



نقدی بر کتاب «رہبری»

سر الکس فرگوسن

مجید کرامتے مقدم

**ALEX
FERGUSON**

AVEC MICHAEL MORITZ

LEADING

MANAGER POUR GAGNER



نقدی بر کتاب رهبری / الکس فرگوسن

مجید کرامتی مقدم

۱۳۹۸

فهرست

- مقدمه ۷
- فصل_اول: ۹
- خودتان باشید (گوش دادن، دیدن، مطالعه) .. ۹
- فصل_دوم: ۱۵
- شناخت اشتیاق (دیسیپلین، جدیت در کار،
انگیزه و عقیده درونی) ۱۵
- فصل_سوم:..... ۲۲
- چیدن قطعات مختلف در کنار هم (سازماندهی،
آماده سازی و آینده نگری) ۲۲

- فصل_چهارم: ۲۹
- مشارکت دادن سایرین (کار تیمی و کاپیتان -
 های تیم) ۲۹
- فصل_پنجم: ۳۵
- وضع استانداردها (تعالی، الهام بخشیدن، از خود
 راضی بودن) ۳۵
- فصل_ششم: ۴۲
- سنجش افراد (جستجوی شغل، شبکه سازی و
 اخراج) ۴۲
- فصل_هفتم: ۵۰
- تمرکز (زمان، عوامل حواس پرتی، شکست،
 انتقاد) ۵۰
- فصل_هشتم: ۵۶

پیام سازی (صحبت کردن، نوشتن و پاسخ -

گویی) ۵۶

فصل_نهم: ۶۲

رهبری کردن به جای مدیریت ۶۲

(صاحبان باشگاه، کنترل، محول سازی کارها

به دیگران و تصمیم گیری) ۶۲

فصل_دهم: ۶۷

امور مالی (خرید، صرفه جویی، پرداختها،

مذاکره و دلالها) ۶۷

فصل_یازدهم: ۷۲

توسعه کسب و کار (نوآوری، فوران اطلاعات و

حفظ اسرار) ۷۳

فصل_دوازدهم: ۷۷

پیوند با دیگران (رقابت طلبی و بازارهای

جهانی) ۷۷

فصل_سیزدهم: ۸۲

نقل و انتقالات (آغاز کار، پایان دادن به کار و

چالش‌های جدید) ۸۳

فصل آخر ۸۳

مقدمه:

شخصیت و کاریزمای ورزشی و اجتماعی فرگوسن برکسی پوشیده نیست. تاثیرگذاری و ماندگاری نزدیک به سه دهه کار در منچستر یونایتد در سایه برنامه‌ریزی، رهبری و نظم خاص فرگوسن بوده که می‌تواند الگوی هر فرد آینده‌نگری باشد.

در این اثر ضمن چکیده کتاب رهبری فرگوسن به نقد و توضیحاتی در فصل فصل کتاب پرداخته‌ام که مطالعه آن خالی از لطف نیست. از

همه خوانندگان و اساتید گرامی تقاضا دارم
هرگونه انتقاد یا پیشنهاد را جهت اطلاع و اصلاح
از نواقص کار به آی دی مدیر کانال یا آدرس
اینترنتی:

majid.keramatimoghadam@gmail.com

ارسال نمایند.

مجید کرامتی مقدم

۱۳۹۸

فصل_اول:

خودتان باشید (گوش دادن، دیدن، مطالعه)

الکس در اولین تجربه تدریسش برای دانشجویان رشته MBA دانشگاه هاروارد می-گوید:

اولین کلاس در اکتبر ۲۰۱۲

گوش کردن:

تنها روش شناختن دیگران استفاده از گوش دادن و دیدن است. خیلی از افراد از چشم و گوش خود استفاده مفید نمی‌کنند، مشاهده‌گر نیستند و تازه با تمام هوش و حواس خودشان هم گوش نمی‌دهند. به همین خاطر از نیمی از

اتفاقاتی که دور و برشان می‌افتد بی‌خبر هستند. من مربی‌هایی را می‌شناسم که همیشه و در هر موقعیت، در مورد هر موضوعی کلی حرف برای گفتن دارند، ولی این روش مفید نیست، بی‌جهت نیست که خداوند در برابر دو گوش و دو چشم تنها یک دهان به ما داده است، دلیل این است دو برابر حرف زدن گوش کنیم و ببینیم. ضمناً گوش دادن هزینه‌ای ندارد.

همیشه گوش کردن به صحبت دیگران فواید خاص خودش را دارد. خوب گوش کردن مثل ثبت نام کردن در یک دوره آموزشی مجانی و مستمر است، تازه نیازی نیست که امتحانی هم بدهید، هر موقع لازم باشد می‌توان نظرات نامطلوب را کنار گذاشت.

دیدن :

از دیگر فعالیت‌هایی که مردم توجه کافی به انجام دادنش ندارند، دیدن است. دیدن هم مثل گوش کردن مجانی است و هزینه‌ای هم بر نمی‌دارد و به نظر من بر دو نوع است: یکی دیدن به همراه جزئیات و دیگری دیدنی که در آن تصویر کلی در نظر گرفته می‌شود.

مطالعه:

از مطالعه کتاب‌های زیادی که طی سال‌ها خوانده‌ام، چیزهای زیادی هم دستگیرم شده است. اعتقاد من این است که انسان توسط نیروهایی فراتر از دیدن، شنیدن و مطالعه شکل می‌گیرد. همه ما ویژگی‌های تصادفی داریم که از والدین مان به ارث برده‌ایم، همین ویژگی‌ها شخصیت ما را شکل داده‌اند، البته تاثیر شانس به علاوه شرایطی که در آن پرورش یافته‌ایم و

آموزشی که دیده‌ایم را نباید نادیده گرفت. اما هر انسانی دارای دو ابزار قدرتمند است که کنترل - شان به دست خود اوست، این ابزارها عبارتند از: چشم و گوش، کار مفیدی که طی عمرم انجام دادم یکی دیدن و یکی گوش دادن به توصیه - های دیگران و سومی هم مطالعه کردن در مورد زندگی سایر افراد بوده است.

توضیح تکمیلی:

۱_ از کتاب‌هایی که خواندنش برای اغلب افراد می‌تواند مفید و کاربردی باشد؛ کتاب رهبری نوشته سرالکس فرگوسن است، قصد دارم طی چندتا یادداشت و چکیده‌هایی از این اثر که به همت هنگامه خدابنده ترجمه شده و مربوط می - شود به سال‌ها زندگی و کار در منچستر یونایتد را در کانال مهارت‌های روانی با شما به اشتراک

بگذارم. این کتاب در ۱۳ فصل و ۳۷۶ صفحه به همت انتشارات الماس پارسیان در سال ۱۳۹۶ منتشر شده است.

۲_ این سه مهارت که در بالا به آن اشاره شد، در واقع کلید پیشرفت افراد موفق در هر کار و حرفه است، مهارت‌هایی که هر کس با هر درجه از مهارت، شغل، رشته، سن، جنس و جایگاه به آن نیاز دارد تا خود را از دیگران متمایز کند.

۳_ شخصیت کاریزماتیک فرگوسن و به نوعی دانش و تجربه ارزشمند وی در قالب این اثر می‌تواند برای هر ورزشکار و غیر ورزشکاری انگیزشی و آموزشی باشد.

۴_ متکلم وحده شدن فرد را دچار خود بزرگ بینی و گمراهی می‌کند، اجازه ندهیم مسیر باز

حواس دیدن و شنیدن مان به وسیله زبان بسته
شود.

