

بسم الله الرحمن الرحيم

In The Name of GOD

www.ketab.ir

کتاب «رهبری سر الکس فرگوسن» ماجرای زندگی مردی است که توانسته از دل سختی‌ها، افتخار بیرون بکشد؛ مردی که زندگی برایش به مفهوم کار است و کار نیز به معنای خلاقیت و این هر دو را چنان به هم پیوند زده که تبدیل به یکی از خلاق‌ترین و ماندگارترین مردان روزگار خورده است. این کتاب فقط درباره فوتبال نیست؛ درباره مدیریت زندگی و کار است. مدیریت آرزوها و برنامه‌ریزی برای آن‌ها اقله دستیابی. حکایت سرسختی مردی است که نظم برتانیایی‌اش را با خلاقیت جوان‌گرایی درهم آمیخته تا به ما نشان دهد که هیچ کدام از این دو عنصر به تنهایی برای موفقیت کافی نیست و فقط با ترکیب دو عنصر نظم و خلاقیت می‌توان به راهی گام گذاشت تا همیشه در اوج باشی. این کتاب نه تنها کتاب راهنمایی برای اهالی فوتبال است بلکه برای هر خواننده‌ای که به خود و آرزوهایش ایمان دارد، خواندنی است؛ زندگی، نامه‌ای که مدیریت را به ما می‌آموزد.

LEADING SIR ALEX FERGUSON

رهبري

سير آلکس فرگوسن

نویسنده:

آلکس فرگوسن، مایکل موریتز



سرشناسه: فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م. Ferguson, Alex
عنوان و نام پدیدآور: زهبری سر الکس فرگوسن / نویسنده الکس فرگوسن، مایکل موریتز؛ مترجم زینب رحمانی.
مشخصات نشر: قم: ارمان گیلار، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری: ۳۰۴ ص: ۱۴/۵/۲۱×۵ س. م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۵۸۸-۲۴-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: Leading: learning from life and my years at Manchester United, ۲۰۱۵.

یادداشت: کتاب حاضر در سالهای متفاوت توسط ناشران مختلف منتشر شده است.
موضوع: فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م. موضوع: Ferguson, Alex
موضوع: مدیریت فوتبال (تیم فوتبال) موضوع: Manchester United (Soccer team)
موضوع: مدیران فوتبال - انگلستان - سرگشتگیه
موضوع: Soccer managers — Great Britain — Biography
شناسه: فرگوسن، مایکل شناسه افزوده: Moritz, Michael
شناسه افزوده: رحمانی، زینب، ۱۳۹۸ - مترجم رده بندی کنگره: GV۹۴۲/۷
رده بندی دیویی: ۹۲-۳۳۴-۵ شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۲۰۹۴۵



