

رهبری

درس‌هایی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستریونایتد آموختم

بیر الکس فرگوسن
مایکل موریتز

حسین گازر



فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۲۰	فصل اول: به خود واقعی تان تبدیل شوید
۲۱	گوش دادن
۲۷	نگاه کردن
۳۲	مطالعه
۳۸	فصل دوم: پی بردن به اشتیاق
۳۹	نظم و انضباط
۴۹	میزان فعالیت
۵۹	انگیزه
۶۲	اراده
۷۰	فصل سوم: کنار هم چیدن قطعات
۷۱	سازماندهی
۷۳	آماده سازی
۸۵	مسیر حرکت
۹۴	فصل چهارم: کار با دیگران
۹۵	کار تیمی
۱۱۰	کاپیتان ها
۱۱۶	فصل پنجم: تدوین استانداردها
۱۱۷	برتری
۱۲۴	الهام بخشی
۱۳۸	خوشنودی از خود
۱۵۶	فصل ششم: سنجش افراد
۱۴۹	به دنبال کار
۱۵۴	شبکه ارتباطی
۱۶۳	اخراج
۱۷۰	فصل هفتم: تمرکز
۱۷۱	زمان
۱۷۶	سرگرمی ها
۱۸۷	شکست

۲۰۱.....	انتقاد.....
۲۰۸.....	فصل هشتم: انتقال پیام.....
۲۰۹.....	صحبت کردن.....
۲۲۱.....	نوشتن.....
۲۲۴.....	پاسخ دادن.....
۲۳۴.....	فصل نهم: رهبری! بله، مدیریت! نه.....
۲۳۵.....	مالکان.....
۲۴۶.....	کنترل.....
۲۵۰.....	تفویض.....
۲۵۴.....	تصمیم‌گیری.....
۲۶۰.....	فصل دهم: خط پایان.....
۲۶۱.....	خرید.....
۲۶۵.....	صرفه‌جویی.....
۲۷۴.....	پاداش.....
۲۸۲.....	مذاکره.....
۲۸۸.....	مدیر برنامه‌ها.....
۲۹۴.....	فصل یازدهم: توسعه کسب و کار.....
۲۹۵.....	نوآوری.....
۳۰۲.....	سرریز اطلاعات.....
۳۰۸.....	رازداری.....
۳۱۲.....	فصل دوازدهم: ارتباط با دیگران.....
۳۱۳.....	رقابت.....
۳۱۸.....	بازارهای جهانی.....
۳۲۸.....	فصل سیزدهم: انتقال.....
۳۲۹.....	ورود به باشگاه.....
۳۳۵.....	ترک باشگاه.....
۳۴۵.....	چالش‌های تازه.....
۳۵۳.....	سخن پایانی.....
۳۹۱.....	از نگاه آمار.....
۴۱۵.....	آرشیو.....

برای

پدرم، مادرم، حسام و هاتف

زمانی که در شانزده سالگی دبیرستان گوان^۱ را در گلاسکو ترک کردم تا دوره کارآموزی را در کارگاه تولید ابزار در رمینگتون راند^۲ بگذرانم و همچنین فوتبال را در کونینز پارک^۳، شروع کنم، هرگز نمی توانستم تصور کنم که قرار است پنجاه و پنج سال بعد در دانشکده بازرگانی هاروارد^۴ برای دانشجویان رشته ام.بی.ای^۵ درباره خودم سخنرانی کنم.

اولین کلاس در اکتبر سال ۲۰۱۲ بسیار شلوغ شده بود. از پشت تریبون به راحتی می توانستم ببینم دانشجویان به طور فشرده روی صندلی ها و حتی در فاصله میان صندلی ها نیز نشسته اند. صحنه ترسناکی بود، ولی در عین حال این حضور ناشی از جذابیتی بود که تیم منچستر یونایتد^۶ برای آن ها به ارمغان آورده بود. باشگاه ما یک شرکت بسیار موفق به شمار می رود، چون در میان سازمان هایی قرار دارد که در واحد "بازاریابی استراتژیک صنایع خلاق"^۷، در دانشکده بازرگانی هاروارد مورد بررسی قرار گرفته است. در میان این سازمان های موفق، نام شرکت هایی مانند بوربری^۸، شرکت بازرگانی مد؛ کام کست^۹، غول آمریکایی اپراتور تلویزیون کابلی؛ شرکت مارول^{۱۰}، استودیوی هالیوودی تهیه کننده فیلم های اسپایدرمن^{۱۱} و مرد آهنی^{۱۲}، فعالیت های تجاری سوپرستاره های موسیقی مثل بیانسه^{۱۳} و لیدی گاگا^{۱۴} به چشم می خورد.

هنگامی که به دانشجویانی نگاه کردم که در یکی از اتاق های سخنرانی آلدريج^{۱۵} جمع شده بودند، از تنوع سنی و ملیتی آن ها شوکه شدم. تنوع ملیتی این دانشجویان

-
1. Govan High school
 2. Remington Rand
 3. Queen's Park
 4. Harvard Business School
 5. MBA
 6. Manchester United
 7. Strategic Marketing in Creative Industries
 8. Burberry
 9. Comcast
 10. Marvel Enterprises
 11. Spider-Man
 12. Iron Man
 13. Beyonce
 14. Lady Gaga
 15. Aldrich

به اندازه تنوع ملیتی بازیکنان حاضر در لیگ برتر^۱ بود. دانشجویان همگی سطح علمی بالایی داشتند و برای تعدادی از شرکت‌های موفق در سرتاسر دنیا کار می‌کردند و یا قرار بود در آن‌ها مشغول شوند. همه آن‌ها بهترین سال‌های عمرشان را پیش‌رو داشتند. این طور فکر می‌کردم که ساکت‌ترین آن‌ها که همه چیز را به خوبی در خاطره‌اش ثبت می‌کند، موفقیت‌ترین شان خواهد بود.