فصل_دوم:

شناخت اشتیاق (دیسیپلین، جدیت در کار، انگیزه و عقیده درونی)

دیسیپلین :

دیسیپلین را از سن بسیار پایین به من یاد دادند. پدر من واقعا اهمیت خاصی برای دیسیپلین قائل و شغل وی کارگری کارخانه کشتی سازی بود. دورانی که به مدرسه می رفتم، پدرم من را دقیقاً راس ساعت ۶ صبح بیدار می کرد. خودش نیز درست سر ساعت ۶:۴۵ از خانه بیرون می رفت چون دوست داشت قبل از باز شدن درهای

کارخانه محل کارش، آنجا حاضر باشد. یکی از مسئولیت‌هایی که بعد از رسیدن خودم به مقام سرمریگری به عهده گرفتم، همین برقراری دیسیپلین بود.

وقتی دیسیپلین را ببوسید و کنار بگذارید، با موفقیت هم لاجرم باید خداحافظی کنید و اوضاع را به دست هرج و مرج بسپارید.

جدیت در کار:

از وقتی که یادم می‌آید والدینم همیشه مشغول کار کردن بودند، از آنجایی که به چشم خود می‌دیدم که پدر و مادرم تا جان در بدن دارند کار می‌کنند، برایم مسلم شده بود که تنها راه بهبود وضعیت زندگی من این است که به سختی کار کنم. من نمی‌توانستم مثل بقیه آسوده خاطر باشم و همیشه از دیدن افرادی که علی‌رغم

استعداد، تنبلی می‌کردند و برای شکوفاسازی
استعدادشان دل به کار نمی‌دادند و حاضر به
سختی کشیدن نبودند، حس انزجار می‌کردم.

وقتی نهایت تلاش خودتان را برای انجام دادن
کاری بکنید رضایتی به دست می‌آید که قابل
توصیف نیست، چندین برابر این حس خشنودی
وقتی به آدم دست می‌دهد که شاهد به بار
نشستن تلاش‌هایش باشد.

من شخصاً متولد دوره‌ای هستم که اسباب
بازی‌های شب کریسمس‌مان را پدرمان با دست
خودش می‌ساخت. اعتقاد راسخ من این است که
می‌توان با متوسل شدن به اشتیاق و ولع افرادی
که متولد شرایط سخت هستند به نتایج خوبی
دست یافت.

تمام افرادی که در زندگی مشکلی داشته‌اند این بوده که اجتماع آنها را به حاشیه رانده و آنها دو راه پیش روی خود دیده‌اند: یا حس طردشدگی و شکایت از نامردی روزگار یا از حس انزوای خود بهره برده و مثل اهالی تروا سخت کوشی پیشه می‌کنند.

انگیزه:

همیشه به بازیکنانم می‌گفتم که منچستر یونایتد آن موقع نبود خواهد شد که دست از تلاش کردن بکشیم و کمتر از رقیب خودمان تمرین کنیم!

اگر قرار باشد بین بازیکن با استعداد یا با انگیزه یکی را انتخاب کنم، من نفر دوم را ترجیح می‌دهم. به نظر من انگیزه یعنی ترکیبی از سخت کوشی، قدرت عاطفی، قدرت عظیم تمرکز و

خودداری از اقرار به شکست. بازیکنی که برای برنده شدن انگیزه دارد، معجونی جادویی در اختیارش است که می‌تواند آن را به سایرین هم بدهد.

عقیده درونی:

خیلی از افراد فاقد اعتقاد درونی هستند. اعتقادشان به آسانی متزلزل می‌شود، به راحتی با وزش هر بادی به این طرف و آن طرف می‌روند و شک و ابهامات بسیاری وجودشان را فرا می‌گیرد. به نظر من هیچ فردی، تا زمانی که اعتقاد ذاتی مستحکم و باورهای عمیق درونی نداشته باشد، رهبری اثرگذار نمی‌شود.

توضیح تکمیلی:

۱_ دیسیپلین، نظم، داشتن قانون و چارچوب لازمه موفقیت هر کسب و کار و مهارتی است.

۲_ داشتن زندگی سخت در کودکی باید چراغ راه و عامل انگیزشی برای رشد و تلاش دائمی باشد نه اینکه زانوی غم بغل کردن و ناامید شدن.

۳_ سخت‌گیری والدین خودتان را نباید در بزرگسالی با محبت بیجا به فرزندان جبران کرد، چرا که بچه‌هایی ضعیف، بی‌مسئولیت و ناتوان در تصمیم‌گیری، تحویل جامعه خواهید داد.

۴_ هیچ موفقیتی بدون تلاش و سختی به دست نمی‌آید، مصداق بارز جمله معروف که می‌گوید بهشت را به بها دهند نه بهانه!

۵_ همه دانش‌آموزان، هنرجویان یا بازیکنان در هر رشته، مهارت و سطحی در صورتی می‌توانند به درجات بالاتری از موفقیت برسند که نکات

بالا را به عنوان یک اصل در زندگی خود جای
دهند، فتح قلله‌های پیروزی راهی جز سختی
کشیدن ندارد. نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود!
در آخر پیشنهاد می‌کنم فیلم سینمایی مک
فارلند را تماشا کنید.

فصل_ سوم:

چیدن قطعات مختلف در کنار هم (سازماندهی، آماده‌سازی و آینده‌نگری)

سازماندهی:

یک باشگاه هم مثل هر سازمان دیگری باید به خوبی اداره شود و باید از تثبیت شدن کامل سیستم اطمینان داشته باشیم. اگر سازماندهی عالی وجود نداشته باشد، غیر ممکن است بتوان تیمی عالی هم داشت. خیلی از مالکان باشگاه‌ها و مربیان، بدون اینکه هدف بنیادین در ذهن داشته باشند، سرگرم انتخاب اعضای تیم فوتبال

می‌شوند، اما قبل از ساختن یک تیم عالی باید سازماندهی عالی ترتیب داده شود و تمام عناصر لازم به شکل مناسب کنار هم چیده شوند. با خرج کردن مبالغ زیاد شاید برای مدت کوتاهی بتوان موفق شد، اما این روش در طولانی مدت جواب نمی‌دهد و برای موفقیت مستمر، صبر و سازماندهی ضروری است.

آماده‌سازی:

مهم‌ترین جنبه سیستمی که در تیم منچستر پیاده کردیم، تمرین بود! نکته‌ای که در جلسات تمرینی تاکید بیشتری به آن اختصاص می‌دادم دیدگاه بازیکنان بود. خواسته من از تمرینات بچه‌ها رعایت تمرکز، تعهد و استقامت در تمام جلسات تمرینی است. وقتی کارلوس کیروش را مامور جلسات تمرین کردم بعضی از بازیکنان

گفتند به خاطر تکراری بودن تمرینات را دوست ندارند. سر یکی از جلسات تمرینات را قطع کردم و به بازیکنان گفتم زمانی که مثل شما بازی می‌کردم آرزویم این بود که کی روش مربی من باشد! همه این تمرینات که به نظر شما تکراری هستند، موقع مسابقه وقتی گرفتار شدید به دردتان خواهد خورد. خیلی از پیروزی‌هایمان را چند دقیقه آخر بازی کسب کردیم، یعنی همان وقتی که شیره جان بازیکنان رقیب را کاملاً کشیده بودیم. اصلی‌ترین عنصر در تیم منچستر تمرین خستگی ناپذیر بود.

آینده‌نگری:

کسی که مسئولیت سازمانی را بر عهده دارد باید تا جای ممکن آینده‌نگری کند. کل سازمان منچستر را به شکلی طرح‌ریزی می‌کردیم تا

همیشه بازیکن لازم را در دست و بال مان داشته باشیم. خود من دوست داشتم از سه سال جلوتر از موعد انتخاب ترکیب بازیکنانی که برای بستن تیم مد نظر داریم، بدانم قرار است چه کسانی در منچستر بازی خواهند کرد. اگر باشگاهی نتواند تاسیسات و کارکنان لازم برای موفق شدن بازیکنان را فراهم کند، به سختی بتوان نوید آینده‌ای روشن را به بازیکنان جوان و والدین آنها داد.

