

متن کامل
به انضمام جداول و نامه ها



رهبری

سِر الکس فرگوسن

مایکل موریتز



ترجمه: حسین گازر

درس‌هایی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد آموختم

رهبری

درس هایی که از زندگی و سال های حضورم در منچستر یونایتد
آموختم

سرالکس فرگوسن ، مایکل موریتز

مترجم : حسین گازر

ما در گوان که از نواحی متوسط گلاسکو بود زندگی می کردیم و در همان سال ها بود که از پدر و مادرم، الکس و لیزی، چارچوبی را یاد گرفتم که تا امروز همراه دارم. برادرم مارتین، همیشه رفیق و همراه بود و همان روش زندگی پدر و مادرم را در پیش گرفت.

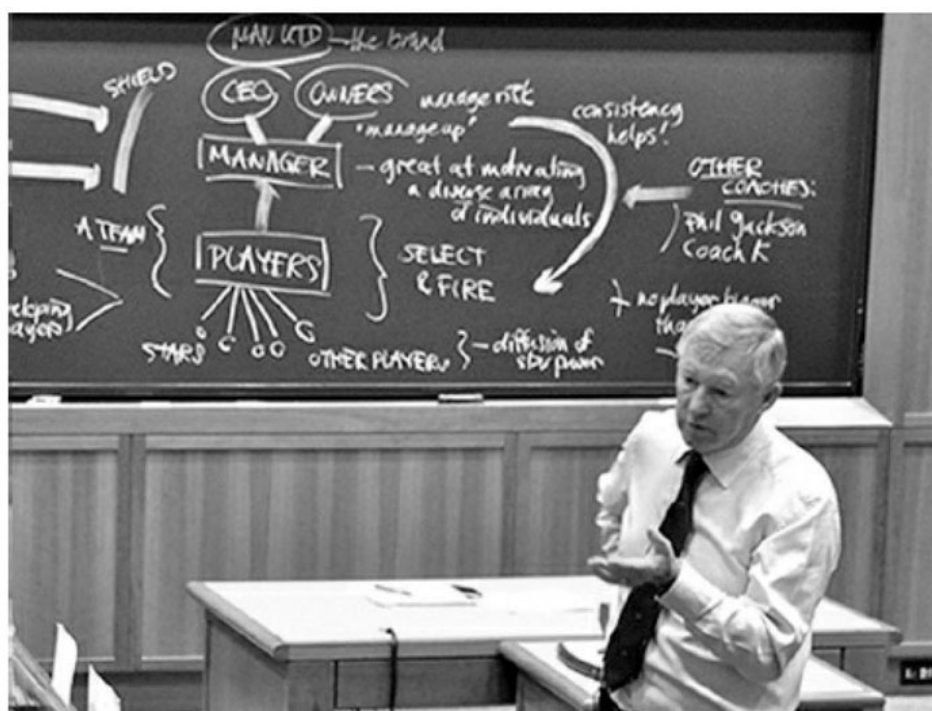
بسیار خوش شانس بودم که دختری شگفت انگیز را ملاقات کنم که پنجاه سال همراهم است. کتی سه پسر خیلی خوب به من هدیه داد که اخلاق کاری ما را به ارث بردند و باعث افتخار ما هستند. فرزندانم شور و شوقی را به ما هدیه دادند که تصورش باور نکردنی است. ما یازده نوه در سنین پنج تا بیست و یک سال داریم.

در طی سال ها، دیدن رشد و بلوغ آنها تجربه ای حیرت انگیز است و هرچه از خانواده انتظار دارم، در آنها می بینم. امیدوارم آینده آنها نیز همراه با موفقیت باشد و من شانس دیدن این موفقیت ها را داشته باشم. با آرزوی موفقیت برای همه آنها.

الکس فرگوسن

برای تیم های پیروز سکویا کپیتال (۱) و تشکر فراوان

مایکل موریتز



سر الکس فرگوسن در دانشکده بازرگانی هاروارد

فهرست مطالب

مقدمه	۷
فصل اول : به خود واقعی تان تبدیل شوید	۱۶
فصل دوم : پی بردن به اشتیاق	۳۷
فصل سوم : کنار هم چیدن قطعات	۸۰
فصل چهارم : کار با دیگران	۱۱۳
فصل پنجم : تدوین استانداردها	۱۴۴
فصل ششم : سنجش افراد	۱۸۸
فصل هفتم : تمرکز	۲۱۴
فصل هشتم : انتقال پیام	۲۶۴
فصل نهم : رهبری ! بله ، مدیریت ! نه	۲۹۹
فصل دهم : خط پایان	۳۳۳
فصل یازدهم : توسعه کسب و کار	۳۷۸
فصل دوازدهم : ارتباط با دیگران	۴۰۳
فصل سیزدهم : انتقال	۴۲۴
سخن پایانی	۴۵۵

تقدیر و تشکر..... ۵۱۳

از نگاه آمار..... ۵۱۵

یادداشت..... ۵۵۸

مقدمه

زمانی که در شانزده سالگی دبیرستان گوان (۲) را در گلاسکو ترک کردم تا دوره کارآموزی را در کارگاه تولید ابزار در رمینگتون راند (۳) بگذرانم و همچنین فوتبال را در کوئینز پارک (۴)، شروع کنم، هرگز نمی‌توانستم تصور کنم که قرار است پنجاه و پنج سال بعد در دانشکده بازرگانی هاروارد (۵) برای دانشجویان رشته ام.بی.ای (۶) درباره خودم سخنرانی کنم.

اولین کلاس من در اکتبر سال ۲۰۱۲ بسیار شلوغ شده بود. از پشت تریبون به راحتی می‌توانستم ببینم دانشجویان به‌طور فشرده روی صندلی‌ها و حتی در فاصله میان صندلی‌ها نیز نشسته‌اند. صحنه ترسناکی بود، ولی در عین حال این حضور ناشی از جذابیتی بود که تیم منچستر یونایتد (۷) برای آن‌ها به ارمغان آورده بود. باشگاه ما یک شرکت بسیار موفق به شمار می‌رود، چون در میان سازمان‌هایی قرار دارد که در واحد "بازاریابی استراتژیک صنایع خلاق" (۸)، در دانشکده بازرگانی هاروارد مورد بررسی قرار گرفته است. در میان این سازمان‌های موفق، نام شرکت‌هایی مانند بوربری (۹)، شرکت بازرگانی مد؛ کام کست (۱۰)، غول آمریکایی اپراتور تلویزیون کابلی؛ شرکت مارول (۱۱)، استودیوی هالیوودی تهیه‌کننده فیلم‌های اسپایدرمن (۱۲)

و مرد آهنی (۱۳)، فعالیت‌های تجاری سوپراستارهای موسیقی مثل بیانسه (۱۴) و لیدی گاگا (۱۵) به چشم می‌خورد.

هنگامی که به دانشجویایی نگاه کردم که در یکی از اتاق‌های سخنرانی آلد ریچ (۱۶) جمع شده بودند، از تنوع سنی و ملیتی آن‌ها شوکه شدم. تنوع ملیتی این دانشجویان به اندازه تنوع ملیتی بازیکنان حاضر در لیگ برتر (۱۷) 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. این‌طور فکر می‌کردم که ساکت‌ترین آن‌ها که همه چیز را به خوبی در خاطره‌اش ثبت می‌کند، موفقیت‌ترین‌شان 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 آنیتا البرس (۱۸)، 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 «سرِ الکس فرگوسن: مدیریت منچستریونايتد (۱۹)» منتهی گردید. این مطالعه پس از نظارت چند روزه آنیتا از تمرینات تیم و مصاحبه‌هایش با من به نگارش درآمد. در

همین حین، از من دعوت کرد تا به دانشکده‌شان در بوستون (۲۰) بروم و برای دانشجویان سخنرانی کنم. تا حدودی وسوسه شدم و دعوت را قبول کردم.

حالا که به گذشته نگاهی می‌اندازم، 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 منچستر یونایتد را پشت سر می‌گذاشتم و ذهنم به شدت درگیر بود. فصل قبل، جام قهرمانی را تنها به‌خاطر تفاضل گل به تیم همشهری‌مان یعنی منچستر سیتی (۲۱) واگذار کردیم، ولی هم قسم شده بودیم تا این فصل، جام را دوباره به‌دست 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 (۲۲) توانستیم نیوکاسل (۲۳) را سه بر صفر شکست دهیم. این بازی پنجمین برد ما در هفت بازی بود و با چهار امتیاز کمتر، بعد از تیم چلسی (۲۴) در رده دوم قرار داشتیم. در عین حال، شروعی قدرتمند در مسابقات جام قهرمانان باشگاه‌های اروپا (۲۵) داشتیم.

اما وقتی با انبوه جمعیت دانشجویان در دانشگاه هاروارد روبه‌رو شدم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان (۲۶) 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 (۲۷) و دیوید بکام (۲۸) داشتند.

در ابتدا مدتی طول کشید تا به ایستادن در برابر یک تخته سیاه عادت کنم، ولی به تدریج پی بردم که تدریس هم بی‌شباهت 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 بی اختیار به یاد الیزابت تامسون (۲۹) افتادم (معلمی در دبستان بروملون رود (۳۰)) چون تشویقم کرد تا درس را با جدّیت 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 به دنبال رسیدن به غیرممکن‌ها هستند (چه در یک تیم فوتبال و چه در یک شرکت و یا دیگر سازمان‌های بزرگ). اگر مدیر یک شرکت بودم، همیشه به تفکرات جوانان با استعداد گوش می‌دادم چون بیشتر از همه با واقعیات زندگی امروزی و چشم‌اندازهای فردا ارتباط دارند.

کتاب‌هایی که پیش از این در مورد وابستگی‌ام به فوتبال نوشتم، دربرگیرنده اطلاعاتی جامع پیرامون رقابت‌ها، بازی‌ها و ترکیب تیم‌هایی هستند که در آن‌ها بازی کرده و یا هدایت‌شان را به عهده داشتم. اولین کتابم به نام «نوری در شمال» (۳۱): هفت سال با آبردین (۳۲) در سال ۱۹۸۵ منتشر شد؛ یعنی دو سال پس از قهرمانی در رقابت‌های جام در جام اروپا (۳۳). در سال ۱۹۹۹، پس از قهرمانی سه گانه تیم منچستر یونایتد در لیگ برتر انگلستان، جام حذفی انگلستان (۳۴) و لیگ قهرمانان اروپا، کتابی به نام «مدیریت

زندگی‌ام(۳۵)» چاپ کردم. چند ماه پس از بازنشستگی‌ام در سال ۲۰۱۳ نیز توانستم کتاب «زندگی‌نامه‌ام(۳۶)» را منتشر کنم.

ولی این کتاب داستانی متفاوت دارد. این کتاب نوعی جمع‌بندی درباره اطلاعاتی است که از زندگی شخصی‌ام و همچنین مدیریت تیم‌های مختلف به دست آورده‌ام (اولین بار در اسکاتلند(۳۷) به مدت دوازده سال با تیم ایست استرلینگ‌شایر(۳۸)، سنت‌میرن(۳۹) و آبردین، و در ادامه به مدت بیست‌وشش سال با تیم منچستر یونایتد). همچنین اطلاعات جالبی از زمان مدیریت‌ام و نیز برخی موارد آرشیوی که پیش از این منتشر نشده‌اند در این کتاب ارائه شده است که داده‌ها و اطلاعات آرشیوی نیز در انتهای کتاب آورده شده‌اند.

پی بردن به راز اینکه چگونه می‌توان با کمک یک توپ گرد به موفقیت دست یافت، بسیار متفاوت‌تر از چالش‌هایی است که پیش‌روی رهبران شرکت‌هایی مثل بی‌پی(۴۰)، مارکس اند اسپنسر(۴۱)، وودافون(۴۲)، تویوتا(۴۳) و یا اپل(۴۴)، و یا مدیران بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و بنیادهای خیریه جهانی قرار دارد. با این حال ویژگی‌های مشترکی میان تمامی برنده‌ها و همچنین سازمان‌هایی که رهبران‌شان به دنبال پیروز شدن هستند، وجود دارد. این کتاب تلاشی است در جهت توضیح اینکه چگونه ساختار کلی تیم منچستر را شکل دادم و با موفقیت پیش بردم. من به هیچ وجه ادعا نمی‌کنم که این مسائل را به

راحتی می‌توان در جای دیگر به کار برد، بلکه امیدوارم خوانندگان کتاب ایده‌ها و راهکارهایی را بیابند که بتوانند آن‌ها را در زندگی خود پیاده کنند.

من یک کارشناس مدیریت یا یک فرد کارگشته در حوزه تجارت نیستم و علاقه‌ای هم ندارم تا از عبارات ثقیل و شیک استفاده کنم. بنابراین انتظار یک نسخه آکادمیک و حساب‌شده را نداشته باشید. از من نخواهید تا در مورد روش‌های خاص حسابداری، نحوه استخدام پانصد نفر در طول شش ماه، چالش‌های مدیریت ماتریکس، نحوه آماده‌سازی خط تولید یک کارخانه برای تولید صد هزار گوشی هوشمند در روز و یا بهترین روش برای طراحی نرم‌افزار توضیح بدهم؛ زیرا هیچ ایده‌ای ندارم. این تخصص دیگران است، چون کل زندگی‌ام با فوتبال پیوند خورده است. این کتاب در مورد درس‌ها و مشاهداتی است که من در طول دوره مربی‌گری‌ام در رشته فوتبال به دست آوردم.

برخلاف مربی بزرگ بسکتبال آمریکا، جان وودن (۴۵) که در تمامی دوره فعالیت حرفه‌ای‌اش از سال ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ از «هرم موفقیت» (۴۶) خود بهره برد، من هرگز از یک الگوی مشخص و یا دستورالعملی کلی بهره نبردم که در ابتدای هر فصل به بازیکنان تحمیل شود و حکم کتاب مقدس را داشته باشد. همچنین از نکات و دستورالعمل‌هایی که در کاغذهای کوچک چاپ شده باشند نفرت دارم.

راهبرد من برای مربی‌گری و هدایت تیم در طول گذر فصل‌ها تکامل یافت. در تلاشم که همین تغییر و تنوع را در این کتاب به شما عرضه کنم.

نگارش این کتاب پس از ملاقات من با مایکل موریتز (۴۷) رئیس شرکت سرمایه‌گذاری سکویا کاپیتال آغاز شد؛ شرکت خصوصی سرمایه‌گذاری آمریکایی که شهرت آن برای طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگی مانند اپل (۴۸)، سیسکو (۴۹)، گوگل (۵۰)، پی‌پال (۵۱)، یوتیوب (۵۲)، واتس‌آپ (۵۳) و ایر بی‌ان‌بی (۵۴) است. من و موریتز سال‌ها قبل از بازنشستگی‌ام در مورد انتشار یک کتاب صحبت کرده بودیم، ولی زمان، اجازه این کار را نداد. خوشبختانه در چند سال اخیر هر دوی ما وقت کافی داشتیم تا انرژی‌مان را برای نوشتن کتاب اختصاص دهیم. بعدها مشخص شد مایکل موریتز که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ مدیریت شرکت سکویا را به عهده داشته، همیشه به دنبال این بوده تا به رمز موفقیت منچستریونایتد در طول این چند دهه پی ببرد. همان‌طور که حرف می‌زدیم، مشخص شد که علاقه موریتز از این مسئله نشأت می‌گرفته که بتواند شرکتش را به همان صورت در اوج موفقیت نگه دارد. شاید بدانید که سکویا کپیتال بیشتر از سهم خود توانسته جام‌های نقره‌ای دریافت کند. مایکل در سخن

پایانی که برای این کتاب نوشته، توضیح می‌دهد که چرا و چگونه مسیرهای کاری و فکری ما یکی شده است.

«رهبری» نتیجه گفتگوهای متعددی است، بین مایکل و من که موضوعات زیادی را در برمی‌گیرد (بعضی از این موضوعات پیش از این اصلاً مورد توجه من نبوده‌اند). این گفتگوها به من اجازه داد تا تفکراتم را در مورد موضوعاتی که هر رهبر با آنها روبه‌رو می‌شود ولی فرصت سازمان‌دهی آنها را ندارد، جمع‌بندی کنم. امیدوارم بعضی از این عقاید و ایده‌ها برای شما مفید باشد.

الکس فرگوسن

منچستر

آگوست ۲۰۱۵



جاک استاین ، سرمربی اسکاتلند (راست) به همراه دستیارش سِر

الکس فرگوسن (چپ) سال ۱۹۸۵

فصل اول : به خود واقعی تان تبدیل شوید

گوش دادن

چگونه یک فرد به خود واقعی اش تبدیل می شود؟ زمانی که جوان بودم هرگز به این موضوع به طور جدی فکر نکردم، ولی به عنوان یک بازیکن و به ویژه زمانی که مربی شدم، بسیار به این موضوع علاقه مند شدم. اگر شما افرادی را هدایت می کنید، بهتر است درکی از شرایط آنها داشته باشید (در چه شرایطی بزرگ شده اند، چه چیزهایی منجر به شکوفایی استعدادهای آنها می شود و شرایطی که باعث شکست آنها می شود). تنها روش برای پی بردن به این امر، استفاده از دو فعالیت مرتبط با هم است: گوش دادن و تماشا کردن.

اغلب افراد به شکلی مؤثر از چشم و گوش شان استفاده نمی کنند؛ به طوری که بیننده دقیقی نبوده و به دقت به حرف های دیگران گوش نمی دهند. در نتیجه این امر، نیمی از رویدادهای پیرامون از نظرشان دور می ماند. می توانم مربیانی را تصور کنم که حتی در زیر آب نیز می توانند حرف بزنند. فکر نمی کنم این توانایی کمکی به آنها کند. حتماً بی دلیل نبوده که خدا به ما دو گوش، دو چشم و یک دهان داده است تا بتوانیم دو برابر حرف زدن، ببینیم و بشنویم. مهم تر از همه اینکه، گوش دادن هیچ هزینه ای ندارد.

دو نفر از بهترین شنونده‌هایی که در زندگی‌ام با آن‌ها ملاقات داشتم، مصاحبه‌گرهای تلویزیون بودند. دیوید فراست (۵۵) پیش از مرگش در سال ۲۰۱۳ تقریباً پنج دهه را به مصاحبه با مردم اختصاص داد که رئیس‌جمهور سابق آمریکا ریچارد نیکسون (۵۶) مشهورترین‌شان بود. اولین بار فراست را در سال ۲۰۰۵ ملاقات کردم. چند سال بعد، پس از اینکه شبکه بی‌بی‌سی (۵۷) را ترک کرد، با من در شبکه اسکای اسپورت (۵۸) مصاحبه کرد.

دیوید برخلاف بیشتر مصاحبه‌کننده‌های تلویزیونی، نیازی نداشت تا ثابت کند از مهمانش باهوش‌تر است. وارد حرف‌های مهمانش نمی‌شد و به هیچ‌وجه بی‌حوصله نشان نمی‌داد (این توانایی فراست، در مصاحبه طولانی‌اش با نیکسون در سال ۱۹۷۷ انعکاس یافته؛ به‌طوری‌که مدت گفتگوهای این دو به بیست‌وهشت ساعت و چهل‌وپنج دقیقه رسیده است). بخشی از این امر به ساختار برنامه وی مربوط است. وی جز افرادی نبود که بعد از مسابقه، مصاحبه‌های کوتاه انجام دهد و مدام برای بهبود کیفیت صدا، توی گوشی داد بزند. همچنین در فکر جلب‌توجه مصاحبه‌شونده بعدی نبود. دیوید دقیقاً به چشم‌های شما زل می‌زد و علاقه‌اش را کاملاً به شما نشان می‌داد. وی به آرامی با توجه به مدت سی تا شصت دقیقه (که در دنیای پیغام‌های کوتاه امروزی و تویتر یعنی ابدیت) کاری می‌کرد تا مهمانش احساس راحتی

کند. برترین موهبت او آرامش بخشیدن به مهمانش بود که همین امر به وی اجازه می‌داد تا نکات بیشتری را از مصاحبه خود به دست آورد. جای تعجب نیست که نام مستعار وی «پرسش‌گر بزرگ (۵۹)» است.

چارلی رز (۶۰) مصاحبه‌کننده قدر تلویزیون آمریکا نیز این چنین بود. من چارلی را به‌اندازه دیوید نمی‌شناسم ولی چند سال قبل، از من دعوت کرد تا در برنامه‌اش حضور یابم. از حضور در یک برنامه تلویزیونی آمریکا تا حدی ترس داشتم، چون به‌اندازه برنامه‌های تلویزیونی بریتانیا با آن‌ها آشنایی نداشتم. قبل از اینکه به برنامه چارلی بروم، از من دعوت کرد تا برای صرف نوشیدنی به هری سپیریانی (۶۱) که یک رستوران ایتالیایی در خیابان پنجم نیویورک است بروم. چارلی آدم گنده‌ای ست و دست‌هایش به‌اندازه بشقاب است، بنابراین فکر کردم نکند بخواهد مرا بزند. اولین جمله‌ای که به من گفت این بود: «می‌دونی، من یه رگم اسکاتلندیه.» بعد از این حرف، همه‌چیز خود به خود روبراه شد. چارلی من را آزاد گذاشت و اجازه داد تا در مورد هر چیزی که دوست دارم صحبت کنم. در روز مصاحبه همه‌چیز خوب پیش رفت، هرچند شک داشتم که شاید تهیه‌کننده برنامه‌اش بخواهد به‌خاطر لهجه اسکاتلندی‌ام، برای بعضی از حرف‌هایم زیرنویس بگذارد تا بینندگان می‌سی‌سی‌پی (۶۲) و کانزاس (۶۳) متوجه حرف‌هایم شوند.

من هرگز میزبان یک برنامه تلویزیونی نبودم ولی همیشه برای گوش دادن ارزش قائل بودم. این بدان معنا نیست که عادت دارم به افراد زنگ بزنم و از آنها در مورد کارهایم در موقعیت‌های مختلف سؤال بپرسم؛ بلکه در کل دوست دارم تا کارهایم درست پیش برود. در سال ۱۹۸۴ زمانی که مربی‌گری تیم گلاسکو رنجرز (۶۴) توسط جان پاتون (۶۵) که یکی از بزرگ‌ترین سهامداران باشگاه بود به من پیشنهاد شد، مجبور شدم تا از بعضی از افراد کمک بخواهم. این برای بار دوم بود که مربی‌گری این تیم به من پیشنهاد می‌شد، در نتیجه با اسکات سایمون (۶۶) که به مدت سیزده سال مربی گلاسکو بود تلفن کردم و از او کمک خواستم. در مورد رفتن به گلاسکو دودل بودم. اگر تیم آبردین را ترک می‌کردم نمی‌دانستم آیا دوباره باید به یک تیم اسکاتلندی دیگر بروم یا نه. زمانی که اسکات پی‌برد که من با قدرت برتر باشگاه رنجرز، یعنی ویلیام وادل (۶۷) صحبت نکرده‌ام، مجبورم کرد تا پیشنهاد را رد کنم، چون احساس کرد که این مسئله تنها از سوی جان پاتون بوده و احتمالاً نظر موافق هیأت مدیره جلب نشده است. درخواست را رد کردم و هرگز هم به خاطرش پشیمان نشدم.

بسیاری از افراد توانایی گوش دادن به صحبت‌های دیگران را ندارند، به ویژه زمانی که بسیار موفق‌اند و اطرافیان‌شان چاپلوسانه تظاهر می‌کنند که به حرف‌های‌شان گوش می‌دهند و تمامی گفته‌های‌شان

درست است. این افراد به حرف کسی گوش نمی‌دهند و فکر می‌کنند همه چیزدان شده‌اند. فارغ از این افراد مسرورِ قدرت، گوش دادن به حرف دیگران همیشه سودمند است. این روند مانند حضور در کلاس درسی طولانی و همیشگی است که هیچ امتحانی در کار نبوده و همیشه می‌توانید مسائل بیهوده را حذف کنید. چند مثال به ذهنم می‌رسد:

سال‌ها پیش یک نفر، مجموعه‌ای نوار حاوی گفتگوهای با بیل شنکلی (۶۸) را که بین سال‌های ۱۹۵۹ و ۱۹۷۵ مربی لیورپول بود، به من داد. بارها حین رانندگی به این نوارها گوش دادم. چیزی که در این نوارها باعث شگفتی من شد، اشتیاق و عشق جنون‌وار شنکلی به فوتبال بود، گویی که تا مغز استخوانش رخنه کرده بود. تأکیدهای تأثیرگذار شنکلی به مسائل فوتبالی، من را به سمت تلاش برای موفقیت سوق می‌داد.

در یک مورد دیگر، پس از بازی با تیم لیدزیونایتد (۶۹) در سال ۱۹۹۲، با بقیه بازیکنان توی حمام بودم (امری که برای خودم بسیار غیرمعمول بود) و به تحلیل آن‌ها از بازی گوش می‌کردم. استیو بروس (۷۰) و گری پالیستر (۷۱) در مورد مهاجمی به نام اریک کانتونا (۷۲) صحبت می‌کردند که تیم لیدز به تازگی از باشگاه نیس به خدمت گرفته بود. استیو بروس که بعدها کاپیتان منچستر شد، در مورد توانایی‌های

کانتونا بسیار حرف می‌زد. این صحبت‌ها زمینه‌ای شد تا بعدها کانتونا را به باشگاه خود بیاوریم.

حتی پیش از امضای قرارداد با کانتونا، با چند نفر آدم مورد اطمینان مشورت کردم. با ژرارد هولیه (۷۳)، مربی فرانسوی، و اریک بیلدرمن (۷۴)، روزنامه نگار ورزشی فرانسه، برای شناخت بهتر بازیکن جدیدمان صحبت کردم. همچنین با میشل پلاتینی (۷۵) صحبت کردم. پلاتینی به من گفت: «تو باید با کانتونا قرارداد امضا کنی، شخصیت او دست کم گرفته شده و تنها به کمی شناخت نیاز داره؛» همگی این افراد نکاتی را در مورد روش بهتر مدیریت این بازیکن به من انتقال دادند، چون او را فردی غیرقابل کنترل می‌شناختند. خیلی زود مشخص شد که آمدن او به منچستر تصمیمی حیاتی برای آن فصل یونایتد بود (یا به عبارت دقیق‌تر برای کل آن دهه). در شش بازی قبل از حضور کانتونا تنها چهار گل زده بودیم ولی پس از ورود کانتونا، در شش بازی، چهارده گل زدیم.

اظهارنظرهای بازیکنان درباره‌ی کانتونا که منجر به خرید او شد غیرمعمول بود ولی پی بردم که گوش دادن دقیق به حرف بازیکنان در مورد حریفان بسیار سودمند است. خیلی زود پی بردیم که آشنایی با نحوه آرایش تیم‌های حریف به تیم‌مان کمک شایانی می‌کند. همیشه تا وقتی که برگه تیم حریف را به ما می‌دادند، فقط با حدس و گمان

درباره بازی فکر می‌کردیم، چون ترکیب رقیب بر تاکتیک‌های ما تأثیرگذار بود. یک هفته قبل از بازی، بازیکنان اغلب با دوستان‌شان در مورد لیگ صحبت می‌کردند، به ویژه با هم‌تیمی‌های سابق؛ در نتیجه گاهی اوقات سرنخ‌هایی در مورد بازیکنان تیم مقابل خود به دست می‌آوردند. با این کار به نوعی مسابقه‌ای برای حدس زدن چینش ترکیب تیم حریف ترتیب می‌دادیم. مهم نبود چقدر با دقت گوش کنم چون به‌طور کامل نمی‌توانستم بازیکنان احتمالی ترکیب اصلی تیم حریف را حدس بزنم. به تدریج با افزایش بازیکنان و تیم‌ها، پیش‌بینی‌ها نیز دشوارتر شد. گاهی اوقات با عوض شدن ترکیب نهایی تیم‌های حریف، بازیکنان به شوخی به من می‌گفتند: «بازم تو درست گفتی رئیس.»

پس از اینکه یونایتد در نوامبر سال ۲۰۱۲ از نوروچ (۷۶) شکست خورد، به رسم احترام باید نزد مربی تیم حریف می‌رفتم. کریس هیوتن (۷۷) بسیار بزرگوار بود ولی اتاق پر از افرادی بود که مشغول جشن پیروزی بودند. نمی‌خواستم نقطه ضعف نشان دهم، در نتیجه وجهه خودم را حفظ کردم و به حرف‌های آن‌ها گوش دادم (به‌ویژه در مورد بازیکنانی که قرار بود مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند). تنها به‌خاطر می‌آورم که اسامی تمامی آن‌ها را در ذهنم به‌خاطر سپردم و همگی را زیرنظر گرفتیم.

یک مورد دیگر از نصیحت گرفتن از دیگران را به‌خاطر می‌آورم. در سال ۱۹۸۳، زمانی که آبردین در بازی فینال برندگان جام اروپا در شهر گوتنبرگ (۷۸) به مصاف تیم رئال مادرید (۷۹) رفت، من از جاک استاین (۸۰) برای همکاری با تیم دعوت کردم. جاک یکی از قهرمان‌های زندگی ورزشی من بود. او اولین مربی انگلیسی بود که با پیروزی سلتیک بر اینترمیلان (۸۱) توانست جام اروپا را در سال ۱۹۶۷ فتح کند. جاک دو چیز به من گفت که هرگز فراموش نمی‌کنم؛ اول اینکه به من گفت: «مطمئن شو که تیم دومی هستی که در روز قبل از بازی برای تمرین به ورزشگاه اصلی می‌ری، چون در این حالت تیم حریف فکر می‌کند شما در حال تماشای تمرین اون‌ها هستید.» وی همچنین به من توصیه کرد تا برای مربی تیم رئال، یعنی آلفردو دی استفانوی (۸۲) بزرگ، یک بطری ویسکی گران‌قیمت هدیه ببرم. وقتی بطری را به دی استفانو دادم، واقعاً شوکه شد. این کار باعث شد تا فکر کند ما از او می‌ترسیم (اینکه او مرد بزرگی‌ست و آبردین کوچک از حالا باخت را قبول کرده است). خوشحالم که به حرف‌های جاک گوش کردم چون واقعاً مؤثر بود.

بعدها زمانی که با جاک به‌عنوان کمک مربی اسکاتلند همکاری داشتم، سؤالات زیادی از وی در مورد تاکتیک‌ها و روبه‌رو شدن با مشکلات مربی‌گری می‌پرسیدم. جاک اطلاعات بسیار زیادی را در اختیار من

قرار داد. او همیشه به من می‌گفت پس از بازی هرگز کنترل اعصاب خودم را از دست ندهم. توصیه خوبی بود ولی هیچ‌وقت با سبک مربی‌گری من همخوانی نداشت. با این وجود، جای تعجب ندارد که در دفتر کارم در ویلمسلو (۸۳)، بزرگ‌ترین عکس روی دیوار به من و جاک استاین تعلق دارد؛ عکسی که قبل از بازی ولز و اسکاتلند در ده دسامبر ۱۹۸۵ گرفته شد، همان شبی که جاک فوت کرد.

آخرین مثالی که به ذهنم می‌رسد، به جیمی سیرل (۸۴) مربوط می‌شود که زمانی مربی ناتز کانتی (۸۵) بوده و در یک واحد درسی مربی‌گری که در سال ۱۹۷۳ در لیشال (۸۶) (یکی از بزرگ‌ترین مراکز ورزشی ملی بریتانیا) حضور داشتم، او به‌عنوان استاد حضور داشت. جیمی سیرل به من گفت که هرگز اجازه ندهم قرارداد تمامی بازیکنان، نزدیک زمانی خاص به پایان برسد چون در این صورت می‌توانند علیه مربی و باشگاه توطئه کنند. تا پیش از این هرگز توجهی به این مسئله نداشتم ولی پس از این گفته جیمی کاملاً حواسم را به قراردادها سوق دادم تا تاریخ آن‌ها با هم فاصله داشته باشد. حاضرم شرط ببندم که جیمی در کمتر از نیم دقیقه این توصیه را به من انتقال داد، ولی سود گوش دادن به آن، برای تمام عمرم بود. این مسئله نشان می‌دهد که توصیه‌های خوب را اغلب زمانی دریافت می‌کنیم که انتظارش را نداریم

و اینکه گوش کردن هیچ هزینه‌ای ندارد و یکی از ارزشمندترین توانایی‌هایی است که در اختیار داریم.

نگاه کردن

نگاه کردن، فعالیت مفید دیگری است که چندان مورد توجه قرار نگرفته و استفاده از آن مثل گوش دادن هیچ هزینه‌ای در بر ندارد. برای من دو نوع مشاهده وجود دارد: اولی، توجه به جزئیات و دومی توجه به تصویری جامع از شرایط است. قبل از اینکه مربی تیم آبردین شوم و آرچی ناکس (۸۷) را به عنوان کمک مربی استخدام کنم، به اهمیت توجه همزمان به جزئیات کوچک و همچنین درک چشم‌اندازی گسترده‌تر پی نبرده بودم. مدتی پس از اینکه آرچی به آبردین آمد، از من پرسید چرا او را استخدام کرده‌ام. این سؤال گیج‌ام کرد تا اینکه توضیح داد کاری برای انجام دادن ندارد چون من اصرار داشتم تا همه چیز را خودم انجام دهم. آرچی بر این مسئله تأکید داشت و تدی اسکات (۸۸)، همه کاره باشگاه آبردین نیز با وی موافق بود. آرچی به من گفت که نباید جلسات تمرین را هدایت کنم در عوض باید از کنار زمین بر تمرینات نظارت کنم. مطمئن نبودم که بتوانم این نصیحت را عملی کنم چون فکر می‌کردم جلسات تمرین از کنترلم خارج می‌شود. وقتی به آرچی گفتم که باید به خواسته‌اش فکر کنم بیشتر اصرار کرد. بنابراین، علی‌رغم میل باطنی‌ام، به خواسته او تن دادم. با خودم فکر

کردم که با این کار وقت بیشتری را برای احاطه بهتر بر امور باشگاه خواهم داشت. این کار مهم‌ترین تصمیمی بود که تا آن زمان در مورد روش مربی‌گری‌ام گرفتم. زمانی که یک قدم از همه‌چیز فاصله می‌گیرید، چیزهایی را می‌بینید که متعجب می‌شوید (گاهی اوقات لازم است تا خودتان را شگفت زده کنید). اگر با یک سوت در دهان در وسط جلسه تمرین باشید، کل تمرکز شما بر توپ خواهد بود. زمانی که به کنار زمین رفتم و بر روند تمرین نظارت کردم، وسعت دیدم افزایش یافت و توانستم کل جلسه تمرین را تحت کنترل داشته باشم. این کار به من کمک کرد تا عادات، انرژی و روحیات بازیکنان را درک کنم. این مسئله یکی از ارزشمندترین درس‌های حرفه کاری‌ام بود و خوشحالم که سی سال پیش این درس را یاد گرفتم. آرچی نوع نگاهم را شکل داد.

زمانی که بازیکن بودم تلاش می‌کردم تا هم حواس‌ام به توپ زیرپای‌ام باشد و هم اتفاقات اطراف‌ام را زیرنظر داشته باشم. ولی تا زمانی که آرچی به من تلنگر نزده بود، نمی‌دانستم که به‌عنوان سرمربی در معرض خطر توجه بیش از حد به جزئیات تیم‌ام هستم. تنها چند روز طول کشید تا به اهمیت گفته‌های آرچی پی ببرم. از آن زمان همیشه در موقعیتی قرار داشتم که هم می‌توانستم روی جزئیات تمرکز کنم و هم بتوانم تصویر کلی را ببینم.

به عنوان یک مربی، همیشه باید مواظب مسائل خاصی باشید. برای نمونه باید مراقب آسیب دیدگی بازیکنان در زمان تمرین باشید، به ارزیابی یک استعداد دوازده ساله در آکادمی نوجوانان بپردازید، به دنبال یک استعداد درخشان در یک استادیوم در آلمان باشید و یا اینکه رفتار خاص یک بازیکن یا مربی را روی میز ناهار بسنجید. مربی می تواند به دنبال الگوها و نشانه هایی در نوار تحلیل ویدئویی باشد، نوع زبان بدن افراد را تشخیص دهد و یا اینکه اندازه چمن زمین را زیر نظر داشته باشد. در باقی زمان ها مربی می تواند از چشم انداز کلی خود برای بررسی شرایط بهره ببرد.

گفتن این مسئله ساده است که باید به چیزی که چشم های مان می بیند باور داشته باشیم، ولی انجام این مسئله بسیار دشوار است. جهت گیری ها و پیش داوری ها متعددی در اطراف ما وجود دارد که بر دیدگاه ها و تفکرات ما تأثیر می گذارند. اگر یک استعدادیاب به من بگوید که یک بازیکن، پای چپ خوبی دارد، زمان بررسی این فرد تمرکز فقط روی همین نکته می ماند، در نتیجه دیگر توانایی ها و نقایص او بر من پوشیده می ماند. من همیشه به گفته های دیگران احترام می گذاشتم ولی دوست داشتم تا با چشم های خودم و بدون تأثیرپذیری از گفته های دیگران، در مورد افراد قضاوت کنم.

این یکی از نمونه‌هایی است که چندین دهه از آن بهره بردم: در سال ۱۹۶۹، تیم آلمان غربی (۸۹) در ورزشگاه راگبی پارک (۹۰) در کیلمارنوک (۹۱) مشغول تمرین بود و من از کارل هاینز هدرگات (۹۲)، عضو فدراسیون فوتبال آلمان، خواستم تا تمرین این تیم را از نزدیک تماشا کنم. تنها افراد حاضر در زمین تمرین، بازیکنان تیم و تدارکات، نگهبانان محوطه و من بودیم. حدود یک ساعت و نیم تمرین را تماشا کردم. بازیکنان بدون دروازه‌بان تمرین می‌کردند و تنها بر حفظ توپ تمرکز داشتند؛ امری که در آن دوره از فوتبال عجیب بود چون مربیان بر دویدهای طولانی در جلسات تمرین تأکید داشتند. این مسئله تأثیر عمیقی بر من داشت و از آن زمان به بعد بر اهمیت حفظ توپ تأکید کردم. زمانی که در سنت‌میرن (۹۳) مربی شدم، تمرین آقا وسط چند نفره را رواج دادم. در این تمرین که در فضای بیست‌وپنج در بیست‌وپنج یاردی بود، دو بازیکن را مقابل چهار بازیکن قرار می‌دادم که بازیکنان را مجبور می‌کرد تا در فضایی بسیار محدود کار کرده و مهارت‌های خود را در حفظ توپ بهبود بخشند. با بالا رفتن مهارت بازیکنان، فضاها کوچک‌تر شدند. این مسئله به بهبود خیلی چیزها کمک کرد: تسلط بر توپ، بازی بدون توپ و در نهایت یادگیری فوتبال تک ضرب. این تکنیکی در مربی‌گری بود که من تا آخرین جلسه تمرین در تیم منچستر در هیجده می سال ۲۰۱۳ به کار بردم. تماشای

تمرین نود دقیقه‌ای در ورزشگاه کیلمارنوک در سال ۱۹۶۹ به یادگیری درسی منتهی شد که تا حدود نیم قرن از آن بهره بردم.

مشاهده که به معنای سنجش دیگران و موقعیت‌هاست، بخش حیاتی از روند آماده‌سازی‌ست که در باشگاه یونایتد به یک عادت تبدیل شده است؛ به‌طوری‌که قبل از بازی‌های بزرگ، تیم‌های حریف باید به دقت زیرنظر قرار گیرند. این مسئله قبل از تحلیل‌های پیچیده ویدئویی اهمیت بسیار بیشتری داشت چون قبل از آن بهترین کاری که می‌توانستیم انجام دهیم، جلو و عقب بردن نوار ویدئویی بود. یک مثال از به کارگیری عملی سیستم مشاهده، به بازی فینال سال ۱۹۹۱ جام در جام اروپا مربوط می‌شود که در آن منچستر باید با بارسلونا (۹۴) بازی می‌کرد. بعد از محرومیت تیم‌های انگلیسی از شرکت در رقابت‌های اروپایی به دلیل فاجعه هیسل (۹۵) در سال ۱۹۸۵، این اولین فینال اروپایی بود که یک تیم انگلیسی در آن حضور داشت. من همراه با استیو آرچیبالد (۹۶) که بازیکن سابق تیم آبردین بود به دیدن بازی رفت نیمه‌نهایی بین تیم‌های بارسلونا و یوونتوس رفتیم. در این بازی، مهاجم اصلی تیم بارسلونا، هریستو استویچکوف (۹۷) بسیار تأثیرگذار ظاهر شد و دو گل به ثمر رساند. در بازی برگشت در تورین (۹۸)، استویچکوف از ناحیه همسترینگ دچار آسیب دیدگی شد و بازی فینال را از دست داد. این حادثه باعث برهم خوردن ترکیب

اصلی بارسلونا شد. در طول بازی فینال، مایکل لادروپ (۹۹) از میانه زمین به جلو انتقال داده شد تا نقش مهاجم نوک را بازی کند (امری که در نتیجه تماشای بازی بارسلونا آن را پیش‌بینی کرده بودیم). در نهایت با توجه به تاکتیک‌های درستی که انتخاب کرده بودم و همچنین خنثی کردن توانایی‌های لادروپ، بازی را دو بر یک بردیم.

بازیکنان زیادی بودند که من به آن‌ها توجه زیادی نکردم ولی در نهایت بازیکنی کامل و تمام عیار شدند. در سال ۲۰۰۳، به تماشای بازی پیتر چک (۱۰۰) در فرانسه رفتم. در همان بازی دیدیه دروگبا (۱۰۱) که قبلاً اسمش را نشنیده بودم، هم مشغول بازی بود. او یک مهاجم قدرتمند با شم گلزنی بالا بود که در نهایت از چنگ‌مان در رفت. این مسئله برای پارک جی‌سونگ (۱۰۲) اتفاق نیفتاد. در سال ۲۰۰۵ برای دیدن بازی مایکل اسین (۱۰۳) در جام باشگاه‌های اروپا به ورزشگاه لیون (۱۰۴) رفتم. تیم لیون در مرحله یک چهارم نهایی با تیم پی‌اس‌وی آینده‌وون (۱۰۵) بازی داشت. هدف من دیدن بازی اسین بود ولی ناگهان بازیکنی چشمم را گرفت که پراز انرژی بود و مثل یک خروس جنگی می‌جنگید. این بازیکن پارک جی‌سونگ بود. هفته بعد برادرم مارتین فرگوسن (۱۰۶) را برای تماشای بازی او فرستادم تا نظر او را نیز بدانم. برادرم با من موافق بود و با پارک قرارداد بستیم. پارک

جزو معدود بازیکنانی بود که همیشه می‌توانست برای خود فضای آزاد ایجاد کند.

لحظات بسیار خاصی وجود داشت. همیشه از برخورد تصادفی و شناسایی ناگهانی استعدادی که انتظارش را نداشتم لذت می‌بردم. خیلی به ندرت چیز شگفت‌انگیزی را می‌بینید که فکر می‌کنید از دنیای دیگری آمده است، هرچند اریک کانتونا در بهترین دوران فوتبالی‌اش همین‌طور بود. این لحظات و بازیکنان، پاداشی برای یک عمر نگاه دقیق به مسائل هستند. هیچ‌کدام ناگهان به دامن شما نمی‌افتند. این‌ها همگی حاصل نظارت بیست و چهار ساعته است.

مطالعه

من در طول سال‌های مختلف اطلاعات ارزشمندی را از خواندن کتاب‌ها به دست آوردم. به‌عنوان یک دانش‌آموز، والدینم را چندان خوشحال نکرده بودم (عمده‌اش ناشی از عشق من به فوتبال بود)، در نتیجه در سن شانزده سالگی تحصیل را کنار گذاشتم. ولی همیشه مطالعه را دوست داشتم. وقتی که فاجعه سقوط هواپیمای تیم منچستر در مونیخ را در شش فوریه ۱۹۵۸ شنیدم، در کتابخانه مشغول مطالعه بودم. من اشتراک روزنامه‌ها و مجلات زیادی را دارم، از جمله دیلی اکسپرس (۱۰۷)، ساندی میل (۱۰۸)، ساندی پست (۱۰۹)، ساندی اکسپرس (۱۱۰) و ایندیپندنت (۱۱۱)؛ البته گوشه چشمی هم به

ریسینگ پست (۱۱۲) داشتم که در مورد مسابقات اسب سواری بود. ولی بیش از همه به خواندن کتاب علاقه داشتم.

علاقه من به کتاب، فرای حوزه فوتبال است. یکی از مربیانی که در موردش کتابی خواندم، از رشته ورزشی است که هیچ اطلاعاتی در مورد آن ندارم. این مربی، جان وودن (۱۱۳) بود که توانست در رشته بسکتبال تیمش را طی دوازده فصل به ده قهرمانی در لیگ برساند. وی ظاهراً قدرت الهام بخشی بسیار بالایی داشته و همیشه نشان می داد که در تیم، رئیس کیست. هرگز افرادی را که سرکش بوده و یا از مسیر تعیین شده اش خارج می شدند تحمل نمی کرد. کتابی نیز در مورد وینس لومباردی (۱۱۴) خواندم. لومباردی در هنگام مربی گری در تیم گرین بای پاکرز (۱۱۵)، در ایالات متحده بسیار معروف بود. همان قدری که من شیفته فوتبال انگلیس بودم، لومباردی نیز شیفته و مجذوب فوتبال آمریکایی بود. این جمله معروف او را هرگز فراموش نمی کنم: «ما بازی رو نباختیم، فقط وقت کم آوردیم.»

کتاب های زیادی در مورد مدیریت و رهبری خواندم ولی شاید به خاطر توجه شدیدی که به شغلم داشتم، هیچ کدام شان را مفید ندیدم. همین وضعیت برای کتاب های ورزشی و شرح حال بازیکنان نیز وجود داشت. زندگی نامه یک بازیکن از تیم منچستر نیز همان چیزی را که حس کرده بودم از زاویه دیگری روایت می کرد. ترجیح می دادم کتاب هایی

را مطالعه کنم که ارتباط کمی با کار روزانه‌ام دارند. البته گاهی اوقات کتاب‌های فوتبالی را نیز می‌خواندم، برای نمونه کتاب دیوید پیس (۱۱۶) به نام «یونایتد نفرین شده (۱۱۷)» که در مورد چهل و چهار روز مربی‌گری برایان کلاف (۱۱۸) در لیدزیونایتد در سال ۱۹۷۴ بود. با این حال این را باید بگویم که این کتاب برای من چندان جذاب نبود. هرچند، کتاب زندگی‌نامه بابی رابسون (۱۱۹) به نام «بدورد اما نه خداحافظی (۱۲۰)» من را بسیار جذب کرد. رابسون کسی است که او را شدیداً ستایش می‌کنم. او زندگی‌اش را به عنوان یک کارگر معدن آغاز کرد و پس از اینکه در یک قدمی فینال جام جهانی سال ۱۹۹۰ دستش از جام دور ماند، از مربی‌گری انگلستان اخراج شد، پا پس نکشید و به ترتیب هدایت تیم‌های پی‌اس‌وی آینده‌وون، پورتو، بارسلونا و در نهایت تیم شهر زادگاهش نیوکاسل را بر عهده گرفت. از میان زندگی‌نامه‌های بازیکنان تنها کتاب گری نویل (۱۲۱) به نام «سرخ (۱۲۲)» توجه‌ام را به خود جلب کرد. این کتاب در سال ۲۰۱۱ چاپ شد و تصویری عالی از فشار وارد بر بازیکنان و نیاز به موفقیت را برای خوانندگان به نمایش گذاشت.

نمی‌خواهم زیاد به این مسئله پردازم ولی در بعضی از کتاب‌های مربوط به تاریخ جنگ، مسائلی را مرتبط با فوتبال مشاهده کردم. هر ژنرال باید بهترین زمان برای حمله و حفظ آرامش نیروهای خود را

شناسایی کند. عجیب اینکه این مسئله را در جلسات تمرینی نیروی هوایی ویژه بریتانیا (۱۲۳) نیز مشاهده کردم. مسئول این نیرو به من گفت که ابتدا نیروهایش دشمن را به گوشه‌ها رانده و آن‌ها را درگیر مسائل حاشیه‌ای می‌کنند و سپس حمله نهایی را به قلب دشمن انجام می‌دهند. یک سال تمامی اعضای تیم یونایتد را به مدت چندین روز به منطقه هرفوردشایر (۱۲۴) که محل تمرینات اس‌آی‌اس (۱۲۵) بود بردیم. این نیرو شمه‌ای از تمامی کارهایش را به ما نشان داد (حمله با هلیکوپتر، تیراندازی از فواصل مختلف و متلاشی ساختن مواضع دشمن فرضی). بازیکنان عاشق این صحنه‌ها شدند. درسی که من از این نیروها گرفتم، کارایی آرایش جنگی بود؛ به‌طوری‌که با حمله به جناحین، مرکز قدرت به تدریج استحکام خود را از دست می‌داد. این درس نظامی را به‌طور مستقیم وارد جلسه تمرین کردم. آن هفته با تیم لیورپول (۱۲۶) بازی داشتیم. در آن بازی بازیکنانم از جناحین حملاتی را ترتیب می‌دادند که دفاع حریف را به هم بریزند تا فرصت لازم برای گری پالیستر فراهم شود. در آن بازی پالیستر دو بار با کمک همین تاکتیک گل زد. این گل‌ها را می‌توان بازسازی یک صحنه نبرد دانست، البته با این تفاوت که گزارشگران تلویزیونی متوجه آن نشدند. من همیشه به تاریخ آمریکا علاقه داشتم (هم در حوزه نظامی و هم در حوزه سیاسی) و کتاب‌های زیادی در مورد آبراهام لینکلن (۱۲۷) و

جان اف کندی (۱۲۸) مطالعه کردم، بخصوص خوب می دانم فکر کردن قبل از تصمیم گیری، تا چه اندازه می تواند ارزشمند باشد. کتاب دوریس کرنز گوودوین (۱۲۹) به نام «تیم رقبا: نبوغ سیاسی آبراهام لینکلن (۱۳۰)» خیلی جالب بود. راهبرد دقیق کندی در زمان بروز بحران موشکی کوبا (۱۳۱) در سال ۱۹۶۲ نیز مثالی عالی از تصمیم گیری حساب شده و سنجیده است. با بالا رفتن سنم، بیش از پیش به اهمیت کار دقیق برای تصمیم گیری های درست پی بردم. در اولین روزهای مربی گری ام بسیار عجول بودم. عبارت «بذار در موردش فکر کنم» به ندرت به زبانم می آمد. زمانی که جوان هستید می خواهید به ماه پرواز کنید و خیلی زود هم تمایل به انجام این کار را دارید. با افزایش سن، این اشتیاق و انگیزه در اثر تجربه آرام می شود.

من به این مسئله پی برده ام که انسان ها با نیروهای متفاوتی غیر از نگاه کردن، گوش دادن و مطالعه شکل می گیرند. همه ی ما قربانی تصادفی دی ان ای (۱۳۲) والدین خود هستیم. به شانس اعتقاد داریم و شرایط رشد و نوع تحصیلات نیز اهمیت دارند. با این حال، همه دارای دو ابزار بسیار قدرتمند هستیم که کاملاً تحت کنترل مان قرار دارند: چشم و گوش مان. نگاه کردن به دیگران، گوش دادن به توصیه های آنها و مطالعه در مورد مردم، سه مورد از بهترین کارهایی هستند که من تا به اینجای زندگی ام انجام داده ام.



دیوید بکام بازیکن تیم جوانان منچستریونایتد ، فوریه ۱۹۹۲

فصل دوم : پی بردن به اشتیاق

نظم و انضباط

نظم از همان روزهای اول زندگی در کلهام فرو رفته بود. پدرم به معنای واقعی کلمه فردی منظم بود. او در کشتی سازی کار می کرد که شغلی سخت و خشن بود. زیاد صحبت نمی کرد. خیلی کله شق و در عین حال باهوش بود. در چهارده سالگی ترک تحصیل کرد ولی هیچ وقت مطالعه را کنار نگذاشت. دلش می خواست تا من و برادرم حرفه خاصی را یاد بگیریم، در نتیجه اجازه نمی داد تا زمانی که دوره کارآموزی را در ابزارسازی تمام نکرده ام، یک فوتبالیست حرفه ای شوم. از همان سن کم، پدرم نظم و انضباط را در وجود ما نهادینه کرد. همیشه برای رفتن به مدرسه سر ساعت شش صبح بیدارم می کرد. رأس ساعت شش و چهل و پنج دقیقه از خانه بیرون می رفت. چون دوست داشت وقتی درهای کارخانه باز می شود در حیاط حاضر باشد. شاید به همین دلیل بود که چند دهه بعد که مربی فوتبال شدم، مثل پدرم عادت داشتم زودتر از همه در محل کار حاضر باشم. پس از اینکه برای فوتبال حقوق دریافت می کردم، عادت داشتم شنبه شبها بیرون بروم. پدرم این کارم را دوست نداشت. فکر می کرد خوش گذران شده ام. شش ماه

بدون حتی رد و بدل کردن یک کلمه زندگی کردیم. خیلی شبیه هم بودیم.

در چهارده سالگی برای تیم آماتورهای درام چاپل (۱۳۳) شروع به بازی کردم. این تیم بزرگ‌ترین تیم آماتوری در اسکاتلند بود. مالک این تیم داگلاس اسمیت (۱۳۴) بود؛ یک مرد تقریباً ثروتمند که مالک یک کارگاه اوراق کشتی بود. وی با کافه رید (۱۳۵) در مرکز گلاسکو قرارداد داشت تا بازیکنان جوان در آنجا مجانی ناهار بخورند. اسمیت مالک پنج تیم بود (زیر هیجده سال، زیر هفده سال، زیر شانزده سال، زیر پانزده سال و زیر چهارده سال). آخر هر هفته، اسکات ما را به املاک خود در دونبارتون شایر (۱۳۶) می‌برد. ما را از جلوی خوک‌داری‌اش عبور می‌داد و سپس اجازه می‌داد تا در گروه‌های پنج‌تایی در زمین بولینگ بازی کنیم. هر زمان که یکی از تیم‌هایش می‌باخت سخت عرق می‌کرد و به شدت عصبانی می‌شد. وی بسیار منظم بود و علاقه‌ای شدید به پیروزی داشت.

نظم و انضباط از همان روز اول مربی‌گری‌ام در سنت‌میرن، بین سال‌های ۱۹۷۴ و ۱۹۷۸ اهمیت داشت. زمانی که برای اولین بار در تیم حاضر شدم، روزنامه محلی آنجا به نام پیزلی دیلی اکسپرس (۱۳۷) عکاسی را برای گرفتن عکسی از تیم و مربی جدیدش به محل تمرین فرستاد. صبح روز بعد عکس را در روزنامه دیدم؛ یان رید (۱۳۸)،

کاپیتان تیم درست پشت سر من ایستاده و با انگشتانش روی سرم شاخ گذاشته بود. وقتی اولین بازی‌مان را به کودن‌بیث (۱۳۹) باختیم، رید را دوشنبه صبح به دفترم فراخواندم. رید گفت که تنها قصد شوخی داشت. ولی به او گفتم: «که از این نوع شوخی‌ها خوشم نمی‌آید.» جان موات (۱۴۰) بازیکن جوان و خوبی بود که هر زمان به او حرفی می‌زدم به من جواب سربالا می‌داد. رید و موات را وارد لیست سیاه خودم کردم. بازیکن دیگری بود که به من گفت نمی‌تواند در جلسه تمرین حاضر شود چون باید با دوست دخترش به یک کنسرت پاپ برود. از این بازیکن پرسیدم مگر کنسرت‌ها فقط شب‌ها برگزار نمی‌شوند؟ او پاسخ داد مسئله این نیست، و من در جوابش گفتم: «اگر بخواهی می‌تونی به کنسرت بری، ولی دیگه هیچ‌وقت به تیم برنگرد.» با این کارها فقط می‌خواستم به همه بفهمانم که من علاقه‌ای به بی‌نظمی ندارم و همه باید نظم تیمی را رعایت کنند. در نهایت بازیکنان متوجه این امر شدند. وقتی سرمربی شدم، یکی از وظایفم جا انداختن نظم و انضباط بود. در سنت‌میرن، تیم از بازیکنان نیمه‌وقت تشکیل شده بود ولی همه با یک اتوبوس به محل بازی‌ها می‌رفتیم. روز یکی از مسابقات، بازیکنی تصمیم گرفت تا با ماشین شخصی‌اش به فایف‌شرقی (۱۴۱) بیاید. قبل از مسابقه شدیداً به این بازیکن تاختم و گفتم که خود را از حضور در

تیم محروم کرده است. بعداً فهمیدم که بازیکن جایگزینی برای او ندارم، بنابراین، درس نظم و انضباطم بی‌فایده بود.

وقتی به آبردین رفتم، فهمیدم که باید مقداری از انضباط و شدت عمل گلاسکویی را وارد تیم کنم. اصلاً وقت را تلف نکردم. روحیه‌ام بسیار تهاجمی بود و توجهی هم به ناراحتی بازیکنان نداشتم، تنها می‌خواستم قابلیت آن‌ها را افزایش دهم و از آن‌ها مرد بسازم.

در آبردین سه بازیکن حضور داشتند که به عقیده من تا حدی در دسرساز بودند. این سه نفر جلسات تمرین را زیاد جدی نمی‌گرفتند. در نتیجه هر بعدازظهر برای آن‌ها تمرینات اضافی مشخص می‌کردم، در لیست ذخیره‌ها قرار گرفتند و آن‌ها را مجبور می‌کردم تا در شب‌های سه‌شنبه و چهارشنبه، در مناطق سردی مثل پیتزهد (۱۴۲) بازی کنند. در نهایت از دست هر سه خلاص شدم.

نظم و انضباط ظاهراً چندین دهه پیش در تیم‌ها تزریق شده بود چون به ندرت تغییر می‌کردند. باور این مسئله سخت است (مخصوصاً با دیدن هفت بازیکن ذخیره بر روی نیمکت) که تعویض بازیکنان از اواسط دهه ۱۹۶۰ به بعد مجاز شد. زمانی که پسر بچه بودم ترکیب تیم‌ها به ندرت در کل فصل تغییر می‌کرد؛ برای نمونه می‌توانم تمام تیم ریث‌راورز (۱۴۳) در اوایل دهه ۱۹۵۰ را نام ببرم. در آن زمان عدم

تغییر ترکیب تیم الزام اقتصادی هم داشت چون متضمن دریافت سود بود.

زمانی که جوان تر بودم، بیش از حد خشک و انضباط‌گرا بودم، گاهی اوقات کارهایی انجام دادم که بعداً پشیمان شدم؛ برای مثال، پس از بازگشت آبردین از سوئد با مقام قهرمانی جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳، نمایشی عمومی برای بازیکنان و تماشاگران داشتیم که در ورزشگاه آبردین، پیتودری (۱۴۴)، پایان می‌یافت. تمامی هواداران می‌خواستند که بازیکنان جام را در اطراف ورزشگاه به حرکت درآورند. مارک مک گی (۱۴۵) که در آن زمان مهاجم وسط تیم بود، علاقه داشت تا جام را به هواداران نشان دهد. ولی ناگهان فکر کردم که مارک حد خودش را رعایت نکرده و بر سرش داد زدم که حق ندارد جام را حمل کند. بعداً مادر مارک به رختکن آمد و من را شرمنده کرد. در نتیجه فردا صبح به مارک تلفن زدم و از او عذرخواهی کردم. از او خواستم تا با من همراه شود تا جام را در بندر، به هوادارانی نشان دهیم که با کشتی از گوتنبرگ برگشته بودند. اصلاً علاقه‌ای نداشتم تا این‌گونه حوادث دوباره برایم اتفاق بیفتد.

مسئله نظم و انضباط در تمامی دوره حرفه‌ایم با من همراه بود. در گفتگوهایی که با مارتین ادواردز (۱۴۶) قبل از پذیرفتن پیشنهاد منچستر یونایتد در نوامبر سال ۱۹۸۶ داشتم، پی بردم که بعضی از

بازیکنان منچستر عادت به مصرف بیش از حد مشروبات الکلی دارند. ادواردز به من گفت که یکی از دلایل علاقه یونایتد به من برای دادن پست مربی گری، شهرت من به عنوان یک مربی با انضباط و عدم پذیرش رفتارهای نامناسب است.

وقتی وارد منچستر شدم اصولی سست و بی قیدوبند در مورد بعضی از مسائل وجود داشت، از جمله لباس بازیکنان در زمان مسافرت به دیگر شهرها برای انجام بازی های رسمی. بازیکنان عادت داشتند هر نوع لباس ورزشی با هر مارکی (ریبوک (۱۴۷)، پوما (۱۴۸) و آدیداس (۱۴۹)) که علاقه داشتند بپوشند. این مسئله بی نظمی محض بود. بلافاصله گفتم که بازیکنان باید با لباسی رسمی و کراوات و دارای آرم باشگاه در مسافرت ها حاضر باشند. زمانی که فابین بارتز (۱۵۰) در سال ۲۰۰۰ از موناکو (۱۵۱) به منچستر پیوست، مجبور شد تا خود را با سبک لباس پوشیدن تیم تطبیق دهد. او این کار را با عوض کردن لباسش در اتوبوس انجام می داد. پس از بازی، بارتز کت و شلوارش را به تدارکات تیم، آلبرت مورگان (۱۵۲)، می داد تا از آن ها مراقبت کند. یک بار اریک کانتونا قانون پوشیدن لباس را در یک مهمانی، در سالن اجتماعات مرکزی شهر شکست. اریک با یک ژاکت جیر با دنباله هایی بلند و پشت آن تصویری از یک سرخ پوست آمریکایی حک شده بود

در سالن حاضر شد. روز بعد برایم قسم خورد (و باور کردم) که فکر می‌کرده مراسم یک مهمانی ساده است و نیازی به لباس رسمی ندارد. بازیکنان فرصت‌های زیادی را به مربی می‌دهند تا آن‌ها را مجازات کند، در نتیجه تنها باید بهترین لحظات را انتخاب کنید. نیازی نیست تا برای انتقال پیام خودتان همه را مجازات کنید و به همه سخت بگیرید. برای نمونه، هرگز فکر نمی‌کردم که جریمه کردن بازیکنان برای دیر رسیدن به جلسه تمرین مفید باشد. در اطراف شهر منچستر، به ویژه در زمستان، در صورت تصادف و یا عملیات راهداری، راه‌ها به سرعت بسته می‌شوند. بازیکنان گاهی اوقات در ترافیک گیر می‌کنند و دیر به تمرین می‌رسند. اگر بازیکنی یک یا دو بار این کار را انجام دهد مشکلی نیست. هرچند، اگر کسی چند بار این کار را انجام می‌داد، به وی توصیه می‌کردم تا ده دقیقه زودتر از خانه‌اش خارج شود چون دیر کردن باعث می‌شود هم‌تیمی‌هایش از او مأیوس شوند. هیچ بازیکنی دوست ندارد هم‌تیمی‌هایش از او ناامید شوند. تنها بازیکنی که به‌خاطر این امر جریمه شد مارک بوسنیچ (۱۵۳) بود، چون دائم دیر می‌رسید.

من از ورود به حوزه‌هایی که به‌نظر بازیکنان حریم شخصی آن‌ها بود هیچ ترسی نداشتم؛ چیزهایی مانند مدل مو و زیورآلات. هرگز درک نمی‌کردم که چرا بازیکنان دل‌شان می‌خواهد تا در زمانی که همه

تلاش زیادی برای حفظ تناسب فیزیکی خود دارند، به دنبال بلند کردن موهایشان باشند. موی بلند به هیچ وجه برای من معنا نداشت. اولین بازیکنی که در این مورد با وی مشکل پیدا کردم، کارل پوبورسکی (۱۵۴) بود که در سال ۱۹۹۶ از اسلاویا پراگ (۱۵۵) به منچستر آمد. به نظر می‌رسید که پوبورسکی برای حضور در گروه موسیقی لد زپلین (۱۵۶) مناسب‌تر است تا تیم منچستریونایتد. تلاش کردم تا وی را متقاعد کنم موهایش را کوتاه کند، ولی هر طوری که موهایش را کوتاه می‌کرد من با آن مشکل داشتم. بعضی از بازیکنان گردنبندهایی از صلیب داشتند که ظاهراً از صلیب زائران ویا دولوروسا (۱۵۷) در اورشلیم (۱۵۸) سنگین‌تر بودند. من تمامی این موارد را قدغن کردم. هرچند، کار زیادی در مورد خالکوبی‌ها از دست من برنمی‌آمد چون نمی‌توانستم بهانه خوبی برای ممنوع کردن آن‌ها پیدا کنم. اریک کانتونا این مسئله را در تیم باب کرد. یک روز صبح اریک با تصویر خالکوبی شده یک سرخپوست آمریکایی بر روی سینه چپش در محل تمرین حاضر شد. چون اریک مورد احترام هم تیمی‌هایش بود، تعدادی از آن‌ها از او تقلید کردند. من همیشه تحت تأثیر کریستیانو رونالدو (۱۵۹) قرار داشتم که هرگز اجازه نداد بدنش خالکوبی داشته باشد. این مسئله نکته‌های زیادی در مورد نظم و انضباط او یادآور می‌شد.

رهبران می‌توانند دستورات و قوانین متفاوتی را وضع کنند. رهبران کم‌تجربه و فاقد اعتماد به نفس، اغلب هر خطای کوچکی را توهینی بزرگ تلقی می‌کنند. بنابراین همه‌چیز زمانی خوب است که همه را به اندازه کافی تنبیه کرده باشند، پس گزینه دیگری نخواهند داشت. من به تدریج به اهمیت این جمله پی بردم که «مجازات باید با میزان جرم تناسب داشته باشد.» من به شخصه مجازات‌های زیادی داشتم. یک مورد ساده ولی مرگبار، دوره سکوت بود. من اغلب از این حربه استفاده می‌کردم. این روش هیچ نیازی به تحقیر عمومی و یا تندزبانی نداشت بلکه از آنجا که همه به تشکر و قدردانی نیاز دارند، فردی که در دوره سکوت من قرار می‌گرفت، به خوبی می‌دانست که بدجوری در مخمصه گیر کرده است. برای متمرکز کردن توجهات بازیکنان به مسائل تیم، جریمه‌های زیادی را تعیین کردم. گاهی اوقات به‌خاطر کارت‌های بی‌مورد و یا رفتار نادرست در زمین، مثل ناسزا به داور، تکل وحشیانه و یا رفتار غیرقابل قبول در خارج از زمین بازی، بازیکنان را جریمه نقدی می‌کردم. مقدار این جریمه‌ها با افزایش دستمزدها بیشتر می‌شد ولی ماهیت جریمه‌ها ثابت باقی می‌ماند. پس از یک جشن فاجعه‌بار در کریسمس سال ۲۰۰۷، تیم اصلی و ذخیره را به‌اندازه یک هفته جریمه کردم.

بازیکنان جوانی که دوست داشتند به تیم اصلی راه پیدا کنند، از مسافرت با تیم اصلی منع می‌شدند. برای اعضای تیم روش‌های دیگر جریمه شدن وجود داشت؛ مثل بیرون گذاشتن بازیکن از نیکمت، اما تنبیه سخت‌تر این بود که با لباس رسمی روی نیکمت بنشینند. برای فوتبالیست این تنبیه مانند اعدام بود.

در نهایت، سخت‌ترین جریمه‌ها وجود داشت (تعلیق و انتقال به دیگر تیم‌ها). ممکن است فکر کنید که مورد دوم شدیدترین نوع جریمه باشد ولی من این‌گونه فکر نمی‌کردم. زمانی تصمیم می‌گرفتیم بازیکنی را به فروش برسانیم که دیگر تناسبی با ساختار تیم نداشت، یا در دیگر موارد، همانند کریستیانو رونالدو، که به قول و قرارهای رد و بدل شده پایبند ماندیم. از دیدگاه من، محرومیت بدترین نوع مجازات بود چون این جریمه باید از سوی بازیکن و باشگاه تحمل می‌شد. این مسئله در ژانویه سال ۱۹۹۵ اتفاق افتاد که در آن اریک کانتونا توسط باشگاه و همچنین اتحادیه فوتبال انگلیس به مدت هشت ماه محروم شد.

هر بازیکنی از اینکه از تیم اصلی کنار گذاشته شود نفرت دارد. این حس ناامیدی با افزایش سن بازیکنان و روبه‌رو شدن با این حقیقت که روزهای اوج آن‌ها به اتمام رسیده به وجود می‌آید. هرچند، من هرگز اجازه ندادم تا احساسات در انتخاب تیم اصلی بر من غلبه کند و این در مورد تیم‌های بزرگ کاملاً مصداق دارد. در سال ۱۹۹۴، اجازه ندادم

تا برایان رابسون (۱۶۰) در فینال جام حذفی بازی کند. برایان در انتهای دوره سیزده سال بازی در یونایتد قرار داشت و اصلاً فکر نمی‌کردم که بردن چهارمین جام حذفی برای وی چقدر مهم باشد. حالا که به گذشته فکر می‌کنم، می‌بینم تنها کاری که می‌توانستم انجام دهم این بود که او را در تیم ذخیره نگه دارم و یا شاید در دقایق آخر او را به میدان می‌فرستادم.

اگرچه معمولاً زود از کوره در می‌روم، ولی روحیه‌ام تأثیرات مخربی به دنبال ندارد. این مسئله در مورد بازیکنانی که کنترل و انضباط خود را در زمین از دست می‌دادند صدق نمی‌کرد. اگر بازیکنان مدام کارت زرد می‌گرفتند و یا بدتر کارت قرمز، این مسئله برای تیم عواقب ناخوشایندی را به همراه داشت. در این حالت نه تنها مجبور بودیم ده نفره بازی کنیم بلکه محرومیت از بازی بعدی نیز برای تیم گران تمام می‌شد. پیتراشمایکل (۱۶۱)، پل اینس (۱۶۲)، برایان رابسون، روی کین (۱۶۳)، مارک هیوز (۱۶۴) و اریک کانتونا همگی توانایی این را داشتند تا در یک اتاق خالی هم دعوا راه بیندازند. این فرآیند کمکی به تیم نمی‌کرد و من هم وقتی آن‌ها به‌خاطر رفتار نامناسب مجازات می‌شدند ناراضیتی‌ام را پنهان نمی‌کردم.

افرادی وجود دارند که ظاهراً با نظم و انضباط میانه‌ای ندارند. خوان سباستین ورون (۱۶۵)، هافبک آرژانتینی، این‌گونه بود. هیچ‌وقت

نتوانستم او را با سیستم باشگاه تطبیق دهم. او بازیکنی فوق‌العاده با توانایی‌هایی برجسته، ولی درعین حال ناآرام و غیرقابل کنترل بود. اگر او را برای پست هافبک میانی انتخاب می‌کردم در انتهای بازی نقش گوش راست را می‌گرفت. اگر گوش راست را به او می‌سپردم، در انتها باید در گوش چپ زمین او را پیدا می‌کردید. ورون فاقد نظم لازم برای بازی بود، در نتیجه بعد از دو سال و انجام هشتاد و دو بازی، او را فروختیم. شما نمی‌توانید تیمی خوب را با بازیکنانی که روحیه تیمی ندارند شکل دهید.

بازیکنانی هم وجود دارند که مو به مو به دستورات عمل می‌کنند. پارک جی‌سونگ، هافبک میانی اهل کره جنوبی، از همین دست بازیکنان بود. اگر به پارک دستوری می‌دادم آن دستور را با چنگ و دندان به اجرا درمی‌آورد. زمانی که با تیم آث میلان (۱۶۶) در لیگ قهرمانان اروپا در سال ۲۰۱۰ بازی داشتیم، از پارک خواستم تا مأمور مهار آندره پیرلو (۱۶۷)، هافبک میانی و خلاق تیم میلان، شود. پیرلو موتور طراح تیم میلان بود ولی آن شب پارک جی‌سونگ به شکلی عالی او را از کار انداخت.

