

رهبری

الکس فرگوسن

مایکل موریتز

انتشارات
آنیسا

سرشناسه	فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Alex Ferguson رهبری: درس‌های ارزشمندی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد آموختم/ سرالکس فرگوسن، مایکل موریتز؛ مترجم علیرضا حیدرفدایی.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات آتیس، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۳۳۶ ص. ۲۱/۵×۱۴/۵، س.م.
شابک	622-718209-5۹۷۸-
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	عنوان اصلی: Leading : learning from life and my years at Manchester United,c2015.
یادداشت	کتاب حاضر در سالهای مختلف توسط نشران و مترجمان متفاوت منتشر شده است.
عنوان دیگر	درس‌های ارزشمندی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد آموختم.
موضوع	فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م.
موضوع	Alex Ferguson
موضوع	منج تر یونایتد (تیم فوتبال)
موضوع	Manchester United (Soccer team)
موضوع	مدیران فوتبال -- انگلستان -- سرگذشتنامه
موضوع	Soccer managers -- Great Britain -- Biography
شناسه افزوده	موریتس، مایکل
شناسه افزوده	Moritz, Michael
شناسه افزوده	حیدرفدایی، علیرضا، ۱۳۶۱، مترجم
رده بندی کنگره	۷/۹۴۲GV
رده بندی دیویی	۳۳۴.۰۹۲/۷۹۶
شماره کتابشناسی ملی	۶۱۰۲۰۹۷

انتشارات
آتیس

دفتر انتشارات و فروش: خیابان فلسطین خیابان لبافی نژاد نرسیده به خیابان دانشگاه
طبقه اول پلاک ۱۱۵ تلفن: ۶۶۴۶۵۸۸۱ - ۶۶۴۹۸۳۰۰

رهبری

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ◆ مترجم: علیرضا حیدرفدایی | ◆ مولف: الکس فرگوسن |
| ◆ ناشر: آتیس | ◆ ویراستار: خانم نظری راد |
| ◆ شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه | ◆ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹ |
| ◆ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۸۲-۰۹-۵ | ◆ مدیر فنی: علیرضا فرهنگد |
| ◆ طراح جلد: تکتیم سلمانی | ◆ چاپ و صحافی: گنج شایگان |

فهرست

۴	 مقدمه
۹	 فصل اول: خود واقعی‌تان باشید
۲۱	 فصل دوم: متوجه اشتیاق شدن
۴۷	 فصل سوم: نظم‌دادن به قطعات
۶۷	 فصل چهارم: کار و مراوده با دیگران
۸۷	 فصل پنجم: مدون‌سازی استانداردها
۱۱۵	 فصل ششم: ارزیابی افراد
۱۳۱	 فصل هفتم: دقت و تمرکز
۱۶۳	 فصل هشتم: رساندن پیام
۱۸۵	 فصل نهم: رهبری، آری! مدیریت، خیر!
۲۰۵	 فصل دهم: خط پایان
۲۳۱	 فصل یازدهم: توسعه و گسترش کسب‌وکار
۲۴۷	 فصل دوازدهم: برقراری ارتباط با دیگران
۲۶۱	 فصل سیزدهم: انتقال
۲۸۰	 سخن آخر: سر الکس فرگوسن، از نگاهی دیگر

شانزده ساله بودم که دبیرستان «گوان» در گلاسکو را برای همیشه ترک کردم و در کارگاه تولید ابزار در «رمینگتون راند»، دوره کارآموزی را شروع کردم. هم‌زمان با آن، در «کوئینز پارک» فوتبال خود را آغاز کردم و هیچ‌گاه فکرمش را هم نمی‌کردم که پنجاه و پنج سال بعد و در هفتاد و یک سالگی، روزی فرابرسد که دانشجویان «ام‌بی‌ای» در دانشکده بازرگانی «هاروارد» پای سخنان من بنشینند.