توضیح تکمیلی:

امروزه اهمیت سازماندهی در موفقیت بر کسی پوشیده نیست، هر چه قدر این کار با دقت بیشتری انجام شود به همان نسبت امکان موفقیت بیشتر خواهد بود، متأسفانه تیم‌ها و باشگاه‌های کشورمان نسبت به اصول مدیریتی

بسیار ضعیف و ناشیانه عمل می‌کنند و حواشی
عدیده و پرونده‌های تخلف متعدد موید این نکته
است.

در مورد آینده‌نگری نیز اگر دقت کرده باشید به
وضوح خواهید دید به خاطر عدم ثبات مدیریت
که در ایران به طور میانگین ۲۵ ماه یعنی دو
سال و یک ماه هست، تقریباً آینده‌نگری معنایی
ندارد خصوصاً اینکه هر مدیر می‌خواهد تغییری
قابل ملموس فقط در دوران کوتاه مدیریتی
خودش به جای بگذارد نه بکارد برای مدیران
بعدی!

همین موضوع اصلی‌ترین دلیل است برای نادیده
گرفتن رده‌های سنی و تیم‌های پایه چرا که بازده
سریع ندارند و مدیران غیر تخصصی و زودگذر
داخلی علاقه‌ای به این کار نخواهند داشت و

ترجیح می‌دهند صدها برابر این بودجه‌ها را حیف و میل کنند و بعضا به عنوان جریمه به فیفا و دلان پرداخت کنند.

اما نکته پایانی در مورد آماده‌سازی باید بگویم نداشتن زمین تمرین و امکانات و کادر مجرب در تیم‌ها مشهود است به گونه‌ای که مصدومیت‌های پیاپی، اعتراضات بی‌مورد به داوران بازی، حواشی زیاد و پایین آمدن کیفیت بازی‌ها است.

از اهمیت بودن کیروش در تمرینات منچستر و آرزوی فرگوسن در قبال کیروش نام برده شد. مربی بزرگی که به خاطر جنگ رسانه‌ای، تعلقات رنگی، سهم خواهی دلان و همراه کردن عناصر وزارت ورزش، فدراسیون و حتی گزارش-گران صدا و سیما! در نهایت تصمیم به حذف

کیروش گرفته شد تا بردن بحرین و عراق هم
برایمان آرزو شود. رنک اول آسیا (هفت سال
پیاپی)، آرزوی گل زدن به ایران از سوی تیم‌های
شرق آسیا همچون کره جنوبی پیش کش!

فصل_چهارم:

مشارکت دادن سایرین (کار تیمی و کاپیتان‌های تیم)

کار تیمی:

هر بازیکنی باید توانمندی‌ها و نقاط ضعف هم تیمی‌هایش را هم بداند. در هر مسابقه‌ای که پیروزی نصیب تیمی می‌شود، ۸ بازیکن نقش دارند نه ۱۱ تا، چون همه بازیکنان به مرخصی می‌روند و غیر ممکن است همزمان ترکیب ۱۱ بازیکن عالی تیم را یکجا در اختیار داشت.

از بین ۲۱۳۱ بازی که در زمان سرمربیگری خودم (بد نیست بدانید که ۱۵۰۰ بازی را فقط در

منچستر یونایتد بود و فقط در ۳ بازی غیبت کرد، اوج نظم و تعهد کاری در نزدیک به سه دهه فعالیت فرگوسن. م.ک)، مدیریت کردم، تنها در ۲۰ بازی کل تیم متشکل از بهترین بازیکنان آن زمان باشگاه بود.

ساختن یک تیم و نگهداشتن آن کاری است همیشگی! در تیم از بازیکنانی استفاده می‌کردم که آمادگی بازی در هر مسابقه و چند پست را دارا بودند. همیشه به طرف بازیکنان جنگنده و خلاق جذب می‌شدم، چون این بازیکنان چیزهایی را می‌بینند که دیگران متوجه نمی‌شوند.

کاپیتان‌های تیم:

مسئول هماهنگی ۱۱ بازیکن داخل زمین بازی، کاپیتان تیم است. چیزی که من از کاپیتان‌های

تیمم انتظار داشتم این بود که به عنوان رهبری واقعی ایفای نقش کنند، نه کسی که صرفاً در عکس یادگاری جشن پیروزی خوب بیفتد. برای انتقال دستوراتم به سایر بازیکنان دنبال کسی می‌گشتم که او هم خصوصیات مشابه خودم را داشته باشد. اولین ویژگی کاپیتان از نظر من، اشتیاق فرد به رهبری سایر بازیکنان در زمین بود، دومین ویژگی انتقال خواسته‌ها و دستوراتم و سومین ویژگی کاپیتان این بود که دیگر بازیکنان از وی حرف شنوی داشته باشند.

توضیح تکمیلی :

در مورد کار تیمی باید گفت که هر رشته ورزشی بدون در نظر گرفتن تیمی یا انفرادی بودن آن، برای موفقیت باید همه ارکان تیم، باشگاه، فدراسیون و وزارت ورزش با یکدیگر هماهنگ

و همسو حرکت کنند، در غیر این صورت یا موفقیتی به دست نمی‌آید یا اینکه به صورت مقطعی، تصادفی و زودگذر است.

در کشورمان به گواه مدال‌های المپیک، جهانی و آسیایی تاریخ ورزش‌مان بیشتر در رشته‌های انفرادی موفق بوده‌ایم تا تیمی که می‌تواند به نوعی نشان دهنده ضعف تاریخی ما در کارهای گروهی باشد و با مطالعه دقیق‌تر می‌توانیم این فرضیه را در سیاست، اقتصاد، فرهنگ و... هم ببینیم. شاید همین اطلاعات و آمار موضوع تحقیقاتی مستقل باشد برای این که چرا روحيات ما ایرانی‌ها به تکرویی تمایل دارد تا یک حرکت گروهی؟

خودبینی، خودخواهی، قائم به فرد بودن و میل به انزوا در زندگی اجتماعی، فرهنگ ترافیکی،

کارهای پژوهشی، تولیدات، اختراعات و ابداعات کاملاً نمود دارد. همین قضیه باعث اولویت داشتن منافع شخصی به منافع جمعی و بی‌اعتمادی عمومی نیز شده است.

شاید انزوای جهانی امروزه کشورمان نیز متأثر از این واقعیت باشد!

اما در مورد کاپیتان‌های تیم باید اضافه کنم، تفویض اختیار، نماینده مربی در زمین بازی، قدرت، اشتیاق رهبری و همسو بودن تفکرات کاپیتان با مربی می‌تواند مشخصه کاپیتان باشد نه سن و سال بازیکن یا آپشن‌های قرارداد اول فصل! این تداخل به چند دسته کردن تیم و هرج و مرج منتهی می‌شود. که فصل پیش در تغییر ناگهانی پنالتی زن تیم در یکی از بازی‌های مهم لیگ برتر مشاهده کردیم، فرگوسن معتقد است

کاپیتان تیم بهتر است در مرکز زمین باشد تا دروازه بان تیم، مگر اینکه یک سر و گردن از بقیه بالاتر باشد. (یاد احمد رضا عابدزاده دروازه بان و کاپیتان تیم ملی بخیر).

فصل_پنجم:

وضع استانداردها (تعالی، الهام بخشیدن، از خود راضی بودن)

تعالی:

من برای رده‌بندی کردن بازیکنان مختلف از یک سری معیارهای شخصی و عینی استفاده می‌کنم، مانند: قدرت پاهای بازیکن، حفظ توازن، شیوه و دیسپلینی که برای مراقبت از تناسب بدنش در پیش می‌گیرد؛ دیدگاهش نسبت به تمرینات ورزشی؛ انسجام مابین بازی‌های مختلف و طی چند فصل؛ مهارتی که در پست-

های مختلف بازی در زمین از خودش نشان می-
دهد و اینکه چه نکته مثبتی به تیم متبوع خودش
اضافه می کند!