من نظم و انضباط را سرلوحه امور قرار دادم، امری که شاید به بهای از دست دادن چندین جام برای ما تمام شد. اگر مجبور باشم به گذشته برگردم، کارهایم را دقیقاً تکرار می‌کنم، چون زمانی که نظم و انضباط

از بین برود باید کاملاً با موفقیت خداحافظی کرد و زمینه را برای آشوب و بی‌نظمی آماده ساخت. کمی بعد از کریسمس سال ۲۰۱۱، فهمیدم که سه بازیکن منچستر برای شرکت در جشن به مرکز شهر رفته و روز بعد با بدترین وضع ممکن در زمین تمرین حاضر شدند. به همین خاطر، برای آن‌ها تمرین اضافی در نظر گرفتم و هر سه را برای بازی با بلکبرن راورز (۱۶۸) از تیم کنار گذاشتم. در آن زمان بازیکنان مصدوم زیادی داشتیم، ولی با وجود اینکه این تصمیم ما را بسیار ضعیف می‌کرد، حس کردم که بهترین تصمیم را گرفته‌ام. بازی را سه بر دو باختیم. این باخت سبب شد سه امتیاز را از دست بدهیم، به‌طوری‌که در پایان لیگ، جام را به‌خاطر تفاضل گل به منچستر سیتی (۱۶۹) واگذار کردیم. در سال ۱۹۹۵، تصمیم باشگاه برای محرومیت اریک کانتونا از باقی بازی‌های فصل، به‌خاطر درگیری فیزیکی با یک هوادار در بازی با کریستال پالاس، (۱۷۰) منجر به از دست دادن قهرمانی لیگ و جام حذفی شد. در زمان محرومیت اریک توسط باشگاه، (که بعداً با محرومیت از جانب اتحادیه اوضاع خراب‌تر هم شد) تنها یک امتیاز با صدر جدول فاصله داشتیم و اگر او باقی بازی‌های فصل را انجام می‌داد، مطمئن بودم که با ده امتیاز اختلاف قهرمان لیگ می‌شدیم. در دراز مدت، نظم و انضباط مهم‌تر از هر چیز دیگری است.

اگر شما تیمی متشکل از یازده بازیکن مستعد داشته باشید که بر جلسات تمرین تمرکز دارند، مواظب رژیم غذایی و ساختار فیزیکی آنها باشید، به اندازه کافی بخوابند و به موقع سر تمرینات حاضر شوند، در این حالت نیمی از مسیر بردن جام را طی کردید. عجیب است که تعداد زیادی باشگاه قادر به انجام این حداقلها نیستند.

قبل از اینکه لیورپول (۱۷۱) را در فینال جام حذفی ۱۹۹۶ با نتیجه یک بر صفر شکست دهیم، با توجه به نوع حضور بازیکنان در مراسم پیش از بازی، حس کردم که بازی را می‌بریم. کل تیم لیورپول، به استثنای مربی و دستیارش، لباس‌های سفید بر تن کرده بودند که طراح مد برای‌شان طراحی کرده بود. برای من این مسئله نشانه‌ای از تخطی در انضباط بود و نشان داد که تیم به حاشیه کشیده شده است. این موضوع را با مدیر تدارکات یعنی نورمن دیویس (۱۷۲) در میان گذاشتم. پیش‌بینی‌ام درست از آب درآمد و با گل اریک کانتونا بازی را بردیم. چند سال قبل زمانی که در سپتامبر ۱۹۸۵، آبردین توانست سه بر صفر رنجرز را در ایبروکس پارک (۱۷۳) شکست دهد، دو نفر از بازیکنان تیم حریف در نیمه اول اخراج شده بودند. رنجرز تلاش می‌کرد تا به ما حمله کند و جمعیت نیز کنترل خود را از دست داده بود. بی‌نظمی عجیبی بود و مجبور شدیم مدتی از نیمه دوم را در رختکن منتظر بمانیم تا پلیس هواداران خشمگین را متفرق کند. این مورد

یکی از مثال‌های کلاسیکی بود که در آن تیم حریف به دست خود، خودش را نابود کرد.

من همیشه این احساس را دارم که موفقیت‌های ما نشانه استمرار و ثبات در حفظ نظم و انضباط است. ممکن است باعث تعجب بعضی از شما شود که بدانید عمده موفقیت، ناشی از تلاش و یا انجام دادن غیرممکن‌ها و یا قبول ریسک‌های زیاد نیست. من عادت داشتم تا در ماه ژانویه به بررسی کامل جزئیات تیم خودم و تیم‌های حریف و امتیازهایی که هر تیم تا آخر فصل به دست می‌آورد بپردازم. این امر کمک می‌کرد تا متوجه اهمیت این نکته شوم که باید از نتیجه «یک بر صفر» دوری کنیم. در طول این نوع بازی‌ها، بر حفظ خط میانی و بسته نگه داشتن دروازه تمرکز می‌شود. یکی از این بازی‌ها در دهنم حک شده است. در مارس سال ۲۰۰۷، برای بازی با میدلزبورو (۱۷۴) آماده می‌شدیم. در این زمان ما هنریک لارسن (۱۷۵) را به مدت سه ماه، قرضی از تیم هلسینگبورگ (۱۷۶) به خدمت گرفته بودیم. زمانی که یک بر صفر جلو بودیم، هنریک بدون اینکه من چیزی به او بگویم، پست خود را ترک کرد و برای حفظ نتیجه به کمک خط میانی آمد. زمانی که در انتهای بازی هنریک وارد رختکن شد، تمامی بازیکنان و خدمه بلند شدند و او را به خاطر تلاش بی‌وقفه‌اش در پستی که تخصصی نداشت تشویق کردند. در انتهای فصل، ما از مقامات لیگ

برتر(۱۷۷) درخواست کردیم تا مدال برنده‌گان جام برتر را برای هنریک اختصاص دهند، اگرچه ده بازی هم به میدان نرفته بود ولی اهدای مدال به او ضروری بود.

میزان فعالیت

والدینم همیشه کار می‌کردند. پدرم در یک کارگاه کشتی‌سازی مشغول به کار بود و مادرم نیز در یک کارخانه سیم و بعدها در یک کارخانه تولید قطعات هواپیما کار می‌کرد. پدرم اغلب شصت ساعت در هفته کار می‌کرد. او مردی جدی، سخت‌کوش و خطرناک بود. گلاسکو در عرض جغرافیایی مشابه با مسکو قرار دارد، در نتیجه زمانی که بادهای زمستانی از کلاید(۱۷۸) عبور می‌کرد، محوطه کارگاه‌های کشتی‌سازی بسیار بی‌رحم می‌شد. او معمولاً دو هفته در سال مرخصی می‌گرفت. در سال ۱۹۵۵، شصت و چهار ساعت در هفته با حقوق هفت پوند و پانزده شیلینگ معادل صد و هشتاد و نه پوندِ امروز است، کار می‌کرد. زمانی که پدرم در سال ۱۹۷۹ در اثر ابتلا به سرطان از دنیا رفت، مادرم به کار نظافت در خانه‌ها مشغول بود. کار زیاد والدینم شاید به دلیل این واقعیت بود که امنیت اجتماعی چندانی وجود نداشت. استانداردهای امنیت، وحشتناک و مزایای سلامت محدود بود. هرگز به‌خاطر نمی‌آورم که والدینم از کار دست کشیده باشند. برای رفتن به سالت کوتز(۱۷۹) در تعطیلات تابستانی سوار یک اتوبوس می‌شدیم و

تمام کاری که من و برادرم آنجا انجام می‌دادیم، فوتبال و بازی شطرنج بود.

از آنجا که والدینم هر دو به سختی کار می‌کردند، به این نتیجه رسیده بودم که تنها راه برای بهبود زندگی‌ام سخت کار کردن است. این مسئله در مغز استخوانم نفوذ کرده بود. همیشه از افرادی که استعدادهای طبیعی خود را تباه می‌کردند متنفر بودم، چون برای هیچ کاری زحمت نمی‌کشیدند. از اینکه بدانید تمام تلاش خود را می‌کنید خوشنود می‌شوید، بخصوص اگر پولی برای این امر به شما پرداخت شود. فکر کنم که این مسئله توضیح دهد که چرا در بازی‌هایی که در روز ازدواج و یا روز تولد اولین پسرم انجام می‌شد، حضور داشتم. من تنها سه بازی تیم منچستر را از دست دادم (اولین مورد حضورم در گلاسکو به دلیل فوت همسر برادرم در سال ۱۹۹۸ بوده، دومین مورد به دلیل ازدواج پسر بزرگم در آفریقای جنوبی در سال ۲۰۰۰ بوده و بالاخره به دلیل دیدن بازی دیوید دخیا (۱۸۰) در سال ۲۰۱۰).

در سنت‌میرن و آبردین عادت داشتم تا جایی که می‌شد بازی‌ها را تماشا کنم. معمولاً این کار را با آرچی ناکس انجام می‌دادم. والدین آرچی کشاورز بودند و در مزرعه‌ای خارج از داندی (۱۸۱) بزرگ شده بود. بنابراین به ساعت کار کشاورزان عادت داشت. ما با یکدیگر برای دیدن مسابقات سفر می‌کردیم. اگر بازی در گلاسکو بود، مسیر رفت را

آرچی رانندگی می کرد و من می خوابیدم ولی مسیر برگشت برعهده من بود و آرچی می خوابید. سفر زمینی حدود شش ساعت زمان می برد. هر وقت که تصمیم می گرفتیم تا یک بازی را تماشا نکنیم و شب را استراحت کنیم، ولی باز هم به خودمان می گفتیم: «اگر این بازی رو در گلاسکو از دست بدیم، دو بازی رو از دست دادیم.»

در اکثر باشگاه های فوتبال، مربیان سخت تر از چیزی که مردم فکر می کنند به فعالیت مشغولند. در لیگ برتر فشاری جان فرسا وجود دارد و در خارج از این لیگ نیز پول کافی در اختیار مربیان برای استخدام کارمندان زبده وجود ندارد. این مسئله در ابتدای کار من مشهود بود. در سنت میرن چهار همکار داشتم که عبارت بودند از دستیار مربی، مربی تیم ذخیره، فیزیوتراپ و مدیر تدارکات پاره وقت. در آبردین، تدی اسکات به تنهایی مدیر تدارکات، مربی ذخیره ها و آچار به دست و همه کاره بود. او همچنین شستشوی تمامی لباس ها و اتوکشیدن آنها را برعهده داشت. گاهی اوقات چون به آخرین اتوبوس نمی رسید، روی میز اسنوکر دراز می کشید حتی در منچستر یونایتد، در ابتدای کار تنها هشت همکار داشتم.

در بعضی موارد در آبردین، کل تیم مربی گری، کارآموزها و حتی رئیس باشگاه در ساعت شش صبح در باشگاه حاضر می شدند و برف روی زمین را پاک می کردند. در مارس ۱۹۸۰، برای اولین بار توانستیم وارد

جام باشگاه‌های اروپا شویم. در آن روز حدود هفت هشت اینچ برف را از روی زمین پاک کرده بودیم. ما تیم مورتون را یک بر صفر بردیم. این تنها بازی بود که آن روز در اسکاتلند برگزار می‌شد.

تمامی مربیان مطرح مثل کارلو آنجلوتی (۱۸۲)، خوزه مورینیو (۱۸۳) و آرسن ونگر (۱۸۴) دارای اصول کاری چشمگیری هستند. ولی من همیشه قهرمانان گمنام را پرستش می‌کنم (مربیانی که هرگز دست از تلاش نمی‌کشند) حتی اگر زندگی و شانس باعث شود تا مربی یکی از تیم‌های صدرنشین نشوند. در اسکاتلند در شب‌هایی که باران شلاقی می‌بارید و به جای تماشای بازی از تلویزیون که بسیار لذت بخش‌تر بود، همیشه برای دیدن بازی‌های تیم الکس اسمیت (۱۸۵) و جیم مک لین (۱۸۶) به مکان‌های دورافتاده می‌رفتم. الکس اسمیت به مدت چهل سال باشگاه‌هایی در شمال مرز را هدایت می‌کرد، و جیم مک لین نیز به مدت بیست و دو فصل مربی تیم داندی (۱۸۷) یونایتد بود. لنی لورنس (۱۸۸) و جان راج (۱۸۹) دو مردی هستند که افراد غیرفوتبالی احتمالاً نام‌شان را شنیده‌اند ولی لنی یکی از معدود افرادی بوده که بیش از هزار بازی مربی تیم‌هایی مثل چارلتون آتلیک (۱۹۰)، بردفورد سیتی (۱۹۱)، لوتون تاون (۱۹۲) و گریمسبی تاون (۱۹۳) بوده؛ جان راج نیز به مدت شانزده فصل مربی تیم پورت وال (۱۹۴) و سپس چهارده سال مربی تیم فوتبال استوک سیتی (۱۹۵) بود. هیچ‌کدام هرگز

از پا نشستند. فوتبال آن‌ها را در خود حل کرده بود. گاهی اوقات آن‌ها را می‌دیدم که بازی تیم ذخیره ما را در برابر تعدادی تماشاگر تماشا می‌کنند.

استقامت و تداوم پایان‌ناپذیر این افراد با بعضی از بازیکنان در زمین مشابه بود. سه تن از این بازیکنان، تونی آدامز (۱۹۶) در آرسنال (۱۹۷)، جیان فرانکو زولا (۱۹۸) در چلسی و جیمی کاراگر (۱۹۹) در لیورپول بودند. همیشه فکر می‌کردم آدامز بازیکن یونایتد است که پیراهنش را اشتباه پوشیده است. مصرف الکل، حرفه فوتبال و زندگی بسیاری از بازیکنان را نابود کرد. در تیم منچستر، میراث غم‌انگیز جورج بست (۲۰۰) همیشه در خاطره‌های ما وجود دارد. در نتیجه، مقابله شجاعانه تونی آدامز با این شیطان نابودکننده در انتهای دهه ۱۹۹۰ بسیار شگفت‌انگیز بود. با این حال، بازی تونی در داخل زمین بود که توجه من را به خودش جلب کرد. هر چقدر از لحاظ استعداد و سرعت مشکل داشت ولی با تلاش زیاد آن را جبران می‌کرد. وی بازیکنی متوسط بود که از طریق تلاش سخت و طاقت‌فرسا خود را به رهبری شگفت‌انگیز تبدیل کرد. آدامز همیشه نگرشی برنده داشت و اعتماد جورج گراهام (۲۰۱) و آرسن ونگر (۲۰۲) را به خوبی پاسخ می‌داد.

فکر می‌کنم زولا مثالی عالی از یک کارگر است. همیشه ما را به دردرس می‌انداخت ولی هرگز کنار نمی‌کشید. با وجود اینکه قد کوتاهی داشت،

همیشه برای مدافعانی با یک سر و گردن بالاتر از خودش دردرس درست می‌کرد. زولا پر از انرژی، خلاقیت و بسیار زهردار بود. روش وی برای بازی درست مشابه من بود.

جیمی کاراگر (۲۰۳) در زمان جوانی در تیم منچستر تمرین می‌کرد. کاراگر در تیم یونایتد، هافبک و بازیکنی معمولی بود. پس از بستن قرارداد با لیورپول، به نوعی خودش را در قلب و روح تیم و نیروی کنترل‌کننده آن قرار داد. در آخرین فصل مربی‌گری‌ام، به‌عنوان بازیکن تعویضی وارد بازی شد که کنترل بازی در اختیار ما بود. من به آرامی به کاراگر گفتم: «محض رضای خدا از زدن بازیکنان من دست بردار.» کاراگر جواب داد: «می‌خوام ساق تمام بازیکنانت خُرد کنم.» من از زمان بازنشستگی مدتی را با او گذراندم که در این مدت بسیار شگفت‌زده‌ام کرد. تعجب نمی‌کنم در آینده روزی مربی لیورپول شود، ولی اول باید تصمیم بگیرد که استودیوهای تلویزیونی را ترک کند و وارد نقش چالشی‌تری در فوتبال شود.

در تیم منچستر، بازیکنان زیادی بودند که این نوع اشتباهی برد را داشتند. زمانی که بردن بخشی از زندگی شود، برندگان واقعی سخت تلاش می‌کنند. شاید مسخره به‌نظر برسد اما بهترین فوتبالیست‌ها معمولاً با خودشان مبارزه می‌کنند تا بهتر از قبل شوند. اصلاً تعجبی نداشت که بازیکنانی مثل رونالدو، بکام، برادران نویل، کانتونا، اسکولز،

گیگز و رونی (۲۰۴) را باید بعد از تمرین از زمین بیرون انداخت. تمامی آن‌ها اشتیاقی درونی برای ارتقا و بهبود دارند. برای نمونه، گری نویل به خودش بسیار سختی می‌داد چون می‌دانست که استعداد ذاتی بعضی از هم تیمی‌هایش را ندارد. هرگز نگران این نبودم که شب‌های جمعه چه کاری انجام می‌دهد چون در دوران جوانی همیشه در ساعت نه‌وسی دقیقه در رختخواب بود.

دیوید بکام هم بسیار فوق‌العاده بود. زمانی که به تیم منچستر آمد در یک اتاق اجاره‌ای زندگی می‌کرد. دیوید هم در نوبت صبح و بعدازظهر و هم زمان غروب به تمرین مشغول بود. زمانی که در ابتدای فصل می‌خواستیم از بازیکنان تست سطح آمادگی هوازی بگیریم، دیوید همیشه بالاتر از دیگران قرار داشت. رونالدو هم همین‌طور بود. او دوست داشت تا به بهترین بازیکن جهان تبدیل شود و برای این کار مصمم بود. رونالدو توجه زیادی به تغذیه‌اش داشت حتی قبل از ورود به انگلیس. این روزها وی بعد از هر بازی حمام آب یخ می‌گیرد تا اینکه بتواند همیشه در سطح بالایی بازی کند. او به الکل لب نمی‌زند و وزنش را همیشه سه کیلوگرم کمتر از وزن طبیعی‌اش نگه می‌دارد چون پی برده که در دهه سی زندگی‌اش، این مسئله به حفظ سرعتش کمک می‌کند.

در یک دنیای کامل، من یازده بازیکنی را انتخاب می‌کنم که استعداد و اراده‌ای مشابه دارند. ولی زندگی همیشه این‌گونه نیست و اگر مجبور بودم تا بین فردی با استعداد و فردی با اراده آهنی یکی را انتخاب کنم، همیشه مورد دوم را انتخاب می‌کردم. بازیکن با استعداد ممکن است برای مدتی کارگشا باشد ولی همیشه قدرت لازم برای دادن ثبات به تیم‌های بزرگ را ندارد.

اصول کاری توصیف‌شده برای انبوهی از بازیکنان و مربیان برتر در دیگر ورزش‌ها مصداق دارد. این افراد اشتباهی سیری‌ناپذیر برای کار و انضباط شخصی دارند. برای نمونه، ای‌پی‌مک‌کوی (۲۰۵) را در نظر بگیرید. این سوارکار حرفه‌ای بیش از چهار هزار مسابقه را برنده شده و در طول دوران حرفه‌ایش با شکستگی‌های متعددی روبه‌رو شده است. وزن طبیعی مک‌کوی حدود هفتادوپنج کیلوگرم بود ولی به مدت حدود بیستوپنج سال وزنش را در شصت‌وسه کیلوگرم ثابت نگه داشته بود. زمانی که مک‌کوی بازنشستگی‌اش را اعلام کرد، همسرش گفت که بالاخره مجبور شده تا نحوه درست کردن سیب‌زمینی را یاد بگیرد. نواک جوکوویچ (۲۰۶) قهرمان تنیس و دوست قدیمی مدافع منچستر، نمانیا ویدیچ (۲۰۷)، دارای شدت کاری مشابهی است. زمانی که برنامه تمرین و رژیم غذایی نواک را می‌شنوید مو به تن‌تان سیخ می‌شود.

بهترین فوتبالیست‌های جهان به همان اندازه دارای نظم و دیسیپلین هستند، اگرچه عکس‌های آن‌ها در حال گرفتن آفتاب در دوبی و یا حضور در یک باشگاه شبانه با یک دختر جوان ممکن است ذهنیت شما را عوض کند. این بازیکنان باید با جدیت تمرین کنند نه تنها برای اینکه در بالاترین درجه آمادگی باقی بمانند بلکه به این دلیل که مبادا کسی جای‌شان را بگیرد. به همین دلیل است که اکثر بازیکنان از طبقات پایین جامعه هستند.

در طبقه‌ی متوسط جامعه، والدین دوست دارند پسران‌شان به دانشگاه رفته یا مهارت‌هایی را یاد بگیرند. این بدان معناست که فوتبال برای آن‌ها اهمیت زیادی ندارد. در سرتاسر جهان، فوتبال پسرانی را جذب خود می‌کند که ادامه تحصیل برای‌شان غیرممکن بوده و هیچ چاره‌ای ندارند تا اینکه برای گذراندن زندگی مهارت‌های فوتبالی خود را ارتقا دهند. امروزه عبارت "طبقه‌ی کارگر" معنای مشابهی با دهه‌های گذشته ندارد، ولی اکثر بازیکنان یونایتد در خانواده‌هایی با سطح درآمد کم، رشد کرده‌اند. دوست ندارم مانند پیرمردها غرولند کنم، ولی افزایش استانداردهای زندگی به معنای این است که بازیکنان امروزی در آب گرم، تلویزیون، تلفن، کامپیوتر، ماشین و پول، یعنی محیط‌هایی بسیار راحت‌تر و مناسب‌تر از دوران گذشته رشد کرده‌اند. من علاقه‌ی

زیادی به افرادی دارم که از طبقه‌ی کارگر رشد کرده‌اند چون فکر می‌کنم این مسئله آن‌ها را برای سختی‌های زندگی آماده می‌سازد.

تقریباً برای تمامی بازیکنان بریتانیایی که برای من بازی کردند، فوتبال، بلیتی برای خروج از شرایط تاسف‌بار و دشوار زندگی بود. رایان گیگز شروع سختی در زندگی داشت. رایان در کاردیف (۲۰۸) از مادری هفده ساله به دنیا آمد. چون پدر بزرگ پدری‌اش از سیرالئون بود، رایان مجبور شد تا در زمان بچگی با اهانت‌های نژادپرستانه روبه‌رو شود. در زمان بچگی از ولز به انگلستان آمد چون پدرش، دنی ویلسون (۲۰۹)، اتحادیه راگبی را ترک کرد و برای تبدیل شدن به یک بازیکن حرفه‌ای راگبی، به انگلستان مهاجرت کرد. پدر رایان (۲۱۰) منزل را ترک کرد و رایان مجبور شد تا در کنار مادرش بزرگ شود. مادر گیگز هم به‌عنوان پرستار و هم به‌عنوان پیش‌خدمت در بار کار می‌کرد ولی هرگز پول کافی برای خرید بهترین کفش‌ها را برای رایان نداشت. ولی مادر رایان او را سخت‌کوش بار آورد. رایان گیگز احترام بسیار زیادی برای مادرش قائل بود و حتی به یاد او، نام خانوادگی‌اش را از ویلسون به گیگز تغییر داد.

دیوید بکام از یک خانه کوچک در شرق لندن آمد و پدرش مهندس تأسیسات بود. پل اسکولز (۲۱۱) در یک خانه سازمانی در لانگلی (۲۱۲) بزرگ شده و نیکی بات (۲۱۳) از منطقه گورتون آمده است. وین رونی

از یک منطقه مسکونی نامناسب از لیورپول آمده و تلاش زیادی کرد تا یک بوکسور حرفه‌ای شود. دنی ولبک (۲۱۴) و وس براون (۲۱۵) هر دو در لانگ سایت (۲۱۶) بزرگ شدند، منطقه‌ای در شهر منچستر که به خاطر خشونت‌های گانگستری معروف است. پدر برایان رابسون (۲۱۷) راننده کامیون بود. ریو فردیناند (۲۱۸) در پکهام (۲۱۹) بزرگ شد که یکی از فقیرترین مناطق لندن است. این فهرست پایانی ندارد.

با گذشت سال‌ها، قدرت قضاوتم در مورد تأثیر پیشینه بر یک بازیکن بریتانیایی بهتر شد، چون در مورد زندگی خانوادگی و مدارس که بازیکنان حضور داشتند اطلاعاتی را به دست می‌آوردیم. این روند، زمانی سخت‌تر می‌شد که تصمیم داشتیم بازیکنی را از آفریقای جنوبی و یا شرق اروپا استخدام کنیم. تا اواسط دهه ۱۹۹۰، افراد جوان جایگاه خود را در باشگاه می‌دانستند. این افراد مسئول پاک کردن گل‌ولای از کفش‌های بازیکنان، تمیز کردن اتاق رختکن و جمع کردن توپ‌ها و لباس‌های بازیکنان در زمین تمرین بودند. این پسرها به خوبی یاد می‌گرفتند که رختکن تیم اول هیچ قاعده و قانونی ندارد. این‌گونه کارها آن‌ها را برای موفقیت در آینده آماده می‌ساخت.

در آخرین دهه مربی‌گری‌ام، اغلب خصوصیات بازیکنان بریتانیایی را در افرادی می‌دیدم که از دیگر کشورها آمده بودند. کریستیانو رونالدو

مسلماً می‌دانست که مبارزه چه معنایی دارد. وی در روستایی در مادیرا (۲۲۰) در خانواده‌ای با درآمد کم زندگی می‌کرد و مادرش او را بزرگ کرد. تیم هوارد (۲۲۱) که در هفتادوهفت بازی دروازه‌بان منچستر بود، در نیوجرسی، همراه با مادرش که از مجارستان مهاجرت کرده بود، زندگی می‌کرد. اما برادران دوقلوی داسیلوا (۲۲۲) داستان دیگری دارند. این دو نفر در پتروپولیس (۲۲۳) در برزیل بزرگ شده و دارای اصول کاری جالبی بودند. رافائل (۲۲۴) در سردترین روزهای شهر منچستر در زمین تمرین با پیراهن آستین کوتاه و شورت ورزشی حاضر می‌شد، در حالی که باقی اعضای تیم در چندلایه لباس خود را پوشانده بودند. در انتهای فصل اول حضورشان به آن‌ها گفتم که تابستان را خوب استراحت کنند. بعداً فهمیدم که پدرشان یک زمین بازی کامل در شهرشان ساخته، تا آن‌ها هر روز با دوستان خود فوتبال بازی کنند.

اکثر بازیکنان خارجی هم فوتبال را مسیری برای ساختن آینده خود در نظر می‌گرفتند. من از دوره‌ای آمده بودم که پدرم هدیه‌های کریسمس را خودش درست می‌کرد. همیشه حس می‌کردم که بعضی از بازیکنان خارجی هم این وضعیت را تجربه کرده‌اند. بسیاری از بازیکنانی که با آن‌ها قرارداد امضا کردیم از محیط‌هایی آمده بودند که در بعضی موارد بسیار بدتر از وضعیت بازیکنان بریتانیایی بود. عدنان

یانوزای (۲۲۵) که در ماه مارس ۲۰۰۱ با منچستر قرارداد بست، در آن زمان تنها شانزده سال داشت. والدین این پسر به دلیل خشونت و کشتار در یوگسلاوی (۲۲۶) به بلژیک پناه برده بودند. آنتونی والنسیا (۲۲۷) از خانواده‌ای فقیر از اکوادور آمده بود. اندرسون (۲۲۸) برزیلی هم وضعیتی مشابه داشت. آندری کانچلسکیس (۲۲۹) که در دهه ۱۹۹۰ برای ما بازی می‌کرد در شوروی سابق بزرگ شده بود. کارلوس توز (۲۳۰) از منطقه فورت آپاچی (۲۳۱) در مجاورت بونیس آیرس که در تجارت مواد مخدر معروف بود، به منچستر آمده بود. کوئینتون فورچون (۲۳۲) در شهری در آفریقای جنوبی عصر آپارتاید بزرگ شده بود.

متأسفانه بازیکنانی بودند که پیشینه‌ای مثل گیگز و رونالدو داشتند و حتی با وجود داشتن استعدادهای طبیعی چشمگیر، از لحاظ عاطفی و یا ذهنی به اندازه کافی قدرتمند نبودند تا بر مشکلات دوران بچگی و شیطان‌های درونی خود غلبه کنند. راول موریسون (۲۳۳) احتمالاً غم‌انگیزترین مورد است. وی استعداد بسیار خوبی داشت، ولی خودش را به دردسر انداخت. فروش او در سال ۲۰۱۲ به وستهام (۲۳۴) بسیار دردناک بود چون می‌توانست بازیکنی عالی باشد. ولی در طول چند سال، مشکلات درون زمین بازی افزایش یافت و در نهایت مجبور شدیم

او را بفروشیم. راول حتی در وستهام نیز به بلوغ نرسید و در نهایت در سال ۲۰۱۵ قراردادش با این تیم فسخ شد.

من باور عمیقی در مورد تلنجر زدن به اشتیاق و انگیزه بازیکنانی داشتم که دوران بچگی بسیار سختی داشتند. هر زمان که تیم می‌باخت و کل تیم به روحیه نیاز داشت، همیشه صحبت‌های خودم را با بازیکنان، با یادآوری ریشه خانوادگی‌شان تمام می‌کردم. به آن‌ها می‌گفتم که یکی از اعضای خانواده آن‌ها از طبقه کارگر بوده و هر روز سخت کار می‌کرده تا آن‌ها زنده بمانند، در حالی که تنها کاری که خود این بازیکنان باید انجام می‌دادند نود دقیقه تلاش برای انجام بازی موفق در بازی بود تا مقدار زیادی پول کسب کنند. ممکن بود عبارت طبقه‌ی کارگر برای بازیکنان خارجی معنایی نداشته باشد ولی در هر صورت مردمی را دیده‌اند که در طول زندگی‌شان سخت کار می‌کنند تا زنده بمانند. گاهی همه‌ی ما فکر می‌کردیم به نوعی غریبه هستیم. مردمی که این احساس را دارند معمولاً حس طرد شدن دارند و مدام در مورد زندگی غر می‌زنند و یا اینکه از این حس تفکیک و انزوا به‌عنوان محرکی برای تعالی و فعالیت سخت بهره می‌برند. من همیشه به بازیکنانم می‌گفتم: «لحظه‌ای که ما سخت‌تر از دیگر تیم‌ها تمرین نکنیم، دیگر منچستر نخواهیم بود.»

انگیزه

به مدت چندین سال سعی کردم تا درک کنم چرا بعضی از انسان‌ها دارای انگیزه بیشتری از دیگران هستند. امروز که سی سال از اولین روزهای مربی‌گری‌ام گذشته هنوز هم مطمئن نیستم که توانسته باشم این معما را حل کنم، ولی یاد گرفتم چگونه این قدرت را مهار کنم. همان‌طور که گفتم برای من انگیزه از استعداد، ارزش بیشتری دارد. انگیزه برای من ترکیبی از اشتیاق برای کار سخت، تحمل عاطفی، قدرت بالای تمرکز و تنفر از شکست است.

در تیم منچستر، بازیکنان زیادی بودند که انگیزه مورد نیاز برای موفقیت را به وضوح به تصویر می‌کشیدند. در صف اول، بازیکنانی مثل برایان رابسون، روی کین، استیو بروس، مارک هیوز، برایان مک کلیر (۲۳۵) و پاتریس اورا (۲۳۶) قرار داشتند. انگیزه یک بازیکن می‌تواند تأثیری چشمگیر بر باقی تیم داشته باشد (انگیزه برد همانند معجون شگفت‌انگیزی است که به تمامی افراد انتقال می‌یابد). برایان رابسون بازیکن عجیبی بود. وی از منطقه چستر لی استریت (۲۳۷) از استان دورهام (۲۳۸) آمده بود. این منطقه یک معدن استخراج زغال سنگ در شمال انگلستان بود. رابسون همیشه در موقعیت‌هایی حضور می‌یافت که دیگران از آن دوری می‌کردند. به همین دلیل در اکثر زمان‌ها در لیست مصدومان قرار داشت، ولی همین مسئله او را به

رهبری ارزشمند تبدیل کرده بود. با وجود اینکه کتفش بارها از جا در رفته بود، به طور منظم در برنامه تمرینی اش هزار بار شنا می رفت. من عادت داشتم تا عکسی از برایان را در زمان دفاع از یک ضربه کرنر به بازیکنانم نشان دهم. چشم های برایان به جایی خاص خیره شده بود. در آن لحظه رابسون چشم هایش را به تمام دنیا بسته بود و به تنها چیزی که فکر می کرد دفاع درست در برابر ضربه کرنر بود.

انگیزه تمام نشدنی روی کین الهم بخش بود. استیو بروس چهارصد و چهارده بار در مرکز دفاع بازی کرد. استیو فردی نترس و سازمان دهنده بسیار خوبی بود ولی سرعت خوبی نداشت. هرچند، مثل تونی آدامز، نقاط ضعف خود را با انگیزه بی انتهایش برای پیروزی می پوشاند.

دیوید بکام اشتباهی زیادی برای موفقیت داشت. نیکی بات هم که سیصد و هشتاد و هفت بازی برای یونایتد انجام داد همین طور بود. برداران نویل از منطقه بری (۲۳۹) (در بیرون از شهر منچستر) و دنیس اروین (۲۴۰) و روی کین از منطقه کورک (۲۴۱) همگی انگیزه های متمایزی داشتند. این بازیکنان خصوصیات مشابهی داشتند: همگی تمام و کمال خود را وقف باشگاه کرده بودند، همگی بازیکنانی قابل اعتماد بودند که در هشتاد درصد بازی ها حضور داشتند، همگی قادر بودند تا انگیزه خود برای موفقیت را به دیگران انتقال دهند. هیچ کدام

از این افراد از طعم تلخ شکست لذت نمی‌بردند. خوشبختانه با گذشت زمان بازیکنان زیادی از این دست به تیم منچستر وارد شدند.

اشاره به این بازیکنان به این معنا نیست که دیگران از این انگیزه برخوردار نبودند. دلیل اشاره به آنها این است که فاقد استعداد ذاتی بازیکنانی مثل هیوز، کول، کانتونا، ورون، اسکولز، گیگز و رونالدو بودند. من این بازیکنان را به‌عنوان مثالی برای داشتن انگیزه، مورد اشاره قرار می‌دهم، چون با توجه به در اختیار داشتن قدرت و شجاعت زیاد و عزم و اراده ذاتی، راحت‌تر بر نقاط ضعف خود غلبه می‌کردند.

گاهی اوقات انگیزه آنها از کنترل خارج می‌شد و من مجبور به مداخله می‌شدم. یک بار در بازی با تیم میدلزبورو، بازیکنانم مثل یک گله سگ به داور حمله بردند که باعث عصبانیت وحشتناک من شد. با این حال مواظب بودم تا انگیزه بازیکنان را نابود نکنم. زمانی که واکنش شدیدی را نشان می‌دهید، انگیزه را در آنها از بین می‌برد. باور کنید که این کار بسیار راحت‌تر از دادن انگیزه به فردی است که به‌طور طبیعی فاقد اشتیاق و انگیزه است. اگر قبل از سن نوجوانی به فردی انگیزه تزریق نشود، انگیزه دادن به او بسیار دشوار و گاهی غیرممکن خواهد بود. مثال‌های زیادی در این مورد وجود دارد. اوله گونار سولشیر یک مورد خاص است. او در یک روستای کوچک در نروژ بزرگ شد و در سال ۱۹۹۶ در سن بیست‌وسه سالگی وارد اولدترافورد شد. قیافه اوله شبیه

بچه‌های چهارده ساله گروه هم‌سرایان کلیسا بود. یونایتد به او مزه پیروزی و موفقیت را چشاند. در نتیجه وی به تدریج به مهاجمی بهتر تبدیل شد و شخصیتی واقعی برای خود شکل داد.

اراده

اکثر افراد فاقد عزم راسخ هستند. اعتماد به نفس‌شان سریع از بین رفته و در برابر مشکلات به راحتی قامت‌شان خم می‌شود و شک و تردید به جان‌شان می‌افتد. نمی‌توانم تصور کنم که فردی بدون اعتقاد راسخ و باورهای درونی بتواند رهبری مؤثر باشد. در دوره بازی‌ام، وقتی مسئولان تیم رنجرز خواستند مرا با بازیکن دیگری معاوضه کنند اعتماد به نفسم متزلزل شد. ولی مصمم بودم اجازه ندهم شکستم دهند و قبل از تمرین عادت داشتم برای آرام کردن ذهنم، گلف بازی کنم. من هرگز کوتاه نیامدم. زمانی که در سال ۱۹۶۹ من را به تیم فالکیرک (۲۴۲) فروختند تنها با تصمیم خودم بود.

زمانی که متزلزل می‌شدم، گاهی اوقات فرد دیگری باعث می‌شد تا به خودم بیایم. در ماه‌های ابتدای ورودم به یونایتد در سال ۱۹۹۱، جاک والاس (۲۴۳) که مربی سابق رنجرز بود به من تلفن کرد و گفت برای دیدن بازی تیمم با ساوت‌همپتون (۲۴۴) خواهد آمد. جاک از بیماری پارکینسون رنج می‌برد ولی با این حال همچنان تیزبین و دقیق بود. وقتی بعد از بازی برای شام بیرون رفتیم گفت: «این تیم الکس

فرگوسن نبود. وقتی که تیم الکس فرگوسن رو به دست می‌گیری، خیالتون راحت‌ه.» این جملات نصیحت فوق‌العاده‌ای بود چون کاملاً با خودم صادق نبودم. می‌دانستم که بعضی از بازیکنان به‌اندازه کافی خوب نیستند ولی به‌جای فروش آن‌ها، تلاش می‌کردم تا آن‌ها را به چیزی تبدیل کنم که اصلاً استعدادی برای آن نداشتند. جان لیال (۲۴۵)، مربی وست‌هم، چیز مشابهی را به من گفت. جان گفت: «مطمئن شو که الکس فرگوسن را در تیمت می‌بینی.» جان و جاک به‌طور ضمنی به من می‌گفتند نسبت به باورها و اعتقاداتم صادق باشم. امروزه، از همین عبارات برای تشویق دیگر مربیان بهره می‌برم.

چندان به‌خاطر نمی‌آورم پس از ترک آبردین که به خودم شک کرده باشم. به سختی کار می‌کردم و از زمان بازیگری تا زمان ترک اسکاتلند به مدت بیست‌ونه سال در حال آموزش در حوزه فوتبال بودم. من موفقیت‌های زیادی را در آبردین به دست آورده بودم. این تجربیات باعث ثبات باورهای درونی من شده و اعتماد به نفسم را تقویت کرد. وقتی که مربی‌گری تیم منچستر یونایتد به من پیشنهاد شد، به خودم افتخار کردم و در مورد توانایی‌ها و قضاوت‌های خودم، اعتماد پیدا کردم. ولی زمانی که به اولد‌ترافورد آمدم و دیدم که باید با فرهنگ نوشیدن مشروبات الکلی در تیم مبارزه کنم، تا حدی جا خوردم. با خودم گفتم: «خودم رو به چه دردسری انداختم؟» در سال ۱۹۸۹ و

ابتدای سال ۱۹۹۰ اوضاع اصلاً خوب نبود. از بین بیست و چهار بازی اول فصل، تنها شش بازی را برده بودیم و از انتهای نوامبر ۱۹۸۹ تا اوایل فوریه ۱۹۹۰ اوضاع بسیار مایوس کننده بود. هیچ کدام از یازده بازی لیگ را در این مدت نبردیم. درحقیقت، پس از شکست دادن تیم ناتینگهام فارست (۲۴۶) در دوازده نوامبر ۱۹۸۹، تا زمان بازی با تیم لوتون تاون در سه مارس ۱۹۹۰ هیچ بازی دیگری را نبرده بودیم. هواداران بسیار عصبانی بودند و رسانه ها نیز شمشیرهای خود را از رو بسته بودند. در مقایسه با موفقیت های مستمری که در آبردین به دست می آوردم، این دوره برای من همانند یک شوک بزرگ بود. پسر من جیسون که در آن زمان دوران نوجوانی خود را پشت سر می گذاشت، در آشپزخانه می نشست و گریه می کرد. او دلش می خواست تا به آبردین برگردیم. من آن زمان به جیسون گفتم: «نه! ما اوضاع رو تغییر می دیم. همه چیز روبراه می شه.»

داشتن باور به توانایی هایتان یک مسئله است و دادن اعتماد به نفس به دیگران، مسئله ای دیگر. هر بازیکن برای رسیدن به جایگاهی مناسب تلاش می کند. اگر بازیکنان در آکادمی تیم رشد کرده و پس از حضور در تیم ذخیره ها وارد تیم اصلی شوند، همیشه این احتمال وجود دارد که بازیکن دیگری از تیم های پایه یا از طریق بازار نقل و انتقال جای او را بگیرد. در انتهای هر فصل، بازیکنانی بودند که نمی دانستند پس

از پایان تعطیلات تابستان و در آغاز فصل جدید رقابت‌ها در ماه آگوست، همچنان جایگاه خود را در تیم دارند یا خیر. بازیکنان جوان معمولاً از بازیکنان قدیمی‌تر می‌ترسند چون به نوعی در کنار الگوهای زمان بچگی خود بازی می‌کنند، و در عین حال بازیکنان مسن‌تر نیز با آسیب دیدگی و افزایش سن دست و پنجه نرم می‌کنند. حتی اگر یک آسیب دیدگی باعث نابودی و پایان یافتن دوره بازی یک بازیکن نشود (موردی که برای بن تورنلی (۲۴۷) در سال ۱۹۹۴ رخ داد) این مسئله می‌تواند اعتماد به نفس و روح بازیکن را فرسایش دهد.

بسیاری از بازیکنان، به ویژه جوانان، آمادگی بدنی خود را مانند تضمینی برای خود می‌بینند. ولی پس از آسیب دیدگی تازه به خودشان می‌آیند و می‌بینند که دیگر نمی‌توانند با تیم سفر کنند، باید به تنهایی برای درمان خود تلاش کنند و با این درگیری ذهنی که آیا خوب می‌شوند و یا آیا باشگاه به دنبال جانشینی برای آنهاست، دست و پنجه نرم کنند. حتی بعضی از بازیکنان به خاطر بازی نکردن و دریافت حقوق احساس گناه می‌کنند. دو مورد به ذهنم می‌رسد؛ وقتی که فرناندو ردوندو (۲۴۸) از میلان به رئال مادرید پیوست، در یکی از اولین جلسات تمرینی‌اش با یک آسیب دیدگی شدید در ناحیه زانو روبه‌رو شد و تا زمان بهبودی از گرفتن حقوق سرباز زد. او در تمام مدت جراحات خود که حدود دو سال و نیم طول کشید، اصلاً پولی دریافت

نکرد. در سال ۱۹۸۳ مارتین بوچان (۲۴۹) پس از یازده سال از منچستر به اولدهام آتلتیک (۲۵۰) پیوست. در فصل دوم حضور در این تیم، بوچان متوجه شد که دیگر مثل قبل توانایی بدنی لازم را ندارد، به دفتر مربی‌اش رفت و قراردادش را فسخ کرد.

هر بازیکنی می‌تواند با کمبود اعتماد به نفس در بازی روبه‌رو شود. ممکن است روز خوب بازیکن نباشد و حتی دل‌شان می‌خواهد تعویض شوند. من همیشه می‌دیدم که مهاجمان و دروازه‌بان‌ها بیشترین شک را نسبت به خودشان داشته و در صورت از بین رفتن اعتماد به نفس، به‌طور کامل تغییر می‌کردند. زمانی که یک مهاجم گل نمی‌زند، متقاعد می‌شود که دیگر هرگز نمی‌تواند گل بزند. تمامی مهاجم‌های من این‌گونه بودند، از جمله مارک هیوز، اریک کانتونا و رود ون نیستلروی (۲۵۱). مارک هیوز که به تازگی مربی هم شده، بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶ و همچنین بین ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۵ برای منچستر بازی می‌کرد. وی اراده فوق‌العاده قدرتمندی داشت. مارک همیشه بازیکن بزرگی بود و می‌شد در بازی‌های بزرگ به او تکیه کرد، ولی در صورت گل نزدن به شدت تحت تأثیر قرار می‌گرفت.

کل شخصیت ون نیستلروی به‌عنوان بازیکنی گلزن شناخته می‌شود. زمانی که در یک بازی گل نمی‌زد، حتی در صورت برد تیم، ابرهای تیره به سراغش می‌آمدند. نیستلروی در صورت گل نزدن احساس

می‌کرد که سهم خودش را به دست نیاورده و مستحق پاداش نیست. بدون تردید، از میان تمامی مهاجمانی که با آن‌ها کار کردم، نیستلروی کاملاً متمایز بود. کل وجود او در گل زدن خلاصه می‌شد. پس از بردن اورتون در سال ۲۰۰۳ و قهرمانی در لیگ برتر، رود مستقیماً وارد رختکن شد تا ببیند که از میان او و تیری هانری (۲۵۲) کدام یک برنده کفش طلای آقای گلی شده است. کفش طلا جایزه‌ای بود که به کسی که بیشترین گل را در آن فصل زده بود تعلق می‌گرفت و مشخص شد که او کفش طلا را برده و می‌تواند از تابستانش لذت ببرد.

در مورد دروازه‌بان‌ها، تیم هاوارد (۲۵۳) از زمان ترک یونایتد در سال ۲۰۰۶، دوره بسیار موفقی را در اورتون سپری کرد. هرچند، با وجود شروع موفق در اولین فصل حضور در منچستر، پس از اشتباه مهلکی که در سال ۲۰۰۴ در بازی با پورتو در لیگ قهرمانان اروپا داشت و باعث حذف ما از این بازی‌ها شد، دیگر هرگز نتوانست اعتماد به نفس خود را باز یابد. اگرچه بعداً کمی بهتر شد ولی دیگر نتوانست مثل قبل شود. دلیل توجه من به دروازه‌بان‌ها این است که پس از وارد شدن توپ درون دروازه، کل استادیوم آن‌ها را مقصر می‌دانند و به راحتی تکل نادرست و پاس رو به عقب ناشیانه را فراموش می‌کنند.

زمانی که دیوید دخیا در سال ۲۰۱۱ به منچستر آمد، وظیفه‌ای بسیار دشوار برعهده داشت چون باید جایگزین دروازه‌بان برجسته تیم، ادوین

ون درسار(۲۵۴)، می‌شد. دیوید تنها بیست سال داشت و با وجود قد بلند هنوز قدرت عضلانی مناسب برای روبه‌رو شدن با آسیب‌دیدگی‌های فیزیکی لیگ برتر را نداشت. اولین ماه‌های حضور او بسیار سخت بود و همه از او انتقاد می‌کردند. پس از یک بازی، دیدم که بسیار ناراحت است، ولی به جای صحبت مستقیم با او، تصمیم گرفتم تا برای کل تیم صحبت کنم. به بازیکنانم گفتم که دیوید مثالی عالی از یک نمونه موفق منچستری است چون در زمان ورود اصلاً بلد نبود انگلیسی صحبت کند، گواهینامه رانندگی نداشت و هر هفته مهاجم‌های رقیب طوری به او حمله می‌کنند که می‌خواهند زندگی را برایش جهنم کنند. متوجه شدم که بعد از این سخنرانی کوتاه روحیه دیوید برگشت. در حال حاضر او در میان بهترین دروازه‌بان‌های جهان قرار دارد که این امر را مدیون مربی دروازه‌بان‌های تیم هستم؛ یعنی اریک استیل(۲۵۵).

جای دیگری که سطح اعتماد به نفس فردی آشکار می‌شود، زمانی است که ضربات پنالتی سرنوشت یک تیم را مشخص می‌کند. بعضی از بازیکنان مثل پاتریس اورا در زمان تمرین، پنالتی‌زن‌های ماهری هستند ولی از این می‌ترسند که در زمان بازی از آن‌ها خواسته شود تا پنالتی بزنند. پل اینس هم این طور بود. وس براون(۲۵۶) ترجیح می‌داد پابرنه بازی کند تا اینکه پنالتی بزند. فکر می‌کنم وس دعا

می‌کرد که قبل از اینکه او بخواهد پنالتی بزند نتیجه بازی مشخص شده باشد. از سوی دیگر بازیکنانی بودند که سرشار از اعتماد به نفس بودند. در موارد نادری که اریک کانتونا یک پنالتی را از دست می‌داد، می‌توانستی از روی صورتش بخوانی که می‌گوید چطور این اتفاق رخ داده است. فکر می‌کنم اصلاً متقاعد نمی‌شد که پنالتی را از دست داده است. دنیس اروین، استیو بروس، برایان مک کلیر، رود ون نیستلروی، روبین ون پرسی (۲۵۷) و وین رونی همگی احساس بدی در زمان پنالتی داشتند. رونی وقتی تحت فشار باشد عملکردش عالی می‌شود. در ماه مه سال ۲۰۱۱، یک بر صفر از بلکبرن راورز عقب بودیم و برای قهرمانی در لیگ برتر به یک امتیاز نیاز داشتیم. هفده دقیقه به انتهای بازی صاحب یک ضربه پنالتی شدیم. رونی پنالتی را به طاق دروازه چسباند. فکر می‌کنم که رونی فکر این را کرده بود که در صورت گرفتن پنالتی ضربه را به کجا بزند.

گاهی اوقات در آخرین دقایق بازی، بعضی از بازیکنان را برای زدن ضربه پنالتی وارد زمین می‌کردم. این کار را در سال ۲۰۰۸ در فینال بازی‌های لیگ قهرمانان در برابر چلسی انجام دادم. در این بازی اندرسون برزیلی را برای زدن پنالتی وارد بازی کردم. او تنها بیست سال داشت ولی با اعتماد به نفس تمام، پنالتی ششم را گل کرد تا برای سومین بار در این رقابت‌ها قهرمان شویم.

گاهی اوقات موقعیت بازی حتی باعث می‌شد تا باتجربه‌ترین بازیکنان نیز تحت تأثیر قرار بگیرند. می‌توانید تصور کنید که وقتی یک بازی، مهم‌ترین بازی دوران حرفه‌ای یک بازیکن باشد، او چه شرایطی را تحمل می‌کند؟ غیرواقعی است که فکر کنیم تمامی آن‌ها قادرند تا فشارهای وارده از سوی هیاهوی ورزشگاه‌ها و جوسازی رسانه‌ها را نادیده بگیرند و فینال لیگ قهرمانی برای‌شان مثل یک بازی معمولی باشد. زندگی فوتبالی همیشه این‌گونه نیست. زمانی که با تیم بارسلونا در شهر روتردام در سال ۱۹۹۱ در فینال جام در جام اروپا بازی داشتیم، پل اینس که تنها بیست‌وسه سال داشت بسیار عصبی شده بود. تأخیر سوت شروع بازی هم به دلیل ورود هواداران کمکی به اوضاع نکرد. پل در نیمه اول بسیار سنگین شده بود. در بین دو نیمه به او گفتم: «تنها روی بازی تمرکز کن و همه‌چیز رو فراموش کن. اتفاق بدی نمی‌افته. آروم باش و لذت ببر.» در نیمه دوم بهتر شد و به شکلی عالی با رابسون برای دفاع از دروازه تیم تلاش کرد.

موقعیت‌های خاصی بوده که در آن بازیکن به صورت ارادی زندگی خود را سخت کرده و سطح اضطراب خود را افزایش می‌داد. این مسئله در سال ۱۹۹۵ اتفاق افتاد، یعنی زمانی که در اولدترافورد با گل روتور ولگوگراد (۲۵۸) از جام یوفا حذف شدیم. در آن بازی از جان اوکین (۲۵۹) برای بازی در جناح راست تیم استفاده کردم. ده دقیقه

قبل از شروع بازی، بعد از اینکه لیست بازیکنان تحویل داده شد، به من گفت که می‌خواهد در جناح چپ بازی کند. معلوم بود که تحت تأثیر فشار بازی قرار گرفته ولی کاری از دستم برنمی‌آمد. این تصمیم بسیار مرگ‌بار بود چون باید روبه‌روی ولگوگراد بازی می‌کرد که یک ماشین پرنده بود. فیل نویل را در دفاع راست گذاشتم تا بتواند جلوی مشکل را بگیرد ولی در نهایت او کین نتوانست دوام بیاورد و بعد از نیم ساعت او را بیرون کشیدم.

در بعضی موارد چیزی خارج از کنترل شما رخ می‌دهد و باعث می‌شود تا اعتماد به نفس کل باشگاه با مشکل روبه‌رو شود. در یک چنین موقعیت‌هایی بهتر است تا اعتماد به نفس جمعی را ارتقاء دهید. زمانی که تیم منچسترسیتی شروع به ریخت و پاش گسترده‌ای در هزینه‌های باشگاه داری کرد، کاملاً طبیعی بود که همه در داخل باشگاه به خواندن روزنامه‌ها بپردازند و از ارقام بالای پرداختی‌ها متعجب شوند. این مسئله در زمانی که قهرمانی در لیگ برتر را در سال ۲۰۱۲ تنها به‌خاطر تفاضل گل به منچسترسیتی واگذار کردیم تشدید شد. ما از هیجده امتیاز پایانی لیگ تنها ده امتیاز گرفتیم. می‌دانم که مردم این مسئله را بد برداشت می‌کنند، ولی در اصل این منچسترسیتی نبود که قهرمان شد بلکه این ما بودیم که قهرمانی را از دست دادیم.

من از عنوان قهرمانی سیتی در لیگ برتر برای افزایش انگیزه بازیکنان در تابستان استفاده کردم. پس از جمع شدن برای آغاز فصل جدید، به همه یادآوری کردم که منچستر باید تمامی بازی‌ها را ببرد. مهم نیست که تیم مقابل ما قهرمان لیگ برتر، قهرمان جام باشگاه‌های اروپا و یا یک تیم دسته چهارمی در جام حذفی باشد. توانستم این ایدئولوژی را که هیچ باشگاهی برتر و بزرگ‌تر از منچستریونایتد نیست، به بازیکنانم تلقین کنم، حتی اگر مالک آن باشگاه‌ها کنترل تمامی نفت خلیج فارس یا تمامی معادن زغال سنگ روسیه را در اختیار داشته باشد.



سِر الکس فرگوسن (راست) و دستیارش کارلوس کی‌روش (چپ) در
زمین تمرین کارینگتون ، ۲۵ جولای ۲۰۰۶

فصل سوم : کنار هم چیدن قطعات

سازماندهی

می دانم که سیستم باشگاه فوتبال به پیچیدگی طراحی یک زیردریایی هسته‌ای یا ساختن پنجاه میلیون گوشی موبایل و یا سازماندهی آزمایش‌های پزشکی برای تولید دارویی جدید نیست. ولی همانند هر نهادی، باید خوب سازماندهی شده و مطمئن باشیم که سیستم کلی باشگاه ساختار مناسبی دارد. محصول یک باشگاه، یک تیم فوتبال است، نه یک خودرو یا یک ماشین لباسشویی، در نتیجه باید مطمئن شویم که تمامی قطعات در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند.

همیشه این احساس را داشتم که اگر سازماندهی خوبی نداشته باشیم، فرستادن یک تیم فوتبال خوب به درون زمین غیرممکن خواهد بود. اکثر مالکان و مربیان بدون هیچ دلیلی به انتخاب بازیکنان اقدام می‌کنند. این‌گونه افراد تنها به دنبال نتایج آنی و سریع هستند. پیش از ساختن یک تیم عالی، باید سازمان‌دهی خوبی داشته باشید. تمامی قطعات باید به درستی کنار یکدیگر قرار بگیرند. این مسئله زمان می‌برد. بخصوص بنا به گفته‌ی کتاب‌های بازاریابی، در دوره سوددهی باشید. در یونایتد، مسئولیت من تنها هدایت تیم بود، حال آن‌که رئیس باشگاه، مارتین ادواردز (۲۶۰) از زمان ورودم با باشگاه تا سال ۲۰۰۰ و

سپس شریک تجاری من، دیوید گیل (۲۶۱) به تمامی مسائل سرکشی می کردند.

در زمان پیوستنم به یونایتد، حدود چهار یا پنج دپارتمان و هشتادوپنج کارمند در باشگاه حضور داشتند. باشگاه از فروش بلیت های فصل و لوازم جانبی درآمد کسب می کرد. اگر بازی از تلویزیون پخش می شد، پول کمی به باشگاه پرداخت می شد. پس از ارزیابی موقعیت، هدفم ساختاربندی مجدد باشگاه بود و نه تشکیل تیم. مطمئن بودم که اگر اولین بخش را به درستی انجام دهیم و افراد صبور باشند، در نهایت بهترین تیم را خواهیم داشت. کاملاً مشخص بود که این شرایط یک شبه به دست نمی آید.

امروزه منچسترسیتی و لیورپول به سختی تلاش می کنند تا جایگاه خود را پیدا کنند. منچسترسیتی که تاریخچه طولانی لیورپول را ندارد و همیشه در زیر سایه یونایتد قرار داشته، تمامی موانع را از پیش رو برداشت. درست فردای روزی که شیخ منصور (۲۶۲) در سال ۲۰۰۸ باشگاه را خریداری کرد، منچسترسیتی حدود سی و دو و نیم میلیون پوند برای خرید روبینیو (۲۶۳) پرداخت کرد. این تیم پس از آن ششصد میلیون پوند دیگر نیز خرج کرده است، ولی من مطمئن نیستم که این همه هزینه برای آن ها چیزی به جز یک تیم خسته به دنبال داشته باشد، چون در انتهای فصل قبل، نشانه هایی از خستگی و گسستگی

در آن‌ها دیده می‌شد. ممکن است بتوانید مسیر خود را برای موفقیت کوتاه‌مدت هموار کنید، ولی در درازمدت این روش جواب نمی‌دهد. موفقیت‌های بلندمدت نیاز به صبر و سازمان‌دهی کامل دارد.

آماده سازی

مهم‌ترین ویژگی سیستم ما تمرین بود. هر چیزی که در بعدازظهر شنبه اتفاق می‌افتاد، پیش از این در زمین تمرین پیاده شده بود. اگر دوباره مربی‌گری را شروع کنم، مهم‌ترین چیزی که بر آن تمرکز می‌کنم نگرش و رفتار بازیکنان در طول جلسات تمرین است. اگر بازیکنان تمرین را جدی بگیرند، اتفاق‌های خوبی خواهد افتاد. اگر به دنبال در رفتن از تمرین باشند، هرگز نمی‌توانند در دراز مدت مؤثر باشند. زمین تمرین ما جایی بود که کار واقعی در آن انجام می‌گرفت. تمرین دارای ریتمی بود که به ندرت از آن تخطی می‌شد. روز بعد از بازی تمامی بازیکنان برای ریکاوری، ماساژ و جکوزی در باشگاه حاضر می‌شدند. دوشنبه‌ها، یک جلسه تمرینی کامل داشتیم و اگر در وسط هفته بازی داشتیم، سه‌شنبه روز آماده‌سازی پیش از بازی بود. پنج‌شنبه روز ریکاوری بود و سپس کل این چرخه مجدداً تکرار می‌شد. در مورد ریکاوری درست، نه فقط بعد از بازی‌های هفتگی بلکه پس از رقابت‌های بزرگ توجه زیادی می‌شد. برای نمونه، به بازیکنانی که در جام جهانی حضور می‌یافتند بیست‌وهشت روز کامل برای ریکاوری

زمان می‌دادیم. گاهی اوقات بازیکنان مسن‌تر را به مدت یک هفته در ماه دسامبر به مرخصی می‌فرستادم. در زمستان فصل ۱۹۹۸-۱۹۹۹، پیتر اشمایکل (۲۶۴) را به مرخصی فرستادم تا به استراحت بپردازد. همین کار را با بازیکنان جوان‌تر انجام می‌دادم. گری نویل را به مدت یک هفته به مالتا فرستادم چون فهمیده بودم که پس از جام جهانی سال ۱۹۹۸ انرژی‌اش تخلیه شده است. این تعطیلات تضمینی برای بازیابی آن‌ها و آماده شدن برای ادامه فصل بود.

من قوانینی را برای زمین تمرین وضع کرده بودم و انتظار داشتم که این قوانین مو به مو اجرا شوند. زمانی که استیو مک کلارن (۲۶۵) در سال ۱۹۹۹ هدایت تمرین را برعهده گرفت، وظیفه‌اش را به‌طور مشخص برایش شرح دادم. او باید جلسات تمرین را اداره می‌کرد، ولی مطمئن بودم که فهمیده من به شدت، به تمرکز و تعهد در هر جلسه تمرین نیاز دارم. به او گفتم اگر از تمرین راضی نیست باید از نو شروع کند تا به نتیجه برسد یا جلسه فوق‌العاده بگذارد و به هیچ وجه نباید جلسه تمرین بد داشته باشیم.

من اصلاً دوست نداشتم دیگران در نوع تمرینات تیمم دخالت داشته باشند. زمانی که کارلوس کی‌روش (۲۶۶) اداره جلسات تمرین را برعهده گرفت، تعدادی از بازیکنان از جلسات تمرین راضی نبودند چون به‌نظرشان تکراری بود. یکی از جلسات تمرین را متوقف کردم و به

آن‌ها گفتم: «وقتی بازیکن بودم آرزو داشتم تا فردی مثل کارلوس منو تمرین بده. تمامی کارهای تکراری که در تمرین انجام می‌دیم در بازی که هیچ زمانی برای فکر کردن ندارین ملکه ذهن تون می‌شه.» تمامی برنامه‌ریزی و آماده‌سازی‌ها برای آمادگی در برابر هجوم ناگهانی غرایز حیوانی در زمان مسابقه بود. زمانی که بازی آن‌طور که باید پیش نرود، بازیکنان به راحتی تحت تأثیر احساس خود قرار می‌گیرند تا عقل‌شان. ولی چون در هیجان بازی راهی به ذهن‌شان نمی‌رسد، به احساس خود پناه می‌برند ولی فراموش نکنید که فوتبال یک بازی احساسی است و امکان وجود تکل‌های بد و تصمیمات اشتباه داوری وجود دارد؛ به‌طوری که بر تماشاگران در استادیوم هم به راحتی تأثیر می‌گذارد. اشتیاق و تمایل به بردن خصوصیتی عالی هستند ولی باید تحت کنترل ذهن باشند. در نود درصد از موارد، اکثر بازیکنان خوب هستند ولی موقعیت‌هایی وجود دارد که در آن‌ها عواطف خام و نسنجیده بر نیاز به نظم و ترتیب غلبه می‌کند. تمامی تمرین‌های ما در زمین تمرین، تمامی صحبت‌های تاکتیکی و ارزیابی بازی‌ها، روشی برای فرو کردن ضرورت پیروی از برنامه‌های از پیش تعیین شده در مغز بازیکنان است. متقاعد ساختن روحیه‌های بسیار رقابت‌پذیر برای داشتن صبر و شکیبایی بسیار دشوار است. با این وجود بیشتر پیروزی‌های ما با

سختی زیاد به دست می‌آمد. هر بازی (همانند زندگی) مملو از شانس و چنگ زدن به آن است.

با گذشت سال‌ها، سیستم باشگاه کاملاً مشخص شده و به خوبی توسط دستیارانم اجرا می‌شد؛ به‌طوری که دیگر نیازی به یادآوری نبود. مسئله‌ای که کمک شایانی به ما می‌کرد این بود که بعضی از بازیکنان به مدت چندین سال با ما همکاری داشتند، مثل ویدیچ، اورا، فردیناند، و همچنین بازیکنانی که دنیایی به جز یونایتد نمی‌شناختند مانند اسکولز، گیگز و برادران نویل. بازیکنان ارزش‌های من را درک می‌کردند و بازیکنان مسن‌تر نیز به‌طور خودکار این ارزش‌ها را به بازیکنان جوان‌تر و یا تازه واردها انتقال می‌دادند. می‌توان گفت که به نوعی استمرار ایده‌ها وجود داشت.

انجام کارهای برنامه‌ریزی شده در زمین تمرین خارق‌العاده است، به ویژه اگر بازیکنانی با ذهن گیرا داشته باشید که مشتاق به یادگیری و ارتقا هستند. اندی کول (۲۶۷) مثالی بارز است. زمانی که در سن بیست‌وسه سالگی پس از بازی در تیم‌های آرسنال، بریستول سیتی (۲۶۸) و نیوکاسل یونایتد به تیم ما پیوست، فقط علاقه داشت تا در منطقه جریمه حضور داشته باشد و گل بزند. پس از حدود سه ماه تمرین بهبود قابل توجهی داشت. در کار با توپ و دیگر مهارت‌های فوتبالی بسیار پیشرفت داشت. متوجه شدم که این نوع

تغییر مختص بازیکنان جوان تر نیست. هنریک لارسن مثال خوبی است که در سی و پنج سالگی در سال ۲۰۰۷ به تیم ما پیوست. همه می گفتند که «کاش وقتی جوون بود به تیم ما میومد.» تمام خواسته های ما را به راحتی انجام می داد ولی متأسفانه مجبور شد به سوئد برگردد، چون به خانواده و باشگاه خود متعهد بود. همین مسئله برای مایکل اوون (۲۶۹) در سن سی سالگی اتفاق افتاد. او تنها در پنجاه و دو بازی برای ما به میدان رفت ولی با وجود بازی برای تیم های لیورپول، رئال مادرید و نیوکاسل و یک دهه حضور در تیم ملی انگلیس، همچنان علاقه مند به یادگیری و در پی بهبود قابلیت هایش بود.

زمانی که رنه مولنستین (۲۷۰) پس از کارلوس کی روش مربی تیم منچستر شد، کار ما راحت تر شد چون به مدت چندین سال در سیستم باشگاه فعالیت داشت. وی همیشه در صحنه حضور داشت و به بازیکنان جوان کمک می کرد تا مهارت های فنی خود را بهبود ببخشند، مثل دنی ولبک (۲۷۱)، تام کلورلی (۲۷۲) و کریستیانو رونالدو. رنه تمامی تمرین های دفاع و حمله کارلوس (۲۷۳) را به ارث برده بود و در عین حال ویژگی های مورد نظر خودش را نیز به آنها اضافه کرده بود. رنه علاقه عجیبی به ویل کوئروور (۲۷۴) مربی بزرگ هلندی داشت. این مربی بزرگ جزء اولین کسانی بود که درباره ی اهمیت حرکت مچ پا و تأثیرش بر کنترل توپ صحبت کرده بود. مایک فلان (۲۷۵) مثال

دیگری از مزایای رشد در درون یک سیستم است. او برای من بازی می‌کرد و به تدریج او را به‌عنوان یک مربی پرورش دادم؛ به‌طوری‌که در نهایت در سال ۲۰۰۸ به‌عنوان کمک مربی من انتخاب شد.

هرگز شانس این را نداشتم تا به بعضی از بزرگ‌ترین بازیکنان یونایتد برای تبدیل شدن به یک مربی بزرگ کمک کنم ولی همیشه فکر می‌کردم که این راهی برای تضمین استمرار بزرگی تیم منچستر است. رایان گیگز، پل اسکولز، گری نویل و نیکی بات همگی دارای این ویژگی بودند ولی هرگز به آن‌ها پیشنهاد ندادم تا بازی را کنار گذاشته و مربی شوند. من واقعاً می‌خواستم که نویل به تیم مربیان آکادمی باشگاه بپیوندد، ولی با شبکه اسکای (۲۷۶) قرارداد بست و وارد دنیای تلویزیون شد. از این مسئله ناراحت شدم چون شخصیت و نگرش گری باعث ارتقای جایگاه باشگاه می‌شد. پل اسکولز یکی از بهترین ارزیاب‌های بازیکنان فوتبال در حین بازی است. فکر می‌کنم رفتن آن‌ها ضایعه‌ای برای منچستریونایتد بود.

مواقع زیادی در دوره حرفه‌ایم بوده که بی‌اندازه به خوش‌شانس بودن و تهدید داوران برای گرفتن وقت اضافی در بازی‌های خانگی متهم می‌شدم. البته مواقعی بوده که شانس با ما یار بود که در دنیای فوتبال طبیعی است. با این حال، در موفقیت‌های ما، آماده‌سازی بیشتر از شانس سهیم بوده است.

بخشی از این پیشرفت، شامل حذف مسائل غافل گیر کننده، تا حدی ممکن است چون زندگی پر از مسائل غیرمنتظره است. استعدادیاب‌ها، آکادمی جوانان و جلسات تمرینی سازماندهی شده همگی برای رسیدن به همین هدف بود. وقت‌هایی بوده که تمرینات زیادی را انجام می‌دادیم چون احساس می‌کردیم آمادگی لازم را نداریم. برای نمونه، همیشه دوست داشتم تمامی اطلاعات لازم را قبل از مسابقه در اختیار داشته باشم. پس از اینکه به یونایتد آمدم، هیچ اطلاعاتی در مورد بازیکنان باشگاه‌های دیگر نداشتم. در نتیجه از جان لیال (۲۷۷) خواستم تا فایل‌ها و گزارشات خود در مورد تمامی تیم‌ها و بازیکنان تیم‌های حریف را در اختیارم قرار دهد. وی چشم تیزبینی داشت و مطالعه نوشته‌هایش بسیار مفید بود.

انجام مستمر تکالیف محوله، یکی از مبانی تیم یونایتد بود. برای نمونه زمانی که با تیم بایرن مونیخ در فینال لیگ قهرمانان سال ۱۹۹۹ بازی کردیم، تکلیف خود را به درستی انجام دادیم. در هر بازی به دنبال این هستید که بدانید مربی تیم حریف چگونه تاکتیک‌های خود را در حین بازی تغییر می‌دهد. مسلماً، پیش‌بینی این مسئله دشوار است ولی آماده‌سازی کامل می‌تواند گاهی اوقات به شما بازیکنان تعویضی احتمالی را نشان دهد. در بازی فینال سال ۱۹۹۹، بازیکن گوش بایرن مونیخ، ماریو باسلر (۲۷۸) که تبحر خاصی در ضربات کاشته داشت، در

دقایق اول بازی گل زد. الکساندر زیکلر (۲۷۹) که چند فصل از بازیکنان اصلی بایرن بود، در آن بازی گوش چپ بود. پیش‌بینی کرده بودیم که این دو نفر تعویض شوند. ما اصلاً به گوی جادویی دسترسی نداشتیم تا آینده را در آن ببینیم. ما تنها فیلم بازی‌های بایرن را دیده بودیم و می‌دانستیم که این دو نفر در حین بازی تعویض می‌شوند. زیکلر در دقیقه هفتادویک و باسلر در دقیقه هشتادوهفت تعویض شدند. این دو تعویض بسیاری از توانایی‌های بایرن در نفوذ به دفاع ما را از بین برد، در نتیجه توانستیم بازیکنان بیشتری را در خط حمله قرار دهیم. چند سال بعد، زمانی که با بارسلونا در نیمه‌نهایی لیگ قهرمانان سال ۲۰۰۸ بازی داشتیم، کارلوس کی‌روش مانع‌هایی را روی زمین قرار داد تا جایگاه بازیکنان را دقیقاً به آن‌ها نشان دهد؛ چندین مانع هم قرار داشت تا به اسکولز و کریک نشان دهیم باید حملات از میانه زمین را خفه کنند. به این ترتیب بارسلونا نتوانست حتی یک گل هم در دو بازی وارد دروازه ما کند.

سی‌وشش ساعت قبل از بازی، تمرینات ما ریتم خاصی پیدا می‌کرد. ویدئویی کوتاه و مختصر از تیم حریف قبل از تمرین به بازیکنان نمایش داده می‌شد و عصر روز بازی در هتل بر جزئیات بازی تمرکز می‌کردیم. دلیل کوتاه بودن این ویدئوها این بود که اکثر بازیکنان، به ویژه جوان‌ترها، دوره توجه محدودی دارند. من همیشه تمایل داشتم تا بر

نقاط ضعف حریفان تکیه کنم تا نقاط قوت. تماشای ویدئوی بازیکنان باکیفیت تیم حریف مفید بود ولی در نهایت، پیروزی در هر بازی بدون داشتن یک دفاع قوی امکان‌پذیر نخواهد بود. روش بردن جنگ‌ها، منازعات و بازی‌ها از طریق حمله کردن و ضربه بر حریف است. در نتیجه همیشه نقاط ضعف حریفان را هدف قرار می‌دادم. اگر بر نقاط قوت حریفان بیش از حد تأکید کنید، تنها بذره‌ای تردید را در بازیکنان خود می‌کارید.