سیر الکس فرگوسن

نویسنده: الکس فرگوسن، مایکل موریتز

مترجم: زینب رحمانی

ویراستار: علی سلیمانی

حروف چینی: ریحانه عطایی

ناشر: ارمان گیلار

طراح و صفحه آرا: زرین گراف

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

چاپخانه: آریا

قیمت: ۴۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۵۸۸-۲۴-۹

تلفن: ۰۲۰ ۸۳۷۵۵۵۸
همراه: ۰۲۰ ۹۱۳۳۵۱۲۵۵۰

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است
armaghanegila@gmail.com

فهرست مطالب

۸.....	مقدمه
--------	-------

فصل اول: خودتان باشید

۱۳.....	گوش دادن
۱۸.....	نگاه کردن
۲۲.....	مطالعه کردن

فصل دوم: شناخت اشتیاق

۲۶.....	نظم و انضباط
۳۴.....	میزان فعالیت
۴۲.....	انگیزه
۴۴.....	عزم و اراده

فصل سوم: کنار هم قرار دادن قطعات

۴۷.....	سازمان‌دهی
۴۸.....	آماده‌سازی
۵۹.....	مسیر حرکت

فصل چهارم: کار با دیگران

۶۷.....	کار تیمی
۸۱.....	کاپیتان‌ها

فصل پنجم: تدوین استانداردها

۸۶.....	برتری
۹۲.....	الهام بخشی
۱۰۵.....	خشنودی از خود





فصل ششم: گزینش افراد

۱۱۲	 به دنبال کار
۱۱۶	 شبکه‌ی ارتباطی
۱۲۳	 اخراج

فصل هفتم: تمرکز

۱۲۷	 زمان
۱۳۱	 سرگرمی‌ها
۱۴۰	 شکست
۱۵۲	 انتقادات

فصل هشتم: انتقال پیام

۱۵۷	 صحبت کردن
۱۶۸	 نوشتن
۱۷۰	 پاسخ دادن

فصل نهم: رهبری به، مدیریت نه

۱۷۸	 مالکان
۱۸۷	 کنترل
۱۹۰	 اختیار
۱۹۴	 تصمیم‌گیری

فصل دهم: خط پایان

۱۹۸	 خرید
۲۰۱	 صرفه‌جویی
۲۰۹	 پاداش
۲۱۶	 مذاکره
۲۲۱	 مدیر برنامه‌ها

فصل یازدهم: توسعه‌ی تجاری

- ۲۲۵..... خلاقیت و نوآوری
- ۲۳۱..... تکمیل اطلاعات
- ۲۳۶..... رازدار بودن

فصل دوازدهم: ارتباط با دیگران

- ۲۴۰..... رقابت
- ۲۴۵..... بازارهای جهانی

فصل سیزدهم: انتقال

- ۲۵۳..... ورود به تیم
- ۲۵۷..... ترک تیم
- ۲۶۶..... چالش‌های جدید
- ۲۷۱..... سخن پایانی
- ۲۷۱..... سر الکس فرگوسن از زاویه‌ای دیگر





مقدمه

زمانی که در شانزده سالگی دبیرستان گوانا در شهر گلاسگو را ترک کردم تا در رشته‌ی ابزارسازی مشغول کارآموزی شوم و هم‌زمان زندگی فوتبالی‌ام را در کوئینز پارک شروع کنم، هرگز تصور نمی‌کردم که پنجاه و پنج سال بعد در سالن سخنرانی دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد بایستم و برای دانشجویان ام.بی.بی.ای درباره‌ی خودم سخنرانی کنم. اولین کلاس‌م در اکتبر ۲۰۱۲ بسیار شلوغ بود؛ از روی جایگاه سخنرانی دانشجویان را می‌دیدم که مشتاقانه بر روی صندلی خود نشسته و حتی بعضی هم فشرده در راهروها ایستاده بودند. صحنه‌ی وحشتناکی بود اما این حضور ناشی از جذابیتی بود که تیم منچستر یونایتد بر آن‌ها برانگیخته بود. باشگاه ما همچون یک شرکت بسیار عالی فعالیت می‌کند؛ چون در بین سازمان‌هایی قرار دارد که از نظر بازاریابی راهبردی صنایع خلاق در دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. سازمان‌هایی از قبیل بربری^۱، شرکت بازرگانی مد، کام‌کست^۲، ایلور برگ تلویزیون‌های کابلی آمریکا، پروژه‌ی مارول، استودیوی سازنده‌ی فیلم‌های مرد عنکبوتی و مرد آهنی، فعالیت‌های تجاری افراد معروف در موسیقی مانند بیانسه و لیدی گاگا.

زمانی که به دانشجویانی که در یکی از اتاق‌های مخصوص سخنرانی آلدبریج جمع شده بودند، نگاه کردم، تفاوت‌های سنی و ملیتی آن‌ها مرا به تعجب واداشت. تنوع ملیتی دانشجویان به اندازه‌ی تنوع ملیتی باریکنان حاضر در لیگ برتر بود. همه‌ی دانشجویان از سطح علمی بالایی برخوردار بودند. بعضی از آن‌ها در شرکت‌های معروف دنیا کار می‌کردند و بعضی نیز می‌خواستند در آینده به استخدام این شرکت‌ها دربیایند. همه‌ی آن‌ها در نقطه‌ای ایستاده بودند که می‌دانستند بهترین سال‌های زندگی‌شان را در پیش دارند. من که نمی‌توانستم کمکی به آن‌ها کنم اما فکر کردم فردی که از همه ساکت‌تر است و همه‌چیز را در خاطرش نگه

1. Burberry

2. Comcast

می‌دارد، در آینده فرد موفق‌تری نسبت به دیگران خواهد شد.

