

رهبری

درس‌هایی از زندگی و سال‌ها کار در منچستریونایتد

الکس فرگوسن

با مؤخره‌ی مایکل موریتز

ترجمه‌ی شایان سادات



نشر میلکان

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/ خشنودی 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/ چالش‌های تازه

۲۷۹

سخن آخر

۳۰۹

سپاس‌گزاری

۳۱۱

آرشیو

۳۱۵

فهرست نام‌های خاص

شنیدن

چطور کسی به خویشتن راستین خود تبدیل می‌شود؟

هنگامی که جوان بودم هرگز چندان به این موضوع فکر نمی‌کردم، اما وقتی بازیکن شدم و به خصوص بعدتر که مربی شدم، کم‌کم توجهم به این موضوع جلب شد. اگر انسان نقش هدایت دیگران را داشته باشد بهتر است بداند که آن‌ها چه کسانی هستند، در چه شرایطی بزرگ شده‌اند، چه چیزهایی منجر به شکوفایی استعدادهایشان و چه شرایطی منجر به شکستشان می‌شود. تنها راه کشف این مسائل دو نوع فعالیت است که نادیده گرفته شده‌اند: شنیدن و دیدن.

بیش‌تر مردم از چشم و گوش‌شان به‌درستی استفاده نمی‌کنند، خیلی مشاهده‌گر نیستند و با دقت گوش نمی‌کنند. در نتیجه بخش زیادی از آن‌چه که دوروبرشان اتفاق می‌افتد از نظرشان دور می‌ماند. چندتایی مدیر می‌شناسم که حتی زیر آب هم می‌توانند صحبت کنند. فکر نکنم این قابلیت خیلی به کارشان بیاید. این‌که خدا به ما دو گوش و دو چشم و یک دهان داده است، بی‌دلیل نیست. به این دلیل است که بتوانیم دو برابر حرف‌زدن، ببینیم و بشنویم. از همه بیش‌تر گوش‌سپردن هیچ خرجی برای شما ندارد.

دو تا از بهترین شنونده‌هایی که ملاقات کرده‌ام مصاحبه‌کننده‌های تلویزیون بوده‌اند. دیوید فراست پیش از مرگش در سال ۲۰۱۳ تقریباً پنج دهه را صرف مصاحبه با مردم کرده بود که مشهورترین‌شان ریچارد نیکسون، رئیس‌جمهور سابق آمریکا، بود. اولین بار، فراست را در سال ۲۰۰۵ ملاقات کردم، آن‌زمان هر دوی ما سرمایه‌گذار صندوق مدیریت بودیم. چند سال بعد، پس از این‌که بی‌بی‌سی را ترک کرد با من برای اسکای اسپرتس مصاحبه کرد.

برخلاف بیش‌تر مصاحبه‌کننده‌های تلویزیونی، دیوید درصدد اثبات باهوش‌تر بودن خودش از شخص مصاحبه‌شونده نبود. مدام توی حرف نمی‌پرد یا حرف را قطع نمی‌کرد تا به سرعت از موقعیت استفاده کند. گفتم و گوی بیست‌وهشت ساعت و چهل و پنج دقیقه‌ای او با ریچارد نیکسون در سال ۱۹۷۷، نشان از این شیوه‌ی او در مصاحبه است. بخشی از این نحوه‌ی کار او به ساختار برنامه‌هایش برمی‌گردد. او از آن مصاحبه‌های چند لحظه بعد از مسابقه که دائم مجبورند برای بهبود کیفیت صدا توی گوشی‌شان داد بزنند، انجام نمی‌داد. هیچ‌وقت هم درصدد جلب توجه نفر بعدی که قرار بود با او مصاحبه کند نبود. دیوید سراپاگوش به شما نگاه می‌کرد، بقیه‌ی دنیا را کنار می‌گذاشت و علاقه‌ی شدیدی نشان می‌داد. همیشه وقت داشت، نیم ساعت یا یک ساعت - در دنیای پیغام‌های کوتاه امروزی و توئیتر، یک ساعت یعنی ابدیت - وقت می‌گذاشت تا میهمانش

احساس راحتی کند. بزرگ‌ترین موهبت دیوید توانایی‌اش برای آرامش بخشیدن به میهمانش بود و همین باعث می‌شد او همیشه از یک مصاحبه دستاوردهای بیش‌تری داشته باشد. تعجبی ندارد که نام مستعارش مفتش اعظم بود.

