

رهبری

درس‌هایی از زندگی و سال‌ها کار در منچستریونایتد

الکس فرگوسن

با موحی مایکل موریتز

ترجمه‌ی شایان سادات



نشر میلکان

www.ketab.ir

سرشناسه: فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م. Alex , Ferguson
عنوان و نام پدیدآور: رهبری: نوشته‌ی الکس فرگوسن، با مؤخره‌ی مایکل موریتز؛ ترجمه‌ی شاپان سادات.
مشخصات نشر: تهران: میلکان، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۳۲۸ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۴۵-۵۹-۲-۲
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: Leading: learning from life and my years at Manchester United, 2015.
موضوع: مربیان، فوتبال، سرگذشت‌نامه
شناسه‌ی افزوده: موریتز، مایکل Moritz, Michael
شناسه‌ی افزوده: سادات، شاپان، ۱۳۵۸ - مترجم
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۴ ۴۷/ف/۹۴۲GV
رده‌بندی دیویی: ۳۳۴-۹۲/۷۹۶
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۴۰۰۱۷۲۷

رهبری
درس‌هایی از زندگی و سال‌ها کار در منچستریونایتد
الکس فرگوسن
با مؤخره‌ی مایکل موریتز
ترجمه‌ی شایان سادات
بازخوانی بهنام باقری

طراح جلد: طاها ذاکر
صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

www.ketab.ir

چاپ بیست‌وهفتم، ۱۴۰۰
تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۴۵-۵۹-۲



نشر میلکان

www.Milkan.ir
info@Milkan.ir

مقدمه. ۱۵

فصل اول: خودتان باشید. ۲۳

فصل دوم: شناخت اشتیاق. ۳۷

فصل سوم: سوارکردن قطعات جدا از هم. ۶۳

فصل چهارم: جلب مشارکت دیگران. ۸۳

فصل پنجم: تعیین استانداردها. ۱۰۳

فصل ششم: سنجش افراد. ۱۲۹

فصل هفتم: تمرکز. ۱۴۵

فصل هشتم: انتقال درست منظور. ۱۷۳

فصل نهم: رهبری! آری، مدیریت! نه. ۱۹۳

فصل دهم: خط پایان. ۲۱۳

فصل یازدهم: توسعه‌ی تجاری. ۲۳۹

فصل دوازدهم: ارتباط با دیگران. ۲۵۵

فصل سیزدهم: انتقال. ۲۶۹

سخن آخر. ۲۸۷

سپاس‌گزاری. ۳۱۷

آرشیو. ۳۱۹

فهرست نام‌های خاص. ۳۲۵

مقدمه

وقتی در شانزده سالگی دبیرستان گوون را در گلاسکو ترک کردم تا در مغازه‌ی ابزارسازی رمینگتون‌رند، شاگرد مغازه باشم و در کوئینز پارک فوتبال را شروع کنم، هرگز تصور نمی‌کردم که پنجاه و پنج سال بعد در سالن کنفرانس دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد بایستم و با دانشجویهای MBA درباره‌ی خودم صحبت کنم.

اولین کلاس درس در سال ۲۰۱۲، تا خرخره پر بود. از جایی که در سالن سخنرانی ایستاده بودم، می‌توانستم دانشجویها را ببینم که صبورانه روی صندلی‌هایی که اسم‌شان روی آن بود، نشسته‌اند و با این حال تعداد بیش‌تری در راهروها تنگ هم ایستاده بودند. صحنه‌ی مرعوب‌کننده‌ای بود، ادای احترام به شور و شوقی که منچستر یونایتد برانگیخته بود. باشگاه ما همراهان بسیار خوبی داشت، زیرا از بین سازمان‌هایی که در دوره‌ی «بازاریابی استراتژیک شرکت‌های خلاق» در این دانشکده بررسی شده بودند، این نام‌ها به چشم می‌خورد: کمپانی مد و خرده‌فروشی بربری، غول اپراتوری تلویزیون کابلی امریکا کام‌کست، استودیوی هالیوود که تولیدکننده‌ی اسپایدرمن و آیرن من و فیلم‌های تجاری مارول انترپرایز است؛ و در میان تمام این کمپانی‌های تجاری، نام دو ابرستاره‌ی موسیقی یعنی بیانسه و لیدی گاگا نیز وجود دارد.

