

# NAUKI O ZARZĄDZANIU

**Marian HOPEJ\***

## **CZEGO MOŻE NAUCZYĆ SIĘ DOWÓDCA OD MENEDŻERÓW NAJLEPSZYCH KLUBÓW PIŁKARSKICH?**

*Zaprezentowano charakterystyczne cechy przywództwa sprawowanego w najlepszych klubach piłkarskich. Podkreślono, że dowódca, podobnie jak menedżer futbolowy, może łączyć środki przymusu z pozostawieniem podwładnym swobody działania.*

*Słowa kluczowe: przywództwo, menadżer, kluby piłkarskie, piłka nożna*

### **WSTĘP**

Spróbujmy odpowiedzieć na zawarte w tytule niniejszego artykułu pytanie, przyjmując, że układem odniesienia jest przywództwo sprawowane w najlepszych klubach piłkarskich na świecie. Takie założenie wydaje się zasadne przynajmniej z trzech następujących powodów:

- w futbolu pojawia się wiele tych samych problemów, które muszą rozwiązywać dowódcy, np. dotyczących motywowania podwładnych, kształtowania kultury organizacyjnej, czy sposobu podejmowania decyzji. Co więcej, problemy te występują w piłce nożnej w większym natężeniu, spowodowanym głównie ogromnym zainteresowaniem mediów,
- przywództwo w wielkich klubach piłkarskich polega m.in. na zachęcaniu piłkarzy do zarządzania sobą, które w świetle najnowszych doniesień literaturowych jest wręcz koniecznością w warunkach lawinowo rosnącej niepewności. Podkreśla się, że członkowie różnych organizacji niejako skazani są na znaczną swobodę decyzyjno działaniową,

---

\* prof. dr hab. inż. Marian HOPEJ - Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

- menedżerowie najlepszych klubów piłkarskich traktowani są jako wzorowi przywódcy. Na przykład R. Greenbury, były prezes Marksa & Spencera, uważa, że A. Ferguson (Manchester United) jest najlepszym menedżerem w brytyjskim przemyśle, a zdaniem J. Schremppa (prezesa nieistniejącego już koncernu Daimler-Chrysler) był trener Bayernu Monachium D. Hitzfeld powinien być wzorem dla niemieckich kadr kierowniczych<sup>1</sup>.

## 1. PRZYWÓDZTWO W NAJLEPSZYCH KLUBACH PIŁKARSKICH

W najlepszych klubach piłkarskich sprawowane jest przywództwo o zbliżonych cechach. Jak się wydaje głównym źródłem władzy menedżerów jest przede wszystkim ich osobowość. W niemałym stopniu mają oni każdą z następujących cech:

- obsesja. Piłka nożna jest dla nich jedną z najważniejszych rzeczy w życiu. Gotowi są pracować bardzo ciężko,
- umiejętność wyłączania się, będąca skutecznym narzędziem radzenia sobie ze stresem. Wrogiem dobrej pracy nie jest bowiem stres, ale brak umiejętności systematycznego powrotu do równowagi. A. Wenger (Arsenal) w taki oto sposób radzi sobie ze stresem: „Kiedy jestem bliski załamania nerwowego, rzucam wszystko, robię coś innego i wracam jako inny człowiek. Doświadczenie mnie tego nauczyło”<sup>2</sup>,
- sprawność analityczna. Budowanie trwałych fundamentów sukcesu klubu wymaga dogłębnego zrozumienia sposobu osiągnięcia postawionych celów, a także każdego szczegółu związanego z jego prowadzeniem. Umiejętności analityczne pozytywnie wpływają na autorytet menedżera, co z kolei przyczynia się do wzrostu poziomu gry drużyny,
- implementacja. Wybitni trenerzy z pedantyczną dokładnością przyglądają się wszystkim szczegółom związanym z zarządzaniem klubem. Angażują się w rozwiązywanie bieżących problemów, kontrolując wiele aspektów operacyjnej strony działalności klubu,
- wrażliwość na szczegóły. W piłce nożnej liczą się przede wszystkim zasoby ludzkie, przeto trener musi mieć fotograficzną pamięć dotyczącą ludzi, którą łączy, podkreślić należy, z ogarnianiem całości obrazu,
- ambicja. Drogowskazem dla wszystkich wybitnych menedżerów piłkarskich zdają się słowa R. Browninga: „Niechaj człowiek sięga dalej niż jego ramię długie, bo jeśli nie, to na cóż niebiosa?”<sup>3</sup>. Na przykład A. Ferguson, który osiągnął już tak wiele, ciągle jest siłą napędową swojej drużyny – chce wygrać każdy następny mecz i umie to przekazać swoim piłkarzom,

---

<sup>1</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Warszawa 2007, s. 10.

<sup>2</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 74.

<sup>3</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 82.

