc để có chỗ đi về. Cuộc sống gia đình và ngôi nhà thân yêu là nơi tôi ẩn náu, nơi tôi nạp lại năng lượng, nhất là những lúc mọi việc trở nên tiêu cực như sau một thất bại trong bóng đá, hay khi tôi mất việc. Tôi thích đắm chìm trong không gian gia đình, tôi thích tự mình nấu ăn ở nhà. Tôi là người đề cao tầm quan trọng của bữa ăn gia đình với đông đủ thành viên, như là dịp để cả nhà gắn bó với nhau hơn. Có lẽ đó là nét văn hóa của người Ý chúng tôi.

Nhưng bóng đá vẫn là cuộc đời tôi, là sở thích và đam mê cháy bỏng của tôi, và có thể nói tôi chưa từng bao giờ rời bỏ bóng đá thật sự. Như lời bài hát nổi tiếng *Hotel California* của nhóm Eagles đã viết, rằng bạn có thể làm thủ tục trả phòng, nhưng chẳng thể nào rời khỏi khách sạn California. Thời gian “tạm nghỉ” của tôi chẳng qua cũng chỉ như một giai đoạn giải lao, chứ tôi sẽ không bao giờ từ bỏ thế giới bóng đá đầy sôi động.

Lúc duy nhất mà tôi cảm thấy khó ngủ là khi đội bóng thua trận, vì đêm đó tôi sẽ hồi tưởng lại từng phần của trận đấu thất bại. Và tôi sẽ tìm ra điều cả đội cần làm để tiến bộ hơn, phác ra những gì cần nói với các cầu thủ trong buổi tập ngày hôm sau...

Trong những tuần đội bóng không thi đấu, tôi ngủ rất ngon lành. Khi đội có trận đấu vào buổi chiều tối, tôi thích áp dụng phương pháp của người Tây Ban Nha khi cho phép mình ngủ ăn, một giấc ngắn thôi, chừng một, hai tiếng đồng hồ. Vài cầu thủ cũng ngủ trưa như vậy, và chúng tôi chỉ mới nhận ra rằng giấc ngủ quan trọng như thế nào cho việc phục hồi sức khỏe và trí óc. Chúng ta cần hiểu nhiều hơn về vấn đề này, và rất may là tôi đã nhận ra điều đó. Trưa sau

- Luôn ghi nhớ những tấm gương trong tâm trí bạn: từ những người thầy đầu tiên đến những người xuất sắc trong nghề mà bạn muốn nói theo

- “Tạm lánh” hay giải lao là rất quan trọng trong sự nghiệp – hãy cố tìm ra nơi trú ẩn của riêng mình

- Hãy là chính bản thân mình. Bởi vì bạn không thể nào là bất kỳ ai khác được, nên đừng cố gắng làm điều đó!

Lần đầu tôi gặp Carlo là khoảng 5 tháng trước khi tôi gia nhập câu lạc bộ Milan, khi tôi tham gia một đợt tập huấn của đội tuyển quốc gia Italy ở Milanello. Ông hay có mặt ở sân tập và một hôm chợt nói với tôi: “Mùa bóng tới, cậu phải có mặt ở đây!”. Tôi trả lời: “Ồ, không được đâu, thưa ông. Tôi không thích đến đây, tôi là fan của Lazio và muốn đá cho Lazio mà! Hơn nữa, tôi cũng thích thủ đô Rome hơn là thành phố Milan này...”. Thế mà chỉ ba tháng sau đó, tôi đã ký hợp đồng đá cho Milan!

Carlo là huấn luyện viên quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi, vì ông đã thay đổi hoàn toàn tâm lý thi đấu của tôi. Ở Rome mọi chuyện rất khác: nếu bạn chơi cho Lazio và thắng trận derby trước kình địch cùng thành phố là AS Roma, điều đó nghĩa là bạn đã có một mùa bóng thành công. Còn ở Milan, bạn phải thắng mọi trận đấu, nếu không bạn sẽ bị bật bãi trong mùa bóng kế tiếp. Chính Carlo đã dạy tôi rằng ở một đội bóng tầm cỡ như Milan, mọi trận đấu đều là chung kết! Từng thi đấu cho Milan và giờ làm huấn luyện viên trưởng chính tại Milan, ông ta quá hiểu “phong cách Milan” này. Ông giải thích với tôi đó là văn hóa của câu lạc bộ, tôi cần phải thấu hiểu văn hóa đó và duy trì những tiêu chuẩn của nó mỗi ngày, trong mỗi buổi tập nếu muốn trụ lại lâu dài ở Milan. Nếu không thì... bye-bye Sandro!

Trong tập luyện, Carlo rất nghiêm khắc, ông muốn xây dựng một tinh thần chiến thắng trong toàn bộ đội bóng. Đó là sự khác biệt giữa những đội bóng như Manchester City và Manchester United chẳng hạn. MU là đội bóng có truyền thống lịch sử và thói quen, hay văn hóa chiến thắng. Khi thi đấu cho MU, chỉ chiến thắng mới được chấp nhận mà thôi. Manchester City là đội bóng mạnh và trên đã đi lên, nhưng họ không có một lịch sử, một truyền thống tương tự. Milan là đội bóng có bề dày lịch sử đó.

Khi rời Rome đến Với Milan, thoát đầu tôi cũng chưa quen và không được thoải mái lắm, nên phải mất một thời gian mọi việc mới ổn. Carlo hỗ trợ tôi nhiều bằng cách liên tục nhắc nhở rằng tôi phải thể hiện đẳng cấp chuyên nghiệp của một cầu thủ trong từng ngày một. Ông nói với tôi: “Hãy nhớ đây là nơi tốt nhất cho cậu. Nếu muốn trở thành người giỏi nhất, cậu hãy học hỏi những người giỏi nhất: hãy mở to mắt và học hỏi những đàn anh như Maldini hay Alessandro Costacurta, cũng như các đồng đội khác tại Milan. Đi theo họ, cậu sẽ hiểu được mình phải làm gì”. Tôi hiểu rằng nếu mình làm được những gì Carlo hướng dẫn, tôi sẽ có cơ hội ở lại Milan mãi

mãi.

