Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

CARLO ANCELOTTI

împreună cu CHRIS BRADY și MIKE FORDE

leadership tăcut

CUM SĂ CÂȘTIGI INIMILE, MINTILE ȘI MECIURILE

Traducere din engleză de
ALINA-GABRIELA RUDEANU

CURTEA VECHE

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ANCELOTTI, CARLO
Leadership tăcut : cum să câștigi inimile, mințile și meciurile / Carlo Ancelotti, Chris Brady, Mike Forde ; trad. de Alina-Gabriela Rudeanu. - București : Curtea Veche Publishing, 2020

ISBN 978-606-44-0589-0

I. Brady, Chris
II. Forde, Mike
III. Rudeanu, Alina Gabriela (trad.)

005

ISBN epub: 978-606-44-0587-6
ISBN mobi: 978-606-44-0588-3
Carte publicată și în ediție digitală

Redactor: Diana Ilie
Corector: Alina-Gabriela Rudeanu
Tehnoredactor: Chirachița Dogaru

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091
redacție: 0744 55 47 63
distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21
fax: 021 223 16 88
redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

CARLO ANCELOTTI
Chris Brady & Mike Forde
Quiet Leadership

Original English language edition first published
by Penguin Books Ltd, London in 2017
Text copyright © Axiomatrix Ltd, 2016
The author has asserted his moral rights.
All rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2020
pentru prezenta versiune în limba română

Cu toate că s-au depus toate eforturile pentru a oferi adrese de internet valide la data publicării, între timp s-ar fi putut produce schimbări sau anumite adrese au devenit inactive ulterior datei publicării. În plus, editorul nu deține niciun control și, în consecință, nu își asumă nicio responsabilitate față de site-urile folosite în carte sau de terți și față de conținutul lor.

CUPRINS

Prefață 9
Introducere. Chris Brady 13

PARTEA ÎNTÂI: CURBE DE LEADERSHIP 23
1. Experiența 29
Mărturiile jucătorilor 68
Cristiano Ronaldo despre Carlo

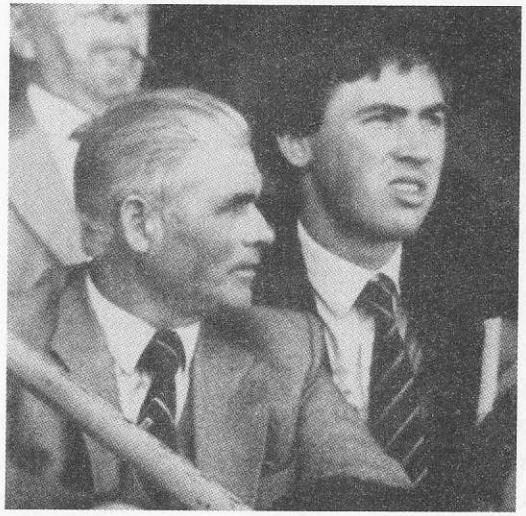
PARTEA A DOUA: ACTIVITATEA PRINCIPALĂ 75
2. Cultura 81
Mărturiile jucătorilor 99
Zlatan Ibrahimović despre Carlo
3. Ierarhia 111
Mărturiile șefilor 122
Adriano Galliani despre Carlo
4. Jucătorii de geniu 133
Mărturiile jucătorilor 149
David Beckham despre Carlo
5. Locul de muncă 155
Mărturiile jucătorilor 171
John Terry despre Carlo
6. Responsabilitatea 181
Mărturiile secunzilor 197
Paul Clement despre Carlo

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

7. Produsul 205
Mărturiile adversarilor 222
Sir Alex Ferguson despre Carlo
8. Informațiile 225
Mărturiile adversarilor 234
Roberto Martínez despre Carlo

PARTEA A TREIA: ÎNVAȚĂ SĂ FII LIDER 241
9. Dezvoltarea 249
Mărturiile jucătorilor 268
Paolo Maldini despre Carlo
10. Valorile 271
Mărturiile jucătorilor 279
Alessandro Nesta despre Carlo

Concluzie 283
Leadership tăcut: rezultatele 291
Mulțumiri 294



Giuseppe și Carlo Ancelotti la stadionul municipal din Torino, 1985

Carlo Ancelotti
În amintirea primului mare lider din viața mea, tatăl meu, Giuseppe.

Chris Brady
Soției mele, Anita, și fiicei mele dragi, Eleanor, pentru iubirea pe care le-o port.