هنگامی که به دانشجویهایی نگاه کردم که در یکی از اتاق‌های سخنرانی آلد ریچ هال جمع شده بودند، از ماهیت جهان‌وطنی آن‌ها و نیز سن و هوش و خصوصیات‌شان شگفت‌زده شدم. تعدد ملیت‌های حاضر در آن اتاق به اندازه‌ی ملیت‌های حاضر در اسکواد تیم‌های لیگ برتر بود. همه‌ی دانشجویان بسیار باسواد بودند و یا برای معروف‌ترین کمپانی‌های دنیا کار می‌کردند و یا قرار بود در یکی از آن‌ها مشغول به کار شوند. همگی در مرحله‌ای بودند که بهترین سال‌های عمرشان را پیش‌رو داشتند. بی‌اختیار فکر کردم ساکت‌ترین‌های‌شان، آن‌ها که همه‌چیز را در خاطرشان ثبت می‌کنند، موفق‌ترین‌ها خواهند بود.

در اکتبر ۲۰۱۲ به یمن مجموعه‌ای از اتفاقات برنامه‌ریزی نشده خود را در محوطه‌ی دانشگاه هاروارد یافتم. یکی دو سال قبل از این، دعوت‌نامه‌ای از انیتا البرس، پروفیسوری در دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد، دریافت کرده بودم. او درباره‌ی شیوه‌ی مربی‌گری‌ام در یونایتد و موفقیت‌های باشگاه کنجکاو بود، کاری که منجر به پژوهشی موردی در هاروارد شد. پژوهشی با این عنوان: «سر الکس فرگوسن؛ سرمربی منچستر یونایتد». این مقاله را انیتا

نوشت، پس از این که چندین روز، صبح‌ها در زمین تمرین دنبال من می‌دوید و عصرهایش را صرف مصاحبه با من می‌کرد. همان وقت‌ها بود که مرا دعوت کرد به دانشکده‌اش در بوستون بروم و برای دانشجویهای سخنرانی کنم. علاقه‌مند شده بودم، البته کمی هم ترسیده بودم، ولی دعوت را پذیرفتم.

اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، این سخنرانی را نقطه‌ی شروع تغییر و تحول در زندگی شغلی‌ام می‌بینم. البته آن موقع هنوز نمی‌دانستم ولی در آن زمان چند هفته پیش‌تر به آخرین فصل من در الدترافورد نمانده بود و ذهنم به کلی مشغول بود. در فصل قبل به خاطر تفاضل گل، عنوان قهرمانی را به رقیب‌مان منچستر سیتی واگذار کرده بودیم، اما مصمم بودیم دوباره به دستش بیاوریم. فصل جدید را با قدرت شروع کرده بودیم. دو روز قبل از رفتن به بوستون، با پیروزی سه بر صفر مقابل نیوکاسل یونایتد از سنت جیمز پارک بازگشته بودیم. این پنجمین پیروزی در هفت بازی بود و به مقام دوم لیگ برتر رسیده بودیم و تنها چهار امتیاز از تیم چلسی عقب بودیم. همچنین در لیگ قهرمانان اروپا که پیش‌تر با عنوان جام قهرمانی باشگاه‌های اروپا شناخته می‌شد، شروع پر قدرتی داشتیم.

اما وقتی در سالن سخنرانی بوستون ایستاده بودم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان اروپا را کنار گذاشتم و تلاش کردم بر چند راز پس‌پرده‌ی موفقیت‌های اخیر منچستر یونایتد تمرکز کنم. در آغاز کلاس پروفیسور البرس مروری داشت بر بخش‌های اساسی و متفاوتی که من در مقام سرمربی منچستر یونایتد با آن‌ها سروکار داشتم؛ بازیکنان، کارکنان، هواداران و رسانه‌ها، هیئت‌مدیره و صاحبان باشگاه. سپس افکارم را درباره‌ی اصول پایداری مدیریت با دانشجویها در میان گذاشتم. پس از آن نوبت پرسش و پاسخ با دانشجویها بود. این لذت‌بخش‌ترین بخش روز بود و نکاتی در آن مطرح شد که تا چند روز بعد از آن، خودم به آن‌ها فکر می‌کردم. دانشجویها همگی کنجکاو بودند بدانند چطور سرمربی شده‌ام؟ افراد الهام‌بخش در زندگی من چه کسانی بوده‌اند؟ چگونه با افراد بسیار با استعداد و نیز کسانی که دستمزد بالایی داشتند کنار می‌آمدم؟ چگونه یونایتد همیشه اشتیاقش را به داشتن بهترین جایگاه حفظ کرده بود؟ و سؤال‌هایی از این دست. همچنین قابل درک بود که بخواهند درباره‌ی زندگی روزمره‌ی اسام‌های مطرحی مانند کریستیانو رونالدو و دیوید بکام چیزی بدانند.