Và tôi đã trở thành một cầu thủ giỏi hơn tại Milan. Trước kia, tôi từng chơi khá cá nhân trong hàng thủ của đội bóng, chơi cho bản thân mình nhiều hơn. Nhưng ở Milan, chúng tôi tập 3-4 lần hằng tuần với 5 hậu vệ khác nhau – Maldini, Cafu, Costacurta, Kakha Kaladze và tôi – cộng thêm thủ môn và một tiền vệ phòng ngự trung tâm. Tiền vệ đó chính là Andrea Pirlo, khi đó cậu ta bắt đầu học chơi ở vị trí khá mới mẻ này...

Khi nghĩ về Carlo, một cách hết sức tự nhiên, tôi so sánh ông với những huấn luyện viên khác mà tôi từng thi đấu dưới quyền, như Dino Zoff và Sven-Göran Eriksson. Eriksson chẳng hạn, ông là một huấn luyện viên tốt, một người tốt đẹp, nhưng nếu bạn hỏi tôi về sự khác biệt, thì đây tôi từng dành 2 Champions League với Carlo! Chúng tôi cùng sát cánh bên nhau trong khoảng 8 năm, và Carlo thực sự phải sở hữu những kỹ năng độc đáo để ngồi lâu trên chiếc ghế nóng – huấn luyện viên trưởng AC Milan. Đó là một công việc khó khăn vì trên đầu huấn luyện viên là ông chủ Silvio Berlusconi và Tổng giám đốc Adriano Galliani, những người này tạo ra sức ép cực kỳ lớn và dai dẳng, một áp lực hằng ngày cho bạn. Galliani rất “rắn”, và bạn tin tôi đi, ngài Berlusconi thậm chí còn khủng khiếp hơn nữa, nhưng Carlo vẫn đảm bảo không có vấn đề nào xảy ra với đội bóng. Carlo như một bức tường chắn giữa đội bóng và hai vị “sếp bự” nói trên, nhất là khi hai người này cố gắng gây sức ép lên các cầu thủ. Tôi phải nói rằng trong những hoàn cảnh như thế thì việc có một huấn luyện viên như Carlo là vô cùng quan trọng. Ông đơn giản chính là người số một.

Khi nói về các trận đấu, cần nhớ rằng Carlo rất, rất khôn ngoan trong khía cạnh chiến thuật. Ông luôn sẵn sàng lắng nghe, học hỏi và đưa ra những thay đổi nếu ông thấy có lợi cho đội bóng. Ông luôn suy ngẫm về trận đấu và không sợ thay đổi.

Điều này thể hiện rất rõ Ở Milan, nơi Carlo thay đổi thường xuyên về chiến thuật thi đấu. Khi tôi mới gia nhập đội, Pirlo chơi tiền vệ công, một số 10 điển hình, nhưng Carlo cho rằng vị trí tốt nhất cho cầu thủ này là ngay trước hàng phòng ngự. Cả đội sẽ thay đổi theo, vì với Pirlo ở vị trí mới, mọi người hiểu rằng họ cần chọn những vị trí phù hợp hơn (để nhận những đường chuyền từ Pirlo – ND). Ví dụ, Andriy Shevchenko nay có thể chơi dạt cánh nhiều hơn, đồng thời hiểu rằng Pirlo có thể tung ra những đường chuyền sâu hơn để cậu ta lên vào sau hàng phòng ngự đối phương. Carlo nhận ra tất cả những lợi ích đó và đã thuyết phục Pirlo chơi lùi xuống như đã nói ở trên.

Về những lỗi lầm, khuyết điểm, Carlo cũng rất rõ ràng và thẳng thắn. “Đây là lỗi của cậu, hãy nhìn lại vào băng hình video này!”, ông thường nói như vậy. Tôi không có vấn đề gì với cách làm này. Mối quan hệ rất tốt giữa Carlo với các ngôi sao trong đội khiến ông có thể trao đổi

với họ về bất kỳ vấn đề gì. Ngay cả các cầu thủ ngôi sao cũng tôn trọng ông đến mức họ luôn sẵn lòng lắng nghe và chấp nhận những lỗi mà huấn luyện viên chỉ ra.

Carlo hiểu rằng với một cầu thủ hàng đầu, một nhà vô địch thực sự, thì bạn có thể chỉ ra những sai lầm của anh ta mà không sợ anh ta méch lòng; trái lại anh ta sẽ học hỏi được từ những sai lầm đó. Khi nằm những đội bóng ở các giải hạng hai, hạng ba, các cầu thủ sẽ không giống như vậy họ kém tự tin hơn và có tâm lý “phòng thủ” nhiều hơn. Nhưng khi làm việc với một cầu thủ kiểu như Cristiano Ronaldo, huấn luyện viên có thể trao đổi thẳng thắn về mọi việc, vì đó là một nhà vô địch và anh ta sẽ hiểu chuyện. Carlo là một nhà Vô địch như vậy, kể cả trong tư cách cầu thủ lẫn huấn luyện viên, do đó ông cũng thấu hiểu điều này. Tôi thì luôn lắng nghe và học hỏi từ những người giỏi nhất.

Với những cầu thủ xuất sắc, chiến thắng là điều tối quan trọng, do đó chừng nào mà huấn luyện viên còn giúp bạn giành được chiến thắng, bạn hãy chịu khó lắng nghe họ nói. Tôi biết mọi người đều thích nói về thất bại của Milan trước Liverpool trong trận chung kết Champions League năm 2005 nên tôi sẽ nói về thất bại đó, nhưng xin mọi người hiểu rằng tôi thích nói về những chiến thắng hơn. Khi chúng tôi thắng trận, Carlo luôn nói rằng ông tin tưởng 100% Milan sẽ thắng, một cách cực kỳ tự tin. Nhưng khi chúng tôi thua, như trong trận chung kết nói trên, mọi người sẽ thắc mắc liệu đó là lỗi của huấn luyện viên Ancelotti hay là lỗi của ai. Riêng về trận đấu đó, tôi có thể nói lỗi thuộc về chúng tôi – các cầu thủ Milan, vì cả đội đã chơi cực hay trong hiệp một. Trong giờ nghỉ giải lao giữa trận, Carlo nói với chúng tôi: “Này các cậu, vẫn chưa xong đâu! Trận đấu chưa kết thúc. Hãy tiến lên và ghi thêm 1-2 bàn nữa, khi đó mới thực sự kết liễu đối thủ!”. Nhưng chúng tôi đã lơ lửng và để đối thủ Liverpool chơi bóng trong 10 phút – vâng, chỉ vỏn vẹn 10 phút trong tổng cộng 120 phút của trận đấu – và điều này đã khiến chúng tôi trả giá bằng cả một trận thua...