در اکتبر ۲۰۱۲ پس از یک سری اتفاقات و به لطف شرایط موجود خودم را در محوطه‌ی دانشگاه هاروارد دیدم. حدود یک سال قبل دعوت‌نامه‌ای از طرف آیت البرس، استاد دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد به دستم رسیده بود. او از شیوه‌ی مدیریت من و موفقیت‌های باشگاه لذت برده بود و می‌خواست درباره‌ی آن بیشتر بداند. نتیجه‌ی این مسئله به پژوهشی به نام «سرالکس فرگوسن، مدیریت باشگاه منچستر یونایتد» در دانشگاه هاروارد منجر شد. این پژوهش پس از حضور آیتا صبح‌ها در تمرینات تیم و بعد از ظهرها مصاحبه با من به نگارش درآمد. در همان زمان از من دعوت کرد که به‌عنوان سخنران در کلاس‌های هنر، پیدا کنم. وسوسه شدم و دعوتش را قبول کردم.

حالا که به گذشته فکر می‌کنم، می‌بینم که آن سخنرانی تحولی بزرگ در حرفه‌ی من به وجود آورد. هرچند آن موقع هنوز نمی‌دانستم، اما مدتی پس از این سخنرانی آخرین روزهای حضور من نیز در منچستر یونایتد فرارسیده بود و حالا ذهن من درگیر بود. فصل قبل همان قهرمانی را به‌خاطر تفاضل گل با تیم همشهری‌مان از دست داده بودیم. اما حالا قصد داشتیم تا دوباره جام را به‌دست بیاوریم. فصل جدید را قدرتمند شروع کرده بودیم. دو روز قبل از پرواز من به‌سوی بوستون، توانستیم نیوکاسل را در سنت جیمز پارک با نتیجه‌ی سه بر صفر شکست دهیم. این پنجمین پیروزی ما از هفت بازی بود و ما با چهار امتیاز کمتر از تیم چلسی، در رده‌ی دوم لیگ برتر قرار داشتیم. در مسابقات لیگ قهرمانان اروپا نیز شروع قدرتمندی داشتیم؛ اما وقتی در میان دانشجویان آن کلاس در دانشگاه هاروارد قرار گرفتم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان را کنار گذاشتم و سعی کردم به رازهای موفقیت تیم منچستر تمرکز کنم.

آن روز کلاس با سخنرانی استاد البرس و ارائه‌ی موضوعاتی که من در منچستر یونایتد با آن‌ها درگیر بودم، مثل بازیکنان، کارمندان، طرفداران، رسانه‌ها، هیئت‌مدیره و مالکان باشگاه شروع شد. کلاس را در اختیار گرفتم و نظراتم را در مورد هدایت هر کدام از این بخش‌ها با دانشجویان در میان گذاشتم. حالا نوبت به جذاب‌ترین بخش سخنرانی؛ یعنی پاسخ به سؤالات دانشجویان رسیده بود. مواردی که آن روز مطرح شد تا چند روز فکرم را مشغول کرد. دانشجویان همگی