در روز بازی، تمرینات را نهایی می‌کردم و تنها تاکتیک‌های اصلی را برای بازیکنان توضیح می‌دادم. من به چند مورد دیگر نیز توجه می‌کردم. همیشه عادت داشتم تا ببینم کدام بازیکنان حریف برای اولین بار است که در اولدترافورد بازی می‌کنند. پس از شناسایی‌شان، به‌طور حساب شده و هدفمند فشار مضاعفی را بر آن‌ها وارد می‌کردیم، این یکی از روش‌هایی بود که به آن‌ها خوشامد می‌گفتم. نکته دیگری که به آن توجه ویژه‌ای داشتم، بازیکنان با استعدادی بودند که در تیم حریف بازی می‌کردند ولی سخت‌کوش نبودند. این بازیکنان همیشه در بیست دقیقه پایانی بازی، تازه موتورشان گرم می‌شد و تیم حریف را غافل‌گیر می‌کردند چون در طول تمرینات خود را خسته نمی‌کردند. متیو لی تیسیر (۲۸۰) که بیش از پانصد بازی برای ساوت‌همپتون انجام داد، یکی از همین دست بازیکنان بود. او قادر بود تا مدت زیادی از

بازی را بیهوده در زمین بازی بچرخد و در زمانی که همه دیگر خسته شده بودند، در یک چشم برهم زدن، بعدازظهر شما را نابود کند. دیگر افراد در این دسته، بازیکنانی بودند که به اصطلاح «شناور» نامیده می‌شدند، بازیکنانی که اغلب در اسپانیا و آمریکای جنوبی پیراهن شماره ۱۰ را می‌پوشند. این بازیکنان در بین هافبک‌ها و مهاجمان، مدام در حرکت هستند و شما پست دقیق آن‌ها را نمی‌دانید. داوید سیلوا (۲۸۱) یکی از بازیکنانی بود که در تیم والنسیا این نقش را برعهده داشت. این گونه بازیکنان آزاد هستند و انرژی خود را در زمان مالکیت توپ به کار می‌برند. این حقیقت که این بازیکنان می‌توانند در بخش‌های مختلف زمین بازی کنند و به هیچ جایی محدود نیستند، به این معناست که نمی‌توانیم تمرکز دقیقی بر آن‌ها داشته باشیم.

در تیم یونایتد بهترین بازیکنان اهمیت زیادی به آماده‌سازی می‌دادند. به همین دلیل است که این بازیکنان جایگاهی بالایی دارند. دیوید بکام، رایان گیگز، کریستیانو رونالدو و وین رونی همگی برای بهتر شدن توانایی‌شان در ضربات آزاد، بعد از رفتن بازیکنان به تمرین می‌پرداختند. این بازیکنان به سرعت پس از تمرین برای حمامی طولانی و ماساژ محو نمی‌شدند و یا به سراغ دلالتی ماشین نمی‌رفتند. این افراد متعهد بودند تا سی دقیقه تمام برای قوس دادن به توپ و گذراندن آن از آدمک‌ها و دروازه‌بان تمرین کنند. به همین دلیل است

که بکام به استاد ضربات آزاد بیستوپنج تا سی متری، گیکز هیجده تا بیستوسه متری و رونی هم استاد ضربات نزدیک به محوطه جریمه، تبدیل شدند. در مورد رونالدو باید گفت که او قادر است تا ضربات آزاد را حتی از کره ماه به گل تبدیل کند.

تماشاگرانی که در سال ۱۹۹۶ گلی را که دیوید بکام از وسط زمین به ویمبلدون زد دیدند، آن را نوعی معجزه در می‌دانستند. اصلاً این‌گونه نبود. او باید این نوع ضربه را هزاران بار تمرین کرده باشد، بنابراین زمانی که شانس انجام این کار را داشت، به خوبی از آن استفاده کرد. همین مسئله برای دیگر گل‌های بازیکنان منچستر مصداق دارد. این بازیکنان بارها و بارها در جلسات تمرین این نوع گل‌ها را تمرین می‌کنند.

من همیشه مربیان دیگر را به دلیل نحوه آماده‌سازی تیم‌شان ستایش می‌کنم چون اکثر آن‌ها با چالش استخراج بهترین عملکرد، از بازیکنانی درگیر هستند که استعدادشان اصلاً قابل مقایسه با بازیکنان تیم یونایتد نیست. سام آلدایس (۲۸۲) که اکثر دوران بازیگری‌اش را در بولتون و پرستون بوده و هدایت تیم‌های بولتون، نیوکاسل، بلکبرن و وستهم را در لیگ برتر برعهده داشته، مثالی بارز از این دسته مربیان است. کوین دیویس (۲۸۳) مهاجم تیم بولتون در زمان مربی‌گری آلدایس بوده، بازیکنی که کند حرکت می‌کرد و بسیار ملال آور بود.

زمانی که سام آلدایس مربی بولتون بود (بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۷)، بر بیرون کشیدن قطره قطره توانایی بازیکنانی مثل دیویس متمرکز شد. او این کار را از طریق آماده‌سازی و هر چیز اضافی که فناوری ارائه کرده بود انجام می‌داد. سام می‌دانست که ارسال چه تویی به درون محوطه جریمه باعث به دردرس افتادن بازیکنان تیم حریف می‌شود و حتی دوچرخه‌های تمرینی در کنار زمین تعبیه کرده بود تا بازیکنان ذخیره قبل از ورود به زمین، خوب گرم کنند. این مسئله به ندرت مورد اشاره قرار گرفته ولی باور سام به مزایای آماده‌سازی، منافی برای او به دنبال داشته است، حتی اگر مالکان باشگاه‌هایی که برای‌شان کار کرده، نفهمیدند که چطور توانسته از بازیکنان متوسط، تیمی خوب بسازد.

مواقعی وجود داشت که از شکست بسیار رنج می‌بردیم، در نتیجه مجبور می‌شدم تا کل راهبرد تیم را مورد بررسی مجدد قرار دهم. پس از اینکه چلسی در سال ۲۰۰۴ قهرمان لیگ برتر شد، آماده‌سازی پیش فصل تیم را مجدداً بررسی کردم. چلسی تمامی تیم‌ها را به صلابه کشید و با نودوپنج امتیاز قهرمان شد. این درحالی بود که آرسنال با هشتادوسه و منچستر با هفتادوهفت امتیاز دوم و سوم شدند. این اختلاف بسیار تحقیرآمیز بود. تمام فصل فقط به دنبال چلسی بودیم

ولی حتی به گرد پای این تیم هم نرسیدیم. هرگز نمی‌خواستیم که این مسئله دوباره اتفاق بیفتد.

پس از اولین قهرمانی چلسی، توجه بیشتری را به شدت تمرینات آماده‌سازی پیش فصل اختصاص دادم. بازیکنان چلسی آمادگی فیزیکی بهتری نسبت به منچستر در کل فصل ۲۰۰۵-۲۰۰۴ داشتند. در نتیجه تصمیم گرفتم تا تمرینات پیش فصل ۲۰۰۷-۲۰۰۶ را مجدداً طراحی کنم (چون برنامه سال ۲۰۰۶-۲۰۰۵ از قبل مشخص شده بود). اگرچه برای باشگاه مهم بود تا پرچم خود را در کشورهای مختلف به اهتزاز درآورد، ولی منطقی نبود که ترکیب بازی به گونه‌ایی باشد که فابین بارتز که سه فصل دروازه‌بان ما بود، تبدیل به مهاجم تیم شود. بازی با تیم‌های ضعیف اصلاً برای ما مناسب نبود. در نتیجه تغییرات مهمی را انجام دادیم. بازی با تیم‌هایی که ما را به چالش بیشتر می‌کشیدند مهم‌تر بود تا اینکه بخواهیم با یک تیم تایلندی دسته چندی رقابت داشته باشیم. این مسئله، درسی مهم و واقعی برایم بود.

با وجود قهرمانی چلسی، اصلاً تمایلی نداشتم تا به انجام کارها بیهوده سرعت ببخشم. دوست داشتم تا ریتم فصل را به تدریج در بازیکنان تزریق کنم. ورزشکاران با عملکرد بالا معمولاً به انجام تمرینات شدید و سنگین گرایش دارند. برای بعضی‌ها، این مسئله یک دل مشغولی

مهم است و برای بعضی نیز نگرانی در مورد از بین رفتن سطح تناسب فیزیکی وجود دارد. در پیش فصل، تمرکز اصلی بر حرکت بدنی و همچنین پرهیز از برخوردهای فیزیکی و تمرینات شدید است. هیچوقت سخنرانی‌های طولانی مدت، تحلیل جامع بازی‌های فصل قبل و یا صدها ساعت تحلیل ویدئویی وجود نداشت. در عوض تست‌های پزشکی در مورد بازیکنان انجام می‌گرفت. پانزده ایستگاه پزشکی در سالن تمرین با حضور پزشکان و پرستاران وجود داشت که تست‌هایی را بر روی هر بازیکن انجام می‌دادند. این مسئله به ما اجازه می‌داد که اطلاعات دقیقی در مورد شرایط فیزیکی و پزشکی بازیکنان در اختیار داشته باشیم.

تست‌های ویژه قلبی- ریوی و ارزیابی‌های جامع خون، اسکن تاندون‌ها با دستگاه‌های فراصوتی و کنترل تمامی واکسن‌ها، همگی به‌طور منظم انجام می‌گرفتند. همچنین انعطاف‌پذیری، حرکت و تعادل بازیکنان تحت نظر بود. این تست‌ها برای تمامی اعضای بدن انجام می‌گرفتند. تمامی این مسائل به ما امکان می‌داد تا بازیکنان آسیب‌پذیر را شناسایی کرده و آن‌ها را در سه دسته مختلف طبقه‌بندی کنیم: زیاد، متوسط و کم. در این حالت برنامه‌های تمرینی متناسب با هر بازیکن طراحی می‌شد.

تغییر در روند برنامه پیش فصل، مدتی زمان برد تا به ثمر بنشیند. چلسی سال ۲۰۰۶-۲۰۰۵ مجدداً قهرمان لیگ برتر شد ولی این بار با اختلاف هشت امتیازی. در فصل ۲۰۰۷-۲۰۰۶ آمادگی فیزیکی ما به اندازه‌ای بهبود یافت که توانستیم با اختلاف شش امتیازی از چلسی قهرمان لیگ برتر شویم.

در فوتبال، همانند دیگر فعالیت‌ها، بهترین برنامه‌ها گاهی اوقات عملی نبوده و بداهه کاری نیاز است. این مسئله بر مبنایی منظم و تکراری کار می‌کند. من معمولاً کارها را در طول بازی یا در بین دو نیمه تغییر می‌دادم. مثالی که به ذهنم می‌رسد بازی یونایتد با وستهام در آخرین هفته‌های فصل در آوریل ۲۰۱۱ بود. چند ماه قبل‌تر، وستهام در بازی جام اتحادیه توانسته بود تیم ما را که بیشتر از بازیکنان جوان تشکیل شده بود چهار بر صفر شکست دهد. نزدیک به انتهای آن بازی، والی داونز (۲۸۴)، مربی تیم اول وستهام، از وس براون که در کنار خط برای تعویض با جانی ایونس (۲۸۵) ایستاده بود پرسید: «آیا قراره تغییری در بازی به وجود بیاری؟» این جمله هرگز از یادم نرفت و اهانت هواداران تیم وستهام نیز من را بسیار عصبانی کرد. به آن‌ها گفتم: «ماه آوریل به اینجا برمی‌گردیم و شما رو له می‌کنیم.» هرچند، زمانی که در آوریل به وستهام رفتیم در نیمه اول دو بر صفر عقب افتادیم، معلوم بود نمی‌توانم وعده‌ام را عملی کنم. بنابراین کلاً برنامه تیمم را عوض

کردم. پاتریس اورا (که وسط هفته برای تیم ملی فرانسه بازی کرده بود) را از بازی بیرون کشیدم و رایان گیگز را به گوش چپ فرستادم. در نهایت بازی را چهار بر دو بردیم. رونی در آن بازی هت‌تریک کرد. چند هفته بعد، و نزدیک به انتهای فصل، وستهام قهرمانی را واگذار کرد.

اتفاقی مشابه در سال ۲۰۰۹ در اولدترافورد افتاد. در نیمه اول دو بر صفر از تاتنهام (۲۸۶) عقب افتادیم. در بین دو نیمه، کارلوس توز را با نانی تعویض کردم. نتیجه این کار فوق‌العاده بود. توز باورنکردنی بود. وارد زمین شد، خودش را با تمام بازیکنان تاتنهام درگیر کرد، سرعت بازی را کاملاً تغییر داد و هواداران را به هیجان آورد. ما آن بازی را در نهایت پنج بر دو بردیم و در انتهای فصل با اختلاف چهار امتیاز قهرمان شدیم. تأثیر همین یک تغییر بر کل بازی بسیار عجیب بود.

گاهی اوقات رقبای ما با تاکتیک‌های منظم‌تر و آمادگی بیشتر، به راحتی بر ما غلبه می‌کردند. در سال ۱۹۹۶، نیوکاسل در ورزشگاه سنت جیمز پارک (۲۸۷) ما را با نتیجه پنج بر صفر شکست داد. کوین کیگان (۲۸۸)، سرمربی نیوکاسل، تیمش را با انبوهی از مهاجمان ترسناک آرایش داده بود، از جمله آلن شیرر (۲۸۹)، لس فردیناند (۲۹۰)، پیتربردسلی (۲۹۱) و دیوید ژینولا (۲۹۲). بی‌رحمانه بودن این شکست در آخرین گل کاملاً مشخص بود؛ یعنی زمانی که

هافبک دفاعی نیوکاسل، فیلیپ آلبرت (۲۹۳) بلژیکی، از فاصله بیست متری توپ را از بالای سر پیتر اشمایکل وارد دروازه ما کرد. کاملاً تحقیر شده بودیم.

یک تیم در نتیجه بی‌نظمی می‌تواند از هم بپاشد. اگر بازیکنان برنامه‌ها را فراموش کرده و از آن‌ها پیروی نکنند با مشکل بزرگی روبه‌رو خواهید شد. این مسئله در هر دو بازی ما با بارسلونا در فینال جام باشگاه‌های اروپا اتفاق افتاد. ما هر دو فینال را باختیم چون دو یا سه بازیکن برنامه اصلی تیم را نادیده گرفتند و کار خودشان را انجام دادند. شما نمی‌توانید این کار را در زمان بازی با بارسلونا انجام دهید، به ویژه زمانی که هدایت آن بر عهده پپ گواردیولا (۲۹۴) باشد چون توانایی بالایی در کنترل توپ دارند. یونایتد عادت داشت تا سه‌چهارم از زمان بازی مالکیت توپ را در اختیار داشته باشد، در نتیجه در حالی که برای بازی با بارسلونا آماده می‌شدیم، به خوبی می‌دانستیم که به علت توانایی آن‌ها در حفظ مالکیت توپ، قدرت ما در انجام بازی همیشگی‌مان کاملاً به هم می‌خورد.

گاهی اوقات جو ورزشگاه نیز بر بازی ما تأثیر می‌گذاشت. دو ورزشگاه که همیشه برای ما باعث دردسر می‌شدند؛ ورزشگاه آنفیلد (۲۹۵) در لیورپول و ورزشگاه اندرود (۲۹۶) در لیدز بودند. البته لیورپول یکی از رقبای معمول ما محسوب می‌شد. با یک سری از بهترین تیم‌های مان

در آنفیلد حاضر می‌شدیم، ولی جمعیت حاضر که نسبت به تیم‌های حریف و تصمیمات داوری به شدت بی‌رحمانه رفتار می‌کردند، چنان جوسازی می‌کردند که اعتماد به نفس بازیکنان را از بین می‌بردند و تمرکز آن‌ها را برهم می‌زدند. تنها به چند حواس‌پرتی کوچک نیاز بود تا ساعت‌ها آماده‌سازی از بین برود. در این حالت کار زیادی از دست مربی بر نمی‌آید. فوتبال مهره‌هایی مثل بازی شطرنج دارد، با این تفاوت که این مهره‌ها از پوست و گوشت و خون بوده و دارای احساس هستند. عنصر دیگری از آماده‌سازی که اشاره به آن ارزشمند است، روش خطرپذیری است. تعجب نمی‌کنم که اگر برخی احساس می‌کنند که عمده موفقیت یونایتد ناشی از تمایل ما به اتخاذ شانس‌های غیرضروری است. زمانی که تماشاگران در اولدترافورد فریاد می‌زنند: «حمله! حمله! حمله!» شاید فکر کنید راحت بتوان احتیاط را کنار گذاشت. هرگز مثل این موقع به این فکر نکرده بودم که وظیفه رهبر، کم کردن ریسک تا حد ممکن است. بعضی ممکن است این‌گونه فکر کنند که علاقه من به اسب‌سواری و بازی ورق به معنای این است که ذاتاً یک قمارباز هستم، ولی این موضوع درست نیست. در زندگی خصوصی‌ام، همیشه در مورد مقدار پولی که برای اسب‌سواری و شرط‌بندی خرج می‌کردم محتاط بودم. همین احتیاط در اولدترافورد نیز پیاده می‌شد. ما هیچ‌چیزی را به شانس واگذار نمی‌کردیم. نمی‌توانم بگویم که چقدر از

صحبت‌های بین دو نیمه با بازیکنانم در مورد داشتن صبر و استفاده از فرصت‌ها بود. تنها در پانزده دقیقه پایانی بازی و اگر یک گل عقب باشیم، تمایل دارم تا تیمم ریسکی بازی کند. در آن زمان، مهم نیست که با اختلاف یک یا دو گل می‌بازید. در واقع در آن لحظات حاضرم همه‌چیزم را برای برد بدهم.

به‌طور معمول زمانی که این وضعیت اتفاق می‌افتد، تیم حریف فقط برای حفظ دروازه‌اش تلاش می‌کند و یک بازیکن دفاعی را جایگزین یک بازیکن تهاجمی می‌کند. این امر تعادل کل بازی را در اختیار ما قرار می‌دهد. در این موقعیت می‌توانیم با خیال راحت به دروازه آن‌ها هجوم ببریم بدون اینکه نگران ضد حمله باشیم. رقبا تصور می‌کنند که رفتن به لاک دفاعی به نفع آن‌هاست، ولی این وضعیت به ما کمک می‌کند تا بدون دلهره، به دروازه آن‌ها حمله کنیم و در اغلب موارد هم به گل می‌رسیدیم. ارزش گل‌های دقایق آخر، از شور و شغف بازیکنان در داخل رختکن معلوم می‌شود و نیز از هوادارانی که بی‌صبرانه منتظرند تا به منزل یا بار رفته تا آن را برای دیگران تعریف کنند.

منتقدان تیم می‌گویند که شانس با ما بود و یا بازی را کش داده‌ایم تا به «فرگی تایم (۲۹۷)» [زمان فرگوسنی] برسیم ولی در حقیقت این گل‌ها ناشی از آماده‌سازی دقیق و در اختیار داشتن راهبردی حساب‌شده و سنجیده برای ریسک است.

مسیر حرکت

زمانی که سازمانی را اداره می‌کنید، باید بتوانید تا جای ممکن آینده را پیش‌بینی کنید. ولی اگر سازمان شما تیمی مثل منچستریونایتد باشد، در این صورت چشم‌اندازتان باید پیوسته تغییر کند. گاهی اوقات می‌توان چندین سال آینده را در نظر گرفت ولی گاهی اوقات حتی نمی‌توان چالش بعدی (برای ما بازی بعدی) را پیش‌بینی کرد. با این وجود، اولویت‌بندی یک استراتژی بلندمدت برای باشگاه ضروری است و یونایتد همیشه به فکر آرایش تیم از چند فصل پیش برای بازی‌های آینده بوده است. در نتیجه باید استعدادهای به‌طور مداوم وارد باشگاه شوند.

هر بازی به یازده بازیکن اصلی و هفت بازیکن تعویضی نیاز دارد، در نتیجه کل سازمان باشگاه به دنبال تولید این بازیکنان است. من همیشه به دنبال اطلاعات از بازیکنانی بودم که در تیم سه سال آینده، باشگاه در اختیار می‌گرفت. وقتی که استعدادهای جوان را پرورش می‌دهید، به رشد آن‌ها کمک می‌کنید و مسیر موفقیت را برای آن‌ها فراهم سازید؛ رسیدن به سطح ثابت و مستمر از عملکرد بالا را آسان‌تر می‌کند.

این مسئله وظیفه راحتی نیست چون باید در میان میلیون‌ها پسر با رؤیای تبدیل شدن به یک بازیکن حرفه‌ای، به دنبال ناب‌ترین‌ها باشید.

این روند نیاز به تماشای هزاران بازی دارد؛ بازی‌هایی که گاهی اوقات در زیر باران و محیطی سرد و بی‌روح انجام می‌گیرند. اخیراً جایی خواندم که استیو کوپل (۲۹۸) که بین سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۳ در یونایتد بازی می‌کرد، این فرآیند را این‌گونه توصیف کرده است: «این فرآیند مثل لاک‌پشت‌های موجود در دریا‌های جنوب است. هزاران لاک‌پشت بر روی ساحل تخم‌ریزی می‌کنند ولی تنها تعداد محدودی از آن‌ها به آب می‌رسند.» استیو کاملاً درست می‌گفت، ولی با این تفاوت که ما در تیم منچستر به دنبال لاک‌پشت‌هایی بودیم که قادر به زنده ماندن در دریا بودند، نه لاک‌پشت‌هایی که تنها می‌توانستند به لب آب برسند.

موقعی که در سال ۱۹۷۸ به آبردین پیوستم، دو استعدادیاب داشتیم ولی در زمان ترک باشگاه این تعداد به هفده نفر رسیده بود که همگی مسئول شناسایی استعداد‌های فعال در سرتاسر اسکاتلند بودند. نتیجه کارشان فوق‌العاده بود. زمانی که آبردین در سال ۱۹۸۳ در فینال جام برندگان اروپا با رئال مادرید بازی داشت، هشت بازیکن‌مان از آکادمی استعدادیابی باشگاه در تیم اصلی حضور داشتند (در زمان ورود به آبردین این مسئله فقط شامل یک نفر می‌شد؛ گوردون استراکان (۲۹۹)).

تجربه من کنار گوردون باعث شد تا توجهم به سمت پرورش استعدادهای جوان تر بیشتر شود. وقتی که به آبردین رفتم، این بازیکن به خاطر تصمیم مربی قبلی برای فروشش، افسرده بود. انتقالش را به تعویق انداختم چون می خواستم دوباره به او فرصتی بدهم و او را مورد ارزیابی قرار دهم. نتایج ارزیابی ها رضایت بخش بود. بنابراین فروش منتفی شد و به او کمک کردیم تا مهارت های خود را بهبود ببخشد (مخصوصاً در استفاده از عرض زمین و رسیدن به موقعیت مناسب). نتیجه کار فوق العاده بود: یک دوره ی حرفه ای تحسین برانگیز به عنوان بازیکن برای منچستر یونایتد و تیم اسکاتلند و همچنین سرمربی گری تیم ملی کشور اسکاتلند.

در یونایتد، در اواسط دهه ۱۹۸۰، استعدادیاب ها در همه جای انگلستان و ایرلند پراکنده بودند. با این حال سیستم دارای یک خلأ بزرگ بود. برای منطقه گسترده ی منچستر و حاشیه ی آن، تنها چهار استعدادیاب کار می کردند که فقط دو نفر به شهر منچستر نظارت داشتند. برای مقابله با این نقطه ضعف، مدیریت سیستم جوانان را تغییر دادیم و با نظارت لس کرشاو (۳۰۰) و همکاری نابی استایلز (۳۰۱) و برایان کید (۳۰۲) (که هر دو در لیگ اروپایی ۱۹۶۸ با منچستر قهرمان شده بودند و منطقه را به خوبی می شناختند) خون تازه ای را در رگ های سیستم به جریان انداختیم. لس کرشاو یک

یابنده واقعی و درخشان بود. وی در دانشگاه متروپولیتن منچستر (۳۰۳) به تدریس شیمی مشغول بود و به‌طور پاره‌وقت برای تیم آرسنال استعدادیابی می‌کرد. در آن زمان بابی چارلتون (۳۰۴) اسم لس را مطرح کرد. لس مفهوم آزمایشگاه علمی را وارد اولدترافورد کرد و تأثیری شگرف بر شالوده سیستم استعدادیابی باشگاه داشت. استعدادیاب‌ها به صورت پاره‌وقت کار می‌کردند و یک طرح انگیزشی مناسب را به وجود آوردیم. در صورت پیدا کردن استعدادهایی که منجر به امضای قرارداد با تیم می‌شدند یا وارد تیم اصلی یا تیم ملی می‌شدند، پاداش ویژه‌ای به این افراد پرداخت می‌شد. اگر بازیکن چندین سال با تیم اصلی می‌ماند، هزینه اضافی دیگری به استعدادیاب پرداخت می‌شد.

بزرگ‌ترین مدرک مبنی بر قدرت جوانان، در همین تیم منچستریونایتد بود که در سال ۱۹۹۹ قهرمان سه گانه در بریتانیا و اروپا شد. این تیم سی بازیکن داشت که پانزده نفر آن زیر بیست‌وپنج سال بودند. دیوید بکام هم در این تیم حضور داشت که تبلیغات عالی‌ای برای سیاست تیم‌داری مبتنی بر جوانان بود. اولین بار در سال ۱۹۸۶ با دیوید آشنا شدیم دوازده سال داشت و توسط مالکولم فیجن (۳۰۵) شناسایی شده بود. انگیزه اصلی دیوید که باعث شد با ما قرارداد ببندد، دیدن بابی چارلتون در مدرسه فوتبال افسانه‌های

منچستریونايتد بود. جالب اينجاست كه در همان سال، يعني ۱۹۸۶، اطلاعاتي در مورد رايان گيگز به دست آورديم. رايان و ديويد براي اولين بار در سن هفده سالگي براي منچستر بازي كردند. نيكي بات و گري نويل هم در هفده سالگي براي اولين بار به ميدان رفتند، فيل نويل در هيچده سالگي و پل اسكولز هم در نوزده سالگي.

تأثير كامل برنامه ما براي آكادمي جوانان، در آغاز فصل ۱۹۹۵-۱۹۹۶ خودش را نشان داد؛ يعني زماني كه شش نفر از سيزده بازيكن مورد استفاده در بازي با استون ويلا (كه البته آن بازي را باختيم) از سيستم آكادميك باشگاه پرورش يافته بودند. آلن هانسن (۳۰۶) كارشناس تلويزيون، نتيجه بازي را بررسي كرد و گفت: «شما نمي‌تونين با چندتا بچه جامي را ببرين.» ولي من خلاف آن فكر مي‌كردم: «بدون اين بچه‌ها هيچ كاري نميشه كرد.»

جوان‌ترها قادرند تا روييه جنگجويانه خود را در سازمان تزريق كنند. يك بازيكن جوان هرگز سازمان يا فردي كه اولين شانس بزرگ زندگي‌اش را به او داده، فراموش نمي‌كند. اين بازيكن هميشه نسبت به شما وفادار خواهد بود. براي بازيكنان جوان، هيچ‌چيز غيرممکن نيست و هميشه به دنبال راه‌هاي باورنكردني و سخت مي‌گردند؛ حال آن‌كه بازيكنان مسن‌تر به دنبال مسيري امن هستند. هر نسل سطح خاصي از بازي را به نمايش مي‌گذارد، چون با مهارت‌هاي بيش‌تري

نسبت به نسل قبل خود پرورش می‌یابند. این مسئله امروز بارزتر از گذشته است چون استعدادیاب‌ها بیش از گذشته دنبال بازیکنان با استعداد می‌گردند. تلویزیون به بچه‌ها اجازه می‌دهد تا بازی‌های لیونل مسی و کریستیانو رونالدو را به راحتی نگاه کنند. مطمئن هستم که هزاران فوتبالیست کوچک دوست دارند تا حرکات این دو بازیکن را تقلید کنند. بعضی از بازیکنان خردسال به دنبال تکامل تکنیک‌های قهرمانان خود هستند، در نتیجه به مهارت‌های بالاتر و خلاقانه‌تری دست می‌یابند.

فکر می‌کنم روشی که ما برای یافتن و پرورش بازیکنان جوان استفاده می‌کنیم، نسخه کوچک و مینیاتوری پرورش کارمندان در یک سازمان است. در باشگاه لایه‌های مختلف و یک ساختار کلی وجود دارد و راه رسیدن به موفقیت درست همانند فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و سپس ورود به یک سازمان و آرزوی رسیدن به مقام‌های بالای سازمان است. در یونایتد، لایه‌های باشگاه عبارتند از آکادمی جوانان، تیم دوم، تیم اول، ذخیره‌ها و تیم اصلی باشگاه. جام قهرمانی جوانان کشور به دلایل مختلف مهم است. این جام به جوانان ساختار رقابت‌های سخت را نشان می‌دهد؛ یعنی نحوه آماده‌سازی تیم و همچنین تفاوت بین یک برنده و بازنده.

زمانی که برای اولین بار پسرهای جوان با استعداد را می‌بینیم، همگی به آن‌ها سخت می‌گیریم. به آن‌ها تمرینات سخت و دائمی می‌دهیم و اصلاً خجالت نمی‌کشیم تا به آن‌ها بگوییم چه مشکلاتی دارند. می‌خواهیم مطمئن شویم که بازیکنان جوان در مهارت‌های خود به حد اعلا می‌رسند، به همین دلیل است که آکادمی جوانان اصلاً مسئله شوخی‌برداری نیست. پسرها هر سه‌شنبه و پنج‌شنبه زیر نگاه نافذ اریک هریسون به تمرین سنگین می‌پردازند. من و آرچی ناکس جلسات تمرینی روزهای سه‌شنبه و پنج‌شنبه را زیرنظر داشتیم. اریک به بچه‌ها تلقین می‌کرد که این جلسات تمرینی به اندازه فینال قهرمانی مهم هستند. بعضی از آن‌ها دوران تمرینی با اریک را ترسناک‌تر از دورانی که با من تمرین می‌کردند می‌دانستند. با بالغ شدن بچه‌ها، خیال‌مان کمی راحت‌تر می‌شد و در نهایت اگر به تیم اصلی راه می‌یافتند، به تدریج از آن‌ها می‌خواستیم تا مهارت‌های خود را تقویت کنند؛ ولی به‌طور کلی روش چالشی مدیریت تغییر می‌کرد. اکنون مطمئن بودیم که آن‌ها مهارت‌ها و اعتماد به نفس لازم را دارند، در نتیجه از آن‌ها می‌خواستیم تا بر نیازهای عاطفی و روانی خود تمرکز کنند. همچنین آن‌ها را از مطبوعات به شدت برحذر می‌داشتیم. برای نمونه، رایان گیگز تا بیست سالگی هیچ مصاحبه‌ای انجام نداد. در آن

زمان اولین مصاحبه‌اش را با هیو مک ایلوانی (۳۰۷) از ساندی تایمز (۳۰۸) که فرد مورد اعتمادی بود انجام داد.

یکی از روش‌هایی که جوانی را با تجربه ترکیب می‌کردیم، به دور از دید دوربین‌های تلویزیونی بود. هرازگاهی، بازیکنان مسن‌تر مثل برایان رابسون و دارن فلچر (۳۰۹) با تیم ذخیره بازی می‌کردند. این مسئله مانند دارویی تقویتی برای بازیکنانی بود که روی آن‌ها برای آینده حساب باز کرده بودیم. حتی اگر بازیکنان تیم اصلی تنها در کنار زمین می‌ایستادند و بازی بازیکنان جوان را نگاه می‌کردند، باز هم باعث افزایش اعتماد به نفس بازیکنان می‌شدند. برایان رابسون، استیو بروس و برایان مک کلیر همگی این کار را انجام می‌دادند. گری نویل حتی به این بازیکنان کمک می‌کرد تا قراردادهای خود را به درستی تنظیم کنند. هر کدام از بازیکنان تیم اصلی به روش خود به جوان‌ترها کمک می‌کرد. گری نویل همیشه بر سر آن‌ها داد می‌زد و شدیداً انتقاد می‌کرد ولی هدف او موفقیت آن‌ها بود. جالب اینجاست زمانی که گری برای اولین بار وارد تیم اصلی شد، خودش تحت فشارهای مشابه از سوی پیتراشمایکل قرار داشت. زمانی که رایان گیگز وارد تیم اصلی شد، پل اینس واقعاً به او کمک کرد. در دوران جوانی همین مسئله برای من، هنگام ورود به تیم سنت جانستون (۳۱۰) اتفاق افتاد. در آن زمان سه بازیکن قدیمی تیم؛ جیم واکر (۳۱۱)، جیمی لیتل (۳۱۲) و ران

مک کینون (۳۱۳) مواظب من بودند. در یونایتد، اریک کانتونا یکی از بهترین بخشش‌ها را نسبت به جوانان تیم کرد؛ بعد از اینکه کل اعضای تیم، دستمزد حضور در شبکه‌های تلویزیونی را بابت فینال جام قهرمانی دریافت کردند، هرکسی دارای این حق بود که سهمش را بردارد و یا برای قرعه‌کشی نهایی باقی بگذارد و مقدار بیشتری دریافت کند. تمام بازیکنان جوان مانند دیوید بکام و گری نویل سهم خود را برداشتند ولی پل اسکولز و نیکی بات صبر کردند. وقتی اریک در قرعه‌کشی برنده شد، کل جایزه نقدی خود را به پل اسکولز و نیکی بات داد. در آن زمان این جایزه که معادل هفت هزار پانصد پوند بود، برای پل و نیکی معادل دو ماه دستمزدشان بود. دلیل اریک برای این کار مختص به خودش بود: «برای اینکه جرات ریسک داشتن.»

داشتن الگویی قابل اعتماد برای بازیکنان جوان و اینکه کسی از آنها حمایت می‌کند مانند معجونی معجزه‌آسا است. دوستی و صمیمیت میان بازیکنان معمولاً عمیق‌تر از دوستی آنها با مربیان است. این امر مثل هر سازمان معمولی است که شکاف بین یک کارمند و یک مدیر وجود دارد. دیگری تفاوت سنی است. برای نمونه، در اواخر دوره مربی‌گری‌ام در منچستر، جیمز ویلسون ارتباط بهتری با پاتریس اورا داشت تا من، چون من در حکم پدر بزرگش بودم. در مورد انتخاب یا شانس داشتنِ مربی خوب، حرف‌های زیادی می‌توان زد، بهترین حرف

این است که همیشه بهترین الگوها می‌توانند سرنوشت زندگی شما را تغییر دهند.

هر چقدر برای پرورش بازیکنان جوان تلاش کنیم، باز بارسلونا بهتر از هر باشگاه دیگری توانایی این کار را دارد. روشی که آن‌ها پسر بچه‌ها را به بازیکنی تراز اول در سطح جهان تبدیل می‌کنند بی‌نظیر است. این مسئله مزایای سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت در افراد و تمرین سازماندهی‌شده را به تصویر می‌کشد. کار تیمی عالی از آشنایی و رشد پیوندهای نزدیک با دیگران نشأت می‌گیرد. در یک شرکت، افرادی که برای مدتی طولانی با هم کار کرده‌اند به خوبی نحوه رفتار یکدیگر را در موقعیت‌های مختلف می‌دانند و حتی می‌توانند گفته‌های همکاران خود را پیش‌بینی کنند. همین مسئله در زمین فوتبال هم صادق است. جادویی‌ترین مثال به مثلث بی‌نظیر مسی، اینیستا و ژاوی در بارسلونا برمی‌گردد. این سه نفر به حدی با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند که پاس دادن‌شان به یکدیگر، شما را گیج و مبهوت می‌کند. پاس‌کاری آن‌ها مثل دیدن یک چرخ و فلک سریع است.

در آرسنال، آرسن ونگر روش مخصوص به خود را برای ایجاد ساختاری بلند مدت در اختیار داشت. زمانی که وارد انگلستان شد، سیاست او بر مبنای دانش‌اش از فوتبال فرانسه و روشش برای توسعه تیم، خرید تعداد زیادی از بازیکنان فرانسوی نوجوان و جوان بود؛ مثل تیری

هانری، پاتریک ویرا(۳۱۴) و نیکولاس آنلکا(۳۱۵). اخیراً آرسن ونگر روش خود را کمی تغییر داده و به سمت خرید بازیکنان گران قیمت رفته؛ مثل مسعود اوزیل(۳۱۶) و الکسیس سانچز(۳۱۷). وی همچنین بازیکنان جوان انگلیسی را نیز خریداری کرده؛ مثل اکسلاد چمبرلین(۳۱۸)، وولکات(۳۱۹) و چمبرز(۳۲۰).

در آخرین دهه حضورم در اولدترافورد، تاکتیک مشابهی را به کار بردیم. ما تور خود را گسترده‌تر کرده و برادران دوقلوی داسیلوا را از برزیل در سن هفده سالگی، جوزپه روسی(۳۲۱) را از ایتالیا که بعداً او را به ویارئال فروختیم و جرارد پیکه(۳۲۲) را از بارسلونا در سن هفده سالگی شکار کردیم. در انگلستان، می‌توان با بازیکنان در سن هفده سالگی قرارداد حرفه‌ای امضا کرد. در آن زمان قوانین کشور اسپانیا به ما اجازه داد تا با پیکه شانزده ساله قرارداد ببندیم، ولی خود باشگاه‌های اسپانیایی اجازه این کار را نداشتند. این مسئله در مورد سسک فابرگاس(۳۲۳) در زمان بستن قرارداد با آرسنال هم اتفاق افتاد.

تأکید ما بر بازیکنان جوان، با گذشت سال‌ها بیشتر شد و سیستم باشگاه نیز کامل‌تر گردید. شبکه جهانی باشگاه در ارتباط با شناسایی بهترین بازیکنان جوان شکل گرفت. کشور مبدا اصلاً برای ما اهمیتی نداشت. در آخرین فصل‌های حضورم در باشگاه منچستر، با تعداد زیادی از بازیکنان جوان قرارداد بستیم: تایلر بلاکت(۳۲۴)، پدی مک

نیر(۳۲۵)، جیمز ویلسون(۳۲۶)، آندریاس پریرا(۳۲۷) و ویل کین(۳۲۸). اگر قدرت تصمیم‌گیری با من بود، کاری می‌کردم که پسران مستعد همه‌ی بازیکنان منچستر، وارد سیستم آکادمی جوانان شوند. این مسئله اهمیت سرمایه‌گذاری در تجهیزات مورد نیاز جوانان و به ویژه حمایت از خانواده‌های آن‌ها را نشان می‌داد. والدین همیشه بهترین‌ها را برای فرزندان خود می‌خواهند، در نتیجه باشگاه‌هایی که قادر به تأمین این نوع حمایت برای بچه‌ها هستند، قادرند تا موقعیت خود را در مذاکرات تقویت کنند. اگر نتوانید امکانات فیزیکی و انسانی لازم را تهیه کنید، برآورده ساختن رویای آینده بچه‌ها بسیار سخت‌تر خواهد شد.



استیو بروس و برایان رابسون بعد از پیروزی منچستریونایتد در مقابل
بلک برن و کسب جام حذفی در سال ۱۹۹۳

فصل چهارم : کار با دیگران

کار تیمی

تعادل کلید موفقیت هر تیم است. برد در یک بازی فوتبال با یازده دورازه‌بان یا بازیکنانی با استعدادهای یکسان غیرممکن است. تصورم این است که در سازمان‌های دیگر هم این‌گونه است. ما خیلی به ترکیب سنی تیم فکر کردیم؛ اینکه چه تعداد بازیکن بالای سی سال، بین بیست‌وسه تا سی و سنین بیست تا بیست‌وسه سال داریم. تیمی مد نظرم بود که نه خیلی مسن باشد که بازیکنانش کُند باشند یا بعد از مدتی طولانی از بند مصدومیت رها شوند، و نه خیلی جوان که ترکیب تیم بی‌تجربه و بی‌پروا شود. بعد از بازنشستگی نوشته‌های برخی کارکنان را در مورد شرایط یونایتد مطالعه کردم. اگر کسی نداند فکر می‌کند که من یازده جسد را کفن و دفن کرده و به حال خود رها کرده‌ام. بسیار مضحک است. در ابتدای فصل ۲۰۱۲-۲۰۱۳ قصد بازنشستگی نداشتم و مثل همیشه برای رسیدن به آمادگی کامل برای رقابت‌های آینده مصمم بودم. در پایان فصل، میانگین سنی تیم ما همان بیست‌وشش یا تقریباً زیر بیست‌وپنج سال بود.

خیلی از افراد هم می‌گویند که ما بازیکنان بسیاری را با میانگین سنی حدود سی سال یا بیشتر به کار می‌بریم. حقیقت دارد، اما این واقعیت

را نیز نادیده گرفته‌اند که این روزها می‌توان از بازیکنی که به خوبی از خود مراقبت می‌کند، انتظار داشت که در سن سی و پنج تا سی و شش سالگی عملکرد بالایی از خود نشان دهد. بیست و پنج سال پیش که هنوز توجه علمی به ورزش، تغذیه، رژیم‌های پیشرفته و زمین‌های بهتر را شروع نکرده بودیم، این امکان وجود نداشت. یوونتوس (۳۲۹) قرارداد دوساله با پاتریس اورا را در ۲۰۱۴ تمدید نکرد چون سی و سه ساله بود. حماقت محض بود. یوونتوس با یازده بازیکن فصل را آغاز کرد که شش نفر آن‌ها بالای سی سال داشتند و با کمک همین بازیکنان که اورا هم جزئی از آن‌ها بود، رئال مادرید را در رسیدن به فینال لیگ قهرمانان سال گذشته شکست داد. چلسی با دیدیه دروگبای سی و شش ساله در تابستان ۲۰۱۴ قرارداد امضا کرد که در چهل بازی حضور داشت و دیدیم که فاتح لیگ برتر و جام اتحادیه (۳۳۰) شد.

وقتی به یونایتد آمدم، میانگین سنی تیم خیلی بالاتر از علاقه و تمایل من بود. سعی کردم ببینم که چطور می‌توانم وضعیت را بهبود ببخشم، پس شروع به تجزیه و تحلیل تمام جزئیات تمرین کردم: آمادگی قبل از فصل، تمرین و روشی که فصل را شروع کردیم و دلیل اینکه چرا نتیجه بعضی بازی‌های خاص را از دست دادیم. بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۱ به این نتیجه رسیدم که زمان دشمن ماست و به رئیس‌مان، مارتین ادواردز (۳۳۱) گفتم بهتر است دارایی‌اش را حراج کند و هر

پیشنهادی را در حراجی بپذیرد. احتمالاً اگر امروز بود این کار را سریع‌تر انجام می‌دادم، اما در دهه ۱۹۸۰ قبل از ظهور لیگ برتر و سرازیر شدن پول تلویزیون، ما قدرت خرید نداشتیم. همچنین امیدوار بودم که با گذشت زمان، بتوانم بازیکنان (مخصوصاً بازیکنان باتجربه ملی) را برای افزایش میزان جاه‌طلبی و تقویت عملکرد تیم ترغیب کنم. اما اواخر دهه ۱۹۸۰، به هر حال، مصمم شدم که بحث‌های گذشته را فراموش کنم و فقط بازیکنان جوان خود را حفظ کنم. بنابراین، جسیپر اولسن (۳۳۲) (بیست و هفت ساله) را به قیمت چهارصد هزار پوند، گوردن استراکان (سی و دو ساله) به قیمت سیصد هزار پوند، پل مک‌گراث (۳۳۳) (بیست و نه ساله) را به قیمت چهارصد و پنجاه هزار پوند، کریس ترنر (۳۳۴) (سی ساله) را به قیمت صد و هفتاد و پنج هزار پوند و نورمن وایت‌ساید (۳۳۵) (بیست و چهار ساله) را به قیمت ششصد هزار پوند فروختم و کوین موران (۳۳۶) (سی و دو ساله) و فرانک استپلتون (۳۳۷) (سی و یک ساله) را رایگان انتقال دادیم. با این کار عرشه یونایتد را مرتب کردم و فرصت یافتیم تا به دادِ تعادل تیم برسیم. به علاوه، به جای آن‌ها با گری پالیستر (۳۳۸) (بیست و چهار ساله)، نیل وب (۳۳۹) (بیست و شش ساله)، مایک فلان (بیست و شش ساله) و دنی والاس (۳۴۰) (بیست و پنج ساله) قرارداد امضا کردیم. در مواجهه با این مسئله، به این نتیجه رسیده بودیم که بازیکنان نامناسبی را در اختیار

داشتیم، بنابراین ترکیب تیم را تغییر دادیم که پایه و اساس تمام موفقیت‌های بعدی ما شد. آن زمان برای مقابله با این واقعیت و فروش بازیکنان بسیار مردد بودم. پس از انجام این تغییرات، احساس می‌کردم به مراسم تطهیر رفته‌ام. آزادی‌بخش بود. تعجب می‌کردم که چرا تا آن موقع از انجامش امتناع می‌کردم.

به تعادل رساندن یک سازمان، یک‌باره اتفاق نمی‌افتد و نیازمند تلاشی بی‌وقفه است. احساس کردم همیشه مشغول تغییر چیزی هستم (اگرچه کار ما چیزی بیشتر از یک عیب‌یابی ساده و تعویض روغن ماشین است). ما باید همراه با زمان تغییر می‌کردیم، بنابراین دست به کار شدیم و این مهم را در دوره‌های منظم چهار ساله تکرار کردیم. اعضای تیم ما در اوایل دهه نود بریتانیایی و دارای قدرت بدنی بالایی بودند. اواخر دهه نود خیلی بهتر هم شدیم و یک دهه بعد، قطعاً ابتکار عمل قاره را در دست داشتیم. بازیکنانی مانند رونالدو، نانی و اورا (۳۴۱) در اواخر دهه ۱۹۸۰ جایی در تیم ما پیدا نمی‌کردند. همیشه بعد از فروش بازیکنان مشهوری که دوران اوج خود را پشت سر گذاشته یا جایگاه خود را در تیم از دست داده بودند، آماج انتقادهای زیادی قرار می‌گرفتیم. این، کار لذت‌بخشی نبود اما یکی از ضروریات تلخ زندگیست. هنگامی که پل اینس را در سال ۱۹۹۵ به میلان فروختم، نامه‌های توهین‌آمیز بسیاری به سمتم سراریز شد. اما موضوعی که

طرفداران از آن بی‌خبر بودند این بود که ما تحت فشار جان‌فرسایی بودیم تا جایی برای نیکی بات (۳۴۲)، پل اسکولز و دیوید بکام باز کنیم. بن تورنلی (۳۴۳) جوان دیگر آن زمان بود که به‌نظر می‌رسید می‌تواند در تیم اصلی جایی برای خود باز کند، تا اینکه در یک بازی تمرینی به‌شدت مصدوم شد. نمی‌خواستم او به تیم دیگری روانه شود ولی همان موقع درخواست‌های زیادی در مورد فروش بات دریافت کردیم. اتفاقی مشابه هنگامی رخ داد که در ۲۰۰۱ تصمیم به فروش یاپ استم (۳۴۴) دفاع وسط هلندی گرفتم. او بیست‌ونه ساله بود و لاتزیو برای او پانزده میلیون پوند به ما پیشنهاد داد که به‌تصورم معامله خوبی بود؛ مخصوصاً به این دلیل که می‌دانستم می‌توانم با لورن بلان (۳۴۵) بدون هزینه زیاد قرارداد ببندم. احساس وحشتناکی از گفتن این موضوع به یاپ داشتم زیرا او را نابود می‌کرد. با او در یک پمپ بنزین قرار گذاشتم و موضوع را برایش توضیح دادم. (البته محل قرار چیزی را برای هیچ‌یک از ما آسان‌تر نکرد). این تصمیم درستی برای یونایتد بود، اگرچه بعد از آن یاپ برای چندین سال به بازی خوب خود ادامه داد ولی اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم در فروش او عجله کردم؛ اما در آن هنگام این بهترین تصمیم برای یونایتد بود. هر عضوی از تیم باید بداند که بخشی از یک پازل ظریف و پیچیده است. اگر تکه‌ای جابه‌جا شود، تصویر دیگر به درستی دیده نمی‌شود.

هر بازیکن باید نقاط ضعف و قوت دیگر هم تیمی های خود را به خوبی بشناسد. در فوتبال، هشت بازیکن در بازی به پیروزی می رسند، نه یازده نفر، زیرا هرکس روز بد هم خواهد داشت و تقریباً غیرممکن است که هر یازده بازیکن به طور همزمان عالی بازی کنند.

از دوهزارصدوسی ویک بازی که در طول چهل سال مربی بودم، فقط می توانم به حدود بیست بازی اشاره کنم که هر یازده بازیکن کاملاً باشکوه و عالی ظاهر شدند. یک بازی که به خوبی در ذهنم حک شده، دور پنجم جام حذفی (۳۴۶) در سال ۱۹۹۴ مقابل ویمبلدون (۳۴۷) بود. آن زمان ویمبلدون در لیگ برتر بود و تیمی متشکل از بازیکنان قدرتمند داشت که رقیب را له می کرد. اما بازی طوری بود که انگار هرگز توپ را از دست ندادیم و یکی از گل ها پس از چندین پاس متعدد به ثمر رسید. این یکی از بازی هایی بود که می توان به خاطر عملکرد تیم ترانه ساخت. شاید این مثال معروفی نباشد ولی خیلی ها پیروزی هفت بر یک ما را مقابل رُم، در یک چهارم نهایی لیگ قهرمانان ۲۰۰۷، به خاطر دارند که نمایشی بی نظیر از روحیه تیمی و هماهنگی بود و بهتر از آن وجود نداشت.

حقیقت این است که بازیکنان بسیار کمی هستند همیشه عملکرد ثابت دارند. بازیکنی که در یک بازی چند گل به ثمر می رساند ممکن است در بازی بعد اصلاً کاری از پیش نبرد. یا مدافعی که در یک بازی

با تکلی بی عیب توپ را از دروازه بیرون می کشد، شاید در بازی بعد با کارت قرمز اخراج شود. تعداد زیاد بازی ها در هر فصل، ثبات را متزلزل می کند. در سطح بالای فوتبال اروپا، تیم ها شش بازی قبل از فصل انجام می دهند به علاوه (بسته به جام های داخلی و رقابت های اروپایی) حدود پنجاه و پنج تا شصت و پنج بازی در خلال فصل که بیشتر از نه ماه به طول می انجامد؛ یعنی هر چهار یا پنج روز یک بازی. همچنین، برای تیمی در سطح منچستر یونایتد، که بازیکنانش عضو تیم ملی کشور خود نیز هستند، هشت تا ده بازی دیگر در هر فصل نیز اضافه می شود.

بازیکنان هر اندازه خوب تمرین کنند یا هر اندازه با دیگران هماهنگ باشند، باز هم بسیار دشوار است که همه آن ها را برای تمام بازی ها در بالاترین سطح آمادگی حفظ کنیم. من همیشه در استفاده از بازیکنان جوان دقت کردم تا اطمینان حاصل کنم آن ها در طول دو یا سه فصل اول خیلی بازی نکنند تا خسته شوند. آن ها همیشه برای رفتن به میدان اشتیاق داشتند اما هنوز از نظر ذهنی و فیزیکی کامل نشده اند. همچنین نمی خواستم که فکر کنند در اولین تیم خود جایگاهی دائمی و تضمینی به دست آورده اند. بهتر بود که آن ها را تشنه نگه دارم. پول اسکولز تنها سی و هشت بازی لیگ را در سه فصل نخست به عنوان بازیکن اصلی وارد میدان شد که بخشی هم به دلیل مصدومیت بود. از

طرف دیگر، نمی‌توان بر بازیکنانی که دوران اوج خود را پشت سر گذاشته‌اند بیش از حد فشار آورد، زیرا مدت زیادی طول می‌کشد تا از مصدومیت رهایی یابند و گاهی اوقات شرایط خطرناکی تکرار می‌شود که می‌تواند آن‌ها را هفته‌ها نیمکت‌نشین کند. در تمام دورانم در یونایتد، بازیکنان کمی داشتیم که می‌توانستیم بر حضورشان در ترکیب متکی باشیم و اکثر بازی‌های فصل را به میدان بروند، مانند: استیو بروس، دنیس ایروین، ریان مک‌کلیر، مارک هاگز، گری پولیستر، دوایت یورک، اریک کانتونا، دیوید بکام، فیل نویل و پاتریس اورا که در طول دوره حرفه‌ای خود در اوج بودند.

وظیفه تشکیل و حفظ تیم هرگز به اتمام نمی‌رسد. نه تنها مصدومیت‌ها و یا خستگی در مدت یک فصل طولانی اتفاق می‌افتد، بلکه با زمان نیز باید بجنگید. همیشه جوان‌هایی وجود دارند که سرشار از نیرو و انرژی هستند و می‌خواهند از هر دری وارد تیم اصلی شوند؛ برعکس، بازیکنانی هم در میانه‌ی سی سالگی هستند که سال‌های زیادی مهره‌های اصلی باشگاه بودند ولی اکنون به بازنشستگی خود نزدیک می‌شوند؛ یعنی تیم‌های سطح اول در فرآیند دائمی و تغییر تکامل هستند. وای بر مربی که تصور کند بازیکنان خاص می‌توانند برای همیشه بازی کنند. من همیشه برای تیم اصلی به دنبال بازیکنان جدید بودم (کسانی که در منچستر یونایتد تربیت شده بودند در اولویت

بودند و هم از جاهای دیگر). هر وقت که با بازیکنی با توانایی غیرمعمول برخورد می‌کردیم، سؤالی در ذهنم شکل می‌گرفت که آیا او می‌تواند بهتر از بازیکنان فعلی تیم بازی کند؟ این مسئله به همان اندازه که برای یک دروازه‌بان ذخیره اتفاق می‌افتد، برای یک مهاجم قوی هم صدق می‌کند. تمرین دیگری که با آن صداقت خود را محک می‌زدیم این پرسش بود که کدام‌یک از بازیکنان ما ممکن است پیشنهاد بهتری از رئال مادرید، آث میلان یا هر تیم دیگری که آن سال قهرمان اروپا شده دریافت کند. این تمرین ناچیز ذهنی همیشه نقاط ضعف ما را بهتر مشخص می‌کرد.

زمانی که ترکیب تیم را می‌بستم، همیشه در پی اطمینان از این بودم که چند بازیکن چندمنظوره داشته باشم که بتوانند در پست‌های مختلفی بازی کنند. این امر هم در طول فصل که مصدومیت زیاد است و هم به دلایل تاکتیکی در طول بازی، انعطاف‌پذیری بالایی را برای مربی فراهم می‌کند. رایان گیگز، پل اسکولز، فیل نویل و جان اوشی (۳۴۸) مثال‌های خوب از این دست بازیکنان هستند. آن‌ها می‌توانستند با برتری بسیار عالی در چهار یا پنج پست بازی کنند. قابلیت دیگری که من قدردانش بودم، اعتماد به بازیکن بود. من بازیکنانی را می‌خواستم که برای بازی در هر رقابتی مناسب و آماده باشند. هیچ‌کس سازمانی را نمی‌خواهد که مجریانش فقط سه روز در

هفته و با تأخیر به سر کار می‌آیند. این امر برای تیم‌های فوتبال نیز صدق می‌کند به همین دلیل به بازیکنانی مانند برایان مک‌کلر یا دنیس اروین علاقه داشتم که حدود هزار بازی برای یونایتد به میدان رفتند. اگر چه واضح است که آن‌ها به اندازه برخی بازیکنان دیگر باشگاه مشهور نشدند ولی سربازان خوبی بودند. مایک فلان نیز همین‌طور بود و هرکاری از او می‌خواستم به خوبی انجام می‌داد. او در هر پستی بازی می‌کرد و اگر نیاز بود مانند یک کنه به حریف می‌چسبید.

پایداری ویژگی مهم دیگری بود. استیو بروس، گری پولیستر، دنیس اروین، دیوید بکام، دوايت یورک، رایان گیگز و اریک کانتونا به‌ندرت دوره‌ای طولانی را به‌خاطر مصدومیت از میدان دور بودند. در سال ۱۹۹۰ هنگامی که مارک هاگز (۳۴۹) در بازی با لیورپول مجروح شد، حقیقتاً فکر می‌کردم که برای یک ماه از میدان دور خواهد بود اما ده روز بعد به تیم بازگشت. این نوع دوام و پایداری برای من نعمت بود زیرا گزینه‌هایم را بیشتر می‌کرد و دیگر اینکه می‌توانستم ترکیب تیم را با بازیکنانی بچینم که بیشتر با یکدیگر آشنا بودند. در لیگ برتر ۱۹۹۲-۱۹۹۳، هشت بازیکن، چهل بازی از چهل‌ودو مسابقه برنامه‌ریزی شده را به میدان رفتند. جای تعجب ندارد که در آن سال یونایتد در زمان مربی‌گری من، اولین قهرمانی لیگ را به دست آورد.

من دقیقاً مطمئن نیستم چرا بازیکنان لیگ برتر حالا بیشتر از آن‌هایی که سابقاً بازی می‌کردند مستعد مصدومیت هستند، بخصوص که اغلب‌شان متناسب‌تر و قوی‌تر از بازیکنان بیست سال پیش هستند. به‌نظرم کیفیت بالاتر زمین‌هاست که مصدومیت‌های شدیدتری را به همراه دارد. حقیقت این است که ورزشگاه‌های درجه اول حال حاضر، زمین‌هایی به نرمی فرش دارند که باعث می‌شود بازی‌ها سریع‌تر و جذاب‌تر شوند. اما این به بازیکن اجازه می‌دهد که جاپای پایداری داشته باشد و حتی توپ را بهتر حفظ کند و نیز سریع‌تر و محکم‌تر تکل بزند. بنابراین سرعت و شدتی که بازیکنان با یکدیگر برخورد می‌کنند بسیار بیشتر از زمانی است که من بازی می‌کردم. این مسئله، داشتن تیمی با بازیکنان سالم و چندمنظوره را مهم‌تر جلوه می‌دهد.

این سؤال در ذهن برخی پیش می‌آید که اگر سازمانی متشکل از افرادی خلاق باشد، آیا می‌تواند به بقا ادامه دهد؟ احتمالاً آن‌ها نگرانند که خلاقیت بخش منفی خود را به صورت خودبزرگ‌بینی یا فردگرایی نشان دهد. از آنجایی که افراد با اعتماد به نفس بالا همیشه می‌خواهند برنده باشند، بنابراین هرگز برایم مشکلی ایجاد نمی‌کند. رویایی شگفت‌انگیز است که هر یکشنبه یازده بازیکن تماشایی و خلاق را به زمین بفرستم، اما وقت تمرین، این رؤیا نقش بر آب می‌شود زیرا باید با حقیقتِ نیاز به دفاعی مستحکم برای تحمل حملات متعدد کنار

بیایید. باید تعادل تیم را حفظ کرد اما من همیشه مجذوب بازیکنان خلاق و مهاجم بودم. آن‌ها چشمان تیزبینی دارند و چیزهایی را می‌بینند که دیگران نمی‌توانند، ببیند دقیق‌تر می‌دوند و مانند پل اسکولز با پاس‌های کوتاه دفاع حریف را پشت سر می‌گذارند و به‌همین راحتی از فاصله پنجاه یاردی شوت می‌زنند، یا مانند بکام منطقه بازی را عوض می‌کنند. بازیکنان خلاق می‌توانند بازی را تغییر دهند و ورزشگاه را به هیجان در بیاورند. هنگامی که کریستیانو رونالدو برای یونایتد بازی می‌کرد، به او می‌گفتم که وظیفه‌اش خلق فرصت است. در نیمه‌نهایی جام حذفی در مقابل آرسنال، دستورالعمل من به رونالدو بسیار روشن بود: «نگران دفاع نباش، فقط حمله کن.» ما با سه هافبک بازی می‌کردیم که به رونالدو کمک می‌کردند تا با خیال راحت وارد زمین آرسنال شود. بازیکنانی مانند رونالدو، گیگز، کانتونا و اسکولز هستند که سرنوشت بازی را رقم می‌زنند. تیم‌هایی پر از بازیکنانی مانند استیو بروس، روی کین، یاپ استم، گری نویل، پاتریس اورا، نمانیا ویدیچ و برایان رابسون می‌توانند تقریباً شکست‌ناپذیر باشند اما به راحتی قادر به شکست رقیب نیستند (مخصوصاً زمانی که رقیب برای فرار از باخت دست به هر کاری می‌زند). تعداد انگشت‌شماری هستند که می‌توانند رقیب را نابود کنند که خلاق واقعی هستند.

تیم ما در سال ۱۹۹۹ نمونه‌ای از این خلاقیت بود؛ چون هم در خط جلو بازیکن خلاق داشتیم، هم در میانه زمین اسکولزِ باهوش با پاس‌های تیز و کوتاه حاضر بود، بکام هم سانترهای دیدنی را از گوشه زمین ارسال می‌کرد و گیگز مانند برق فرصت را غنیمت می‌شمرد. پشت سر آن‌ها کین ایستاده بود که دونده‌ای بدون خستگی و تسخیرناپذیر بود. ترکیب‌های دیگری نیز وجود داشت که به خوبی کار می‌کرد. دوایت یورک را که سال ۱۹۹۸ از آستون ویلا به خدمت گرفتیم، حریف را به صُلابه می‌کشید، از هیچ، فرصت ایجاد می‌کرد، جنگجو بود و در مقابل دروازه مرگبار ظاهر می‌شد. اوله گانر سولسشیر، تدی شرینگهام و اندی کول (۳۵۰) می‌توانستند در تمام باشگاه‌های سطح اول اروپا سروری کنند. اوله و اندی تمام‌کننده‌هایی افسانه‌ایی بودند و تدی پاس‌های هوشمندانه‌ای می‌فرستاد که یک‌سوم زمین را رد می‌کرد. اما هیچ‌یک از آن‌ها ویژگی فوق‌العاده دوایت یورک را نداشتند. ورود دوایت نیز اتفاقی غیرمنتظره اما خوش‌یمن بود، و اندی کول بود که ارتباطی فوق‌العاده با او برقرار کرد تا به خودش بیاید و بیشتر تلاش کند. در فصل ۱۹۹۸-۱۹۹۹ (که یونایتد هت‌تریک کرد: هر سه جام را تصاحب کرد)، این دو باهم پنجاه‌وسه گل به ثمر رساندند.

یک ویژگی افراد خلاقِ استثنایی این است که باید دائم سرشان گرم کاری باشد و حوصله‌شان سر نرود. معمولاً مشکل آن‌ها خودبینی و تکبر نیست، آن‌ها فقط چالش‌ها را در حد و اندازه خود نمی‌بینند. برای مثال گاهی پول اسکولز این مشکل را داشت. مسائل برایش به اندازه‌ایی راحت بود که زمانی که تیم جلو بود دیگر به ادامه کار توجهی نشان نمی‌داد. سپس شروع به شیرین‌کاری با توپ می‌کرد، انگار در یک مهمانی حضور دارد. به او می‌گفتم: «اسکولز، بس کن، بازی رو بذار کنار.» او نگاهی به من می‌کرد که انگار نمی‌دانست از چه حرف می‌زنم. اما زمانی که ادامه کار برایش سخت می‌شد و باید کار را جدی می‌گرفت، چیزی کم نمی‌گذاشت.

من همیشه به پادشاهان خلاقیت که برای رقیبان ما بازی می‌کردند، علاقه داشتم و آرزویم بود که پیراهن قرمز یونایتد را بر تن کنند. دنیس برکمپ (۳۵۱) در آرسنال، جانفرانکو زولا (۳۵۲) در چلسی، زین‌الدین زیدان (۳۵۳) و دژان ساویسویچ (۳۵۴) در تیم‌های اروپایی، گلن هادل (۳۵۵) در تاتنهام (۳۵۶) و پول گسکوین (۳۵۷) در نیوکاسل (۳۵۸)، مجموعه‌ای استثنایی از این استعدادها هستند. گسکوین در اوج دوران خود، بهترین بازیکن انگلیس بود. در زمان خودم به غیر از بابی چارتون (۳۵۹) کسی را مانند او ندیدم. ژاوی، اینیستا و مسی در سال‌های اخیر در تیم بارسلونا اسطوره بودند. همگی

آن‌ها ابرستاره بودند و حاضر بودم تا پنجاه مایل با پای برهنه پیاده بروم تا هنرنمایی آن‌ها را در ورزشگاه از نزدیک ببینم. صحبت از علاقه شد و باید عنوان کنم که هرگز اجازه نمی‌دادم احساس شخصی‌ام درباره بازیکنی خاص قضاوتم را در مورد بهترین تصمیم برای کل تیم خدشه‌دار کند. مشخصاً کار کردن با بعضی از آن‌ها راحت‌تر از دیگران است اما صرف نظر از احساسات شخصی‌ام، می‌خواستم بهترین تیم را روانه میدان کنم. فکر می‌کنم که یک رهبر باید خود را از این قضاوت‌ها دور نگه دارد. نباید بازیکنان یا تیم مدیریت خود را بپرستید بلکه باید به توانایی‌هایی آن‌ها احترام بگذارید.

همان‌طور که گفتم، در یونایتد ما تیم را به‌طور مؤثر در دوره‌های زمانی چهار ساله از نو می‌ساختیم (ولو اینکه جز برای طرفداران پروپا قرص، از نظر دیگران دور می‌ماند). برای مثال، کمی بعد از گذشت سه سال از قهرمانی لیگ اروپا در ۱۹۹۹، ده نفر از هیجده عضو تیم، باشگاه را ترک کردند؛ پنج سال بعد از این پیروزی، فقط پنج تن از آن‌ها هنوز در اولدترافورد حضور داشتند. این کار همان قضاوت منصفانه در مورد توانایی‌های بازیکنان است که البته وقتی بیش از صد بازی برای باشگاه انجام داده‌اند و سهم زیادی در موفقیت‌های تیم دارند کمی دشوار به‌نظر می‌رسد. اما چاره‌ای جز این نبود. در آبردین اگر ما به جایگاه سوم در لیگ می‌رسیدیم، هیچ‌کس جز تیم و گروه مربیان، ناراحت

نبودند زیرا رنجرز و سلتیک همیشه دو سکوی بالای جدول را به خود اختصاص می‌دادند. در یونایتد مسئله به‌طور کل چیز دیگری بود. میل و رغبت به پیروزی و موفقیت در روح باشگاه دمیده شد.

یکی از جنبه‌های تیم‌سازی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، نیاز به باتجربه‌ها برای دادن صبر و شکیبایی به تازه‌واردان است. فوتبال می‌تواند کشنده باشد و جایی برای فرار از زخم‌هایش وجود ندارد. هنگامی که بازیکنان جدید وارد یونایتد می‌شدند، مخصوصاً اگر بلافاصله بعد از انتقال به ترکیب تیم اصلی وارد می‌شدند، برای بازی با سبک ما و در مقابل دیدگان هفتادوپنج هزار تماشاگر دچار دردسر می‌شدند. پاتریس اورا دفاع چپ فوق‌العاده ما در اولین بازی برای یونایتد در سال ۲۰۰۶ در شهرآورد مقابل منچستر سیتی (۳۶۰) به میدان رفت. او کل بازی دور خود می‌گشت. فاجعه بود و ما سه بر یک شکست خوردیم. در همان فصل با نمانیا ویدیچ از اسپارتاک مسکو (۳۶۱) هم قرارداد امضا کردم و شش ماه طول کشید تا هر دو با حال و هوای منچستریونایتد انس بگیرند.

من همیشه در روش برخورد با تازه‌واردان، به‌ویژه اگر پرورش‌یافته سیستم جوانان خودمان نبودند، بسیار احتیاط می‌کردم. برای تازه‌واردان همه چیز ناآشناست؛ منظورم فقط آب و هوای شهر منچستر و یا ماشین‌هایی با فرمان سمت راست نیست. منظورم سیستم بازی

خودمان، مخصوصاً عادت‌ها و رفتارهای عجیب دیگر بازیکنان است. جوانانی که در منچستر به مرد تبدیل شدند مانند رایان گیگز، پول اسکولز، دیوید بکام و نیکی بات (۳۶۲)، می‌توانستند با چشمان بسته با یکدیگر بازی کنند. آن‌ها می‌دانستند که هم‌تیمی‌های‌شان چطور واکنش نشان می‌دهند یا در موقعیت‌های خاص احتمالاً کجای زمین حضور دارند و می‌توانستند بدون صحبت منظورشان را برسانند. آن‌ها به قضاوت‌های یکدیگر اعتماد داشتند و حس دوستی و رفاقتی بین‌شان وجود داشت که چسب اتصال برای هر گروهی است که می‌خواهد بهتر از رقیب باشد. اما تازه‌واردان این مزیت را نداشتند، به همین دلیل همیشه به‌طور هم‌زمان تعداد زیادی از آن‌ها را در ترکیب اصلی تیم راهی میدان نمی‌کردم. مانند آموزش زبانِ جدیدی بود که در آن چندین لهجه مختلف صحبت می‌شد.

گاهی بازیکنان به شماره‌های خاصی تمایل داشتند. شماره ۷ که حالتی افسانه‌ایی دارد و پیش‌تر توسط جورج بست، برایان رابسون و اریک کانتونا پوشیده می‌شد، اکنون برای دیوید بکامی که دوره حرفه‌ای خود در یونایتد را با شماره بیست‌و‌چهار آغاز کرده بود، بسیار گِیرا شده بود. در این برهه، بعد از اینکه دیوید بکام چندین فصل را در ترکیب اصلی بازی کرد ترجیح می‌دادم روی کین این شماره را بر تن کند. اما برای روی فرقی نداشت و من شماره هفت را به دیوید دادم. به سرعت متوجه

شدم که این شماره واقعاً برای او اهمیت داشت. او با برتری و غرور این شماره را می پوشید. بعد از آخرین فصل، پیراهن شماره هفت را آنتونیو والنسیا بر تن کرد که باعث می شد بار سنگینی را بر دوش خود احساس کند. بنابراین فصل بعد شماره سابق خود را پوشید.

همچنین متوجه شدم که بازیکنان باتجربه خیلی با خودشان صادق و روراست هستند و می دانند به اندازه بازیکنان دیگر خوب عمل نمی کنند، که البته در مورد بزرگ ترها بیشتر صدق می کند. بازیکن سی و پنج ساله می داند که سرعت یک بازیکن بیست ساله را ندارد، همان طور که تمام اعضای تیم از تفاوت خودشان با استعداد غیرعادی کریستیانو رونالدو یا اریک کانتونا آگاه بودند. بازیکنان مسن تر به جای مقایسه خود با جوان ترها، خود را با دوران جوانی خودشان مقایسه می کنند.

موضوع دیگری که باید به آن اشاره کنم تضاد شخصیت ها بود. اگر افراد خیلی خودخواه باشند و فقط به خود فکر کنند، کاری از پیش نخواهد رفت. هنگامی که افراد شاخ به شاخ می شوند تیم را تخریب خواهند کرد. برای مدتی در یونایتد اندی کول و تدی شرینگهام اصلاً چشم دیدن یکدیگر را نداشتند و در زمین با هم همکاری نمی کردند. در بین دو نیمه یکی از بازی ها، آن ها را در راهرو در حال بحث کردن دیدم. هردو را به دفتر فرا خواندم و گفتم: «اگر دوباره این صحنه تکرار بشه،

هر دو از تیم اخراج میشین.» تغییر رفتار هر دو فوری بود و دیگر مشکلی بین آنها به وجود نیامد. می دانستم دیگر دوستان خوبی نبودند ولی هیچ چالش حرفه‌ای بین آنها وجود نداشت. ولی اندی دوست نداشت تا نقش جانشین کسی را داشته باشد و در همین حین روودون نیستلروی وارد تیم شد، ناراحتی در چهره‌اش مشخص بود. چند سال بعد تنشی بین نیستلروی و رونالدو به وجود آمد. نیستلروی به خاطر تعداد پاس‌هایی که از رونالدو دریافت می‌کرد ناراضی بود و باعث رنجشش می‌شد.