Lỗi duy nhất của Carlo là việc ông đã không chọn tôi đá penalty trong loạt sút luân lưu năm đó. Trong trận chung kết Champions League năm 2003, khi Milan gặp Juventus tại Manchester, tôi đã tham gia sút penalty và thành công trong lượt đá của mình. Hai năm sau ở Istanbul, Carlo không chọn tôi, và đó là sai lầm duy nhất của ông trong suốt 8 năm chúng tôi cùng làm việc. Không tệ lắm, phải không các bạn?

## ***Những bài học từ một con người***

Phần đuôi chiếc máy bay riêng của ca sĩ Elvis Presley được trang trí Với 3 chữ cái TCB (Taking Care of Business, tạm dịch là “Quan tâm đến công việc”). Nếu Carlo Ancelotti có máy bay riêng, thì có lẽ 3 chữ cái đó phải là TCP (Taking Care of People: Quan tâm đến con người). Mấy chữ ngắn gọn này đại diện cho toàn bộ triết lý quản trị của ông. Xin nhắc lại một câu nói của Pat Summitt: “Người ta sẽ chẳng quan tâm bạn giỏi giang cỡ nào cho đến khi họ hiểu bạn quan tâm đến họ cỡ nào. Tương tự, khi Fabio Capello khuyên David Beckham đến Milan theo một hợp đồng cho mượn, ông ta đã nói “Carlo sẽ lo cho cậu, David à!”.

Quan tâm đến mọi người là một phẩm chất không thể học được qua trường lớp, trái lại nó hình thành và phát triển từ thuở ấu thơ và sự đồng cảm tự nhiên của một con người. Carlo là người hết sức kiên nhẫn, kiên nhẫn đến mức gần như khắc kỷ, và chính ông thừa nhận đôi lúc ông kiên nhẫn quá mức cần thiết. Ông sở hữu tính cách trầm lặng trong thế giới bóng đá có đặc trưng là sự căng thẳng liên tục, và chính tính cách này giúp ông truyền sự trầm tĩnh cho người khác, đó chính là trung tâm của phong cách “lãnh đạo trầm lặng” của Ancelotti.

Trong quá trình lãnh đạo, dẫn dắt người khác, Carlo không hề phải thay đổi cái tôi đích thực của họ. Ông luôn sẵn lòng dành thời gian lắng nghe bất kỳ ai, bất kể chức vụ, bất kể việc họ có thể thiếu kiến thức về bóng đá – trò chơi mà ông yêu mến. Lý do là vì ông hiểu rõ rằng nếu không lắng nghe mọi người lần này, sẽ có rủi ro lần sau họ... không nói nữa, như thế ông sẽ mất một thông tin bổ ích nào đó! Trong thuật lãnh đạo, ông xem việc xây dựng quan hệ là quan trọng hơn hết. Phương pháp lãnh đạo của ông được xây dựng chủ yếu dựa trên việc gây ảnh hưởng, hơn là ra lệnh hay thuyết phục người khác.

Quan trọng hơn hết, Carlo Ancelotti luôn tin vào tinh thần “gia đình” trong mọi việc mà ông làm. Với ông, một thành phần quan trọng để tạo nên thành công là việc có thể tin tưởng các đồng nghiệp và học trò như “người nhà” thực sự. Nếu cảm giác thân thuộc như gia đình đó không tồn tại trong một câu lạc bộ mà Carlo tham gia, ông vẫn cố gắng để tạo ra không khí gia đình trong một phạm vi hẹp hơn, nơi ông nắm quyền kiểm soát – nhóm các cầu thủ và nhân viên dưới quyền huấn luyện viên trưởng. Trong triết lý lãnh đạo trầm lặng, một phần quan trọng là việc bỏ qua, không lo lắng về những thứ mà bạn không thể kiểm soát.

Cần có một khoảng cách nhất định giữa người lãnh đạo và những người đi theo, những

người dưới quyền. Với Carlo, không hề có khó khăn hay mâu thuẫn gì trong việc giữ cân bằng giữa sự gần gũi trong quan hệ cấp trên – cấp dưới, và việc duy trì khoảng cách để đảm bảo tính chuyên nghiệp trong công việc của nhà lãnh đạo. Ông lập luận: chúng ta như một gia đình và yêu thương nhau, nhưng vẫn có cha mẹ và các con, có anh chị và các em, tức là có trên có dưới và mỗi người có một vai trò riêng biệt trong gia đình đó. Chừng nào mà mọi người còn đặt quyền lợi của gia đình lên trên hết thì các thành viên vẫn sẽ tôn trọng những vai trò và quyết định do người chủ gia đình đưa ra cho họ.

Thật khó để được chấp nhận như một thành viên trong gia đình bóng đá” của Carlo, nhưng một khi bạn đã gia nhập vào đó thì cũng... rất khó để bước ra. Những cuộc phỏng vấn được thực hiện cho cuốn sách này là minh chứng cho mối dây gắn kết cực kỳ bền chặt mà Carlo đã tạo ra với những đồng sự của ông.

Như Carlo đã nói trong cuốn sách này, ông rất tin vào câu nói nổi tiếng được cho là của Peter Drucker “Chiến lược là bữa ăn sáng của văn hóa”. Theo đó, sự hòa hợp về văn hóa là trung tâm trong triết lý quản trị của Carlo Ancelotti. Trong một bài viết gần đây trên tạp chí *Harvard Business Review*, Boris Groysberg và Abhijit Nail có nói đến một nghiên cứu thú vị trong những năm 1990 do Jeff Borland và Jeanette Ngaire Eye thực hiện<sup>75</sup>. Nghiên cứu này kết luận rằng sự hòa hợp về văn hóa là rất quan trọng trong các tổ chức, đây không phải là một thành phần có thêm thì tốt”, mà là yếu tố trọng yếu đối với thành tích hoạt động.