کنجکاو بودند تا بدانند من چگونه رهبری می‌کنم. آن‌ها دوست داشتند بدانند چه کسانی باعث پیشرفت من شده‌اند. یا اینکه من چگونه با افراد بااستعداد و بازیکنان گران‌قیمت کنار می‌آمدم و اینکه منچستر یونایتد چگونه عطش پایان‌ناپذیر برتری‌اش را نسبت به دیگر تیم‌ها حفظ می‌کرد. دانشجویان همچنین علاقه‌مند بودند که درباره‌ی زندگی روزمره‌ی بازیکنان بزرگی مثل رونالدو و دیوید بکام بیشتر بدانند. مدتی طول کشید تا توانستم به ایستادن در کنار تخته‌سیاه عادت کنم؛ اما به تدریج متوجه شدم که آموزش بی‌شباهت با مربی‌گری باشگاه فوتبال نیست. مهم‌ترین عنصر هر فعالیتی تشویق افراد برای نشان دادن بزرگ‌ترین توانایی‌هایشان است. بهترین معلمان، قهرمانان خاموش جامعه هستند. ناخودآگاه به یاد خانم الزابت تامسون، معلم دبستان بروملون رود، افتادم که مرا تشویق می‌کرد تا درس خود را جوی بگیرم و کمکم کرد تا بتوانم در دبیرستان گوانا قبول شوم.

من بخش اعظم زندگی خود را صرف جوانان و انگیزه دادن به آن‌ها کرده بودم و حالا این کلاس دوباره فرصت خوبی برای من به شمار می‌آمد. پس از گذشت سال‌ها من حالا پی بردم که انضباط من برای امید بخشیدن به جوانان بیشتر شده است. افراد جوان همیشه به دنبال رسیدن به اهداف محال هستند، چه در یک تیم فوتبال و چه در یک شرکت. دیگر سازمان‌های بزرگ، اگر من مدیر یک شرکت بودم حتماً از جوانان بااستعداد بیشتر بهره می‌بردم، زیرا آن‌ها علاوه بر اینکه واقعیت‌های امروز را بهتر درک می‌کنند چشم‌انداز فردا را نیز در نظر می‌گیرند.

کتاب‌هایی که پیش از این درباره‌ی وابستگی‌ام نسبت به فوتبال نوشته‌ام، همگی در بردارنده‌ی اطلاعاتی درباره‌ی مسابقات، بازی‌ها و ترکیب تیم‌هایی است که من در آن‌ها به‌عنوان بازیکن یا مربی فعالیت می‌کردم. اولین کتابم به نام «توری در شمال»، هفت سال با آبردين» در سال ۱۹۸۵ منتشر شد؛ یعنی دو سال پس از قهرمانی در رقابت‌های جام قهرمانان اروپا. در سال ۱۹۹۹ پس از قهرمانی منچستر در لیگ انگلیس، جام حذفی انگلیس و لیگ قهرمانان اروپا کتابی به نام «مدیریت زندگی‌ام» چاپ کردم و چند ماه پس از بازنشستگی، در سال ۲۰۱۳ توانستم کتاب «زندگی‌نامه‌ام» را منتشر کنم. این کتاب داستان متفاوتی داشت و در بردارنده‌ی





اطلاعاتی پیرامون زندگی شخصی و مدیریت من در تیم‌های مختلف (اولین بار در اسکاتلند با تیم استرلینگ شایر، سنت میرن و آبردین به مدت ۱۲ سال و بعد همراهی تیم منچستر یونایتد به مدت ۲۶ سال) بود. همچنین اطلاعات جالبی از زمان مدیریتم و بعضی موارد آرشیوی که پیش از این منتشر نشده بود، در این کتاب ارائه شده است و شما می‌توانید اطلاعات آرشیوی را در پایان کتاب ببینید. دریافتن این راز که چگونه می‌شود به کمک یک توپ گرد موفقیت به دست آورد، نسبت به چالش‌هایی که پیش روی رهبران شرکت‌هایی مثل بی‌پی، مارکس اند اسپنسر، وودافون، تویوتا و اپل و مدیران بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و مؤسسات خیریه‌ی جهانی قرار دارد، متفاوت است. با وجود این نقاط مشترکی میان تمام برندگان و رهبران سازمان‌هایی که رویای سروزی در سر دارند، وجود دارد. من سعی دارم در این کتاب توضیح دهم که چگونه ساختار کلی تیم منچستر یونایتد را شکل دادم و در آن به موفقیت رسیدم. من ادعا نمی‌کنم که به کار بردن راهکارهای من در موقعیت‌های متفاوت نتیجه یکسانی خواهد داشت، ولی امیدوارم خوانندگان این کتاب ایده‌هایی پیدا کنند که بتوانند پس از اصلاح آن‌ها در زندگی‌شان استفاده کنند.