الهام بخشیدن:

برای اینکه بازیکنان بهترین عملکردشان را به
نمایش بگذارند، باید احترام آنها را نسبت به
خودتان جلب کنید، آنها را به پیروز شدن عادت
بدهید و متقاعدشان کنید که می توانند سطح
عملکردشان را ارتقا بدهند. طبق مطالعات انجام
شده قدرتمندترین کلمه در زبان انگلیسی آفرین
است. بیشترین مسئولیت یک رهبر آن است که
آن ۵ درصد عملکردی را از وجود افراد بیرون
بکشد که خودشان هم از در اختیار داشتنش بی-
خبر هستند. انگیزه بخشی به انسان های دور و
بر کار بسیار مشکلی است، مگر اینکه شناخت

خوبی از آنها داشته باشید. هر یک از بازیکنان، یک انسان متفاوت از دیگری است و هر یک هم نیازمند توجه و پرورش داده شدن به شیوه‌ای خاص است.

از خود راضی بودن:

این مشخصه برای افراد و سازمان‌هایی که طعم موفقیت را چشیده‌اند نوعی بیماری محسوب می‌شود. از خود راضی بودن را می‌شود به پوسیدگی چوب یا کرم چوب تشبیه کرد، به این ترتیب که وقتی رطوبت به جان چوب بیفتد یا کرم داخلش برود، متوجه شدت آسیب نخواهید شد، مگر موقعی که دیگر کار از کار گذشته باشد. به هنگام پیروزی و قهرمانی شخصاً آنقدرها شاد نبودم، همیشه حس می‌کردم باید آماده فردا باشم. جشن گرفتن را کنار می‌گذاشتم و فکر

می‌کردم بینم از چه شیوه‌های دیگری می‌شود تیم و بازیکنانی که به اواخر دوران اوجشان می‌رسند را بهبود داد. در واقع هرگز نمی‌خواستیم که از خود راضی بودن باعث ویرانی تیم بشود.

توضیح تکمیلی :

رسیدن به اوج و در اوج ماندن هدف هر تیم، سازمان و مجموعه‌ای است که برای رسیدن به موفقیت در تلاش هستند. تعیین هدف یکی از مهم‌ترین کارهای ممکن برای رسیدن به تعالی و در این مسیر حرکت کردن است. در تعیین هدف باید بسیار دقت شود که هدف نه آنقدر سخت و بعید باشد و نه آسان و پیش پا افتاده! چرا که هر کدام آسیب خود را دارند.

اهداف سخت و بعید مصداق جمله معروف؛ سنگ بزرگ نشانه نزدن است؛ را دارد و اهداف

کوچک و ناچیز هم بی‌انگیزی را برای مجموعه و تیم به همراه دارد. برای الهام بخشیدن به بازیکنان ماموریت‌های غیر ممکن و یا تعریف و تمجیدهای دروغین نتیجه بخش نیست؛ فقط کافیست حس اعتماد، انگیزه برای تلاش حداکثری و جنگیدن تا لحظه پایان را از زیر مجموعه خود داشت.

یک مربی ضمن حفظ جایگاه و فاصله خود با شاگردانش باید به گونه‌ای رفتار کند که هر یک مشکلاتشان را با وی در میان بگذارند و کمک کنند که مربی به شناخت کامل و دقیقی از تیم و مجموعه تحت نظارتش برسد.

ولی فاصله گرفتن کم یا زیاد مربی هر دو آسیب است که مربیان داخلی ما غالباً مرتکب این خطا می‌شوند، شیوه‌های دیکتاتوری، بی‌انگیزی

بازیکنان، پنهان کاری، عدم تلاش در زمین، خشونت در بازی، اعتراض به تصمیمات مربی و تعویض‌ها، بهانه‌جویی، طولانی شدن درمان مصدومیت‌ها، بی‌تفاوتی در وظایف محوله در بازی، تعویض پی در پی باشگاه‌ها و در کل عدم مربی‌پذیری از جمله همین سهل‌انگاری در شیوه مربی‌گری است.

غرور و از خود راضی بودن هم چه در طول فصل، چه در طول بازی هم از جمله خطاهای رایج در ورزش و فوتبال است که در مسابقات داخلی و بین‌المللی به کرار شاهد آن بوده‌ایم، بازی معروف ایران و استرالیا، دربی معروف ایمون زائد، ۱۲ امتیاز اختلاف استقلال مرفاوی با تیم رقیب در طول فصل، که در پایان لیگ از بین رفت و صدها مثال ریز و درشت فوتبالی و

حتی غیر فوتبالی (همچون مسابقه خرگوش و
لاک پشت) که ناشی از غرور و از خود راضی
بودن است.

یادمان باشد تا پایان مسابقه دست از تلاش
برنداریم.

افتادگی آموز گر طالب فیضی
هرگز نخورد آب زمینی که بلند است!

فصل_ ششم:

سنجش افراد (جستجوی شغل، شبکه‌سازی و اخراج)

جستجوی شغل:

من بر خلاف بسیاری از سرمربیان همکار و حتی مهم‌تر از آن بسیاری از افرادی که موقع حضورم در اسکاتلند باهم یکجا بزرگ شدیم، هیچ وقت مجبور نبودم تجربه وحشتناک ماه‌ها یا سال‌ها بیکاری را از سر بگذرانم و به هیچ شکلی نمی‌توانم اثرات زیانبار بیکار بودن را حتی تصور کنم. بعد از آمدنم به اولدترافورد به مرور زمان که خودم به جای مصاحبه شونده، در جایگاه مصاحبه کننده قرار گرفتم. هدفم این بود که

مصاحبه شونده به این شغل به عنوان پله ترقی -
اش نگاه می کند یا چیزی دیگر؛ میزان
تعهدپذیری، اشتیاق فرد، دیدگاه مثبت از دیگر
ویژگی هایی بود که در کنار توانمندی های افراد
دنبال می کردم.

جالب ترین مصاحبه ای که طی ۲۶ سال حضورم
در منچستر انجام دادم با کارلوس کیروش بود.
کسی که توانایی حرف زدن به چند زبان مختلف
را داشته باشد؛ تا در ارتباط با بازیکنان غیر
انگلیسی مشکلی نداشته باشیم. اعتماد به نفس،
شیک پوشی و اشتیاق کیروش باعث شد تا در
استخدام کردنش به عنوان دستیار درنگ نکنم.
شبکه سازی:

هیچ گاه عمداً سعی نکردم که با افراد دیگر حشر
و نشر داشته یا ازشان تقلید کنم به امید اینکه

روزی لطفی در حق من بکنند یا نفعی از آنها به من برسد.

در صورتی که افراد حاضر در سازمان تحت مدیریت شما این گونه احساس کنند که به عنوان یک جمع، منافع آنها هم توسط بالادستی های سازمان لحاظ می شود، وفاداری عمیقی به شما نشان خواهند داد.

درخشان ترین مثال که از پتانسیل شبکه سازی در آن استفاده کردیم، روند کشف کریستیانو رونالدو بود. کیروش که متولد موزامبیک، مستعمره پرتغال بود به مدت ۵ سالی که دستیار من بود تشویقم کرد تا با تیم اسپورتینگ لیسبون ارتباط برقرار کنم، چرا که این تیم استعداد خوبی در زمینه پرورش بازیکنان مستعد داشت. از آنجایی که کارلوس را دوست داشتیم و

پیشنهادی هم که داد معقولانه بود، اقدام به همکاری، تبادل مربی و خرید رونالدو کردیم. اخراج:

اگر دنبال یاد گرفتن روش‌های اخراج کردن افراد هستید، اصلاً دنیای فوتبال را برای این کار در نظر نگیرید، چون بسیار وحشتناک است. به تدریج دستگیرم شد که حتی با دعوت کردن بازیکن در شرف اخراج به صرف شام یا ارسال کردن دسته گل و جعبه شکلات درب منزلش نمی‌شود از تلخی چنین خبری کم کرد. این کلک‌ها، اصل موضوع را عوض نمی‌کند. پس اگر تصمیم به اخراج کردن کسی گرفتید، بهترین راه این است که صاف و صادق جریان را به او بگویید.