Tại giải NFL (bóng bầu dục Mỹ), 7 huấn luyện viên đã bị sa thải trong *Ngày thứ hai Đen tối* của năm 2015 – ngày đầu tiên sau khi mùa bóng kết thúc, khi mà theo truyền thống, các ông chủ hay... sa thải huấn luyện viên nào không đạt thành tích như kỳ vọng. Và tất cả những chiếc ghế huấn luyện viên bỏ trống đó đều được lấp đầy sau chưa đầy một tháng sau đó. Như vậy, người ta đã dành ra bao nhiêu công sức để nghiên cứu xem liệu huấn luyện viên mới đến có hòa hợp về mặt văn hóa với đội bóng hay không? Dù thừa nhận sự hòa hợp về văn hóa là quan trọng, rõ ràng chúng ta vẫn dành cho vấn đề này sự quan tâm rất ít ỏi. Như Groysberg và Naik đã chỉ ra: “người ta xem những quy trình đánh giá về sự hòa hợp văn hóa là thành công sau khi đã lựa chọn một nhân sự nào đó – quả là một sự nguy hiểm điển hình!”. Trên thực tế, khi bắt đầu một công việc mới, chẳng có sự ngạc nhiên ngọt ngào nào cả. Ngay cả trong nhiệm kỳ ngắn ngủi và không mấy thành công tại Juventus, Carlo cũng biết ngay từ đầu mình đang làm gì. Ông đưa ra quyết định [ngồi vào ghế huấn luyện viên trưởng của Juve – ND] khi đã hiểu rõ những thách thức về mặt văn hóa tổ chức mà ông sẽ phải đối mặt.

Khi đã gia nhập một tổ chức, dù bạn có gặp những ngạc nhiên bất ngờ nào đó, bạn vẫn phải chịu trách nhiệm về văn hóa của tổ chức hay nhóm mà bạn chịu trách nhiệm quản lý, giám

sát. Với Carlo, một “tinh thần chiến thắng” là thành phần quan trọng nhất của môi trường văn hóa đội bóng. Ví dụ, Alessandro Nesta cho chúng ta biết Carlo đã nói rất rõ ràng về cái gọi là bản chất trong “triết lý AC Milan”, nơi mà chiến thắng luôn là điều bắt buộc trong mọi trận đấu.

Tất cả những người được phỏng vấn trong cuốn sách này đều cho biết: sự ám ảnh của Ancelotti về chiến thắng như lan tỏa khắp mọi nơi trong các đội bóng của ông. Thực ra đó cũng là tinh thần chung của những nhà cầm quân vĩ đại mà các cầu thủ này từng có dịp thi đấu dưới sự dẫn dắt của họ. Chính Carlo cũng chia sẻ quan điểm này khi ông nói về những huấn luyện viên tài ba nhất mà ông ngưỡng mộ, kể cả khi còn thi đấu lẫn khi ông đã tham gia nghề huấn luyện viên bóng đá.

### ***Quản trị tài năng***

Khi văn hóa tổ chức đã được hình thành và thấm nhuần, sự quan tâm đầy đủ cần được giành cho chính công việc kinh doanh của tổ chức đó. Với bóng đá, sản phẩm và công việc chính là những gì xảy ra trên sân cỏ! Không có một sản phẩm chất lượng (một đội bóng chiến thắng thì những mảng doanh thu khác cũng bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Đây là nơi mà mô hình quản trị của Ancelotti phát huy hiệu quả mạnh nhất. Trong công việc huấn luyện hiện tại của Carlo, trách nhiệm chính là làm sao để quản lý được những ngôi sao lớn, những cầu thủ tài năng với lương bổng cao ngất. Giám đốc điều hành câu lạc bộ Bayern Munich, ông Karl-Heinz Rummenigge, nói: “Carlo Ancelotti thành công trên cương vị huấn luyện viên ở mọi đội bóng mà ông dẫn dắt, từng ba lần giành chức vô địch Champions League. Là người chuyên nghiệp, trầm tĩnh và cân bằng, Carlo biết cách phối hợp với các ngôi sao trong đội bóng và đưa ra chiến thuật để có những trận đấu đa dạng. Đó là những gì chúng tôi tìm kiếm và nay đã tìm ra!”

Nhìn qua, dường như Carlo và Bayern có vẻ hợp nhau. Với những đội bóng lớn tại châu Âu, phần thưởng danh giá nhất là chức vô địch Champions League. Do đó không có gì ngạc nhiên khi Bayern chọn một huấn luyện viên có nhiều lần giành chiếc cúp danh giá nói trên nhất. Sức ép danh hiệu không vì thế mà làm Ancelotti bối rối. Nói gì thì nói, chính ông đã đem về “La Décima” (chức vô địch Cúp C1/Champions League lần thứ 10) sau 12 năm đăng đẳng đợi chờ cho Real Madrid ngay trong mùa bóng đầu tiên của ông.

Với các huấn luyện viên tại các đội bóng lớn, quản trị tài năng là phần quan trọng trong bản mô tả công việc. Tuy ngày nay các câu lạc bộ có trách nhiệm tìm kiếm, mua bán các cầu thủ tài năng, huấn luyện viên trưởng vẫn có trách nhiệm sử dụng những tài sản đó một cách hiệu quả nhất. Huấn luyện viên trưởng có trách nhiệm phát triển và gìn giữ các tài năng, và Ancelotti phải



đối mặt với cả thực tế lẫn những huyền thoại của công việc quản trị tài năng.

Rất nhiều “huyền thoại” do những “chuyên gia” về quản trị tài năng tuyên bố đây đó đã bị thách thức bởi các tác giả Dana Minbaeva và David Collings<sup>76</sup>. Một đồng tác giả cuốn sách này, Mike Forde, rất quen thuộc với vài huyền thoại trong số đó. Từng 5 năm làm Giám đốc Bóng đá tại câu lạc bộ Chelsea, hiện nay Mike tư vấn cho một số đội thể thao thành tích cao, trong đó có đội bóng rổ San Antonio Spurs tại giải NBA, do Gregg Popovich làm huấn luyện viên trưởng. Ông nói rằng về thực chất thì việc quản trị tài năng cũng tương đối đơn giản, nhưng đôi khi khá là phản trực giác, tức là không như những gì ta nghĩ đến một cách tự nhiên.

Một huyền thoại là “quản trị tài năng chỉ liên quan đến con người”. Bản chất của cuộc chiến giành lấy những tài năng là làm sao để có được họ, sau đó thành tích hay kết quả hoạt động đương nhiên sẽ xuất hiện. Điều này hoàn toàn sai lầm! Tài năng muốn và cần có sự chỉ đạo, hướng dẫn, tức là nó cần được quản trị. Một huyền thoại khác là “càng nhiều sao càng tốt”. Nhưng như chúng ta đã thấy, chính sách “dải thiên hà” (galáticos) của chủ tịch Pérez tại Real Madrid là minh chứng cho thấy sự sụp đổ của lối suy nghĩ nói trên!