من کارشناس مدیریت یا یک فرد ماهر در زمینه‌ی تجارت نیستم و علاقه‌ای هم به استفاده از این عبارت سخت و سنگین ندارم؛ بنابراین توقع یک نسخه‌ی حساب شده و منسجم را نداشته باشید. از من انتظار نداشته باشید تا در مورد روش‌های حسابداری، نحوه‌ی استخدام پانصد نفر در طول شش ماه، چالش‌های مدیریت ماتریکس، طرز آماده‌سازی خط تولید کارخانه برای تولید صد هزار گوشی هوشمند در روز یا بهترین رویکرد برای طراحی نرم‌افزار را برایتان توضیح دهم. زندگی من به فوتبال گره خورده است؛ پس این موارد تخصص افراد دیگری است. این کتاب درباره‌ی درس‌ها و تجرباتی است که من در طول دوران مربی‌گری‌ام در فوتبال به دست آورده‌ام.

برخلاف مربی بزرگ بسکتبال آمریکا، جان وودن که در دوران مربی‌گری‌اش از ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ از یک الگو برای موفقیت استفاده می‌کرد، من هرگز از الگویی مشخص استفاده نکرده‌ام که ابتدای فصل به بازیکنان تحمیل شود و حکم کتاب مقدس را داشته باشد. من همچنین از نکات زودگذری که روی کاغذهای کوچک ثبت می‌شوند و زود از بین می‌روند نیز حمایت نمی‌کنم. رویکرد من برای مدیریت و



رهبری تیم، هماهنگ با گذر زمان تکامل یافت. من تلاش می‌کنم آنچه را که در این مدت آموخته‌ام بر روی کاغذ با شما به اشتراک بگذارم.

نگارش این کتاب پس از دیدار من با مایکل موریتز، رئیس شرکت سرمایه‌گذاری سکویا آغاز شد. شرکت سرمایه‌گذاری آمریکایی که طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگ مانند اپل، سیسکو، گوگل، پی‌بال، یوتیوب، واتساپ و ایربی‌ان‌بی، باعث شهرت آن شده است. سال‌ها پیش از بازنشستگی‌ام، من و موریتز درباره‌ی انتشار یک کتاب با همکاری یکدیگر صحبت کرده بودیم اما موقعیت عملی کردن آن را نداشتیم. خوشبختانه در چند سال گذشته، آن قدر وقت و انرژی کافی داشتیم تا به نوشتن کتاب اختصاص دهیم. بعدها مشخص شد که مایکل بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ به دنبال یافتن راز موفقیت منچستر یونایتد در طول این چند دهه بوده است. همان‌طور که صحبت می‌کردیم، متوجه شدم که علاقه‌ی او به دانستن این راز به این دلیل بوده که از آن برای موفقیت شرکت خود استفاده کند. شاید بدانید که سکویا کپیتال توانسته بیشتر از سهم خود جام‌های نقره‌ای دریافت کند. مایکل در این کتاب به‌عنوان سخن پایانی توضیح می‌دهد که چرا و چگونه مسیر کاری و فکری ما به هم پیوند خورد.

نتیجه‌ی گفت‌وگوی من و مایکل موضوع «رهبری» و موضوعاتی مرتبط با آن را در برمی‌گیرد که پیش‌ازاین، مورد توجه نبوده است. این گفت‌وگوها این فرصت را فراهم کردند تا تفکراتم را در مورد چالش‌هایی که هر رهبر یا مدیری با آن روبه‌رو می‌شود ولی فرصت سازمان‌دهی آن را ندارد جمع‌بندی کنم. امیدوارم این رویکردها و روش‌ها برای شما هم مفید باشد.

دکتر فرگوسن

منچستر

آگوست ۲۰۱۵