- entuzjazm. Menedżerowie najlepszych klubów kochają to, co robią. Ciężka praca nie jest zatem dla nich uciążliwa, ale satysfakcjonująca i oddziałuje mobilizująco na ich podopiecznych,
- pozytywne nastawienie. Są ludźmi, którzy nie lubią użalać się nad sobą. Wyróżnia ich pozytywne myślenie i nieposługiwanie się negatywnym językiem,
- głód uczenia się. Ciągłe doskonalą się w trenerskim fachu. Są stale otwarci na nowe pomysły oraz szybko dostosowują się do zmieniających się warunków,
- wiara w siebie. Jakkolwiek zachowują się elastycznie, nie są chorągiewkami na wietrze. Nie zmieniają swoich zasad, gdyż aby przetrwać, muszą być twardzi. Mają tyle wiary w siebie, by przyjmować niektóre punkty widzenia i odrzucać inne, których nie akceptują,
- odbiór społeczny. Są otwarci na innych ludzi, a jednocześnie mają w sobie element buntowniczości, wynikający z niechęci do kierowania się rozpowszechnionymi stereotypami. Umożliwia to im m.in. wyławianie potencjalnych talentów, rozkwitających potem pod ich kierunkiem,
- bezwzględność. Są wrażliwi na uczucia i emocje ludzi wobec siebie, ale również stanowczy. Nie wahają się potraktować kogoś bezwzględnie, jeśli ma to wyjść na dobre drużynie,
- charyzma. Prawie w każdym artykule o wybitnym menedżerze piłkarskim jest mowa o jego charyzmie, wzmacniającej jego pozycję. Jednym z jej źródeł jest dystans zachowywany w stosunkach z piłkarzami. A. Ferguson w następujący sposób mówi o swoich podopiecznych: „Nigdy nie zaprzyjaźniam się z zawodnikami, zawsze zachowuję pewien dystans. Czy utrzymuję z nimi stosunki towarzyskie? Nidy tego nie robiłem i nie będę robił”<sup>4</sup>,
- szczęście. Na pytanie dotyczące najbardziej pożądanej cechy swoich generałów, Napoleon ponoć odpowiedział „szczęście”. Wielkim menedżerom piłkarskim sprzyja szczęście rozumiane zgodnie z chińskim przysłowiem: szczęście to miejsce, w którym przygotowanie spotyka się z okazją. Umieją mianowicie dostrzegać i wykorzystywać przypadkowe okazje.

Jak podkreślają D. Bolchover i Ch. Brady, istnieje jednak cecha będąca kluczem do wszystkich, tj. wola przewodzenia. Jeden z angielskich szkoleniowców powiedział kiedyś: „Każda organizacja potrzebuje przywódcy. Zaraz po przekroczeniu progu musisz objąć przywództwo. A potem co rano patrz do lustra i zadawaj sobie pytanie: czy chcę przewodzić? Jeżeli masz jakiegokolwiek wątpliwości, to daj sobie z tym spokój”<sup>5</sup>.

Mało tego, menedżerowie najlepszych klubów piłkarskich wiedzą, że władza jest czymś, co musi przynosić korzyści innym – zapewniać sukcesy drużynie. Jeżeli osiąga ona sukcesy, jest bohaterem kibiców i mediów, jest asem. Jeżeli natomiast za-

---

<sup>4</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 105.

<sup>5</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 67.

czyna przegrywać, prędzej czy później pożegna się z pracą. Dymisja menedżera wydaje się zresztą jedyną pewną rzeczą w futbolu.

Każdego przełożonego, w tym również podkreślić należy dowódcę, należy zatem oceniać według pracy podwładnych. Miernikiem sprawności jego działań powinno być tworzenie warunków, które stymulująco wpływają na podwładnych, aby rozwijali swoje umiejętności, aspiracje i osiągnęli zakładane rezultaty.

W jaki sposób wywiązują się z tego obowiązku najwybitniejsi menedżerowie piłkarscy? Należy przede wszystkim stwierdzić, że opierają swoje działania na wyraźnie zaznaczonej hierarchii, nakłaniając swoich podopiecznych, aby chętnie i dobrze robili to, co trzeba zrobić. Jeden ze współpracowników A. Fergusona wspomina: „Nie znam nikogo lepszego w wydobywaniu z piłkarzy wszystkiego, co jest w nich najlepsze. Umiał to robić z młodszymi zawodnikami, ze starszymi zawodnikami, z personelem, ze wszystkimi. Zawsze dawałeś z siebie wszystko, bo w ciebie uwierzył”<sup>6</sup>.

Po pierwszym gwizdku menedżerowie nie mają już wielkiego wpływu na ustawienie piłkarzy czy ich zaangażowanie. Z tego właśnie powodu wyznaczają z reguły jednego zawodnika, który pełni rolę przywódcy podczas meczu. Zachowują jednak za zwyczaj, jak już zaznaczono, pewien dystans do niego, jak również pozostałych piłkarzy.