اکتبر سال ۲۰۱۲ اولین کلاس من برگزار شد و برخلاف انتظار من، استقبال زیادی از آن شد. پیش از آن بودم و به راحتی همه کلاس را می‌توانستم ببینم؛ آن قدر شلوغ بود که عده‌ای به صورت فشرده و حتی در میان صندلی‌ها نشسته بودند. کمی ترسناک به نظر می‌رسید؛ اما من در آن حال این همه شور و شوق و هیجان، به دلیل احساسی بود که تیم «منچستر یونایتد» در آن‌ها بی‌انگیزه بود. در واحد «بازاریابی استراتژیک صنایع خلاق» در دانشکده بازرگانی هاروارد، سال‌های متعددی وجود دارد که باشگاه ما نیز یکی از همان شرکت‌های بسیار موفق است. با نیمی از این سازمان‌های موفق بسیار نام‌آشنا هستیم؛ از جمله شرکت بازرگانی مایکروسافت، شرکت «بوربری»، «کام‌کست» که غول آمریکایی اپراتور تلویزیون کابلی است، شرکت «مارول»، استودیوی هالیوودی تهیه‌کننده فیلم‌های «اسپایدرمن» و «مرد آهنی» و همچنین «جراکننده» فعالیت‌های تجاری سوپرستارهای موسیقی مانند «بیانسه» و «لیدی گاگا».

همه دانشجویان در یکی از اتاق‌های سخنرانی «آلدرد» حضور یافته بودند و تنوع سنی و ملیتی آن‌ها برایم شگفت‌آور و در عین حال شوکه‌کننده بود. میان دانشجویان این کلاس، تنوع ملیتی چنان زیاد بود که مرا به یاد تنوع ملیتی بازیکنان تیم فوتبال منچستر یونایتد انداخته بود. میزان دانش و سطح علمی این دانشجویان بسیار بالا بود و بیشتر آن‌ها برای یکی از شرکت‌های بزرگ و موفق دنیا کار می‌کردند یا اینکه قرار بود در آنجا استخدام شوند. آن‌ها در موقعیت و در سنی قرار داشتند که بدون شک بهترین روزها و سال‌ها را در پیش رو داشتند. من تصور می‌کردم کسی که از همه ساکت‌تر است و به خوبی همه چیز را در ذهنش نگاه می‌دارد، مطمئناً از دیگران آینده بهتری خواهد داشت و موفق‌تر خواهد بود.

در اکتبر سال ۲۰۱۲ یک سری اتفاقات در زندگی من رخ داد و باعث شد یک‌وقت به خودم بیایم و خود را در محوطه دانشگاه هاروارد ببینم. آن روزها به شدت قدردان موقعیت موجودم بودم. نزدیک به یک سال پیش، از طرف یکی از استادان دانشکده بازرگانی

و علاقه داشت بداند شیوه مدیریت من چگونه است و من با به کارگیری چه روشی، چنین موفقیتی را در باشگاه منچستر کسب کرده‌ام. این موضوع باعث شد تا در دانشگاه هاروارد پژوهشی صورت گیرد، به نام «سر الکس فرگوسن؛ مدیریت منچستر یونایتد». آنیتا پس از چندین نوبت حضور در تمرینات تیم ما و دیدن آن‌ها و مصاحبه‌های بسیار زیاد با من، به نگارش این متن دست زد. در همین زمان بود که برای سخنرانی در میان دانشجویان دانشکده «بوستون» نیز از من دعوت به عمل آورد و من هم برای قبول این پیشنهاد وسوسه‌برانگیز لحظه‌ای درنگ نکردم.