توضیح تکمیلی :

در مورد پیشنهاد کاری به مربیان اگر مثال داخلی بزنم نمود بیشتری دارد، چند سالی می‌شود لیگ برتر فوتبال ایران را یکی دو جین مربی به صورت چرخشی اداره می‌کنند، برای رشته‌های دیگر هم کم و بیش همین است.

سوالی که در ذهن متبادر می‌شود این است که مربیان داخلی یا اندک مربیان خارجی که به کشور می‌آیند، فقط سواد و مدرک مربیگری دارند؟ آیا مربیان دیگری طی این سال‌ها شرایط حضور در این تیم‌ها را پیدا نکردند؟

جواب این سوالات به ضعف ساختاری باشگاه‌ها مربوط می‌شود، عدم توجه به تیم‌های پایه، نداشتن سلسله مراتب و ارزشیابی‌هایی که مربیان به عنوان کارآموزی و کسب تجربه باید طی کنند تا به تیم اصلی و بزرگسال باشگاه

برسند، نه اینکه یک شبه سرمربی تیم‌های
بزرگ!

متأسفانه در ایران همچنان گمان می‌کنند
بازیکنان خوب مربیان خوبی هم هستند که
کاملاً اشتباه است.

ضمن اینکه مربیان خام و بی تجربه هم بعد از
یکی دو فصل نتایج ضعیف سرخورده می‌شوند و
عملاً اعتماد تیم‌های دیگر را هم از دست می-
دهند و باید به فکر شغلی دیگر باشند (این روزها
رستوران و فست فود فوتبالی کم نداریم!)

در مورد روابط باشگاه‌ها با همدیگر به جز
تخریب، تهمت و جنگ رسانه‌ای غالباً چیز
دیگری نمی‌بینیم، قراردادهای مشکل‌دار،
شکایات عدیده و جریمه‌های رنگارنگ هر سال
روانه باشگاه‌ها می‌شود. خرید بازیکنان خارجی

بی کیفیت اغلب با حواشی زیاد همراه است، که آن هم بدون مشورت با سرمربی تیم یا نیاز واقعی به پست خالی و به اصرار دلال صورت می‌گیرد.

بعداً هم با چند برابر ضرر و جریمه پرونده‌ای به پرونده باشگاه‌های ایرانی در فیفا اضافه می‌شود، به ندرت از محل ترنسفر بازیکنان هم باشگاه‌ها منتفع می‌شوند.

نبود شرح وظایف دقیق یکی از مشکلات اساسی در سازمان‌های مختلف در کشور است، که ورزش و فوتبال نیز از این قضیه مستثنی نیستند؛ به گونه‌ای که ارکان هر باشگاه در کارهای دیگر اعضا دخالت و نسبت به کارهای محوله خود کوتاهی می‌کنند.

یا بازیکنان در مورد هر مساله‌ای در سطح جامعه
اظهار نظری احساسی، غیر کارشناسی و جنجالی
در شبکه‌های مجازی دارند که عملاً تمرکز را از
تیم و باشگاه دور می‌کند. در مورد تمرکز در
فصل بعد بیشتر خواهیم نوشت.

فصل_هفتم:

تمرکز (زمان، عوامل حواس پرتی، شکست، انتقاد)

زمان:

پدرم همیشه به من نصیحت می کرد که دروغ
نگو، دزدی نکن و همیشه سحرخیز باش!
من اصلاً تحمل دیر کردن را ندارم. همیشه
وقتی جلسه ای داشتم زودتر از زمان مقرر در
محل حاضر می شدم. همیشه اولین نفری بودم
که در محل کارم حاضر می شدم. این مساله در
خون من بود.

عوامل حواس پرتی:

بعضی افراد خیلی بهتر می‌توانند حواس‌شان را از عوامل مزاحم بیرون پرت کنند و به این ترتیب، زمان بیشتری هم برای پرورش استعدادشان یا ارتقای جایگاه سازمان متبوع خودشان را در اختیار دارند.

زمان ما بزرگ‌ترین عوامل حواس‌پرتی رادیو، روزنامه، کتاب و کلیسا بود که روزهای یکشنبه می‌رفتیم.

شکست:

آدم وقتی به افراد موفق نگاه می‌کند، به هیچ عنوان نمی‌تواند تصور کند که این افراد روزی شکست خورده‌اند یا تجربه شکست را از سرشان گذرانده‌اند.

شکست برای همه انسان‌ها رخ می‌دهد. شکست بعضی‌ها را به طور کل زمین‌گیر می‌کند و برخی به واسطه شکست انگیزه پیدا می‌کنند.

تجربه شکست یا اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم شیوه‌ای که یک رهبر برای واکنش نشان دادن نسبت به شکست‌ها در پیش می‌گیرد، بخش مهمی از پیروزی را تشکیل می‌دهد.
انتقاد:

در ورزش (فوتبال و بقیه رشته‌های ورزشی) هر کسی حتی اگر کوچک‌ترین دانشی راجع به این ورزش نداشته باشد، باز هم مثل کارشناس اظهار نظر می‌کند. فوتبال هم مثل دیگر انواع سرگرمی یا فعالیت‌های خلاقانه است که در آن منتقد بودن از کارآموز بودن آسان‌تر است!
توضیح تکمیلی:

شاید یکی از مهم‌ترین عواملی که افراد را از
حیث موفقیت از یکدیگر متمایز می‌کند، استفاده
درست از زمان است!

برنامه‌ریزی برای کارهای ریز و درشت،
اولویت‌های کاری در سه سطح کوتاه مدت، میان
مدت و بلند مدت جز اصول مدیریت در هر
سازمانی می‌باشد که میل به پیشرفت و ارتقاء
سطح کیفی خود دارند.

در مورد حواس‌پرتی به جز رسانه‌های شناخته
شده‌ی چند دهه‌ی اخیر، باید به رسانه‌های
نوپدید هم اشاره کرد که همه افراد جامعه را با
هر شغل، سن، جنس و سطح علمی، به عنوان
یک شهروند خبرنگار یا شهروند رسانه تبدیل
کرده است.

طبعاً در این شرایط عوامل حواس پرتی و تاثیرگذار بر روی عملکرد ورزشکاران بیش از پیش زیاد شده است.

هنر یک ورزشکار یا هر فردی که در مسیر موفقیت قرار دارد، این است که از زمان و ابزار رسانه‌ای به بهترین شکل ممکن برای رشد خود کمک بگیرد بدون اینکه دچار روزمرگی شود و دستاویز انواع رسانه‌های امروزی نشود؛ که جز شکست چیزی در انتظارش نیست.

در مسیر رقابت همیشه روز خوب و بد وجود دارد. نکته مهم مغرور نشدن از پیروزی و ناامید شدن از شکست است. پیروزی می‌تواند فریبنده باشد و تیم یا ورزشکار را در خواب غفلت ببرد و شکست فرد را نابود کند. یادمان نرود که

شکست پل پیروزیست و از آن بیشتر می‌توان
آموخت.

در پایان باید روحیه نقدپذیری و انتقاد را در
خودمان پرورش کنیم، هنگام شکست به
خودمان مسلط باشیم و در روز پیروزی متکبر
نشویم که همیشه دست بالای دست زیاد است.

فصل_هشتم:

پیام‌سازی (صحبت کردن، نوشتن و پاسخ‌گویی)

صحبت کردن:

بعد از صاحب باشگاه، مهم‌ترین دسته‌ای که من با آنها طرف بودم، تیم مربیگری بود که مجرای انتقال ایده‌های من به بازیکنان به حساب می‌آمدند.

همیشه سعی می‌کردم تا صحبت‌هایی که با اعضای تیم انجام می‌دهم کوتاه و موثر باشد. برخی مربیان اوضاع را پیچیده‌تر از آن چیزی که هست، نشان می‌دهند.