کمی طول کشید تا بتوانم به ایستادن مقابل کلاس درس، به جای نشستن روی نیمکت باشگاه فوتبال عادت کنم ولی در نهایت فهمیدم کار تدریس کمابیش به مربی‌گری فوتبال شباهت دارد. شاید مهم‌ترین بخش هر فعالیتی الهام‌بخشیدن به گروهی از افراد باشد به نحوی که بتوانند به بهترین وجه ممکن کار کنند. بهترین آموزگاران همان‌هایی هستند که در سرودهای حماسی‌ای که جامعه برای قهرمانان مرد و زن خود می‌سراید نامی از آن‌ها برده نمی‌شود. وقتی آن‌جا ایستاده بودم بی‌اختیار به یاد الیزابت تامسون - معلم مدرسه‌ی ابتدایی

بروم لون رود - افتادم که مرا تشویق کرد کار مدرسه‌ام را جدی بگیرم و کمکم کرد برای دبیرستان گویون ثبت‌نام کنم.

بیش‌تر عمرم را صرف تعلیم جوانان کرده‌ام تا استعدادهایشان به‌خوبی شکوفا شود و کلاس درس هاروارد دوباره چنین فرصتی را پیش‌روی من گذاشته بود. با گذر سال‌ها دریافتم که اشتیاق و تحسین‌ام برای شور و شوق جوانی همچنان افزایش پیدا کرده است. افراد جوان همیشه می‌توانند به ناممکن‌ها دست یابند، چه در زمین فوتبال باشند و چه در شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر. اگر شرکتی را اداره می‌کردم، همیشه دوست داشتم به افکار جوان‌های بااستعداد گوش کنم، زیرا جوان‌ها هستند که بیش از همه با واقعیت‌های زندگی امروز و چشم‌اندازهای آینده در ارتباط‌اند.

کتاب‌هایی که پیش‌تر درباره‌ی وابستگی‌ام به فوتبال نوشته‌ام همگی سرشار از جزئیاتی درباره‌ی مسابقه‌ها و ساختار تیم‌هایی هستند که در آن‌ها بازی کرده و یا مربی‌شان بوده‌ام. اولین کتابم به نام «نوری در شمال: هفت سال با آبردین» در سال ۱۹۸۵ منتشر شد؛ دو سال بعد از پیروزی آبردین در جام برندگان جام اروپا. در سال ۱۹۹۹ پس از این‌که منچستر یونایتد سه‌گانه‌ی قهرمانی در لیگ پرت، جام حذفی و لیگ قهرمانان اروپا را به دست آورد، «مدیریت زندگی‌ام» را منتشر کردم و چند ماه بعد از بازنشستگی‌ام در سال ۲۰۱۳، دست به انتشار «زندگی‌نامه‌ام» زدم.

این کتاب متفاوت بود، تلاشی برای جمع‌بندی تمام آن‌چه به‌طور کلی در زندگی و در مقام یک سرمربی (ابتدا به مدت دوازده سال در استرلینگ‌شایر شرقی، سنت میرن و آبردین و بعد مرز جنوبی آن، به مدت بیست‌وشش سال با منچستر یونایتد) آموخته‌ام. همچنین اطلاعات جالب‌توجهی را از زمان مدیریت‌ام و نیز برخی موارد آرشیوی را که پیش از این منتشر نشده‌اند، لحاظ کرده‌ام تا چندیابی از مسائل مورد بحث را نشان دهم. می‌توانید این آرشیو را در انتهای کتاب پیدا کنید و داده‌ها را در آدرس وب‌سایت زیر ببینید:

alexfergusonleading.co.uk/the-dataroom

آگاهی به این امر که چگونه می‌شود با یک توپ گرد پیروزی کسب کرد با چالش‌های پیش‌روی مدیران کمپانی‌هایی مانند BP، مارکس و اسپنسر، وودافون، تویوتا و اپل و یا کسانی که بیمارستان‌های بزرگ، دانشگاه‌ها و بنگاه‌های خیریه را مدیریت می‌کنند فرق دارد. با این حال همچنان نکات مشترکی هست که میان تمام برنده‌ها مشترک است و می‌تواند الهام‌بخش سازمان‌هایی باشد که مدیران‌شان به دنبال پیروزی هستند. این تلاش من است برای شرح این‌که چگونه در منچستر یونایتد ساختم، هدایت کردم و مربی بودم. و نیز یادآوری نکاتی تأثیرگذار در کارم. حتا یک لحظه هم تظاهر نمی‌کنم که به‌راحتی می‌توان عین این