همچنین سال ۱۹۹۷ وقتی روی کین را به عنوان کاپیتان باشگاه انتخاب کردم، خشم پیتر اشمایکل (۳۶۳) را برانگیختم. اشمایکل، کین را به عنوان یک بازیکن تحسین می‌کرد و تا جایی که مطمئن بودم هیچ دشمنی بین آنها وجود نداشت. فقط غرور اشمایکل خدشه‌دار شده بود و وقتی رک و خشمگین به دفترم آمد و کاملاً از کوره در رفته بود، جای تردیدی برایم باقی نماند. او را نپذیرفتم و حرفم را عوض نکردم. در نتیجه با همان عصبانیت رفت. به اشمایکل گفتم جایگاه ویژه‌ای برای تیم دارد کردم. ولی من تصمیم را گرفتم. بدیهی است که این بهترین روش برای انتخاب کین به عنوان رهبر باشگاه نبود.

کار گروهی خارج از زمین تمام نمی‌شود و همه جا باید آن را نشان داد، این احساسی بود که هر جایی ضرورت داشت. بعد از اینکه رنه

مولنستین مدتی کوتاه و ناموفق را به عنوان مربی برون‌دبی (۳۶۴) در دانمارک گذراند، دوباره او را در سال ۲۰۰۷ به منچستر بازگرداندم که باعث ناراحتی کادر مربی‌گری‌ام شد. رنه در مورد گفتن اشتباهات دیگران بسیار رک بود، بنابراین بازگشت او با استقبال چندانی مواجه نشد. برای همه توضیح دادم که دلیل به کارگیری دوباره رنه این است که او مربی خارق‌العاده‌ای در توسعه و پرورش بازیکنان است و باشگاه به قابلیت او نیاز دارد.

من تمام تمهیدات لازم را برای نشان دادن کار تیمی به بازیکنان، مخصوصاً جوان‌ترها به کار گرفتم. به عنوان مثال در دفترم واقع در زمین تمرین کارینگتون (۳۶۵) عکسی سیاه و سفید از دهه ۱۹۳۰ را نصب کرده‌ام که یازده کارگر در نیویورک، روی تیرآهنی در ارتفاع چندصد متری سطح خیابان، در هنگام ساخت پروژه راکفلر سنتر (۳۶۶) نشسته‌اند و مشغول صرف ناهارند. این تصویر موثر بر تنم سیخ می‌کند. این کارگران بدون هیچ وسیله ایمنی و با کلاه پارچه‌ای آنجا نشسته‌اند و حتی یکی از آن‌ها در حال سیگار کشیدن است. برای بازیکنانم توضیح می‌دادم که اگر یکی از آن‌ها دچار مشکل شود بقیه همکاران او برای نجاتش تلاش خواهند کرد. می‌گفتم: «این روح تیمیه؛ یعنی وقتی که شما جونت رو برای دیگری به خطر می‌ندازی. در یک باشگاه بدون وجود دیگری هرگز برنده نمی‌شینی.» البته، برخی از

بچه‌ها به‌طور کامل نکته را نمی‌گرفتند. یک‌بار زمانی که از بازیکنی پرسیدم: «نظرت درباره این عکس چیه؟» او جواب داد: «همه‌شون کلاه دارن.»

ما باید دقت می‌کردیم که منافع شهرت به‌طور یکسان شامل همه بازیکنان شود. به‌طور اجتناب‌ناپذیری، توجه رسانه‌ها به گلزنان معطوف است اما ما روش‌هایی داشتیم تا مطمئن شویم که توجه و اهمیت عموم حتی‌الامکان بین همه‌ی بازیکنان تقسیم شود. برای مثال، ما بازیکنان مختلفی را برای مصاحبه بعد از بازی به جلوی دوربین می‌فرستادیم. همچنین فرصت‌های زیادی در بورشور بازی یا در وبسایت یا در امپوتی‌وی (۳۶۷) برای نمایش شخصیت‌های همه‌ی بازیکنان وجود داشت.

اغلب بازیکنان بسیار به این کار راغب‌اند، اگرچه کسانی مانند پول اسکولز ترجیح می‌دهند در سایه باقی بمانند و برخی از بازیکنان خارجی که به زبان [انگلیسی] خود اطمینان نداشتند، عقب‌تر می‌ماندند. اگر ما در اسپانیا یا پرتغال بازی داشتیم، قطعاً بازیکنی را می‌فرستادیم که بتواند اسپانیولی یا پرتغالی صحبت کند. این روش خوبی نیز بود، زیرا مجموعه این روش‌ها به وسیع‌تر شدن دامنه جذابیت یونایتد کمک می‌کرد.

درس دیگری که از کار تیمی یاد گرفتم و موضوعی عجیب و غریب است، رابطه بازی (۳۶۸) (تبارگماری) است. این مهم نیست که شما مدیر یک سازمان خانوادگی باشید یا مدیر یک سازمان متنوع تر با اعضای ناشناس: این وسوسه در هر رهبری وجود دارد که به رفقا و دوستان خانوادگی خود به چشم دیگری نگاه کند. برخی رهبران فکر می کنند اگر افراد بسیار نزدیک خود را وارد سازمان کنند ظاهر خوبی ندارد، کار تیمی را تخریب و همه چیز از تعادل خارج می شود، زیرا مردم فکر می کنند که یک نام خانوادگی یا ارتباطی شخصی مهم تر از توانایی واقعی فرد است. این رهبران قوانین شرکتی وضع می کنند تا اعضای خانواده یا دوستان خود را استخدام نکنند حتی اگر توانایی آن ها کاملاً ارزشمند باشد. برخی دیگر به طور کامل در طرف مخالف قرار دارند و چشمان خود را بر روی نواقص و کمبودهای فرزندان و خویشان خود می بندند.

من زمانی با این مسئله روبه رو شدم که یکی از پسرهای دوقلویم، دارن (۳۶۹) تصمیم گرفت به طور حرفه ای فوتبال بازی کند. هرگز به استخدام او در یونایتد فکر نکرده بودم چون همیشه می دانستم برای هر دوی ما غیر حرفه ای و ناراحت کننده باشد. بنابراین به همراه کتی (همسر من) (۳۷۰) به دیدار برایان کلاف (۳۷۱) در ناتینگهام فارست رفتیم. دارن قصد داشت در سال ۱۹۹۰ با او قرارداد امضا کند، که

دستیارم آرچی ناکس اصرار کرد نباید اجازه دهم این بازیکن به یکی از رقبا اضافه شود. منظور آرچی این بود که این مسئله فقط زمانی خیلی بد می‌شود که دارن وارد تیم اصلی شود. با کتی در مورد این مسئله مشورت کردم و او پیشنهاد داد تا تصمیم را به خود دارن واگذار کنیم. به یاد دارم که به اتاق خوابش رفتم تا در مورد تصمیمش بپرسم. خودش تصمیم گرفت تا در تیم پدرش بازی کند.

شرایط طوری پیش می‌رفت که دارن کارش را با تیم اول در ۱۹۹۰ شروع کرد و شانزده بازی تا سال ۱۹۹۳ برای تیم یونایتد انجام داد، سالی که یونایتد اولین قهرمانی لیگ خود را با مربی‌گری من به دست آورد. او خیلی بدشانس بود زیرا در تیم زیر بیست‌ویک سال اسکاتلند در مقابل ایتالیا از ناحیه زردپی پشت زانو آسیب دید و ماه‌ها از میدان دور بود و وقتی آماده بازگشت به تیم بود، پل اینس و برایان رابسون نیز از بند مصدومیت رها شده بودند و تابستان پیش‌رو کاری را که به عنوان یک مربی لازم بود انجام دادم و روی کین بیست‌ویک ساله را به خدمت گرفتم تا میانه زمین را به خوبی محکم کنم. برای دارن تراژدی بود زیرا بعد از آن دیگر هیچ‌وقت نتوانست به خط اصلی بازی برگردد؛ او درخواست انتقال کرد تا در تیم دیگری به‌طور منظم در ترکیب اصلی بازی کند. به او کمک کردم تا وارد ولورهمپتون شود، ولی آنجا هم بدشانسی آورد و اما بیچاره مجبور شد تا در طول چند

فصل با چهار مربی سروکله بزند. وقتی در تیم اصلی منچستر بود، کار در رختکن، کمی برای هردوی ما سخت بود. او می‌دانست من در یونایتد یک مدیرم نه پدر او، بنابراین هنگامی که از او اطلاعاتی درباره چند بازیکن پرسیدم، او هم همین را گفت. محال بود که دارن اطلاعات هم‌تیمی‌هایش را فاش کند. او خیلی محتاط رفتار می‌کرد. کتی هرگز مرا برای انتقال دارن به ولورهمپتون، نبخشید و همیشه به من یادآوری می‌کرد: «تو پسر تُ فروختی.»

کاپیتان‌ها

با اینکه به سختی روی مهارت‌های رهبری خودم کار می‌کردم و برای تأثیر بر تمام جنبه‌های موفقیت یونایتد در زمین تلاش می‌کردم، اما در روزهای مسابقه و قبل از بازی امور از کنترلم خارج می‌شد. مسئول اطمینان از کار تیمی یازده بازیکن حاضر در زمین، کاپیتان بود. اگرچه برخی فکر می‌کنند این انتصاب کاملاً تشریفاتی و صوری است ولی در حقیقت این‌طور نیست. درست است، بخش‌هایی از این نقش جنبه تشریفاتی دارد چون این کاپیتان است که همیشه جام قهرمانی را بالای سر می‌برد. من از کاپیتان، رهبری تیم را می‌خواستم نه اینکه در زمین مانند مجسمه‌ای به‌نظر برسد. این انتخاب تصمیمی حیاتی است. برای مربیان فوتبال، کاپیتان برابر با رهبر یک سازمان است. او مسئول

اطمینان از پیگیری برنامه زمان‌بندی شده و رسیدن به اهداف سازمان است.

همیشه شخصیتی قوی و خاص داشتم و هنگامی که بازیکنی را برای انتقال مقاصدم به دیگران انتخاب می‌کردم، به دنبال همین ویژگی‌ها در او می‌گشتم. نمی‌دانم از کجا ریشه گرفته اما حتی زمانی که برای تیم مدرسه بازی می‌کردم یا وارد تیم جوانان شدم، شروع به نفوذ در بازیکنان می‌کردم و آن‌ها را هدایت می‌کردم. پدرم همیشه عادت داشت به تماشای بازی‌ها برود و هرگز کلمه‌ای به زبان نمی‌آورد. ولی پدر یکی از بچه‌ها به پدرم شکایت کرد و از او پرسید: «می‌تونی با پسرت صحبت کنی که این قدر به پسرم دستور نده.»

هر رهبر ویژگی‌های خاصی دارد و طبق روش خود رهبری می‌کند. تصور می‌کنم که این موضوع به اندازه مدیران ارشد شرکت‌ها، برای مربیان فوتبال نیز صدق می‌کند. در دوران حرفه‌ای من، هریک از کاپیتان‌های ام ویژگی‌های شخصیتی بسیار متفاوتی داشتند. هنگامی که کاپیتان را انتخاب می‌کردم به چهار ویژگی اهمیت می‌دادم؛ اول اشتیاق برای رهبری در زمین بود. برخی از بهترین بازیکنانم اشتیاقی به این کار نداشتند، با اینکه دیگران بی‌اندازه به نقش رهبری آن‌ها احترام می‌گذاشتند. پول اسکولز نمونه بارز این افراد است. او بازیکنی فوق‌العاده و نماد تمام آرمان‌های یونایتد بود. اگرچه ویژگی‌های یک

رهبر موفق را داشت، اما هرگز میلی به کاپیتان بودن نداشت. کم حرف بود، احساساتش را وارد بازی نمی‌کرد و نیازی هم به توجه عموم نداشت. اما نباید گول ظاهرش را خورد، چون اگر اشتباه کند، خود را عذاب می‌دهد.

ویژگی دوم مدِ نظرم، کسی بود که بتوانم به او در انتقال خواسته‌هایم اعتماد کنم و سوم، شخصی بود که دیگران به‌عنوان رهبر به او احترام بگذارند و از دستوراتش پیروی کنند. هیچ فرد خلاق، رهبر به دنیا نمی‌آید. آن‌ها ممکن است عضو افسانه‌ای تیم، و به نحوی حیرت‌آور، فردی مؤثر باشند اما الزاماً رهبری مقتدر نیستند. پسرمارک می‌گوید که این موضوع در تجارت هم وجود دارد؛ افرادی که به‌عنوان سرمایه‌گذار خوبی شناخته می‌شوند اغلب فرد مناسبی برای اداره و هدایت یک سازمان سرمایه‌گذاری نیستند، ساده است زیرا مهارت‌های مورد نیاز برای نقش رهبری، تخصص آن‌ها نیست. همچنین می‌خواستم کاپیتان بتواند خود را با تغییر شرایط وفق دهد. هیچ ژنرالی در جنگ پیروز نمی‌شود، مگر اینکه سرهنگ‌ها و سرگردهایی داشته باشد که بتوانند در بحبوحه مبارزه سربازان را دور هم جمع کنند، آن‌ها را به مبارزه تحریک و به آن‌ها کمک کنند تا در مقابل مشکلات تسلیم نشوند. مشابه این مسئله برای ما نیز وجود دارد، اگرچه مبارزات یونایتد

در زمین‌هایی با نام‌هایی همچون آنفیلد (۳۷۲)، نیوکمپ (۳۷۳) یا دل آلی (۳۷۴) برگزار می‌شود تا واترلو (۳۷۵) یا ال آلامین (۳۷۶).

کاپیتان‌های زیادی در تیم‌های دیگر بودند که کار آن‌ها را تحسین می‌کردم، اگرچه آن‌ها را به خوبی کاپیتان‌های یونایتد یا آبردین نمی‌شناختم. آلن شیرر در نیوکاسل، جان تری در چلسی و تونی آدامز در آرسنال افرادی هستند که برای من بسیار برجسته‌اند. آن‌ها همگی بازیکنانی کوبنده بودند که تفاوت‌هایی در شخصیت خود داشتند و در نتیجه تیم‌شان بهتر ظاهر می‌شد. یوهان کرایف (۳۷۷) مؤثرترین کاپیتان در دوره کاری من بود. بازیکنان خواه در آژاکس خواه در تیم ملی هلند، احتمالاً بیشتر از یک مربی به حرف‌هایش گوش می‌دادند. البته دست خودش نبود، او باید هر چیزی را هدایت و کنترل می‌کرد.

وقتی به آبردین رفتم، نگرانی در مورد انتخاب کاپیتان تیم نداشتم چون ویلی میلر (۳۷۸) کاپیتان بود (هنگامی که وارد تیم شدم و هم زمانی که از آنجا رفتم) که همین دلیلی بر توانایی اوست. وقتی وارد یونایتد شدم برایان رابسون کاپیتان باشگاه بود و بازیکن دیگری در زمین نبود که بتواند با عزم و استحکام یا توانایی او در کنترل بازی مسلط باشد. او کاپیتانی بی‌نقص بود و تمام ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نظر را در خود داشت. من به اصلاحات و تغییراتی که او حین بازی در موقعیت بازیکنان ایجاد می‌کرد، اعتماد داشتم؛ همچنین کسی

بود که صریح حرف می‌زد و این ویژگی برایم بسیار ارزشمند بود. رابسون تا زمانی که مصدوم نشده بود کاپیتان باقی ماند تا اینکه در سال ۱۹۹۱ استیو بروس در بیشتر فصل، تیم را هدایت کرد. بروس سخت‌کوش و شجاع بود و برای ورود به موقعیت‌های خطرناک تردید نداشت. نه تنها همیشه خود را به خطر می‌انداخت بلکه به‌طور غریزی مراقب اطرافیانش نیز بود و بسیار شوخ‌طبع بود. هم برایان و هم استیو برای ما بسیار گرانبها بودند، مخصوصاً زمانی که به کمک یک بازیکن جوان می‌رفتند و به والدین‌شان نشان می‌دادند که امتحانِ شانس خود، برای ماندن در یونایتد چه نتایجی در آینده به همراه دارد. هنگامی که زانوی بروس او را زمین‌گیر کرد، من طلسم شانس تیم، یعنی اریک کانتونا و سپس روی کین را به‌عنوان کاپیتان انتخاب کردم. اریک و روی کاملاً متضاد هم بودند (یکی فرانسوی و دیگری ایرلندی). اریک فردی بسیار کم حرف بود و به همین دلیل بود که هنگامی که از کسی تعریف می‌کرد، اثر حرفش چند برابر می‌شد. به جای اینکه دیوید بکام، از گل معجزه‌آسایی که در روز افتتاحیه فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ در مقابل ویمبلدون به ثمر رساند، خوشحالی کند، این حرف اریک خوشحالش می‌کرد که عنوان کرده بود: «این بهترین گلی بود که تا حالا دیدم». در مقابل، روی کسی بود که جذبه و قدرتش هم تیمی‌هایش را می‌ترساند، با این وجود رهبری عالی در میدان بود.

هنگامی که روی کین مصدوم شد، پیتراشمایکل کاپیتان شد و تا روزی که ما بایرن مونیخ را در لیگ قهرمانان ۱۹۹۹ شکست دادیم او رهبر تیم بود؛ آن زمان روی در حال استراحت بود. با اینکه نمونه‌های دیگری از دروازه‌بان‌هایی که کاپیتان بودند وجود دارد، مانند ایگر کاسیاس (۳۷۹) در رئال مادرید و اسپانیا و جیان لوئیجی بوفان و دینو زوف (۳۸۰) در ایتالیا، اما به‌طور طبیعی، تمایل برای انتخاب بازیکنی به‌عنوان کاپیتان وجود دارد که در میانه زمین بازی کند نه اینکه مجبور باشد گوشه‌ای بایستد. بنابراین اگر دروازه‌بانی کاپیتان تیم می‌شود باید کمی تأثیرگذارتر بوده و فعالیت خود را بیشتر کند که پیترا این‌گونه بود. نه تنها حضور فیزیکی مؤثری داشت (بلندتر از همه‌ی مدافعانی که برای یونایتد بازی می‌کردند) بلکه می‌توانست اعتماد به نفس، غیرت و شور و شوق خود را در تمام طول بازی به دیگران منتقل کند.

در بین دو نیمه من اغلب نظر کاپیتان‌هایم را درباره بازی جویا می‌شدم اما آن‌ها همگی می‌دانستند که من تصمیم‌گیرنده نهایی هستم. همچنین مشتاق بودم بدانم در مورد بازیکنان خاصی چه نظری دارند اما کاپیتان‌ها از جواب دادن طفره می‌رفتند و ترجیح می‌دادند به جای شایعه‌پراکنی، هوای هم تیمی خود را داشته باشند. من این حد و مرز را از زمانی که بازی می‌کردم به یاد دارم و به آن احترام می‌گذاشتم. برای چگونگی مواجهه با حریف، به‌طور مکرر نظر کاپیتان‌ها و بازیکنان

ارشد تیم را جویا می‌شدم. در سال ۱۹۹۶ زمانی که آماده می‌شدیم در فینال جام حذفی با لیورپول رقابت کنیم، دقایقی را با اریک کانتونا و پیتراشمایکل صرف کردم تا به نتیجه‌ای برای مهار استیو مکمنن (۳۸۱) برسیم. اریک پیشنهاد داد که روی کین را جلوی چهار دفاع مان قرار دهیم تا مکمنن را که پشت بازیکنان خط حمله تیمش حرکت می‌کرد و بسیار دردسرساز بود، مهار کند. این نکته هوشمندانه را به کار بردیم در نتیجه، مکمنن مهار شد و ما بازی آرام و بی‌حادثه را با گلی که اریک به ثمر رساند برنده شدیم. مشورت‌های اریک بسیار مهم و حیاتی بود. برایم فرقی نداشت که نظر از سمت او باشد یا عضوی از کادر مربی‌گری یا خودم. اگر ایده منطقی و عملی بود دیگر جای حرف باقی نمی‌ماند. این‌طور نبود که به دنبال افتخار یا در جستجوی شهرت باشم یا بخواهم نشان دهم که عقل کل هستم. تنها چیزی که می‌خواستم پیروزی تیم بود.

در آخرین دهه حضورم در یونایتد هیچ‌چیز مثل قبل نبود، کمی به دلیل تغییر ماهیت بازی بود، و تعداد بازی‌های ثابت هر فصل افزایش یافته بود و از طرفی تعداد تعویض‌هایی که در طول بازی می‌توانستیم استفاده کنیم از شروع فصل ۱۹۹۵-۱۹۹۶ به سه نفر افزایش یافته بود. یک کاپیتان نمی‌توانست در تمام مسابقات بازی کند بنابراین بازوبند بین بازیکنان می‌چرخید. این عوامل باعث شد که گیگز،

فردیناند، اورا و ویدیچ که همه او را ویدا (۳۸۲) صدا می‌کردند، در زمان‌های مختلف کاپیتان باشند. در اواخر دوره‌ام، هنگامی که ویدا مصدوم شد، او و پاتریس کم و بیش کاپیتان بودند. افرادی را ندیدم که بیشتر از این دو دارای دو شخصیت کاملاً برعکس باشند.

ویدا لجوج و خشک بود، درحالی که پاتریس پراشتیاق و پراحساس بود. یک‌بار به نزد آمد و پرسید که در رختکن سخنرانی تندی داشته و زیاده‌روی کرده یا نه؟، به او قوت قلب دادم و گفتم که او مرا از فریاد زدن نجات داده است. واکنش غریزی پاتریس بسیار عالی بود زیرا همین نشان داد که چه‌اندازه نگران تیم است و می‌تواند هم‌تیمی‌هایش را به عملکرد بهتر تحریک کند. این‌ها نشانه یک رهبر واقعی بود.



الکس فرگوسن در خلال بازی با منچستر سیتی در سال ۱۹۹۶ با
اریک کانتونا صحبت می‌کند

فصل پنجم : تدوین استانداردها

برتری

هر کسی تعریف متفاوتی از «کلاس جهانی» دارد؛ دو کلمه‌ای که به نظر می‌رسد جای واژه‌هایی مانند «عالی» یا «فوق‌العاده» را گرفته است. اگر روزنامه بخوانید یا به مفسران تلویزیون گوش دهید، همه جا پر از فوتبالیست‌هایی در «کلاس جهانی» شده است. اتفاق مشابه این نیز در کلاس درس رخ داده است زیرا زیاد درباره «تورم نمره» می‌شنوم (به وضعیتی گفته می‌شود که در آن به تعداد زیادی از دانش‌آموزان نمره الف تعلق می‌گیرد). از نظر من فقط دو بازیکن وجود دارند که در کلاس جهانی بازی می‌کنند: لیونل مسی (۳۸۳) و کریستیانو رونالدو. بازیکنان عالی بسیار زیاد و بازیکنان خوب زیادی وجود دارند، اما از هزاران فوتبالیست حرفه‌ای که امروز بازی می‌کنند، فقط مسی و رونالدو به درستی عنوان «کلاس جهانی» را توصیف می‌کنند. دیگر بازیکنان می‌توانند لحظاتی از کلاس جهانی را خلق کنند (مانند گلی شگفت‌انگیز، پاسی فوق‌العاده یا دفاعی متحیرکننده) اما صدها صحنه در هر بازی وجود دارد و با احتساب عمر بازیکن، تعداد این صحنه‌ها خیلی بیشتر هم می‌شود. معیارهای عینی و ذهنی وجود دارد که برطبق آن‌ها بازیکنان را درجه‌بندی می‌کنم. معیارهای ذهنی شامل

توانایی بازی با دو پا، حس تعادل، روش منظمی که از سلامتی خود مراقبت می‌کنند، بازی یک‌دست در خلال فصل‌ها و چند فصل پیاپی، نشان دادن تسلط در چند پست مختلف، و توانایی تغییر نتیجه به نفع هر تیمی که برای آن بازی می‌کنند. معیارهای عینی که غیرممکن است بدون چون و چرا باشند عبارتند از: تعداد گل‌های زده، تعداد بازی‌ها برای چندین باشگاه معتبر جهانی، تعداد قهرمانی‌ها و جام‌های مختلفی که کسب کرده‌اند، و تعداد حضورشان در جام‌های جهانی. با استفاده از این روش اندازه‌گیری، به راحتی می‌توان سطوح خیلی بالای عملکرد را تعریف کرد. افرادی که در این معیارها کم بیاورند، جزو سایرین محسوب می‌شوند.

این روزها تعداد زیادی بازیکن خوب وجود دارد (توماس مولر (۳۸۴) در بایرن مونیخ، لوییس سوارز (۳۸۵) و نیمار (۳۸۶) در بارسلونا و آلکسیس سانچز (۳۸۷) در آرسنال) اما مطمئن‌ام که تمام این چهار نفر تایید می‌کنند که در سطح مسی و رونالدو نیستند. نمی‌خواهم بازیکنانی را که در بیست‌وشش سال حضورم در یونایتد بازی می‌کردند تحقیر یا نقد کنم اما فقط چهار نفر از آن‌ها در سطح کلاس جهانی توپ زدند: کانتونا، گیگز، رونالدو و اسکولز. و از بین این چهار نفر، رونالدو مانند ستاره بالای درخت کریسمس، درخشان‌تر بود. او کسی بود که جذابیت نهایی و مورد نیاز را به تیم اضافه می‌کرد. روی کین،

برایان رابسون و استیو بروس بازیکنان بزرگی بودند ولی تمایز آنها ناشی از نگرش، بلندپروازی، توانایی رهبری و همت‌شان بود.

بابی چارلتون هفتصد و هشتاد و پنج بازی برای باشگاه و صد و شش بازی برای انگلستان انجام داد که شامل چهار حضور در جام‌های جهانی است و منظورم از «کلاس جهانی» را به خوبی نشان می‌دهد. انگار بابی در زمین شناور بود، او با هر دو پا بازی می‌کرد، می‌توانست سمت چپ، راست یا مرکز بازی کند و اعتماد به نفس ذاتی داشت و برای رفع مشکلات آهین بود. بابی با وجود تمام برتری‌هایش همیشه مردی معتدل و متواضع بود. ساکت و خجالتی بود اما یک‌بار وقتی یونایتد در نیمه اول عقب افتاده بود گفت: «توپ رو به من برسونین. من می‌تونم شکستشون بدم.» او اغراق نمی‌کرد یا از سر غرور حرف نمی‌زد، او به توانایی خود ایمان داشت و خیلی مهم‌تر اینکه هم‌تیمی‌هایش این را می‌دانستند. یونایتد آن بازی را برد چون چارلتون بازیکنی در کلاس جهانی بود.

در فوتبال، یک مربی باید خیلی خوش‌شانس باشد که بازیکنی در سطح کلاس جهانی داشته باشد چون بیشتر باشگاه‌ها ثروتمند نیستند، اما حتی برای آنها هنوز این امکان وجود دارد که تیم خیلی خوبی روانه زمین کنند. احتمالاً هارمونی مناسب بین یازده بازیکن می‌تواند تیمی را شکل دهد که چیزی بیشتر از اجزایش را به نمایش بگذارد.

اما من فکر نمی‌کنم تیمی بدون داشتن یک بازیکن در حد کلاس جهانی بتواند به موفقیت‌های بزرگی دست یابد.

بخشی از روش ایجاد برتری در سازمان، به دقت در تعریف موفقیت برمی‌گردد. همیشه در مورد تدوین اهداف بلندمدت و خاص محتاط بودم. هرگز نمی‌گفتم: «انتظارم اینه توی این فصل لیگ و دو جام ببریم.» اول اینکه، این عبارت پیام غلطی را به بازیکن انتقال می‌دهد زیرا متکبرانه است. دوم اینکه، بدون هیچ منفعتی فشار زیادی را بر همه وارد می‌کند و سوم اینکه همه را ناامید می‌کند. این خیلی آسان‌تر است که بگوییم: «ما در یونایتد انتظار داریم که تمام بازی‌ها رو برنده باشیم» زیرا این مورد از سال ۱۹۹۳ وجود داشته و روح باشگاه را منتقل می‌کند. اطمینان از اینکه هرکسی درک کند انتظارمان پیروزی در هر بازی است، تکلیف برتری را روشن می‌کرد و به من اجازه می‌داد تا به‌طور منظم روحیه بازیکنان را تقویت کنم. البته باید بین آنچه وجود دارد و واقعیت، تعادل برقرار کرد.

باید هر بازیکن را برای موفقیت آماده کنید که این کار نیازمند تفکری حساب‌شده است. تعیین انتظارات غیرواقعی از افراد ساده است و من آن را در اوایل دوره حرفه‌ای خود یاد گرفتم. در اولین فصل حضورم در میرن، تیم، هشت بازی را پیاپی با پیروزی پشت سرگذاشته بود و به جایگاه دوم رسید. احساس خوش‌بینی می‌کردم و به نشریات گفتم

که ما باقی بازی‌های فصل را نخواهیم باخت. ولی متأسفانه فقط یکی از بازی‌های باقی‌مانده را پیروز شدیم و باشگاه فصل را در جایگاه ششم به پایان رساند.

در یونایتد، نشریات همیشه در شروع فصل از من می‌پرسیدند انتظار چه نتیجه‌ای را دارم. پاسخ سربسته من این بود که می‌خواهیم یک جام را برنده باشیم و مهم نیست کدام جام باشد. مراقب بودم که انتظارات دور از دسترسی را بیان نکنم که فشار زیادی بر تیم وارد کند. این کار شرایط را بدتر می‌کرد. با این حال، در بین اولین جامم در یونایتد و پایان دوره حرفه‌ایم که بیست‌وسه سال طول کشید، هرگز پیش نیامد که در دو فصل پیاپی هیچ جامی کسب نکنیم.

همچنین فقط با یک مورد استثنا، خوش‌شانس بودم که هرگز مالک یا مسئول باشگاه به من نگفت که از من انتظار دارد که فلان جام را به خانه بیاورم. تنها زمانی که اتفاق افتاد دقیقاً قبل از اخراجم از سنت‌میرن بود، آن زمان (اگرچه ما فصل قبل را با ترقی پشت‌سر گذاشته بودیم و تیم بسیار جوانی داشتیم) مدیر باشگاه به من گفت از ما انتظار دارد که لیگ را در فصل آتی تصاحب کنیم. این تنها باری بود که یک نفر به من گفت: «شما باید قهرمان بشید.» چیزی که او نمی‌دانست این بود که برای رسیدن به آن، ما به دو یا سه بازیکن جدید نیاز داشتیم که باشگاه قصد خرید آن‌ها را نداشت.

پیروزی در هرکاری نیازمند قدم‌هایی دقیق است. نمی‌توان با یک جهش لیگ را تصاحب کنید. بنابراین محتاط بودم هرچیزی که بیان می‌کنم قابل هضم باشد. هیچ‌کس تیم کوهنوردی را به پای اورست (۳۸۸) نمی‌برد که قله را نشان دهد و بگوید: «باشه بچه‌ها، بالا برین.» در ابتدای فصل از اعلام هرگونه هدفی به بازیکنان خودداری می‌کنم. توضیحاتم به نشریات در مورد میل به برنده شدن یک جام هم بسیار کلی بود و کل تیم هم این انتظارات را به خوبی می‌شناختند. در نوامبر که فصل به جای حساس می‌رسید و رقیبان ما مشخص می‌شدند، کمی حرف‌هایم را واضح‌تر می‌زدم. در آن برهه که روز کوتاه می‌شود، به بازیکنان می‌گفتم: «اگر ما اول، دوم یا سوم یا تنها سه امتیاز با صدر جدول فاصله داشته باشیم، روز سال نو برای ما خیلی خاص می‌شه.»

در نوامبر ۲۰۰۹ رنه مولنستین هدفی خاص را با امتیازاتی که در پایان دسامبر می‌خواستیم تدوین کرد، اما در آن دوره، به چلسی، آستون ویلا و فولهام باختیم و من احساس کردم هدف‌گذاری برعکس عمل کرد. تصور می‌کردم بهتر بود که هدف واقعی کمی ابهام داشته باشد. اگر ما بعد از هفته کریسمس در مکان پنجم بودیم، فاجعه چندانی نبود زیرا در طی سال‌ها این طور در بین باشگاه‌ها روایت شده که یونایتد همیشه در نیم فصل دوم عملکرد بهتری از خودش نشان

می‌دهد. ما همیشه می‌گوییم: «تکلیف نیم فصل اول کاملاً روشن» البته موضوع کاملاً از این پیچیده‌تر بود اما روحیه‌ها را تقویت می‌کرد. حقیقت هرچیزی که به‌شدت رقابتی باشد این است که اغلب اوقات هیچ چیزی تا پایان معلوم نیست. در تمام دورانم در یونایتد، برنده لیگ در چهار بازی مانده به انتها یا در دو هفته آخر مشخص می‌شد.

ارزیابی مجدد اهداف نیز بسیار حیاتی و تعیین‌کننده است. اگر دچار دردسر بزرگی شوید، اغلب غیرممکن به‌نظر می‌رسد که جریان کارها را به درستی تنظیم کنید. این اتفاق در سال ۲۰۰۱ هنگامی که سه بر صفر در نیمه اول از تاتنهام عقب بودیم رخ داد. در بین دو نیمه با بازیکنان واقع‌بین بودم و به آن‌ها گفتم در بد مخمصه‌ای گرفتار شدیم. سکوت مرگ‌باری در رختکن حکم‌فرما بود. به همه گفتم: «گل بعدی رو بزنین تا ببینیم چی می‌شه.» به آن‌ها نگفتم: «ما برای چهار گل ۴۵ دقیقه وقت داریم.» چون غیرممکن به‌نظر می‌رسید. هنگامی که در راهرو منتهی به زمین قدم می‌زدیم، تدی شرینگهام، بازیکن سابق منچستر که حالا برای تاتنهام بازی می‌کند، بر سر هم‌تیمی‌هایش فریاد کشید: «به اونا اجازه ندین زود به گل برسن.» با داشتن تجربه زندگی در اولدترافورد او می‌دانست زمانی که ما به بازی برگردیم چه‌اندازه می‌توانیم خطرناک باشیم. با این حال، ما آن یک گل را زدیم و هرچند

باورکردنی نیست اما چهار گل دیگر به ثمر رساندیم. در نتیجه بازی را پنج بر سه پیروز شدیم.

زمانی که منچستریونایتد رقابت‌های خانگی را یکی پس از دیگری پیروز می‌شد، شروع به بیان آرمان‌های بزرگ کردم و آن‌ها را با کادر مربی‌گری در میان می‌گذاشتم و برای‌شان توضیح می‌دادم گرچه واضح است که باید با تمام توان دنبال قهرمانی در لیگ برتر باشیم اما هدف بعدی‌مان قهرمانی در لیگ قهرمانان اروپاست. تا سال ۱۹۹۳ یعنی سالی که باشگاه اولین عنوان قهرمانی لیگ را با هدایت من کسب کرده بود، فقط یک بار قهرمان اروپا شده بود (که تا ۱۹۹۲ به جام باشگاه‌های اروپا (۳۸۹) شناخته می‌شد) و در مقابل، رئال مادرید شش قهرمانی، بایرن مونیخ و آژاکس سه قهرمانی و بنفیکا (۳۹۰) و ناتینگهام فارست (۳۹۱) دو قهرمانی در افتخارات خود داشتند.

من نیز نگرش مشابهی را برای تعقیب جام باشگاه‌های اروپا به خدمت گرفتم؛ همان کاری که برای جام‌های خانگی می‌کردم. ما باید آن را قدم به قدم پیش می‌بردیم. اولین هدف این بود که از مرحله گروهی با حداقل ده امتیاز بالا برویم. ما سه بار در فصل‌های ۱۹۹۴-۱۹۹۵، ۲۰۰۵-۲۰۰۶ و ۲۰۱۱-۲۰۱۲ به این هدف رسیدیم.

همین رویکرد را در مقابل بازیکنان نیز در پیش گرفتم. هرگز نگفتم ما از کریستیانو رونالدو یا دیمیتار برباتوف (۳۹۲) انتظار حداقل

بیست و پنجم گل در طول فصل را داریم، یا از پل اسکولز یا روی کین
بخواهم که میزان پاس‌های کامل و صحیح خود را حداقل به هشتاد
درصد برسانند. هرگز کمیت خاص و ویژه‌ای را از بازیکنان انتظار
نداشتم، ولی می‌دانستند که من انتظار بهترین عملکرد را از آن‌ها دارم.
بستن قرارداد با بازیکن جدید همیشه این فرصت خوب را به من می‌داد
تا در مصاحبه، سطوح عملکرد او را بسنجم و این مجال را به من می‌داد
تا در مورد نقاطی که نیاز به تقویت داشت، صحبت کنم. از هر جایی
که بازیکن می‌خریدیم، دقایقی با آن بازیکن می‌نشستم و آن‌چه که ما
در باشگاهی مانند منچستر یونایتد از او انتظار داشتیم را دقیقاً برایش
توضیح می‌دادم.

مادامی که به یاد دارم، هرگز اهداف شخصی‌ام را یادداشت نکردم.
هنگامی که هفده ساله بودم، با خودم نمی‌گفتم که تا سی سالگی باید
صد گل زده داشته باشم یا دوره بازی خود را با چندین مدال و
نشان‌های اسکاتلندی به پایان برسانم. دقیقاً در زمان مربی‌گری هم
این‌گونه بود؛ اگرچه بعد از اینکه آبردین خود را به‌عنوان باشگاهی برنده
معرفی کرد، به این نتیجه رسیدم که جایگاه بزرگ‌تری را برای ادامه
می‌خواهم. زمانی که وارد یونایتد شدم، به غیر از چند تعارف از
باشگاه‌های دیگر، هرگز به کار در جای دیگری فکر نکردم. هرازگاهی
اطرافیان پیشنهاد می‌دادند که مربی انگلستان شوم، اما این پست

صرف نظر از آن دهه‌ای که در آن بودیم، همیشه جذابیت کمی برایم داشت. چون نه تنها مجبور بودم با گناه پشت کردن به اسکاتلند کنار بیایم بلکه باید با مشکلات این پست هم می‌جنگیدم. این شغلی ناامیدکننده و بیهوده است زیرا قبل از هر رقابت مهمی، نشریات و عموم به اوج هیجان و طغیان می‌رسیدند. آن‌ها اغلب فراموش می‌کنند مربی یک تیم ملی اگرچه با سخاوتمندی پاداش می‌گیرد ولی شغلی نیمه‌وقت است. او فقط بازیکنان را در چند نوبت و محدود می‌بیند و جلسات تمرین به‌طور روزانه برگزار نمی‌شوند. غیرممکن است که یک گروه بازیکن، فارغ از استعدادهایی که دارند، به‌طور غریزی و مانند تمرینات باشگاه، بدانند که هم‌تیمی‌شان در یک موقعیت خاص در بازی، در کجای زمین حضور دارد و یا چگونه عمل خواهد کرد. من طعم مشکلات مربی‌گری تیم ملی را زمانی چشیدم که بعد از مرگ جاک استاین در ۱۹۸۵ برای مدت کوتاهی به‌عنوان مربی اسکاتلند وارد این عرصه شدم. یقیناً تصمیم و اولویت من نبود. به عقیده من، شغل‌های مربی‌گری ملی برای افراد باتجربه در مراحل پایانی دوره حرفه‌ای که برای درگیری با نواقص و کاستی‌های این شغل، صبر و شکیبایی دارند مناسب است و در عین حال، در رختکن برای تحت تأثیر قرار دادن تمام بازیکنانی که زمان کوتاهی را با آن‌ها گذرانده‌اند از شهرت و خوشنامی کافی برخوردارند.

بعد از ورود به منچستر، نمی‌تواستم زمینی بزرگ‌تر از اولدترافورد را متصور باشم. البته نیوکمپ و بارنابئو (۳۹۳) را به خوبی می‌شناختم که هر دو استادیومی عالی بودند، ولی هیچ‌یک به‌اندازه اولدترافورد وسوسه‌انگیز نبودند. هرگز برای خودم تعداد مشخصی قهرمانی در لیگ یا جام حذفی که مجبور باشم قبل از بازنشستگی کسب کنم، در نظر نگرفتم. اگر به خودم می‌گفتم نباید قبل از کسب پنج عنوان قهرمانی در لیگ قهرمانان، از یونایتد بروم، قطعاً همچنان در اولدترافورد بودم، اگرچه در درونم اعتقاد دارم باید در زمان رهبری‌ام به این مهم دست می‌یافتیم. هرگز با خود نگفتم که زندگی من بدون توپ طلای (۳۹۴) بازیکنان یونایتد یا جایزه بازیکن سال کامل نخواهد شد. من هرگز این‌گونه عمل نمی‌کنم. همه آن چیزی که می‌خواستم کسب جام‌های بیشتر بود. هرگز از پیروزی سیر نمی‌شدم.

الهام بخشی

نمی‌توان با کتک زدن افراد انتظار بهترین عملکرد را از آن‌ها داشت. بلکه باید با احترام گذاشتن، با عادت دادن‌شان به پیروزی و متقاعد کردن آن‌ها به اینکه توانایی بهبود عملکرد خود را دارند، به این هدف رسید. نمی‌توانم به مدیری فکر کنم که برای مدت زیادی با حکومت وحشت به موفقیت برسد. این ثابت می‌کند که عبارتی قدرتمند وجود

دارد: «آفرین.» بخش مهمی از رهبری درباره بهره‌برداری از پنج درصد عملکردی است که حتی خود افراد از داشتن آن بی‌اطلاعند.

این همیشه حائز اهمیت بود که بازیکنان خاطرات فصل قبل را خواه برنده، خواه بازنده فراموش کنند. اگر در فصل قبل به خوبی عمل کرده بودیم، هیچ تضمینی وجود نداشت که به‌طور اتوماتیک دوباره آن را تکرار کنیم. و اگر بازنده بودیم، علاقه‌ای نداشتم که با افسردگی و خود کم‌بینی ادامه دهیم. کادر مربی‌گری، بخصوص گروه علوم ورزشی، قبل از پیش فصل با ایده‌هایی جدید به سراغم می‌آمدند. اما هرگز با بازیکنانم جلسه تجزیه و تحلیل شکست خاصی را برگزار نکردم. عادت داشتم آن‌ها را در نیم دایره‌ای از زمین تمرین دورهم جمع کنم و بر اشتیاقم به پیروزی تأکید می‌کردم و از آن به‌عنوان فرصتی برای ترغیب انتظاراتم استفاده می‌کردم. از بازیکنان باسابقه که طعم پیروزی یونایتد را چشیده بودند می‌پرسیدم چند مدال کسب کرده‌اند. به آن‌ها می‌گفتم نمی‌توانند قبل از کسب ده مدال خود را بازیکن واقعی یونایتد بدانند. به یاد دارم که به ریو فردیناند گفتم او تا به سطح رایان گیگز نرسیده، هرگز نمی‌تواند خود را بازیکن یونایتد بداند که البته مأموریتی غیرممکن بود.

اگر دیگران هم مثل شما باشند انجام کارهای دشوار خیلی راحت‌تر است. با اینکه هرگز برای جلب محبوبیت تلاش نکردم، همیشه سعی

کردم در یونایتد (یا دیگر باشگاه‌هایی که در آن‌ها حضور داشتم) به افرادی توجه ویژه داشته باشم که پشت صحنه زحمت می‌کشیدند و قهرمانان گمنام بودند، این کارم از روی ریا نبود، تنها حرکت درستی بود که به نظر می‌رسید باید انجام گیرد؛ این افراد حقوق چندمیلیون پوندی دریافت نمی‌کنند یا کسی آن‌ها را نمی‌شناخت، ساعت پاتک فلیپ (۳۹۵) دست‌شان نمی‌کنند یا بنتلی (۳۹۶) سوار نمی‌شوند. برخی از آن‌ها (تیم رختشویی، کارگران زمین، پیش‌خدمت‌ها) با اتوبوس به سر کار می‌آمدند. آن‌ها مهره‌های اصلی باشگاه بودند. برخی از آن‌ها حتی بیشتر از رایان گیگز در منچستر یونایتد حضور داشتند. در اصل، آن‌ها معادل خدمات اجتماعی باشگاه هستند (آن‌ها حس دوام و پیوستگی را با نسل‌های قبل خود فراهم می‌کردند). از آنجایی که اغلب آن‌ها گذشته‌ای مانند من داشتند، با آن‌ها احساس نزدیکی می‌کردم.

بعضی مربیان سعی می‌کنند برای بازیکنان محبوب باشند و با آن‌ها صمیمی شوند. این رفتار هرگز درست نیست. به عنوان یک رهبر، شما نیازی ندارید که مورد علاقه افراد باشید، اگرچه خوب است گاهی از شما بترسند. اما با همه این‌ها، بیشتر دوست داریم مورد احترام باشیم. مرزهای طبیعی بین افراد وجود دارد که اگر از آن‌ها تخطی کنیم، زندگی را سخت‌تر خواهیم کرد. هنگامی که در رنجرز بازی می‌کردم،

آن‌ها مربی جدیدی به نام دیوید وایت (۳۹۷) را به خدمت گرفتند. او مردی جوان و خوش‌قلب بود اما سرگردان بود. ابهت باشگاه او را گرفته بود و در همان زمان، در سایه جاک استاین در سلتیک فرو رفته بود. بازیکنان به او احترام زیادی نشان نمی‌دادند و تا حدی به‌خاطر دوستی خودش با آن‌ها بود. اتفاقی مشابه نیز در منچستر یونایتد رخ داد. با روی کار آمدن ویلف مک‌گینس (۳۹۸) بعد از سِرمت بازی در سال ۱۹۶۹ ویلف با چند مشکل روبه‌رو بود. اول اینکه او جای یک اسطوره را گرفت؛ او فقط سی‌ویک سال داشت و هیچ تجربه‌ی مربی‌گری نداشت. اما بدتر از همه این‌ها، او مربی تیمی بود که قبلاً در کنارشان بازی می‌کرد. این کار برای او غیرممکن بود. مربی قبل از من در منچستر یونایتد، رون آتکینسون (۳۹۹) نیز مشکلی مشابه داشت. او از ویلف موفق‌تر بود اما با بازیکنان بسیار صمیمی شد. این روش به هیچ‌وجه درست نیست. رهبر نمی‌تواند یکی از بازیکنان باشد.

حفظ بعضی فاصله‌ها بسیار حیاتی است. می‌توان این موضوع را در روش‌های ساده ولی بسیار ظریف بیان کرد. برای مثال، من به‌طور کلی در جلوی اتوبوس تیم می‌نشینم. بازیکنان فاصله را درک می‌کنند و در پایان فصل وقتی آن‌ها مهمانی خود را می‌گیرند هرگز مرا دعوت نمی‌کنند. آن‌ها تمام کادر مربی‌گری را دعوت می‌کنند اما من دعوت نمی‌شوم. اصلاً از این قضیه ناراحت نمی‌شوم. این کار کاملاً درست

است. جز یک استثنا در آبردین، هرگز در جشن ازدواج بازیکنانم شرکت نکردم. خط قرمزی وجود دارد که آن‌ها از آن عبور نمی‌کنند و به موقعیت و جایگاهم احترام می‌گذارند. همچنین این نوع رفتار خیلی چیزها را آسان‌تر می‌کند، زیرا به‌عنوان یک مربی نمی‌توان در مورد آن‌ها احساساتی رفتار کرد. یک‌بار جاک استاین به من گفت: «عاشق بازیکنانت نشو، چون اونا بهت خیانت می‌کنن.» کمی تلخ بود اما جاک درست می‌گفت که نمی‌توان به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید خیلی نزدیک شد. تنها زمانی می‌توان با بازیکنان رابطه نزدیکی برقرار کرد که دچار مشکل شده باشند (زمانی که به توصیه و مشورت شما نیاز داشته باشند). تعداد دفعاتی که به بازیکنانم در مسائل شخصی کمک کردم غیرقابل شمارش است و این حقیقت که به من اعتماد می‌کردند مفتخر و سربلندم و البته آن‌ها می‌دانستند که این گفتگوها خصوصی می‌ماند. در این موقعیت‌ها مانند یک کشیش یا وکیل عمل می‌کردم (هر کاری لازم بود برای حل مشکل می‌کردم). حتی تا امروز هم برخی از بازیکنان سابقام برای مشورت به نزد من می‌آیند؛ این انعکاس اعتمادی‌ست که در ارتباط بین ما ریشه کرده است.

هنگامی که بازیکنان پا به سن می‌گذارند، نمی‌توانستم به بهای نابودی باشگاه به آن‌ها لطف کنم. تمام شواهد و مدارک در زمین بازی معلوم است و دروغ نیست. بارها مجبور بودم تصمیمات وحشتناکی اتخاذ کنم

و ظالم باشم. هرگز انتظار نداشتم بازیکنانم مرا دوست داشته باشند، اما هرگز هم نمی‌خواستم از من متنفر باشند؛ زیرا باعث می‌شد کار برای هر دو طرف سخت شود. تمام چیزی که می‌خواستم احترام و پیروی از دستوراتم بود.

اگر افراد را درک نکنید برانگیختن و تحریک آن‌ها بسیار دشوار است. این موضوع را سال‌ها پیش در اسکاتلند هنگام آموزش به یک پسر جوان یاد گرفتم. هنگامی که مربی آبردین بودم، هر سه‌شنبه شب برای مربی‌گری بچه‌های جوان در زمین آستروترف (۴۰۰) به گلاسکو سفر می‌کردم، بنابراین می‌توانستم بهترین استعدادهای جوان را شناسایی کنم. یکی از شب‌ها که آنجا نشسته بودم و پیراهن ورزشی با علامت باشگاه آبردین تنم بود، پسری هشت ساله را دیدم که در حال سیگار کشیدن بود. به او گفتم: «پسر جان سیگارو دور بنداز. اگه پدرت تو رو در حال سیگار کشیدن ببینه چه فکری می‌کنه؟» پسر به من نگاه کرد و گفت: «برو بابا» و دور شد. دستیارم آرچی ناکس که همراهم بود از خنده منفجر شد. اما هنگامی که به این ماجرا فکر کردم به این نتیجه رسیدم که چیزی درباره آن پسر نمی‌دانستم. نمی‌دانستم از کجا آمده بود، والدینش چه کسانی هستند، آیا دوستانش او را دست می‌اندازند و چرا این‌گونه عصبی بود. اگر این اطلاعات را ندانید و درکی از شخصیت آن‌ها نداشته باشید، غیرممکن است بهترین نتیجه را از آن‌ها

بگیرید. قبل از امضای قرارداد با بازیکنان، مخصوصاً جوان‌ترها، همیشه سعی می‌کردم شرایطی را که در آن بزرگ شده‌اند را بدانم. ده یا دوازده سال اول زندگی هر کسی تأثیر عمیقی بر بزرگسالی او خواهد گذاشت. دیگر عامل مهم انگیزش، سازگاری و ثبات است. به‌عنوان رهبر نباید از این شاخه به آن شاخه بپرید. افراد باید احساس کنند که شما در رویکرد خاص خودتان ثابت قدم هستید. اگر نتوانید این اطمینان را به آن‌ها بدهید، به سرعت تیم را از دست خواهید داد. اصطلاحی در فوتبال برای بازیکنانی که «برای مربی بازی نمی‌کنند» وجود دارد که هزاران بار نمونه‌های‌شان را دیده‌ام. وقتی که چنین اتفاقی رخ دهد، مربی با یک مرده فرقی ندارد زیرا او در مهم‌ترین مسئولیتی که برعهده گرفته (برانگیختن بازیکنان به پیروی از خود) شکست خورده است. در هنگام بی‌ثباتی و ناسازگاری باید تغییرات را ایجاد کنید زیرا دنیای اطراف شما در حال تغییر است. همیشه این وسوسه وجود دارد که وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود، تغییر ایجاد کرده یا روشی جدید را دنبال کنید. ولی این کار جواب نمی‌دهد.

گاهی اگر در بازی‌هایی شکست می‌خوردیم، می‌شنیدیم که بازیکنان می‌گویند باید تمرینات را سبک‌تر کنیم؛ معتقد بودند اگر به جای تمرکز بر تمرین مهارت‌های تکنیکی، بازی‌های دوستانه انجام دهیم، نتایج بهبود خواهد یافت. همیشه از قبول این پیشنهادات طفره

می‌رفتم. تمام زمین‌ها در روز یکشنبه پر از جمعیتی است که بازی‌های دوستانه می‌کنند، اما دلیل نمی‌شود که آن‌ها را به فوتبالیست‌های بهتری تبدیل کند. من اعتقاد دارم که پشتکار مستمر برای بهبود مهارت‌های تکنیکی و افزایش تاکتیک، به نتایج بهتر منتهی می‌شود و دوست نداشتم در مقابل درخواست دیگران، تغییری موقت ایجاد کنم.

رهبران معمولاً از قدرت انگیزه بخشیدن حضورشان ناآگاهند یا حداقل آن را دست کم می‌گیرند. هیچ‌کس خود را آن‌گونه که دیگران می‌بینند، نمی‌بیند. این موضوع را به‌طور کامل درک نمی‌کردم تا اینکه روزی ریو فردیناند مرا متوجه این موضوع کرد، چون به دلیل زیرنظر گرفتن چند بازیکن در سفر بودم، در جلساتی از تمرین حضور نداشتم. ریو گفت: «شما کجا بودین؟ اصلاً شبیه زمانی نبود که اینجا حضور دارین.» مهم نیست که کارلوس کی‌روش جلسات تمرین را هدایت می‌کرد و تمرینات روزانه دقیقاً همانند همیشه انجام می‌شد. ریو متوجه غیبتم شده بود و شاید برخی از بازیکنان به همین دلیل تمرین را کمی راحت گرفته بودند. نمی‌دانم واقعاً چه اتفاقی رخ داد چون آنجا نبودم. (شاید نکته همین باشد: آنجا نبودم.)

حرف ریو را آویزه گوشم کردم. بعد از آن هروقت مجبور بودم برای دیدن بازی یا زیرنظر گرفتن بازیکنی سفر کنم، همیشه یک پرواز شخصی رزرو می‌کردم، بنابراین می‌توانستم روز بعد در تمرین تیم

حاضر باشم حتی اگر شده ساعت دوی نیمه شب برگردم. درسی که یاد گرفتم این بود که حتی اگر حرفی در خلال تمرین نزنم (به ندرت خیلی حرف می‌زدم)، حضور فیزیکی من بیشتر از آنچه که فکرش را می‌کردم در انگیزه بخشیدن به بازیکنان مؤثر بود. هرکسی که مسئول گروهی از افراد است باید شخصیت قدرتمندی داشته باشد. البته این به معنی متکلم وحده بودن و فریاد کشیدن در هر مکالمه یا گفتگویی نیست. برخی افراد کم حرف شخصیت قوی دارند که هنگام صحبت کردن آن‌ها دیگران کاملاً سکوت می‌کنند. یک شخصیت قوی نشان‌دهنده قدرت و توان درونی است.

همیشه می‌دانستم به جای خرد کردن بازیکنان با انتقاد، با تحسین آن‌ها نتایج بهتری به دست می‌آوردم. فوتبالیست‌ها مانند دیگر انسان‌ها سرشار از احساسات و عواطف هستند که از خودکم‌بینی تا اعتماد به نفس بسیار زیاد را در بر می‌گیرد. دانستن اینکه هر بازیکن در هر روز خاصی کجای این طیف قرار دارد، بسیار حیاتی است. اگر به انگیزه دادن افراد امیدوارید باید بدانید چه زمانی از ترس آن‌ها استفاده کنید و چه زمانی اعتماد به نفس و اطمینان آن‌ها را تقویت کنید. افراد زمانی بهترین عملکرد خود را نشان می‌دهند که بدانند اعتماد رهبر خود را جلب کرده‌اند.

پدرم مرد کم حرفی بود. او تمجید و تعریف در کارش نبود. خواسته اصلی او این بود که عمل‌گرا و معقول باشم و افتادگی خود را حفظ کنم. بعد از اینکه در یک بازی سه گل زدم و به خانه آمدم، او فقط با صراحت گفت: «نه به اندازه کافی شوت زدی و نه پاس دادی.» فکر می‌کردم توصیه‌ها و اظهارات پدرم برای این است که بیشتر تلاش کنم که بتوانم تحسین او را برانگیزم اما بعد از هر بازی که نمایش خوبی از خود نشان می‌دادم، با به زبان آوردن همان اظهارات مرا سر جای خود می‌نشاند و ناامیدم می‌کرد. بالعکس، مادر و مادر بزرگم پر از تعریف و تحسین بودند و خوشحالی و لذت‌شان از موفقیت من کاملاً مشهود بود. با نگاهی به گذشته گاهی این سؤال برایم پیش می‌آمد که والدینم غیر عمدی مرا با دو رویکرد مختلف و مکمل حمایت می‌کردند: یکی مرا به کار و تلاش بیشتر فرا می‌خواند و دیگری این احساس را در وجودم می‌پروراند که من توانایی هر کاری را دارم.

من با انتقاد کردن از بازیکنی که احساس کنم به بهبودی‌اش کمک می‌کند نمی‌ترسم، اما همیشه تلاش کردم با روش مثبت این کار را انجام دهم. برای مثال، به یک بازیکن جوان می‌گفتم که اگر بیشتر پاس بدهد مؤثرتر خواهد بود. احتمالاً این پیام بیشتر جذب خواهد شد تا اینکه غر بزنم: «اگر تک‌روی کنی، هرگز به جایی نمی‌رسی.» بعد از بازی بیشتر سعی می‌کردم از بازیکنان انتقاد نکنم. آن‌ها به اندازه کافی

زیر فشار بودند و لازم نمی‌دیدم در جمع به این فشارها اضافه کنم. بنابراین انتقادهای ام را برای جلسه خصوصی و دور از چشمان کنجکاو دیگران نگه می‌داشتم. سعی می‌کردم سپر بلای انتقاد از بازیکنی باشم که پاسی را اشتباه ارسال کرده بود که می‌توانست تبدیل به گل شود یا دیگری که یک موقعیت صددرصد گل را از دست می‌داد که می‌توانست به برد تیم منتهی شود. همیشه می‌شد برای نشریات بهانه آورد. مثلاً چندین تصمیم که علیه ما گرفته شد، یک ضربه پنالتی که اگر برای ما گرفته می‌شد بازی را می‌بردیم، لیست بلندبالایی از مصدومین یا خستگی ناشی از انجام بازی‌هایی متوالی. سعی می‌کردم فشار را از روی بازیکنانی کم کنم که نیازی به یادآوری اشتباهاتشان توسط من یا دیگران نداشتند. اغلب وقتی بازیکنان باعث عدم موفقیت تیم می‌شوند عذاب وجدان می‌گیرند. همیشه اولین خواسته‌ام دفاع از بازیکن و سپس رفع مشکل بود.

بازیکنان با یکدیگر فرق دارند و به توجه و احساس متفاوتی نیاز دارند. برخی مستقل‌تر بودند و نیاز کمی به من داشتند؛ مخصوصاً آن‌هایی که چند صد بازی در کارنامه و اعتماد به نفس درونی داشتند و مرا درک می‌کردند. جوان‌ترها به هر دلیلی از اعتماد کمتری برخوردارند و به مدیریت متفاوتی نیاز دارند. مطمئن‌ام که درجه و میزان وحشتِ بازیکنان جدید را دست‌کم می‌گرفتم. تمام بازیکنان جوانی که برای

چندین سال جزیی از سیستم یونایتد بودند به اندازه کافی از رختکن تیم اصلی می ترسیدند، چه برسد به بازیکنی که از کشور دیگری به تیم آمده و هیچ بازی ای در انگلستان انجام نداده بود و گاهی حرف هایی که زده می شد را نمی فهمید. می دانم که تیم هاوارد که از تیم آمریکایی مترواستارز در سال ۲۰۰۳ وارد منچستر یونایتد شد و به سرعت به عنوان دروازه بان تیم اصلی به کار گرفته شد، تمایز چشم گیری را نسبت به تیم سابق خود احساس کرد که در انتهای لیگ ام ال اس (۴۰۱) قرار داشت. او باید به سرعت خود را با این اندیشه وفق می داد که مردانی را که دورادور تحسین می کرد، اکنون هم تیمی های او هستند و خود را با سبک مربی گری بی پرده و مستقیم تر ما سازگار می کرد. نمی دانم چطور می شود به رک گویی گلاسکوپی، آن هم از زبان پسر یک کارگر کشتی سازی عادت کرد، به ویژه زمانی که آن فرد سرنوشت شما را در کنترل خود داشته باشد.

شاید فکر می کنید که هم تیمی ها از رفتار متفاوت نسبت به یکی بازیکن خوش شان نمی آید. اگر هر روز تکرار شود حتماً این گونه خواهد بود، اما افرادی که نیاز به برخوردی خاص داشتند، به ندرت در تیم ما دیده می شدند. اریک کانتونا این گونه بود. او در بعضی باشگاه ها کمی شخصیت خودسر و نافرمان داشت و به بی نظمی و کله شقی شهرت داشت. قطر پرونده انضباطی او از بازوی من قطورتر بود. مثل این بود

که شیطان در جلدش رفته است. این موضوع برایم قابل قبول نبود. زمانی که با افرادی با استعداد استثنایی سروکار دارید، باید متفاوت رفتار کنید. من فقط این نکته را در نظر داشتم که تمام اتفاقاتی که در گذشته رخ داده را نادیده بگیرم و با اریک در زمان پیوستن به یونایتد مانند یک بازیکن جدید برخورد کنم. هنگامی که اریک با ما بود، هر روز با او صحبت می‌کردم (در زمین تمرین، کافه یا رختکن). او فرد حساسی بود که به راحتی از هرچیزی ناراحت و آزرده می‌شد اما عاشق حرف زدن درباره فوتبال بود و این راهی بود که دوباره روح و روان خود را تقویت کند. کارهایی را برای اریک و بازیکنان واقعاً استثنایی انجام می‌دادم که برای دیگران نمی‌کردم اما فکر نمی‌کنم که این کسی را رنجانده باشد زیرا بازیکنان درک می‌کردند که استعدادهای خاص، توانایی‌هایی دارند که آن‌ها فاقد آن هستند. اینکه هیچ‌یک از ما انگلیسی نبودیم و تا اندازه‌ای خود را خارجی می‌دانستیم، ارتباطمان را بهتر کرد. اما حتی بازیکنانی که فکر می‌کردم به خوبی آن‌ها را می‌شناسم، رفتارهای غیرمنتظره‌ای از خود نشان می‌دادند. به تازگی فهمیدم، هنگامی که گری نویل جوان‌تر بود بعد از اینکه از او انتقاد می‌کردم، شب‌ها قادر به خوابیدن نبود من این موضوع را نمی‌دانستم. این موضوع نشان می‌دهد که چرا هر رهبر باید خود را در جای دیگران قرار دهد. برای مثال، مراقب بودم زمانی که یک بازیکن

را نیمکت نشین می‌کردم، همیشه تأکید کنم برای بازی مهم بعدی روی او حساب باز کرده‌ام. این کار مفید بود (اما احتمالاً کاملاً رضایت‌بخش نبود). خواسته آن‌ها بازی در تمام مسابقات بود و امیدوار بودم با این حرف، آن‌ها تصمیم را به بی‌اعتمادی نسبت به خودشان تفسیر نکنند.

در مورد اغلب بازیکنان نیازی نبود درباره افزایش میزان تلاش یا کار بیشتر صحبتی داشته باشم اما برای بعضی‌ها مانند گری پالیستر که در چهارصد و سی و هفت بازی در خلال سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸ برای یونایتد به میدان رفت، نیاز به سیخونک بیشتری بود. جالب اینجا بود که احتمالاً پالیستر بهترین مدافعی بود که من مربی‌اش بودم اما او نسبت به زندگی بیخیال بود و باز به تشویق بیشتر نیاز داشت. او به تمرین علاقه‌ای نداشت و در بازی‌ها همیشه به‌نظر می‌رسید که پانزده دقیقه وقت نیاز داشت تا موتورش روشن شود. نیمه اول بازی با لیورپول در سال ۱۹۹۰ بود که او مرا شکنجه داد. در بین دو نیمه به او گفتم: «از زمین بیا بیرون.» ولی ناگهان فکر بهتری به‌نظرم رسید و نظر خودم را عوض کردم. به او گفتم «نه! تو رو بیرون نمی‌کشم. می‌تونی تو زمین بمونی و زجر بکشی.»

بازیکن بعدی پل اینس بود. او بازیکن خوبی بود اما بیشتر از پاس دادن، میل به تکیه روی داشت. همیشه باید به او گوشزد می‌کردم و بعد

از بازی در مقابل نوروچ در ۱۹۹۲ که ما باید برای نگه داشتن شانس قهرمانی لیگ، در آن بازی پیروز می‌شدیم، دوباره او را سرزنش کردم که ناگهان از جا در رفت و آشفته شد. او شروع به فریاد زدن کرد که همیشه او را سرزنش می‌کنم و او را مقصر می‌دانم. طوری که بقیه بازیکنان او را آرام کردند. به او گفتم: «من تو رو مقصر نمی‌دونم. تو اشتباه داشتی. تو با توپ تک‌روی می‌کنی در حالی که باید پاس می‌دادی.»

وقتی جوان بودم بیشتر انتقاد می‌کردم. وقتی یاد مصاحبه زنده تلویزیونی بعد از پیروزی آبردین در فینال جام حذفی فوتبال اسکاتلند در مقابل رنجرز می‌افتم، عصبی می‌شوم (سه روز بعد از برد فینال جام در جام اروپا (۴۰۲) مقابل رئال مادرید) این درحالی بود که من تیم را به‌خاطر «عملکرد افتضاح» به باد انتقاد گرفته بودم. کمی بعد از اینکه تجربیاتی اندوختم، نگرش متفاوتی را در پیش گرفتم. انتقاد جلوی جمع هیچ فایده‌ایی نداشت. چیزی از این کار عاید نمی‌شد، بلکه فرد را تحقیر و اطرافیانش را وحشت‌زده می‌کرد. تلاش کردم قوانینی تدوین کنم. درحالی که ادعا نمی‌کنم همیشه در اوج هیجان و عصبانیت موفق بوده‌ام، در تلاش بودم که شدیدترین انتقادهایم را در جلسه خصوصی با بازیکن نگه دارم. همیشه تلاش می‌کردم انتقاد را با گفتن این جمله حمایتی مطرح کنم: «خودت بهتر می‌دونی قادری

بهتر از اینا باشی. نظرت چیه؟» همچنین مهم بود که هرکس درک کند که هر اقدام انضباطی دل‌خواهی نیست و برای همه به کار گرفته می‌شود و غیرقابل تغییر است. هنگامی که رایان گیگز بین دو نیمه بازی مقابل یوونتوس در فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ شروع به بحث با من کرد، در نیمه دوم او را روی نیمکت نشاندم. هنگامی که پول اسکولز یکی از بهترین بازیکنانی که تاکنون پیراهن قرمز یونایتد را به تن کرده، با چند تکل احمقانه منجر به گرفتن کارت قرمز غیرضروری شد، او هم جریمه شد. چون کار او برای تمام تیم دردسر درست کرد؛ با اینکه بازیکن باارزشی بود ولی از قانون بالاتر نبود.

جنبه دیگر از مدیریت بازیکنان موفق این است که باید آن‌ها را برای انجام غیرممکن‌ها محدود ساخت. هزار چندگاهی بعضی از بازیکنان گل‌های آکروباتیک یا طرز ماهرانه‌ایی تسلط بر توپ را از خود بروز می‌دهند، اما هرگز نمی‌توانید روی این موارد حساب خاصی باز کنید. دیگر زمان آن گذشته تا از حرکات محیرالعقولی استفاده شود که احتمالاً در صفحات مجله قدیمی، بویز آن پیر (۴۰۳) به وفور یافت می‌شدند، اما تقریباً همیشه در مقابل هفتادوپنج هزار طرفدار شکست می‌خورد. هرزمانی که ما در بازی سختی گرفتار می‌شدیم و به دنبال زدن یک گل بودیم، تأکید می‌کردم که نباید وحشت‌زده شوند و از آن‌ها می‌خواستم که برای زدن شوت خارج از محوطه جریمه تلاش

نکنند. در عوض به آن‌ها تأکید می‌کردم آرامش خود را حفظ کنند، مالکیت توپ را از دست ندهند و از دو جناح بر روی منطقه جریمه سانتر ارسال کنند. گری نویل که برای چندین سال دفاع راست رام‌نشده‌ی ما بود عادت داشت از سی‌وپنج یاردی دروازه را هدف بگیرد و این کارش مرا عصبی می‌کرد. بعد از بازی همیشه از او می‌پرسیدم: «چندبار گفتم این کارو نکن؟» پشتکار منظم به مراتب بیشتر از تلاش‌های احساسی در قهرمان‌بازی‌های فردی نتیجه می‌دهد.

بهترین روش بالا بردن کارآیی بازیکنان، نشان دادن وفاداری صادقانه هنگامی است که کل دنیا به دنبال انتقام و مجازات آن‌ها هستند. فوتبال فرصت‌های زیادی را برای این کار فراهم می‌کند. بعد از حمله کونگ‌فویی اریک کانتونا به یک طرفدار پرخاشگرِ بددهن کریستال پالاس در سال ۱۹۹۵ که بعد از مرور فیلم حادثه برایم مشخص شد، باشگاه او را چهار ماه به حالت تعلیق درآورد (و فدراسیون آن را دوبرابر کرد) و بعد هرکاری را می‌توانستم انجام دادم تا بتوانم از او حمایت کنم اما اریک تبعید شد و از تمرین یا سفر با تیم در تور پیش فصل منع شد، بنابراین طبیعی بود که احساس تنهایی کند. من خیلی تلاش کردم که او درک کند ما مراقب او هستیم و سرانجام هنگامی که لبه‌ی مرز رفتن به یکی از باشگاه‌های ایتالیا شد، همین وفاداری ما به او باعث شد که در منچستر بماند.

چند سال بعد در جام جهانی ۱۹۹۸ در فرانسه، بعد از اینکه دیوید بکام به خاطر ضربه‌ای که به دیگو سیمونه (۴۰۴) آرژانتینی (که اکنون مربی آتلتیکو مادرید (۴۰۵) است) زد، از زمین اخراج شد، می‌خواستیم مطمئن باشد که ما در کنارش هستیم. تمام نشریات معتقد بودند که اخراج دیوید از بازی، تمام برنامه‌های انگلستان را به هم ریخت و همه سرتیترها این موضوع را منعکس کردند. نشریات بی‌رحم بودند؛ «۱۰ شیر قهرمان، یک پسر احمق» سرتیتر دیلی میرر بود، درحالی که دیلی استار جار زد: «بکام برو بیرون.» آدمک دیوید از تیرهای چراغ برق آویزان بود و این اصلاً بعید نبود که اداره مهاجرت از ورود او به انگلستان جلوگیری کند. بعد از اینکه فهمیدم چه اتفاقی افتاده، فوری با دیوید تماس گرفتم، زیرا می‌دانستم او گیج و مبهوت است که واقعاً هم بود. بعدها فهمیدم که وقتی والدینش را بعد از بازی دید، اشک از چشمانش سرازیر شد و آرام نمی‌گرفت.