در اکتبر ۲۰۱۲ در نتیجه بروز یک سری اتفاقات که خودم را در محوطه دانشگاه هاروارد دیدم، قدردان شرایط موجود بودم. حدود یک سال قبل، دعوت‌نامه‌ای از سوی آنتیا البرس^۲، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد دریافت کرده بودم. او در مورد نحوه مدیریتم در باشگاه منچستر و به موفقیت رساندن آن بسیار کنجکاو بود. این مسئله به پژوهشی در دانشگاه هاروارد به نام «سر الکس فرگوسن: مدیریت منچستریونایتد^۳» منتهی گردید. این مطالعه پس از نظارت چند روزه آنتیا از تمرینات تیم و مصاحبه‌هایش با من به نگارش درآمد. در همین حین، از من دعوت کرد تا به دانشکده‌شان در بوستون^۴ بروم و برای دانشجویان سخنرانی کنم. تا حدودی وسوسه شدم و دعوت را قبول کردم.

حالا که به گذشته‌های می‌اندام، متوجه می‌شوم که این سخنرانی نقطه شروع تحول در حرفه‌ام بود. البته آن موقع هنوز نمی‌دانستم، ولی تنها چند هفته بعد از این سخنرانی، آخرین فصل حضورم در تیم منچستریونایتد را پشت سر می‌گذاشتم و ذهنم به شدت درگیر بود. فصل قبل، جام قهرمانی را تنها به خاطر تفاضل گل به تیم همشهری مان یعنی منچستر سیتی^۵ واگذار کردیم، ولی هم قسم شده بودیم تا این فصل، جام را دوباره به دست بیاوریم. در نتیجه، فصل جدید را بسیار قدرتمند آغاز کرده بودیم. دو روز قبل از اینکه به بوستون پرواز کنم، در ورزشگاه سنت جیمز پارک^۶ توانستیم نیوکاسل^۷ را سه بر صفر شکست دهیم. این بازی پنجمین برد ما در هفت بازی بود و با چهار امتیاز کمتر، بعد از تیم چلسی^۸ در رده دوم قرار داشتیم. در عین حال، شروعی قدرتمند در مسابقات

جام قهرمانان باشگاه‌های اروپا^۱ داشتیم.

اما وقتی با انبوه جمعیت دانشجویان در دانشگاه هاروارد روبه‌رو شدم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان^۲ را کنار گذاشتم و بر رازهایی از نحوه مدیریت و موفقیت‌های اخیر تیم منچستر تمرکز کردم.

کلاس درس با سخنرانی استاد البرس و ارائه جزئیاتی در مورد بخش‌های مختلفی آغاز شد که من در منچستر با آن‌ها درگیر بودم؛ از جمله بازیکنان، کارمندان باشگاه، هواداران، رسانه‌ها و مالکان باشگاه. در ادامه، کلاس در اختیار من قرار گرفت و تفکراتم را در مورد عناصر اصلی رهبری تمامی این بخش‌ها، برای دانشجویان بیان کردم. سپس نوبت به پرسش و پاسخ دانشجویان رسید که جذاب‌ترین بخش سخنرانی بود و نکاتی مطرح شد که حتی ذهنم را تا چند روز درگیر کرده بود. دانشجویان برای فهمیدن قدرت رهبری‌ام بسیار کنجکاو بودند، دوست داشتند بدانند افرادی که بر زندگی حرفه‌ای من تأثیر گذاشتند چه کسانی بودند، چگونه با افراد بسیار مستعد و یا بازیکنان با دستمزدهای بالا کنار می‌آمدم؟ و اینکه چگونه منچستریونایتد همیشه اشتباهی سیری‌ناپذیر برای برتری و سلطه بر دیگر تیم‌ها و درو کردن جام‌ها دارد. همچنین علاقه زیادی به دانستن عادات روزمره بازیکنان معروفی مثل کریستیانو رونالدو^۳ و دیوید بکام^۴ داشتند.

در ابتدا مدتی طول کشید تا به ایستادن در برابر یک تخته سیاه عادت کنم، ولی به تدریج پی بردم که تدریس هم بی‌شبهت به مربی‌گری تیم فوتبال نیست. شاید مهم‌ترین بخش هر فعالیت، ترغیب افراد برای نشان دادن بهترین توانایی‌های‌شان است. بهترین معلمان در حقیقت قهرمانان گمنام جامعه هستند، و بی‌اختیار به یاد الیزابت تامسون^۵ افتادم (معلمی در دبستان بروملون رود^۶) چون تشویقم کرد تا درسم را با جدیت دنبال کنم و کمکم کرد تا وارد دبیرستان گوان شوم.

من بیشتر عمرم را صرف آموزش و انگیزه دادن به جوانان کردم و این کلاس درس در هاروارد نیز چنین فرصتی را در اختیارم قرار داده بود. با گذشت سال‌ها، پی بردم که اشتیاق و اشتهایم برای انگیزش شور و شوق جوانی دوباره افزایش یافته است. افراد جوان همواره

1. Champions League
2. Champions League
3. Cristiano Ronaldo
4. David Beckham
5. Elizabeth Thomson
6. Broomloan Road Primary School

1. Premier League
2. Anita Elberse
3. Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United
4. Boston
5. Manchester City
6. Saint James Park
7. Newcastle United
8. Chelsea