

رهبری

درس‌هایی از زندگی و سال‌ها کار در منچستر یونایتد

الکس فرگوسن

با مؤخره‌ی مایکل مورتیز

ترجمه‌ی شایان سادات



انتشارات میلکان

فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ م. - Alex, Ferguson	سرشناسه
رهبری؛ نوشته‌ی الکس فرگوسن، با مؤخره‌ی مایکل مورتیز؛ ترجمه‌ی شایان سادات.	عنوان و نام پدیدآور
تهران: میلکان، ۱۳۹۴.	مشخصات نشر
۳۲۰ ص.	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۰۰-۷۸۴۵-۵۹-۲	شابک
فیفا	وضعیت فهرست نویسی
عنوان اصلی: Leading: learning from life and my years at Manchester United, 2015.	یادداشت
فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ م.	موضوع
Alex Ferguson	موضوع
مربیان فوتبال -- انگلستان -- سرگذشتنامه	موضوع
موریتز، مایکل	شناسه افزوده
Moritz, Michael	شناسه افزوده
سادات، شایان، ۱۳۵۸ -، مترجم	شناسه افزوده
۱۳۹۴ ف/۹۴۲/۷۶۷	رده بندی کنگره
۷۹۶/۳۳۴۰۹۲	رده بندی دیویی
۴۰۰۱۷۲۷	شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی

رهبری
درس‌هایی از زندگی و سال‌ها کار در منچستر یونایتد

الکس فرگوسن
با مؤخره‌ی مایکل مورتیز
ترجمه‌ی شایان سادات
ویراسته‌ی محبوبه موسوی

مدیر هنری و طراح گرافیک: طاه‌ا ذاکر
صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

لیتوگرافی: باختر

چاپ: دالاهو

چاپ اول، ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۴۵-۵۹-۲

تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه

قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان



انتشارات میلکان

انتشارات میلکان: تهران، خیابان آزادی، خیابان نوفلاح، پلاک ۶۵، واحد ۴

۶۶۴۲۰۹۹۸

www.milkan.ir
info@milkan.ir

سیر الکس فرگوسن

سیر الکس فرگوسن در سال ۱۹۴۱ در گوان اسکاتلند به دنیا آمد. او که سانتر فوراردی گلزن بود، کمی بعد با شکستن بازار نقل و انتقالات، به رنجرز منتقل شد. سال ۱۹۷۴، کار مربی‌گری را با استرلینگ‌شایر شرقی و سنت میرین آغاز کرد و سپس به آبردین پیوست، موفقیت‌های پی‌درپی خانگی‌اش در آن‌جا و به دنبال آن، پیروزی بر رنال مادرید در فینال لیگ اروپا در سال ۱۹۸۳، شهرت بیش‌تری برایش به ارمغان آورد. در سال ۱۹۸۶ به منچستریونایتد رفت و در آن‌جا سی‌وهشت جام قهرمانی کسب کرد؛ پنج‌بار جام حذفی انگلستان، سیزده‌بار بار لیگ برتر و دوبار لیگ قهرمانان اروپا. در سال ۱۹۹۹ به مقام شوالیه رسید، پس از پیروزی شگفت‌انگیز منچستر در فینال لیگ قهرمانان و در مجموع چهل‌ونه پیروزی‌اش. می‌توان او را یکی از موفق‌ترین سرمربی‌های بریتانیایی در تاریخ این کشور دانست. سال ۲۰۱۳ اعلام کرد که قصد بازنشستگی دارد، اما همچنان در مقام مشاور با یونایتد همکاری می‌کند و عضو هیئت اجرایی برنامه‌ی آموزشی در دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد است.