برای من منطقی جلوه نمی‌کرد که هنگام مسابقه، مدام از گوشه زمین به بازیکنان دستور بدهم. اگر قرار باشد یک سرمربی موقع مسابقه به چنین روشی متوسل شود، پس باید گفت نقشه آن بازی را درست آماده نکرده یا آن را درست به بازیکنان انتقال نداده است و یا اینکه به بازیکنان اطمینان ندارد که بتوانند کارهای لازم را انجام بدهند.

نوشتن:

اولین کتابی که نوشتم (نوری در شمال) نام داشت و حاصل دوران سرمربیگری‌ام در تیم آبردین بود. محتوای کتاب بیشتر توصیف لحظه به لحظه دوران کاریم در آبردین را شامل می‌شد و آن را در شرف پیروزی ۱۹۸۵ تیم در لیگ نوشتم.

کتابی که برای نوشتنش واقعاً وقت گذاشتم
(مدیریت زندگی من) نام داشت که سال ۱۹۹۹
و بعد از پیروز شدن منچستر در جام‌های سه‌گانه
بیرون آمد.

پاسخ‌گویی:

نکته مهمی که باید به خاطر داشت این است که
سوالاتی که روزنامه‌نگاران می‌پرسند لزوماً
همیشه هم سوالات خودشان نیست، بلکه بیشتر
اوقات موضوعاتی را مطرح می‌کنند که از طرف
شخص دیگری پیشنهاد شده است.

وقتی مدیر برنامه بخواهد نبرد قیمت‌دهی بر سر
مشتری خودش راه بیندازد، خیلی راحت سوالی
را در همین رابطه از دهان گزارشگری که باهم
دوستی دارند، در کنفرانس خبری مطبوعاتی
مطرح می‌کند و از مربیان می‌پرسند که آیا فلان

بازیکن چشم‌تان را گرفته است؟! قطع رابطه‌ی
۷ ساله‌ام با شبکه بی بی سی نیز به همین خاطر
بود.

توضیح تکمیلی :

ارتباط کلامی مفید، مختصر و به موقع از سوی
مربیان می‌تواند معجزه کند، چنان‌که بازیکنان
توان حداکثری خودشان را در تمرینات و
مسابقات بگذارند.

از طرفی صحبت کردن زیاد می‌تواند باعث
کلافه شدن بازیکنان شود، مخصوصاً رده‌های
سنی، چرا که بازخورد زیاد و ایراد گرفتن پیاپی
افت عملکرد را در پی دارد.

در مورد نوشتن باید اضافه کنم که برخی مربیان
ورزشی در بین وقت‌های استراحت، بین دو نیمه
بازی و روی نیمکت با کلی یادداشت به بازیکنان

حمله ور می‌شود، جایی که تمرکز بازیکنان روی اجرای فعالیت و فشار روانی بازی است نه یادگیری مطالب عدیده‌ای که مربی از آنها می‌خواهد، از طرفی برای بازیکنان تداعی می‌شود که مربی به آنها و عملکردشان شک دارد یا اینکه مربی حتماً باید از روی نوشته توضیح دهد. به عنوان یک اصل در یادگیری حرکتی بازخورد باید به موقع و به اندازه باشد در غیر این صورت جواب نمی‌دهد.

پاسخ‌گو بودن در برابر بالادستی امری واجب است که باید درست و دقیق ارائه شود و متقابلاً برای بازیکنان از جنس اقتدار و اعتماد باشد، اما نحوه پاسخ‌گویی به رسانه‌ها خصوصاً هنگام شیطنتهای خبرنگاران باید هوشمندانه باشد، نزدیک شدن به آنها یعنی قالب کردن بازیکنان

ضعیف به مربی و دور شدن از رسانه‌ها هم باعث حواشی و ضربه زدن به همه‌ی سازمان ورزشی خواهد شد، کاری که انحراف افکار عمومی، ریزش طرفداران، دور شدن اسپانسرها، عدم تمدید قرارداد بازیکنان با باشگاه، برهم زدن تمرکز و .. خواهد شد که در ایران به علت عدم شناخت و ریشه‌یابی این مسائل، با عنوان بدشانسی از آنها یاد می‌شود.

فصل_نهم:

رهبری کردن به جای مدیریت (صاحبان باشگاه، کنترل، محول سازی کارها به دیگران و تصمیم گیری)

صاحبان باشگاه:

داشتن اقتدار و به کار گرفتن کنترل، منوط به این است که صاحبان این ویژگی‌ها از اعتماد به نفس لازم برخوردار باشند.

بسیاری از افراد اصلاً اهمیتی به شخصیت رئیس، کارفرما و یا جو و فضایی که آنها در سازمان تحت امرشان ایجاد کرده‌اند، نمی‌دهند.

صاحبان باشگاه باید واقع‌گرا باشند. بیشتر باشگاه‌ها دوست دارند اسمی از صاحبان قبلی نباشد.

کنترل:

تصور عمومی از من، یک آدم مستبد اقتدارگرای عاشق قدرت است. شاید تعجب کنید، اما دقیقاً همین طور است.

من عطش خاصی به پیروزی دارم و وسواس عجیبی برای در اختیار داشتن کنترل کامل در من وجود دارد.

من همیشه مراقب بودم که کسی کنترل من را بر امور به چالش نکشد. به همین خاطر هم بود که بازیکنانی را که به هر شکلی قصد زیر سوال بردن اقتدارم را داشتند، می‌فروختم.

محول‌سازی کارها به دیگران:

کنترل کارها و از طرف دیگر محول سازی کارها
به دیگران دو روی یک سکه هستند.
آن موقع کسی به من نگفته بود که کار کردن
با دیگران و انجام امور با سپردنشان به دیگران،
موثرترین شیوه انجام کارهاست.
تصمیم گیری:

همکاری موثر، حاصل توانایی تصمیم گیری افراد
است. بعضی ها قدرت تصمیم گیری دارند و
بعضی نه.

برخی افراد شخصیتشان به گونه ای است که
اگر در جایگاه دوم قرار بگیرند، نسبت به جایگاه
رهبری، عملکرد بهتری خواهند داشت.
اگر من قرار بود نفر دوم باشم مطمئناً عملکرد
مطلوبی نداشتم، چون رهبری در خون من است!
توضیح تکمیلی:

در کشورمان هنوزم تعریف دقیقی از باشگاه نداریم، چرا که طبق استانداردهای دنیا بیشتر فعالیتها در شکل و شمایل تیمداری است تا باشگاه داری!

با این وجود همان به اصطلاح باشگاهها نیز بین دولتی یا خصوصی بودنشان و همینطور مالکان آنها حرف و حدیث است.

تک رشته‌ای بودن باشگاهها، تیمداری فقط در لیگ بزرگسال، بی اهمیت بودن رده‌های سنی، عدم استقلال مالی و نداشتن درآمدزایی باعث شده که اغلب، میلیاردها تومان بدهی انباشته از سال‌های قبل داشته باشند که هر سال نیز به آن مبالغ زیادی اضافه می‌شود.

نداشتن چارت دقیق و واقعی باعث می‌شود یا فضایی تک قطبی و دیکتاتوری در باشگاهها

حاکم باشد یا اینکه هر کسی ساز خود را می‌زند و غالباً موازی کاری دیده می‌شود. افراد غیر متخصص و غیر ورزشی که با رانت-های سیاسی وارد این سازمان‌های ورزشی می‌شوند از دلایل اصلی این بلبشوی مدیریتی هستند.

همین استعفاهای روزانه باشگاه‌های پرترفدار نمونه بارز این رفت و آمدهای مشکوک در ورزش کشورند.

مفهوم تفویض اختیار که تعریف پایه علم مدیریت است و از نشانه‌های یک رهبر کارزماتیک به شمار می‌رود، متأسفانه در عمل به ندرت دیده می‌شود.