Một huyền thoại nữa mà Minbaeva và Collings công kích là việc cho rằng sự dịch chuyển của tài năng là không tốt cho tổ chức. Người ta hay nghĩ rằng ổn định là tốt nhất. Mike Forde cho rằng mọi tổ chức đều nên chấp nhận thực tế rằng nhân tài sẽ có ngày rời bỏ họ. Chẳng có người tài nào chịu làm việc trọn đời cho một tổ chức. Trung bình, một người tốt nghiệp đại học thay đổi việc làm 11 lần trong đời, còn với một cầu thủ bóng đá giỏi thì con số này là 3,8 – mà hãy nhớ là nghiệp “quần đùi áo số” kéo dài chỉ trên dưới chục năm mà thôi. Các tổ chức cần hiểu rằng người tài chọn họ, chứ không phải ngược lại. Thực tế mới mẻ là: các nhà lãnh đạo nên tìm kiếm năng suất và hiệu quả trong hiện tại, chứ không phải chờ đợi sự trung thành trong tương lai. Tất cả các huấn luyện viên bóng đá ngày nay đều hiểu như vậy, và Carlo cũng không phải là ngoại lệ.

Một trong những huyền thoại nguy hiểm nhất là việc cho rằng tài năng là thứ có thể “xách tay” mang đi được. Thực tế thì tài năng rất phụ thuộc vào văn hóa. Việc giới thiệu một tài năng mới vào một tổ chức luôn là thứ không hề dễ dàng, đó 1 chưa kể tới việc làm quen với văn hóa và ngôn ngữ mới. Carlo đã nhận ra rằng học ngoại ngữ là chìa khóa để hội nhập văn hóa tại một tổ chức mới, và điều này là rất quan trọng cho thành công.

Theo Mike Forde, điều mà Carlo làm theo trực giác là nhận ra những thực tế liên quan đến các tài năng. Tài năng lớn nằm trong những cái tôi lớn, hãy chấp nhận và quản lý nó – đó là công việc của bạn. Hãy mang về đội những tài năng, theo cách nói của Gregg Popovich, có khả năng “vượt lên chính mình”, tức là những tài năng đã thực sự chín mùi và trưởng thành. Họ sẽ xứng

đáng với mức giá cao của họ. Về mặt khen ngợi, hãy để dành những lời khen cho các vận động viên khác, những “người lính” trong đội. Với những ngôi sao, hãy cho họ sự tư vấn và họ sẽ tạo ra giá trị, hãy gây ảnh hưởng chứ không nên áp đặt họ. Ancelotti từng nói “Đừng làm cầu thủ nản lòng, việc của chúng ta là động viên họ bằng cách đưa ra cho họ những thách thức và mục tiêu xứng tầm với tài năng của họ”. Nói cách khác, nhà lãnh đạo phát triển những tài năng, tạo ra một văn hóa học tập và sẵn sàng thách thức những gì đang trong trạng thái ổn định.

Cuối cùng, nhà lãnh đạo cần xác định được đỉnh cao nhất của một tài năng. Như cách nói của huấn luyện viên Arsène Wenger: “Mua cầu thủ với giá rẻ nhất và bán khi họ được giá nhất – một phép tính kinh tế đơn giản”.

Một cách rất tự nhiên, Carlo Ancelotti đối diện và xử lý những huyền thoại và thực tế của vấn đề quản trị tài năng mà chẳng cần phải tham chiếu đến các lý thuyết quản trị phức tạp. Ông “vừa làm vừa học” và đã thành công trong việc được thừa nhận là một chuyên gia siêu hạng về thuật lãnh đạo (leadership guru). Ông có khả năng chấp nhận những thực tế trong nhiệm vụ lãnh đạo hiện nay ở bất kỳ lĩnh vực nào, thể thao hay kinh doanh. Trong cuốn sách này, chúng ta đã từng nói về vòng cung hay chu kỳ lãnh đạo. Pep Guardiola từng nói rằng một nhiệm kỳ trung bình của nhà lãnh đạo ngày nay là ba năm. Một vài nhiệm kỳ của Carlo ở các đội bóng đúng là đã minh chứng cho quan điểm của Pep, nhưng chúng tôi vẫn cho là nó khá công thức và phần nào thể hiện ý chí chủ quan từ phía các ông chủ khi sa thải “theo kế hoạch định trước” (planned redundancy). Tất nhiên, điều này cũng không hề mới lạ trong một ngành khác trong thời hiện đại – ngành dịch vụ tài chính! Carlo Ancelotti làm việc và cống hiến dựa trên suy nghĩ rằng sẽ phục vụ câu lạc bộ lâu dài, đồng thời cũng ý thức rõ ràng rằng mình có thể bị sa thải... ngay ngày mai!

Trên tờ *Times*, phóng viên thể thao của năm, cựu vô địch bóng bàn Anh quốc là Matthew Syed từng đặt câu hỏi: huấn luyện viên bóng đá nào sẽ trụ vững và thành công trong những bối cảnh tổ chức khác nhau, chẳng hạn như doanh nghiệp hay tổ chức từ thiện? Sau đó ông viết “Có những nhà lãnh đạo thấu hiểu bản chất con người hiểu cách thức tạo ra một văn hóa tổ chức bền vững, hiệu quả”. Những câu này thích hợp để mô tả con người Ancelotti. Trong nhóm ít ỏi những huấn luyện viên bóng đá xuất chúng ngày nay, bên cạnh những cái tên như Sir Alex Ferguson, Pep Guardiola, José Mourinho và Arsène Wenger, Carlo Ancelotti vẫn có vị trí riêng và nổi bật với phong cách đặc trưng của ông - phong cách lãnh đạo trầm lặng.

Ancelotti không “đốt cháy văn hóa cũ trước khi bước tiếp” – một thói quen mà hình như Syed đã từng gán cho Mourinho. Thay vào đó, Ancelotti “quyến rũ” văn hóa của tổ chức mà ông tham gia, và khi ông bước ra, nền văn hóa đó không những vẫn giữ nguyên mà còn được những can thiệp của ông làm cho phong phú hơn trước kia. Từ biệt một tổ chức, một đội bóng,

một doanh nghiệp trong điều kiện nó tốt hơn khi bạn mới tham gia – đó hẳn phải là điều cao nhất mà bất kỳ ai có thể đòi hỏi ở bạn!

## LÃNH ĐẠO TRẦM LẶNG: CÁC KẾT QUẢ

## AS Roma

Á quân cúp C1 châu Âu: 1983-1984 .