Menedżerowie opracowują także *taktykę* na każdy rozgrywany mecz. Wielu z nich podziela pogląd, że drużyny piłkarskie powinny grać w ustawieniu 4-4-2, tj. czterech obrońców i dwóch napastników. Takie ustawienie umożliwia bowiem „... podwojenie skrzydeł zarówno w ataku, jak i w obronie, zapewniając dobrą asekurację. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, można też cofnąć napastnika, żeby wzmocnić środek pola”<sup>7</sup>. Są jednak menedżerowie preferujący jeszcze bardziej elastyczny wariant ustawienia. Na przykład J. Marinko (Inter Mediolan) jest zwolennikiem systemu 4-3-3 i 4-5-1. Zdaje się dążyć do tego, by jego drużyna grała futbol totalny, na wzór niezapomnianej reprezentacji Holandii z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Drużyna ta z łatwością zmieniała sposób gry, mogła nawet, jeżeli wymagała tego sytuacja, bronić się wszystkimi siłami i zaraz potem wszystkimi siłami atakować.

Jakkolwiek *taktyka* jest ważna, to nie sposób zgodzić się z A. Fergusonem, że nie wygrywa meczów – to oczywiście piłkarze je wygrywają. Na boisku dysponują dużą swobodą, zachowując się zgodnie z zasadą wyrażającą się w pytaniu: co trzeba zrobić, aby drużyna wygrała kolejny mecz? W zasadzie każdy z nich jest w stanie, mówiąc językiem piłkarskim, wziąć na siebie ciężar gry. W dowolnej chwili jej reżyserem jest ten zawodnik, który akurat znajduje się przy piłce<sup>8</sup>.

Realizacja wydawanych poleceń jest przez menedżerów, podkreślić należy, z pedantyczną dokładnością kontrolowana. Dotyczy to zwłaszcza procesu tworzenia i pielęgnowania kultury organizacyjnej, która dość powszechnie jest uważana za główną siłę napędową każdej wielkiej drużyny piłkarskiej i obejmuje zazwyczaj takie wartości, jak pasja, pragnienie zwycięstwa oraz poczucie jedności sprzyjające pojawieniu się

---

<sup>6</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 283.

<sup>7</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 298.

<sup>8</sup> M. Hopej, *Struktury organizacyjne. Podstawowe współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Wrocław \* Warszawa \* Kraków, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, 2004, s. 139.

efektu synergicznego. A. Ferguson powiedział kiedyś: „Jako menedżer futbolowy nigdy nie byłem zainteresowany wysłaniem na boisko zbieraniny piłkarzy. Nic nie zastąpi talentu, ale na murawie talent, bez poczucia jedności celu jest rażąco przewartościową walutą”<sup>9</sup>.

Istotne jest wreszcie to, że menedżerowie wielkich klubów piłkarskich całkowicie poświęcają się futbolowi. Przychodzą do pracy wcześnie rano, wracają zaś późnym wieczorem. Nie siedzą w ogromnym biurze oddalonym od piłkarzy, ale mają z nimi ścisły kontakt, zarówno przy linii bocznej (podczas meczu), jak i w szatni. Wpływają na kierunki działań, inspirując ich, a także, podkreślić należy, wcale nierzadko stosując środki przymusu.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, można stwierdzić, że oddziaływanie menedżerów futbolowych na podopiecznych jest szczególnego rodzaju. Łączy w sobie dużą władzę z niepozbawianiem piłkarzy swobody działania i to nie tylko na boisku, ale także poza nim. Nie chodzi więc o autorytarność i traktowanie ludzi jako narzędzia realizacji jedynie słusznych celów. Przeciwnie: kierowanie może polegać na dawaniu podwładnym swobody, umożliwianiu uczenia się i zdobywania doświadczeń w sposób niezagrażający osiągnięciu celów zespołu<sup>10</sup>.

Wydaje się, że dotyczy to również dowodzenia. Stosowanie przymusu – charakterystyczne dla dowodzenia – nie wyklucza swobody zachowań żołnierzy, dowódca musi jednak jasno określić zakres, w ramach którego mogą oni swobodnie „poruszać się”.

Wyzwanie dla niego polega na zastanowieniu się, czym jest sukces dla każdego z żołnierzy indywidualnie i umożliwieniu im następnego takiego sukcesu, którego potrzebują. Zespół może bowiem odnieść prawdziwy sukces tylko wtedy, kiedy sukcesy odnoszą jego członkowie.

## WHAT CAN COMMANDERS LEARN FROM MANAGERS OF BEST-RUN FOOTBALL CLUBS?

### Summary

*The article presents the characteristics of leadership exercised in the best football clubs around the world. A commander, like a football manager, can both use coercive measures and leave freedom of action to his/her subordinates.*

---

<sup>9</sup> D. Bolchover, Ch. Brady, op. cit., s. 255.

<sup>10</sup> J. Voss, *Wilk – przywódca i jego strategie przetrwania w niepewnym otoczeniu. Wskazówki dla menedżerów*, Gdańsk, Regan Press, 2009, s. 70.

Marian HOPEJ

**Key words:** *leadership, manager, football clubs, football*

*Artykuł recenzował: prof. dr hab. inż. Tadeusz GALANC*