اکنون که در این مقطع از زندگی‌ام قرار دارم و به گذشته نگاه می‌کنم، می‌توانم با اطمینان بگویم نقطه آغازین تحول در زندگی حرفه‌ای من، همین سخنرانی‌ها بود. هرچند آن روزها از این موضوع خبر نداشتیم؛ اما واقعیت این بود که چند هفته پس از این سخنرانی‌ها برای من روزهای پردغدغه‌ای بود و ذهنم به شدت درگیر؛ زیرا آخرین فصل حضور در منچستر یونایتد را داشتم سپری می‌کردم. فصل قبل، فقط به دلیل تفاضل گل، مجبور شدیم جام «تهرمان» را به تیم همشهری و رقیبمان، یعنی «منچستر سیتی» واگذار کنیم؛ اما همه با هم قسم خورده بودیم تا هرطور شده، در این فصل جام را مال خود کنیم. از این رو با قدرت بیشتری به عمل جدید را شروع کرده بودیم. درست دو روز قبل از سفرم به بوستون، در ورزشگاه «استاد چمپز» یک «مقابل «نیوکاسل» رفتیم و توانستیم این تیم را سه بر صفر شکست دهیم. در میان هفت بازی، این پنجمین پیروزی ما بود و بعد از تیم «چلسی»، فقط با چهار امتیاز کمتر، در رده دوم ایستاده بودیم. با این حال، «جام قهرمانان باشگاه‌های اروپا» را بسیار قدرتمندانه آغاز کرده بودیم.

مواجه شدن با آن جمعیت بسیار زیاد دانشجویان در دانشگاه هاروارد، باعث شد تا من لیگ برتر و «لیگ قهرمانان» را به کلی کنار گذاشته و همه تمرکز را بر رازهای نحوه مدیریت و موفقیت‌های کاری‌ام در تیم منچستر بگذارم.

ابتدا کلاس با سخنرانی استاد البرس شروع شد و همچنین آن یکی در خصوص جزئیاتی که در بخش‌های مختلف در باشگاه منچستر با آن‌ها سر و کار دارم؛ از جمله بازیکنان، کارمندان باشگاه، هواداران، رسانه‌ها و مالکان باشگاه. بعد از آن، من سخنان خودم را شروع کردم. سخنانم را با بیان تفکراتم در زمینه عناصر اصلی رهبری تمامی این قسمت‌ها آغاز کردم؛ اما جذاب‌ترین و جالب‌ترین قسمت این کلاس برای من، بخشی بود که به پرسش و پاسخ دانشجویان مربوط می‌شد. در این زمان با شنیدن نکاتی از سوی دانشجویان، ذهن من به شدت درگیر آن‌ها شد. دانشجویان به شدت مشتاق بودند تا به راز قدرت رهبری من پی ببرند. آن‌ها می‌خواستند بدانند در زندگی حرفه‌ای من چه کسانی

تأثیرگذار بودند؛ با افراد بالاستعداد و بازیکنان گران قیمت چگونه کنار می آمده‌ام و ارتباط برقرار می‌کردم. من باید برای آن‌ها چربی و چگونگی این اشتها‌های سیری‌ناپذیر منچستر یونایتد را برای برتری و کسب جام درمقایسه با سایر تیم‌ها، توضیح می‌دادم. دانشجو‌یان شدیداً علاقه داشتند بدانند بازیکنان معروف و بزرگی چون «کریستیانو رونالدو» و «دیوید بکام» در زندگی روزمره‌شان چه عاداتی دارند.

ابتدا برایم سخت بود و مدتی طول کشید تا به بودن یک تخته‌سیاه و ایستادن در کنار آن عادت کنم و با آن کنار بیایم؛ اما کمی که گذشت، فهمیدم تدریس کردن تفاوت چندان زیادی با مربیگری تیم فوتبال ندارد و به‌نظرم مهم‌ترین وجه اشتراکشان این است که در هر دو این همتا‌ییت‌ها، باید دیگران را ترغیب کرد تا بهترین و بیشترین توانایی خود را نشان دهند. سرِ واقعی باید بگویم بهترین معلم‌ها، قهرمانان گمنام جامعه هستند. آن هنگام بود که بی‌اراداً به یاد معلم در دبستان «بروملون رود» افتادم؛ خانم «لیزابت تامسون» کسی بود که سر به‌ش تشویق می‌کرد تا حتماً درس را ادامه دهم و هر کاری کرد تا من بتوانم در دبیرستان جوان بذر بفرستم.