Mike Forde
Tatălui meu, care m-a învățat responsabilitatea la care te obligă poziția de lider; mamei mele, care mi-a arătat cum să creez un mediu care să-i inspire pe oameni să fie ei înșiși și soției mele, Daniela, al cărei permanent sprijin necondiționat îmi permite să fiu cea mai bună versiune a mea.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

1. Experiența

Cu excepția cazului în care ești omul unei singure echipe, ca Sir Alex Ferguson la Manchester United, carierele liderilor din majoritatea domeniilor de activitate parcurg un traseu similar. Acest fapt este demonstrat fără îndoială de perioada pe care am petrecut-o la Real Madrid și de similitudinile care s-au regăsit ulterior la toate cluburile la care am activat.

Primul pas este curtarea, atunci când clubul te dorește și încearcă să-ți câștige serviciile. Apoi urmează luna de miere, când toată lumea – jucătorii, personalul, fanii – îți dă timp să te acomodezi, deși este o perioadă care, din păcate, ca orice lucru bun în viață, nu durează niciodată mult. Apoi urmează succesul și stabilitatea, în cazul în care reușești să le obții – pentru un club de top asta înseamnă trofee, însă succesul se măsoară diferit la cluburile de nivel inferior. În cele din urmă, stabilitatea aceasta devine rutină și apoi încep problemele, fisurile din relație. Dacă luăm cazul Madridului, acela a fost fără doar și poate momentul în care am început să mă confrunt cu situații dificile. În sfârșit, urmează ruptura – despărțirea inevitabilă. Procesul acesta, înălțarea și declinul, poate fi numit *curba leadership-ului*.

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

La Madrid, *curba leadershipului* meu a fost foarte strânsă, foarte comprimată, dar asta se întâmplă la fiecare club de elită. David Moyes a avut un parcurs de nici măcar un an la Manchester United. Am avut și eu parte de o *curbă* mai scurtă, de opt ani la Milan, perioadă oricum foarte lungă pentru un club important. Durata medie a unui manager în orice divizie de top din Marea Britanie, Spania sau Italia este mult mai scurtă de atât: *curba* comprimată reprezintă norma.

Pe parcursul drumului, există momente de răscruce, când liderul poate să influențeze cursul evenimentelor și să impună o anumită direcție, iar aceste momente-cheie de pe întinderea *curbei* m-au urmărit de-a lungul întregii mele cariere în fotbal, începând chiar cu primul meu loc de muncă.

Ascensiunea

Primul loc de muncă: Reggiana

Dacă m-ar întreba astăzi președintele de la Reggiana cum mi se pare ideea de a angaja un jucător cu rădăcini locale, retras din activitate în funcția de manager, i-aș spune următoarele: „De ce vrei să-l angajezi? Nu are licență și nu a mai antrenat până acum. Poate o fi fost un jucător bun, dar cui îi pasă?" Din fericire pentru mine, în lumea nebună a fotbalului, lucrurile nu se petrec așa.

Să ne înțelegem: Reggiana m-a angajat pentru că eram un jucător faimos și, în plus, localnic. Uneori, lucrurile mici sunt cele care contează. Poate că nu are nicio logică ce spun, dar Reggiana mi s-a părut alegerea cea mai potrivită, și viceversa. Echipa tocmai fusese retrogradată în Serie B și avea nevoie de un nume consacrat. Eu veneam cu numele și eram

pregătit. Nu neapărat pentru proiect în sine, dar în mod cert pentru funcția de lider.

Retrospectiv, faptul că ești jucător nu este niciodată o garanție că poți fi și manager. Îți permite să ai o relație cu jucătorii și să înțelegi ce nevoi au, dar este nevoie să exersezi și să-ți însușești și celelalte aspecte ale managementului. În primul meu sezon la Reggiana nici măcar nu am avut o licență de antrenor. Apucasem să lucrez la primele două etape și urma să termin secțiunea finală în timp ce lucram. Mi se pare esențial să obții toate certificatele înainte de a te apuca să clădești o carieră, dar uneori lucrul acesta este imposibil. Ar trebui să nu existe o polemică între o diplomă MBA și un manager. Nu este nevoie să alegi – ambele sunt bune.