دیوید دیگر نیاز به انتقادهای من نداشت، زیرا اکنون خود را گناهکار شناخته بود. بنابراین با او تماس گرفتم و سعی کردم اعتماد به نفسش را برگردانم، به او گفتم که اتفاق پیش‌آمده را درک می‌کنم که تقریباً برای همه ما رخ داده است و اینکه منچستریونایتد و هر کسی که با باشگاه در ارتباط است یقین دارد که او بازیکن خارق‌العاده‌ای است و همه منتظر بازگشت او هستند و ما از او حتماً حمایت می‌کنیم. اولین

بازی خارج از خانه یونایتد مقابل وست‌هام (۴۰۶) بود که آدمک دیوید در مسیر منتهی به استادیوم، حلق‌آویز بود و اتوبوس تیم یونایتد آماج پرتاب سنگ و شیشه قرار گرفت.

اتفاقی مشابه نیز زمانی رخ داد که می‌خواستیم با رود ون‌نیستلروی از پی‌اس‌وی آیندهون (۴۰۷) در سال ۲۰۰۰ قرارداد امضا کنیم. با شرایط قرارداد به توافق رسیده بودیم که با عدم قبول تست پزشکی رود، می‌خکوب شدیم. پی‌اس‌وی مدعی شد که رود در سلامتی کامل به سر می‌برد و برای اثبات این ادعا جلسه تمرین را جلوی دوربین‌ها ترتیب دادند. او جلوی دوربین کم آورد، که همین جلسه تمرین را می‌توانید در یوتیوب مشاهده کنید که رود از درد روی زمین غلط می‌زد. معلوم شد که یکی از رباط‌هایش پاره شده بود. بنابراین ما معامله را به حالت تعلیق درآوردیم اما فوری برای دیدن رود که بستری بود به هلند سفر کردم. به او گفتم دیگر مثل قدیم نیست؛ رباط‌ها مرمت می‌شوند، و به او اطمینان دادم که دوباره سلامتی خود را به‌دست خواهد آورد و ما با او قرارداد خواهیم بست. فکر می‌کنم که کمک ما به رود قوت قلب داد و همچنین راهی بود که مطمئن باشیم او به باشگاه دیگری نخواهد رفت. بعد از گذشت یک‌سال او در یونایتد قرمز پوش شد و در اولین بازی خود گل هم به ثمر رساند.

هرازگاهی بازیکنان با چالش‌های بزرگ‌تری روبه‌رو می‌شوند. خوشبختانه احتمال بیماری‌های مرگبار یا آسیب‌دیدگی همیشگی بسیار کم است. اما هنگامی که دارن فلچر (۴۰۸) دچار کولیت معده شد، فرصتی برای یونایتد بود تا حمایت قرص و محکم خود را ابراز کند، زیرا او برای مدتی طولانی از میدان دور بود. دارن سال‌ها تلاش کرد که بر این بیماری ناتوان‌کننده فائق آید اما سرانجام او را خانه‌نشین کرد و تحت عمل جراحی قرار گرفت. متأسفانه خواهر همسر نیز از عواقب و عوارض این بیماری درگذشت، بنابراین کاملاً از شکنجه‌ای که دارن می‌دید آگاه بودم. باشگاه راحت می‌توانست او را به حال خود واگذار کند اما به او نشان دادیم که ما می‌خواستیم سلامتی خود را بیابد و به زمین برگردد و با او قرارداد جدیدی ببندیم. او به‌عنوان یک نوجوان وارد یونایتد شد و هرگز ما را ناامید نکرد، بنابراین درحالی که تحت معالجه بود، او را به‌عنوان یکی از مربی‌های تیم ذخیره کردیم تا اینکه احساس طردشدگی نداشته باشد. در بین دونیمه یکی از بازی‌ها، به رختکن رفتم و صحبت‌هایش را گوش دادم؛ معرکه بود. او بازیکنان را سرزنش می‌کرد و می‌شنیدم که می‌گفت: «اگر فکر می‌کنی این وضع بازی کردن، شمارو به تیم اصلی می‌رسونه، شوخی خوبیه. هیچ شانس ندارین.» هنگامی که دارن کم‌کم بهبود پیدا کرد و با اعلام

عمومی اتفاقات گذشته، بار سنگین این مسئولیت را زمین گذاشت و اکنون کاپیتان سربلند وست بروموچ آلبیون (۴۰۹) است.

اگرچه کمی عجیب به نظر می‌رسد اما گاهی بازیکنان را با کنار گذاشتن‌شان از تیم اصلی حمایت می‌کنم، که برای هر دو طیف اتفاق می‌افتد. برای جوان‌ترها (همان‌طور که گفتم) فکر می‌کنم بهترین کار، آشنایی تدریجی آن‌ها با سختی‌های کار در تیم اصلی است و برای بازیکنانی که در دهه چهارم زندگی خود هستند (سی تا سی‌ونه ساله‌ها) اغلب به آن‌ها استراحت می‌دهم تا مطمئن باشم که از بدن‌شان بیش از حد کار نکشم. هنگامی که اریک کانتونا و گری نویل به نزد آمدند و درخواست بازنشستگی کردند، سعی کردم هر دو را از این کار منصرف کنم. از اریک خواستم با پدرش صحبت کند ولی فایده نداشت. گری یک حرفه‌ای مغرور و نیز یک‌دنده بود. از او خواستم تا پایان فصل ۲۰۱۰-۲۰۱۱ صبر کند و بعد تصمیم بگیرد اما او گفت: «نه رئیس، کار من تمومه، با این کار فقط خودم مسخره می‌کنم.» در چند موقعیت، وین رونی (۴۱۰) را در بازی با اورتون (۴۱۱) بیرون گذاشتم، نه به‌خاطر ملاحظات سلامتی بلکه چون هواداران اورتون نسبت به او بی‌رحم و بی‌گذشت بودند. اگرچه وین، مخصوصاً زمانی که بزرگ‌تر شد، می‌توانست خود را از اغلب بدرفتاری‌ها حفظ کند، معقول نبود که او را در معرض این توهین‌ها قرار دهیم و مهم‌تر اینکه کل تیم هم

همراه با او مورد بدرفتاری و خشونت قرار می‌گرفت. فحش و ناسزا بقدری زیاد بود که پدر وین که طرفدار سرسخت اورتون بود، برای بازی‌های یونایتد به گودیسون پارک (۴۱۲) نمی‌آمد.

فوتبال فرصت‌های زیادی را برای مربیان فراهم می‌کند تا حمایت خود را از بازیکنان نشان دهند. دفعات زیادی بازیکنانی مانند بکام و ون‌نیستلروی با شرایط بد و تلخی درگیر می‌شوند. اما در اکثر مواقع، موضوع جزئیست؛ مثلاً کمک به جوان‌ترها تا تکنیک خود را بهبود ببخشند، دادن پیشنهاد مانند توصیه‌ای که من به کریستیانو رونالدو کردم تا هنگام آماده شدن برای زدن ضربه، گام‌های کوچک‌تری بردارد، در کنار بازیکنان مصدوم ماندن، انرژی دادن به نوجوانان برای پیدا کردن راه خود به تیم اصلی، که حس وفاداری را القا می‌کند. من این کارها را به تقلید از مادر ترزا (۴۱۳) نکردم، برای این کردم که به یونایتد کمک کنم اما در عین حال اعتماد خود را به بازیکنان نشان می‌دادم. این کار وفاداری قابل توجهی را القا می‌کند؛ همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا بازی خود را ارتقا دهند. کافی بود آن‌ها هم با بازی بهتر آن را جبران کنند. بنابراین، به‌طور اتفاقی به تدریج این مسیر پنهانی الهام بخشیدن به افراد را یاد گرفتم.

انتقاد دیگران نیز روشی برای تقویت گروه است. گاهی فقط یک فرد مورد حمله انتقادی یک نشریه قرار می‌گرفت، مخصوصاً اینکه خودش

مستحق آن نیز بود. اما وقتی کل یک سازمان به باد انتقاد گرفته می‌شود، موضوع چیز دیگریست. این اتفاق برایم سودمند بود زیرا منافعی را برای ما به همراه داشت و باعث می‌شد همگی در یک روح جمعی قرار بگیریم و متحدتر شویم، افراد را به هم نزدیک‌تر می‌ساخت و یک عامل وحدت و همدلی بازیکنان را مهیا می‌ساخت. در سال ۱۹۹۶، بعد از اینکه در دو بازی متوالی لیگ از نیوکاسل و ساوت‌همپتون شکست خوردیم و در سومین بازی لیگ هم به چلسی باختیم، رادیو بی‌بی‌سی (۴۱۴) برنامه‌ای درباره افول احتمالی ما پخش کرد. این کار به شدت برای ما نیروبخش بود و مطمئن‌ام که همین انتقاد به ما در قهرمانی لیگ برتر کمک کرد. حالا که به آن فکر می‌کنم، می‌بینم که واقعاً خاص بود؛ چون در طول بیست سال آخر حضورم در یونایتد این اتفاق فقط دوباره تکرار شد.

خوشنودی از خود

خوشنودی از خود یک بیماری است، مخصوصاً برای افراد و سازمانی‌هایی که قبلاً از موفقیت لذت برده‌اند. من فکر کنم که توانایی یونایتد در اجتناب از لغزش به سمت این مرض، یکی از ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر باشگاه‌ها متمایز ساخته است. البته همیشه در این امر موفق نبودیم اما من همیشه برای نابود کردن کوچک‌ترین اثرات خوشنودی از خود مشتاق بودم. این بیماری شبیه به رطوبت یا

موریانه است، زیرا زمانی متوجه ورود آن می‌شویم که بسیار دیر شده است. هر زمان که ما بازی می‌کردیم پیروزی را در دستان خود نمی‌دیدیم. شاید برخی مرا «مربی برنده» بنامند اما فقط کافی‌ست به آمار نگاهی بیاندازند؛ در یونایتد من تقریباً در هزاروپانصد بازی مربی بودم که دویست‌وشصت‌وهفت باخت، سیصدوسی‌وهشت مساوی و هشتصدونودوپنج برد را به همراه داشت. بنابراین به‌طور کلی طبق محاسبات، با ورود به زمین فقط شصت درصد احتمال برد وجود داشت. در سال ۲۰۰۸ بعد از اینکه لیگ قهرمانان و لیگ برتر را تصاحب کردیم، در هتل با بازیکنان درباره فصل ۲۰۰۹-۲۰۰۸ صحبت کردم و بر آمادگی برای دوره دشوار و جدید رقابت‌هایی که هیچ تضمینی برای موفقیت در آن‌ها وجود ندارد تأکید کردم.

اولین درس مهم خودم در برخورد منفی با خوشنودی از خود را در ۱۹۶۸ و در خلال اولین فصل بازی برای رنجرز یاد گرفتم. تا آن زمان و بازی در مقابل آبردین، حتی یک باخت هم نداشتیم. اما سه بر دو بازی را واگذار کردیم و لیگ را از دست دادیم. بعد از بازی هزاران هوادار آشفته شدند، شیشه‌ها را شکستند و همه‌چیز را لگدمال کردند. اوضاع وحشتناکی بود. برای خروج از ورزشگاه به محافظت پلیس نیاز داشتیم. وظیفه داشتیم کار خود را به خوبی انجام دهیم ولی نتوانستیم.

مثال دیگر یا اعتماد به نفسِ مفرط که در ذهنم فرو رفته است، در مورد تنیس است. به تماشای فینال مسابقات قهرمانی زنان سال ۲۰۱۲ در آمریکا (۴۱۵) رفتم که ویکتوریا آزارنکا (۴۱۶) نزدیک بود سرنا ویلیامز (۴۱۷) را شکست دهد. آزارنکا درست آخر پنج بر سه جلو بود و مشت خود را به نشانه برتری و اعتماد به نفس به خانواده و دوستانش نشان داد. از آنجا به بعد بازی او رو به انحطاط رفت و بازی را باخت که کافی بود برای کسب قهرمانی فقط توپ را درست هدف‌گیری کند، بنابراین ویلیامز به پیروزی رسید. بعد از شکست چهره آزارنکا را دیدم؛ مبهوت بود. این نشان می‌دهد که هرگز نباید قبل از کسب پیروزی در رویای کسب جام غرق شد.

اتفاق مشابهی در تورنمنت ۲۰۱۲ کاپ رایدر (۴۱۸) در مدینه (۴۱۹) برای تیم آمریکا رخ داد؛ درحالی که آن‌ها ده بر شش از تیم اروپا جلو بودند و فقط از دوازده امتیاز باقی مانده کافی بود چهارونیم امتیاز کسب کنند تا بازی را با پیروزی پشت سر بگذارند، مطمئن‌ام کمی خوشنودی از خود در بین آن‌ها به وجود آمد (این فقط در ذات انسان است). لحظاتی که اتفاق می‌افتد، همه‌چیز اشتباه و تقریباً روبه فنا می‌رود. در مدینه کاملاً مشخص بود که با از دست دادن یک امتیاز، عدم اطمینان و پریشانی به تیم آمریکا رخنه کرد. سپس، با از دست دادن امتیاز بعدی، سردرگمی و سراسیمگی حاکم شد. مدتی از ترس

و وحشت آن‌ها نگذشته بود که همه‌چیز را از دست دادند. بازیکنان وظایف‌شان را فراموش می‌کنند، خونسردی خود را از دست می‌دهند و مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که معمولاً از آن‌ها سر نمی‌زند. سرانجام مجبور به تسلیم می‌شوند.

میلیون‌ها بار این صحنه را دیده‌ام. با عدم اطمینان شروع شده و به سراسیمگی و آشفتگی منتهی می‌گردد. سپس قبل از اینکه متوجه شوید، وحشت و اضطراب شروع به غلبه می‌کند، تیم تسلیم شده و شکست اجتناب‌ناپذیر می‌شود. در این فاصله، رفتار رقیب شروع به تغییر می‌کند؛ اعتماد به نفس آن‌ها قوی‌تر، تمرکزشان دقیق‌تر و تمام حواس‌پرتی‌ها را از ذهن خارج می‌کنند. آن‌ها بوی خون را حس می‌کنند و به همین راحتی، خوشنودی از خود پیروزی غیرمنتظره‌ی دیگری را رقم می‌زند.

خود ما نیز در یونایتد از این قضیه مصون نبودیم و بازی‌هایی داشتیم که یادآوری آن‌ها برایم خجالت‌آور است. در نوامبر ۱۹۹۸ با بلکبرن بازی داشتیم و به‌نظر می‌رسید که خیلی راحت بازی را سه بر صفر پیروز می‌شویم، حتی کارمان راحت‌تر بود چون ده نفره بازی می‌کردند. بکلبرن در بیست‌وپنج دقیقه آخر بازی دو گل به ثمر رساند و ما از هم پاشیدیم. اوضاع افتضاحی بود. بازیکنان ما توپ را معطل می‌کردند و دائم به بیرون شوت می‌زدند. با خودم گفتم: «اگر بازی رو ببازیم،

تک تک اونارو می کشم.» ما در آن بازی، به سختی پیروز شدیم، اما خوشنودی از خود و تعویض های اشتباهم بود که نزدیک بود باعث خجالت مان شود.

بدون شک بدترین خوشنودی از خود ما در سال ۲۰۱۲ در بازی با اورتون در اولدترافورد بود. ماه آوریل بود و سی و چهار بازی در لیگ برتر انجام داده بودیم و با اختلاف پنج امتیاز از منچستر سیتی در صدر جدول بودیم. فقط خدا می داند در آن بازی چه اتفاقی رخ داد. شاید همه تصور می کردند مانند گذشته پیروز میدان خواهیم شد. شاید همه ما فکر می کردیم که یک جام دیگر به مجموع افتخارات خود اضافه خواهیم کرد، مخصوصاً از آنجایی که بهترین عملکرد را در طول فصل داشتیم. ما هفت دقیقه تا پیروزی چهار بر دو فرصت داشتیم؛ یک یا دو بازیکن ما به گندی به پست دفاعی خود برمی گشتند و وظیفه های خود را انجام نمی دادند.

به آن بازی خیلی فکر می کنم و حتی الان هم نمی توانم بگویم که دقیقاً چه اتفاق افتاد. ما تا دقیقه سی و سه بازی، یک گل زده بودیم و نیمه را مساوی به رختکن رفتیم و سه گل بعدی را به راحتی زدیم و بازی رو چهار بر یک جلو افتادیم و سپس درحالی که تا قبل از آن، اورتون را کوبیده بودیم بازی به چهار بر دو کشیده شد. جالب اینجاست که نگران دارن گیبسون (۴۲۰) بودم، هافبک بسیار مقتدر تیم ما که

به تازگی به اورتون فروخته بودیم. من به تیمم یادآوری کردم که اجازه ندهند گیبسون در میانه زمین صاحب توپ شود. اما بنا به هر دلیلی این‌طور نشد و در حقیقت بازی به دست دارن گیبسون افتاد. در دقیقه هشتادوپنج اورتون بازی را به تساوی چهار بر چهار رساند. یک هفته بعد در استادیوم اتحاد (۴۲۱) با منچستر سیتی بازی کردیم و یک بر صفر آن را واگذار کردیم (نتیجه‌ای که بخشی به دلیل چند اشتباهی بود که من در چینش تیم مرتکب شدم و اینکه روبرتو مانچینی تیم را دفاعی چیده بود). در نهایت منچستر سیتی لیگ را از آن خود کرد.

در آخرین فصلِ مربی‌گری در ماه مارس ۲۰۱۳ در جام حذفی در اولدترافورد از چلسی دو بر صفر پیش افتادیم، به‌طوری که به‌نظر می‌رسید پیروزی بی‌دردسری به‌دست خواهیم آورد. مشکل همین‌جا بود (پیروزی بدون دردسر و دام خوشنودی از خود). چلسی چند تعویض انجام داد که نبض بازی را به دست گرفت و بازی را به تساوی کشاند. در دقایق آخر بازی، تحت فشار شدیدی بودیم و فقط میدان را برای تساوی مدیریت کردیم. بازی برگشت در استمفورد بریج بود که شکست خوردیم؛ خوشنودی از خود یک پیروزی راحت را به شکست تغییر داد.

من همیشه مراقب‌ام که نشانه‌های اعتماد به نفس مفرط از خود بروز ندهم؛ این یک نقش‌بازی کردن یا تظاهر نیست، بلکه روش‌ام برای

رسیدن به هرچیزی بود که همگی دنبالش بودیم. نباید روی چیزی حساب قطعی باز کرد. اگر منچستریونایتد در صدر جدول بود و پنج بازی تا پایان فصل باقی مانده بود، هرگز نمی‌گفتم: «اگر سه امتیاز دیگر کسب کنیم کسی نمی‌تواند جایگاه ما را بگیرد.» در عوض می‌گفتم: «بیاید این بازی رو هم از پیش رو برداریم. تنها وظیفه خودتون رو به درستی انجام بدین.» پیروزی با قدم‌های شمرده به دست می‌آید.

آخرین خوشنودی از خود که در ذهنم حک شده، مربوط به آخرین بازی خانگی فصل ۲۰۰۶-۲۰۰۷ در مقابل وستهام بود. ما سرگرم عنوان قهرمانی هفته پیش بودیم اما قبل از بازی برای تیم صحبت کردم که این وظیفه همه است که به پیروزی در این بازی فکر کنیم. وستهام برای ماندن در لیگ برتر نیاز به پیروزی در مقابل ما داشت. رونالدو، گیگز و اسکول را روی نیمکت نشاندیم چون در هفته آتی فینال جام حذفی را پیش‌رو داشتیم. اما درست قبل از پایان نیمه اول، کارلوس توز (۴۲۲) برای وستهام گلی را به ثمر رساند. سه بازیکن برتر تیم را در نیمه دوم وارد زمین کردم ولی هنوز عقب بودیم. خوشنودی از خود منچستر در آن موقعیت خشمگینم کرده بود و در پایان بازی این موضوع را به همه بازیکنان گفتم. فصل را خوب به پایان نبردیم و نمایش بدی برای هوادارانی بود که منچستریونایتد به‌خاطر آن‌ها زنده

است و خاطره بدی برایم به جا گذاشت. شاید بازیکنان فکر می کردند این بازی بی معنی است ولی من چنین فکری نمی کردم.

خوشنودی از خود اغلب خیلی راحت وارد تیم هایی می شود که به تازگی به چندین پیروزی دست یافته اند. مبلغ دستمزدها افزایش می یابد، مقررات سفرها کمتر می شود، به طوری که افراد هواپیماهای گران قیمت یا هتل های پنج ستاره را رزرو می کنند. سپس مدال و جام های پیروزی یا رویدادهای مهم زندگی را روی میز یا قفسه های اداره به نمایش می گذارند. حتی برخی از سازمان ها که یونایتد هم از همان دسته است، موزه ای دارند که محصولات قدیمی (در مورد ما، جام های قدیمی) به نمایش گذاشته شده اند. در یونایتد، همان طور که سال ها می گذرد، یقیناً شرایط زندگی راحت تر شده است. پروازهای چارتری برای سفر تیم تهیه کردیم، راحتی و آسایش اتوبوس ها را بی اندازه افزایش دادیم که داشتن همه این تجملات برای خودمان تضمین شده به نظر می رسد.

با این حال همه افراد مرتبط با سازمان باید خود را بخشی از یک موفقیت بزرگ بدانند. هر زمان که جامی را کسب می کردیم، تمام کارکنان را در دفترم در کارینگتون دورهم جمع می کردم تا به خاطر موفقیت مان جشن کوچکی بگیریم. همیشه احساس می کردم که رمز موفقیت این بود که جشن گرفتن برای پیروزی ها و قهرمانی های مان

به گونه‌ای نباشد که حتی یک لحظه علاقه و اشتیاق‌مان برای رسیدن به این موقعیت از بین برود. فقط می‌خواستم مراقب باشم که پیروزی‌های آینده تضمین شده جلوه نکنند و اینکه نتیجه‌ی جشن، خوشنودی از خود نباشد.

افرادی که برای کسب غیرممکن‌ها از هر گونه تلاش فروگذار نیستند، سزاوار ستایش هستند. با این وجود، هرگز طرفدار جدی جشن پیروزی نبودم. هنگامی که در منچستر کار می‌کردیم، بخش مالی باشگاه از این برنامه‌ها زیاد ترتیب می‌داد. هرزمان که یکی از بازیکنان توپ طلا یا جایزه بازیکن سال اتحادیه فوتبال‌های حرفه‌ای را به‌دست می‌آورد، مسلماً در مهمانی شرکت می‌کردم. اما نمی‌توانستم از تمام آن خوشی‌ها به همراه بقیه لذت ببرم.

من تجلیل از گل‌ها را دوست دارم؛ مخصوصاً ضربه‌ی قیچی برگردونی که وین رونی در مقابل منچسترسیتی در سال ۲۰۱۱ زد. برای من سوت پایان بازی یک رهایی بود. سوت پایان بهترین لحظه است، قطعی و بی‌چون و چراست و نشان می‌دهد که به چیزی که می‌خواستی رسیده‌ای. بعد از یک موفقیت بزرگ فقط حال و هوای جشن را برای چند ساعت احساس می‌کردم؛ مهم نبود قهرمانی در لیگ باشد یا لیگ قهرمانان. جشن‌های بعد از پیروزی طاقت‌فرساست. به‌عنوان سرمربی، بعد از بازی باید مصاحبه کنید، به هتل برگردید، آب و هوایی عوض

کنید و دوباره در برنامه بعد از بازی حاضر شوید. معمولاً ساعت یک نیمه شب روزام تمام می شد و به تخت خواب می رفتیم. وقتی دراز می کشیدم برای لحظاتی احساس رضایت خود را مرور می کردم ولی صبح روز بعد، دیگر این احساس وجود نداشت.

می دانستم که پیروزی یا رویدادی مشابه برای بازیکن، هوادار، حامی مالی و مربی، معانی متفاوتی به خود می گیرد (بنابراین شما می توانید هر چقدر دوست دارید جشن بگیرید). همیشه دیدن لحظات شادی را که تیم فراهم کرده بسیار رضایت بخش است (مخصوصاً برای تیمی که زیاد مورد توجه و تماشای عموم نبوده یا مدت مدیدی از دور شانس خارج بوده اند). پیروزی در جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳ بسیار برای آبردین نیروبخش بود (شهری که جز به خاطر کسب و کار فروش نفت دریای شمال (۴۲۳)، به راحتی فراموش شده بود). آبردین به اسلو (۴۲۴) نزدیک تر بود تا لندن و در زمستان فقط شش ساعت و نیم از روشنایی روز برخوردار بود. حتی در ماه می، هنگامی که رژه پیروزمندانه بازگشت از جام قهرمانی اروپا به خانه را انجام می دادیم، باد بسیار سوزناکی از دریای شمال می وزید. شورای شهر تعطیل رسمی اعلام کرد و تمام مدارس را به جز یکی (مدرسه آلباین (۴۲۵) که آن زمان تمام دخترانه بود) تعطیل کردند. با این حال، هنگامی که ما از

جلوی مدرسه می‌گذشتیم، تمام دختران خارج شدند یا از پنجره، اتوبوس را تشویق می‌کردند.

اگرچه منچستر خیلی بزرگ‌تر و معروف‌تر است، ولی پیروزی‌هایش برای مردم شهر معنا و ارزش خاصی دارد. در تمام این نواحی با بحران‌های اقتصادی زیادی روبه‌رو بودند (نمی‌خواهم درباره استیلای لیورپول در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ صحبت کنم)، من روی صحبت‌ها با اقتصاد محلی، نابودی تقریباً هر کسب و کار تولیدی و سختی زیادی است که برای خانواده‌های بیشماری پیش آمد، برای بسیاری از این افراد افتخارات یونایتد بهترین اتفاقی بود که در کل زندگی‌شان رخ می‌داد. اطمینان دارم که برای برخی حرکت اتوبوس کارناوال ما در سراسر منچستر از کریسمس بهتر بود.

در سال ۱۹۹۹ بعد از قهرمانی سه‌گانه ما، فوق‌العاده بود. در وینزگیت (۴۲۶)، جاده اصلی منتهی به مرکز منچستر، ساختمانی در دست ساخت‌وساز بود که اطراف آن روی برجسب‌هایی نوشته شده بود: «ورود ممنوع» و اما این برجسب‌ها جلودار کسی نبود. مردم همه‌جای ساختمان ایستاده بودند و شال و کلاه‌ها را به سمت اتوبوس تیم پرت می‌کردند. همین اتفاق بعد از کسب بیستمین عنوان قهرمانی لیگ برتر در سال ۲۰۱۳ رخ داد. تیم به بالکن سالن شهرداری دعوت شد.

چندین فصل بعد از قهرمانی در لیگ، بعضی از همکارانم را برای خوردن غذا و صرف نوشیدنی به منزل دعوت می‌کردم. با اینکه از خوشنودی و رضایت بی‌نظیری که برای دیگران به ارمغان آورده بودیم، لذت می‌بردم، ولی نمی‌توانستم بگویم که به اندازه آن‌ها خوشحالم. همیشه احساس می‌کردم که باید پیش‌تاز آینده باشم. همیشه به راه‌هایی فکر می‌کردم که چطور می‌توانستیم بهتر شویم، و اینکه کدام بازیکنان به انتهای روزهای اوج خود نزدیک می‌شوند. در خلال هر جشنی، سؤالی ذهنم را مشغول می‌کرد: «چطور ازین هم بهتر بشیم؟ چطور موفقیت دیگه‌ایی به دست بیاریم؟» هرگز نمی‌خواستم مورد هجوم خوشنودی از خود قرار بگیرم.



کریستیانو رونالدو، بازیکن اسپورتینگ لیسبون (راست) در بازی دوستانه در آگوست ۲۰۰۳ برای توپ می‌جنگد.

فصل ششم : سنجش افراد

به دنبال کار

برخلاف بسیاری از مربیان قبل از خودم و بسیاری از افرادی که در اسکاتلند با آنها بزرگ شدم، هرگز مجبور نبودم تا با تجربه وحشتناک ماه‌ها و سال‌ها گوشه‌نشینی و کار نکردن دست و پنجه نرم کنم. در مورد تأثیرات مخرب وقتی که شما را به گوشه‌ای پرت کرده و اصلاً توجهی به شما نمی‌کنند، فقط می‌توانم فرضیه‌بافی کنم. خوشبختانه، هر زمان که دنبال چالشی جدید بودم، همیشه شغلی برایم مهیا بود اما این مسئله مرا برای مصاحبه‌ها (مخصوصاً در شروع کار) آماده نمی‌کرد.

در هزاران مصاحبه شرکت کردم اما بیشتر در مقابل رسانه‌ها بود. فقط چند مصاحبه شغلی در طول زندگی‌ام داشتم (در کوینز پارک (۴۲۷) در اسکاتلند به سال ۱۹۷۴، ولورهمپتون و اندرز در ۱۹۸۲ و بارسلونا در ۱۹۸۳). مصاحبه من برای پست مربی کوینز پارک یک فاجعه بود. اصلاً آماده نبودم. نمی‌دانستم با چه کسی ملاقات دارم و یقیناً ایده‌ای در مورد سؤالات نداشتم، چه رسد به اینکه بخواهم سؤال یا موضوعاتی مطرح کنم. با فکر ملاقات با رئیس باشگاه وارد شدم، ولی با کمیته بزرگ مصاحبه روبه‌رو شدم و خیلی تعجب کردم زیرا شامل افرادی بود

که با آنها بازی کرده بودم. عصبی بودم. کمیته از دوازده نفر تشکیل شده بود. نمی‌دانستم چطور خود را کنترل و مدیریت کنم. شوکه شده بودم. به جای اینکه فقط خودم باشم، در تمام زمان مصاحبه تلاش کردم که خودم و رکوردهایم را توجیه کنم. هنگامی که از اتاق خارج شدم می‌دانستم که شکست خورده‌ام و به شدت احساس ناامیدی می‌کردم. آنها شغل را به دیو مک‌پارلند (۴۲۸) دادند که بعدها دستیار جاک استاین در سلتیک شد.

در طول زمان پی بردم که مصاحبه‌ها و جلسات با مدیران دیگر باشگاه‌ها بسیار مفید و به کسب اطلاعات مهم منتهی می‌شود. آنها مختصری از حال و هوای سازمان را نشان می‌دهند. رویارویی من با ولوز (۴۲۹) متحیرکننده بود. این‌طور نشان دادند که تصمیم گرفته‌اند شغل را به من بدهند، ولی ناگهان خود را در هتل، مقابل هیأت مدیره یافتیم که از من پرسیدند با بازیکنی که از حساب بانکی باشگاه پنج هزار یورو برمی‌دارد چگونه برخورد می‌کنم. با خودم فکر کردم: «اونا مربی نمی‌خوان، دنبال حسابدار می‌گردن.» بنابراین با سرعت به آبردین برگشتم.

در همان زمان، با اروینگ شولر (۴۳۰) که رئیس تاتنهام بود ملاقات کردم که سرمربی‌گری در وایت هارت لین (۴۳۱) را به من پیشنهاد

داد. در آن زمان سرمربی موقت باشگاه کیث برکینشاو(۴۳۲) بود و اصلاً راضی نبودم که شغل کسی را از چنگش دریاورم.

بعدها در دوره حرفه‌ای خودم با نماینده ماسیمو موراتی(۴۳۳)، مالک بلندپرواز اینترمیلان(۴۳۴) ملاقات کردم. مصاحبه وقتی به هم ریخت که به من فهرستی از بازیکنانی را که برای خرید و فروش در نظر گرفته بودند نشان داد. عالی شد! چون دیگر لازم نبود برای رفتن به ایتالیا کتی را متقاعد کنم.

حالا که به گذشته فکر می‌کنم. کمی عجیب به نظر می‌رسد که شغلی مانند مربی‌گری درمنچستریونایتد را بدون هیچ مصاحبه رسمی به دست آوردم. شغل‌های کمی هستند که بدون مصاحبه یا آشنایی قبلی به کسی سپرده می‌شوند. اما همیشه در فوتبال این‌گونه نیست. هنگامی که تلفنی از یونایتد به من شد، باشگاه پا در هوا معلق بود و با فاجعه دست و پنجه نرم می‌کرد. پیش‌تر، ارتباط مختصری با منچستریونایتد داشتم که در سال ۱۹۸۴ برای خرید گوردون استراکان(۴۳۵) دفاع میانی آبردین همکاری کردم؛ این در حالی بود که او پیش‌تر با رفتن به باشگاه آلمانی موافقت کرده بود. بعد از آن تنها با بابی چارلتون در خلال جام جهانی ۱۹۸۶ در مکزیک مکالمه‌ای کوتاه داشتم هرگز با هیچ‌یک از اعضای منچستر درباره شغل صحبتی به میان نیامده بود. سرانجام هنگامی که آن‌ها را در خانه خواهرم در

بیشاپ‌بریگز(۴۳۶)، بیرون از گلاسکو ملاقات کردم، درباره آخرین وضعیت واقعی شرایط مالی آن‌ها گفت‌وگو کردیم. در نهایت تصمیم گرفته بودند که مرا استخدام کنند. من نیز برای این شغل بقدری مشتاق بودم که قبول کردم با دریافت مبلغی کمتر از مقداری که در آبردین دریافت می‌کردم، به اولدترافورد بروم.

در طی سال‌ها تجربیات زیادی را در آن سوی میز مصاحبه کسب کردم و اکنون مصاحبه‌کننده هستم، نه مصاحبه‌شونده. هنگامی که با کسی مصاحبه می‌کردم مایل بودم بدانم چه اندازه بلندپرواز است و اینکه این شغل چقدر برایش مهم است و به آن به‌عنوان سکوی پرتاب موقعیت‌های دیگر فکر نمی‌کند. جدای از سایر ویژگی‌ها و توانایی‌ها می‌خواستم تعهد آن‌ها را بسنجم. همیشه به دنبال اشتیاق، نگرش مثبت، اعتماد به نفس و ارتباط چشمی و شجاعت شخصی بودم. وقتی یونایتد به موفقیت‌های بیشتری دست می‌یافت، متوجه اضطراب برخی از داوطلبان در هنگام مصاحبه می‌شدم. بنابراین سعی می‌کردم با تعارف یک فنجان چای آن‌ها را به آرامش دعوت کنم. فقط می‌خواستم به‌اندازه کافی آرام باشند که بتوانم شخصیت واقعی‌شان را ببینم.

می‌توان علائم و نشانه‌های شخصیتی افراد را از روش‌های متفاوتی در خلال مصاحبه متوجه شد (که اغلب نشانه‌های ظریفی هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند). برای مثال، کسی که صاف نشسته و کمی به

جلو خم شده نشان می‌دهد که برای شروع بسیار مشتاق است. این روش از بروز خودنمایی یا اعتماد به نفس مفرط یا بی‌میلی به شغل بهتر است. برخی افراد اغلب می‌ترسند در خلال مصاحبه سؤال بپرسند. این کار حماقت است. مصاحبه نباید یک طرفه باشد. شما باید بدانید کارفرما چه چیزی می‌تواند در اختیارتان قرار دهد. من اغلب افراد را با گوش دادن به سؤالاتی که می‌پرسند ارزیابی می‌کنم زیرا چگونگی تفکر، سطح تجربه و درجه بلوغ آن‌ها را آشکار می‌کند.

در بیست‌وشش سالی که در یونایتد بودم، مهم‌ترین مصاحبه‌ها را برای انتخاب دستیارم انجام دادم. در یونایتد هفت دستیار داشتم (آرچی ناکس، برایان کید (۴۳۷)، استیو مک‌کلارن (۴۳۸)، جیم رایان (۴۳۹)، کارلوس کی‌روش، والتر اسمیت (۴۴۰) و مایک فلان). بعد از اینکه برایان کید در سال ۱۹۹۸ باشگاه را ترک کرد، خیلی جدی‌تر به مصاحبه پرداختم و فرآیند آن خیلی ریزبینانه شد. با چند نفر مصاحبه کردم ولی درنهایت دیوید مویس (۴۴۱) و استیو مک‌کلارن باقی ماندند. دیوید آن زمان سی‌وپنج سال داشت و مربی پرستون نورث‌اند (۴۴۲) بود. هنگام مصاحبه بسیار هیجان‌زده و جدیت در چهره‌اش نمایان بود. استیو مک‌کلارن نقطه مقابل دیوید بود. او باهوش، آرام و مشتاق بود. در آکسفورد یونایتد و دربی کانتی (۴۴۳) کار می‌کرد؛ جایی که بازیکنان او را دوست داشتند. به شدت دنبال کتاب‌ها و فیلم‌هایی درباره

تکنیک‌های فوتبال و تمرین بود. از آنجایی که استیو تجربیات بیشتری نسبت به دیوید در موضوعات فوتبالی داشت، تصمیمم را گرفتم.

تحسین برانگیزترین مصاحبه‌ای که انجام دادم با کارلوس کی‌روش بود. در جستجوی مربی خارجی بودم که بتواند به چندین زبان صحبت کند و به ما در ارتباط با بازیکنان خارجی کمک کند. اندی راکسبرگ (۴۴۴) مربی اسبق اسکاتلند کارلوس را به من پیشنهاد داد که در آن زمان مربی آفریقای جنوبی (۴۴۵) بود. کوینتون فورچون (۴۴۶) که اهل آفریقای جنوبی بود و در یونایتد بازی می‌کرد نیز کی‌روش را تحسین می‌کرد. هنگامی که کارلوس برای مصاحبه آمد همه چیز را درست انجام داد. هرگز قبل از آن او را ندیده بودم. طوری لباس پوشیده بود که انگار برای روز ازدواج خود لباس پوشیده و می‌توانستم از طریقه نشستن او بفهمم که به شدت مشتاق این شغل است. مشتاقانه به من نگاه می‌کرد (همیشه نگاه می‌کنم که ببینم افراد می‌توانند ارتباط چشمی خود را حفظ کنند یا نه، زیرا نشانه اعتماد به نفس‌شان است). کارلوس ایده‌های خوبی نیز داشت و سؤالات خوبی می‌پرسید. او باتجربه و مشتاق بود و من در استخدام او تردید به خرج ندادم.

رنه مولنستین روش دیگری برای نشان دادن اشتیاقش برای پیوستن به یونایتد در پیش گرفت. او در قطر مربی بود و توسط دیو

مک کی (۴۴۷)، بازیکن بزرگ تاتنهام هاتسپر (۴۴۸) و دربی کانتی به ما معرفی شد. در سال ۲۰۰۱ وقتی او برای مصاحبه شغلی به یونایتد آمد، به ما گفت بهترین راهی که بتوانم مهارت‌هایم را به شما نشان دهم در عمل است. بنابراین به زمین تمرین رفتیم و او جلسه تمرین تکنیکی را با چند بازیکن جوان اداره کرد که همین باعث شد در یونایتد ماندگار شود.

فهمیدن اینکه آیا مربی می‌تواند کار خود را درست انجام دهد از فهمیدن سطح توانایی یک بازیکن بسیار متفاوت‌تر است. گواه این حرف زمانی بود که بازی او را تماشا کردیم. از مصاحبه با یک هافبک نوجوان شانزده ساله چیزی درباره توانایی فوتبال او دست‌گیرتان نمی‌شود، اگرچه بینش‌هایی درباره اراده و پشتکارش دست‌گیرتان می‌شود. عملکرد یک بازیکن تنها راه واقعی یافتن پشتکار و استقامت کافی برای شکستن و پیشرفت در مدتی طولانی توسط اوست. هنگامی که افراد جدیدی را ملاقات می‌کنید و سعی می‌کنید مهم‌ترین عنصر (شخصیت آن‌ها) را ارزیابی کنید، در بهترین حالت فقط می‌توانید به‌طور آگاهانه حدس بزنید. حدس شما گاهی اوقات درست و گاهی نادرست است. تنها امتحان واقعی شخصیت، با گذشت سال‌ها مشاهده عملکرد انجام می‌گیرد (مخصوصاً زمانی که آن‌ها موقعیت‌های سختی را تجربه می‌کنند). همیشه حرف آخر را گذر زمان می‌زند.

شبکه ارتباطی

یازده نوهام بهترین شبکه‌سازهایی هستند که تاکنون دیده‌ام. آن‌ها همیشه از فیسبوک (۴۴۹)، اینستاگرام (۴۵۰)، اسنپ‌چت (۴۵۱) یا تویت (۴۵۲) استفاده می‌کنند. خودم هرگز استعدادی در این زمینه نداشتم، نه در رفتارهای نوظهور و نه در روش‌های قدیمی و منسوخ، اما به چیزی که این روزها شبکه روابط نامیده می‌شود اعتقاد دارم.

تصمیمات هنگامی ساده‌ترند که افراد مقابل خود را به خوبی بشناسید. بررسی قضاوت‌شان نسبت به نظرات یک غریبه بسیار راحت‌تر است. بسیاری از بهترین انتصاب‌هایم (هم مربی و هم بازیکن) از رجوع و ارزیابی این شبکه‌های روابط غیررسمی ریشه گرفتند که طی سال‌ها توسعه یافته‌اند. البته این روابط به‌طور عمدی و هوشیارانه ایجاد نشد. هیچ‌وقت به‌طور آگاهانه سعی نکردم تا به افراد نزدیک شوم که بعداً از آن‌ها برای جلو انداختن کارهایم استفاده کنم. توسعه یک شبکه نیاز به زمان دارد. بخشی از آن ناشی از گذر زمان است، بخشی ناشی از نحوه برخورد و رفتار شما با دیگران و بخشی هم حاصل رابطه متقابل. اما همگی از خانه شروع می‌شوند. اگر افراد درون سازمان شما احساس کنند که قسمتی از اجتماعی هستند که به منافع آن‌ها اهمیت می‌دهند، وفاداری بی‌نظیری را از خود نشان می‌دهند. و این موضوع اغلب با مسائلی ناچیز شروع می‌شود. وقتی در اواخر دهه ۱۹۹۰ برای

زمین تمرین کارینگتون برنامه‌ریزی می‌کردیم، معمارها و مدیر باشگاه، دو سالن ناهارخوری مجزا برای بازیکنان و کارکنان می‌خواستند. این از اثرات زمین تمرین قدیمی ما در کلیف (۴۵۳) بود که تنها بازیکنان و کارکنان تیم پزشکی اجازه ورود به سالن ناهارخوری را داشتند، اما من مخالف بودم. چون می‌خواستم همه در کنار هم باشند. دوست داشتم که بازیکنان جوان قادر باشند با بزرگ‌ترهایی شامل بازیکنان قدیمی‌تر، کارکنان تیم رختشویی و مسئولین زمین گرم بگیرند و ناهار میل کنند. خیلی عالی می‌شد که بازیکن جوان بتواند با رایان گیگز صحبت کند و این برای همه بازیکنان جوان مفید بود که تیم اصلی را از نزدیک ببینند و با آنها گرم بگیرند. این اتفاق به آنها الگو و سکویی برای بلندپروازی می‌داد.

گاهی وقتی بازیکن جوانی را می‌دیدم که تنها غذا می‌خورد، به سمتش می‌رفتم و کنارش می‌نشستم. باید طوری رفتار کنید که همه فکر کنند در خانه خودشان هستند. منظورم اصلاً آسان گرفتن نیست بلکه باید کاری کنید که احساس کنند به آنجا تعلق دارند. من تحت تأثیر درسی بودم که از شرکت مارکس اند اسپنسر (۴۵۴) یاد گرفتم که چند دهه قبل در شرایط سخت، به کارکنان خود ناهار رایگان می‌داد چون بسیاری از آنها برای اینکه ذره‌ای پول برای خانواده خود پس‌انداز کنند، از خوردن ناهار صرف‌نظر می‌کردند. احتمالاً برای مدیری که

درگیرش باشد، عجیب به نظر می‌رسد که مربی مثلاً در طراحی سالن غذاخوری در زمین تمرین جدید دخالت کند اما وقتی به اثر این کار بر تمام اعضای باشگاه فکر کنید و اینکه چگونه می‌توانید موجب تشویق رابطه بین بازیکنان و کارکنان شوید، حتماً به این مسئله اهمیت خواهید داد. البته مثال‌های کلی‌تری از شبکه روابط در عمل وجود دارد. درخشان‌ترین مثال روشی بود که کریستیانو رونالدو را کشف کردیم. کارلوس کی‌روش که در موزامبیک (۴۵۵) به دنیا آمده و سپس به پرتغال (۴۵۶) مهاجرت کرده بود، برای پنج سال تمام دستیارم بود. او مرا تشویق کرد که با اسپورتینگ لیسبون (۴۵۷) ارتباط برقرار کنم زیرا توانایی آن‌ها در پرورش بازیکنان جوان بود، ما به کارلوس اعتقاد داشتیم و به نظر ایده خوبی بود، بنابراین شروع به مبادله مربیانی کردیم تا بتوانند چیزهای متفاوتی تجربه کنند. در سال ۲۰۰۱ جیم رایان (۴۵۸) را که بیست و یک سال در کادر مربی‌گری منچستر مشغول بود به لیسبون فرستادیم و او بازیکن شانزده ساله‌ای به نام کریستیانو رونالدو را تحت نظر گرفت که مهاجم تیم جوانان اسپورتینگ بود.

بخشی از قرارداد ما با اسپورتینگ لیسبون این بود که در آگوست ۲۰۰۳ در یک بازی دوستانه برای بازگشایی استادیوم جدیدشان با آن‌ها همکاری کنیم، بنابراین بعد از پایان تور ایالات متحده، به‌طور مستقیم به پرتغال پرواز کردیم. روز قبل از بازگشایی استادیوم، خورخه

مندز(۴۵۹)، مدیر برنامه‌های رونالدو به من گفت که رئال مادرید و آرسنال دنبال به خدمت گرفتن این بازیکن هستند. زمان‌بندی این صحبت‌ها بسیار عالی بود، چون دقیقاً روز بعد رونالدو در مقابل ما غیرقابل تصور ظاهر شد. در بین دونیمه آلبرت مورگان، مسئول تدارکات تیم را برای آوردن پیتز کنیون(۴۶۰)، مدیر عامل باشگاه‌مان فرستادم، به او گفتم تا با این جوان قرارداد امضا نکنم جایی نمی‌روم. سپس با کریستیانو رونالدو، خورخه مندز و رئیس باشگاه اسپورتینگ لیسبون جلسه‌ای تشکیل دادیم و بر روی قیمت دوازده میلیون و دویست و چهل هزار پوند توافق کردیم. بعد پرواز چارتری را برای روز بعد رزرو کردیم تا رونالدو، مادر و خواهرش به همراه خورخه و وکیل رونالدو را به منچستر انتقال دهد. بنابراین در نتیجه شبکه‌ای که کارلوس کی‌روش خلق کرد، شش سال رونالدو را قبل از رسیدن به آرزوی تمام زندگی‌اش، یعنی بازی در رئال مادرید که برای بهترین بازیکن دنیا هشتاد میلیون پوند پرداخت کرد، در تیم نگه داشتیم.

برخی از باتجربه‌ترین بازیکنان ما شبکه روابط هوشمندمان را شکل دادند. همیشه می‌توانستم روی رایان گیگز، پول اسکولز، گری نویل و ریو فردیناند برای ایده‌های درست و ظریف‌شان درباره زیرنظر گرفتن یا اندیشیدن درباره بازیکنانی از باشگاه‌های دیگر حساب باز کنم. چون همه آن‌ها می‌دانستند که یونایتد به چه بازیکنانی نیاز دارد. آن‌ها

ایده‌هایی دقیق درباره دیگر بازیکنان انگلیسی داشتند و همیشه از آن‌ها می‌خواستم اگر مسئله نگران‌کننده‌ای هست با من در میان بگذارند. قبلاً همیشه عادت داشتم از بازیکنان تیم ملی انگلستان بپرسم که آیا بازیکنی در تیم‌های دیگر هست که به درد یونایتد بخورد که همین روش در ۲۰۰۶ ما را به قرارداد با مایکل کریک (۴۶۱) از تاتنهام سوق داد.

بازیکنان نیز تلاش می‌کردند تا با افراد مورد علاقه‌شان قرارداد امضا کنم. رایان گیگز برای آوردن رفیق ولزی خود، آرون رمزی (۴۶۲) از کاردیف سیتی (۴۶۳) به یونایتد، امانم را بریده بود. ما پروازی را برای آوردن آرون به منچستر رزرو کردیم ولی خیلی دیر شده بود. از دیو جونز، مربی کاردیف شنیدم که می‌گفت آرون دلش می‌خواست برای منچستر بازی کند. اما آرسن ونگر به‌طریقی موفق شد که نظر او را برگرداند و او را متقاعد کرد که آینده او در ورزشگاه امارات (۴۶۴) نهفته است. چند سال بعد انتقام خود را گرفتم؛ از روی هاجسون (۴۶۵) که مربی فولهام بود کمک گرفتم تا کریس اسمالینگ (۴۶۶)، مدافع آرسنال را جذب کنم.

شبکه‌های عالی اغلب خارج از بازیکنان فعلی تیم اصلی گسترش می‌یابند. مثلاً کسانی که سازمان را ترک کرده به راحتی فراموش می‌شوند و تصور می‌کنیم به دلیل بازنشستگی، عمر مفیدشان به انتها

رسیده و دیگر استفاده‌ای ندارد. ولی کاملاً برعکس است. اگر سازمان با آن‌ها خوب رفتار کرده باشد، آن‌ها به احترام خاطرات خوبی که داشتند، با اشتیاق تمام وارد عمل خواهند شد. در یونایتد سعی کردیم این‌گونه رفتار کنیم (رفتاری که تا اندازه‌ای از بایرن مونیخ الهام گرفته بودیم).

در اواسط دهه ۱۹۹۰، به مارتین ادواردز پیشنهاد دادم که تیم بایرن را سرمشق قرار دهیم و از استعدادهای بعضی از بازیکنان سابق تیم بهره ببریم. این افراد با باشگاه آشنا بودند و می‌دانستند هدفمان چیست، پیگیری ما برای بهتر شدن را تحسین می‌کردند و مقام و شهرت کافی برای الگو بودن را دارا بودند. بایرن این کار را به خوبی انجام داده بود و بزرگ‌ترین بازیکنان‌شان به‌طور مؤثری باشگاه را اداره می‌کردند.

هرگز نمی‌توانستم مارتین را برای منافع انجام این کار متقاعد کنم و ظاهراً بدگمان بود که من قصد دارم ترکیب هیأت مدیره را تغییر دهم. بنابراین فقط در ظاهر به این ایده علاقه و توجه نشان داد و سرانجام فقط از چند بازیکن سابق مانند نورمن وایت‌ساید (۴۶۷)، پدی کریرند (۴۶۸) و ویلف مک‌گینس (۴۶۹) برای گرم کردن مهمانی‌ها در خلال پذیرایی از حامیان مالی استفاده کردیم.

زمانی که دیوید گیل (۴۷۰) رئیس هیأت مدیره شد، این فکر را با آغوش باز پذیرفت زیرا بازیکنان سابق را برای کمک به افزایش درآمد بخش تجاری باشگاه می‌خواستیم. حالا این روزها تعدادی از بازیکنان پیشکسوت کارهای بسیار مفیدی برای باشگاه انجام می‌دهند. بدیهی است که سر بابی چارلتون نمونه عالی این طرح بود، که از سال ۱۹۸۴ برای سی‌وپنج سال مربی باشگاه بود؛ کسی که قبل از رایان گیگز بیشترین تعداد بازی را برای منچستر یونایتد انجام داده بود. بازیکنان دیگری هم هستند که به‌عنوان سفیر باشگاه فعالیت می‌کنند، به‌تورها می‌روند یا زمان خود را برای اطمینان از رضایت و حفظ حامیان مالی باشگاه صرف می‌کنند. برخی از بزرگ‌ترین بازیکنان تمام اعصار باشگاه مانند پیتر اشمایکل، اندی کول، دوایت یورک، برایان رابسون، دنیس لو و به تازگی، پارک جی‌سونگ نیز مشغول این فعالیت هستند؛ بدین ترتیب بار سنگینی از دوش من و دیگر اعضای مدیریت برداشته شد.

شاید مهم‌ترین منفعت شبکه ما روشی است که از بازیکنان سابق خود در هدایت سازمان استفاده می‌کنیم. این روشی حیرت‌آور برای تضمین دوام و تعالی است زیرا آن‌ها طعم موفقیت‌های عالی و ضروریات دستیابی به آن را می‌دانند. در طی سال‌ها، تعداد زیادی از بازیکنان سابق ما در ساختار مربی‌گری تیم حضور پراکنده داشتند، مانند برایان مک‌کلیر، تونی ولان، جیم رایان، مایک فلان و پل مک‌گینس. رایان

گیگز به عنوان مربی دستیار لوییس ون گال (۴۷۱) با دیگران تفاوت دارد اما نیکی بات نیز در تیم ذخیره کمک مربی است و پل اسکولز نیز برای مدت کوتاهی به باشگاه برگشت تا به عنوان مدیر تدارکات به گیگز کمک کند. همچنین سعی کردیم بازیکنان اسبق را مورد حمایت قرار دهیم. برای مثال، بعد از اینکه برایان رابسون از مربی گری میدلزبرو اخراج شد، از او دعوت کردم تا برای کمک به جلسات تمرین در یونایتد باقی بماند.

همان طور که سال ها می گذشت، اگر برخی از بزرگ ترین بازیکنان یونایتد توانایی مربی گری خود را بالا می بردند و برای هدایت باشگاه برمی گشتند، من به هدفم یعنی اقتباس بخشی از ساختار باشگاه بایرن به درون منچستر یونایتد رسیده بودم. همچنین تلاش کردم تا شبکه روابطمان با طرفداران گسترش یابد. همان طور که مشتاق بودم بدانم در رختکن چه می گذرد، دوست داشتم احساسات هواداران قدیمی باشگاه را نیز بدانم. روی سه نفر از دوستانم حساب باز کرده بودم: نورمن ویلیامز (۴۷۲)، جیم کنوی (۴۷۳) و بیل مک گور (۴۷۴). از آنها برای تماشای تمرینات دوشنبه ها و جمعه ها دعوت می کردم، زیرا می دانستم باهوش و رازدار هستند و از وراجی با مطبوعات خودداری می کنند. همیشه وقتی بازیکنان مشغول گرم کردن بودند گپ دوستانه ای با آنها می زدم زیرا آنها قلب و روح باشگاه بودند و از

گفتن حرف‌های خود ترسی نداشتند. هواداران هر باشگاه بزرگ معمولاً دسته‌دسته هستند و هریک از برخی مسائل جزئی ناراحتند، من باید نبض این اختلافات را در دست می‌گرفتم.

در سال ۲۰۱۱ بعد از اینکه ما رکورد قهرمانی‌های لیورپول را شکستیم، نورمن ویلیامز برای تبریک به همه بازیکنان به باشگاه آمد. او دهه هشتاد عمرش را سپری می‌کرد و منچستر تمام زندگی او بود. احساس می‌کنم که با این عنوان زندگی او را تکمیل کردیم. خودش هم همین حرف را به بازیکنان زد: «شما زندگی‌مو ساختین.» او همان شب درگذشت.

جالب است که بخش حیاتی دیگری از شبکه‌ی روابط ما، مربیان همتای من هستند. هر وقت برای نظرخواهی در مورد یک بازیکن با یک مربی تماس می‌گرفتم، همیشه صادقانه نظرش را می‌گفت. سال ۱۹۸۹ روزی را با جان لیال مربی وستهام برای بررسی نظرش درباره پُل اینس گذراندم چون قبلاً سرمربی او بود. جان صادقانه از او تعریف کرد، در نتیجه، پُل دوپست و هشتادویک بازی برای یونایتد و پنجاه‌وسه بازی برای انگلستان انجام داد. سال ۲۰۱۰ بستن قرارداد با ماریو بالوتلی (۴۷۵) را این دست آن دست می‌کردم؛ با استعداد بود اما مهاجم ایتالیایی پرحاشیه بود. تنها در مورد او به تحقیق پرداختم. با چند دوست ایتالیایی صحبت کردم و متوجه شدم ریسک بسیار بزرگی

است. نمی‌دانم آیا این نوع حسن‌نیت حرفه‌ای در دیگر رشته‌ها هم وجود دارد یا نه، اما برای من یک موهبت خدادادی بود. در مقابل هم همیشه مواظب بودم وقتی دیگر مربیان نظرم را در مورد بازیکن خاصی می‌پرسند صادقانه جواب بدهم.

مربی‌انِ دیگر مرا از جذب بعضی بازیکنان منصرف می‌کردند اما گاهی که برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌هایی دودل بودم، اطمینانم را فراهم کرده‌اند. در سال ۱۹۹۹ به دنبال یک بازیکن با خصوصیات دفاعی بیشتر می‌گشتم، چون استیو بروس در حدود سی سال داشت و خیلی در معرض مصدومیت بود. شنیده بودم اورتون پیشنهادی را برای پل پارکر (۴۷۶)، بازیکن کویینز پارک رنجرز (۴۷۷)، داده بود. بنابراین با مربی سابق او جیم اسمیت (۴۷۸) تماس گرفتم و نظرش را جویا شدم. او صریح و بی‌پرده گفت: «با اون قرارداد ببند. اون سریعه، دفاع رو خوب بلده و مصدومیتش خیلی زود خوب می‌شه، اون شبیه روتوالره (۴۷۹).» پارکر به اورتون رفته بود اما او را عصر همان روز با وسوسه به اولدترافورد کشان‌دیم. او را برای تماشای زمین چمن بردم، شگفت‌زده شد؛ در حالی که چطور تمرینی انجام نمی‌شود ولی چند هوادار یونایتد روی صندلی‌های ورزشگاه نشسته‌اند و به چمن چشم دوختند. او همان روز با ما قرارداد امضا کرد و صدوچهل‌وشش بازی برای یونایتد به میدان رفت (که اگر مصدوم نمی‌شد، می‌توانست خیلی بیشتر باشد).

همیشه تلاش می‌کردم زمانی که یک مربی نظرم را جویا می‌شد یا نظرم درباره رفتن به باشگاهی دیگر، که به آن‌ها پیشنهاد می‌شد را می‌پرسید، این نوع لطف‌ها را جبران کنم. در فوتبال رفاقت عجیب و غریبی حاکم است. عصر شنبه‌ها یا چهارشنبه‌ها همدیگر را می‌کوبیم و سعی می‌کنیم در مذاکرات جلوتر از دیگری باشیم. با این حال، شاید به دلیل همین رابطه عجیب است که دوست دارم به افرادی که در شرایط سختی گرفتار شده‌اند، کمک کنم. درس‌های زیادی در این باره در اسکاتلند یاد گرفتم و سرانجام وقتی در موقعیتی قرار داشتم که می‌توانستم سنت‌های تثبیت شده را ادامه دهم، برای این کار تلاش کردم.

قبلاً هنگامی که برای درخواست کاری یا گرفتن بلیت بعضی از بازی‌های خاص با جاک استاین تماس می‌گرفتم، او همیشه می‌گفت: «اگر بتونم باشه.» بهترین جواب بود. فراموش کردن مشکلات دیگران آسان است ولی اگر سعی کنید آن‌ها را در ذهن خود حفظ کنید، نتیجه عمل خود را خواهید دید. در سال ۱۹۷۸ زمانی که سنت‌میرن را هدایت می‌کردم، جام را به کیلمارنوک (۴۸۰) باختیم؛ صبح روز بعد بسیار دلسرد بودم که تلفنم به صدا درآمد. مربی رنجرز، جاک والس (۴۸۱) بود، تماس گرفته بود که مرا دلداری دهد. چند دهه بعد، زمانی که یک روزنامه‌نگار با من تماس گرفت تا به من اطلاع دهد

کریس وایلد (۴۸۲) که مربی آکسفورد یونایتد بود، مشکلاتی زیادی با رئیس باشگاه دارد، به کمکش رفتم. شماره تلفن خود را برای کریس فرستادم و در چند موقعیت باهم صحبت کردیم. اغلب با استیو بروس دوستانه صحبت می‌کردم و در عرض چندسال گذشته، با آلن پارادو (۴۸۳)، شان دایک (۴۸۴) و نیل لنون (۴۸۵) زیاد اختلاط می‌کردم. این شبکه‌ای غیررسمی پر از حکمت و شوخی‌های خوب و همدلی بود که همیشه برایم ارزشمند بود.

هر مدیر زمانی که باید تصمیمی مهم اتخاذ کند، احساس تنهایی بر او غلبه می‌کند. او می‌تواند با کارکنانش مشورت کند اما در نهایت به تنهایی باید تصمیم بگیرد. احساس آن‌ها را درک می‌کنم، چون به عنوان مربی لیگ برتر، تحت فشار دائمی هستم و دیگران فاصله خود را با آن‌ها حفظ می‌کنند، یا به دلیل اینکه فکر می‌کنند نتیجه را خراب می‌کنند یا اینکه نمی‌خواهند دخالت کنند. در هر صورت، اگر بتوانم به بعضی از آن‌ها که در موقعیت‌های دشواری گرفتاراند کمک کنم، با کمال میل این کار را می‌کنم.

اخراج

هیچ کس نباید فوتبال را بهانه‌ای برای اخراج افراد قرار دهد چون وحشتناک است. اولین طعم اخراج را زمانی چشیدم که در رنجرز بودم، آن‌ها مربی خود، اسکات سیمون (۴۸۶) را در سال ۱۹۶۷ اخراج کردند.

او سیزده سال با این تیم کار کرد و پانزده جام را به دست آورد و بی نهایت به باشگاه وفادار بود. جان لورنس رئیس باشگاه، یک حسابدار هشتاد ساله را برای دادن خبر اخراج نزد سیمون فرستاد. باورنکردنی بود. اتفاق مشابهی برای دوست دیگرم، جان لیال رخ داد که به عنوان بازیکن و مربی سی و چهار سال از عمر خود را به وستهم یونایتد اختصاص داده بود. پاداش او این بود؟ هنگامی که در سال ۱۹۸۹ اخراج شد، مالک باشگاه حتی تشکر خشک و خالی هم از او نکرد. همچنین هرگز رفتار ناجوانمردانه‌ای را که هیأت مدیره سلطیک در برخورد با جاک استاین بعد از سیزده سال تلاش از خود نشان دادند، را فراموش نمی‌کنم؛ در دوره‌ای که بهترین تیم‌های اسکاتلند نمی‌توانستند خود را همتای تیم‌های انگلیسی ببینند. در خلال این سال‌ها او جام اروپا، ده بار قهرمانی لیگ اسکاتلند، هشت بار قهرمانی جام حذفی و شش بار لیگ اسکاتلند را کسب کرد.

کارلو آنجلوتی (۴۸۷) نیز به طرز بی رحمانه‌ای توسط رومن آبراموویچ در ۲۰۱۱، بعد از شکست چلسی در مقابل اورتون، اخراج شد. البته دو هفته قبل‌تر در مقابل منچستر یونایتد شکست خورد و با نیوکاسل مساوی کرده بود. کارلو، سال گذشته لیگ برتر و جام حذفی را برای چلسی کسب کرد و تنها یکی از پنج مربی بود که موفق به انجام این مهم شده بود. او خونسردی خود را حفظ کرد، با آبراموویچ دهن به

دهن نشد و بسیار معقول و عالی رفتار کرد. اگر جای او بودم نمی‌توانستم این‌گونه رفتار کنم.

اغلب مربیان فوتبال ذره‌ای رفتار محترمانه ندیده‌اند. برخی مالکان حتی حاضر به صحبت حضوری با آن‌ها نیستند و از پشت تلفن یا حتی با ارسال پیام آن‌ها را اخراج می‌کنند یا نماینده‌ای مانند همان حسابدار را به جای خود می‌فرستند تا خبر اخراج را برساند. دلایل این اخراج‌ها هم مضحک است. یکی از مربیان را می‌شناسم که به دلیل جلوگیری از ورود همسر مالک باشگاه به رختکن بازیکنان اخراج شد. اخراج مارک هیوز (۴۸۸) در سال ۲۰۰۹ از منچستر سیتی مثال قابل توجهی از دیوانگی بود که هر هفته در باشگاه‌ها رخ می‌داد.

همیشه اخراج کردن افرادی که به آن‌ها علاقه داشتم برایم سخت بود. هری مک‌شین (۴۸۹) تقریباً هشتادوپنج سال داشت و از دهه ۱۹۵۰ ابتدا به عنوان بازیکن و سپس به عنوان استعدادیاب باشگاه یونایتد و نیز مقطعی را به عنوان گوینده استادیوم کار می‌کرد. لس کرشاو (۴۹۰) استعدادیاب ارشد یونایتد، کار سختی از من خواست، بنابراین هری را برای ناهار دعوت کردم و سعی کردم صحبت‌مان را به استعفا بکشانم. او دقیقاً می‌دانست قصدم چیست و همین کار را برایم سخت‌تر می‌کرد. می‌گفت: «خیلی خب، متوجهم، چی می‌خواین بگین؟» و در نهایت باز هم نمی‌توانستم او را اخراج کنم و از این کار اجتناب کردم. به او گفتم

ما به پرداخت حقوق ادامه می‌دهیم اما بهتر است وظیفه‌اش را عوض کنیم و او باید به تماشای تمرین تیم اصلی بیاید و به من مشاوره بدهد. درحالی که بازیکنان زیادی را می‌فروختیم و برخی را رایگان انتقال می‌دادیم، با این حال کسی را بی‌دلیل اخراج نکردم. اجازه دادم تا یکی از پزشکان تیم بتواند مقداری از وقت خود را برای مدتی محدود به شغل دیگری اختصاص دهد. او تصمیم گرفت که مدت را افزایش دهد، بنابراین احساس کردم باید وارد عمل شوم. ناراحت شدم. او به اعتماد من خیانت کرده بود پس اخراجش کردم. اما در کل، در زمان مربی‌گری من بسیار کم مسائل دراماتیک میان کارکنان یونایتد وجود داشت.

هنگامی که بازیکنان باشگاه را ترک می‌کردند، مخصوصاً آن‌هایی که ستون تیم بودند، حتی با اینکه انتظارش می‌رفت، اما اغلب همراه با احساسات زیادی بود. گاهی جدایی‌ها، ناگهانی و غافلگیرکننده بودند. مانند زمانی که روی کین بعد از دوازده سال در سال ۲۰۰۵ باشگاه را ترک کرد. هنگامی که این خبر را به بازیکنان دادم، مراقب بودم که از تمام کمک‌های بی‌شائبه او به یونایتد قدردانی کنم و گفتم این موضوع باید در تمام اظهارنظرها با دیگران عنوان شود.

سخت‌ترین مکالمه‌ام را با نوجوانانی داشتم که از وقتی در بغل پدر خود می‌نشستند و فوتبال را از تلویزیون تماشا می‌کردند، آرزوی بازی در

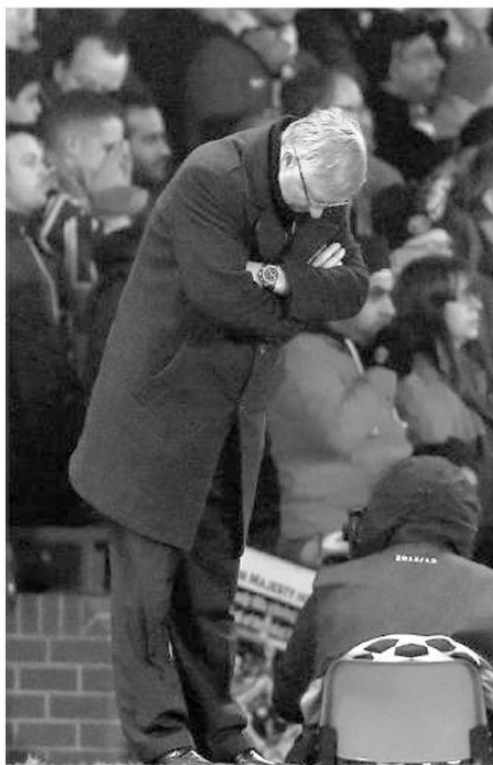
لیگ برتر را در سر می‌پروراندند ولی به اندازه‌ای مستعد نبودند که قدم به اولدترافورد بگذارند. از زمانی که مربی شدم، از این برخوردها وحشت داشتم. در سنت‌میرن تصمیم گرفتم با دادن پیام همزمان به پنج پسر، کارم را راحت‌تر کنم. یکی از آن‌ها زد زیر گریه و به این نتیجه رسیدم که کار را برای خودم راحت می‌کنم، ولی برای آن‌ها خیلی سخت‌ترش می‌کنم. در سنت‌میرن، آبردین و یا یونایتد که بودم تنها پیامی که آن‌ها می‌شنیدند این بود که آن‌ها را استخدام نمی‌کنم. انتقال این پیام به نوجوان‌ها خیلی سخت‌تر از فروش بازیکنان تیم اصلی بود چون آن‌ها فرصت‌های زیادی را برای اثبات ارزش‌های خود داشتند. چرا که این پسرها و خانواده‌های‌شان برای دنبال کردن آرزوهای خود از هر چیزی دست کشیدند. خدا می‌داند چندبار والدین با بچه‌های خود برای تمرین و بازی همراه شدند. خدا می‌داند چندبار در سرما و گرما برای تشویق فرزند خود روی صندلی‌ها نشستند تا باعث دلگرمی فرزند خود باشند. همان اندازه که نگران بچه‌ها بودم، به همان اندازه هم برای والدین‌شان احساس ناراحتی می‌کردم و بارها همه باهم اشک می‌ریختند. سعی می‌کردم به آن‌ها توضیح دهم که پسرشان به اندازه کافی مستعد است که یک زندگی فوتبالی خوب داشته باشد، فقط نمی‌تواند با یونایتد قرارداد امضا کند چون ورود به اینجا بسیار دشوار است و این دلیل نمی‌شود که آینده او در فوتبال از دست رفته باشد.

مثال‌های زیادی از بازیکنانی وجود دارد که بعد از رد شدن در منچستریونایتد، پیشرفت کردند و همیشه دیوید پلت (۴۹۱) را مثال می‌زنم. او کمی قبل از ورود من به یونایتد، به‌طور رایگان منتقل شد ولی بعدها کاپیتان انگلستان شد. نمونه‌های بسیار زیادی مانند پلت وجود دارد. رابی سوویچ (۴۹۲) هرگز برای تیم اصلی بازی نکرد ولی به کرو آلکساندارا (۴۹۳) رفت و سه سال بعد با لسترسیتی (۴۹۴) در لیگ برتر به میدان آمد. ده‌ها بازیکن لیگ برتری هستند که از آکادمی منچستر بالاتر نیامدند مانند ریان شاو کراس (۴۹۵)، فیل باردسلی (۴۹۶) و کایرن ریچاردسون (۴۹۷). کیفیت یک سازمان همین است؛ یعنی اگر خود سازمان آن فرد را نخواست، بتواند کاری کند که او شانس دستیابی به فرصتی دیگر را داشته باشد.

اگر بازیکنی در اوج دوره حرفه‌ای خود قصد رفتن به باشگاه دیگری را ندارد، و ناگهان توسط منچستریونایتد به جای دیگری منتقل می‌شود مانند این است که اخراج شده باشد. گاهی، ورود یک بازیکن جدید یا بازیکن خریداری شده، با شماره پیراهن خاص خبر بدی برای کسی است که با همان شماره بازی می‌کند. با اینکه خروج برخی بازیکنانی کار درستی بود اما همیشه سعی می‌کردم به جای خوبی منتقل شوند. برای تمام بازیکنانی که از باشگاه منتقل می‌شدند، هرکاری از دستانم برمی‌آمد انجام می‌دادیم تا دوره حرفه‌ای خود را ادامه دهند. من و

مربیانم با تماس تلفنی به دنبال پیدا کردن فرصتی برای این بچه‌ها بودیم. در نتیجه، بسیاری از آن‌ها هنگام رفتن از یونایتد گزینه‌های تازه‌ایی برای انتخاب داشتند. من شرایطی که در انتظار این بازیکنان بود را به خوبی درک می‌کردم. آن‌ها از بازی در مقابل هفتادوپنج هزار تماشاگر و لذت بردن از امکانات تمرینی که در همه‌جا به وفور دیده می‌شد، به میدان کوچک‌تری می‌رفتند. این نزول بی‌رحمانه است که به بازی مقابل دیدگان تنها پانزده‌هزار تماشاگر برگردید، از صفحات روزنامه‌ها ناپدید شوید، حقوق خیلی کمتری دریافت کنید و بدتر از همه، بدانی که رویای بازی در اوج به پایان رسیده؛ که این می‌تواند روح‌تان را نابود کند.