تجربه‌ها را جای دیگر به کار بست، اما امیدوارم که خوانندگان ایده یا توصیه‌هایی در این کتاب بیابند که برایشان کارآمد باشد.

من متخصص مدیریت یا مدرس کسب‌وکار نیستم و علاقه‌ی چندانی به سخنرانی‌های تکراری و مطمئن از پیش نوشته شده ندارم. بنابراین انتظار زبان تخصصی و مغلق‌نثری کلیشه‌ای را نداشته باشید. از من نخواهید شیوه‌ی حسابداری دویل را شرح دهم یا بگویم چطور می‌شود پانصد نفر را در طی شش ماه استخدام کرد یا چالش‌های مدیریت ماتریسی را بازگو کنم یا بگویم چطور می‌شود کارخانه‌ای در یک روز، صد هزار تلفن همراه هوشمند تولید کند یا بهترین شیوه به منظور توسعه‌ی نرم‌افزاری چه هستند، چرا که هیچ سر رشته‌ای از این موارد ندارم. این امور تخصصی کار من نیست، تمام زندگی من حول وحوش فوتبال گذشته است. این کتاب شامل درس‌ها و مشاهدیهایی است درباره‌ی این که چگونه در میدان فوتبال و خارج از آن در جستجوی کمال و برتری تلاش کرده‌ام.

برخلاف جان وودن مربی بزرگ بسکتبال آمریکا، که کتاب «هرم موفقیت» در تمام دوران کاری‌اش از ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ همیشه همراهش بود، من هرگز حتی یک نمودار یا یک راهنمای عظیم نداشته‌ام که ابتدای هر فصل به بازیکنان بدهم تا آن‌ها به چشم کتاب مقدس به آن نگاه کنند. هیچ وقت هم از دستورالعمل‌های یک دقیقه‌ای که روی کارت‌های کوچک نوشته شده و یا نکته‌های کپی شده‌ای که در طول سالیان روی میز انباشته شده، خوشم نیامده. شیوه‌ی من برای مدیریت و هدایت در گذر فصل‌ها تکامل پیدا کرده. این کتاب تلاش من است برای جمع‌بندی هر آن‌چه یاد گرفته‌ام و آوردن آن روی کاغذ.

این کتاب به درخواست مایکل موریتز نوشته شد. موریتز مدیر سکویا کپیتال است؛ کمپانی خصوصی سرمایه‌گذاری آمریکایی که معروفیت آن بیش‌تر برای طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌هایی چون اپل، سیسکو، گوگل، پی‌پال، یوتوب و واتس‌آپ و ایربی‌ان‌بی است. سال‌ها پیش از بازنشستگی، یک بار درباره‌ی نوشتن کتابی با هم صحبت کردیم اما آن‌زمان برای هیچ‌کدام از ما مناسب نبود. خوشبختانه در چند سال گذشته هر دوی ما زمان بیش‌تری داشته‌ایم تا انرژی‌مان را صرف نوشتن کنیم. معلوم شد مایکل، که سکویا کپیتال را از اواسط دهه‌ی نود تا ۲۰۱۲، مدیریت کرده همیشه در این فکر بوده که چطور منچستریونایتد توانسته در طول چندین دهه چنین سطح بالایی را حفظ کند. همین‌طور که حرف می‌زدیم مشخص بود علاقه‌ی مایکل از اشتیاقش به تضمین موفقیت سکویا کپیتال به همان شیوه‌ی منچستریونایتد نشأت می‌گیرد. شاید شما هم بدانید که سکویا کپیتال موفق شده بیش‌تر از سهم خود، جام‌های نقره دریافت کند. مایکل اختتامیه‌ی کتاب را نوشته که هر چند هرازگاهی از بابت تمجیدهایش از من از خجالت سرخ می‌شوم توضیح روشنی است بر این که چطور مسیرهای مان با هم تلاقی کرد.