Având în vedere că nu-mi luasem licența, am fost nevoit să angajez pe cineva licențiat pe postul de asistent și de antrenor. Am căutat o astfel de persoană care să îndeplinească ambele criterii în listele oferite de asociația antrenorilor italieni. Primul nume peste care am dat în listele ordonate alfabetic, care întrunea cerințele și locuia aproape de Reggiana, a fost Giorgio Ciaschini. Nu-l cunoșteam, dar l-am sunat oricum și a fost de acord să vină să lucreze cu mine. Am rămas împreună mai bine de zece ani. A devenit un membru loial al familiei mele din fotbal încă de la începutul perioadei mele manageriale și, așa cum vei vedea pe parcursul acestei cărți, loialitatea este foarte importantă pentru mine.

Fusesem informat de președinte la începutul sezonului că obiectivul nostru era să câștigăm campionatul și, după șapte meciuri jucate, ne situam tot la coada clasamentului. Probabil că vina îmi aparținea, din cauza lipsei de experiență; la început, nu a fost ușor să trec brusc de la a fi jucător la a fi șef.

Desigur, nu eram total nefamiliarizat cu ideea de manager. Chiar înainte de încheierea contractului cu Milan,

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

primisem șansa de a fi assistant managerul lui Arrigo Sacchi la echipa națională. Aș fi putut să continui să joc, dar am preferat să mă opresc, pentru că mi s-a părut că mi-ar prinde bine experiența cu Sacchi. A fost o perioadă critică pentru mine ca manager în devenire și, poate dacă nu ar fi fost anii petrecuți la *Gli Azzurri*, nu aș fi reușit să mă bucur de succes la Reggiana. Când m-am dus la Sacchi să-i spun că intenționam să accept postul de la Reggiana și să pornesc o carieră pe cont propriu, mi-a răspuns că așa e cel mai bine și mi-a urat noroc. Totuși, chiar dacă fusesem a doua persoană ca importanță după Sacchi, era cu totul altceva când deveneai șef.

Problema este că, atunci când devii manager la scurt timp după ce ți-ai încheiat activitatea ca jucător, crezi că le știi pe toate. De fapt, nu știi nimic. În primul rând, trebuie să-ți reușească un lucru dificil și important – să ai o relație bună cu jucătorii, dar să rămâi în același timp șeful lor. Nu este un lucru imposibil de realizat și este ciudat că mulți oameni cred că managerul nu poate avea o relație strânsă cu jucătorii, reușind totodată să-și mențină și autoritatea.

Lucrul care m-a speriat cel mai rău a fost să fiu pus față în față cu jucătorii și să vorbesc cu ei regulat. Dacă jucătorii te respectă foarte mult, trebuie să vorbești atât *pentru* ei, cât și *cu* ei. Se așteaptă ca totul să meargă strună pentru că tu ești șef, dar pentru tine este ceva nou. Nu ești obișnuit să te afli în poziția în care carierele altor oameni să depindă de tine. Mi-a fost foarte greu să înțeleg și să accept că sunt șeful. Îmi cunoșteam stângăciile, vulnerabilitățile și-mi venea greu să cred că nu sunt evidente și pentru cei din jur. Poate că pentru mulți dintre noi, acesta este cel mai dificil aspect al tranziției de la angajat la angajator.

Când venea momentul să mă adresez echipei și personalului, ceea ce putea să însemne chiar și 25, 30 de oameni, nu erau toți atenți și prompți. Unul căsca, altul „își odihnea

pleoapele" într-un colț, în vreme ce altul se uita în gol pe fereastră – ba mai era și câte unul care dormea dus. Este foarte dificil, în perioada de început, să captezi în permanență atenția tuturor.

Când începeau ședințele, toată lumea era în general atentă, dar problemele apăreau când nominalizam jucătorii care urmau să intre pe teren. Ai de-a face cu 18, poate 20 de jucători, dar odată ce ai rostit numele a 11 dintre ei, fețele celor rămași, atât de nerăbdătoare la început, capătă brusc o expresie posomorâtă. Eram conștient de acest lucru, pentru că fusesem și eu unul dintre ei nu cu mult timp în urmă. Așa că, o vreme, am preferat să amân nominalizarea celor 11 pentru finalul întrunirii, chiar înainte să ieșim din vestiare, tocmai pentru a încerca să mențin interesul tuturor. Dar indiferent de momentul în care îți alegi echipa, vor exista întotdeauna câțiva nefericiți.