اخراج افراد، صرف‌نظر از سن آن‌ها، هرگز راحت نیست. رفته‌رفته یاد گرفتم که طفره رفتن و دعوت برای شام، یا فرستادن جعبه شکلات و گل برای همسرش فایده‌ای ندارد. این ترفندها پیام را تغییر نمی‌دهند. اگر تصمیم گرفتید که کسی را اخراج کنید، هیچ‌چیز بهتر از صداقت نیست.



سر الکس فرگوسن در خلال بازی های لیگ قهرمانان در مقابل رئال
مادرید ، ۲۰۱۳

فصل هفتم : تمرکز

زمان

پدرم همیشه می گفت: «دروغ نگو، دزدی نکن و همیشه وقت شناس باش.» نمی توانستم وقت شناسی را تحمل کنم. همیشه به موقع در ملاقات ها حاضر می شدم. همیشه اولین نفر به سر کار می رفتم. این کاملاً طبیعی و ذاتی بود. همیشه سحرخیز بودم و به همین دلیل برایم سخت نبود که صبح زود سرکار حاضر باشم. گفت و گویی را با جین کلود بیور (۴۹۸) رئیس کمپانی ساعت سازی هوپلات (۴۹۹) به یاد دارم که می گفت هنگامی که می خواست در امگا (۵۰۰) استخدام شود، مصاحبه کننده از او خواست ساعت پنج صبح برای مصاحبه در دفتر حاضر باشد. در خلال مصاحبه جین کلود می پرسد چرا درحالی که هنوز هوا تاریک است باید به اینجا می آمدم. مصاحبه کننده پاسخ می دهد: «من روزم را از ساعت پنج صبح شروع می کنم، پس سه ساعت از بقیه جلوترم. من درحال کار کردنم درحالی که شما هنوز خوابی.» من کمی شبیه او بودم.

نوجوان ها فکر می کنند تا آخر دنیا وقت دارند. پسر بچه ای که تازه روز تولد ده سالگی اش را جشن گرفته است، روز تولد بعدی خود را تا ابد دور می بیند؛ زیرا سال پیش رو فقط معادل ده درصد از زمانی است که

او زندگی کرده است. احساس متفاوت زمانی است که از پنجاه سالگی به پنجاهویک سالگی وارد می‌شوید زیرا فقط معادل دو درصد از زمانی است که شما زندگی کرده‌اید. هرچه بزرگ‌تر و باتجربه‌تر می‌شوید، تخصیص وقت برای تان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. رفته‌رفته قدر ساعت به ساعت عمر خود را می‌دانید. زمانِ رفته هرگز برنمی‌گردد.

در نوجوانی چون باید هم‌زمان در دو جا کار می‌کردم، بی‌نهایت در استفاده از ساعت‌های عمرم حساس بودم. هم شاگرد یک ابزارسازی بودم و باید خانه را در ساعت شش و چهل و پنج دقیقه صبح ترک می‌کردم و ساعت هفت و چهل دقیقه صبح در محل کار کارت می‌زدم، هم بعد از کار یا در تعطیلات آخر هفته به جای رفتن به بار یا سالن اسنوکر با دیگر دوستانم، فوتبال بازی می‌کردم. در سنت جانسون (۵۰۱) دو ساعت و نیم برای تمرین وقت می‌گذاشتم و معمولاً تا قبل از یک نیمه‌شب به خانه برنمی‌گشتم. این برنامه هفته‌ای سه بار تکرار می‌شد و برای رفتن به تمرین باید چند بار اتوبوس، قطار و واگن برقی را عوض می‌کردم.

بعد از اینکه بازیکنان بازنشسته شده و وارد عرصه مربی‌گری می‌شوند اغلب شوک‌های فراوانی را تجربه می‌کنند. چیزی که همیشه آن‌ها را شگفت‌زده می‌کند میزان ساعات کاری است. به عنوان یک بازیکن عادی، به جز روزهای نزدیک بازی، ساعت کاری همیشه کمی بعد از

ناهار به پایان می‌رسد. این روزها، بیشتر آن‌ها به خانه می‌روند، استراحت کرده و کنار تعدادی وسیله دیجیتال جا خوش می‌کنند. ولی هنگامی که مربی باشید سه نکته مهم را کشف خواهید کرد. همیشه مجموعه‌ای از وظایف و افراد مورد نیاز، تمام نشدنی هستند و اگر روز هم به پایان نرسد، باز هم وقت کم دارید.

وقتی مربی شدم هنوز نمی‌توانستم زمانم را به درستی برنامه‌ریزی کنم. کارم افتضاح بود. سعی می‌کردم همه کارهایم را باهم انجام دهم. این موضوع بدتر هم می‌شد چون وقتی در سال ۱۹۷۴ مربی سنت‌میرن شدم هم‌زمان دو بار را هم اداره می‌کردم که سه مایل دورتر بودند؛ فرجیز (۵۰۲) در کنینگ پارک (۵۰۳) نزدیک گِووان (۵۰۴) و شاووز (۵۰۵) در بریجتون (۵۰۶). فقط به‌خاطر اینکه بازی و مربی‌گری‌ای است استیرلینگ‌شایر (۵۰۷) طبق قرارداد پاره‌وقت بود و از پس مخارج خانواده‌ام بر نمی‌آمد، وارد کسب و کار بار شدم. حالا که از سنت‌میرن نیز درآمد داشتم گاهی از خود می‌پرسیدم: آیا بهتر نیست در مربی‌گری باشگاه بهتر ظاهر شوم که مجبور نباشم بارها را نیز هم‌زمان اداره کنم؟

ترکیب مربی سنت‌میرن بودن و اداره کردن میکده‌ها به این معنا بود که تنها در مسیر رفتن به مدرسه پسرهایم را می‌دیدم و تنها چند ساعت در روزهای یکشنبه مانند یک خانواده دور هم جمع می‌شدیم.

هنگامی که در آبردين مربی شدم، هر دو بار را فروختم زیرا می خواستم تمرکز را به طور کامل روی فوتبال بگذارم. روزهای کاری من در آبردين همیشه بين دوازده تا چهارده ساعت طول می کشید و حتی زمانی که به خانه می رفتم کارم همچنان ادامه داشت و تلفنی با مربیان، بازیکنان یا استعدادیابها حرف می زدم. شاید ساعات کاری من بیشتر از زمان پدرم بود ولی شکایتی نداشتم چون کار او خیلی سخت تر از هر چیزی بود که تاکنون تجربه کرده ام.

در منچستر هم با همین ریتم روزانه و هفتگی ادامه دادم، اگرچه انتظارات خیلی بیشتر بود. تقریباً ساعت هفت صبح در زمین حاضر بودم و با فراغ بال با فنجانای چای در اطراف زمین قدم می زدم. همیشه ساعت هشت تا نه صبح کاملاً آزاد بودم تا اگر کسی مانند مربی، پزشک یا بازیکنی برای دیدنم می آمد در دسترس باشم. حدود ساعت نه به اتاق تحلیل ویدئویی می رفتیم و قسمت های تدوین شده بازی های قبل یا رقیبانی که پیش رو داشتیم را بررسی می کردیم. باقی روز را در زمین تمرین می ماندم تا کار آکادمی جوانان را از نزدیک بررسی کنم. روزهای دوشنبه و سه شنبه و گاهی هم پنجشنبه حوالی ساعت نه شب به خانه برمی گشتم. چهارشنبه ها اگر بازی داشتیم همراه تیم می رفتم یا بازی تیم ذخیره را تماشا می کردم و یا رقیب آینده یا بازیکن مورد علاقه ام را زیر نظر می گرفتم. وقتی یونایتد هنوز در زمین تمرین قدیمی

(کلیف) حضور داشت، باید برای انجام برخی کارهای اداری یا تماس‌های تلفنی به اولدترافورد می‌رفتم. در زمین تمرین کارینگتون دفتری اختصاصی داشتم که بعد از نقل مکان به آنجا، صبح کارهای اداری خود را در آنجا پیگیری می‌کردم. جمعه‌ها چه در کلیف، چه در کارینگتون، ذره‌ای متفاوت بود. هر صبح جمعه رئیس یونایتد، دیوید گیل به دیدنم می‌آمد و بعد از آن رأس ساعت نه در کنفرانس مطبوعاتی قبل از بازی شرکت می‌کردم.

شب‌ها و تعطیلات هم فرقی نداشت. اگر نیمه‌شب بیدار می‌شدم آرام به طبقه بالا می‌رفتم و به مطالعه و تماشای یکی از بازی‌ها می‌نشستم. ضرورتی نمی‌دیدم وقتی خوابم نمی‌آید، وقت ارزشمند خودم را در تخت خواب تلف کنم. همچنین اصلاً از مرخصی‌هایی که حقم بود استفاده نکردم. از سال ۱۹۹۵ سالی پنج هفته تعطیلات داشتم اما به‌نظرم زمان بسیار زیادی برای دوری از کار بود. بنابراین همیشه دو هفته در سال را به استراحت می‌پرداختم که معمولاً با خانواده به اسپانیا یا مایورکا (۵۰۸) می‌رفتم. بعد از پنجاه سالگی آن را به سالی سه هفته افزایش دادم. آن موقع پسرهایم بزرگ شده بودند و جدا زندگی می‌کردند که من و کتی سفرهایی به آمریکا داشتیم. وقتی پانزده سال پیش برنامه دائمی سفر به جنوب فرانسه را شروع کردیم، با بازیکنانی که قصد بستن قرارداد با آنها را داشتم، در رستوران هتل

ملاقات‌هایی ترتیب می‌دادم. منظره‌ای شگفت‌انگیز از بالای مدیترانه و کاپ فرات بود و هرگز با بازیکنی روبه‌رو نشدم که نتوان قراردادش را همانجا قطعی کرد.

وقتی پیرتر شدم، دو اتفاق در من رخ داد. اول اینکه متوجه شدم بدنم کمی گُند و فرسوده‌تر شده و دوم اینکه فهمیدم به اندازه یک جوان انرژی ندارم. هنگامی که مربی جوان‌تری بودم می‌توانستم با چهار ساعت خواب به کارهایم رسیدگی کنم اما حالا نیازم به خواب بیشتر شده است. بنابراین اغلب به خانه می‌رفتم و قبل از برگشتن به زمین چرت کوتاهی می‌زدم. کتی هم نگرانم بود که با این سخت‌کوشی خود را به کشتن خواهم داد. از اینکه چگونه استرس، احتمال حمله قلبی را افزایش می‌دهد کاملاً آگاهی داشتم که به همین دلیل در سال ۱۹۸۵ در خلال بازی اسکاتلند-ولز در کاردیف، جاک استاین از دنیا رفت. آن زمان به‌عنوان کمک‌مربی در کنارش بودم. بنابراین توصیه کتی را جدی گرفتم و علایق غیرفوتبالی‌ام (اسب‌سواری، نوشیدن شراب و مطالعه) را دنبال کردم. هیچ‌یک از این سرگرمی‌ها وقت زیادی نمی‌گرفت اما از اینکه توجه‌ام را برای مدتی از فوتبال دور می‌کرد لذت می‌بردم. قبلاً عادت داشتم صبح روز بعد از بازی‌های لیگ در اولد‌ترافورد، برای تماشای تمرین اسب‌ها به نیومارکت (۵۰۹) بروم. این صبح‌ها ساکت و پر از آرامش بودند و اطلاعات ظریف و دقیقی در مورد

این ورزش نیز یاد گرفتم. نه تنها از شراب لذت می بردم، بلکه به نوسان قیمت آن نیز علاقه مند شدم. جذاب بود و ذهنم را از نگرانی های روزمره آزاد می کرد. بعداً فهمیدم که گاهی هنگام بازی با کارت یا خواندن کتاب یا نگاه انداختن به کاتالوگ شراب، ایده های مفیدی از ناکجا آباد به ذهنم خطور می کند. مطمئن بودم که همین اتفاق برای رهبرانی که در حال دوچرخه سواری یا هرس کردن گل های رز و یا کوهنوردی بودند خواهد افتاد. البته این سرگرمی ها و دل مشغولی ها معجزه نمی کردند. هنوز اغلب اوقات شب ها خوابم نمی برد یا نیمه شب با نگرانی های یونایتد از خواب بیدار می شوم.

سرگرمی ها

هنوز با کسی روبه رو نشده ام که بدون تقاضا از دیگران یا با صرف نظر کردن از سرگرمی ها، به موفقیت های بزرگی دست یافته باشد. حرفم این نیست که توجه کامل به یک سرگرمی موجب زندگی سالم یا خوشی همیشگی می شود، اما این را هم نمی توانم تصور کنم که بخواهید بهتر از دیگران باشید، در همان حال، تعادل زندگی خود را نیز حفظ کنید. اگر دو نفر استعداد یکسان داشته باشند، روشی که آن ها این توانایی خود را ارتقا می دهند، موفقیت احتمالی شان را تعیین خواهد کرد. بعضی افراد بهتر از دیگران می توانند بقیه را فراموش کنند، یعنی وقت بیشتری برای پرورش استعداد یا بهبود سازمان خود دارند.

یکی از بهترین مثال‌های چنین اراده‌ایی، حکایت همکارم جیمی سیرل (۵۱۰) در گلسویگن (۵۱۱) است که مربی ناتزکانتی (۵۱۲) بود. او و همسرش بسیار به هم نزدیک بودند و بعد از چهل سال زندگی، به‌طور ناگهانی همسرش در سن شصت سالگی فوت کرد. جیمی افسرده می‌شود، فرزندانش را باخبر می‌کند، اما به بازیکنان درباره اتفاق پیش‌آمده چیزی نمی‌گوید و همان روز عصر ناتزکانتی در مقابل وست‌برومویچ آلبیون (۵۱۳) تحت هدایت او به نتیجه ۱-۱ می‌رسد.

وقتی در سنین نوجوانی یا اوایل جوانی هستید به راحتی بر مشغله‌های ذهنی و موضوعات مورد علاقه خود تمرکز می‌کنید (مخصوصاً اگر به‌عنوان یک فوتبالیست تلاش می‌کنید تا از مصرف الکل و رفتن به پارتی دوری کنید). یک بازیکن شانزده ساله لبریز از استعداد، ممکن است با دختری آشنا شود و قرارهایی با او داشته باشد اما جدا از همه‌ی این‌ها، تنها چیزی که او در زندگی دارد فوتبال خواهد بود. این مشغله در تمام لحظات او جریان دارد و حتی در خواب هم رویای فوتبال را می‌بیند. تمام آرزوی او بازی در یک تیم اصلی، حضور در تیم ملی کشورش، زدن گل برتری یا بالا بردن کاپ قهرمانی است. اصرار و انگیزه برای بهبودی در فوتبال بر همه چیز سلطه دارد. ده سال بعد، هر اتفاقی ممکن است افتاده باشد. ممکن است هر روز اسمش در روزنامه‌ها چاپ شود. ممکن است همسر و فرزندانی داشته باشد. ممکن

است یک میلیونر باشد. ممکن است وقتی در خیابان قدم می‌زند یا وارد رستوران می‌شود از او درخواست عکس یا امضاء کنند. ممکن است لحظه‌ای آرامش نداشته باشد مگر اینکه داخل خانه مجلل خود باشد. این موضوع برای مربیان باشگاه‌های سطح اول نیز صدق می‌کند. خوشبختانه همسر و فرزندانم این‌گونه نیستند که به‌خاطر وقت کمی برای آن‌ها صرف می‌کنم دائماً شکایت کنند. همیشه سعی کردم اجازه ندهم هیچ‌گزندی به زندگی کاریم وارد شود و فوتبال همیشه در اولویت بود، مگر اینکه امری فوق‌العاده اضطراری برای خانواده‌ام پیش می‌آمد.

کمی مراقب بزرگ شدن سه پسرمان بود و من همیشه غایب بودم. برای مثال، من به تماشای بازی بچه‌ها در مسابقات مدرسه نمی‌رفتم چون در تعطیلات آخر هفته، کارم حضور در کنار آبردین یا منچستریونایتد بود. برای من تعطیلات کریسمس در حقیقت وجود نداشت زیرا این زمان دقیقاً در میان یکی از سخت‌ترین دوره‌های اوج فوتبال انگلستان قرار دارد. قبلاً به این موضوع توجهی نداشتم اما حالا برایم کاملاً واضح است که خانواده‌ام بهترین هدیه را به من داد که هرگز قبلاً آن را درک نمی‌کردم؛ داشتن زمان کافی برای تمرکز بر روی توپ گرد بود. هرگز با تنشی که میان بسیاری از زوجها یا والدین

و بچه‌ها به‌خاطر عدم توجه کافی حتی با حضور فیزیکی و غیبت احساسی، وجود دارد سر و کار نداشتم.

هنگامی که وارد یونایتد شدم هنوز در هنر کنار گذاشتن سرگرمی‌ها استاد نبودم. به‌طور خودکار بیشتر دعوت‌های خیریه یا برنامه‌های باشگاه هواداران را می‌پذیرفتم. در دوازده سال اولی که در اولدترافورد حضور داشتم تمام نامه‌های دریافتی را باید مطالعه می‌کردم و بعضی هفته‌ها حدود چندصد نامه به دستم می‌رسید. احساس تعهد شدید به خواندن آن‌ها داشتم زیرا بعضی از آن نامه‌ها، از سوی مردمی بود که منچستریونایتد مهم‌ترین موضوع زندگی‌شان محسوب می‌شد. نامه‌هایی دریافت می‌کردیم که مرگ یکی از اعضای خانواده خود را به ما اطلاع می‌دادند و از ما می‌خواستند که تسلیتی برای‌شان ارسال کنیم. از برخی والدین می‌شنیدیم که فرزند مریضی در بیمارستان دارند و عکس امضاشده‌ای برای او طلب می‌کردند، یا کسانی که درخواست پیامی می‌کردند که در جشن تولد یا ازدواج‌شان آن را برای مهمان‌ها بخوانند. باید جواب تمام این نامه‌ها را می‌دادم. رفته‌رفته زمان خود را بهتر کنترل کردم.

لین لافین (۵۱۴) که کمی بعد از پیوستنم به یونایتد دستیارم شد، مرا از جواب دادن به تماس‌های تلفنی مکرر نجات داد و او بود که با برخی از هواداران که پیشنهادهاتی برای خرید و فروش بازیکنان یا تاکتیک‌های

جدیدی که باید به کار می‌بردیم داشتند، سر و کله می‌زد. هرگز به پست‌الکترونیک عادت نکردم، بنابراین هرگز لزومی نداشت تا نگران ایمیل‌های دریافتی باشم که حتی می‌تواند قطار بسیار متمرکز اندیشه را از ریل خارج کند. در ده سال آخر حضورم در یونایتد، توجه لین به تمام مکاتبات من بود. با سبک نگارشم آشنا بود، بنابراین تمام کاری که باید انجام می‌دادم تایید و امضای متن نوشته او بود.

قوانین دیگری نیز وجود داشت که کمک می‌کرد روزم را با آن‌ها تنظیم کنم. به جز دعوت از سوی حامی مالی در اولدترافورد و مهمانی سالانه نویسندگان فوتبال (۵۱۵) در منچستر، هرگز دعوت به ناهار را قبول نمی‌کردم، مخصوصاً اگر نیازمند این بود که مسیری را رانندگی کنم. این برنامه‌های میانه روز می‌تواند به راحتی سه ساعت زمان‌تان را هدر دهد. همچنین بسیاری از وظایف حضوری خیریه را حذف کردم. به‌عنوان مربی منچستریونایتد از من انتظار می‌رفت تا برای حمایت در این چنین مراسمی حضور یابم. قسمتی از این تصمیم به دلیل بالا رفتن سنم بود زیرا وقتی شصت و پنج ساله باشید مهمانی وسط هفته به اندازه وقتی سی و پنج ساله بودید، راحت نخواهد بود. بعضی از آن‌ها مانند ملاقات با اسپانسر، رویدادهای نیکوکاری و مراسم اهدا جوایز تشریفاتی بودند. همیشه در مهمانی سالانه اتحادیه مربیان لیگ (۵۱۶)، مهمانی سالانه یونایتد از طرف یونیسف (۵۱۷) و رویدادهای خیریه‌ای که خودم

تأسیس کرده بودم، مانند صندوق خیریه الیزابت هاردی فرگوسن (۵۱۸) شرکت می‌کردم. هر زمان که بازیکنان جایزه بازیکن سال اتحادیه فوتبال است حرفه‌ای یا توپ طلا را برنده می‌شدند، حتماً در آن فستیوال شرکت می‌کردم.

تقریباً یک دهه قبل از بازنشستگی از حضور در مهمانی‌های هواداران باشگاه خودداری کردم. آن‌ها معمولاً تا نیمه‌شب برنامه داشتند، و بعد از آن با درخواست‌های بی‌پایان برای امضا و عکس روبه‌رو می‌شدم. رفتارم به معنی تکبر یا گوشه‌گیری نبود (منچستریونایتد بهترین هواداران دنیا را دارد) اما شغلم برنده شدن جام‌هاست، نه امضا دادن، و همیشه احساس کردم که بهتر است روی شغلم متمرکز باشم. درباره اینکه به تماشای بازی کدام تیم بروم بیشتر دقت می‌کردم. در دهه آخر حضورم در یونایتد سعی کردم آن را به بازی تیم‌هایی محدود کنم که در رقابت‌های اروپایی در مقابل ما صف می‌کشیدند. من و مایک فلان، دستیارم با هواپیمای اختصاصی پرواز می‌کردیم، شام می‌خوردیم، بازی را تماشا می‌کردیم، ده دقیقه قبل از پایان بازی استادیوم را ترک می‌کردیم و تا ساعت یک بامداد به منچستر بازمی‌گشتیم. شبیه یک روز بسیار طولانی به نظر می‌رسد اما این نسخه خلاصه‌شده کاری است که در جوانی انجام می‌دادم.

یادگیری تمرکز بر ضروریات، مهارتی بود که رفته رفته کسب کردم و چیزی بود که مشتاق بودم در مخ بازیکنان فرو کنم. بازیکنان جوان، حدود بیست ساله‌ها، معمولاً فقط دو چیز در سرشان دارند؛ یکی فوتبال است و دیگری جنس مخالف. تمام کلوب‌های شبانه منچستر همیشه مشتاق بودند که بازیکنان یونایتد را جذب کنند زیرا می‌دانستند که خبر به‌زودی بین دختران جوان می‌پیچد. آن‌ها مجوزهای ویژه‌ای به بازیکنان می‌دادند که به آن‌ها اجازه می‌داد بدون نوبت از خدمات استفاده کنند و ورودی رایگان داشته باشند. هنوز فوتبالیست پانزده ساله‌ای را ندیدم که راغب باشد مانند یک راهب زندگی کند. حذف علایق یک مرد جوان از زندگی‌اش تقریباً غیرممکن است.

تصادفی نیست که بهترین بازیکنان و آن‌هایی که در مدتی طولانی در اوج بازی می‌کنند، کسانی هستند که می‌توانند خود را در مقابل تقاضاهای دیگران حفظ کنند. کریستیانو رونالدو در این بین بهترین بود. او هرگز مشروب نمی‌خورد و سیگار نمی‌کشید. وقتی به منچستر آمد مادر و خواهرش با او زندگی می‌کردند. هرازگاهی ممکن است در تبلیغات تلویزیونی یا جلد یک مجله یا در خلال تابستان در کلوب‌های شبانه لوس آنجلس (۵۱۹) ظاهر شود، ولی باور نکنید؛ او به خوبی می‌دانست چطور وقت خود را مدیریت کند.

جدای از مهارت و شهرت او، کریستیانو (و بازیکنان نسل او) مشغله‌های ذهنی بیشتری نسبت به دوران بازی من دارند. آن‌ها نسبت به مردم پنجاه سال پیش، برای نادیده گرفتن جهان خارج به نظم و انضباط دورنی بیشتری نیاز دارند. زمانی که پسر بچه بودم بزرگ‌ترین مشغله‌ام رادیو، روزنامه، کتاب (و کلیسا در روزهای یکشنبه) بود. با پدرم از رادیو به مسابقات بزرگ بوکس گوش می‌دادم (راندولف تورپین (۵۲۰)، شوگار ری رابینسون (۵۲۱) و آخرین مبارزات جو لوییس (۵۲۲) و جرسی جو والکوت (۵۲۳)) و نیز یکشنبه‌ها به خواننده معروف رونی رونالدی (۵۲۴) یا مسابقه تاپ آو د فرم (۵۲۵) گوش می‌دادیم. سینمای محلی ما، «پلازا»، حدود صد یارد از خانه ما فاصله داشت (همیشه می‌شد برای دیدن فیلم‌های تارزان (۵۲۶) و فلش گوردون (۵۲۷) و دیدن بوستر کرب (۵۲۸) رفت). اما غیر از همه این‌ها، دعوای خیابانی، اسنوکر، مسابقات تخته نرد و فوتبال بود. هیچ تلفن یا تلویزیون رنگی شصت اینچ با سیصد کانال، یا گوشی همراه با میلیون‌ها اپلیکیشن، پست الکترونیک، فیسبوک و اینترنت وجود نداشت.

همیشه به بازیکنانم فشار می‌آوردم که مراقب چیزهایی که حواس‌شان را پرت می‌کرد، باشند. نگرانی همیشگی من درمورد بازیکنان انگلیسی، مشروبات الکلی و قمار است. ضعف در مقابل مشروبات الکلی، بسیاری از حرفه‌ای‌ها را نابود کرد، درحالی که شرط‌بندی مانند سرطانی در

رختکن پیشروی می‌کرد. من همیشه اطلاعاتی دقیق در مورد بازیکنانی داشتم که در کلوب‌های شبانه حضور پیدا می‌کردند چون صاحبان کلوب‌ها و هواداران با من تماس می‌گرفتند و خبر می‌دادند. حداقل این پیگیری‌ها برای من در مورد بازیکنان خارجی کمتر بود. همچنین نهایت تلاش‌مان را می‌کردیم تا آن‌ها پول خود را برباد ندهند، اگرچه نگاهی به پارکینگ باشگاه، عدم‌موفقیت ما را تایید می‌کرد. هرازچندگاهی خبرهای نگران‌کننده‌ای در نشریات چاپ می‌شد که برخی بازیکنان در قمارخانه پول زیادی را بر باد داده‌اند. بعد از آن مشاوران مالی و وکلایی را برای مشاوره خبر می‌کردیم. حتی یک نفر پیشنهاد داد که بازیکنانی که در فکر ازدواج هستند، این کار را در اسکاتلند انجام دهند چون قوانین ازدواج در آنجا نسبت به انگلستان برای مردها مطلوب‌تر است. به همین دلیل بود که کریستیانو رونالدو می‌گفت زمانی که وقتش برسد فقط در اسکاتلند ازدواج خواهد کرد.

این حقیقت دارد که فوتبالیست‌ها به ندرت برای مطالعه و موفقیت در امتحانات دبیرستان وقت صرف کرده‌اند و به همین دلیل است که آن‌ها در زمین بازی موفقند. وقتی سیستم آکادمی فوتبال آغاز به کار کرد، ساختار دوازده ساعت آموزش و دوازده ساعت تمرین (شامل مسابقات) در هر هفته را در خود جای داد که از نظر من نامتعادل بود. شغل من تولید فوتبالیست است. اما اگر هر بازیکن می‌خواست به دنبال مدارک

تحصیلی باشد (یا اگر والدینش از او این را بخواهند) ما موافق بودیم که باشگاه هزینه آن را پرداخت کند. البته به ندرت این اتفاق می افتاد؛ این پسرها فقط می خواهند فوتبالیست شوند. منافع تحصیلات عالی و چگونگی کمک به افراد برای داشتن زندگی بهتر را درک می کنم. ولی به شدت هم تصدیق می کنم که بسیاری از فوتبالیست هایی که در سن بیست و پنج سالگی آسیب می بینند یا آن هایی که دوره حرفه ای شان را در اوایل سی سالگی به پایان می رسانند (مخصوصاً آن هایی که در لیگ های پایین تر بازی می کنند)، از تحصیلات، مهارت ها یا امنیت مالی مورد نیاز برای داشتن زندگی شایسته در جهان امروز برخوردار نیستند. شغل مربی فوتبال مطمئناً این نیست که تضمین کند یک پسر می تواند یک زیست شناس یا یک متخصص ژئوفیزیک شود یا اینکه او را برای چهل یا پنجاه سال بعد از بازی حرفه ای مجهز و تأمین کند (مربی تضمین می کند که او گوش راست یا چپ عالی خواهد شد). با یازده برنده جایزه نوبل (۵۲۹) نمی توان قهرمان لیگ شد.

ما در مورد پسر بزرگمان مارک، با این موضوع مواجه شدیم که احتمالاً می توانست زندگی یک فوتبالیست حرفه ای را برای خود دست و پا کند. او برای تیم ذخیره آبردین بازی می کرد اما علایق دیگری نیز داشت و من و کتی می دانستیم که او در مورد زندگی فوتبالی مردد است. ما مراقب بودیم که هیچ گونه فشاری برای دنبال کردن راه من

بر او وارد نکنیم. بهترین حالت پیش آمد، زیرا او در دانشگاه شفیلد هالام (۵۳۰) و دانشگاه اروپایی (۵۳۱) پاریس به تحصیل پرداخت و به دنیای سرمایه‌گذاری علاقه‌مند شد و پس از پنج سال کار در مؤسسه سرمایه‌گذاری گلدمن ساکس (۵۳۲)، به تأسیس سازمان مدیریت سرمایه‌گذاری جنریشن (۵۳۳) کمک کرد، و حالا مدیری بسیار قابل احترام برای یک مؤسسه مالی در لندن است.

مطمئن‌ام بسیار شگفت‌انگیز است که یکی از بازیکنان جوانم نمرات ورود به دانشگاه کمبریج (۵۳۴) یا کالج امپریال لندن (۵۳۵) را کسب کند، اما کم و بیش تضمین می‌کنم که در آن صورت، نمی‌تواند وقت کافی را برای پیشرفت و رسیدن به تیم اول اختصاص دهد. این امر باعث توقف آن‌ها در مسیر فوتبال حرفه‌ای می‌شد. بازیکنان باتجربه‌تر قادرند با این مسئله کنار بیایند که مثال وینسنت کمپانی (۵۳۶) که تحصیلات خود را در دانشکده‌ی کسب و کار منچستر (۵۳۷) با نقش کاپیتانی منچسترسیتی ترکیب کرد، این موضوع را اثبات می‌کند. در تمام دورانم در یونایتد با بازیکنی دارای مدرک تحصیلی برخورد نکردم. کالین مورداک (۵۳۸) که وارد تیم اصلی نشد ولی در اوایل دهه ۱۹۹۰ در تیم جوانان ما بازی می‌کرد، در میانه دهه ۱۹۹۰ و درحالی که برای پرستون نورث‌اند (۵۳۹) بازی می‌کرد، مدرک حقوق خود را از دانشگاه

متروپولین منچستر (۵۴۰) دریافت کرد. اما مورد اک استثنای این قانون بود.

مشغله‌های فکری، تلفات سنگینی را بر افراد و سازمان‌ها تحمیل می‌کنند و به نظم و انضباط زیادی برای کنترل آن نیاز است. در یونایتد بازیکنان همیشه با تقاضاهایی از بخش تجاری و کسب و کار باشگاه روبه‌رو بودند. قابل درک بود زیرا بخش تجاری مسئول کسب درآمدهای تلویزیونی و اسپانسرها، فروش بلیت‌های جایگاه، برگزاری برنامه‌های سودآور و اداره سازمان تدارکات بود. بدون همه این درآمدها نمی‌توانستیم خیلی از کارها را انجام دهیم؛ مانند قراردادهای بزرگ، پرداخت دستمزدهای سنگین، بهبود امکانات تمرینی یا استفاده از هواپیماهای شخصی برای سفر یا مسابقات. اسپانسرها می‌خواستند با بازیکنان در تماس باشند و تقاضای آن‌ها سیری‌ناپذیر بود. وقتی درآمدهای تلویزیونی افزایش یافت و یونایتد در سراسر دنیا بهتر شناخته شد، تعداد حامیان مالی رو به افزایش گذاشت. حفظ بازیکنان در مقابل درخواست‌های تیم‌های تبلیغاتی بخش بزرگی از کارم بود. مایک فلان استاد ماهر همه این‌ها بود. تیم تجاری که طبیعتاً می‌خواستند پشت صحنه منچستریونایتد را به حامیان مالی نشان دهند، تمام این ایده‌ها را تولید می‌کردند و جریان درخواست‌های آن‌ها تمامی نداشت. مایک فلان یک فرد کارکشته در هماهنگی تمامی این

مسائل بود. او نقش واسطه ما را داشت و به دقت پیشنهادات را مورد بررسی قرار می‌داد. وی اطمینان حاصل می‌کرد که اکثر بخش‌های تبلیغاتی قبل از فصل به فروش برسد، در نتیجه بتوانیم با اطمینان بگوییم که الزامات ما راضی‌کننده بوده و این به ما اجازه می‌داد تا تقاضاهای اضافی در زمان بازی‌های فصل را نادیده بگیریم. بعضی از اسپانسرها دوست داشتند برای تماشای تمرین تیم بیایند و من با این مسئله مشکل داشتم. چون نمی‌خواستم کسی بداند چه کسی تمرین می‌کند و چه کسی مصدوم است. در نتیجه، تماشای آن‌ها را به چند دقیقه در آغاز جلسات محدود کردم، و غیر از آن، فقط در یکی دو برنامه ناهار یا شام شرکت می‌کردم.

یونایتد همیشه می‌خواست و تلاش می‌کرد که خیریه‌های محلی را مورد حمایت قرار دهد. هر جمعه بازیکنان در حدود ۱۰۰ پیراهن را امضا می‌کردند و آن‌ها را به خیریه‌ها تقدیم می‌کردند تا حراج‌شان کنند و به قیمت خوب به فروش برسانند. تنها سازمان جهانی را که ما تحت حمایت قرار دادیم، یونیسف بود و هر وقت که در تورهای خارجی بودیم، بازیکنان نتیجه کارهای خیرخواهانه خود را از نزدیک مشاهده می‌کردند. در تایلند (۵۴۱) ما از مسیر رودخانه، با اسکیف (۵۴۲) به دیدن مدرسه‌ای رفتیم تا بچه‌هایی را از نزدیک ملاقات کنیم که از فحشا نجات یافته بودند و در آفریقای جنوبی (۵۴۳) به پرورشگاه‌ها سر

زدیم. تجربیات عبرت‌انگیزی برای همه ما بود. اما بسیاری از کارهای خیرخواهانه ما در نزدیکی خانه‌هایمان انجام می‌شد زیرا هم می‌خواستیم شهروندان خوبی باشیم و هم ثابت کنیم که نگران همه مردم منچستر هستیم. در سال ۲۰۰۶ گروه خاصی به نام مؤسسه خیریه منچستریونایتد (۵۴۴) را تأسیس کردیم که فعالیت‌های خیرخواهانه باشگاه (مخصوصاً در مدارس و بیمارستان‌های محلی) را زیر نظر داشته باشد. بازیکنان به مدارس می‌رفتند و از بچه‌های بیمار عیادت می‌کردند. تمام این‌ها کارهای بزرگی بود اما من تمام آن‌ها را با دقت زیر نظر داشتم، چون مهم‌ترین چیز پیروزی در بازی شنبه بود. طرفداران به خاطر اعمال انسان‌دوستانه‌ای که به قیمت سه امتیاز برای شما تمام شود، از شما تشکر نمی‌کنند.

بازی‌های بزرگ مشغله‌های ذهنی بیشتری دارند. هنگامی که اولین طعم این نوع چالش را در آبردین چشیدم، بعد از رسیدن به فینال جام باشگاه‌های اروپا در ۱۹۸۳ بود، یکی از اولین چیزهایی که انجام دادم اطمینان از این بود که همسر و دوست دختر بازیکنان نقش آن‌ها را درک کنند. بنابراین، به شوخی یادداشتی برای همه آن‌ها نوشتم و توضیح دادم که مسئولیت آن‌ها جمع کردن خمیردندان، مسواک، پتو و دیگر وسایل ضروری برای سفر به سوئد است و آن‌ها را به پیتودری فراخواندم تا انتظارات دیگری که از آن‌ها داشتم بیان کنم. شنیدم که

شوخی من را بد متوجه شده‌اند. وقتی وارد سالن پیتودری شدم، جمعی از خانم‌های ساکت و عبوس را دیدم. به‌خاطر شوخی که نتیجه معکوس داشت از همه عذرخواهی کردم. به آن‌ها گفتم که مقصودم از این یادداشت، دور هم جمع کردن آن‌ها بود تا بتوانیم برای مهم‌ترین بازی دوران حرفه‌ای شوهران‌شان و شاید بزرگ‌ترین فرصتی که در آن شرکت کرده‌اند آماده باشیم. از آن‌ها خواستم که شوهران‌شان را به اندازه کافی برای این بازی آماده کنند و اینکه تحت هیچ شرایطی نباید حواس آن‌ها را پرت کنند. بعد از اتمام صحبت‌م از آن‌ها پرسیدم سؤالی ندارند؟ سؤالی نبود. همه درخواستم را درک کرده بودند: پرت کردن حواس ممنوع.

طرفدارانی وجود دارند که در فرودگاه دور ما جمع می‌شوند و در لابی هتل ازدحامی از عکاسان شکارچی به‌وجود می‌آید. هنگامی که یونایتد سال ۲۰۰۹ در فینال لیگ قهرمانان مقابل بارسلونا در رم بازی داشت، از مدیر هتل درخواست کردم که ورودی را به روی هواداران باز نکند؛ هدفم حذف هرگونه هیاهو و جنجال قبل از بازی بود. در گذر سال‌ها، یافتم که قادرم خود را از التهاب و شایعات بی‌اساس که اطراف منچستریونایتد پخش بود دور نگه دارم. هرازگاهی مطلع می‌شدم که کادر مربی‌گری درباره چیزهایی صحبت می‌کنند و من سرنخی ندارم چون غرق افکارم بودم. هنگامی که به بازی‌های بزرگ نزدیک

می‌شدیم، خودم را در پيله ذهنی‌ام از همه جدا می‌کردم. اگر کسی مسئله‌ای مرتبط با تیم را مطرح نمی‌کرد، به زحمت چیزی می‌شنیدم. فقط می‌خواستم بر یک چیز مهم (شغلم) تمرکز داشته باشم. وقتی در افکارم گم می‌شدم، کتی همیشه می‌گفت: «تو که حواست به من نیست.» او درست می‌گفت.

هر از گاهی مشغله‌هایی وجود داشت که می‌توانستم از آن اجتناب کنم. مثلاً دعوای قضایی که در اواخر دهه ۱۹۷۰ درگیرش بودم. زمانی بود که از سنت‌میرن برای اخراج بی‌دلیل به دادگاه شکایت کردم. من بی‌اختیار و از روی احساسات عمل کردم و حالا که به آن فکر می‌کنم، بهتر بود که هر ثانیه از تفکرم را بعد از رفتن به آبردین به‌عنوان یک مدعی قهرمانی صرف می‌کردم.

هر زمان که درگیر یک بازی بزرگ می‌شدیم، همیشه به بازیکنان می‌گفتم: «فکر لحظات نباش، به بازی فکر کن.» یعنی هیاهوهای دیگر بی‌اهمیت است، مانند هیاهوهای گروه‌های موسیقی قبل از بازی، لباس‌های جدید، هوادارانی که استادیوم آمده‌اند. اولین باری که یونایتد را در سال ۱۹۹۰ به فینال ویمبلی بردم، به اندازه یک نوجوان در شب‌های یک‌شنبه هیجان‌زده و مبهوت اطرافم بودم. همان‌کاری را انجام می‌دادم که دیگران نیز انجام می‌دادند و تیم را برای بررسی زمین، بیرون بردم. روز بسیار گرمی بود و همه در لباس‌های مان پختیم،

ناگهان متوجه شدم چه اشتباه احمقانه‌ای مرتکب شدیم که باعث می‌شد بازیکنان آب بدن خود را از دست بدهند. بازرسی زمین تأثیری در نتیجه نداشت بنابراین از همه خواستم که به رختکن برگردند. تنها یک راه برای لذت بردن از فینال وجود دارد و آن برنده شدن است. هیچ‌کس بازنده‌ها را به‌خاطر نمی‌سپارد.

شکست

وقتی با اشخاص موفق برخورد می‌کنیم، نمی‌توانیم تصور کنیم که روزی شکست خورده باشند. ستاره‌های ورزشی مانند راجر فدرر (۵۴۵)، سرنا ویلیامز (۵۴۶) یا در گذشته، محمدعلی کِلی (۵۴۷) و استرلینگ ماس (۵۴۸) را تماشا می‌کنید و محال است که آن‌ها را بازنده تصور کنید. همین مسئله به دیگر بخش‌های زندگی تعمیم می‌یابد؛ جایی که فردی با موفقیت‌های بسیار، هر چیزی را که در چننه دارد به نمایش می‌گذارد. وقتی به نقاشی‌های ال‌اس لوری (۵۴۹) نقاش منچستری که برای تفسیرهای تلخ از شهر و زندگی صنعتی بسیار معروف است نگاه می‌کنم، بسیار سخت می‌توانم باور کنم که او تاکنون تصویر بدی هم کشیده باشد؛ یا اگر یکی از کتاب‌های روبرت کارو (۵۵۰) درباره رئیس جمهور لیندون بی جانسون (۵۵۱) را خوانده باشید، برای‌تان قابل تصور نیست که نوشتن پاراگرافی بدون عبارات دقیق و پالایش‌شده برایش دشوار باشد. اما همه ما روزی شکست را

تجربه کرده‌ایم. شکست بعضی را فلج می‌کند، و برعکس، بعضی را برمی‌انگیزاند. این اراده درونی‌ام برای اجتناب از شکست بود که همیشه انگیزه فوق‌العاده‌ای برای موفقیت را برایم فراهم می‌کرد.

بعد از اینکه در سال ۱۹۶۹ رنجرز را ترک کردم، برایم راحت بود که احساس یک بازنده را داشته باشم. زندگی را در بالاترین سطح فوتبال چشیدم اما می‌دانستم هرگز مهره تأثیرگذار هیچ مربی نبودم و هنگامی که بعد از دو سال از باشگاه منتقل شدم، تمام چیزی که داشتم مدال نقره مربوط به نایب قهرمانی جام حذفی اسکاتلند بود. متأسفانه ما در آخرین بازی فصل ۱۹۶۸-۱۹۶۷ در لیگ اسکاتلند به آبردین باختیم. در نتیجه احساس افسردگی شدیدی در زمان حضور در فالکرک به من دست داد ولی مصمم بودم تا از پا ننشینم.

فکر می‌کنم افرادی که در آبردین و یونایتد با من کار کردند، تا اندازه‌ای نگرش مشابهی نسبت به شکست دارند. نگرش کلی‌ام به زندگی را می‌توانستم به صدویک ثانیه وقت اضافه خلاصه کنم که باعث شد منچستر یونایتد شکست صفر بر یک در مقابل بایرن مونیخ را در فینال لیگ قهرمانان ۱۹۹۹ به پیروزی دو بر یک تبدیل کرد. به قدری به پایان بازی نزدیک بودیم که روبان‌های بایرن مونیخ را به دور کاپ گره زده بودند و رئیس یوفا هم دیگر آماده می‌شد که جام را به آن‌ها تقدیم کند، ولی تسلیم‌ناپذیری ما روبان‌ها را به رنگ قرمز تغییر داد. نه سال

بعد وقتی برای فینال لیگ قهرمانان در سال ۲۰۰۸ آماده می‌شدیم، فیلم سه دقیقه آخر بازی ۱۹۹۹ را پخش کردم و به بازیکنان اهمیت هرگز تسلیم نشدن را یادآور شدم. برای من تسلیم، تنها زمانی مفهوم پیدا می‌کند که مرده باشم.

وقتی زندگی خود را به‌عنوان مربی شروع کردم، هرگز خوابِ مربی‌گری منچستریونایتد را هم نمی‌دیدم. همه‌ی آن چیزی که فکر می‌کردم بقا و ادامه راهم بود. هر زمان که به باشگاهی می‌پیوستم (ایست استریلینگ‌شایر، سنت‌میرن و آبردین) با خودم فکر می‌کردم: «برای شکست به اینجا نیومدم.» این هم یکی از محرک‌های من بود. همیشه از تحقیر شدن وحشت داشتم و شکست همیشه پس ذهنم را آزار می‌داد. به آرامی با خود می‌گفتم: «شکست... شکست نخور.» زمانی که به‌عنوان مربی به ایست استریلینگ‌شایر ملحق شدم، تنها صلاحیتی که برای گرفتن این شغل داشتم این بود که قبلاً بازیکن بودم، داشتن مدرک مربی‌گری و توانایی تصمیم‌گیری‌ام بود. چیز دیگری نمی‌دانستم. چهار هفته قبل یک بازیکن سی‌ودو ساله بودم، ناگهان تبدیل به یک مربی شدم؛ البته مربی پاره‌وقت که امیدوار بود به اندازه‌ای دوام بیاورد که چیزهایی دستگیرش شود. بعد از اینکه به سنت‌میرن رفتم و اولین طعم موفقیت مربی‌گری را چشیدم، حسی به من می‌گفت که در آبردین هم موفق خواهم شد. این اولین باری بود

که مربی تمام وقت باشگاه بودم. باشگاه هم پتانسیل پیروز شدن را داشت (تیم اول شهر بود و مالک خوب، امکانات مناسب و معقول و بازیکنان سرحالی داشت).

تنها در آخرین سال حضورم در آبردین بود که نقشه راه آینده‌ام را ترسیم کردم. قبل از آن فقط بر بقا و عدم شکست متمرکز بودم. موفقیت تمام عیاری که سلطیک در فصل ۱۹۶۶-۱۹۶۷ خود به دست آورد، یعنی در پنج رقابت مختلف پیروز شدند، شبیه به معجزات و افسانه‌ها بود. حتی در قوی‌ترین فصل‌مان در منچستریونایتد ترس از شکست و تقلا برای پیروزی مرا به حرکت وامی‌داشت. اگرچه کمک کردم تا قفسه جام‌ها در اولدترافورد را پر کنم، اما باشگاه تحت رهبری من هرگز موفق نشد تمام فصل، لیگ را بدون شکست پشت سر بگذارد ولی آرسنال فصل ۲۰۰۳-۲۰۰۴ را بدون حتی یک شکست به پایان رساند. تجربه شکست دادن یا به‌طور خاص‌تر، نحوه واکنش مربی نسبت به آن، بخش ضروری و مهم تبدیل شدن به یک برنده است.

قبل از هر بازی همیشه دلشوره می‌گرفتم و هرگز هم از بین نمی‌رفت و هیچ‌گاه هم نتوانستم از شر آن خلاص شوم. زمان بازی در رنجرز هم به شدت عصبی و مضطرب بودم چون هرگز احساس نکردم که مربی به من اعتماد داشته و حس می‌کردم در همه حال باید خودم را در تیم به اثبات برسانم. اما انگار در طی زمان بدتر هم شد، اهمیتی هم

ندارد چندان جام به قفسه‌ها اضافه کرده باشم، چون انتظارات و فشار نیز همراه آن افزایش یافت. هر زمان که برای بازی با لیورپول به آنفیلد می‌رفتیم، دلشوره می‌گرفتم.

بدترین زمان همیشه هنگام گرم کردن قبل از بازی بود که از آن متنفر بودم. اگر قرار بود بازی ساعت سه عصر شروع شود، بین یک‌وپانزده دقیقه تا یک‌وچهل‌وپنج دقیقه بعدازظهر آخرین توصیه‌ها را به تیم می‌کردم. سپس بازیکنان را تنها می‌گذاشتم. به بهترین شکل ممکن آماده بودیم و حرف‌های لحظه آخر فقط بازیکنان را به این فکر می‌انداخت که شاید مربی به آن‌ها اعتماد ندارد. ساعت دو دستیارم اسامی تیم را به داور تحویل می‌داد و ما هم ترکیب تیم رقیب را می‌فهمیدیم. سپس همه گرم‌کن به تن می‌کردند و رختکن در حدود ساعت دو و پانزده دقیقه بعدازظهر خالی می‌شد. از سی دقیقه بعدش متنفر بودم؛ انگار هیچ‌وقت تمام نمی‌شد. در این مدت اغلب در رختکن تنها می‌نشستم و عقربه‌های ساعت آویزان به دیوار قصد جلو رفتن نداشتند.

در خلال گرم کردن قبل از بازی، هنگامی که در اولدترافورد بازی می‌کردیم، در دفترم می‌نشستم و بروشور بازی را مطالعه می‌کردم یا پای تلویزیون بودم و مسابقه اسب‌دوانی را تماشا می‌کردم. گاهی سرگردان بودم و سعی می‌کردم کسی را برای صحبت پیدا کنم. گاهی

اوقات مربی تیم مهمان به دفترم می‌آمد و فنجان چای با هم می‌نوشتیدیم. اگر دراستادیوم تیم میزبان بودیم، تنهایی قبل از بازی خیلی بدتر بود چون دفتری نداشتم که به آن پناه ببرم. خودم را روی صندلی رختکن تنها می‌یافتم. به‌طور حتم در سال‌های آخر، این احساس به دلیل ترس از شکست نبود. در عوض دلهره، نگرانی و عدم اطمینان بود که همیشه حول موقعیت‌های بزرگ و حساس وجود داشت و ممکن بود وقتی انجام خواسته‌های خود به دیگران وابسته باشد، تشدید هم بشود. اطمینان دارم رهبران دیگر نیز فارغ از اینکه چقدر اعتماد به نفس خود را به رخ دیگران می‌کشند، این احساس را تجربه کرده‌اند.

حتی اکنون که بازی‌های منچستریونایتد را از خانه تماشا می‌کنم دلشوره دارم. هرگز سعی نکردم از شر آن خلاص شوم. شاید بعضی‌ها قبل از اجرای برنامه‌ای بزرگ یا مواجهه با امری مهم سعی کنند که اعصاب خود را با نفس‌های عمیق یا نوشیدنی آرام کنند، اما من هرگز این کار را نکردم. من کاملاً پذیرفتم که نگرانی بخشی از شغلم است و همیشه در سرتاسر زندگی همراهم بود و اگر این نگرانی که نشانه خوبی برای تمایل به موفقیت بود، زمانی ناپدید می‌شد، می‌فهمیدم که دیگر توانایی انجام این کار را ندارم.

مثال قدیمی "از شکست بیشتر از پیروزی درس می‌گیریم"، برای من هم صدق می‌کرد. درحالی که گاهی ادعا می‌کنم که به عقب برنمی‌گردم، ولی در حقیقت درست نبود. مدام برای بازیکنان درباره شکست‌ها حرف نمی‌زدم و درحقیقت تلاش می‌کردم هرچیزی که فکرم را مشغول می‌کرد، پنهان کنم اما در خلوت خودم همیشه زمان بیشتری را برای اندیشیدن به بازی‌هایی اختصاص می‌دادم که بازنده بودیم، نه برنده. همچنین حقیقت دارد که در طول هر فصل، اگر ما در بازی مهمی که باید پیروز میدان می‌شدیم، شکست می‌خوریم، در طول تابستان در پی یافتن دلایل آن بودم. طوری که بتوانم قبل از شروع فصل بعد، اشتباهات را اصلاح کنم. دلایل مختلف کلافه‌ام می‌کرد.

سابقه‌ی کاری من پر از شکست است. بین ده آگوست ۱۹۷۴، روزی که اولین مربی‌گری‌ام را در ایست استریلینگ‌شایر انجام دادم تا نوزده می ۲۰۱۳، روزی که زمین را برای آخرین بار به‌عنوان مربی منچستر یونایتد ترک کردم، تیم‌های من حدود دو بازی از هر ده بازی را باختند. همچنین مساوی‌هایی داشتیم که آن‌ها را بدتر از شکست می‌دانم. بنابراین فرصت‌های زیادی برای یادگیری از شکست‌ها و بدبیاری‌ها داشتم. اگرچه خیلی خودم را درگیر آمار و ارقام نمی‌کنم، اما نرخ کلی پیروزی‌هایم به‌عنوان مربی زیر شصت درصد بود. در بهترین فصل منچستر یونایتد هفتاد و دو درصد بازی‌ها را بردیم.

در موقعیت‌هایی هم خراب‌کاری می‌کردیم و حتی ذره‌ای آن را دوست نداشتم مانند دو بازی متوالی در لیگ که در فصل ۱۹۹۶-۱۹۹۷ باختیم: پنج بر صفر به نیوکاسل و شش به سه به ساوت‌همپتون. هیچ دو بازی متوالی دیگری را به‌خاطر ندارم که یازده گل دریافت کرده باشیم. در سال ۱۹۹۵ در فاصله هفت روز هم لیگ و هم جام حذفی را واگذار کردیم (یکی به بلکبرن روورز (۵۵۲) و دیگری به اورتون). با این حال، هرگز به بدبیاری‌هایی مانند بایر لورکوزن در سال ۲۰۰۲ گرفتار نشدیم. آن‌ها در بازی تعیین‌کننده بوندس لیگا، فینال جام حذفی آلمان و فینال لیگ قهرمانان به میدان رفتند و در هر سه بازی شکست خوردند. برای فراموش کردن این شکست‌ها به چیزی بیشتر از چندین قرص آرام‌بخش نیاز خواهید داشت.

در آبردین و یونایتد زمانی که تیم‌ها به‌درستی سازمان‌دهی می‌شدند، همیشه فکر می‌کردم شکست‌ها یا نتایج ناامیدکننده بیشتر به این دلیل بود که ما در انجام وظایف‌مان اشتباه می‌کردیم، نه اینکه به‌خاطر عملکرد خوب رقیب باشد. به‌نظرم این دیدگاه را نسبت به شکست بهتر دیدم چون به این معنی بود که کنترل اوضاع در دست خودمان است و می‌توانیم وضعیت را بهبود بخشیم. همیشه بعد از شکست مربی بهتری بودم. به هر دلیلی، مرا تیزبین‌تر و هوشیارتر می‌ساخت. شاید گاهی می‌خواستم ثابت کنم که یک بازنده نیستم و گاهی هم

می‌خواستم از یک شکست انتقام بگیرم. بعد از فصل ۱۹۹۳-۱۹۹۴ هر سالی که ما قهرمان نمی‌شدیم برایم مانند یک شکست بود. در نقاطی از زندگی‌ام اشتیاق و نیاز به پیروزی نسبت به ترسم از شکست پیشی گرفته بود. پیروزی نوعی افتخار بود. این مهم نبود که تیم اصلی بوده یا تیم ذخیره‌ها. باختن یک ابزار قدرتمند مدیریت بود البته تا جایی که تبدیل به عادت نشود و این رویکرد را تا آخر دوره حرفه‌ایم دنبال کردم. بعد از اینکه قهرمانی در لیگ برتر سال ۲۰۱۲ را به منچستر سیتی با اختلاف کم و گذار کردیم، مورد طعنه‌های زشت برخی از هواداران سرسخت ساندرلند (۵۵۳) در استادیوم آو لایت (۵۵۴) (که در آن موقع اسم نامناسبی به‌نظر می‌رسید) قرار گرفتیم. بعد از آن در رختکن، رو به تمام بازیکنان گفتم (و تأکیدم بر جوان‌ترها بود) که آن‌ها باید این برخورد را هر زمانی که در ساندرلند بازی می‌کنند، به یاد بیاوردند، همین اتفاق هم افتاد. فصل بعد برگشتیم و آن‌ها را یک بر صفر شکست دادیم.

شکست‌ها هرگز مرا از پا در نمی‌آوردند، اگرچه می‌دانم حالا به دلیل بازنشستگی و دور بودن از ماجرا، گذشته درخشان‌تر به‌نظر می‌رسد. ولی هیچ تغییری در این حقیقت وجود ندارد که از سال ۲۰۰۸ ما سه بار به فینال جام قهرمانان رسیدیم و فقط یک بار پیروز شدیم. لحظات زیادی را با ناامیدی سپری کردیم. در اکتبر ۱۹۸۹ منچستر یونایتد

به عنوان حمایت از سنت جانسون (۵۵۵) و کمک به بازگشایی استادیوم جدیدشان، مک دیارمید پارک (۵۵۶)، در یک بازی دوستانه نیم فصل شرکت کرد. بازی را یک بر صفر پیروز شدیم ولی عملکرد ما رقت انگیز بود. بعد از بازی برای فرار از واقعیت، به هتل برگشتم. دستیارم، آرچی ناکس در زد و به من گفت که باید در ضیافت بعد از بازی و با حضور هر دو تیم شرکت کنم. روی تختم دراز کشیده بودم و به او گفتم: «من نمیام، نمی خوام با این بازیکن ها روبه رو بشم. اصلاً خوب نبودن.» آرچی حق داشت. اگر چه کمی طول کشید، اما سرانجام خودم را مجبور کردم تا بروم، البته می دانستم در آن شرایط هم صحبتی من برای هیچ کس خوشایند نبود. چند باخت دیگر را به خوبی به یاد دارم، زیرا نمی توانستم بعد از شکست آبردین به داندی یونایتد (۵۵۷) در فینال جام حذفی اسکاتلند در فصل ۱۹۸۰-۱۹۷۹ بخوابم، و بعد از شکست پنج بر یک یونایتد در مقابل منچستر سیتی در سال ۱۹۸۹ مستقیم به خانه رفتم که بخوابم. دوتا از بدترین شکست های ما، در بازی های لیگ قهرمانان بود (در مقابل بورسیا دورتموند (۵۵۸) در ۱۹۹۷ و رئال مادرید در ۲۰۱۳). این شکست ها از تحقیر باخت پنج بر صفر توسط نیوکاسل در سال ۱۹۹۶، پنج بر صفر در مقابل چلسی در سال ۱۹۹۹ و فینال جام حذفی در مقابل شفیلد ونزدی (۵۵۹) در سال ۱۹۹۱ دردناک تر بودند.

زمانی که مطمئن می‌شدم که دیگر شکست خورده‌ایم، همیشه تلاش می‌کردم برای حفظ روحیه هم که شده، اطمینان حاصل کنم که شکست بدتر نشود. در اکتبر ۲۰۱۱ با منچستر سیتی در اولدترافورد بازی کردیم و شش بر یک شکست خوردیم. این بدترین شکستی بود که توسط تیم همشهری در بیست و دو سال گذشته به ما تحمیل شد و بدترین شکست خانگی از سال ۱۹۵۵ بود که آن هم منچستر یونایتد توسط منچستر سیتی پنج بر صفر درهم کوبیده شده بود. خنده‌دار بود که ما در بیشتر زمان بازی از آن‌ها برتر بودیم. منچستر سیتی دو گل قبل و بعد از وقت استراحت زد و ما بازی را به سه بر یک کشانیدیم و در سیزده دقیقه پایان بازی سه گل دیگر دریافت کردیم. حالا که فکرش را می‌کنم، می‌بینم باید با تمام قدرت دفاع می‌کردیم تا سه گل آخر را نخوریم تا کار به تیت‌های وحشتناک روزنامه‌ها و تمسخر هواداران حریف نکشد. مهم‌تر اینکه ما لیگ را همان سال با تفاضل گل به منچستر سیتی واگذار کردیم که این نتیجه را عذاب‌آورتر کرد.

مدیریت رسانه‌ها بعد از شکست بسیار طاقت‌فرسا بود. صحبت‌های کلی مطرح می‌کردم ولی هرگز سعی نکردم بازیکن خاصی را به باد انتقاد بگیرم؛ اگرچه به یاد دارم در ناراحتی‌هایم بعد از شکست پنج بر چهار مقابل چلسی در بازی جام حذفی فصل ۲۰۱۲ انتقادهایی از نانی (۵۶۰) کردم. اگر یک مهاجم موقعیتی را از دست بدهد، یا وقتی مدافع پاس

رو به عقب گشوده‌ای ارسال می‌کند یا دروازه‌بان روی بازی تمرکز نداشته باشد، خود بازیکن بهتر از هر کسی می‌داند که چه اشتباهی مرتکب شده است. بهترین بازیکنان، سفت و سخت‌ترین منتقدان خود هستند و نیازی ندارند که صحبت‌های انتقادآمیز مرا در روزنامه‌های روز یک‌شنبه بخوانند. چون این حرف‌ها کمکی به آن‌ها نمی‌کند. معمولاً سعی می‌کردم با نشانه گرفتن انگشت اتهام به سوی تاکتیک‌های رقیب یا تصمیم دآوری، توجه گزارشگران را از تیم و بازیکنان منحرف کنم. همیشه می‌توانستم دلایل زیادی برای باخت تیم پیدا کنم که خودمان را تبرئه کنم، اگرچه ته‌دلم می‌دانستم که هیچ‌کس جز خودمان را نباید مقصر بدانم. همیشه تصورم این بود که نقشم در زمان‌های بحرانی دور کردن انتقادهای ویرانگر از بازیکنان است.

یک شکست بزرگ می‌تواند خسارت سنگینی به تیم وارد کند. می‌تواند اعتماد به نفس آن‌ها را خدشه‌دار کند و در صورت عدم مراقبت و احتیاط، پیامدهای آن باقی خواهند ماند. هر زمان که در بازی مهمی خوب بازی می‌کردیم، ولی نتیجه را واگذار می‌کردیم سعی می‌کردم حرفی نزنم. هیچ‌کس نمی‌تواند پیامی را در آن لحظه جذب کند. می‌توان به دروغ، بازیکنان را دلداری داد ولی کسی به حرف‌های شما گوش نمی‌دهد. بنابراین فقط دستی به سرشان می‌کشیدم. آن‌ها

منظورم را می‌فهمیدند (شاید به این دلیل که خودشان هم این وضعیت را احساس می‌کردند). در فوتبال، کوچک‌ترین نشانه‌ای از آسیب‌پذیری شما، در حکم بالا رفتن آدرنالین خونِ رقباست، به‌طوری‌که حتی یک بازنده هم می‌تواند برنده میدان شود.

وقتی می‌بازیم مخصوصاً اگر تحقیر شویم، آن را همیشه در خاطر خواهیم داشت. در فوتبال مهم نیست که در بازی بعدی چقدر متفاوت ظاهر شوید در هر صورت، همه می‌دانند تیم، بازی قبلی خود را باخته است. بازیکنان این را می‌دانستند، هواداران می‌دانستند و نشریات هم مانند شغال عوعو می‌کنند. فشار ناخواسته‌ای بر تیم وارد می‌شود؛ شبیه اینکه قسمت بسیار کوچکی از ژاکت‌تان پاره شده باشد، اگر فوری جلوی پاره شدن بیشتر آن را نگیرید، بدتر خواهد شد. عکس این قضیه هم صادق است. وقتی حریف فقط با تمرکز بر حذف نشدن وارد میدان می‌شود، دقیقاً مانند این است که حتی قبل از شروع بازی، یک یا دو گل جلو هستید.

صبح روز بعد از شکست به زمین تمرین برمی‌گردیم. همه را دور خود جمع می‌کنم و می‌پرسم: «از سرتیترهای امروز خوشتون میاد؟» یا «از اتفاقات دیشب که برای تیم افتاد خوشحالین؟» اخم در صورتم نمایان بود و نمی‌توانستم شوخی کنم اما مصمم بودم که اعتماد بازیکنان را دوباره بسازم. بعد از هر شکستی در خود فرو می‌روم و عبوس می‌شوم.

بازیکنان به من نگاه می‌کنند و بین خودشان پچ پچ می‌کنند: «برج زهرماره، امروز از اون روزاست» مطمئن‌ام هیچ‌کدام دوست ندارند در رستوران نزدیک من باشند. چیزی شبیه این می‌گویم: «وقتی انتظارات دیگران رو برآورده نمی‌کنین، فقط خودتون رو ملامت کنین. حق ندارین کس دیگه‌ای رو سرزنش کنین. همه می‌دونیم که ما خیلی بهتر از این هستیم و خودمون رو دست-کم می‌گیریم. در باشگاه ما باختن بازی، خبر بدیه، پس تلاش کنین که از این اتفاق‌ها نیفته. بیاین در مورد اتفاقات خوبی صحبت کنیم که کسب کردیم (تمام عملکردهای خوب و عالی). می‌خوام برای مصاحبه مطبوعاتی بعد از بازی حاضر بشم و بگم: عالی بود. این عملکردی عالی بود. می‌خوام بتونم بگم: آفرین رونی، عالی بودی ولبک (۵۶۱)، کارتو خیلی خوب انجام دادی چیچاریتو (۵۶۲)». بازیکنان مرا خوب می‌شناسند می‌دانند پیروزی برایم چقدر بالارزش است و رفته‌رفته این حساسیت به خودشان هم سرایت می‌کرد و در نهایت آن را به بازیکنان جدید هم انتقال می‌دادند. در منچستریونایتد ویروسی را به همه تزریق می‌کنیم؛ ویروسی به نام پیروزی.

قهرمانی منچستر سیتی در لیگ برتر سال ۲۰۱۲ خیلی سوزناک بود؛ مخصوصاً به دلیل اینکه جام را تنها به‌خاطر تفاضل گل از دست دادیم. البته این شکست نیروبخش هم بود، زیرا ما را به کار بیشتر واداشت

که سال بعد توانستیم لیگ را تصاحب کنیم که این بار منچستر سیتی یازده امتیاز از ما عقب‌تر بود. بعد از اولین لیگی که در ۱۹۹۳ تصاحب کردم، هر زمان که در جایگاه دوم لیگ به کار خود خاتمه می‌دادیم (پنج بار این اتفاق افتاد)، سال بعد قهرمانی لیگ مال ما بود. شکست خوردن فایده‌هایی هم دارد (اگرچه نمی‌خواهم تبدیل به عادت شود). اعضای تیم برای پیروزی تشنه می‌شوند و برای گرفتن انتقام، با غرور تلاش می‌کنند.

فوتبال پر از بدبیاری‌هایی فراتر از دردهای ساده شکست است، اما غصه خوردن هیچ فایده‌ای ندارد. هیچ برهه‌ای را به یاد ندارم که تک‌تک بازیکنان با هم در اوج و آماده بازی بوده باشند. همیشه تعدادی مصدوم بودند. البته طبیعی بود که یک‌دهم تیم مصدوم باشند. همچنین به یاد ندارم که یکی از رقبای همیشگی ما نتواسته باشد بازیکنی که در آستانه بستن قرارداد با او بودیم را از چنگ ما در نیاورد. دسامبر ۲۰۰۹ نمایشی هولناک بود. چهارده بازیکن تیم اصلی به دلیل مصدومیت به بازی نرسیدند (دو دروازه‌بان، هفت دفاع، سه هافبک و دو مهاجم). انتخاب یازده بازیکن از میان این چهارده نفر آسیب‌دیده بدون شک می‌توانستند هر تیمی را در اروپا شکست دهند. در حالی که آن‌ها روی نیمکت یا نزد پزشک تیم بودند، ما بازی خانگی در مقابل آستون ویلا و بازی خارج از خانه در مقابل فولهام را شکست خوردیم. گاهی هم با

بیماری‌های مسری که به تیم هجوم می‌آوردند درب و داغان می‌شدیم: از اواخر ۱۹۹۴ تا شروع ۱۹۹۵، اوضاع به‌قدری وخیم بود که حتی در نظر گرفته بودم که تمرین را تعطیل کنم. نه بازیکن ما با آنفوانزا زمین‌گیر شدند، درحالی که آن‌ها بستری بودند، به ناتینگهام فارست، لسترسیتی (۵۶۳)، ساوت‌همپتون، نیوکاسل یونایتد و کریستال پالاس امتیاز دادیم. برای مصدومان و آنفلوانزا کاری از دستم برنمی‌آمد؛ باید بهترین تلاش خود را ارائه می‌کردیم.

در بازار نقل و انتقالات هم تصمیمات زیادی اتخاذ کردیم که باعث پشیمانی‌مان شد اما زمان به عقب برنمی‌گشت. منچستر یونایتد احتمالاً می‌توانست با بازیکنانی که در نظر گرفته بودیم اما قرارداد نبستیم، چندین عنوان قهرمانی دیگر کسب کند. در سال ۲۰۰۳ برای دیدن بازی پیتربچک (۵۶۴) دروازه‌بان تیم رن (۵۶۵) در بازی مقابل اوسر (۵۶۶) راهی فرانسه شدم. احساس می‌کردیم چک برای بازی در لیگ برتر خیلی جوان باشد، اما چک به چلسی رفت و در طول یک دهه بازی، دویست و بیست بار دروازه را برای باشگاه بسته نگه داشت. در سال ۱۹۹۹ بعد از اینکه پیتراشمایکل بازنشستگی خود را اعلام کرد، به دنبال دروازه‌بان دیگری بودیم. از قبل به مارک بوسنیچ (۵۶۷) علاقه داشتیم که برای آستون ویلا (۵۶۸) بازی می‌کرد، خودم شخصاً به ادوین ون در سار (۵۶۹) علاقه‌مند بودم که در آژاکس (۵۷۰) بود.

زمانی که خواستم به مارتین ادواردز (۵۷۱)، رئیس باشگاه خبر بدهم که از بوسنیچ جواب مثبتی دریافت نکرده‌ایم، دیگر دیر شده بود و مارتین تعلل کرد و ون در سار به یوونتوس رفت.

دیدیه دروگبا هم مثال دیگری بود. او در المپیک مارسی (۵۷۲) بازی می‌کرد و برای بررسی او راهی شدیم اما باشگاه بیستوپنج میلیون پوند برای او تقاضا کرد و قبل از اینکه ما تصمیم نهایی را بگیریم، چلسی کار را یکسره کرد. زمانی که برای اولین بار در مورد توماس مولر (۵۷۳) که در جام جهانی ۲۰۱۰ و ۲۰۱۴، برای آلمان پنج گل به ثمر رساند، شنیدیم، بازیکنی ده ساله بود و در یک تیم آماتور در چند مایلی مونیخ بازی می‌کرد. او را در نظر گرفته بودیم ولی روز بعد او با بایرن مونیخ قرارداد بست.

قصد داشتیم با رونالدو، مهاجم برزیلی از کروزیرو (۵۷۴) در سال ۱۹۹۴ قرارداد امضا کنیم اما نتوانستیم اجازه قانونی کارش را دریافت کنیم و او به پی‌اس‌وی آینده‌وون در هلند رفت. روبین فان‌پرسی را از وقتی شانزده ساله بود و برای تیم ذخیره فاینورد بازی می‌کرد تحت نظر داشتیم، حتی همان موقع قیمتش شش میلیون پوند بود. جیم رایان که برای یازده سال در کادر مربی‌گری من بود و یک دهه بعد از آن هم مربی‌گری تیم فوتبال جوانان منچستر یونایتد را بر عهده داشت، برخورد نامناسب فان‌پرسی با هواداران را دید، البته او تنها کسی نبود

که از این رفتار فان‌پرسی خوشش نیامده بود. چون باشگاهش هم فوری او را به حالت تعلیق درآورد. بازیکنان بسیاری بودند که مایل به عقد قرارداد با آنها بودم (مانند آلن شیرر (۵۷۵) مهاجمی که وقتی برای تیم نیوکاسل بازی می‌کرد همیشه برای ما دردرس درست می‌کرد، یا گابریل باتیستوتای (۵۷۶) آرژانتینی که بیشتر دوره حرفه‌ای بازی خود را در ایتالیا گذارند، یا سمیر نصری (۵۷۷) که در سال ۲۰۱۱ به منچستر سیتی پیوست). بعد از آن و باز هم در سال ۲۰۱۱ با عجله با قطار از یوستون به لیل رفتم تا با مدافع جوان فرانسوی به نام رافائل واران (۵۷۸) قرارداد ببندم. در حالی که دیوید گیل با باشگاه لنز (۵۷۹) که واران در آن بازی می‌کرد، در مورد آخرین جزئیات قرارداد مشغول چانه‌زنی بود، ولی زین‌الدین زیدان از طریقی باخبر شد و او را برای رئال مادرید از چنگ ما درآورد. فکر می‌کنم خوزه مورینیو (۵۸۰) که مربی رئال بود، اصلاً بازی واران را ندیده بود. می‌توانستم اجازه دهم تا حسرت این تصمیمات از دست‌رفته، مانند خوره به جانم بیفتند، اما تلاش می‌کردم که از این قضیه دوری کنم. این انتخاب‌ها را ما انجام دادیم نه هیچ‌کس دیگر. نمی‌توان تیمی از بازیکنانی را که ندارید به زمین بفرستید، بنابراین حسرت خوردن چه فایده‌ای دارد؟ همین‌طور که می‌گذشت، این فرصت‌های از دست‌رفته، بدبیارها و شکست‌ها، کمک کرد که بازنده بهتر یا حداقل آگاه‌تری باشم. وقتی جوان بودم

بازنده بدی بودم. بعد از هر شکست به خانه می‌رفتم و بداخلاقی می‌کردم. در آبردین مخصوصاً بعد از یک شکست افتضاح، بازیکنان را از مرکز شهر گذراندم تا هواداران بتوانند دق دلی خود را سر آنها خالی کنند. هنگامی که به رختکن برگشتیم به آنها گفتم: «امیدوارم درس عبرتی براتون باشه.» هر برنده از باختن متنفر است. در فوتبال تمام برنده‌ها، بازنده‌های بدی هستند، اگرچه این را به روش‌های دیگری نشان می‌دهند.