به‌جرئت می‌توانم بگویم بیشترین لحظات مرم را در راه آموزش و انگیزه‌دادن به جوانان صرف کرده‌ام. این کلاس درس در موارد نیز چیزی غیر از این نبود. سال‌ها می‌گذشت، اما احساس می‌کردم همان شور و هیجان و انگیزه جوانی در من شکل گرفته است. جوان‌ها همیشه به غیرممکن‌ها فکر می‌کنند و دست دارند به آن‌ها برسند. فرقی نمی‌کند در یک تیم فوتبال باشند یا یک شرکت و ارمان بزرگ. اگر زمانی موقعیتی دست می‌داد تا در یک شرکت بزرگ در سمت مدیر انجام بدهی، حتماً بیشترین اهمیت را به تفکرات و پیشنهادهای جوانان مستعد می‌دادم؛ زیرا آن‌ها بیش از دیگران حقایق و واقعیت‌های زندگی را می‌بینند و نگاه تیزبینانه‌تری نسبت به آن‌ها دارند.

تا پیش از این نیز کتاب‌هایی در خصوص فوتبال و اهمیت آن در زندگی‌ام نوشته‌ام و همه آن‌ها حاوی اطلاعات زیادی درباره رقابت‌ها، بازی‌ها و ترکیب‌های تیم‌هایی بود که در آن‌ها یا به‌عنوان بازیکن یا مربی، فعالیت می‌کردم. اولین کتابی که تألیف کردم، «توری در شمال؛ هفت سال با آبردین» نام داشت که در سال ۱۹۸۵ انتشار یافت که در واقع دو سال بعد از قهرمانی در رقابت‌های «جام در جام اروپا» بود. کتاب بعدی، در سال ۱۹۹۹، به‌نام «مدیریت زندگی‌ام» چاپ شد. این اتفاق پس از قهرمانی سه‌گانه منچستر یونایتد افتاد؛ یعنی قهرمانی در لیگ برتر انگلستان، «جام حذفی انگلستان»، لیگ قهرمانان اروپا. بالاخره در سال ۲۰۱۳ بازنشسته شدم و چند ماه بعد از این اتفاق، کتاب «زندگی‌نامه‌ام»

اما، باید بگویم داستان این کتاب کاملاً متفاوت از آن چیزی است که تا به حال در کتاب‌های دیگر مطرح شده است. این کتاب نوعی جمع‌بندی است؛ جمع‌بندی همهٔ تجربیات و اطلاعاتی که در طول زندگی شخصی و نیز مدیریتم در تیم‌های مختلف به دست آورده‌ام. اولین بار به مدت دوازده سال در «اسکاتلند» با تیم «ایست استرلینگ شایر»، «سنت میرن» و آبردین و بعد از آن، بیست و شش سال تجربه در تیم منچستر یونایتد. همچنین سعی کرده‌ام اطلاعات و تجربیاتی را که تا پیش از این در جایی عنوان نکرده بودم، در این کتاب بیاورم. داده‌ها و اطلاعات آرشیوی جالب توجهی که در زمان مدیریتم جمع کرده بودم، در پایان کتاب آورده شده است.

شاید کشف رمز موفقیت با یک توپ گرد، به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر از چالش‌هایی است که مدیران و رهبران شرکت‌های بزرگ با آن‌ها مواجه می‌شوند؛ شرکت‌هایی چون «پی»، «مارکس اند اسپنسر»، «وودافون»، «تویوتا»، «اپل» و ...؛ همچنین مدیران بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و بنیادهای خیریهٔ جهانی. با این همه، تمامی رهبران و مدیران سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به دنبال پیروزی و پیشرفت هستند، ویژگی‌های مشترکی با یکدیگر دارند. من در این کتاب سعی کرده‌ام تا چگونگی شکل دادن ساختار کلی تیم منچستر یونایتد را به دست دادن به موفقیت‌های این تیم را شرح بدهم؛ البته نمی‌توانم مدعی شوم که می‌توان این راه‌کارها را در هر جایی به کار برد؛ اما امیدوارم مخاطبان با خواندن این کتاب بتوانند به ایده‌ها و راهکارهایی دست یابند که در زندگی‌شان ثمربخش باشد.