O altă dificultate cu care se confruntă cel care este numit șef pentru prima dată este simpla pregătire pentru meci. Jucătorii nu înțeleg pe deplin de câte pregătiri este nevoie să conduci cum trebuie o echipă – știu sigur că eu n-o făceam pe vremea când jucam. Am citit că Bill Parcells, legendarul antrenor de fotbal american, era de părere că „toată lumea își dorește să câștige, dar numai cei mai buni au voința de a se pregăti pentru victorie". Câtă dreptate avea! Totul pare ușor din vestiare. La început, nici măcar nu aveam răspunsul pentru întrebări simple și fundamentale cum ar fi „Cum se va desfășura antrenamentul?" Nu știu cum au procedat alți manageri aflați în postura mea, așa că nu pot vorbi în numele lor, dar lipsa mea de pregătire de la vremea respectivă însemna că nu dețineam cunoștințele tehnice necesare organizării unui antrenament corect. Puteam totuși să mă bazez pe experiența cu Sacchi. La început, i-am copiat pur și simplu metodele, dar încet-încet am început să-mi elaborez propriile idei și obiective – și propriile scheme de antrenament.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Giorgio Ciaschini, asistentul meu, mi-a fost de mare ajutor în acea perioadă. A trebuit să învăț să vorbesc cu jucătorii și să-i conving să aibă încredere în mine, pentru că era obligatoriu să începem să câștigăm. Am adunat toată echipa laolaltă și le-am spus: „Am concepțiile mele despre cum ar trebui să jucăm și să ne comportăm. Dacă nu sunteți de acord, nu vreau să aștept să fiu concediat. Plec singur de-acum. Dacă nu sunteți cu mine, punem capăt aici și acum." Aproape toți jucătorii au fost de partea mea. Doar doi nu au vrut să mă urmeze, dar, așa cum am mai spus, vor exista mereu unii care să nu fie fericiți. Am început ușor-ușor să avem rezultate mai bune și am terminat în fruntea clasamentului. Sezonul următor avea să ne găsească în Serie A.

Pe parcursul acelor prime șapte meciuri, am crezut că nu aveam să mă descurc ca antrenor. Îmi făceam griji că poate îmi alesesem greșit profesia. Presiunea era uriașă. Și mare parte din ea era provocată de mine, pentru că eram la începutul carierei și știam cât de important avea să fie acest prim loc de muncă în cazul în care dădeam lovitura. Am ajuns astăzi să fac parte din League Managers Association și mă sperie când văd cercetările lor legate de perioada pe care o petrec în ziua de azi majoritatea managerilor la o echipă. Mă bucur că nu cunoșteam statisticile pe vremea când eram la Reggiana.

Sfârșitul *curbei* mele la Reggiana, ruptura, nu a venit sub forma unei concedieri, așa cum s-a întâmplat la Real, ci pentru că am primit o ofertă de la un club mai mare – Parma. Sfârșitul unei *curbe* poate fi inițiat în egală măsură de lider sau de organizație, și este important să abordezi rațional modalitatea de încheiere a unei *curbe*. Uneori, condițiile de plecare sunt impuse de tine, alteori nu. Așa se întâmplă în fotbal, la fel cum se întâmplă și în afaceri.

Al doilea loc de muncă: Parma

Parma m-a vrut pentru că Fabio Capello, care semnase un contract cu ei, a ales să meargă la Real Madrid. Dat fiind că își anunțase decizia la sfârșitul sezonului, nu aveau prea mult timp la dispoziție să-l înlocuiască. Eu mă descurcasem bine la Reggiana, îl cunoșteam pe managerul general de la Parma și era o mișcare bună pentru mine să merg la un club mai mare. Începea astfel o nouă *curbă de leadership*.

La fel ca la Reggiana, echipa nu a jucat bine la început, dar în final am reușit să avem un prim sezon victorios. Aveam o echipă bună, formată din oameni ca portarul Gigi Buffon și apărătorul Lilian Thuram, care alcătuiau o mișcare defensivă în centru cu Fabio Cannavaro. În plus, erau jucători tineri. Buffon avea doar 17 ani, Thuram în jur de 21 și Cannavaro 22 sau 23. Apoi am găsit un atacant, Hernán Crespo, pe care îl racolasem de la echipa olimpică argentiniană – era cel mai bun marcator al lor la Jocurile Olimpice și avea doar 21 de ani. În perioada aceea i-am achiziționat și pe Rivaldo și ulterior pe Cafu, deși au fost imediat împrumutați la Deportivo de La Coruña și Roma. Parma era un club mic la vremea respectivă, așa că a trebuit să renunțăm la jucători. Poate că Fabio Capello avusese dreptate până la urmă. Parma avea o relație interesantă cu echipa braziliană Palmeiras, lucru care ne convenea de minune. Pe atunci, deținerea de către terți a drepturilor jucătorilor nu era considerată o chestiune importantă și multe dintre cluburile europene mari aveau „relații" și „aranjamente" cu omologi latino-americani, pe baza cărora se puteau face tot felul de înțelegeri.