(تعریف عمومی و پایه علم مدیریت: هنر انجام کار با مردم و به وسیله مردم)

رقابت بر سر میز ریاست (مبارزه پنهانی و تخریب یکدیگر) به سقوط هر نهاد، جامعه و سازمان می‌انجامد که ورزش نیز از این ماجرا مستثنی نیست.

و اما به عنوان پیشنهاد؛

کاش به جای خرید بازیکنان خارجی، ساز و کاری فراهم می‌شد که مدیر خارجی استخدام می‌کردیم، چرا که مدیران چند شغله، ناموفق یا بازنشسته با مغزهای زنگ زده دردی از دردهای مدیریتی ما مخصوصاً در ورزش نمی‌کاهد.

فصل_دهم:

امور مالی (خرید، صرفه‌جویی، پرداخت‌ها، مذاکره و دلال‌ها)

خرید:

مدیریت کردن سازمانی موفق تا حد زیادی وابسته به این مساله است که دیگران را متقاعد کنید، حتی اگر جای دیگری دستمزد بیشتری به آن‌ها پیشنهاد می‌دهند، راغب به همکاری با شما باشند.

هر رهبری فروشنده هم هست و باید به داخل و بیرون سازمان بفروشد. هر کسی آرزوی تبدیل شدن به رهبری بزرگ را در سر می‌پروراند باید در فروش ایده و بلند پروازی‌هایش به دیگران بدرخشد.

صرفه‌جویی:

من هیچ وقت با خرج کردن پول به چاره‌جویی مشکلات پیش رویم دست نزدm. شاید گهگاه

پول بتواند برای کوتاه مدت موقتاً مشکلی را حل کند.

پول نمی‌تواند سابقه و میراث بیافریند و خرج کردن پول باعث پر شدن استادیوم از طرفدارانی که حاضرند زیر باران سرد بنشینند و تیم را تشویق کنند، نمی‌شود. علاوه بر این صرفاً با پرداخت مبالغ بالا نمی‌توان پسر بچه‌های مستعد را جذب کرد.

قیمت‌گذاری:

مطمئناً هیچ‌کسی از سر مربیان را متخصص قیمت‌گذاری نمی‌داند، قیمت‌گذاری را معمولاً حوزه تخصصی مدیران برند می‌دانند که کارشان این است تصمیم بگیرند قیمت یک خمیر دندان یا بطری نوشیدنی چقدر باید باشد.

مذاکره:

خرید و فروش بازیکنان باعث شد تا نکاتی در مورد مذاکره یاد بگیرم، اولین تجربیات من راجع به هنر مذاکره برمی‌گردد به دورانی که خودم در کارخانه‌ها کارگری می‌کردم و رفتار رهبران اتحادیه‌های تجاری آن زمان را می‌دیدم.

دلال‌ها:

مدیران برنامه فوتبالیست‌ها مثل مگس تسه تسه هستند. یعنی امروز هر جا را که نگاه کنید چنین اشخاصی را در عرصه فوتبال می‌بینید، تقریباً تمام‌شان هم کاری به جز فریبکاری و فربه‌سازی خودشان نمی‌کنند و روابط بین بازیکنان را با باشگاه و سرمربیان به هم می‌زنند.

توضیح تکمیلی:

زندگی سخت دوران کودکی فرگوسن کمک کرده بود تا در زمان سرمربیگری بسیار نسبت به خرید و فروش بازیکن، صرفه‌جوئی بخرج دهد. یک مقایسه ساده با باشگاه‌های دیگر همچون چلسی، منچستر سیتی، رئال مادرید و... که در لیگ جزیره و جام باشگاه‌های اروپا رقیب همیشگی تیمش بودند، نشان از به اندازه خرج کردن دارد به صورتی که هم باشگاه افتخارآفرین باشد و هم طبق رسالت فرهنگی ورزشی بودن باشگاه‌ها بتواند درآمدزایی کند و برنامه‌های مختلفی را پیش ببرد.

برای ترقیب کردن بازیکنان چه بهتر که جذابیت باشگاه را زیاد کرد تا با توجه به پیشنهادهای بهتر باز هم انتخابش باشگاه مورد نظر باشد

کاری که فرگوسن به بهترین شکل ممکن طی سال‌ها از پس آن برآمد.

در این بین نباید به حضور همیشگی و مزاحم دلال‌ها اشاره نکرد، موضوعی که همه سرمربیان را شاکی کرده است، کسانی که اغلب‌شان فقط منفعت مالی خودشان را می‌بینند نه آینده بازیکن، باشگاه یا کشورشان را!

نگاهی به ترنسفر بازیکنان داخلی کشورمان و تباه کردن آینده ورزشی آنها طی سال‌های گذشته گواه این مطلب است.

فصل_یازدهم:

توسعه کسب و کار (نوآوری، فوران اطلاعات و حفظ اسرار)

نوآوری:

مابین سال های ۱۹۸۶ و ۲۰۱۲ بخش تجاری منچستر یونایتد آن قدر تغییر کرد که قابل مقایسه نبود. در سال آخر حضور من در این باشگاه درآمد یونایتد به ۳۶۳ میلیون پوند رسید. هرچند موفقیت تیم در میدان، بنیان این رشد مادی بود، اما رشد تجاری، مسئولیت رئیس و مدیر اجرایی باشگاه بود. سازمانی که حالا تعداد ۸۰۰ نفر را در استخدام خود داشت.

فوران اطلاعات:

امروزه اطلاعات به اندازه‌ای فراوان است که آدم در سیل اطلاعات غرق می‌شود. من هیچ وقت

از تحلیل ویدئویی استفاده نکردم. هرچند که تحلیل ویدئویی ابزاری مفید است، اما باعث می‌شود آدم همین طور پشت سر هم ساعت‌ها محو تماشای مسابقات فوتبال شود. به همین خاطر من بیشتر به چشم‌های خودم اتکا می‌کردم. من اطلاعات را در دو دسته طبقه‌بندی می‌کردم: اطلاعاتی که حاضر به فاش‌سازی شان بودم و اطلاعاتی که حاضر نبودم حتی به مادر بزرگم بگویم.

حفظ اسرار:

هرچند که من آدم گشاده‌رویی هستم و از به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیاتم با دیگران استقبال هم می‌کنم، اما در مورد بعضی چیزها همیشه جانب احتیاط را نگه داشته‌ام چون حفظ

رازداری و حفظ اسرار، اسلحه قدرتمندی است.
شعار من این بود: هیچ چیزی به دیگران نگو!
توضیح تکمیلی:

لازمه‌ی موفقیت در هر کاری نوآوری و به روز بودن است. هر سازمان برای اینکه بتواند در دنیای رقابت از قافله عقب نماند، چاره‌ای جز به روز بودن و انجام کارهای جدید نیست.

در محیط ورزشی با رشد دستگاه‌های تمرینی، ریکواری، علم تمرین و علم تغذیه به قدری پیشرفت کرده است که نمی‌شود با روش‌های سنتی نتایج دلخواه را به دست آورد.

دسترسی آنلاین به اخبار، اطلاعات، شیوه‌های نوین تمرینی، نتایج دیگر رقبا و تبادل نظر با دیگران تفاوت دنیای امروز با دهه‌های قبل است.

تشکیل کار گروه‌های مختلف از منابع انسانی که تخصص‌های ویژه دارند تا کارهای ساده‌تر در باشگاه‌ها یک مجموعه را گرد هم آورده است که بی‌شبهت به سازمان‌های تجاری بین‌المللی نیست.

فرگوسن در پایان این فصل از حفظ اسرار سخن گفته که می‌تواند الگوی خوبی برای سازمان‌ها و باشگاه‌های داخلی کشورمان باشد.

جایی که حتی ریز مکالمات در کسری از ثانیه به بیرون درز پیدا می‌کند، از رختکن تیم‌های ورزشی تا جلسات هیات مدیره، رایزنی برای انتخاب بازیکن یا مربی و....