- Serie A: 1982-1983
- Cúp Quốc gia Italy: 1979-1980, 1980-1981, 1983-1984, 1985-1986

## AC Milan

- Cúp C1 châu Âu: 1988-1989, 1989-1990
- Serie A: 1987-1988, 1991-1992
- Siêu cúp châu Âu: 1989, 1990
- Siêu cúp Italy: 1988
- Cúp Liên lục địa: 1989, 1990

Á quân World Cup 1994

## Reggiana

Hạng 4 Serie B và được thăng hạng lên Serie A: 1995-1996

## Parma

Á quân Serie A: 1996-1997

## Juventus

- Á quân Serie A: 1999-2000, 2000-2001
- Cúp Intertoto: 1999

## AC Milan

- Champions League: 2002-2003, 2006-2007
- Serie A: 2003-2004
- Siêu cúp châu Âu: 2003, 2007
- Cúp Thế giới các câu lạc bộ: 2007
- Cúp Quốc gia Italy: 2002-2003
- Siêu cúp Italy: 2004

## Chelsea

- Premier League: 2009-2010
- Cúp FA: 2009-2010
- Siêu cúp Anh: 2009

## Paris Saint-Germain

- Ligue 1: 2012-2013

## Real Madrid

- Champions League: 2013-2014
- Siêu cúp châu Âu: 2014
- Cúp Thế giới các câu lạc bộ: 2014
- Cúp Quốc gia Tây Ban Nha: 2013-2014

- Huấn luyện viên của năm (Serie A): 2001, 2004
- Huấn luyện viên của năm (Ligue 1): 2012-2013
- Huấn luyện viên của năm (UEFA): 2002-2003
- Ngôi đền Huyền thoại Bóng đá Italy: 2014



## ***Từ Carlo***

Lời cảm ơn đầu tiên dành cho những người hỗ trợ tôi nhiều nhất trong cuốn sách này: vợ tôi Mariann và các bạn Chris và Mike. Tôi phải cảm ơn Ibra, Cristiano, JT, David, Paulo, Alessandro, Roberto, Sr Galliani, Sir Alex và Paul vì đã dành thời gian tham gia các cuộc phỏng vấn.

## ***Từ Chris***

Cảm ơn Carlo – vì anh là một cầu thủ, một huấn luyện viên, và trên hết là một con người mà tôi muốn noi theo.

Cảm ơn Mariann – vì chị là một nữ chủ nhân tuyệt vời, và vì sự kiên nhẫn vô bờ của chị trước những phiền toái liên miên mà chúng tôi đã gây ra khi “đột nhập tư gia” để tiếp cận phụ quân của chị.

Cảm ơn Maria Tawn – vì sự tận tụy lớn lao của chị trong việc chuyển băng ghi âm nhiều giờ phỏng vấn thành văn bản, để dự án này có thể hoàn thành.

Cảm ơn Daniela và Bebe Domini – vì tạo điều kiện và thực hiện cuộc phỏng vấn “sếp” Adriano Galliani, cũng như đã chăm sóc chúng tôi rất tận tình.

Cảm ơn Dave và Sarah ở nhà hàng Chez Fred – vì luôn hỏi thăm, dù họ luôn bận rộn.

Cảm ơn cà phê Starbucks ở Surfside, Florida – vì đã để tôi ngồi lì ở quán cả ngày để viết lách mà chỉ mua đúng một ly cà phê...

## ***Từ Mike***

Cảm ơn Carlo – vì sự kiên nhẫn và đam mê chia sẻ các ý tưởng, vì tình bạn không hề thay đổi suốt bao nhiêu năm qua, khoảng thời gian mà tôi học hỏi rất nhiều từ anh.

Cảm ơn Mariann – vì chị là hòn đá tảng gắn kết chúng tôi, người kết nối các thông điệp chính của cuốn sách trong suốt thời gian sáng tác.

Cảm ơn Chris – vì nhiệt tình và năng lượng với chủ đề tác phẩm, vì tinh thần quyết tâm “hoàn thành nhiệm vụ” cao nhất mà tôi từng chứng kiến.

Cảm ơn Kevin Roberts – vì đã chỉ cho tôi những điều cơ bản nhất trong quản trị tài năng, nhất là trong những ngày đầu sự nghiệp, khi bất kỳ ai cũng cần có một hình mẫu để noi theo.

**HẾT**











Ancelotti bị gai cột sống cổ – ND.



Bản tiếng Việt được in bởi Nhà xuất bản Trẻ (BTV).

Tom Peters, “Leaders as talent fanatics”, *Leadership Excellence Essentials* 23, 11 (2006), trang 12.

Millenial là những người trong độ tuổi khoảng 20-30, tức là trưởng thành vào những năm đầu của thiên niên kỷ mới – ND.

Điều này càng rõ hơn, khi Pérez sa thải Ancelotti gần 2 năm sau đó, huấn luyện viên kế nhiệm Rafa Benitez chỉ tồn tại được vài tháng dưới trướng vị Chủ tịch này.

George D. Parsons và Richard T. Pascale, Crisis at the Summit, Harvard Business Review, tháng 3/2007.

100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán London.

Thống kê của Hiệp hội các Huấn luyện viên Anh (League Managers Association).