چارلی رز مصاحبه‌گر تلویزیونی آمریکایی هم همین‌طور است. چارلی را به خوبی دیوید نمی‌شناسم اما چندسال قبل مرا به برنامه‌اش دعوت کرد. از این‌که می‌خواستم در تلویزیون آمریکا مصاحبه کنم، کمی اضطراب داشتم، زیرا مثل برنامه‌های تلویزیونی انگلستان برای‌ام آشنا نبودند. روز قبل از برنامه، چارلی مرا برای نوشیدنی به هری کیپریانی، رستورانی ایتالیایی در خیابان پنجم نیویورک، دعوت کرد. چارلی مرد درشت‌هیکلی است و دست‌هایی به اندازه‌ی بشقاب دارد، نگران بودم نکنند می‌خواهد مرا بزند. جمله‌ی آغازینش این بود: «می‌دونی که من به رگ اسکاتلندی دارم» و بعد از آن مطمئن بودم همه چیز به خوبی پیش می‌رود. چارلی با هوشمندی خیال‌ام را راحت کرده بود و زمینه‌ی مشترکی برای صحبت پیش آورده بود. فردای آن‌روز، ضبط برنامه خیلی خوب پیش رفت، چارلی به همان اشتیاق دیوید گوش می‌داد، هرچند شک کرده بودم که شاید تولیدکننده‌ی برنامه به خاطر لهجه‌ی اسکاتلندی‌ام، برای برنامه زیرنویس گذاشته باشد تا بینندگان می‌سی‌سی‌پی و کانزاس حرف‌ام را بفهمند.

هیچ‌وقت در یک برنامه‌ی تلویزیونی میزبان نبوده‌ام اما همیشه برای گوش کردن ارزش قائل بوده‌ام. البته معنایش این نیست که عادت دارم به دیگران زنگ بزنم تا نظرشان را درباره‌ی فلان مورد خاص جویا شوم. به‌طورکلی دوست دارم خودم بفهمم باید چه کار کنم. اما یادم هست در سال ۱۹۸۴ کمک خواستم. در آن‌سال جان پاتون مربی‌گری گلاسکو رنجرز را به من پیشنهاد داده بود، او یکی از سهام‌دارن بزرگ باشگاه بود. این دومین بار بود که گلاسکو رنجرز به من پیشنهاد می‌شد، به اسکات سایمن که سیزده سال مدیریت باشگاه را بر عهده داشت تلفن کردم و از او مشورت خواستم. همان‌موقع هم درباره‌ی رفتن به رنجرز دودل بودم. وقتی اسکات فهمید با مقام اصلی رنجرز، ویلی ودل که قائم‌مقام است صحبت نکرده‌ام، اصرار کرد این درخواست را رد کنم چون احساس می‌کرد قضیه پادروا است چون به صورت رسمی از سوی هیئت مدیره تأیید نشده است. من هم درخواست را رد کردم و هرگز از این تصمیم پشیمان نشده‌ام.

افراد زیادی نمی‌توانند بایستند و گوش دهند، به‌خصوص وقتی که موفق شده‌اند و تمام افراد دوروبرشان چاپلوسانه وانمود می‌کنند هر کلمه‌ای که او می‌گوید برای‌شان ارزش‌مند است. این افراد متکلم‌وحده می‌شوند، انگار ناگهان همه چیزدان شده‌اند. این خودبزرگ‌بینی‌ها را کنار بگذارید، گوش سپردن به دیگران همیشه فایده دارد. مثل این است که در یک کلاس درس همیشگی و مجانی

به مدت طول عمرت ثبت‌نام کرده باشی و تازه با این مزیت که هیچ‌وقت امتحانی در کار نیست و همیشه می‌توانی نکات بی‌فایده‌ی کلاس را دور بریزی. چند مثال به ذهن‌ام می‌رسد:

سال‌ها قبل یک نفر به من تعدادی نوار ضبط‌شده داد که شامل گفت‌وگوهایی با بیل شنکلی مربی لیورپول، در فاصله‌ی سال‌های ۱۹۵۹ تا ۱۹۷۴ بود. بیش‌تر خاطره‌گویی بود و قرار نبود منتشر شود، اما حین رانندگی چندین بار به آن‌ها گوش کردم. گفت‌وگو شامل همه‌جور صحبتی بود، اما حقیقت‌گریزناپذیر آن نوارها، شدت وابستگی شنکلی به فوتبال را نشان می‌داد که انگار تا مغز استخوانش نفوذ کرده بود. حتا اگر شنکلی به دام زیاده‌روی افتاده باشد، میزان تعهد لازم برای پیروزی را به من یادآور می‌شد.

در موقعیتی دیگر پس از یک بازی مقابل لیدزیونایتد در سال ۱۹۹۲، با بازیکنان در حمام تیم بودم، که خیلی کم چنین موقعیتی برای‌ام پیش می‌آید و داشتم به تحلیل آن‌ها از بازی گوش می‌کردم. استیو بروس و گری پالیستر داشتند درباره‌ی اریک کانتونا وراجی می‌کردند؛ مهاجم فرانسوی که تیم لیدز از باشگاه نیمس گرفته بود. استیو بروس که آن موقع کاپیتان منچستر یونایتد بود خیلی از توانایی‌های کانتونا تعریف می‌کرد. آن تعریف‌ها منجر به شکل‌گیری ایده‌ای در من شد و خیلی زود بعد از آن کانتونا را خریدیم. حتا وقتی داشتم با اریک کانتونا قرارداد امضا می‌کردم، با افرادی که به آن‌ها اعتماد داشتم، مشورت کردم. هم با جرارد هولیه، مربی فرانسوی، و هم با اریک بیلدرمن، روزنامه‌نگار ورزشی فرانسوی، صحبت کردم تا بازیکنی را که داشتم می‌خریدم بهتر بشناسم. حتا با میشل پلاتینی هم صحبت کردم و او گفت: «باید باهاش قرارداد ببندی، او را دست کم گرفته‌اند، فقط به کمی درک نیاز دارد.» همه‌ی آن‌ها برای بهترین شیوه‌های برخورد با کانتونا به من توصیه‌هایی کردند. کانتونا با پیش‌زمینه‌ی منفی غیرقابل کنترل بودن به یونایتد آمد. معلوم شد این تصمیمی حیاتی برای آن فصل منچستر یونایتد بوده است، حتا می‌توان گفت برای یک دهه بعد. در شش بازی که پیش از آمدن کانتونا انجام داده بودیم، چهار گل زده بودیم. در شش بازی بعد از آمدن او، چهارده گل زدیم.

اظهارنظر بازیکن‌ها درباره‌ی کانتونا که به خرید او منجر شد، نظری معمولی نبود و یاد گرفتم که به صحبت‌های بازیکنان‌مان درباره‌ی چنین احتمالی بازیکنان تیم رقیب گوش کنم. همیشه تا زمانی که برگه‌ی تیم مقابل را به ما می‌دادند، در حال حدس و گمان درباره‌ی بازی بودیم، چون چنین تیم رقیب بر تاکتیک‌های ما تأثیر زیادی داشت. در مدت زمان یک هفته قبل از بازی، بازیکنان اغلب در جاهای مختلف لیگ با دوستان و به‌خصوص هم‌تیمی‌های سابق‌شان صحبت می‌کردند و در نتیجه گاهی سرنخ‌هایی به دست می‌آوردند از این‌که در بازی پیش‌رو چه بازیکنانی مقابل‌شان قرار خواهند گرفت. با این کار گویی مسابقه‌ی کوچکی ترتیب می‌دادیم تا بتوانیم از آن طریق، چنین تیم حریف را حدس بزنیم. فرقی نمی‌کرد که چقدر با دقت گوش کنیم، هیچ‌وقت نمی‌توانستیم به‌طور