سیر مایکل مورتیز

سیر مایکل مورتیز در کاردیف به دنیا آمد، در آکسفورد تحصیل کرد و در اواخر دهه‌ی هفتاد، به عنوان روزنامه‌نگار، در مجله‌ی تایم آمریکا آغاز به کار کرد. در این دوران بود که با استیو جابز جوان ملاقات کرد و اولین کتابش به نام امپراتوری کوچک، داستان شخصی کامپیوتر اپل را درباره‌ی اپل نوشت. مورتیز در نوشتن کتابی تجاری با عنوان به دنبال ورشکستگی: داستان کرایسلر همکاری داشت و در سال ۱۹۸۶ به سکویا کپیتال در سیلیکون ولی کالیفرنیا پیوست. اتحاد سکویا کپیتال با بنیان‌گذاران جوان، به ایجاد کمپانی‌هایی منجر شد که حالا نزدیک به یک‌ونیم تریلیون دلار ارزش دارند که رقم بالاترین نرخ در سرمایه‌گذاری خصوصی تمام دنیا را داراست. برخی از این موارد شامل سرمایه‌گذاری‌های اولیه برای شرکت‌هایی مانند اپل و سبیسکو و اخیراً یوتوب، ایربی‌ان‌بی، دراپ‌باکس و وتس‌آپ می‌شود. مایکل مورتیز یکی از اعضای هیئت‌مدیره‌ی گوگل، یاهو، پی‌پال و لینکدین بوده است. در سال ۲۰۱۲، مدیر سکویا کپیتال شد و در سال ۲۰۱۳ نشان شوالیه دریافت کرد. یکی از کارهای انسان‌دوستانه‌ی خانواده‌ی او بزرگ‌ترین برنامه‌ی بورس تحصیلی برای دانشجویان کم‌درآمد در اروپا است. او که پسر یکی از فراری‌های آلمان نازی است با همسرش هریت هیمن در سان فرانسیسکو زندگی می‌کند.

فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۱۹	فصل اول: خودتان باشید شنیدن/ دیدن/ خواندن
۳۳	فصل دوم: شناخت اشتیاق نظم و ترتیب/ میزان کار/ انگیزه/ عزم
۵۷	فصل سوم: کنار هم گذاردن قطعات سازمان دهی/ آماده سازی/ کانال ارتباطی
۷۷	فصل چهارم: مشارکت دیگران کار تیمی/ کاپیتان ها.
۹۵	فصل پنجم: تعیین استانداردها برتری/ الهام بخشی/ خوشنودی از خود
۱۲۱	فصل ششم: سنجش افراد جست و جوی کار/ شبکه ی روابط/ اخراج
۱۳۷	فصل هفتم: تمرکز زمان/ سرگرمی ها/ شکست ها/ انتقاد
۱۶۵	فصل هشتم: پیام گذاری صحبت کردن/ نوشتن/ پاسخ دادن
۱۸۵	فصل نهم: رهبری! آری. مدیریت! نه مالکان/ کنترل/ واگذاری/ تصمیم گیری
۲۰۵	فصل دهم: خط پایان خرید/ صرفه جویی/ پاداش/ مذاکره/ مدیر برنامه ها
۲۳۱	فصل یازدهم: توسعه ی تجاری نوآوری/ اضافه بار اطلاعات/ محرمانه بودن
۲۴۷	فصل دوازدهم: ارتباط با دیگران رقابت/ بازارهای جهانی

۲۶۷	فصل سیزدهم: انتقال پس از رسیدن / خروج / چالش های تازه
۲۷۹	سخن آخر
۳۰۹	سپاس‌گزاری
۳۱۱	آرشیو
۳۱۵	فهرست نام‌های خاص

www.ketab.ir

مقدمه

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

اولین کلاس درسم در سال ۲۰۱۲، تا خرخره پر بود. از جایی که در سالن سخنرانی ایستاده بودم، می‌توانستم دانش‌جوها را بینم که صبورانه روی صندلی‌هایی که اسم‌شان روی آن بود، نشسته‌اند و باین 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: بربری، بازرگانی مد، کام‌کست، اپراتور تلویزیون کابلی آمریکا، مارول اینترپرایز، استودیوی هالیوود که تولیدکننده‌ی اسپایدرمن و آیرون من و فیلم‌های تجاری است و در میان تمام این‌ها فعالیت‌های تجاری دو ابرستاره‌ی موسیقی یعنی بیانسه و لیدی گاگا نیز به چشم می‌خورد.