Bettega, Moggi và Giraudo













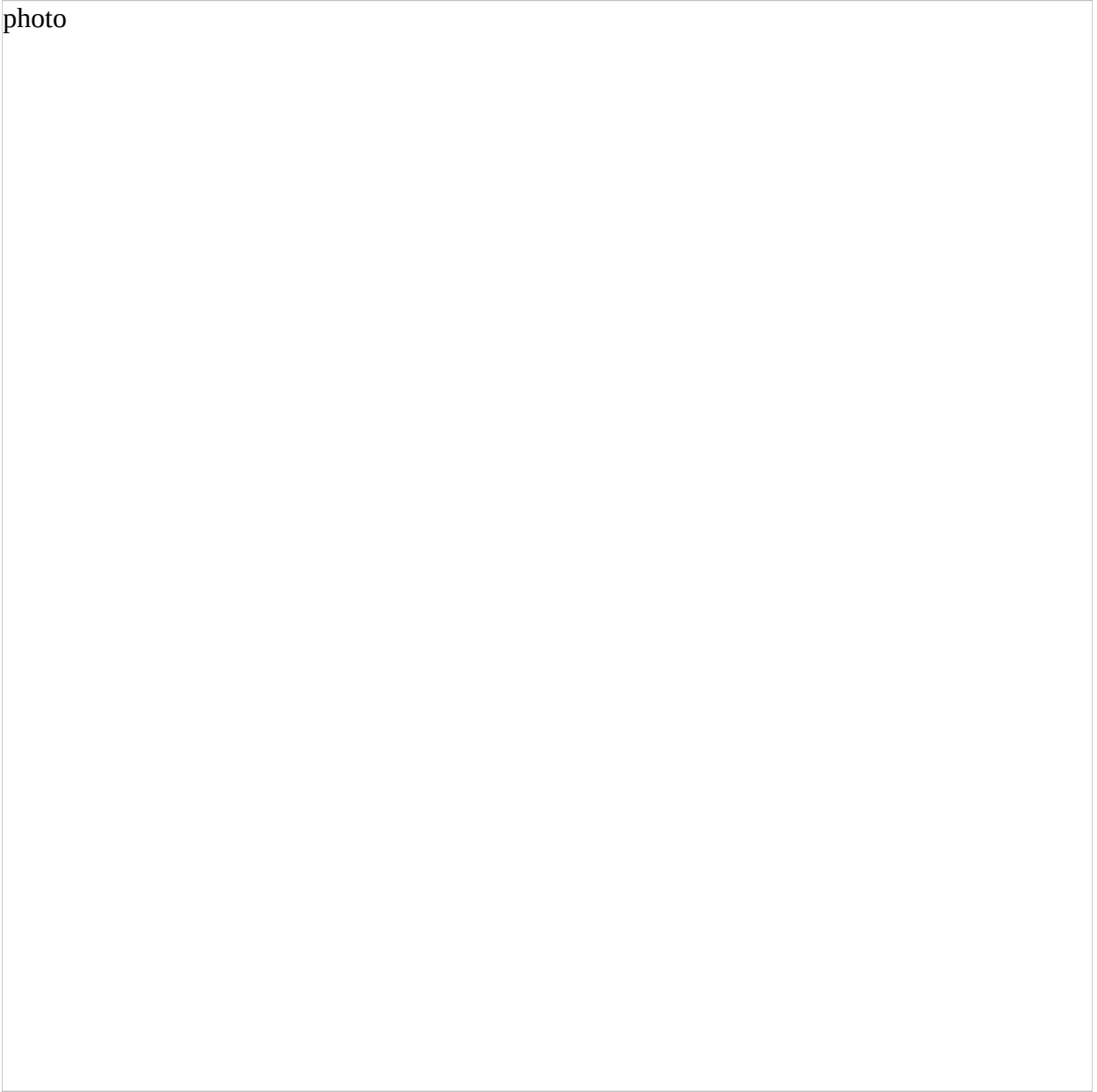








photo













Ý nói HLV José Mourinho – ND.

Ý Ronaldo nói về khả năng tái hợp với ông thầy cũ Ancelotti ở câu lạc bộ Đức Bayern Munich – ND.





Ý nói ban huấn luyện của HLV tiền nhiệm Alex Ferguson – ND.





Là một khái niệm trong môn bóng đá. Đây là một loại hình chiến thuật thi đấu trên sân và cũng được xem là một trường phái bóng đá riêng với đặc trưng là lối chơi ưu tiên việc kiểm soát bóng và chuyển ngắn, kết hợp với di chuyển (BTV).

Ibrahimović là người rất tự tin, thậm chí coi bản thân như Chúa Trời – ND.





Tỷ phú Abramovich chỉ nắm quyền sở hữu chứ không làm Chủ tịch câu lạc bộ Chelsea, vị trí này thuộc về Bruce Buck – ND.









Trong nguyên bản ghi “2 chức vô địch Champions League” là chưa chính xác, vì trong giai đoạn 1989-1990 này tên gọi của giải đấu vẫn là *Cúp Các đội Vô địch Quốc gia châu Âu*, hay cúp C1 – ND.

Mùa giải 1996-1997 – ND.

Năm 2007, Milan gặp lại Liverpool ở chung kết Champions League và thắng 2-1, một trận chung kết “phục thù” đúng nghĩa – ND.



Chung kết Champions League mùa giải 2004-2005, AC Milan đã dẫn trước Liverpool 3-0 sau hiệp 1, nhưng bị gỡ hòa 1-3 trong hiệp 2 và cuối thua sau loạt sút luân lưu 11m – ND.

Là vận động viên thể dục thể hình, diễn viên điện ảnh và chính khách đảng Cộng hòa, làm Thống đốc bang California thứ 38 của Mỹ (BTV).



Beckham không chỉ là một ngôi sao bóng đá mà còn rất nổi tiếng trong các lĩnh vực khác như thời trang và quảng cáo – ND.

Tức là chơi theo sơ đồ 4-3-1-2 – ND.

Trung vệ người Ý, nổi tiếng với lối kèm người cực kỳ hiệu quả, có mặt trong đội tuyển Italy vô địch World Cup Espana 1982 – ND.

5 cầu thủ phòng ngự gồm 2 hậu vệ biên (wing back), 2 trung vệ (centre back) và 1 hậu vệ quét (sweeper, hay libero) – ND.

Một ngày nghỉ chính thức khi các ngân hàng và hầu hết các Công ty đóng cửa trong một ngày (BTV).

Đá loại trực tiếp, như Champions League và các giải cúp quốc gia – ND.

Đá vòng tròn, như tại các giải vô địch quốc gia – ND.

Hãng xe hơi Đức Volkswagen gian lận trong việc đo mức độ khí thải với các xe hơi của họ, một phần xuất phát từ vấn đề không thể ra quyết định đồng bộ mọi thị trường và ở tất cả các dòng xe vì vấn đề quyền sở hữu – ND.



Cụ thể là phương án đôn Ramos, nguyên là một trung vệ, lên chơi ở vị trí tiền vệ phòng ngự – ND.

Những người sinh vào những năm 1980 và đầu thập niên 1990 – ND.

Derby County là CLB mà nơi Paul Clement làm huấn luyện viên trưởng khi trả lời phỏng vấn cho cuốn sách này – ND.

Ý nói lối chơi của Real Madrid dưới thời huấn luyện viên Mourinho – ND.

Trước khi bắt đầu mùa giải thứ hai của Ancelotti ở Real Madrid – mùa giải 2014-2015 – Xabi Alonso đã chuyển sang đá cho Bayern Munich – ND.

Sam Allardyce dẫn dắt West Ham trong giai đoạn 2011-2015, ông có công đưa West Ham quay trở lại Premier League ngay trong mùa bóng đầu tiên năm đội (2011-2012) – ND.