Am terminat două sezoane la Parma cu calificări în Liga Campionilor și Cupa UEFA, apoi am avut parte de prima concediere din cariera mea, după o serie de rezultate slabe.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

După ce am cochetat o vreme cu echipa turcă Fenerbahçe – un exemplu de tatonare a *curbei* fără să îi urmez totuși direcția –, am avut noroc. Stăteam deja pe tușă de șase luni, perioadă în care echipa din Istanbul îmi tot dăduse târcoale, când am primit un telefon de la Juventus și mi-a fost mai ușor să iau o decizie.

Omul companiei: Juventus

Perioada de curtare cu Juventus a fost o experiență nouă pentru mine. Urma să plec în Turcia să discut termenii contractuali cu Fenerbahçe, când am primit un telefon de la Luciano Moggi, directorul general de la Juventus. M-a rugat să nu iau nicio decizie până nu stau de vorbă cu el, așa că am stabilit o întâlnire la reședința lui Antonio Giraudo, directorul tehnic al clubului. Când am ajuns acolo, mă așteptau deja Giraudo, Moggi și Roberto Bettega, fostul atacant de legendă al lui Juventus. Și-au exprimat clar punctul de vedere, spunându-mi simplu: „Vrem să fii următorul manager al lui Juve." Știau că încă mă aflam sub contract cu Parma – din punct de vedere tehnic, eram în perioada de preaviz –, așa că au acceptat să nu mă implic în acel sezon, urmând în schimb să fiu manager în sezonul 1999–2000. Câteva ore mai târziu, semnam deja un precontract. Întâmplarea face ca deținătorul funcției de la acea vreme, Marcello Lippi, să plece repede de la Juve. Nu făcuse treabă prea bună și a fost concediat în ianuarie, așa că eu m-am dus la Juventus în februarie 2000, după ce clubul s-a ocupat de toate detaliile contractuale nerezolvate.

Mi-a fost foarte greu la plecare, pentru că la Parma mă simțisem ca într-o familie, iar la Juventus a fost ca și cum aș fi lucrat într-o companie. Juventus este o companie mare, o organizație imensă, iar eu, unul, de câte ori ieșeam pe teren, mă simțeam de parcă mă duceam să lucrez într-o fabrică. Lucrau acolo câțiva oameni impresionanți – proprietar era

Gianni Agnelli, mai era și Luciano Moggi, plus directorul financiar –, dar nu mă simțeam ca într-o familie, nu cum fuseseră Reggiana sau Parma sau, așa cum aveam să descopăr mai târziu, Milan. După ce obținusem deja câteva reușite la Reggiana și Parma, îmi doream să trec la nivelul următor și eram deja suficient de încrezător să merg la Juventus, un club cu o mare tradiție și o istorie uriașă.

În afară de schimbarea culturală, de la un mediu de familie la unul de companie, a mai existat un motiv pentru care mi-a fost greu acolo: suporterii lui Juventus mă urau. De ce? Pentru că eram un jucător de la Roma, de la Milan. Pe vremea când eram la Parma, ne înfruntaserăm cu Juventus pentru titlu, așa că mă urau din tot sufletul. Îi găseam mai mereu în afara terenului de antrenament, așteptând să mă încolțească. Este adevărat, astfel de lucruri se pot întâmpla în Italia. Nu mi-a fost deloc ușor să îi atrag pe fani de partea mea.

Am rămas încă doi ani la Juventus, până m-au dat și pe mine afară, și am mai stat apoi pe bară alte patru luni. *Curba de leadership* de la Juventus se terminase înainte de vreme. Poate că fusese vorba, de fapt, despre o *curbă* pe care nici măcar nu ar fi trebuit s-o încep, dar mi-a oferit ocazia să văd ce înseamnă să lucrezi la un club important, acolo unde îmi doream și eu să ajung să antrenez.