تبعات این نشتی اطلاعات بی‌اعتمادی به همدیگر، نتایج ضعیف، پیش‌بینی اقداماتی که اغلب با شکست مواجه خواهند شد را در پی دارد.

طی چهار دهه اخیر فقط گران شدن شبانه‌ی سه برابر بنزین در کشور بود که با اتحادی بی سابقه از سوی مسئولین ما از تاریخ اجرایش خبری به بیرون مخابره نشد و گرنه بقیه اسرار همه نهادها و سازمان‌ها خیلی راحت در اختیار همه قرار می‌گیرد.

فصل_دوازدهم:

پیوند با دیگران (رقابت‌طلبی و بازارهای جهانی)

رقابت‌طلبی:

من از همان موقع که پسر بچه‌ای بیشتر نبودم، هیچ وقت دوست نداشتم از کسی شکست بخورم. شاید دلیل این مساله به تربیت گلاسکوویی من برگردد، یا به خاطر ریشه‌های خانوادگی‌ام باشد که متعلق به طبقه کارگری هستم.

رقیب و دشمن داشتن برای باشگاه‌های فوتبال چیز خوبی است، چون باعث می‌شود که باشگاه‌ها ترغیب به نشان دادن عملکرد بهتر شوند، اما فکر نمی‌کنم کشاندن دشمنی و رقابت‌طلبی به فضای واقعی سودی داشته باشد.

بازارهای جهانی:

هرچند که من هرگز مطالعه‌ای در زمینه اقتصادی نداشته‌ام، ولی به خاطر کار کردنم در

عرصه فوتبال، تا حدودی چیزهایی در مورد اقتصاد یاد گرفتیم.

از راه رسیدن بازیکنان خارجی، چالش‌های جدیدی هم به همراه داشت. به این معنا که این فوتبال‌بالیست‌ها در کشور بیگانه‌ای اسیر شده بودند که همه چیز از غذا گرفته تا آب و هوا و زبانش با کشور مبدا مادری شان فرق می‌کرد.

به نظر من گذشته از سد زبان، دیگر عاملی که باعث مشکلات عدیده‌ای برای بازیکنان خارجی می‌شود، مساله جا افتادن آنها در تیم است. پیوستن این افراد به باشگاه جای استقبال داشت و تکثر فرهنگی که به ارمغان می‌آورند موجب غنی شدن هرچه بیشتر می‌شد.

توضیح تکمیلی:

اساساً ورزش حرفه‌ای، نوعی مبارزه کردن است. در رشته‌های ورزشی مختلف کسانی موفق می‌شوند که حس رقابت‌طلبی سیری ناپذیری داشته باشند. به گونه‌ای که با یک یا دو پیروزی ارضا نشوند و با یکی دو بار شکست خوردن ناامید نشوند.

فرگوسن که در خانواده‌ای کارگری و نسبتاً فقیر و پر جمعیت بزرگ شده است، نمونه‌ی بارز فردی تلاش‌گر است که ناخواسته در خانه و بیرون از خانه دائم در حال رقابت و ثابت کردن خود بوده است.

شخصیتی خود ساخته و سرسخت که در بزرگ‌سالی ثمره‌ی آن را به خوبی تجربه کرده است. می‌توانم به جرات ادعا کنم، سرگذشت مشابه

اغلب افراد موفقى که مى‌شناسيم اين چنين است.

اما در مورد بازارهاى جهانى بايد اضافه کنم که در حال حاضر باشگاه‌هاى ورزشى به مثابه سازمان‌هاى چند مليتى‌اند که بايد از هر لحاظ آمادگى مواجهه با تضادهائى فرهنگى را هم داشته باشند.

به عنوان مثال بازيکنان خارجى بغير از مواردى که در بالا بدان اشاره شد هنگامى که به کشورى چون ايران وارد مى‌شوند بايد به مسائل دينى (مصرف مشروبات الکى، روابط شخصى و...) دقت کنند.

هرچند در ايران باشگاه‌ها و بازيکنان به دنبال مسائل مالى هستند تا مسائل فنى و فرهنگى، نمونه آن پرونده‌هاى انضباطى بازيکنان خارجى

است و از طرف مقابل تبلیغات منفی بازیکنان خارجی که از کشور ایران دارند (مثال: خلف وعده‌های مالی!)

دقت کنید که طی این سال‌ها هر ورزشکار و مربی خارجی که به ایران آمده ضمن شکایت به مراجع قانونی، کلی هم مسئولین ایرانی را به دروغ‌گویی متهم کرده است.

بر خلاف نظر فرگوسن نه تنها نتوانسته‌ایم باعث تکثر فرهنگی و بالا بردن پرستیژ کشورمان شویم، بلکه از همان چیزی هم که بودیم نزول کردیم.

فصل_سیزدهم:

نقل و انتقالات (آغاز کار، پایان دادن به کار و چالش‌های جدید)

فصل آخر

آغاز کار:

معمولاً رهبرانی که تازه مسئولیت سازمانی را به عهده می‌گیرند، دوست دارند در هر مساله‌ای که پیش می‌آید تاثیرگذاری خودشان را به رخ بکشند. برخی معتقدند هر رهبری صرفاً ۱۰۰ روز اول مسئولیتش را وقت دارد تا حضور خودش را تثبیت کند.

برای کسانی که تازه به پست مدیریتی می‌رسند، ابزار وجود کردن با دار و دسته‌ای از افراد تازه نفس جذاب است.

وقتی آدم مسئولیت جدیدی را به عهده می‌گیرد، خود به خود بعد از مدتی سر و کله مشکلات پیدا می‌شود.

پایان دادن به کار:

ترک کردن جایگاهی که تا دیروز در اختیارتان بود کار آسانی نیست و تقریباً غیر ممکن است بشود به شکلی مناسب این مرحله را پشت سر گذاشت.

در کل دورانی که در منچستر یونایتد بودم، تنها کاندیدای واقعی برای به عهده گرفتن نقش من در منچستریونایتد، کارلوس کیروش بود.

چالش‌های جدید:

سال ۲۰۱۳ متوجه شدم که برای پر کردن اوقات فراغتم سرگرمی‌های دیگری هم هست که می‌شود به آنها پرداخت.

چیزی که بیشتر از همه دلم برایش تنگ شده،
همراهی جوانانی است که شوق استقبال از
چالش‌های غیرممکن را در سر داشتند.

توصیه‌ای که خودم قبل از بازنشستگی به این و
آن می‌گفتم، یعنی دمپایی‌ات را نپوش! این حرف
بیشتر از همه شرح حال من است، به همین
خاطر است که درست بعد از صرف صبحانه،
عوض دمپایی، کفش‌هایم را به پا می‌کنم.

توضیح تکمیلی:

در مورد انگیزه تصدی پست و رها نکردن میز
ریاست در کشورمان نمونه‌های فراوانی را می-
تواند نام برد، دو شغله و چند شغله‌های شیفته‌ی
خدمتی که هیچ قانونی نمی‌تواند آنها را در مسیر
خدمت‌رسانی دور کند، مگر کرونا!

در مورد نقل قول فرگوسن و گزارش عملکرد
۱۰۰ روزه، ناخواسته یاد ۱۰۰ روز اول تدبیر و
امید شدم که چند سالی هست دیگر خبری
نیست.

عزل و نصب‌ها یا بهتر است بگویم رفت و
آمدهای اتوبوسی هم در سازمان‌های ما بی‌نظیر
است.

در سراسر این کتاب فرگوسن بارها و بارها از
نقش پررنگ کیروش سخن گفته که در جای
خود جالب و قابل تامل است.

انگیزه تمام نشدنی فرگوسن حتی بعد از ۳۹ سال
کار که بخش زیادی از آن را در منچستر یونایتد
بوده است، برای ما می‌تواند بسیار آموزنده باشد
که هنوز اول راهیم!