درس بزرگ دیگری برای مقابله با شکست را از اوتمار هیتسفیلد (۵۸۱)، مربی بایرن مونیخ در خلال سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ یاد گرفتم. بعد از اینکه ما بایرن را در فینال جام قهرمانان در ۱۹۹۹ با دو گلی که در سه دقیقه پایان بازی به ثمر رساندیم، شکست دادیم (بعد از مبارزه‌ای که برای ما شامل شصت‌وسه بازی تمرینی و نودوشش ساعت بازی بود)، می‌توانستم ببینم که هیتسفیلد ویران شد. در طول صدو هشتاد ثانیه او از فکر کسب جام به آنجا رسید که بازیکنان خود را می‌دید که بی‌حال روی زمین دراز کشیده یا سرشان را بین دستان خود گرفته‌اند. باید ملال‌آور باشد اما او بسیار بزرگوار بود و وقتی یک سال بعد برای دیدن بازی رنجرز و بایرن به مونیخ رفتم تا یکی از بازیکنان مورد علاقه‌ام را آنالیز کنم، بعد از بازی او به همراه دو برادرش مرا به صرف شام در دفتر خود دعوت کرد، آنها نیز بسیار

گرم و صمیمی بودند. سپس بعضی از بازیکنان بایرن آمدند و دستم را فشردند و پیروزی قبلی را تبریک گفتند، اگرچه می‌دانم حتماً از باخت متنفرند. در اصل، این رفتار کیفیت بالای باشگاه را نشان می‌داد.

شاید مهم‌ترین درس در کنترل و برخورد با شکست را از مادر عزیزم یاد گرفته‌ام. وقتی بیست و یک ساله بودم به‌طور نیمه‌وقت برای سنت جانستون بازی می‌کردم و در طی چهار سال تنها در پنجاه بازی در ترکیب اصلی حضور داشتم. کاملاً سرخورده و مأیوس بودم. بینی، گونه و ابرویم در یکی از بازی‌های تیم ذخیره شکست و سپس بعد از بهبودی، تیم ذخیره در چند بازی پشت سرهم نابود شد. بنابراین، به سفارت کانادا در خیابان واترلو (۵۸۲) در گلاسکو رفتم و فرم‌های مربوط به مهاجرت به کانادا را گرفتم، زیرا تمام خانواده پدریم به آنجا نقل مکان کرده بودند. فقط نمی‌خواستم حتی یک بازی دیگر برای باشگاه انجام دهم.

بنابراین یک روز از دوست‌دختر برادرم خواستم تا خود را جای مادرم جا بزند و با بابی بروان (۵۸۳) تماس بگیرد و بگوید که من آنفلوانزا گرفته‌ام و نمی‌توانم بازی کنم. بابی احمق نبود و گول نخورد و تلگرامی برای مادرم فرستاد، چون تلفن نداشتیم، از من خواست که با او تماس بگیرم. به سمت باجه تلفن رفتیم و شماره استنلی (۵۸۴) ۲۶۷ (که احتمالاً به دلیل خجالت‌آور بودن این ماجرا هنوز یادم مانده است) را

گرفتم و براون به شدت به من پرخاش کرد. او گفت: «تو مایه آبروریزی هستی. می‌خوای منو دست بندازی؟ کسی رو اجیر کردی که وانمود کنه مادرته. با یه آنفلوآنزای بسیار شدید کل تیمم از هم پاشیده و تو فردا باید بازی کنی، پس ساعت دوازده در هتل بوکانن (۵۸۵) خودتو معرفی کن.»

در آن بازی در ایراکس، هت‌تریک کردم (اولین بازیکن یک تیم مهمان که موفق به این کار شده بود) و این شانس بسیار کوچک، زندگی‌ام را تغییر داد. به مرز تسلیم رسیده بودم. مادرم بعد از اینکه از جریان مطلع شد، با خشونت بسیار مرا به باد انتقاد گرفت. او به من گفت که هرگز مسیرم را بی‌دلیل تغییر ندهم و بعدها تلاش کنم که این درس بزرگ را به دیگران نیز منتقل کنم.

انتقاد

فوتبال یکی از آن موضوعاتی است که همه خود را در آن متخصص می‌دانند، ولو اینکه به اندازه سر سوزنی هم دانش آن را نداشته باشند. این هم مانند سایر حوزه‌های سرگرمی و خلاقیت است چرا که منتقد بودن خیلی راحت‌تر از متخصص بودن است. هرکسی عقاید و نظراتی درباره رستوران‌ها، شرکت‌های هواپیمایی، فیلم‌ها، ماشین‌ها و نقاشی‌ها دارد ولو اینکه نمی‌تواند تخم‌مرغ آب‌پز کند، بادیادکی را به پرواز دربیآورد یا یک دایره صاف رسم کند. این مسئله نسبت به حوزه‌های

خاص و تخصصی که هر کسی شجاعت اظهار نظر را در آن ندارد، فرق می‌کند. فقط متخصصان واقعی می‌توانند نظرات گرانبها درباره مکانیزم‌های پل معلق یا بهترین روش انجام یک آزمایش علمی را ارائه کنند. اما در فوتبال این‌طور نیست و مربیان تیم‌های سطح اول میلیون‌ها منتقد دارند (از نزدیک‌ترین افراد به خود تا هوادارانی از آن سوی دنیا).

برخی رهبران باید با انتقادهایی از درون سازمان‌شان رقابت کنند. ممکن است زیردستان جاه‌طلبی داشته باشند که به دنبال تصدی پست آن‌ها باشند یا هیأت مدیره‌ای که بین خودشان توطئه می‌چینند. هر وقت فرد جدیدی منصبی را به عهده می‌گیرد همیشه شبهاتی درباره توانایی‌های او وجود دارد تا زمانی که بتواند خود را به اثبات برساند. اگر رهبر مدتی طولانی در مصدر قدرت حضور داشته باشد و ناگهان با شرایط بدی مواجه شود، اغلب مجبور است با این طرز تفکر افراد که گمان می‌کنند دوران اوجش به پایان رسیده، کنار بیاید.

فقط چندبار مجبور شدم با این نوع عیب‌جویی‌ها در محل کارم دست و پنجه نرم کنم. در سنت‌میرن که بین سی‌ودو تا سی‌وشش سالگی مربی بودم، جوان و خام بودم و در کارم سیاسی کاری نداشتم و با رئیس درافتادم و تا اندازه‌ای خودم مسبب انتقادهای او بودم. دوره‌های کوتاهی بود که انتقاد را منفی و غیرسازنده می‌دیدم. اگرچه به یاد

ندارم هرگز از طرف هواداران منچستریونایتد هو شده باشم، ولی دوره بسیار سختی را در ۱۹۸۹ به یاد دارم، زمانی که کل ماه دسامبر در تمام بازی‌ها شکست خوردیم. ده بازی از پانزده بازی را باختیم یا مساوی کردیم که باعث شد یکی از هواداران تابلویی را بالای ورزشگاه استرترفورد اند (۵۸۶) با این نوشته نصب کند: «سه سال بهانه‌گیری و اوضاع هنوز همچنان خراب... خداحافظ فرگوسن.»

فکر می‌کنم اعتماد به نفسم ذره‌ای متزلزل شده بود، به همین دلیل روز بعد از بازی با برادرم مارتین تماس گرفتم؛ می‌دانستم او واقع‌بین و بی‌طرف است و می‌تواند با یک ارزیابی منصفانه موقعیتم را برایم شرح دهد. او گفت: «تو فقط باید تحمل کنی.» احساسی در حرفش نهفته بود که دوباره قوت قلب گرفتم. سال‌ها بعد، شخصی که آن تابلو را آویخته بود کتابی با عنوان «خداحافظ فرگوسن» نوشت و نسخه‌ای از آن را به آدرس خانه‌ام فرستاد. من آن را به ناشر برگرداندم. اما در کل که فکر می‌کنم با انتقادهای خوب کنار آمدم. بدون تردید در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ زمانی که اصلاً خوب بازی نمی‌کردیم و بعضی از هواداران سؤال پیچ می‌کردند، اصلاً برایم آزاردهنده نبود.

گاهی مواجه با انتقاد دشوار و بغرنج است، مخصوصاً اگر تحت فشار زیادی قرار داشته باشید، به حد کفایت ن خوابیده باشید و هرچیزی علیه شما پیش برود. البته برای من کمی راحت‌تر بود چون کسی که

در گووان بزرگ شده باشد نمی‌تواند ضعیف باشد. محله ما هم از نظر فیزیکی و هم احساسی جای خشنی بود. چاره‌ای جز محافظت از خودم در مقابل گردن‌کلفت‌ها و قلدرها نداشتم و مانند بقیه پسرها، سر هر چیزی دعوا می‌کردیم. من، برادرم و یکی از پسرعموهایم با پنج برادر خانواده گرانگر (۵۸۷) که در نزدیکی ما زندگی می‌کردند، دعوا می‌کردیم و از همان سنین نوجوانی با دردهای جسمی، چشیدن طعم خون در دهان یا کبودی‌های خیلی بد آشنا شدم.

حالا بعد از چندین دهه، خیلی آسان می‌توانم دوران کودکی یا کارم را رمانتیک جلوه دهم اما هیچ‌یک از اینها چندان بی‌دردسر نبود. اما درد فیزیکی یک چیز است و اضطراب ذهنی و فشار روحی چیزی دیگر.

افراد زیادی را دیده‌ام که زیر فشار زیاد بازی یا مربی‌گری درهم شکستند. بدیهی است که از مشکلات خصوصی آن‌ها آگاهی ندارم، اما همین فشارها به اندازه کافی طاقت‌فرسا هستند. بدترین مثال روبرت انکه (۵۸۸) دروازه‌بان آلمانی است که در سال ۲۰۰۹ دست به خودکشی زد. او قبل از رفتن به تیم بوندسلیگایی هانوفر ۹۶ (۵۸۹)، سال‌های سختی را در اسپانیا سپری کرد و زندگی شخصی‌اش با مرگ دخترش سخت و جانکاه شده بود. بعد از مرگ انکه، همسرش فاش کرد که او سال‌های زیادی با افسردگی درگیر بود. خوشبختانه، ما در منچستر یونایتد هرگز با غم و اندوه این‌گونه مشکلات روبه‌رو نشدیم.

هر کس ترس‌های خود را دارد؛ تمام فوتبالیست‌ها مشتاق حضور در ترکیب اصلی هستند و بسیاری هنگامی که مصدوم می‌شوند یا افت می‌کنند، خود را عذاب می‌دهند، زیرا می‌ترسند که روزهای بازی آن‌ها به سر آمده باشد. تعداد زیادی از آن‌ها به مشروبات الکلی یا قمار رو می‌آوردند و ناخواسته به ناامیدی کشیده می‌شوند.

مربیان، مخصوصاً آن‌هایی که تحت قراردادهای کوتاه‌مدت کار می‌کنند، از فشار بی‌امان مصون نیستند و می‌دانند که تیغ گیوتین هر لحظه ممکن است فرود آید. رالف رانگنیک (۵۹۰) که مربی هانوفر ۹۶ و شالکه ۰۴ (۵۹۱) بود؛ ژرارد هولیه (۵۹۲) که در لیورپول و لیون (۵۹۳) کار کرد و یوهان کرایوف که بعد از مدتی کار در بارسلونا، همگی به دلیل استرس زیاد از مربی‌گری کناره‌گیری کردند. پپ گاردیولا (۵۹۴) بعد از ترک بارسلونا برای گرفتن انرژی، مدتی از دنیای فوتبال کناره گرفت. کنی دالگلیش (۵۹۵)، بازیکن بزرگ سلطیک و لیورپول که بعدها مربی‌گری لیورپول را برعهده داشت، بعد از ترس و وحشتی که در فاجعه استادیوم هیسل (۵۹۶) در سال ۱۹۸۵ که سی‌ونه هوادار فوت کردند، و فاجعه هیلزبورو در سال ۱۹۸۹ که ادعا می‌شود نودوشش نفرجان باختند، تحمل کرد، دیگر آن آدم سابق نبود. و صدا البته که من همیشه با خاطره فوت غم‌انگیز جاک استاین زندگی کردم.

اگر در معرض توجه عموم قرار دارید، پوشش رسانه‌ها به مسائل دیگری دامن می‌زند و داستان‌های تازه‌ای درست می‌کنند (مخصوصاً اگر در ورزش حرفه‌ای مشغول باشید). رسانه‌ها به برافروختن هواداران خشمگین دامن می‌زنند. بعد از نقل مکان به منچستر، بارها به دلیل تماس‌های تلفنی توهین‌آمیز مجبور به تغییر شماره تلفن خانه شدیم. زمانی که اوضاع در منچستریونایتد برایم نامناسب بود، همسرم می‌پرسید: «اگر اخراج بشی چیکار می‌کنی؟» در جواب می‌گفتم: «مجبوریم به اسکاتلند برگردیم.» مطمئن بودم اخراج مرا درهم خواهد شکست اما همیشه می‌دانستم که می‌توانم خانواده‌ام را حمایت کنم و اینکه، دنیا به آخر نخواهد رسید.

نشریات بدون تردید نقش خود را به خوبی بازی می‌کنند. مت بازی به من گفت: «وقتی می‌بازم، هیچ‌وقت روزنامه نمی‌خونم. اونا چیز خوبی درباره‌ت نمی‌نویسن. پس داستان اونارو نخون.» درحالی که نصیحت مت بازی کاملاً عاقلانه بود، امکان‌پذیر نبود که کاملاً به نوشته‌های روزنامه‌ها بی‌توجه باشم. در اسکاتلند عادت داشتم که گزارش بازی‌ها را مطالعه کنم، اما از وقتی به یونایتد آمدم خیلی به‌ندرت روزنامه می‌خواندم. حتی اگر روزنامه‌ها را نمی‌خواندم یا برنامه‌های فوتبالی تلویزیون را تماشا نمی‌کردم، دوستانم می‌پرسیدند آیا شنیدی که فلانی چه چیزهایی درباره‌ت گفته یا نوشته است و مدیر رسانه‌ای

یونایتد داستان‌های فتنه‌انگیز یا شایعاتی که به چاپ رسانده بودند را
برایم تعریف می‌کرد. اما در طی ده سال آخر حضورم یادگرفتم چگونه
با آن برخورد کنم و انتقاد نشریات را بسیار کم‌اهمیت‌تر از قبل
می‌دیدم.

بهترین محافظت در مقابل حمله دیگران، کسانی هستند که به عقاید
آن‌ها کاملاً اعتماد دارید. وقتی تحت حمایت همان چند نفری باشید
که به شما احترام می‌گذارند، فریاد گروهی از بن‌شی(۵۹۷)های
سرگردان هیچ اثری بر شما نخواهد گذاشت. اگر بازی را در آبردین
می‌باختیم، معمولاً بعد از بازی باید در اتاق هیأت مدیره با رئیس روبه‌رو
می‌شدم. او را همیشه در حال نوشیدن کوکاکولا می‌دیدم چون هرگز
به مشروبات الکلی لب نمی‌زد و و با غرولند در مورد آرایش تیم و یا
یک بازیکن خاص خود را تخلیه می‌کرد. تمام انتقاد او در همان اتاق
بود و معمولاً بعد از ده دقیقه فراموش می‌شد. بیرون از اتاق او بی‌نهایت
وفادار بود. این حقیقت که او هرگز پشت سرم از من انتقاد نمی‌کرد از
هزاران تحسین برایم مفیدتر بود.

در منچستریونایتد، مخصوصاً در سال‌های اول، دانستن اینکه بابی
چارلتون طرفدارم است بسیار به من قوت قلب داد. هرگز برای او
خودشیرینی نکردم، اما او به هیأت مدیره توصیه کرد با من به‌عنوان
مربی قرارداد ببندند و به همین دلیل همیشه احساس می‌کردم او

هوای ام را دارد. زمان‌هایی که اوضاع تیم بحرانی بود، او اغلب به من می‌گفت: «کارتِ درسته» در ماه‌های بعد از شکست پنج بر یک در مقابل منچستر سیتی در سپتامبر ۱۹۸۹، کمی آسیب‌پذیر شده بودم و دلگرمی‌های بابی (مخصوصاً در آن دوره) بسیار باارزش بود. نه تنها نظراتش برای باشگاه مؤثر و ارزشمند بود بلکه گزیده‌گویی‌های او روح‌ام را به پرواز وامی‌داشت. هر رهبر به یک حامی مثل او نیاز دارد.



الکس فرگوسن در کنفرانس مطبوعاتی در منچستر ، ۲۰۰۹

فصل هشتم : انتقال پیام

صحبت کردن

به عنوان مربی با طرف‌های مختلفی ارتباط دارم و هر کدام روش خاص خود را برای گفت‌وگو می‌طلبند: مالک، کادر مربی‌گری، کارکنان، بازیکنان و حامیان مالی. داشتن ارتباط سالم و شفاف با رئیس حیاتی است. تعداد کمی هستند که در شغل خود رئیس ندارند. شاید مؤسسان شرکت‌های موفق امور را طوری طراحی کرده‌اند که کسی وجود نداشته باشد که نیاز به جلب رضایت‌اش داشته باشند (به جز علایق درونی خود) اما برای بقیه ما این‌گونه نیست. ممکن است بازیکنان مرا «رئیس» بدانند اما در فوتبال رئیس واقعی مالک است که می‌تواند به دلخواه خود مربی را استخدام یا اخراج کند.

این تجربه را در سنت‌میرن به شکلی دردناک آموختم چون با رئیس، ویلی تود (۵۹۸) که مالک شرکت نقاشی و دکوراسیون بود و کمی بعد از پیوستن من، باشگاه را خریده بود، همیشه بحث و جدل داشتم؛ چیز زیادی در مورد فوتبال نمی‌دانست و خیلی از مسائل را من به او آموزش دادم. ولی خیلی زود به این نتیجه رسید که خودش همه چیز را می‌داند و به همین دلیل باهم اختلاف پیدا کردیم. تجربه بسیار بدی بود و به جایی رسید که با یکدیگر صحبت نمی‌کردیم. حالا که فکرش را

می‌کنم، می‌بینم که فقط یک راه برای خاتمه به این جریان وجود داشت که به ضررم تمام می‌شد که البته این کار را هم کرد و اخراج کرد. مربیان بدون توجه به تفاوت‌های شخصیتی، باید راهی را برای صحبت کردن با رئیس خود بیابند؛ در غیر این صورت پایان خوشی در کار نخواهد بود.

در آبردین نمی‌خواستم دیگر آن تجربه تلخ‌ام را تکرار کنم. شخصیت دیک دونالد، رئیس آبردین بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۳، خیلی با ویلی تود فرق داشت و راحت‌تر می‌شد با او تعامل برقرار کرد. اگرچه روز به روز صمیمی‌تر می‌شدیم، ولی مکالمات ما همیشه رنگی از رسمیت داشت. او را «جناب رئیس» خطاب می‌کردم و او هم همیشه مرا «آقای فرگوسن» صدا می‌زد که از همین طریق می‌توانستیم تفاوت بین نقش‌های مان را به خوبی درک کنیم. تعیین این مرزها بسیار مهم است زیرا او همیشه در باشگاه حضور داشت و ما تقریباً هر روز باهم صحبت می‌کردیم. ارتباط مهم دیگر من در آبردین با آرچی ناکس، دستیارم بود. باهم همه‌جا می‌رفتیم (در طول روز با هم کار می‌کردیم و زمانی که عصرها وقت داشتیم همراه همسران مان بیرون می‌رفتیم). هنگامی که در سال ۱۹۸۶ به منچستریونایتد رفتم، اصرار کردم که همراهم بیاید و وقتی از تصمیمش مبنی بر ترک منچستریونایتد در

سال ۱۹۹۹ و رفتن به رنجرز برای کمک به والتر اسمیت مطلع شدم او را درک کردم، اما این همکار عالی را از دست دادم.

زمانی که وارد یونایتد شدم چهل و چهار ساله بودم، و قبلاً موفقیت را در آبردین تجربه کرده بودم (ده جام برنده شده بودم و تعدادی از بازیکنانم مدال‌های مختلف اسکاتلندی را دریافت کرده بودند) و یاد گرفتم که حفظ ارتباط سالم و درست با مالک و رئیس باشگاه بسیار مهم و حیاتی است. چندبار در هفته باید برای دیدن مارتین ادواردز، مالک و رئیس منچستر یونایتد، به دفتر پر از کتاب و جامش در اولدترافورد می‌رفتم. آنجا در مورد همه چیز حرف می‌زدیم و او را به‌طور کامل در جریان کارهایی که انجام می‌دادم و او باید می‌دانست، قرار می‌دادم. در مورد خیلی چیزها البته به استثنای پاداش من با هم وحدت نظر داشتیم. زمان تغییر بزرگ در اولدترافورد و به‌طور کل در فوتبال بود. در خلال دهه ۱۹۹۰، ترکیب افزایش کلان در درآمدهای تلویزیون و «قانون بوسمن» در دادگاه عالی قضایی که بسیاری از محدودیت‌های نقل و انتقال را از میان برداشت، نیروی محرکه و انگیزه قوی‌تری به جنبه کسب و کار باشگاه داد. بعد از تصمیم مارتین مبنی بر عرضه منچستر یونایتد در بازار سهام در سال ۱۹۹۱، ماهیت مالکیت او تغییر کرد. سهام باشگاه در دست یک نفر متمرکز نبود، بلکه بین چندین و چند نهاد سرمایه‌گذار و صدها فرد توزیع شده بود. برای من

به این معنی بود که صرف‌نظر از اجبار برای شرکت در جلسه عمومی سالانه و هیأت مدیره باشگاه، دیگر ارتباط مستقیمی با مالکان باشگاه نداشتم اما بسیار مهم بود که ارتباط نزدیک خودم با مارتین و هیأت مدیره را حفظ کنم.

چیز دیگری که تغییر کرد، افزایش تدریجی اختیار و قدرت مدیر اجرایی باشگاه بود که از شکوفایی و رشد فعالیت‌های تجاری آن ناشی می‌شد. در سال ۲۰۰۰ این امر منتج به انتصاب دیوید گیل شد. دیوید مسئول ایجاد و اداره فعالیت‌های کسب و کار منچستریونایتد بود. در طی گذشت سال‌ها، من و دیوید مانند برادران واقعی به هم نزدیک شدیم.

زمانی که گلیرها (۵۹۹) کنترل منچستریونایتد را در سال ۲۰۰۵ به دست گرفتند، ماهیت سازمان دوباره تغییر کرد. برخلاف دیک دونالد (۶۰۰) در آبردین و مارتین ادواردز در منچستر، گلیرها نزدیک باشگاهی که مالکش بودند زندگی نمی‌کردند. در عوض در آمریکا زندگی می‌کردند و کانال اصلی ارتباطی آن‌ها دیوید گیل بود. بعد از اینکه گلیرها باشگاه را خریداری کردند، با مالکوم گلیر (۶۰۱) صحبت کردم اما هرگز شخصاً او را ندیدم. دو عضو خانواده که بیشتر آن‌ها را می‌دیدم، جوئل (۶۰۲) و آورام (۶۰۳) بودند که اشتیاق‌شان به فوتبال وصف‌نشده بود. با این وجود، دیوید کسی بود که گلیرها را نسبت

به سلامت باشگاه مطلع می‌ساخت و درخواست‌هایم مبنی بر خرید بازیکن یا به روز رسانی امکانات تمرین را به آن‌ها منتقل می‌کرد.

بعد از مالک، مهم‌ترین نماینده‌ای که باید با آن‌ها صحبت می‌کردم، کادر مربی‌گری بود. آن‌ها کانال اطلاعاتی و ارتباطی برای انتقال ایده‌هایم به بازیکنان بودند (چه بازیکنان تیم اصلی و چه بچه‌هایی که تازه وارد تیم جوانان می‌شدند). بعید می‌دانم روزی باشد که با هیچ‌یک از مربیان صحبت نکرده باشم. حتی در خلال روزهای بسیار نادری که مریض بودم و در خانه استراحت می‌کردم، تلفنی با کادر مربیان حرف می‌زدم. کاملاً حسی درک می‌کردم که اگر در ارتباطم با کارکنانم اختلالی به‌وجود بیاید یا اگر دستوراتم در نقل قول به اشتباه برداشت یا مخدوش شود، به سردرگمی در زمین بازی منتهی خواهد شد. بنابراین، اولین مسئله هر روز صبح، صحبت با کادر مربی‌گری در زمین تمرین و تدوین اولویت‌های مهم برای روز بود. در سه موقعیت با بازیکنان حرف می‌زدم: هنگام تمرین، روز مسابقه و نیز به صورت انفرادی با تک‌تک آن‌ها. در بعضی شرایط مخصوصاً زمانی که طرف مقابل را به خوبی نمی‌شناختم، برایم سخت بود که بفهمم آیا پیامم درست منتقل شده یا نه، در نتیجه خودم را جای شنونده می‌گذاشتم. از تجربیاتم در دوران بازی می‌دانستم که گوش دادن به مربی که پرحرفی می‌کند چه حسی دارد، مخصوصاً اگر روز قبل از بازی باشد و

شما مشتاق رفتن به زمین تمرین باشید تا از فرصت نهایت استفاده را ببرید. در نتیجه همیشه سعی می‌کردم صحبت‌م با تیم مختصر و مفید باشد. به یاد دارم یک‌بار به بازیکنان گفتم: «این هزارمین صحبت‌م با تیمه» و برایان مک‌کلیر که چهارصد و هفتاد و یک بازی در بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۸ برای منچستر یونایتد انجام داده با شوخی گفت: «دقیقاً، من نصفش خواب بودم.» مربیان اغلب مسائل را از چیزی که هستند پیچیده‌تر می‌کنند. بهترین راه برای اطمینان از اینکه افراد چیزی را که از آن‌ها انتظار دارید درک می‌کنند، دقیق و شفاف بودن است؛ مخصوصاً زمانی که تعداد بازیکنان خارجی افزایش می‌یابد، زیرا بسیاری از آن‌ها برای درک لهجه اسکاتلندی من نیاز به مترجم داشتند. بعید می‌دانم که حتی بعضی از آن‌ها تشخیص داده باشند که من انگلیسی صحبت می‌کنم یا ولزی.

برای انتقال پیام به بازیکنانم خیلی تلاش می‌کردم چون من از مخالفت نمی‌ترسیدم و آن‌ها هم نباید می‌ترسیدند. همچنین به آن‌ها ضرورت پیروزی در هر بازی را یادآوری می‌کردم. و اغلب اوقات و نه همیشه، به تیم شدیداً توصیه می‌کردم که در یک‌سوم پایانی بازی مصمم و قاطع باشند. در وقت استراحت برای بازیکنان از اتفاقات نیمه اول صحبت می‌کردم، مشاهداتم از حریف را بازگو می‌کردم و از آن‌ها می‌خواستم که سعی کنند سرسخت‌تر و دقیق‌تر باشند. عادت نداشتم

حول موضوعاتی صحبت کنم که مسئله‌ای را به بازیکنی خاص یادآوری کنم. این باعث ایجاد شک و تردید در ذهن آن‌ها می‌شد و تصور می‌کردند که اعتمادم را نسبت به آن‌ها از دست داده‌ام. به همین منوال، هرگز این احساس را نداشتم که دادن تاکتیک‌ها با صدای بلند در حین بازی در کنار زمین برای بازیکنان سودی به‌همراه داشته باشد. اگر مجبور باشید فریاد بزنید به این معنی است که برنامه خود را به درستی آماده نکرده یا به خوبی انتقال نداده‌اید، یا به بازیکنان برای انجام آن اعتماد ندارید. این نواقص و کمبودها بیشتر از اینکه به ضرر بازیکن باشد، به شهرت مربی لطمه می‌زند.

مربی باسابقه لیورپول، بیل شانکلی (۶۰۴) که مانند من اسکاتلندی بود، در صراحت کلام بسیار مشهور بود. اغلب سعی می‌کردم اثربخشی یکی از جمله‌های مورد علاقه بیل را سرمشق خود قرار دهم که می‌گفت: «اگر توپ رو تصاحب کردیم، چرا اونو پاس ندیم؟ وقتی رقیب توپ رو تصاحب کنه، اضاع سخت‌تر می‌شه.» دستوراتی که مکرراً به بازیکنان گوشزد می‌کردم، بسیار کوتاه بود. چیزی پیچیده‌تر از این نبود که «توپ رو حفظ کنین» یا «اجازه ندین گل بزنن.»

یکی از پیام‌هایی که ظاهراً خوب انتقال می‌یافت (حداقل با قضاوت تعدادی از بازیکنان که هنوز آن را به‌خاطر دارند) جملاتی بود که در بین دونیمه فینال لیگ قهرمانان سال ۱۹۹۹ وقتی از بایرن یک بر

صفر عقب بودیم استفاده کردم. گفتم: «وقتی جام رو تقدیم می‌کنن، فقط به این فکر کنین که اگر بازنده باشین حتی نمی‌تونین بهش دست بزنین، شما جلوتر برای گرفتن مدال‌های بازنده‌تون حرکت می‌کنین و می‌دونین اونایی که پشت سر شما حرکت می‌کنن جام رو بالای سر می‌برن.»

نوع دریافت پیام می‌توانست کاملاً بر بازیکنان تأثیر بگذارد. درحالی که در بین بازیکنان به اینکه زود از کوره در می‌روم، شهرت داشتم، اما به‌ندرت و در بازی‌های سرنوشت‌ساز که به‌شدت دچار دردسر می‌شدیم، خونسردی خود را از دست می‌دادم (مخصوصاً در این سال‌های آخر). پس حیاتی و ضروری بود که آرامش خود را حفظ کنم و بازخورد را دقیق ارائه کنم. گاهی مایک فلان به من می‌گفت وقتِ توپ و تشر زدن به فلان بازیکن است، مخصوصاً بازیکنان جوان، اما معتقدم خشم و غیظ به سرعت اثر خود را از دست می‌دهد. بین دو نیمه‌ای که چند گل پیش افتاده بودیم، به‌طور مکرر کمی فریاد هم چاشنی دستورالعمل‌هایم می‌کردم که به بازیکنان اجازه ندهم که تمرکزشان از دست برود و به خوشنودی از خود اجازه دهند که در آن‌ها نفوذ کند. همچنین می‌خواستم که تا جایی که امکان دارد گل به ثمر برسانند شاید در پایان فصل، رده‌بندی براساس تفاضل گل باشد. در مقابل، سکوت هم می‌تواند بیشتر از هر چیز دیگری در ارتباط مؤثر

باشد. گاهی بعد از یک نتیجه بد، صحبت‌هایی را که با بازیکنان داشتم تمام می‌کردم، روی نیمکت می‌نشستم و دیگر حرفی نمی‌زدم. سکوت متعاقب احتمالاً از تمام حرف‌هایی که زده بودم، مؤثرتر بود.

مخاطب شما چه یک نفر باشد، چه هفتادوپنج هزار نفر، باید افکار خود را منظم کنید، بدانید بر چه می‌خواهید تأکید کنید و بعد آن را بیان کنید. در جلسات تیمی حفظ تماس چشمی و نگاه مستقیم به بازیکنان بسیار حائز اهمیت است زیرا قدرت نفوذ پیام را افزایش می‌دهد، البته سعی می‌کردم از نگاه مستقیم به کسانی که در برابر نگاه خیره من سراسیمه می‌شدند، اجتناب کنم. چون ممکن بود اعتماد به نفس‌شان را از دست دهند. برخی مربیان بین دو نیمه با یک بغل یادداشت وارد رختکن می‌شوند. هنگامی که با بازیکنان صحبت می‌کنند فوری از یادداشت‌ها استفاده می‌کنند. به‌نظرم این روش برای برقراری ارتباط مؤثر نیست. اگر تسلط و کنترل بر موضوع خود دارید، به نوشته و یادداشت نیازی نیست. هیچ بازیکنی باور نمی‌کند کسی که دائم به نوشته‌هایش پناه می‌برد، کنترل و تسلط کافی بر موضوع داشته باشد. من بر حافظه و ارزیابی خودم متکی بودم و زمانی که با بازیکنان صحبت می‌کردم، تماس چشمی خود با آن‌ها را حفظ می‌کردم. مطمئن‌ام که گاهی اشتباه می‌کردم. گاهی یک پاس اشتباه یا خطای بی‌موردی را فراموش می‌کردم ولی در کل بازی، این جزئیات کوچک

به حساب نمی‌آمدند. در اصل، پیام، قدرت پیام و نحوه‌ی ارائه آن است که فرآیند را شکل می‌دهند. هرکس شیوه خود را دارد ولی استفاده از یادداشت برای برانگیختن افراد شیوه من نیست.

اگر می‌خواستم پیام خاصی را منتقل کنم، بازیکن را به دفترم در زمین تمرین کارینگتون فرا می‌خواندم. از طریق تلفن اتاق رختکن برای اعلام اسم بازیکن و دعوت از او به طبقه بالا استفاده می‌کردم. مطمئن‌ام زمانی که تلفن به صدا درمی‌آمد، بعضی از بازیکنان فکر می‌کردند که برای تنبیه به دفتر مربی احضار شده‌اند. البته گاهی اوقات درست فکر می‌کردند.

در حالی که همیشه در فکر طراوت و تازگی روحی و جسمی بودم، مراقب بودم که هرگز به بازیکنان نگویم: «خسته به نظر می‌رسی»، حتی اگر واقعاً همین‌طور بود. می‌دانستم که اگر این عبارت را به زبان بیاورم، فوری احساس خستگی خواهند کرد. درعوض می‌گفتم: «خیلی قوی هستی، مطمئن‌ام هیچ‌کس نمی‌تونه پا به پای تو ادامه بده.» قبل از بازی مخصوصاً در اولدترافورد، بر اندازه زمین تأکید می‌کردم که برای بسیاری از رقبای ما وحشتناک بود و می‌گفتم ریتم و سرعت بالا را حفظ کنند. می‌خواستم این فکر را در سرشان جا بیندازم که بعضی از رقبای ما در پانزده دقیقه آخر بازی از نظر قدرت بدنی تحلیل می‌روند.

همیشه موقع خواب به موضوعات جدیدی درباره حرف زدن با بازیکنان فکر می‌کردم چون نمی‌خواستم آن‌ها احساس کنند این موعظه را هفته پیش شنیده‌اند. یک‌بار بعد از اینکه به همراه کارلوس کی‌روش برای اولین بار، یکی از اجراهای کنسرت کلاسیک را دیدم، با بازیکنان درباره این تجربه حرف زدم. آن‌ها باید فکر می‌کردند که حسابی به سرم زده است. اما در تلاش بودم که برای‌شان توضیح دهم چگونه رهبر ارکستر که آندره بوسیلی (۶۰۵) نقش آن را ایفا می‌کرد، در تلاش بود تا همان چیزهایی را از ارکستر خود بخواهد که من از شما در منچستریونایتد می‌خواهم؛ کنترل، هماهنگی، سرعت، زمان‌بندی و ریتم. می‌دانستم بازیکنان تاحالا این داستان را نشنیده بودند چون تجربه جدیدی بود اما مطمئن بودم بعضی از آن‌ها پیامم را دریافت نکردند. داستان‌های دیگری هم درباره کارتی‌می می‌گفتم که یقیناً رایان گیگز و پل اسکولز چندین بار آن را شنیده‌اند، مانند داستانی درباره دسته‌های بزرگ گازهای کانادایی که می‌توانند هزاران مایل را تنها با کمک کارتی‌می، مهاجرت کنند. پرنده‌ها جای خود را در جلوی دسته عوض می‌کنند تا هوا را بشکافند و در عقب اگر یکی آسیب دیده باشد، چند پرنده برای مراقبت از او همراهش پرواز می‌کنند. من از بازیکنان نمی‌خواستم هزاران مایل پرواز کنند، تنها درخواست‌ام این بود که فوتبال بازی کنند.

اطمینان از اینکه بازیکنان جایگاه خود را در زمین درک کرده‌اند بسیار مهم بود. مانند همه ما، آن‌ها نیز انسان‌هایی آسیب‌پذیر هستند و درک اشتباهِ پیام، اجتناب‌ناپذیر است. اگر بازیکنی را در بازی خاصی در ترکیب تیم قرار نمی‌دادم، همیشه سعی می‌کردم راهی برای توضیح دلیل‌اش پیدا کنم. در غیر این صورت، آن‌ها فکر می‌کردند که دیگر مورد علاقه من نیستند یا به دنبال شخص دیگری برای پر کردن جای آن‌ها می‌گردم. در عوض سعی می‌کردم با ملایمت آن‌ها را به آرامش دعوت و کنم و به آن‌ها اطمینان خاطر بدم. گاهی به این دلیل بود که می‌خواستم برای بازی مهم‌تری استراحت کنند. تلاش می‌کردم تصویر بزرگ‌تر و افق وسیع‌تری را برای آن‌ها شرح دهم (که اردو از بازی دوستانه مهم‌تر است و اینکه ما به طرح روشی برای پیروزی در هر بازی نیاز داریم). در بازی‌های بزرگ‌تر اروپایی که با تیمی بیست‌وچهار نفره سفر می‌کردیم، باید چیزهایی را برای سیزده نفری که در ترکیب اصلی حضور نداشتند توضیح می‌دادم. سعی می‌کردم این احساس را در آن‌ها به وجود بیاورم که جزیی از تیم هستند و این کل تیم است که سرانجام لیگ یا جام را تصاحب می‌کند؛ نه فقط ترکیب تیم اصلی در بازی خاص.

صحبت کردن و گپ دوستانه با مربیان و بازیکنان در گروه‌های کوچک بسیار عالی است اما صحبت کردن در مقابل جمع کاملاً فرق دارد.

وقتی به موفقیت می‌رسید، مردم بیشتری علاقه دارند که برای آن‌ها صحبت کنید. هرگز فکر نمی‌کردم تبدیل به مربی شوم که هفتادوپنج هزار نفر را مخاطب قرار دهم، چه برسد به میلیون‌ها نفری که از تلویزیون نظاره‌گر بودند (که بعد از آخرین بازی‌ام در اولدترافورد رخ داد).

هزاران نفر به من گفته‌اند به طرز فجیعی از صحبت کردن در مقابل دیگران وحشت دارند. اما این موضوع برایم سخت نبود. حتی زمانی که پسر بچه بودم همیشه مشغول سازماندهی دیگران بودم و به نوعی صحبت در جمع برایم عادی بود، اگرچه برای لحظه‌ای هم ادعا نمی‌کنم که می‌توانم مانند چرچیل (۶۰۶) یا نطق گتیسبورگ (۶۰۷) سخنرانی کنم. زمانی که به‌عنوان شاگرد مغازه کار می‌کردم و یا بارهای خود را می‌گرداندم، همیشه باید با مشتریان سر و کله می‌زدم. نه اینکه تمام این کارها به مهارت عالی سخنرانی نیاز داشته باشند، اما گمان می‌کنم آن‌ها یکی از دلایلی هستند که هنگام سخنرانی در مقابل جمع مانند دیگران وحشت‌زده نمی‌شوم.

همیشه تسلط بسیاری از سخنوران بر افکار خود و قدرت و تأثیرگذاری کلام‌شان مرا شگفت‌زده می‌کرد. در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همه به جیمی رید (۶۰۸)، رهبر اتحادیه تجارت و یکی از نیروهای ارشادی گروه کمونیستی بریتانیای کبیر (۶۰۹) توجه می‌کردند. فرقی نداشت او را

دوست داشته باشند یا از او متنفر باشند، او می‌دانست چگونه توجه جمعیت را به خود جلب کند. او یکی از آخرین سخنرانان سیاسی بود که به‌طور زنده برای عموم حرف می‌زد. برایش فرقی نداشت، خواه در کارگاه کشتی‌سازی کلایدبنک، خواه در شرایطی کم‌اهمیت‌تر. من در مراسم تدفینش در کلیسای قدیمی گووان در سال ۲۰۱۰ سخنرانی کردم و به یاد دارم که گفتم درحالی که در زمینه فوتبال آموزش دیده‌ام ولی جیمی خود را در کتابخانه گووان آموزش داد. انگار کلمات از او جریان داشتند. سخنرانی که او در روز انتصاب به ریاست دانشگاه گلاسکو در سال ۱۹۷۱ ایراد کرد، در خلالش از دانشجویان خواهش کرد که رقابت و کنکور را تحریم کنند که متن سخنرانی او به‌طور کامل توسط نیویورک تایمز به چاپ رسید. روزنامه ادعا داشت که این بزرگ‌ترین سخنرانی از زمان سخنرانی گتیسبورگِ آبراهام لینکلن (۶۱۰) بود.

در سال ۲۰۰۰ وقتی نلسون ماندلا (۶۱۱) در مهمانی جایزه ورزشی لاورئوس (۶۱۲) در موناکو (۶۱۳) سخنرانی کرد، می‌شد حتی صدای افتادن یک سوزن را هم شنید. زیاد صحبت نکرد ولی اظهاراتش موثر بر اندام سیخ می‌کرد. چه قدرتی! چه جذبه‌ای! دوستم، هیو مک‌ایلوانی سیاست‌مدار نیست اما بزرگ‌ترین نویسنده ورزشی است که با او برخورد کرده‌ام و قدرت کلامش شگفت‌انگیز است. چون بسیار دقیق و

شیوا صحبت می‌کرد، می‌توانستم تمام روز به او گوش دهم. وانمود نمی‌کنم مانند رید، ماندلا یا مک‌ایلوانی عالی سخنرانی می‌کنم، اما به‌عنوان یک مربی فوتبال بسیار در برابر عموم و گاهی هم در استادیومی که تا بناگوش پر بود، صحبت کردم. صحبت برای گروه کوچک راهی مفید برای تمرین سخنرانی در جمعی بزرگ‌تر است. اصول مشابه است. باید بدانید چه می‌خواهید بگویید، باید در مورد چگونگی ارسال پیام بیاندیشید، و کنترل مخاطب را در دست بگیرید. اگر به چیزی ایمان داشته باشید، می‌توانید کلماتی را برای بیانش پیدا کنید. هرگز از آن‌هایی نبودم که سخنرانی خود را کلمه به کلمه از روی دست‌خط روخوانی کنم و هرگز نیز از دستگاه متن‌ما (۶۱۴) استفاده نکردم. برایم بسیار مهم بود که برنامه‌ای برای سخنرانی خود داشته باشم، یک فهرست از نکاتی که می‌خواهم بر روی آن‌ها تأکید کنم و سپس تلاش کنم که قطار افکارم را کنترل کنم. کاملاً با بداهه گفتن راحت‌تر، مخصوصاً زمانی که موضوع مربوط به فوتبال باشد؛ معمولاً جواب می‌دهد ولی گاهی هم جواب خوبی از آن نگرفته‌ام.

در ۱۹۷۴ بعد از چهار ماه مربی‌گری در ایست استرلینگ‌شایر، به مربی‌گری سنت‌میرن منصوب شدم؛ جایی که بر غرایزم تکیه کردم. هیچ‌کس درس‌های سخنرانی عمومی یا راهنمایی‌های روابط عمومی را به من آموزش نداده بود، بنابراین چیزی را که فکر می‌کردم درست

است انجام دادم. سنت‌میرن باشگاهی بود که در پیزلی (۶۱۵) قرار داشت، شهری که به دلیل بسته شدن کارخانجات پنبه و رکود در صنعت خودروسازی ضربه سختی خورده بود. گلاسکو که تنها ده مایل آن‌طرف‌تر است، سایه بلندی بر پیزلی افکنده و هر آخر هفته اتوبوس پر از جمعیت برای تماشای بازی سلطیک یا رنجرز از شهر خارج می‌شود. کل شهر عقده حقارت و خودکوچک‌بینی حاد داشتند و من مصمم بودم که روح و جانی دوباره به این شهر بدمم و مردم شهر را متقاعد کنم که تیم فوتبال‌شان آینده درخشانی دارد. تصمیم گرفتم چند سخنرانی عمومی ایراد کنم.

جمعیت سنت‌میرن به‌سختی بیشتر از تعداد هم‌سرایان کلیسا بود، بنابراین یکی از تعطیلات آخر هفته سخنرانی خودم را به زور بر آن‌ها تحمیل کردم. متخصص برق باشگاه بلندگوی دستی را روی یک ون کار گذاشت، مانند سیاست‌مدارانی که برای جمع‌آوری رأی به خیابان می‌آیند، من هم با میکروفونی در دست، پیزلی را گشتیم و از مردم خواهش کردم که حمایت خود را به تیم برگردانند. در مرکز شهر توقف کردیم و از کیفیت تیم تمجید و ستایش کردم، جواب داد و جمعیت شروع به افزایش کرد.

وقتی در اسکاتلند مربی بودم، باید چند سخنرانی عمومی انجام می‌دادم اما وقتی به سمت جنوب و منچستر رفتم، سطح فعالیت (و دقتم)

افزایش یافت. منچستریونایتد مهمانی خیریه‌ای در دوشنبه اول هر ماه برگزار می‌کرد و گاهی من باید در این رویدادها سخنرانی می‌کردم. اولین بار یک شکست مفتضحانه بود. سعی کردم که لطیفه‌ای درباره انگلستان و اسکاتلند تعریف کنم اما هیچ‌کس توجهی نکرد. انتظار داشتم حداقل چند نفر بخندند ولی همه ساکت بودند. تعریف کردن لطیفه‌ها، آن هم به صورت جذاب، کار بسیار سختی است و این بود که فهمیدم چرا کم‌دین‌ها برای تمرین روزانه به کلوب‌های کوچک‌تر می‌روند تا برای برنامه‌های بزرگ یا رفتن به تلویزیون آماده شوند.

به همان اندازه که حفظ تماس چشمی در زمان صحبت با گروهی کوچک بسیار حائز اهمیت است، دریافتم که در هنگام سخنرانی‌های بزرگ، تماس چشمی مستقیم برایم آزاردهنده است. تمایل داشتم که مستقیم به مخاطبان نگاه کنم زیرا می‌دانستم که خیره ماندن به یادداشت در پشت تریبون یکی از راه‌هایی است که توجه جمعیت از دست می‌رود. با این حال، هرگز به فرد خاصی خیره نمی‌شدم. در عوض، به نقطه‌ای در انتهای سالن کمی بالاتر از سر مخاطبان نگاه می‌کردم. در صورتی که به‌طور مستقیم به یک نفر در جمعیت نگاه کنید احتمالاً به آسانی تمرکز خود را از دست می‌دهید. اریک هاریسون که بین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۸ مربی تیم جوانان منچستریونایتد بود، سال ۱۹۹۲ با این مسئله مواجه شد. او توصیه‌هایی درباره

سخنرانی عمومی از من خواست که در جوابش گفتم به دیوار انتهای سالن نگاه کند و نیز سر خود را طوری حرکت دهد که تمام حضار احساس کنند مورد خطاب هستند. در عوض او اشتباهی مهلک مرتکب شد و نگاهش را بدون کوچک‌ترین حرکتی به یکی از افراد حاضر در سالن قفل کرد، مخصوصاً اینکه اریک در لیورپول سخنرانی داشت و جمعیت حاضر از هواداران لیورپول و اورتون بودند. او به سرعت و ترسان به منچستر بازگشت زیرا فردی که از داخل جمعیت انتخاب کرده بود، دو حرکت انجام داد: اول، به آرامی انگشت اشاره‌اش را بر روی گردنش به نشانه سر بریدن حرکت داد، سپس چون این حرکت تمرکز اریک را به هم نریخته بود، شروع به تکان دادن یک پارچه سفید کرد. این حربه جواب داد و اریک مجبور شد بنشیند.

وقتی سر مت بازبی در سال ۱۹۹۴ جان باخت، از من خواستند در مراسم تدفینش در کلیسای اور لیدی اند ست جان (۶۱۶) در چارلتون کام هاردی (۶۱۷) نزدیک منچستر سخنرانی کنم. رویدادی بزرگ بود و هزاران نفر از هواداران یونایتد در جمعیت حاضر بودند. کلیسا کاملاً پر بود. از روی یادداشت سخنرانی کردم که معمولاً این کار را نمی‌کنم که بعداً از سوی سرسخت‌ترین منتقد، کتی بازخواست شدم. او گفت: «کارت افتضاح بود، بهت گفتم از یادداشت استفاده نکن. وقتی سعی کنی از رو نوشته سخنرانی کنی، کارت بی‌معنی می‌شه.»

صحبت کردن بدون وجود یادداشت کار هر کسی نیست و گاهی همین کار را برایم سخت تر می کرد. چند سال قبل در گلدمن ساچ در لندن سخنرانی داشتم و فکر می کردم کارم را خوب انجام داده ام اما پسرمارک به خاطر از این شاخه به آن شاخه پریدن و نداشتن ساختار کلی مرا به باد انتقاد گرفت. فهمیدم که چه با یادداشت و چه بدون یادداشت، همیشه کسی هست که شما را به صلابه بکشد، که احتمالاً یکی از نتایج صحبت کردن در مقابل جمعیت است.

نوشتن

فقط دو راه برای ارتباط با هواداران بی شمار وجود داشت: یا از طریق نشریات و یا از طریق یادداشت هایی در برنامه های روز مسابقه. هرازچندگاهی، فرصتی در مهمانی، یا رویدادی خاص برای انتقال پیامی به خریداران بلیت مسابقات یا هواداران باشگاه پیش می آمد اما با این روش ها نمی توان با هتفادوپنج هزار تماشاگر ارتباط برقرار کرد، چه برسد به میلیون ها هواداری که در سرتاسر دنیا پراکنده اند. برقراری ارتباط از طریق روزنامه ها یا برنامه های تلویزیون مملو از ریسک و خطر است. کارگردان ها و تهیه کنندگان تلویزیون، هدف شخصی خود را دارند، بنابراین خیلی راحت می توانند پیامی را تحریف کنند یا آن را حذف کنند. با این حال، می دانستم که می توانم از برنامه های روز

مسابقه برای انتقال پیام‌هایم به تماشاچیان در اولدترافورد استفاده کنم.

در سنت‌میرن، استن پراک (۶۱۸) که روزنامه‌نگار محلی برای پیزلی دیلی اکسپرس (۶۱۹) بود، هفته‌ای یک‌بار به نزد می‌آمد و مطالبی را که می‌خواستم انتقال دهم، به او می‌گفتم. او یادداشت‌های برنامه‌های روز مسابقه را برایم می‌نوشت اما همیشه آن‌ها را قبل از انتشار نمونه‌خوانی می‌کردم تا مطمئن شوم که استن نکات دقیق و ظریف آن را متوجه شده باشد. روش مناسبی بود، بنابراین آن را در آبردین هم دنبال کردم که گاهی از طریق همین برنامه از هواداران می‌خواستم که با شور بیشتری تیم را تشویق کنند. شوخی رایج این بود که در پیتودری گاهی صدای باز کردن روکش شکلات بلندتر از صدای تشویق تماشاچیان است.

در منچستر یونایتد با دیوید مک (۶۲۰) که گزارشگر منچستر اونینگ نیوز (۶۲۱) بود، همکاری می‌کردم. در اوایل تصدی‌ام سعی کردم حس ممکن بودن را به یونایتد انتقال دهم چون هنگامی که وارد یونایتد شدم، نارضایتی فاحشی، نه فقط از عملکرد باشگاه که در رده یکی مانده به آخر جدول بود، بلکه در مالکیت نیز وجود داشت.

با استفاده از یادداشت‌های برنامه روز مسابقه نشان می‌دادم که حداقل در برخی مسائل با هواداران همدردی و همراهی می‌کنم. برای مثال،

احساس می‌کردم که قیمت بلیت‌ها خیلی گران است و دقیقاً همین را به مارتین ادواردز و بقیه هیأت مدیره انتقال دادم. همچنین سعی کردم حس صمیمیت را نیز تزریق کنم، اینکه یادداشت‌ها فقط درباره عملکرد اخیر یا قراردادهای جدید نباشد، بلکه جنبه ملایم‌تر باشگاه را نیز نشان دهد. هرازگاهی بازیکنان سابق یا دوستانی مانند داگلاس اسمیت (۶۲۲) که یکی از اولین باشگاه‌هایم، درامچاپل آماتورز (۶۲۳) را تأسیس کرد، یا سین فالون (۶۲۴) دستیارم در سلتیک که از دار دنیا رفته بودند را ستایش می‌کردم. مردم روایت‌های تکراری نمی‌خواهند. آن‌ها می‌خواهند چیزی متفاوت بخوانند و درباره غیرمنتظره‌ها یاد بگیرند.

زمانی که در آبردین بودم اولین کتابم را با عنوان «نوری در شمال» (۶۲۵) به چاپ رساندم. آن را برای افزایش درآمد نوشتم، اما توضیح جز به جز کارم در باشگاه بود و در جنب و جوش قهرمانی لیگ ۱۹۸۵ نوشته شد. اولین کتابی که واقعاً به آن توجه کردم، «مدیریت زندگی‌ام» (۶۲۶) بود که بعد از سه‌گانه منچستر یونایتد در ۱۹۹۹ به چاپ رسید. در این کار از همکاری هیو مک‌ایلوانی بهره بردم و این تجربه فرصتی برای تخلیه روانی بود. آن زمان دوره‌ای پرمشغله در زندگی‌ام بود و افکار و خاطراتم را طی چند ماه، به‌طور شتابزده نوشتم. سرانجام بیش از دویست هزار لغت به هیو تحویل دادم که حتی

کاغذهای مورد استفاده‌ام یک شکل و اندازه نبودند. او کاغذها را مرتب و یادداشت‌هایم را ویرایش کرد که خودم هم از بازگویی خاطرات سال‌های کودکی و تعریف شرایط و نواحی که در آنجا بزرگ شدم خیلی لذت بردم و باعث آرامش‌ام شد.

با اهمیت‌ترین نوشته‌های من احتمالاً کوتاه‌ترین آن‌ها بود؛ یعنی یادداشت‌ها یا نامه‌هایی که در جواب مکاتباتی می‌نوشتم که به دفترم سرازیر می‌شدند. به یاد داشته باشید که اکثر زمان مربی‌گری‌ام قبل از عصر پست الکترونیک و پیام کوتاه قرار داشت، بنابراین مکاتبات شخصی در شکل کارت‌های پستال یا نامه‌ها رد و بدل می‌شد. به‌عنوان مربی منچستریونایتد احساس می‌کردم از من انتظار می‌رود که با توجه به موقعیت، پیام‌های تسلیت یا تبریک یا تشکر از مردمی که پیشنهاداتی را به ما ارائه می‌دهند ارسال کنم. هر سال تقریباً بیش از دو هزار کارت تبریک کریسمس می‌فرستادم. بعضی‌ها ممکن است بگویند: «چرا به جاش برای خیریه پول نفرستاد؟» که البته حرف‌شان منطقی است ولی دلیل برای ارسال این کارت‌ها این بود که مردم بدانند من قدردان آن‌ها هستم. به همین دلیل هم، دریافت کارت‌های کریسمس را دوست دارم.

پاسخ دادن

ادعا نمی‌کنم که در حوزه‌های خاصی بیشتر از دیگر مربیان تحت فشار بودم اما یقیناً تعامل با رسانه‌ها یکی از سخت‌ترین کارها بود. این روزها احتمالاً فقط رهبران کشورهای بزرگ دنیا خودشان را بیشتر از مربی بهترین تیم‌های فوتبال اروپا در مقابل میکروفن‌ها و دوربین‌ها می‌بینند. جالب است که سیاستمداران مخصوصاً برای گرفتن رأی، شدیداً به دنبال پوشش خبری می‌روند. اما من بیشتر خلاف این را می‌خواستم و آرزو می‌کردم که خبرنگاران مرا رها کنند تا به کارم برسم. اگر منچستریونایتد برنده میدان بود، خبر برد تیم در صفحات آخر روزنامه درج می‌شد ولی اگر شکست می‌خوردیم، صفحه اول روزنامه جای‌مان بود.

روبه‌رو شدن با مطبوعات در اسکاتلند یک موضوع خاص بود. در سال ۱۹۷۴ در ایست استرلینگ‌شایر تمام کاری که انجام می‌دادم صحبت با گزارشگر جوانی از فالكيرک هرالد (۶۲۷) بود که بیشتر از چهل هزار تیراژ نداشت. استادیوم آبردین حتی جایگاه اختصاصی برای خبرنگارها نداشت و معمولاً مجبور بودم مصاحبه بعد از بازی‌ام را در راهروی استادیوم پیتودری انجام دهم.

منچستریونایتد موضوع متفاوتی بود زیرا قبل از بازی‌های مهم سروکله روزنامه‌های محلی و بین‌المللی، گزارشگران رادیو و تلویزیون پیدا می‌شد. و در دهه گذشته رشد جمعیت وبلاگ‌نویسان اینترنتی و صدها

روزنامه‌نگار بین‌المللی باعث شد که گزارشات خود را فوری به ده‌ها میلیون نفر در سرتاسر دنیا مخابره می‌کردند. در اولدترافورد آن‌ها دوربین‌ها، میکروفن‌ها و ضبط صوت‌هایی را در راهروهای ورود به زمین جاگذاری می‌کردند، چون باید محتوای وبسایت خود باشگاه، کانال‌های تلویزیون، ایستگاه رادیو، مجله و برنامه‌های روز مسابقه را از این طریق تغذیه می‌کردیم. بعد از یک بازی متعارف معمولاً سه یا چهار مصاحبه تلویزیونی داشتم.

در آخرین سال‌های حضورم در منچستر یونایتد، تعبیر و تفسیری در یک کنفرانس مطبوعاتی (یا حتی ویدئویی که به‌طور مخفیانه توسط دوربین موبایل در مکانی خصوصی ضبط می‌شد) به سرعت در روزنامه‌ها، مجلات، در خبرگزاری اسکای اسپورت، در وبلاگ‌های بی‌شمار و از طریق تعداد روزافزون اپلیکیشن‌ها پخش می‌شد. این فقط مثالی است که دنیا بی‌اندازه فوتبال را زیر نظر دارد. ضربه کونگ‌فویی زشت اریک کانتونا به یک هوادار در کریستال پالاس در سال ۱۹۹۵ تا حالا نزدیک به دو میلیون بیننده داشته است. این همه بیننده برای اتفاقی است که حدود بیست سال پیش، قبل از اینکه بسیاری از دوست‌داران فوتبال به دنیا آمده باشند! و ده سال قبل از اینکه یوتیوب راه‌اندازه شود، رخ داد.

مدت‌های مدیدی می‌دانستم که رسانه‌ها جذب چیزی می‌شوند که عمومیت داشته باشد و باعث فروش روزنامه‌ها شده یا تعداد بینندگان برنامه‌شان را افزایش دهد، حتی اگر چیزی که منتشر می‌کنند از واقعیت به دور باشد. خیلی راحت‌تر می‌توان با نوشتن یا صحبت درباره موضوعات محبوب عموم مردم، خوانندگان یا بینندگان بیشتری جذب کرد. روزنامه‌ها وقت خود را صرف نوشتن درباره صنعت کاری که شغل خود را از دست داده یا مردی که به دلیل رکود اقتصادی از مرکز پاسخ‌گویی تلفنی اخراج شده، نمی‌کنند. این موضوعات عمومیت ندارند، ولی فوتبال دارد.

زمانی که به رنجرز پیوستم، مدیر باشگاه اسکات سیمون، وقتی برای روزنامه‌ها نداشت و حتی ساعتی از روز خود را به آن‌ها اختصاص نمی‌داد. روزی که رنجرز با اسپارتا روتردام (۶۲۸) در لیگ قهرمانان اروپا بازی داشت، مه غلیظی دید را به شدت کم کرده بود. یک خبرنگار با اسکات تماس گرفت و پرسید آیا بازی برگزار می‌شود و او جواب داد: «نظری ندارم.» تصور کنید که بخواهید امروز این‌گونه به کسی جواب دهید.

رون آتکینسون که قبل از من در منچستر یونایتد مربی بود، نگرش متفاوتی داشت. فکر می‌کنم که او هر روز هفته و احتمالاً هر روز سال با رسانه‌ها صحبت می‌کرد و برایش فرقی نداشت چه روزی باشد چون

مطمئن‌ام یک‌شنبه‌ها هم جواب تلفن‌شان را می‌داد. رون حتی به خبرنگارها اجازه می‌داد که در زمین تمرین به بازیکنان نزدیک شوند. او شخصیتی راحت و اجتماعی داشت و از تعامل با رسانه‌ها لذت می‌برد اما نگرش او باب میل من نبود. اول اینکه، اگر قرار بود هر روز با خبرنگارها صحبت داشته باشم، دیگر نمی‌دانستم چه چیزی باید به آن‌ها بگویم. شاید قادر بودم درباره آب و هوا یا نوشیدنی که چند شب پیش خوردم صحبت کنم اما به سرعت حرف‌های تازه‌ام در مورد تیم تمام می‌شد. همچنین مسئله بزرگ‌تری که وجود داشت این بود که نمی‌خواستم هر روز با خبرنگارها سروکله بزنم، تا از من بخواهند که به تمام سؤالات بی‌اساس پاسخ دهم و در این بین چیزی از دهان‌ام در برود که بتوانند برای خلق داستانی که اصلاً وجود خارجی ندارد مورد استفاده قرار دهند. بنابراین فوری تمام جلسات روزانه با خبرنگارها را لغو کردم، در عوض جلساتم با آن‌ها را به روز قبل و بلافاصله بعد از بازی محدود کردم. بعد از آن کم‌کم بسیاری از خبرنگارها به این نتیجه رسیدند که مستقیم با خود بازیکنان صحبت کنند و در نهایت این دو جلسه هم بی‌معنی شد. بعد از یک بازی با تاتنهام در اوایل سال ۲۰۰۰، به سمت کنفرانس مطبوعاتی می‌رفتم که دیدم تمام خبرنگارهای رسانه‌های مهم در رواهرو تونل ازدحام کرده‌اند و سعی می‌کنند با

بازیکنان صحبت کنند. در اتاق کنفرانس فقط تعداد کمی خبرنگار جوان و تازه کار نشسته بودند. که صحبت با آنها فقط اتلاف وقت بود. تعامل با رسانه‌ها در هر شکلی که باشد، زیرمجموعه موضوع کنترل قرار می‌گیرد. زمانی که بیانیه‌ای خبری یا ویدئویی از قبل ضبط شده‌ای را منتشر می‌کنید، می‌توانید هر کلمه و هر ثانیه را ویرایش کنید، بنابراین کنترل آن خیلی آسان است. ولی در خلال یک مصاحبه مطبوعاتی، یا وقتی در فرودگاه خبرنگارها به سمت‌تان هجوم می‌آورند و به دنبال نقطه ضعفی در شما می‌گردند، حفظ کنترل بسیار دشوار است. رسانه‌ها منتظر کوچک‌ترین لغزش و اشتباه هستند. خبرنگارها منتظرند چیزی از دهان‌تان در برود، درحالی که عکاس مانند شکارچی به محض اینکه لب‌های شما جمع شده یا شکلک‌های صورت نمایان شد، دکمه شاتر را فشار می‌دهد.

شاید رهبران کره شمالی یا کوبا قادر به کنترل خبرنگارهای کشور خود باشند اما تخیل محض است که فکر کنیم کسی در انگلستان قادر به انجام این کار است. جاک استاین مربی سلتیک و اسکاتلند تکنیک خاص خود را داشت. به نظر می‌رسید او همه چیز را در مورد خبرنگارهایی که اخبار مربوط به سلتیک را پوشش می‌دادند می‌دانست. مثلاً می‌دانست چه کسی خیلی مشروب مصرف می‌کند یا خیلی اهل قمار است. او از تمام نقطه ضعف‌های آنها باخبر بود و

خیلی خوب آن‌ها را می‌شناخت و خود خبرنگارها هم از این موضوع اطلاع داشتند. مطمئن‌ام که خیلی از آن‌ها قبل از اینکه مطلب شرم‌آوری درباره جاک بنویسند، خوب درباره پیامدهای آن فکر می‌کردند.

با اینکه دوستی خود را با برخی خبرنگارانی که منچستریونایتد را تحت پوشش داشتند (گلن گیبونز (۶۲۹)، باب کاس (۶۳۰) و هیو مک‌ایلوانی) توسعه دادم، و اعتماد خوبی هم ایجاد شده بود، ولی هرگز به اندازه جاک نتوانستم رسانه‌ها را کنترل کنم.

آن‌ها دفعات متعددی مرا آزرده و پریشان کردند و هرازگاهی در جواب چیزی که یکی از آن‌ها می‌نوشت، با تندی و جدیت برخورد می‌کردم. خبرنگارها معمولاً سردبیران خود را مقصر می‌دانستند اما اگر شما قربانی این مطلب دروغ باشید، دیگر مهم نیست چه کسی این کار را کرده باشد. همیشه مصمم بودم که با رسانه‌ها طبق روش خودم ارتباط برقرار کنم و تا جایی که ممکن بود پیام‌ها را کنترل شده منتقل کنم. اصل این کار در جواب دادن به سؤالات یا به‌طور دقیق‌تر، پاسخ ندادن به سؤالات بود. اگر خبرنگارها با سؤالاتی درباره مصدومیت‌ها یا ترکیب تیم در بازی شنبه مرا به رگبار می‌بستند، یا موضوع را عوض می‌کردم و یا بسته به حال، می‌گفتم که به آن‌ها هیچ ارتباطی ندارد. کنفرانس خبری متعلق به خبرنگارها نبود بلکه متعلق به من بود.

به یاد داشته باشید که خبرنگارها همیشه سؤالات خود را نمی‌پرسند. اکثر اوقات سؤالات پیشنهادی دیگران را عنوان می‌کنند. خبرنگارهای حوزه فوتبال روابط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با دلال‌های مهم فوتبال دارند. آن‌ها به اطلاعاتی وابسته‌اند که این دلال‌ها با گوش خود از بازیکنانی که نماینده آن‌ها هستند، شنیده‌اند. پس زمانی که یک دلال، بخواهد معامله یکی از بازیکنانش را داغ‌تر کند، خیلی راحت می‌تواند توسط یکی از خبرنگاران که رابطه دوستی با او دارد، این سؤال را در کنفرانس مطبوعاتی مطرح کند که آیا ما علاقه خاصی به فلان بازیکن داریم یا نه.

وقتی خبرنگارها یا سازمان‌های خبری از قدرت خود سوءاستفاده می‌کردند، رابطه‌ام را با آن‌ها قطع می‌کردم. همیشه خیل عظیمی، مشتاق بودند جای آن‌ها را بگیرند. مثلاً، بعد از چند بار بگومگو با بی‌بی‌سی، به مدت هفت سال از صحبت با خبرنگارها و حضور در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی آن‌ها خودداری کردم. خبرنگارهای کمی بودند که عصبانیت مرا می‌دیدند. در طی دوران کاری‌ام در منچستر، حدود بیست خبرنگار را که داستان‌هایی سرهم کرده بودند تحریم کردم. نمی‌خواستم این مسئله را بپذیرم (که البته به آن‌ها فرصت اصلاح‌اش را دادم)؛ اما اگر از تصحیح آن خودداری می‌کردند، من هم آن‌ها را نمی‌پذیرفتم. چندین نوبت گلن گیبسون را که

خبرنگاری اهل اسکاتلند و هم‌محله‌ای پدرم بود تحریم کردم، هرچند بعداً از دوستانم شد و به او اعتماد داشتم. گلن همیشه تلاش می‌کرد تا از طریق گفتن این جمله غرایزم را تحریک کند: «اگه پدرت بود، از اینکه همشهریش رو ممنوع کردی چی فکر می‌کرد؟» گاهی اوقات از دست ام‌یوتی‌وی (۶۳۱) که شبکه اختصاصی منچستریونايتد است، عصبانی و رنجور می‌شدم و موقعیت‌هایی پیش آمد که فقط به قصد آرامش، انجام مصاحبه با ام‌یوتی‌وی را برای یک یا دو هفته متوقف می‌کردم.

کنترل احساسات بسیار دشوار است مخصوصاً اگر دوره سختی را تجربه کنید، یا بازیکنی کار احمقانه‌ای انجام دهد که تیم را به هم بریزد. همیشه سعی کردم از این حقیقت آگاه باشم که خبرنگارها و عکاسان بیشتر از کلمات، به زبان بدنم توجه می‌کنند. پل دوهرتی (۶۳۲) رئیس بخش ورزش تلویزیون گرانا‌دا (۶۳۳)، به من می‌گفت همیشه صورتم را قبل از کنفرانس مطبوعاتی، ورزش بدهم تا سرحال و شاداب به‌نظر برسم و فشار و استرس در صورتم نمایان نباشد. به من گفته بود که در کنفرانس خبری بیش از حد نگرانی از خودم نشان می‌دهم و به من توصیه کرد: «بدون هیچ نشانه‌ای در صورتت، بی‌احساس باش. اگر مثل یه مجسمه بی‌احساس باشی، کارشون تمومه. اونا دنبال نقطه ضعفات می‌گردن.» با دل و جانم به توصیه‌هایش گوش دادم و قبل از اینکه به

کنفرانس خبری وارد شوم، همیشه صورتم را ورزش می‌دادم. با این حال، بی‌احساس بودن در حرف آسان است و این اعجاز رئیس‌جمهور، جورج دبلیو بوش (۶۳۴) را به یاد دارم که بعد از شنیدن حمله یازده سپتامبر درحالی که در کلاس درس بچه‌ها و هیأت خبرگزاری واشنگتن (۶۳۵) نشسته بود، قادر بود صورت خود را کاملاً خونسرد و بی‌احساس حفظ کند. اگر جای او بودم فکر نمی‌کردم بتوانم مقاومت کنم. مهم نبود چقدر تلاش می‌کنم، احساسات و زبانِ بدنم وابسته به شرایط تغییر می‌کرد. اگر جریان کار از دستم در می‌رفت، به سختی می‌توانستم صورتم را لبام را کنترل کنم، برعکس زمانی هم که رقیب را درهم می‌کوبیدیم، به سختی می‌توانستم از خود راضی یا خیلی خوشحال به نظر نرسم. به هر صورت، همیشه از این مسئله آگاه بودم که داشتن اعتماد به نفس به نفع مهم‌ترین دارایی‌های باشگاه یعنی بازیکنان آن است. همیشه توصیه دیگری را که پل دوهرتی به من کرد به یاد دارم. او گفت: «باید از هر کنفرانس مطبوعاتی صحیح و سالم بیرون بیای.»