Întoarcerea acasă

AC Milan

După toate aparențele și după o pauză destul de lungă, părea că mă voi întoarce la Parma și la siguranța relativă pe care mi-o ofereau locurile natale. Cu toate acestea, chiar când mă pregăteam să iau decizia care ar fi reprezentat un pas înapoi în cariera mea, am primit un telefon de la AC Milan, clubul

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

care îmi oferise cele mai frumoase momente ca jucător. Tocmai pierduse cu 1–0 la Torino și, după cum s-a dovedit ulterior, directorul general de la Milan, Adriano Galliani, mă avea în vedere de ceva vreme. Vorbisem cu el la telefon cu câteva zile înainte despre alte probleme și menționasem în treacăt faptul că aveam de gând să semnez din nou cu Parma.

După meciul cu Torino, Galliani a stat de vorbă cu Silvio Berlusconi, proprietarul, și au decis să schimbe antrenorul, eu fiind prima opțiune ca înlocuitor, desigur, în eventualitatea în care nu semnasem deja cu Parma. Curtarea trebuia să fie una rapidă. Galliani m-a sunat imediat și i-am răspuns că urma să semnez cu Parma a doua zi.

Era o zi de luni și mergeam spre Parma să semnez contractul cu cei din conducere, când am primit un telefon de la Galliani. Încheiasem deja o înțelegere și bătusem palma cu președintele clubului, Calisto Tanzi, cu doar trei zile în urmă.

„Ai semnat contractul cu Parma?" m-a întrebat Galliani.

„Nu, nu încă, acum sunt în drum spre ei", am răspuns eu.

„Mă îndrept spre casa ta", mi-a zis Galliani.

„Pentru ce?"

„Am vorbit cu Berlusconi și am decis că trebuie să vii aici, la Milan. Suntem pregătiți pentru tine." Așa că mi-am închis telefonul.

Bineînțeles că imediat ce am semnat cu Milan l-am deschis la loc. Trebuia să-l folosesc ca să-l sun pe Tanzi de la Parma. I-am spus: „Îmi pare rău, dar Milan este familia mea. Am jucat acolo și îmi pare foarte rău pentru situația în care ne aflăm, sper să înțelegi." Iar el mi-a răspuns: „Te înțeleg perfect." Au trecut 15 ani de atunci și tot nu știu dacă a vorbit serios. Chiar era șeful cel mare: fondator și acționar majoritar la compania Parmalat, care deținea aproape în întregime FC Parma, ulterior

acuzat și condamnat într-unul dintre cele mai mari cazuri de falimentare din Europa. A trebuit să fiu pragmatic. Loialitatea și integritatea au limite; cât de loiali mi-ar fi fost mie cei de la Parma dacă am fi început prost sezonul? Iar Milan era familia mea și familia trebuie să fie întotdeauna pe primul loc când vine vorba despre loialitate.

Am ajuns la Milan în noiembrie 2001 și m-am simțit imediat ca acasă. Cu echipa, în schimb, a fost altă poveste, căci situația nu era tocmai bună. Întoarcerea acasă nu este întotdeauna floare la ureche și primele șase luni au fost dificile. Am reușit să obținem transferul lui Clarence Seedorf și Alessandro Nesta, doi jucători remarcabili. Nesta avea 27 de ani, era la apogeul carierei, și a costat o groază de bani. Inițial, directorul general nu a reușit să-l convingă pe Berlusconi să plătească o astfel de sumă pentru un singur jucător, căci la vremea aceea existau unele probleme financiare în companie. Berlusconi nu era dispus să riște să fie criticat de opinia publică și să fie văzut cheltuind prea mult – și în niciun caz pentru un jucător ca Nesta, un *fundaș*. Nesta avea să-l coste 30 de milioane de euro, dar chiar și așa, știam că trebuia să-l conving pe Berlusconi că era vital pentru noi. Restricțiile din administrarea unei organizații nu sunt mereu expuse publicului larg și, chiar dacă managerii își desfășoară activitatea sub privirea publicului, privirea aceea nu poate surprinde mereu adevăratele motive care stau la baza anumitor acțiuni.

Eram atât de convins că Nesta este crucial pentru echipă, încât m-am hotărât să stau și eu de vorbă cu Berlusconi. Era în Danemarca pe-atunci și i-am spus așa: „Domnule președinte, toată lumea vrea să câștige Liga Campionilor, dar dacă nu-l cumpărați pe Nesta, nu vom câștiga. Mi-l dați pe Nesta și vă dau la schimb Liga Campionilor." Până la urmă, s-a dovedit a fi o înțelegere avantajoasă pentru amândoi. El l-a cumpărat pe Nesta și eu i-am oferit Liga Campionilor.