Diego Simeone, danh thủ bóng đá Argentina, từng là cầu thủ thành công và từ 2011 đến nay là huấn luyện viên trưởng câu lạc bộ Atletico Madrid, giúp Atletico cạnh tranh sòng phẳng với hai “đại gia” của bóng đá Tây Ban Nha là Real Madrid và Barcelona, dù Atletico có nguồn kinh phí mua sắm cầu thủ và bề dày thành tích ít hơn rất nhiều – ND.

Helenio Herrera (1910-1997): huấn luyện viên người Argentina, từng dẫn dắt giành 2 cúp C1 châu Âu, 2 cúp Liên lục địa trong hai năm liên tiếp 1964 và 1965 – ND.



Đây là sơ đồ 4-3-2-1 giúp AC Milan vô địch Champions League 2003 và Scudetto 2004 – ND.

Nguyên văn là hai nhóm cầu thủ có *chi phí bảo trì thấp* (low-maintenance players) và cao (high-maintenance players)

Ngày 23/4/2014, trên sân nhà, Real Madrid thắng Bayern Munich 1-0 trong trận lượt đi bán kết Champions League 2013-2014 với bàn thắng duy nhất của Benzema vào phút 19 – ND.

Valeriy Lobanovskyi (1939-2002): huấn luyện viên nổi tiếng nhất của bóng đá Liên Xô (cũ) và Ukraine, tên tuổi và thành tích gắn liền với câu lạc bộ Dynamo Kiev (2 lần vô địch cúp C2 châu Âu năm 1975 và 1986, Siêu Cúp châu Âu năm 1975) và đội tuyển quốc gia Liên Xô (nổi bật nhất là tại vòng chung kết World Cup Mexico 1986) – ND.

Bán kết Champions League 1998-1999, MU loại Juventus với tỷ số sau hai lượt là 1-1 và 3-2 – ND.

Tứ kết Champions League 2010-2011, MU loại Chelsea sau 2 lượt trận với các tỷ số lần lượt là 1-0 và 2-1 – ND.

(Baresi đá thẳng lên trời – ND).

Roberto Martínez, sinh năm 1973, huấn luyện viên người Tây Ban Nha, thành danh tại Anh với các đội bóng Swansea, Wigan Athletic và Everton. Hiện nay (2016) ông là huấn luyện viên trưởng đội tuyển quốc gia Bỉ – ND.



Đây là trận đấu Ở vòng 7 Premier League 2009-2010: Wigan – Chelsea 3-1 – ND.

Vòng cuối cùng (Vòng 38) Premier League 2009-2010: Chelsea thắng Wigan 8-0 trên sân nhà và giành chức vô địch Premier League – ND.

Đây là trận đấu lượt về (vòng 31) giữa Chelsea và Wigan trong mùa Premier League 2010-2011:  
Chelsea thắng 1-0 trên sân nhà – ND.

Trong bóng đá, hai khái niệm Manager và Head Coach đều có thể dịch ra tiếng Việt là “huấn luyện viên trưởng”. Tuy nhiên, có sự khác biệt giữa hai chức danh này, nhất là trong bóng đá Anh. Manager là người quản lý điều hành mọi hoạt động của 1 CLB bóng đá, gồm cả đội hình 1 và các đội trẻ, có quyền quyết định các vấn đề lớn như chiến lược phát triển đội bóng, chuyển nhượng cầu thủ vv... Đây chính là vai trò và chức danh của các HLV nổi tiếng như Sir Alex Ferguson, Arsène Wenger hay José Mourinho. Trong khi đó, Head Coach (hoặc First Team Head Coach) là HLV chỉ tập trung vào công tác huấn luyện đội hình 1, chịu trách nhiệm chính về kết quả thi đấu nhưng không có quyền trong vấn đề chuyển nhượng cầu thủ, tức là không có nhiều quyền lực và trách nhiệm như Manager. Hiện nay (đầu năm 2017), HLV Antonio Conte của Chelsea FC chính là một “Head Coach” như vậy! – ND.

Ông chủ sở hữu câu lạc bộ Wigan – ND.

J.Lave và E.Wenger, Situated Learning: Legitimate peripheral participation (Cambridge University Press, 1991), trang 53.

Nils Liedholm (1922-2007): cầu thủ và huấn luyện viên nổi tiếng người Thụy Điển. Khi còn thi đấu, ông là tiền vệ tấn công, cùng với hai ngôi sao Thụy Điển khác là Gunnar Gren và Gunnar Nordahl hợp thành bộ ba lừng danh Gre-No-Li của câu lạc bộ AC Milan trong thập niên 1950. Liedholm từng 4 lần đoạt Serie A với AC Milan, á quân World Cup 1958 với đội tuyển quốc gia Thụy Điển. Sau khi giải nghệ, ông trở thành huấn luyện viên, từng dẫn dắt AC Milan và AS Roma giành chức vô địch Serie A trong các năm 1979 và 1983 – ND.





Paulo Roberto Falcao (sinh năm 1993) là một trong những tiền vệ tài hoa nhất của bóng đá Brazil, chơi nổi bật tại World Cup Espana 1982 bên cạnh những ngôi sao như Zico và Socrates. Ông từng thi đấu cho AS Roma trong giai đoạn đỉnh cao 1980-1985 và là một trong những người đầu tiên được vinh danh trong Ngôi đền Huyền thoại (Hall of Fame) của câu lạc bộ này vào năm 2012 – ND.

Ancelotti sinh ra tại thị trấn Reggiolo thuộc tỉnh Reggio Emilia ở miền bắc Italy, nơi có đội bóng Reggiana – ND.

Alessandro Mazzola, sinh năm 1942, tiền đạo vĩ đại của Inter Milan và đội tuyển Italy, từng 4 lần vô địch Serie A (1963, 1965, 1966, 1971) và 2 lần giành cúp C1 châu Âu (1964, 1965) với Inter, vô EURO 1968 và á quân World Cup 1970 với Italy – ND.

Jeff Borland và Jenny Lye, "Matching and Mobility in the Market for Australian Rules Football Coaches", *Industrial and Labor Relations Review*, tháng 10/1996. Xem <http://hbswk.hbs.edu/item/super-bowl-Coaches-how-well-do-they-fit-theirteams>

Dana Minbaeva và David Collings, “7 myths of global talent management”, *International Journal of Human Resource Management* 24, 9 (2013).