هنگامی که به دانشجویهایی نگاه کردم که در یکی از اتاق‌های سخنرانی آلدریچ هال جمع شده بودند، از ماهیت بین‌المللی آن‌ها و نیز سن و هوش و خصوصیات‌شان شگفت‌زده شدم. تعداد ملیت‌های حاضر در آن اتاق به اندازه‌ی ملیت‌های حاضر در فهرست‌های 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 پیش رو داشتند. بی‌اختیار فکر کردم ساکت‌ترین‌های‌شان، آن‌ها که همه‌چیز را در خاطرشان ثبت می‌کنند، موفق‌ترین‌ها خواهند بود.

در اکتبر ۲۰۱۲ که خود را در محوطه‌ی دانشگاه هاروارد یافتم، قدردان تمام شرایط موجود بودم. یکی دو سال قبل از این، دعوت‌نامه‌ای از آنتیا البرس، پروفesوری 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 آنتیا نوشت، پس از این‌که چندین روز، صبح‌ها در زمین تمرین دنبال من می‌دوید و عصرهایش را صرف مصاحبه با من می‌کرد. همان‌وقت‌ها بود که مرا

دعوت کرد به دانشکده‌اش در بوستون بروم و برای دانشجویهایش سخنرانی کنم. علاقه‌مند شده بودم، البته کمی هم ترسیده بودم، ولی دعوت را پذیرفتم.

حالا که به عقب نگاه می‌کنم، این سخنرانی نقطه‌ی شروع تغییر و تحول در زندگی شغلی من بود. البته آن موقع هنوز نمی‌دانستم ولی در آن زمان چند هفته پیش‌تر به آخرین فصل من در اولدترافورد نمانده بود و ذهنم کلی شلوغ 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 نیوکسل 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 اروپا شناخته می‌شد، شروع پر قدرتی داشتیم.

اما وقتی در سالن سخنرانی بوستون ایستاده بودم لیگ برتر و لیگ قهرمانی اروپا را کنار گذاشتم و تلاش کردم بر چند راز پی برده‌ی موفقیت‌های اخیر منچستر یونایتد تمرکز کنم.

در آغاز کلاس پروفسور البرس مروری داشت بر نقش‌های مختلفی که من در مقام سرمربی منچستر یونایتد با آن‌ها سر و کار داشتم؛ بازیکنان، کارکنان، هواداران و رسانه‌ها، هیئت مدیره و صاحبان باشگاه. سپس افکارم را درباره‌ی اصول پایه‌ی 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 می‌خواستند درباره‌ی زندگی روزمره‌ی اسم‌های مطرحی مانند کریستیانو رونالدو و دیوید بکام بدانند که قابل درک بود.

کمی طول کشید تا بتوانم به ایستادن مقابل کلاس درس، به جای محوطه‌ی استراحت باشگاه فوتبال عادت کنم ولی در نهایت فهمیدم کار تدریس کم‌وبیش 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 معلم‌ها قهرمان‌های گمنام تمام جوامع هستند و وقتی آن‌جا ایستاده بودم بی‌اختیار به یاد الیزابت تامسون - معلم مدرسه‌ی ابتدایی بروملون رود - افتادم که مرا تشویق کرد کار مدرسه‌ام را جدی بگیرم و کمکم کرد برای دبیرستان گوان ثبت‌نام کنم.

بیش‌تر عمرم را صرف تعلیم جوانان کرده‌ام تا استعدادهایشان به درستی شکوفا شود و کلاس درس‌ها دوباره چنین فرصتی را پیش روی من نگذارد. 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 با استعداد گوش کنم، زیرا جوان‌ها هستند که بیش از همه با واقعیت‌های زندگی امروز و چشم‌اندازهای آینده در ارتباطند.

کتاب‌هایی که پیش‌تر درباره‌ی وابستگی‌ام به فوتبال نوشته‌ام همگی سرشار از جزئیاتی درباره‌ی بازی‌ها، 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 قهرمانان اروپا. در سال ۱۹۹۹ پس از این‌که منچستر یونایتد سه قهرمانی در لیگ برتر، جام حذفی و لیگ قهرمانان اروپا به دست آورد، «مدیریت زندگی خودم» 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 که به‌طورکلی در زندگی و در مقام یک مربی و مدیر (ابتدا به مدت دوازده سال در استرلینگ شایر شرقی، سنت میرین 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 چندتایی از مسائل مورد بحث را نشان دهم. می‌توانید این آرشیو را در انتهای کتاب پیدا کنید و داده‌ها را در آدرس وبسایت زیر:

www.alexfergusonleading.co.uk/the-dataroom

آگاهی به این امر که چطور 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 و مدیریت کردم و نیز یادآوری نکاتی تأثیرگذار در کارم. حتی یک لحظه هم تظاهر نمی‌کنم که به‌راحتی می‌توان این تجربه‌ها را جای دیگر به‌کار بست، اما امیدوارم که خوانندگان ایده یا توصیه‌هایی به دست بیاورند که بتوانند آن‌ها را در زندگی شخصی خود به کار بندند.

متخصص مدیریت یا کسب‌وکار نیستم و علاقه‌ی کمی به سخنرانی‌های آن‌چنانی دارم. بنابراین انتظار هیچ‌گونه نسخه‌ی آکادمیک یا قوانین مشخصی را نداشته باشید. از من نخواهید شیوه‌ی حسابداری دابل 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 یک‌روز، صدهزار

تلفن همراه هوشمند تولید کند یا بهترین شیوه‌ها برای برنامه‌نویسی چه هستند زیرا من هیچ ایده‌ای ندارم. این تخصص‌ها را دیگران دارند، تمام زندگی من حول و خوش فوتبال گذشته است. این کتاب شامل درس‌ها و مشاهده‌هایی است درباره‌ی این که چگونه در میدان فوتبال به دنبال برترین جایگاه بوده‌ام.

برخلاف جان وودن مربی بزرگ بسکتبال آمریکا، که «هرم موفقیت» را در تمام دوران کاریش از ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ به دنبال داشت، هرگز حتی یک ورق کاغذ یا یک راهنمای عظیم نداشته‌ام که ابتدای هر فصل دست بازیکنان بدهم و برای آن‌ها حکم کتاب مقدس داشته باشد. هیچ‌وقت هم از دستورالعمل‌های یک دقیقه‌ای که روی کارت‌های کوچک نوشته شده و یا نکته‌های کپی‌شده‌ای که در طول سالیان روی هم انباشته شده، خوش‌ام نیامده. شیوه‌ی من برای مدیریت و هدایت در گذر فصل‌ها تکامل پیدا کرده. این تلاش من است برای جمع‌بندی هر آن‌چه که یاد گرفته‌ام و آوردن آن روی کاغذ.

این کتاب بعد از 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، سیکسو، گوگل، پی‌پال، یوتوب و واتس‌آپ و ایربی‌ان‌بی است. سال‌ها پیش از بازنشستگی، یک‌بار درباره‌ی نوشتن کتابی با هم صحبت کردیم اما آن‌زمان برای هیچ‌کدام از ما مناسب نبود. خوشبختانه در چندسال گذشته هر دوی ما زمان بیش‌تری داشته‌ایم که 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 منچستر یونایتد توانسته در طول چندین دهه چنین عملکرد بالایی داشته باشد. همین‌طور که حرف می‌زدیم مشخص بود علاقه‌ی مایکل از اشتیاقش به تضمین موفقیت سکویا کپیتال به همان شیوه‌ی منچستر یونایتد نشأت می‌گیرد. شاید شما هم بدانید که سکویا کپیتال موفق شده بیش‌تر از سهم خود، جام‌های نقره دریافت کند. مایکل اختتامیه‌ی کتاب را نوشته هرچند هرازگاهی دوست دارم شرح دهم که چطور شد مسیرهای مان با هم یکی شد.

بخش زیادی از موضوعات این کتاب، حاصل نتیجه‌ی گفت‌وگوهای من و مایکل است؛ موضوعاتی که پیش‌تر در مورد آن‌ها فکر نکرده بودم. گفت‌وگوها امکان دادند که افکارم را درباره‌ی مسائلی متمرکز کنم که هر مدیری با آن‌ها روبه‌رو می‌شود اما به دلیل گرفتاری‌های روزمره فرصت نمی‌کند آن را سازمان‌دهی کند. امیدوارم برخی از این نکات برای شما مفید باشند.

الکس فرگوسن

منچستر یونایتد

اگوست ۲۰۱۵