من کسی نیستم که در زمینهٔ تجارت یا مدیریت، کارشناس و زبده و کارکشته باشم و به هیچ وجه به دنبال استفاده از جملات و عبارات سنگین و زیاده‌پیچیده نیستم و ترجیح می‌دهم حرف‌هایم را به آسانی بیان کنم. در نتیجه، نباید انتظار داشته باشید با یک نسخهٔ علمی و حساب‌شده روبه‌رو شوید. قرار نیست من در خصوص روش‌های خاص و ناب حسابداری، روش استخدام پانصد نفر در طول شش ماه، چالش‌های مدیریت ماتریکس، چگونگی مهیا کردن خط تولید کارخانهٔ ساخت صد هزار گوشی هوشمند در طول روز یا بهترین روش برای طراحی نرم‌افزار راهکار ارائه دهم. من در این خصوص هیچ ایده و تخصصی ندارم و این‌ها کار من نیست. تمام زندگی من در فوتبال خلاصه می‌شود. این کتاب از درس‌ها و تجربیاتی سخن می‌گوید که من در طول زندگی فوتبالی‌ام کسب کرده‌ام.

یکی از مربیان بزرگ بسکتبال، «جان وودن»، در تمام دوران زندگی حرفه‌ای‌اش که از سال ۱۹۲۸ شروع شد و تا سال ۱۹۷۵ ادامه یافت، از «هرم موفقیت» مختص به

خودش بهره برد؛ اما من درست برعکس او، هیچ‌گاه الگو یا دستورالعمل خاص و ثابتی نداشتم که هر فصل، آن را به بازیکنانم تحمیل کرده و با آن همچون کتاب مقدس رفتار کنم. در ضمن، باید بگویم که از نکات و دستورالعمل‌هایی که در برگه‌های کوچک نوشته می‌شوند، بیزارم. من در مدت مربیگری‌ام، فصل به فصل رشد کردم و کامل شدم. سعی می‌کنم همین روند و تغییرات را در این کتاب برای شما بازگو کنم.

بعد از ملاقات با رئیس شرکت سرمایه‌گذاری سکویا کاپیتال، «مایکل موریتز»، نگاه من به این کتاب را آغاز کردم. شهرت این شرکت خصوصی سرمایه‌گذاری آمریکایی، به‌دلیل طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگی چون «اپل»، «سیسکو»، «گوگل»، «پی‌پال»، «ریویو»، «واتس‌آپ» و «ای‌بی‌ان‌بی» است. سال‌ها پیش از بازنشستگی، با موریتز در جلسه‌ای نگاه من به این کتاب را با او درمیان گذاشتم. او به من گفت: «فرصت این کار را باقی بگذار. خوشبختانه چند سالی هست که هر دوی ما زمان کافی برای پرداختن به این کتاب را به دست آورده‌ایم. بعدها فهمیدم خود مایکل موریتز که در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ مدیر شرکت سکویا بوده، همیشه به‌دنبال کشف رمز و راز موفقیت منچستر یونایتد بوده است. در این حرف‌زدن با موریتز متوجه شدم این علاقه از آنجا سرچشمه می‌گیرد که او هم بودن در این شرکتش را این‌گونه در صدر نگاه دارد. شاید خبر داشته باشید که سکویا کاپیتال بسیار بیشتر از سهمش به جام‌های نقره‌ای دست یافته است. مایکل در سخن پایانی هم می‌گوید، به چرایی و چگونگی یکی شدن مسیر فکری‌مان، پرداخته است.

رهبری، ماحصل گفت‌وگوهای بسیار زیاد میان ما است و من است که درباره موضوعات گوناگونی صورت گرفته است. حتی بعضی از این موضوعات تا پیش از این اصلاً برای من اهمیتی نداشته است. همین صحبت‌ها باعث شد تا من بیشتر درباره موضوعاتی بیندیشم که هر رهبر با آن‌ها خواه‌ناخواه مواجه می‌شود و در واقع توانستیم در این خصوص به افکارم سامان بخشم. امیدوارم این عقاید و افکار برای شما نیز راهگشا و مفید واقع شود.

الکس فرگوسن

منچستر

آگوست ۲۰۱۵