گاهی به قدری ناراحت بودم که اصلاً به کنفرانس خبری نمی‌رفتم چون می‌ترسیدم چیزی درباره داور یا کمک داور بگویم که مرا به دردسر بیندازد. هنگامی که در دور دوم مرحله یک شانزدهم نهایی لیگ قهرمانان در مقابل رئال مادرید در مارچ ۲۰۱۳، به دلیل تصمیم عجیب

و غریب جونیت چاکیر(۶۳۶)، داور مسابقه که به نانی برای ارتکاب خطا روی بازیکنی که اصلاً او را ندیده بود کارت قرمز نشان داد، بازی را واگذار کردیم، نمی‌توانستم عصبانیت خودم را کنترل کنم. می‌دانستم خبرنگارها در اتاق کنفرانس منتظرم هستند، مانند صد ماتادوری که شل قرمز پوشیده‌اند و مرا به مبارزه دعوت می‌کنند. اصلاً آمادگی برخورد با حتی یکی از آن‌ها را نداشتم. در عوض، مایک فلان را فرستادم تا درباره قضاوت مضحک داور نظرش را بگوید. می‌دانستم در آن شب خاص ممکن است قانون خودم را بشکنم و در واقع اشتباه اساسی پاسخگویی به سؤالات را مرتکب شوم.

احتمالاً از خوش‌شانسی‌ام بود که مجبور نبودم در بیشتر دوران حرفه‌ای خودم با رسانه‌های اجتماعی سر و کله بزنم. گروه هواداران منچستریونایتد در توییتر، فیسبوک یا اینستاگرام به‌طور گسترده‌ای بیشتر از هوادارانی هستند که از طریق سان یا دیلی میرر(۶۳۷) رویدادهای باشگاه را دنبال می‌کنند. حاضرم شرط ببندم که مربیان جوان ممکن است حتی به‌تدریج از کنار روزنامه‌های مهم بگذرند، کنفرانس‌های خبری رسمی و بزرگ را رد کنند و فقط به‌طور مستقیم با هواداران ارتباط برقرار کنند. آن‌ها می‌گویند به پوستِ کلفتی برای مقابله با برخی توهین‌ها در توییتر نیاز دارید اما جدا از این زبان تند و زشت، اوضاع نمی‌تواند بدتر از آن چیزی باشد که مربی با روزنامه‌ها و

کارشناسان تلویزیونی تجربه می‌کند. حداقل شبکه‌های اجتماعی برای کنترل دقیق پیام‌ها قابلیت‌های را برای شما فراهم می‌کنند و اینکه بتوانید پیام‌ها را مدیریت کنید و به سؤالات پاسخ دهید، حتی اگر گاهی واکنشی شدید و غیرمنتظره پیش بیاید. هر چقدر هم رفتار رسانه‌ها شدید و خشن باشد، هر چقدر هم به سؤالات پاسخ نمی‌دادم، بعد از هر باخت، بدتر از هر خبرنگاری خودم را محاکمه می‌کردم. اگر بازی را واگذار می‌کردیم بیشتر از هر کس دیگری بر خودم تأثیر می‌گذاشت. خبرنگارها فقط ستون مطالب خود را می‌نوشتند و بعد برای نوشیدن مشروبات الکلی به بار می‌رفتند. ولی من باید می‌فهمیدم چرا باختیم و برای حل مشکل برنامه‌ریزی می‌کردم.

در دوران بازنشستگی مشاهده روشی که دیگر مربیان با کنفرانس‌های خبری برخورد می‌کنند، برایم جالب است. این موضوع را دوست دارم زیرا می‌خواهم ببینم چطور می‌توانم به آن‌ها کمک کنم. هرازگاهی با یکی از آن‌ها تماس می‌گیرم و توصیه‌هایی به او ارائه می‌دهم. آخرین فصل حضورم در منچستر، وقتی لسترسیتی در انتهای جدول لیگ برتر جا خوش کرده بود، با نایجل پیرسون (۶۳۸) مربی باشگاه تماس گرفتم و به او گفتم که در کنفرانس‌ها خیلی خونسرد و با اعتماد به نفس به نظر برسد. گفتم باید بدون اینکه آسیب‌پذیر به چشم بیاید، کمی نگرانی از خود نشان دهد. بر عکس، هنگامی که با شان دایک مربی برنلی (۶۳۹)

که فصل سختی را پشت سر گذاشته بود، صحبت می کردم، سعی کردم دوباره به او اعتماد و اطمینان دهم. شان کمی با مصاحبه کنندگان شوخی می کرد و دائم تکرار می کرد که تیمش خیلی سخت تلاش می کند و در حالی که اوضاع برنلی در جدول خوب نبود، همچنان سعی می کرد اعتماد به نفس نشان دهد. فصل آخر، همچنین بر خود واجب دیدم قبل از اینکه آلن پاردر نیوکاسل یونایتد را برای گرفتن سکان کریستال پالاس ترک کند، سرخود توصیه هایی به او ارائه کنم. از او پرسیدم: «چه اتفاقی برات افتاده؟ چرا دیگه با کسی بگومگو نمی کنی؟ نکنه تسلیم شدی. اگر می خوای کارتو حفظ کنی، آلن پاردری سابق باش.» چند هفته بعد با من تماس گرفت و گفت: «ممنونم.» البته نیازی به این کار نبود. می دانم کارش چه قدر سخت و دشوار است. همیشه مایلم به مربیان همتای خودم کمک کنم.



دیک دونالد ، رییس آبردین (وسط) به همراه الکس فرگوسن (راست)
، بازی دوستانه پیش فصل در مقابل آرسنال، ۱۹۸۰

فصل نهم : رهبری ! بله ، مدیریت ! نه

مالکان

اختیار، قدرت و اعمال کنترل در اختیار کسانی است که اعتماد به نفس اعمال آن را دارند. اگر رهبر بفهمد که افراد تحت نظارتش این حس را دارند که او به اندازه کافی اختیار و مسئولیت امور زیرمجموعه‌اش را ندارد، هرگز شانس برای قدرتش باقی نخواهد بود. در فوتبال، دارندگان این اختیار و قدرت، مالکان باشگاه هستند. اگر آن‌ها اعتماد و حمایت‌شان از مربی، خالی از ابهام باشند، کار او را بسیار راحت‌تر می‌کنند. زمانی که اولین بار مربی‌گری خودم را که کاری نیمه‌وقت در ایست استریلینگ‌شایر بود شروع کردم، بسیار مشتاق بودم تا از نردبان ترقی بالا بروم و توجهی به شرایط باشگاه یا شخصیتی که منابع مالی آن را تحت کنترل دارد نداشتم. طی گذشت سال‌ها فهمیدم شخص یا افرادی را که باید به آن‌ها گزارش دهم و در مقابل‌شان پاسخگو باشم، باید شناخت.

اغلب ما درباره ماهیت و ذات کارفرما، رئیس یا فضایی که آن‌ها در داخل سازمان ایجاد می‌کنند فکر نمی‌کنیم. این مسئله واقعاً در فوتبال بسیار مهم است زیرا مالک بد در آن زیاد پیدا می‌شود. هر چقدر درباره مالکیت بلندمدت و پایدار که به سرمایه‌گذارهای بلندمدت و خلق

سازمانی پویا نیز علاقه‌مند است، صحبت کنم، باز کم است؛ این ویژگی‌ها شالوده‌ای بسیار باارزش و گرانبها برای مدیریت در هر برهه‌ای از زندگی است. من کاملاً درباره وارن بافت و برکشایر هاتاوی (۶۴۰) مطالعه کردم و این‌گونه فکر می‌کنم که افرادی که شرکت‌های بزرگ را هدایت می‌کنند، همگی بیشتر به منافع بلندمدت فکر می‌کنند تا مدیرعامل یک شرکت دولتی که تنها نگرانی‌اش این است که مدیران سرمایه‌گذاری در صورت نرسیدن به درآمدهای مناسب در سه ماهه بعدی، پا را بر گلوی‌شان قرار خواهند داد. اگر مالکین یا سهام‌داران شما تنها به نتایج کوتاه مدت فکر می‌کنند، چرخه بی‌پایان بدبختی و یاس برای همه به وجود می‌آید. این مسئله بخصوص در فوتبال مصداق عینی دارد.

مربی‌ان فوتبال باید در جستجوی نسخه تعدیل‌شده وارن بافت برای خود باشند؛ یعنی افرادی که بلندمدت فکر می‌کنند، افرادی که پول لازم برای ساخت تیم را فراهم می‌کنند، افرادی که در مدیریت امور روزانه دخالت نمی‌کنند و در هنگام نیاز در دسترس هستند و درک می‌کنند که شغل‌شان برای اتخاذ دو تصمیم است؛ اولی جایگزینی مربی یا مدیرعامل و دومی فروش باشگاه. متأسفانه این افراد تقریباً در فوتبال پیدا نمی‌شوند و در خلال پنجاه سال گذشته و با جابه‌جایی تدریجی مالکیت از بازرگان محلی به یک ثروتمند خارجی مثل

شیخ‌های عرب و مدیران صندوق‌های مالی که سهم خود را از پول تلویزیون که اکنون در لیگ برتر طغیان کرده مطالبه می‌کنند، که به نظر می‌رسد این مشکل بدتر و شدیدتر هم شده است. مالکان باید درک کنند که فوتبال از کسب و کاری که خودشان راه‌انداخته بودند و از موفقیت آن لذت می‌بردند، متفاوت‌تر است. باشگاه‌ها، سوپر مارکت‌های زنجیره‌ایی، بانک یا عمده فروش لوازم الکترونیک نیستند. فوتبال تفریحی زنده است، در مقیاسی اجرا می‌شود که هیچ‌چیزی با آن برابری نمی‌کند. نمی‌توان پیروزی در مسابقات فوتبال را با همان قطعیتی که می‌توان تلفن یا تیغ ریش‌تراشی را تولید کرد، به‌وجود آورد زیرا فوتبال منوط بر عملکرد افراد و اثرات تصادفی احساس، شانس و مصدومیت است. هر مالکی باید واقع‌گرا نیز باشد. یک هوادار دواآتشه ممکن است برای هر بازی به انتظار پیروزی به استادיום بیاید، اما مالک باید استوارتر باشد و واقعیت را نیز در نظر بگیرد.

در فاصله بین زمانی که وارد منچستر یونایتد شدم تا بازنشستگی در سال ۲۰۱۳، چهل‌وهشت باشگاه حاضر در ادوار مختلف لیگ برتر دویست‌وشصت‌وهفت بار مربیان خود را عوض کردند (که شامل سرپرست نمی‌شود). تعجب‌انگیز است که چرا بعضی از باشگاه‌ها زحمت استخدام مربی را به خود می‌دهند. در شروع فصل ۲۰۱۴-۲۰۱۵، آرسن ونگر به‌اندازه مجموع تمام مربیان لیگ برتر، یک تیم را همراهی

کرده بود. لقب واقعی بالاترین مرد فوتبال در باشگاه‌های لیگ برتر باید «مربی موقت» باشد.

از زمانی که من در منچستر یونایتد بودم، چلسی سیزده و منچستر سیتی چهارده مربی تمام وقت (به جز سرپرست) را تجربه کردند. تعجب برانگیز نیست که چلسی مبلغی در حدود چهل میلیون پوند بابت لغو قرارداد یا اخراج مربیان پرداخت کرده است. چلسی و منچستر سیتی نمونه‌های بسیاری دارند. لیگ برتر پر از تجربیات استخدام و قراردادهای ضعیف و ناکارآمد است. لیورپول را در سال ۲۰۱۰ به یاد بیاورید، بعد از اینکه رافائل بنیتز (۶۴۱) را اخراج کرد، مالکانش به دنبال مربی بودند و به روی هاجسون (۶۴۲) که فولهام را به فینال جام یوفا برده بود، پیشنهاد دادند. لیورپول روی را استخدام و طی شش ماه او را اخراج کرد. بعید می‌دانم در کشورهای دیگر اروپا هم این وضع خیلی فرقی داشته باشد. بایرن مونیخ نیز در مدت مربی‌گری من در منچستر یونایتد، چهارده تغییر را در مربیان (به جز سرپرست) تجربه کرد، اگرچه چند نفر از همان افراد در موقعیت‌های مختلف پست مربی‌گری را گرفتند. بسیار احمقانه به نظر می‌رسد چون هیچ مدرکی وجود ندارد که اخراج پی‌درپی مربیان به نتیجه بهتری منتهی شود. سال‌ها پیش، طول عمر کاری مربیان فوتبال بیشتر بود (شاید به این دلیل که مالکان از نواحی اطراف باشگاه بودند و بیشتر به

موفقیت و پایداری بلندمدت باشگاه‌شان اهمیت می‌دادند تا افرادی که امروز مالک باشگاه‌ها هستند). منچستریونایتد به‌طور واضح مت‌بازی را به مدت بیست‌وپنج سال از ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۶ در اختیار داشت (او برای فصل ۱۹۷۱-۱۹۷۰ به باشگاه بازگشت)، جو هاروی (۶۴۳) برای سیزده سال از ۱۹۶۲ تا ۱۹۷۵ مربی نیوکاسل بود، آرسنال هربرت چمپتون (۶۴۴) را برای نه سال از ۱۹۲۵ تا ۱۹۳۴ و بعد از او جورج آلیسون (۶۴۵) را برای سیزده سال از ۱۹۳۴ تا ۱۹۴۷ در اختیار داشتند. اسکات سیمون (۶۴۶) برای سیزده سال در رنجرز بود (از ۱۹۵۴ تا ۱۹۶۷) در حالی که قبل از او بیل استراث (۶۴۷) این پست را به مدت شگفت‌آور سی‌وچهار سال (از ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۴) در اختیار داشت.

هیچ‌چیزی بیشتر از حمایت مالک باشگاه به مربی اعتماد و آسودگی خاطر نمی‌دهد. این مسئله هم برای مدیران جوانی که به اولین شغل خود منتصب می‌شوند و در محدوده پایین سازمان قرار می‌گیرند صادق است و هم برای رهبری که می‌خواهد از حمایت هیأت مدیره سازمان اطمینان داشته باشد. رئیس می‌تواند شما را هم به عرش ببرد و هم بر فرش بکوبد. این مسئله مهم را زمانی که در آبردین تحت ریاست دیک دونالد بودم یاد گرفتم. بزرگ‌ترین هدیه‌ای که او به من داد، اعتماد خدشه‌ناپذیر در توانایی‌ها و ظرفیت‌هایم بود.

این اعتماد مخصوصاً در سال اول حضورم در باشگاه که اوضاع ناهمواری داشتیم، کمک بزرگی به من کرد. همچنین باید با میراث مربی قبلی، بیلی مک‌نیل که به قصد مربی‌گری سلتیک، باشگاه را ترک کرد و بین بازیکنان نیز محبوب بود، دسته‌وپنجه نرم می‌کردم. در مارچ ۱۹۷۹ بعد از اینکه سلتیک توانست آبردین را در فینال جام حذفی اسکاتلند با نتیجه دو بر یک شکست دهد، بسیار احساس دلسردی می‌کردم. تعدادی از بازیکنان این حقیقت را پنهان کردند که آن‌ها مربی قبل از من را ترجیح می‌دادند و روزنامه محلی، د پرس اند ژورنال (۶۴۸) صلاحیت‌م را زیر سؤال برده بود؛ این موضوع را با دیک در میان گذاشتم و او فقط جواب داد: «من تورو استخدام کردم چون می‌تونستی این کارو انجام بدی. برام مهم نیست روزنامه‌ها چی می‌گن. تو فقط کار خودتو بکن. آه و ناله هم نکن. مرد باش.» با این حرف‌ها، واقعاً دلگرمم کرد.

مشابه این حمایت را در منچستریونایتد هم دریافت کردم، مخصوصاً در سال‌های اولیه حضورم در باشگاه، قبل از اینکه جام‌های متعدد کسب شوند. در سال ۱۹۹۰ در جام حذفی به ناتینگهام فارست رفتیم که بازی مرگ و زندگی برای صندلی مربی‌گری‌ام بود. روز قبل از بازی، مارتین ادواردز طی پیامی ساده ولی تحسین برانگیز با من تماس گرفت: «فردا هر اتفاقی بیفته، شغلت امنه.»

من خوش‌شانس بودم که هم در آبردین و هم منچستریونایتد مالکانی خوب و واقع‌بین داشتم که نسبت به باشگاه خود غروری باصلابت داشتند. در آبردین، دیک دونالد از سال ۱۹۴۹ درگیر باشگاه بود و در سال ۱۹۷۰ به ریاست باشگاه نائل شد. او اجازه نمی‌داد هیچ سهام‌داری در امورش مداخله کند. جلسه عمومی سالانه او تقریباً همیشه در حدود سه دقیقه انجام می‌شد؛ طولانی‌ترین آن‌ها تقریباً هفت دقیقه به درازا کشید که در آن یک تاجر محلی کار را به بحث کشاند. چون دیک در جوانی در فوتبال حرفه‌ای بازی کرده بود، مرز بین مالکان و مربیان را به خوبی درک می‌کرد. هرگز احساس نکردم که او بخواهد دانش فوتبالی خود را به رخم بکشد که همین موهبتی برایم بود. همچنین بهترین رؤسا کسانی هستند که اگر کارکنان‌شان که به‌خوبی به آن‌ها خدمت کرده‌اند بخواهند سازمان را ترک کنند، حتماً آن‌ها را به جایی بهتر و بزرگ‌تر برسانند. این موضوع دقیقاً برای دیک دونالد صدق می‌کرد، زیرا در سال ۱۹۸۶ که من شروع به زمزمه‌هایی مبنی بر ترک آبردین و یافتن چالشی بزرگ‌تر کردم، تأکید کرد که فقط باید یک گزینه را در نظر داشته باشم: منچستریونایتد. این حرف از آنجایی خیلی خوب بود که من از قبل هیچ اشاره‌ای به علاقه‌ام به منچستریونایتد نکرده بودم، اما اشاره دیک به این باشگاه فقط بینش او را نشان نمی‌داد، بلکه قصد داشت اعتماد به نفس مرا نیز تقویت

کند. زمانی که سرانجام آبردین را ترک کردم، می‌دانستم که او به رفتنم راضی نیست، ولی با آرزوی بهترین‌ها برایم، بدرقه‌ام کرد.

امروز، به مربیانی که در جستجوی باشگاهی هستند، توصیه می‌کنم رئیسی را بیابند که پیچیدگی‌های شغل آن‌ها را درک کند. بزرگ‌ترین نعمت برای مربی، زمان کافی برای توسعه باشگاه و تغییر امور است. سال‌های زیادی طول می‌کشد تا ایده‌های خود را اجرایی و ساختار دلخواه خود را ایجاد کنند. اگر خوش‌شانس باشند و با مالکی روبه‌رو شوند که شغل آن‌ها را درک کند و زمان کافی در اختیارشان قرار دهد (که افرادی کمیابند)، شانس در خانه آن‌ها را زده است. در غیر این صورت، اگر به نتایجی دست نیابند، اخراج خواهند شد. هر مربی فوتبال روزی اخراج شده است. من هم اخراج شده‌ام (البته نه به دلایل فوتبالی) و خوزه مورینیو، آرسن ونگر و کارلو آنجلوتی همگی اخراج شده‌اند. تنها مربی فوتبال که اخراج نشده کسی است که همین دو دقیقه پیش کارش را شروع کرده است.

مالکان بسیار خوبی هم وجود دارند اما متأسفانه، در اقلیت هستند. خانواده کابولد (۶۴۹) که به مدت زیادی ایپسویچ تاون (۶۵۰) را تحت کنترل داشتند، یک تکه جواهر بودند. آن‌ها به‌طور عمیقی در جامعه اطراف ریشه دوانده بودند و در کار تولید آبجو و مالک بار بودند. هم الف رمزی و هم بابی رابسون برای آن‌ها به‌عنوان مربی ایپسویچ کار

کردند که نعمتی برای هر دوی آنها بود. حتی امروز کلوپ مخصوص افراد بسیار مهم در آپسویچ تاون وجود دارد که «کلوپ کابولد» نامیده می‌شود گرچه خود این خانواده مدت زیادی است که دیگر در فوتبال فعالیت ندارند. همین مسئله شاهد گویایی است. اغلب باشگاه‌ها احتمالاً مایلند مالکان سابق خود را فراموش کنند. آرسنال نیز از برکت مالکانی با چشم‌انداز بلندمدت بهره‌مند بود. برای چند دهه توسط چند خانواده (بریسول-اسمیت (۶۵۱) و هیل-وودز (۶۵۲)) و سپس توسط دیوید دین (۶۵۳) (سهامدار و نائب رئیس) که مسئول جذب آرسن ونگر به آرسنال و نیروی محرکه باشگاه به مدت طولانی بود، اداره شد.

وقتی وارد یونایتد شدم، مارتین ادواردز رئیس و بزرگ‌ترین سهامدار باشگاه بود. او موقعیت و سهامش را از پدرش لوییس ادواردز (۶۵۴) به ارث برده بود که در اوایل دهه ۱۹۷۰ باشگاه را خریداری کرده بود. همان‌طور که پیش‌تر گفتم، مارتین برخی ویژگی‌های دیک دونالد را دارا بود. هرگز احساس نمی‌کرد که باید دانشش از فوتبال را به اثبات برساند. تفاوت نقش مالک و مربی را به خوبی درک می‌کرد و درکل باهم خیلی رفیق بودیم.

خانواده گلیرز در خلال مدتی که مالکیت یونایتد را در دست داشتند، بارها مورد رگبار انتقاد قرار گرفتند. مردم برای پرداخت بیش از حد سود بانکی در ازای وامی که برای خرید باشگاه دریافت کرده بودند و

نیز برای دیگر هزینه‌ها، از آن‌ها انتقاد می‌کردند. بعضی‌ها می‌گفتند که دلیل اینکه منچستریونایتد بیشتر یک شرکت تجاری عمومی است، به‌خاطر این است که گلیرزها می‌خواهند زودتر سرمایه‌گذاری خود را به پول تبدیل کنند. من تماس‌هایی از مسئولین باشگاه‌های هواداران دریافت می‌کردم که از من می‌خواستند از انجمن‌های مختلف برای پایان دادن به مالکیت گلیرزها حمایت کنم.

هر وقت یکی از این تلاش‌ها سخت و پیچیده می‌شد، به من می‌گفتند اگر به‌عنوان مربی اعلام کنم که قصد استعفا دارم، گلیرزها مجبور به فروش باشگاه خواهند شد. این حرف اصلاً منطقی نبود. به معترضین می‌گفتم: «اگه من استعفا بدم، فکر می‌کنین تیم بدون مربی شنبه به زمین میره؟»

مدتی که من مربی بودم، گلیرزها هرگز باعث ناراحتی و آزار من نبودند. ممکن است خیلی‌ها تعجب کنند اما از دید من به‌عنوان مربی باشگاه، آن‌ها مالکان خوبی بودند. مربی چهار چیز از مالک می‌خواهد: عدم دخالت، پول برای زمان نیاز به خرید بازیکن، حمایت و پرداخت منصفانه. زمانی که آن‌ها باشگاه را خریداری کردند، عنوان کردند که این سرمایه‌گذاری بلندمدت است و چون در آن زمان آن‌ها به مدت یک دهه مالک یک باشگاه فوتبال آمریکایی به نام تامپا بای بوکانرز (۶۵۵) بودند، خیالم را راحت می‌کرد.

بعد از اینکه آن‌ها کنترل را به دست گرفتند، این‌طور نبود که با لگد در را باز کنند و همه چیز را به هم بریزند. آن‌ها کاملاً برعکس، بعد از اینکه باشگاه را خریداری کردند هیچ‌کس را اخراج نکردند. آن‌ها به تداوم بها می‌دادند. هیچ تغییری در کارکنان تجاری یا کادر مربی‌گری ندادند و به‌خاطر تیم یا نتایج هیچ فشاری بر من نیاوردند. این کارها رویکرد آن‌ها را نشان می‌داد.

آن‌ها هرگز به درخواست‌هایم «نه» نگفتند یا انجام کاری که من نگران‌ش بودم را رد نکردند. البته من هم برای آن‌ها مانند فرشته بودم زیرا هرگز مبالغه‌جویی درخواست نکردم. وقتی با روبین فان‌پرسی در سال ۲۰۱۲ به مبلغ بیست و چهار میلیون پوند قرارداد بستم که در آن زمان بیشترین مبلغی بود که برای یک بازیکن بیست و نه ساله پرداخت می‌کردیم، تنها سؤالی که گل‌یزرها از من پرسیدند درباره سن او بود. این سؤال کاملاً منطقی بود چون در سال ۲۰۰۸ دیمیتری برباتوف بیست و هفت ساله را از تاتنهام به قیمت سی میلیون و هفتصد و پنجاه هزار پوند از تاتنهام خریده بودیم. رفتار با کلاس اما کند برباتوف در منچستر یونایتد جواب نداد، اگرچه بیست و یک گل در فصل ۲۰۱۱-۲۰۱۰ به ثمر رساند و به‌طور مشترک آقای گل لیگ شد. سال ۲۰۱۲ او را به قیمت سه میلیون پوند به فولهام فروختیم. بنابراین می‌توانستم درک کنم چرا گل‌یزرها این سؤال را در مورد فان‌پرسی پرسیدند. کاملاً

منطقی بود. اما مسئله این بود که وقتی چنین بازیکنی وارد بازار نقل و انتقالات می‌شود، باید وارد عمل شد.

اگر قرار باشد دوباره به‌عنوان مربی وارد فوتبال شوم یا آرزوی مدیریت شرکت بزرگی را در سر پیرورانم، حتماً قبل از قبول هر شغلی به ترکیب مالکیت آن توجه می‌کنم. همین حالا که در حال نوشتن این کلمات هستم، رئیس سابق بیرمنگام‌سیتی (۶۵۶)، کارسون یانگ (۶۵۷) در زندان است. مالک سابق منچستر سیتی تاکسین شیناواترا (۶۵۸) در تبعید خودخواسته به سر می‌برد و نمی‌تواند به تایلند بازگردد. مالکان انگلیسی نالایق بیشماری وجود دارند. مهم نیست از کجا آمده‌اند، این افراد به هر طریقی وارد فوتبال می‌شوند. اگر باشگاهی را در قعر جدول لیگ برتر خریداری کنند، دلواپس گرفتن قسمتی از درآمد حاصل از فوتبال اروپا هستند که برای صدرنشینان رخ می‌دهد؛ اگر باشگاهی دسته دومی را خریداری کنند، تمام آرزوی‌شان صعود به لیگ برتر است.

حتی کم‌هوش‌ترین مالک هم می‌داند که اگر مشاجره‌ای بین بازیکن و مربی وجود داشته باشد، دیوانگی است که آن‌ها از بازیکن حمایت کنند. به محض اینکه این کار را بکنند، به هرج و مرج در باشگاه چراغ سبز نشان داده‌اند. هرازگاهی مربی پیدا می‌شود که تمام تیم را با خود دشمن کرده است اما این مسئله کاملاً متفاوت است. گزارش شده بود

که بعد از اینکه گروهی از بازیکنان به دفتر مدیر اجرایی ساندربلند (۶۵۹) لشکرکشی کردند، پائولو دی کانیو (۶۶۰) در سال ۲۰۱۲ اخراج شد اما مثال‌های زیادی مانند این به چشم نمی‌خورد. همیشه می‌دانستم که حتی اگر یک بازیکن توسط دلال خود به ایجاد اختلاف، مالک باشگاه هرگز طرف او را نخواهند گرفت.

بیشتر بازیکنان سابق که تصمیم می‌گیرند مربی شوند، مانند زمانی که من به ایست استریلینگ‌شایر ملحق شدم. آن‌ها آن‌قدر درمانده و بی‌قرار هستند که برای هر پیشنهادی دست و پا می‌زنند. نمی‌توانند صبر کنند تا تلفن خانه به صدا دربیاید و دوران بی‌کاری باعث می‌شود که هرکسی به توانایی‌های خودش شک کند. اما مربیان بدون استثنا خیلی نگرانند و به همین دلیل ممکن است روزی که قرارداد جدید خود را امضا می‌کنند، برابر با امضای حکم مرگ‌شان باشد. نرخ اخراج‌ها باورنکردنی است. یک مگس، امید به زندگی طولانی‌تری نسبت به یک مربی در تیم لیگ برتری دارد.

علی‌رغم شواهد قاطع، اغلب به‌نظر می‌رسد که اشتیاق و بلندپروازی بر حقایق و واقع‌گرایی غلبه می‌کند. چندین سال پیش اوله‌گنر سولسشیر که گلزن بزرگی برای منچستر یونایتد بود و گل پیروزی را در فینال جام باشگاه‌ها در سال ۱۹۹۹ در مقابل بایرن مونیخ به ثمر رساند، مذاکراتی را برای مربی‌گری کاردیف‌سیتی انجام داد. او بعد از

بازنشستگی، مربی تیم ذخیره منچستریونایتد شد و سپس به زادگاهش
نروژ بازگشت تا ملدی (۶۶۱) را مربی‌گری کند که موفق هم بود. بعد
از چند فصل در نروژ، مشتاق مربی‌گری در لیگ برتر شد و من آن
روزنامه را خواندم که او در مراحل پایانی صحبت با وینسنت تان (۶۶۲)
مالک کاردیف‌سیتی بود که همین تازگی ملکی مککای (۶۶۳) را اخراج
کرده بود. با خودم فکر کردم: «مطمئناً اون به گرفتن این شغل فکر
نمی‌کنه، واقعاً یه کابوسه.» بنابراین طی پیامی برخی مدارک و شواهد
مستدل را برای او فرستادم. به او گفتم: «فردا قوی‌ترین روزت در مقابل
مالک باشگااست. پس هرچیزی حتی جزئی‌ترین مسائل که نتونه در
سبک کارت دخالت کنه رو در قرارداد قید کن.» نه ماه بعد اتفاقی
اجتناب‌ناپذیر رخ داد و تان تصمیم گرفت مربی جدیدی را برای تیمش
انتخاب کند. خبر خوب برای اوله این بود که قراردادی محکم و بدون
چون و چرا بسته بود و بالاخره دیر یا زود، یک مالک قدرشناس‌تر
استعداد او را کشف می‌کرد.

قربانیان بدشانسی هم وجود دارند که به‌طور ناگهانی خبر ورود مالک
جدید را می‌شنوند. این مسئله برای سام آلاردایس (۶۶۴) در بلکبرن
روورز پیش آمد، چون خانواده راثو (۶۶۵)، مالک گروه وی.اچ (۶۶۶). که
مزارع پرورش مرغ در هند داشتند باشگاه را خریداری کردند. چند
هفته بعد از آن، مالکان جدید، آلاردایس را که به مدت دو سال مربی

باشگاه بود اخراج کردند. اگرچه او با مبلغ بسیار ناچیزی به مربی‌گری آنجا منصوب شده بود، اما سام همیشه بلکبرن را در جایگاهی آبرومندانه در لیگ برتر حفظ می‌کرد. خانواده رائو مشاوره به نام جرمی اندرسون (۶۶۷) را به خدمت گرفتند تا آلودایس را اخراج کرده و استیو کین (۶۶۸) را جایگزین او کند. سپس برای اثبات اینکه هیچ درکی از فوتبال ندارند، اصرار کردند که کین کمی مانده به پایان قراردادش، برای جلسه هیأت مدیره به هند سفر کند. آن‌ها دوسال بعد کین را هم اخراج و او را با بازیکن سابق منچستر یونایتد، هنینگ برگ (۶۶۹) جایگزین کردند. برگ بعد از دریافت پیشنهاد این شغل با من تماس گرفت. درباره مالک به او هشدار دادم اما او بعد از اخراج از باشگاه نروژی لیلستروم (۶۷۰) مشتاق بازگشت به لیگ بود. پنجاه و هفت روز بعد او را هم اخراج کردند و با حکم دادگاه دو و نیم میلیون پوند به عنوان غرامت نقض قرارداد به او پرداخت کردند.

موارد بی‌شماری از مربیانی وجود دارد که با وجود خدمت صادقانه، رفتار مناسبی از مالکان خود ندیده‌اند. جاک استاین سیزده سال به سلطیک خدمت کرد و قبل از بازنشستگی در سال ۱۹۷۸، بیست و پنج جام را برای باشگاه به خانه آورد. تصور رهبری بهتر از جاک بسیار دشوار است. او مشروبات الکلی یا سیگار مصرف نمی‌کرد، هرگز اعتبار و ارزشی را به پای خودش ننوشت و همه پاداش‌ها را به بازیکنانش

تقديم می کرد. با وجود این ها، مالکین باشگاه هیچ جایی در هیأت مدیره به او پیشنهاد ندادند. در عوض به او گفتند می تواند در فروشگاه سلتیک کار کند. با دستیار او سین فالن (۶۷۱) نیز این گونه رفتار کردند که بیست و هشت سال همراه باشگاه بود. این رفتاری تکان دهنده در برخورد با افرادی است که با تمام وجود برای موفقیت شما زحمت کشیده اند.

هر از گاهی دستیارانم در کادر مربی گری، چون می دانستند که من جایی نمی روم تصمیم می گرفتند که یونایتد را ترک کنند و من همیشه به آن ها می گفتم نسبت به باشگاهی که انتخاب می کنند خیلی مراقب باشند. استیو مک لارن جایگزین دستیارم برایان کید (۶۷۲) در منچستر یونایتد شد اما بعد از سه سال کمی این پا و اون پا کرد و تصمیم گرفت که برای مربی گری یک باشگاه، یونایتد را ترک کند. او پیشنهاداتی از وست هام (۶۷۳) و ساوت همپتون دریافت کرد اما میدلزبرو را به دلیل شهرت مالکش، استیو گیبسون (۶۷۴) انتخاب کرد. او جوان و آماده سرمایه گذاری در باشگاه بود. میدلزبرو زمین تمرین بسیار عالی داشت و نتایج خوبی برای مک لارن به همراه داشت. او بهترین کارفرما را انتخاب کرد. تصمیم استیو نشان می دهد که صرف وقت برای انتخاب بهترین گزینه ارزشش را دارد. او به درستی زمانی را صرف ارزیابی باشگاه کرد و مهم تر از همه، او سعی کرد مالک باشگاه

را بشناسد تا بداند که در مواقع ضروری حمایت او را دارد یا نه. بنابراین به جای اینکه سریع هر گزینه پیش آمده را انتخاب کنید، بهتر است با کمی تأمل به گزینه‌های دیگر هم فکر کنید.

کنترل

کاریکاتور معروفی از من وجود دارد که در آن به شکل افراطی، حاکمی مقتدر و تشنه‌ی قدرت به تصویر درآمده‌ام. اما می‌خواهم اثبات کنم که این‌گونه نیستم. اعتراف می‌کنم که تشنگی زیاد برای پیروزی و دلبستگی به حفظ کنترل کامل را دارم اما این ویژگی‌ها ضروریاتی برای رهبری اثربخش هستند. ناخدای هر کشتی که کنترل عرشه خود را نداشته باشد یا نتواند سرعت حرکت کشتی را تغییر دهد، سالم به اسکله نمی‌رسد. مشابه این مسئله در باشگاه فوتبال هم صدق می‌کند. رهبری که در جستجوی کنترل است بسیار متفاوت از کسی است که اشتیاق رسیدن به قدرت دارد.

تفاوت و تمایز قابل توجهی میان کنترل و قدرت وجود دارد. رهبری هر گروهی معمولاً قدرت چشم‌گیری دارد اما قدرت چیزی است که به راحتی مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد. یکی از اثرات جانبی سوءاستفاده از قدرت هنگامی است که فرد از آن برای تهدید و ارباب استفاده می‌کند. در طی زمان کنترل خشم خود را یاد گرفتیم. برخی از این‌ها در گذر زمان به دست می‌آید اما مهم‌تر از آن، فهمیدم که

نشان دادن خشم و عصبانیت اگر به مقدار کم و در مواقع خاص باشد، مؤثرتر خواهد بود. اصلاً اعتقاد ندارم که اگر افراد همیشه از شما بترسند، همیشه بهترین عملکرد را خواهند داشت.

هیچ ایرادی ندارد که در زمان مناسب خشمگین هم شوید اما اگر برای کوچک‌ترین مسئله‌ای منفجر شوید، می‌تواند سازمان را فلج کند. زمانی که کنترل خود را از دست می‌دادم و بسیار خشمگین می‌شدم، تمام روز و یا مدتی بعد از آن اوضاع تیره و تاریک بود. بازیکنانی هم بودند که در مقابل برخورد من به اصطلاح «برخورد سشواری»، تسلیم نمی‌شدند اما مطمئن‌ام تعدادی هم بودند، مخصوصاً جوان‌ترها که از ترس مثل بید می‌لرزیدند. گاهی اوقات هم متوجه نبودم که چند کلمه کوتاه از سوی من ممکن است چه اثراتی بر بازیکن بگذارد. بعضی‌ها می‌گفتند که اگر به بازیکنی اخم کنم یا نگاهم را به چشمش بدوزم، وحشت‌زده می‌شد. مطمئن‌ام بسیاری از رهبران خودشان هم نمی‌دانند که دیگران را می‌ترسانند، مخصوصاً اگر به ندرت صدای خود را بالا می‌برند یا لیوانی را روی میز می‌کوبند. آن‌ها احتمالاً خود را منطقی و دلسوز می‌دانند. اما هرکسی که می‌تواند حقوق را افزایش دهد یا کسی را اخراج کند، ناخودآگاه تهدیدآمیز و یا وحشتناک دیده می‌شود. در دفاع از خودم می‌توانم بگویم که نشریات گاهی وانمود می‌کنند که من بی‌وقفه خشمگین و عصبانی هستم. اگر به تمام تیم‌های من نگاهی

ببندازید ثابت خواهد شد که آنها از بازی لذت می‌بردند و تلاش می‌کردند تا توانایی‌های خودشان را آزادانه به نمایش بگذارند. اگر افراد از ترس بلرزند یا رئیس‌شان کاری کند که از سایه خود بترسند، هرگز قادر به این کار نخواهند بود. اگر این مورد واقعاً در منچستریونایتد وجود داشت، به‌نظر می‌رسید که تیم به‌جای تمرکز بر پیروزی، بر شکست نخوردن تمرکز می‌کرد.

همیشه خودم را مربی سختگیر ولی منصف و عادل می‌دانستم و دشوار بود که فکر کنم کسی مرا مانند یک هیولا ببیند اما با گذشت زمان و موفقیت بیشتر منچستریونایتد، رفته‌رفته فهمیدم که چشم‌غره، اشاره سر و یا اخم، اعتماد به نفس بعضی از بازیکنان را ویران می‌کند. در صحبت‌های تیمی مراقب بودم که فقط به یکی از بازیکنان جوان زل نزنم که تازه وارد تیم شده بود و بیشتر بر کسانی تمرکز کنم که می‌توانند به چشمانم نگاه کنند. اگر مطمئن می‌شدم که هر حرفی از جانب من، هر چقدر هم با دقت زده شود، موجب می‌شد که خواب را بر بازیکن خاصی حرام کند، معمولاً شخص دیگری مانند مایک فلان که بعدها در منچستریونایتد دستیارم شد، پیام‌ها را انتقال می‌داد. خشم و اوقات تلخی زمانی که به ندرت مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند اثربخش باشد، اما روشی مناسب برای هیچ نوع مدیریتی

نیست. خیلی بهتر است که به افراد باور و ایمان در مسیر سازمان‌شان تزریق کنید تا اینکه مانند آتیلاهون (۶۷۵) بر آن‌ها فرمان‌روایی کنید. در مقابل، بسیار مراقب بودم که کنترلم را از دست ندهم. به همین دلیل بازیکنانی که سعی داشتند کنترلم را به‌هم بریزند، می‌فروختم. این مسئله را با تردید می‌گویم چون ممکن است به اشتباه تفسیر شود اما برای هرکسی جایگزین وجود دارد. شخصی می‌گفت: «قبرستان‌ها پر از آدم‌های غیرقابل جایگزینی است»، عبارتی که ارزش فکر و تأمل را دارد. حقیقت این بود که نمی‌توانستم اجازه دهم که کل باشگاه به‌خاطر رفتار یکی دو بازیکن به خطر بیفتد. برای لحظه‌ای تصور کنید که هرگز چالشی مدیریتی با بازیکنان نداشتم و آن‌ها هم کوچک‌ترین ناراحتی برای من به‌وجود نمی‌آوردند. حالا فکر کنید همین بازیکن دچار مصدومیتی وحشتناک می‌شد که یا او را برای مدتی طولانی از بازی دور می‌کرد یا به‌طور کلی به دوره‌ی حرفه‌ای او خاتمه می‌داد. در این موقعیت هم من باید بدون این بازیکن به دنبال راهی برای موفقیت تیم باشم. خوشبختانه، در تمام دورانم در یونایتد فقط چند مورد چالش مهم با بازیکنان داشتم. وقتی که به تعهدمان نسبت به کریستیانو رونالدو مبنی بر اینکه او می‌توانست طبق آرزوی همیشگی‌اش برای رئال مادرید بازی کند، عمل کردیم، من باید مسئله از دست دادن بهترین بازیکن دنیا را حل می‌کردم، باید آینده را بدون او می‌دیدم و

دوباره می‌ساختم. از دست دادن او برایم بیزارکننده بود و می‌دانستم فقدان او قابل‌توجه خواهد بود و ممکن است برای مدتی نیروی تهاجمی ما را از تکاپو بیندازد ولی این را هم می‌دانستم که اگر تصمیم درستی اتخاذ کنم باشگاه همچنان به سوی پیشرفت و شکوفایی ادامه خواهد داد.

راحت می‌توان گفت که کنترل با شخصی که سازمان را اداره می‌کند، شروع شده و پایان می‌یابد. اما این‌طور نیست. افراد گاهی در مورد می‌گویند که دیوانه کنترل کردن افراد هستم، اما خودم این‌طور تصور نمی‌کنم. اداره کردن یک سازمان به این شکل غیرممکن است. یقیناً می‌خواهم که با همه در تماس باشم و هرچیزی که در باشگاه در جریان است و بر شغلم تأثیر می‌گذارد بدانم؛ مانند مشاهداتی از جلسات تمرین یا بازی‌های تیم ذخیره، اطلاعات جدید از کادر پزشکی، خبرهایی از بخش استعدادیابی، پیش‌بینی آب و هوا برای بازی بعد و شرایط زمین. اما نمی‌توانستم هرچیزی را کنترل و اداره کنم. نیازی نداشتم که بدانم کدام مارک شوینده در رختشویی مورد استفاده است یا از چه فونتی برای بروشور روز بازی استفاده می‌شود. دیگران باید این‌ها را انجام می‌دادند. من فرمانده بودم، نه دیوانه کنترل افراد.

تفویض

کنترل و تفویض دو روی یک سکه‌اند و غریزه سال‌های جوانی‌ام، تلاش و کنترل همه‌چیز بود. احتمالاً فرض می‌کردم که اگر کاری را خودم انجام دهم، کار سریع‌تر و بهتر از زمانی انجام می‌شود که آن را به دیگری واگذار کنم.

هیچ‌کس برایم توضیح نداد که کار کردن با دیگران و از طریق دیگران، مؤثرترین روش برای انجام کارهاست (البته با فرض اینکه آن‌ها بدانند شما چه می‌خواهی و مشتاقانه پیروی کنند). رفته‌رفته تفاوت بین مدیریت و رهبری را درک کردم. هرگز آموزش رسمی برای رهبر بودن ندیده بودم و بیشتر به روشی که مربیان در طی روزهای که خودم بازیکن بودم، عمل می‌کردند، دقت فراوان داشتم اما در هر سازمان فوتبالی هیچ برنامه‌ای ده‌ساله‌ای برای پرورش یک مدیرعامل مثل چیزی که در شرکت‌های بزرگی مانند جنرال الکتریک (۶۷۶) یا گلدمن ساچ وجود دارد، دیده نمی‌شد. هیچ باشگاهی تاکنون مربی جویای نامی را به رشته مدیریت اجرایی در هاروارد یا دیگر دانشکده‌های کسب و کار نفرستاده است. پس من باید در حین کار یاد می‌گرفتم و از هوش و قوه تعقل خود استفاده می‌کردم. هرگز تیمی از افراد را مدیریت نکرده بودم، درک نمی‌کردم چگونه از طریق افراد کار بیشتری انجام دهم و یافته‌هایم را افزایش دهم.

جهان پر از مدیران قابل و تواناست. در خارج از دنیای فوتبال، طرح‌های آموزشی سازمانی برای پرورش و برانگیختن سرمربیان، طوری برنامه‌ریزی می‌شوند تا مدیران را به شکل تولید انبوه به جامعه تحویل دهند. در منچستریونایتد افراد زیادی داشتیم که می‌توانستند بخش‌هایی از فعالیت باشگاه را خیلی بهتر از من مدیریت کنند. مسئول زمین خیلی بیشتر از من درباره فناوری مدیریت خاک و آبیاری چمن می‌دانست. پزشکان در حوزه‌ای فعالیت می‌کردند که نمی‌توانستم ادعایی درباره ساده‌ترین نکات آن داشته باشم. مربی آکادمی جوانان خیلی بیشتر از من درباره توانایی‌های هر یک از بچه‌های حاضر در برنامه می‌دانست. کم‌کم متوجه شدم شغل من متفاوت است. شغلم برای تدوین استانداردهای سطح بالا بود. اینکه به همه کمک کنم تا خود را باور کنند و به جایی برسند که حتی برای خودشان هم قابل تصور نبود. وظیفه‌ام تعیین مسیری بود که قبل از آن کسی آن را تجربه نکرده باشد و ایجاد درک برای هر کسی بود که غیرممکن را به ممکن تبدیل کند. این تفاوت رهبر و مدیر بود.

وقتی پا به عرصه مربی‌گری گذاشتم، تا اندازه‌ای جوانی من با فقدان منابع در ایست استریلینگ‌شایر و سنت‌میرن ترکیب شد، دو باشگاه اسکاتلندی که اولین تجربیاتم را در آنجا کسب کردم. چون پول کافی برای استخدام افراد نبود، سعی کردم هرکاری را خودم به تنهایی انجام

دهم. فکر کردم می‌توانم بر جهان سلطه داشته باشم. حتی مواد شوینده برای تمیز کردن ابزار و وسایل، و کود چمن را خودم سفارش می‌دادم، اطمینان حاصل می‌کردم که اغذیه کافی برای بازی‌ها داشته باشیم و وقت زیادی هم برای محتوای بروشور روز مسابقه می‌گذاشتم. ورود هواداران قدیمی به کافه برای شیرینی و نوشیدنی رایگان را ممنوع کردم که همه‌های واقعی به راه انداخت. فقط بر اساس غرایز و حس دورنی‌ام عمل می‌کردم و هر کاری که فکر می‌کردم درست است انجام می‌دادم زیرا راه بهتری نمی‌دانستم.

همان‌طور که پیشتر توضیح دادم، دستیارم آرچی ناکس هم در آبردین و هم یونایتد مردی بود که درباره منافع تقسیم کار به من آموزش داد. وقتی یک مربی هستید، بسیار حیاتی است که مراقب جزئیات باشید اما به همان اندازه مهم است که بدانید زمان کافی در طول روز ندارید که همه‌چیز را بررسی کنید. برخی مربیان وسواس دارند. وقتی یوهان کرایوف مربی بارسلونا بود، روز قبل از بازی با وسیله‌ای برای اندازه‌گیری سطح رطوبت به زمین می‌رفت. حتی اصرار داشت که چمن تا ارتفاع خاصی کوتاه شود. بعدها در دوره حرفه‌ایم (حتی زمانی که در انجام تقسیم کار خیلی بهتر عمل می‌کردم) بازهم گاهی نکات جزئی مانند این توجهم را جلب می‌کرد. یکی از چیزهایی که همیشه به آن توجه می‌کردم اندازه‌ی عرض زمین بود. رقبا می‌دانستند که من

زمین عریض‌تر را دوست دارم چون ما می‌توانستیم از تیم مقابل تندتر بدویم و سریع‌تر پیشروی کنیم. یک‌بار که با منچسترسیتی در زمین قدیمی آن‌ها در ماین رود (۶۷۷) بازی داشتیم، صبح زود برای سرکشی به زمین رفتیم و مسئول زمین را دیدم که با دستور مدیریت باشگاه در حال کم کردن از عرض زمین است. درحالی که این کار آن‌ها بعد از زمان ثبت ابعاد زمین در لیگ برتر در ابتدای فصل ممنوع بود. پس به داور شکایت کردم، زمین را به ابعاد قبل برگرداندند و ما منچسترسیتی را با نتیجه سه بر صفر درهم کوبیدیم.

البته این‌ها مثال‌های استثنایی هستند. در کل بهتر است به افراد دور و برتان توضیح دهید که جزئیات ناچیز برای شما اهمیت دارد اما این وظیفه آن‌هاست که به این جزئیات رسیدگی کنند

زمانی که شخصی را برای انجام کاری استخدام می‌کنید به او اعتماد می‌کنید که آن را انجام دهد. من روی آن شخص حساب می‌کردم تا آن کار را انجام داده و اگر مشکلی بود مرا در جریان بگذارد. در منچستریونایتد این افراد، مربیان و استعدادیاب‌ها و مهم‌تر از آن‌ها، کادر پزشکی، متخصصین علوم ورزشی و تحلیل‌گران ویدئویی بودند. همه آن‌ها در کارشان متخصص بودند و تخصصی فراتر از دانش من داشتند. من دکتر، کارشناس تغذیه یا خوره کامپیوتر نیستم، در عوض این وظیفه من بود که اطمینان حاصل کنم که بهترین افراد در هر یک

از این بخش‌ها استخدام شده‌اند. اگر پزشک تشخیص می‌داد که بازیکنی آمادگی لازم برای رفتن به زمین را ندارد، هیچ فشاری برای تغییر نظرش به او وارد نمی‌کردم. تعداد زیادی از افراد در این بخش‌ها از پایین‌ترین پست‌ها در سازمان، کار خود را شروع کردند اما با نشان دادن توانایی‌های خود، ارتقا یافتند. استیو براون (۶۷۸) نوجوانی بود که به صورت آزمایشی در بخش تحلیل ویدئو شروع به کار کرد. رفته‌رفته پیشرفت کرد و تا جایی شکوفا شد که به او مسئولیت‌های بیشتری داده شد، حقوق بیشتری دریافت کرد و تبدیل به عضو اصلی تیم ما شد.

همان‌طور که کسب و کار فوتبال رشد کرد، سازمان‌های آن هم رشد کردند و بزرگ‌تر شدند. این موضوع نشان می‌دهد که مربی تیم باید تفویض گسترده‌تر و مسئولیت دادن به افراد اطرافش را بیش از پیش مورد توجه قرار دهد. این روزها تمام باشگاه‌های بزرگ مدیر اجرایی دارند که مسئول تمام فعالیت‌های تجاری و اطمینان از تعادل حساب‌های باشگاه است. پس به دیوید گیل اجازه دادم که پیگیر قراردادهای تلویزیونی، تأمین اسپانسر، نهایی کردن جزئیات قرارداد بازیکنان، مدیریت سازمان‌های مالی و تبلیغاتی، اداره کردن حساب‌رسان و وکلا، حصول اطمینان از انطباق با کدهای بهداشتی و امنیتی، و تمام قوانین و مقرراتی که بر هر سازمانی حاکم است، باشد؛ البته در مکانی

که هفتادوپنج هزار نفر اجتماع می‌کنند، بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت بخش فوتبالی تیم برای من به اندازه کافی سنگین بود.

یک مثال دیگر از قدرت تفویض را به یاد دارم که از اوایل دوره حرفه‌ایم آویزه گوشم است. در سال ۱۹۷۲ به دربی رفتم تا یکی از بازی‌های بزرگ پایان فصل را از نزدیک تماشا کنم (لیورپول در مقابل دربی کانتی). جاک استاین برای ما بلیت جور کرده بود و بیل شانکلی (۶۷۹) مربی لیورپول بسیار دوستانه مرا به دیدن اتاق‌های هیأت مدیره باشگاه دربی برد. ساعت، حدود هفت و بیست و پنج دقیقه بود و بازی رأس ساعت هفت و سی دقیقه شروع می‌شد. از بیل پرسیدم که نباید در کنار بازیکنانش باشد؟ او گفت: «پسر جان، اگه مجبور باشم برای بازی سرنوشت ساز فصل کنار بازیکنانم باشم، حتماً به جای کارشون می‌لنگه.»

وقتی در راهرو منتهی به زمین قدم می‌زدیم، تمام بازیکنان به صف شده بودند و یکی از آنها، تامی اسمیت، کاپیتان تیم با سرش به توپ ضربه می‌زد. شانکلی گفت: «تامی، اونارو بفرست به خونه‌هاشون پسر، تو که می‌دونی باید چیکار کنی.» این یک جمله، تمام سبک رهبری شانکلی را بیان کرد.

تصمیم‌گیری

تقسیم کار مؤثر به توانایی دیگران برای تصمیم‌گیری بستگی دارد. برخی افراد می‌توانند تصمیم‌گیری کنند بعضی نمی‌توانند. شما اگر به‌طور ذاتی آدم مردودی باشید و کارها را به تأخیر بیندازید، کاری از پیش نخواهد رفت. زمانی که من بازیکن بودم مربیانی داشتم که همیشه عقیده‌های‌شان را تغییر می‌دادند. بابی براون در سنت جانسون برگه ترکیب تیم را روی تخته اعلانات نصب می‌کرد و اگر کسی اعتراضی داشت، نیم یا یک ساعت بعد، ترکیب متفاوتی جایگزین آن می‌شد.

مردانی شبیه به بابی براون فاقد اعتماد به نفس لازم برای دفاع از تصمیم خود هستند. دیگران دائم در جستجوی آخرین اطلاعات ممکن هستند و از آن به‌عنوان یک عذر و بهانه‌ای برای به تأخیر انداختن تصمیم استفاده می‌کنند. وقتی در دنیای فوتبال کار می‌کنید، من گمان می‌کنم در تمام شرایط دیگر نیز این چنین باید باشد، باید با همان اطلاعات در دسترس، تصمیمات را اتخاذ کنید، نه اطلاعاتی که آرزو می‌کردید داشته باشید. هرگز برای اتخاذ تصمیم براساس اطلاعات ناقص مشکلی نداشتیم. زیرا تمام دنیا همین‌طوری پیش می‌رود.

در زمان من در یونایتد به کار چند نفر که قادر به تصمیم‌گیری نبودند، پایان دادم. هرگز با افرادی که کم‌مایه بودند یا افرادی که نظرشان بر اساس آخرین مشورت تغییر می‌کرد، سر و کله نمی‌زدم، فقط زندگی‌ام

را سخت‌تر می‌کردند. وقتی در سال ۱۹۸۶ وارد منچستر شدم، رئیس استعدادیابی تونی کولینز (۶۸۰) بود که همین پست را در زمان مربی‌گری موفق دان روی (۶۸۱) در لیدزیونایتد (۶۸۲) نیز بر عهده داشت. تونی مرد خوبی بود اما نمی‌توانست نظری قطعی درباره بازیکنی خاص را به من بگوید. همیشه به من می‌گفت: «خودت برو ببینش» یا «برو و کارش رو از نزدیک تماشا کن.» تابستان سال بعد لس کرشاو (۶۸۳) را جایگزین او کردم که یکی از بهترین انتخاب‌هایم بود. بعضی شخصیت‌ها برای پیروی کردن مناسب‌ترند تا رهبری. این حرفم به معنی انتقاد از آن‌ها نیست. مثلاً من معاون وحشتناکی می‌شدم زیرا بخشی از شخصیت‌ام می‌خواهد رهبری کند. مهارت‌های قابل توجهی برای پیرو بودن مورد نیاز است، زیرا با اینکه ممکن است به سختی رهبر تلاش کند، ولی هرگز به اندازه او تحسین نمی‌شود یا پاداش مالی دریافت نمی‌کند. برایان کید به مدت هفت سال دستیارم بود و در نقشی که داشت عالی ظاهر شد. او بعداً تلاش کرد که برای اولین بار مربی شود که تجربه تلخی برای او بود. اما وقتی در منچسترسیتی به‌عنوان دستیار اصلی مربی کار می‌کرد، استعدادش شکوفا شد و درخشید.

این سؤال وجود دارد که چه زمانی باید تصمیم بگیریم؟ احتمالاً فقط دو موقعیت برای انجام آن وجود دارد: یا خیلی زود یا خیلی دیر. اگر

قرار باشد به اشتباه در یکی از این دو حالت تصمیم‌گیری کنیم، ترجیح می‌دهم زودتر تصمیم بگیرم تا اینکه برای تصمیم‌گیری دیر شده باشد. گفتن این حرف خیلی راحت‌تر از انجام دادن آن است. با همه این‌ها، تا وقتی در سال ۱۹۹۰ به پنجاه سالگی نرسیده بودم، قدر این موضوع را نمی‌دانستم. آن موقع چهارمین فصل حضورم در منچستریونایتد بود که سرانجام ترکیب تیم را تغییر دادم؛ کاری که با نگاهی به گذشته باید چند فصل زودتر انجام می‌دادم.

اگر مردم در هنگام تصمیم‌گیری درباره دیگران دودل باشند، در زمان تصمیم‌گیری درباره خودشان بدتر عمل می‌کنند چون اغلب درگیر احساسات شده و قضاوت نامشخصی انجام خواهند داد. در فوتبال افراد وظایفی را بر عهده می‌گیرند که دیگر فرصت سوخت‌شده به حساب می‌آیند. وقتی کارلوس کی‌روش برای دومین بار در سال ۲۰۰۸ برای مربی‌گری تیم ملی پرتغال، منچستر را ترک کرد، به او گفتم دیوانه شده است. گفتم: «تو بین دو چیز مورد قضاوت قرار می‌گیری؛ آیا می‌تونی جام جهانی یا جام قهرمانان اروپا را به دست بگیری یا نه. پس به من بگو: کی پرتغال قهرمان جام جهانی شده؟» اما قلب کارلوس برای مربی‌گری تیم کشورش می‌تپید و همین کار را هم کرد. تصمیم بسیاری بدی بود و برای او تبدیل به فاجعه شد. اگر به زادگاهش برنمی‌گشت حتی می‌توانست بعد از من مربی منچستریونایتد شود.

در جوانی تصمیمات عجولانه‌تری نسبت به سال‌های بعد عمرم اتخاذ کردم. یادم می‌آید که در سنت‌میرن در یک بازی، بیلی استارک (۶۸۴) را که یک هافبک بود، بعد از هفت دقیقه بیرون کشیدم. حرکت احمقانه‌ای بود. تعویض بازیکن قبل از گذشت تقریباً ده درصد بازی کار احمقانه‌ای است، مگر اینکه او مصدوم شده یا اخطار گرفته و یا به ارتکاب سرقت بازداشت شده باشد، چون همین چند دقیقه پیش تصور می‌کردید او توانایی بازی کردن را دارد. در ادامه بازی فهمیدم که به شدت به بیلی نیاز داشتم. یک دهه بعد وقتی با منچستر یونایتد در مقابل وستهام دو بر صفر عقب بودیم، دیگر محتاط‌تر بودم و تصمیماتم عاقلانه‌تر شده بود. بازی را با پاتریس اورا در سمت چپ شروع کردم اما او تازه از بازی‌های ملی برگشته بود که کاملاً از عملکردش معلوم بود. بنابراین تا پایان نیمه صبر کردم و اورا را بیرون کشیدم و گیگز را به جای او وارد زمین کردم و مبارزه کردیم تا در نهایت چهار بر دو بازی را بردیم.

تصمیمات نسنجیده‌ای هم در هنگام خرید و فروش بازیکنان اتخاذ کرده‌ام که بعد از آن پشیمان شدم. پیشتر توضیح دادم که در سال ۲۰۰۱ ما دفاع هلندی خود یاپ استم را برای چند میلیون بیشتر از مبلغی که برای او پرداخت کرده بودیم، به لاتزیو فروختیم. استم آن زمان بیست‌وننه ساله بود و وقتی از مصدومیت رهایی یافت، پیشنهاد

خوبی برای او دریافت کردیم. بنابراین در یک چشم به هم زدن او را فروختیم. شش سال بعد او همچنان بازیکن فعال برای آژاکس بود و در این فاصله با آ.ث میلان در فینال جام قهرمانان بازی کرد. در سال ۲۰۱۰ بازیکن گوش و پرتغالی به نام به به (۶۸۵) را خریداری کردیم، اگرچه برای این کار تحقیقات لازم را انجام نداده بودیم. به به در یونایتد در کشمکش بود و هرگز بخشی از تیم نشد و بعد از اینکه چندبار او را به صورت قرضی به تیم های دیگر فرستادیم، سرانجام او را فروختیم.

موقعیت هایی پیش آمد که دودلی و تردید برایم هزینه بردار بود. بعد از اینکه مهاجم آرژانتینی، کارلوس توز به طور قرضی از وستهم در سال ۲۰۰۷ به یونایتد آمد، به این فکر کردیم که بد نیست با او قرارداد بلندمدت ببندیم. متأسفانه، توز کنترل سرنوشت خود را نداشت (تحت سیستم نابهنجار مالکیت شخص ثالث) زیرا حقوق مدنی او توسط یک واسطه کنترل می شد. این موضوع هر مذاکره ای را پیچیده می کرد اما دلیل اصلی اینکه از چنگ ما در رفت این بود که ما مطمئن نبودیم که او را می خواهیم یا نه. قبل از کریسمس سال ۲۰۰۸ احتمالاً می توانستیم او را با مبلغ بیست و پنج و نیم میلیون پوند خریداری کنیم اما می خواستیم ببینیم در چند بازی دیگر چطور ظاهر می شود. وقتی تصمیم نهایی شد که دیگر دیر شده بود، چون منچستر سیتی با پیشنهاد چهل و هفت میلیون پوندی او را خریداری کرد.

تلاش کردم انرژی زیادی برای فکر کردن درباره اینکه دیگر مربیان چرا و چگونه تصمیم می‌گیرند، صرف نکنم. چون نه وقت کافی برای این کار داشتم و از طرفی اگر با جزئیات موقعیت و طرز تفکر فرد آشنا نباشید، حدس دلایل تصمیم او بسیار سخت خواهد بود. این مسئله را بارها در سرتاسر دوره حرفه‌ایم تجربه کردم. مثلاً، وقتی اینس، هیوز و کانچلسکیس را در سال ۱۹۹۵ فروختم، با انتقادهای زیادی از سوی مردم مواجه شدم که اطلاع نداشتند استعدادهای عظیمی از بازیکنان جوان در راه است. هرازگاهی بهت‌زده می‌شدم که چطور باشگاه سطح بالایی با بازیکنی قرارداد امضا می‌کند که ما او را رد کرده‌ایم، و گاهی در حالی که زیر لب ناسزا می‌گوییم، اما تصمیمات زیرکانه‌ای را که توسط مربیان دیگر اتخاذ می‌شود تحسین می‌کنم که توانسته در این مورد از ما پیشی بگیرد. به هر صورت، هیچ‌کس نمی‌تواند منکر درس‌هایی باشد که در روند تصمیم‌گیری جان‌اف‌کندی پیرامون موضوع بحران موشکی کوبا مشاهده گردید (خونسردی وی، امتناع وی از پذیرفتن فشارهای داخلی و خارجی، اشتیاق وی به استدلال حتی با اطلاعات ناقص در عین قرارگیری در زیر فشار گُشنده و پوشش بی‌وقفه رسانه‌ها). تصمیماتی که هفتادوپنج هزار نفر را در عصر شنبه خوشحال روانه خانه کند یک چیز است و نجات جان میلیون‌ها نفر از جنگ اتمی، یک چیز دیگر.



سِر الکس فرگوسن و دیوید گیل

فصل دهم : خط پایان

خرید

بخش اعظم اداره‌ی یک سازمان موفق، به ترغیب افراد برای همکاری با خود مربوط می‌شود، حتی اگر بتوانند جای دیگری پول بیشتری به دست آورند. این چالش در لیگ برتر تشدید می‌شود چون برخلاف دیگر ورزش‌ها مثل فوتبال آمریکایی، هیچ محدودیتی برای میزان دستمزدهای پرداختی وجود ندارد. به همین دلیل، سرمربی و مسئولان استعدادیابی باید باشگاه را مهم و جذاب جلوه دهند. حتی در باشگاهی مثل منچستر یونایتد که میزان پرداختی‌ها برای نقل و انتقال بازیکنان بسیار بالاست، نمی‌خواهیم راه رسیدن به موفقیت را تنها با افزایش صفرهای روی چک هموار کنیم. این روندی بسیار خطرناک است چون همیشه یک نفر وجود دارد که با پول بیشتر وارد صحنه شود.

مردم سرمربی یک تیم فوتبال را به‌عنوان یک فروشنده نمی‌شناسند ولی دقیقاً مربی یک فروشنده است. زمانی که تلاش می‌کردیم تا پل گاسکوئین (۶۸۶) را در تابستان ۱۹۸۸ به خدمت بگیریم، خیلی بالا و پایین زدم. به لندن رفتم و در خانه وکیلش با او صحبت کردم. به پل گفتم اگر به جایی غیر از منچستر برود، مطمئناً بیست سال بعد به این اشتباه بزرگ زندگی‌اش غبطه می‌خورد. از آنجا که پل اهل نیوکاسل

بود، بر این واقعیت تأکید کردم که یونایتد بازیکنان دیگری نیز از این منطقه در اختیار دارد؛ مثل بابی چارلتون، استیو بروس و برایان رابسون. فکر می‌کردم گفتن این حرف‌ها کارساز باشد ولی متوجه شدم که پل تصمیم گرفته به تاتنهام برود چون آن‌ها در منطقه گیتز هید (۶۸۷) خانه‌ای برای مادرش خریده بودند، ولی گاسکوئین یک استثنا بود چون معمولاً بازیکن مورد نظرمان را خریداری می‌کردیم.

هر رهبری یک فروشنده است و باید به مسئله فروش در داخل و خارج از سازمانش توجه داشته باشد. هر فردی که به دنبال تبدیل شدن به رهبری بزرگ است باید توانایی‌های‌اش را در فروش ایده‌ها و انگیزه‌های‌اش به دیگران ارتقا دهد. گاهی اوقات مجبورید افراد را به انجام کاری که دوست ندارند، متقاعد کنید، یا اینکه آن‌ها را به امید رسیدن به هدف و جایگاهی که در ذهن‌شان نمی‌گنجد، راضی کنید. معمولاً این مسئله برای افرادی اتفاق می‌افتد که در لیست حقوق بگیران باشگاه هستند. اما مشکل اصلی در مورد افرادی است که در خارج از سیستم شما فعالیت دارند. در مورد یونایتد، این افراد سه گروه هستند: هواداران بالقوه، اسپانسرهای احتمالی و بازیکنان احتمالی (به ویژه جوان‌ترها). بخش تجاری یونایتد دو مورد اول را دربرمی‌گیرد، ولی مسئولیت مورد سوم با من است. این بدان معناست که بخشی از شغل من، مثل مدیر فروش در یک شرکت است.

نسخه فوتبالی تیم فروش، در حقیقت سیستم استعدادیابی آن است. من دو مورد از این ساختار سازمانی را شکل داده‌ام (یک مورد در آبردین و دیگری در منچستریونایتد). ما به استعدادیاب‌های خود مثل یک فروشنده پاداش می‌دهیم؛ این افراد دارای حقوقی پایه هستند و اگر بازیکنی که معرفی کرده‌اند در سیستم باشگاه پرورش یابد، پاداش اضافی دریافت می‌کنند. ما برای آن‌ها مناطق و مدارسی خاص را مشخص کرده بودیم و آن‌ها هم می‌دانستند که ما به دنبال چه نوجوانی هستیم. همانند یک مدیر فروش، می‌خواستیم تا شرایط را دقیقاً تعیین کنم چون در غیر این صورت قراردادها به هم می‌ریخت و ناگهان با شش دروازه‌بان، هفت مدافع و چهار بازیکن جناح چپ روبه‌رو می‌شدم. در هفته اول ورودم به یونایتد جلسه‌ای با تمامی استعدادیاب‌ها برگزار کردم و گفتم: «من به بهترین پسر بچه کوچه‌تون علاقه‌ای ندارم. من می‌خوام بهترین پسر ناحیه‌تون رو برای باشگاه بیارین. این همون کسی‌ست که من می‌خوام.»

همانند تمامی سازمان‌های فروش، سیستم استعدادیابی ما، افرادی را در اختیار داشت که بعضی بهتر از بقیه کار می‌کردند. استعدادیابی به هوش زیادی برای مشاهده افراد و شناسایی الماس‌های نخراشیده‌ای نیاز دارد که برای درخشیدن باید به درستی جلا داده شوند. استعدادیاب برترِ منچستریونایتد، باب بی‌شاپ (۶۸۸) نام داشت که

حیطه فعالیتش منطقه بلفاست (۶۸۹) بود. باب همه را مجذوب خود می‌کرد. او را به‌خاطر شناسایی جورج بست می‌شناسند ولی باب مجموعه‌ای از بازیکنان خوب دیگری را هم شناسایی کرده بود.

زمانی که جوان بودم چند تا از تکنیک‌های استعدادیاب‌ها را یاد گرفتم. من با بابی کالدر (۶۹۰) زمانی آشنا شدم که تلاش داشت تا با برادرم، مارتین، قرارداد ببندد. باب به خانه ما آمد و برای مادرم یک جعبه شکلات و برای پدرم یک بسته سیگار آورد و به من یک سکه داد. بابی کلاه ظریف و پهنی بر سر می‌گذاشت و هنگامی که می‌نشست مانند فرشته‌ای به‌نظر می‌رسید. بعدها زمانی که در آبردین سرمربی بودم، با او تلاش کردیم تا با جان هیوئیت قرارداد ببندیم. جان پسر بچه‌ی مدرسه‌ای بود که تیم‌های منچستریونایتد، سلتیک و رنجرز به دنبال او بودند. من و بابی کالدر به دیدن والدین جان رفتیم. تلاش هر دوی ما برای جذب بازیکنی مستعد برای آینده آبردین بود. در زمان خروج از خانه، بابی به مادر جان هیوئیت گفت: «خانم هیوئیت، فردا دوباره به دیدنتون میام و داستان واقعی شهر نقره‌ای کنار دریا رو براتون تعریف می‌کنم.» از دستش عصبانی شدم. فکر کردم شانس جذب جان را از بین برده است. ولی برعکس، کارش درست بود و نکته‌ای ارزشمند درباره فروش را به من آموخت. او به من یاد داد که باید تصمیم‌گیرنده نهایی را که بر روند فروش تأثیر می‌گذارد شناسایی کنم. در مورد

بازیکنان جوان، خودشان، تصمیم نهایی را نمی گیرند. پدر بازیکن هم نقشی ندارد چون تنها می خواهد از قرارداد پسرش به نان و نوایی برسد. تصمیم گیرنده اصلی مادر بازیکن است چون دوست دارد بهترین شرایط را برای فرزندش انتخاب کند. پس از این ماجرا، همیشه به استعدادیاب ها می گفتم بر مادر بازیکنان تمرکز داشته باشند.

پیگیری ما برای جذب دیوید بکام با تلاش های بیشتری همراه بود ولی در کل فرق چندانی با بقیه موارد نداشت. مالکوم فیجون (۶۹۱) که در لندن برای ما استعدادیابی می کرد، دیوید را در دوازده سالگی شناسایی کرد. مشخص شده بود که پدر دیوید طرفدار دو آتشفشان منچستر است و دیوید هم این طرفداری را از او به ارث برده بود. با این حال دیگر باشگاه ها نیز به شدت دنبال دیوید بودند، به ویژه تاتنهام. در نتیجه خودمان را به دیوید نزدیک کردیم. من شخصاً با والدین و سایر فرزندان خانواده دیوید آشنا شدم چون اول اینکه دانستن اطلاعات خانوادگی فرد مفید است و دوم اینکه بدانند ما برای آنها اهمیت زیادی قائلیم. ما دیوید را به منچستر دعوت کردیم. او در جلسات تمرین تابستانی حضور یافت و بسته های هدیه ی مخصوص یونایتد را هم به او هدیه می دادیم. همچنین زمانی که در لندن بازی داشتیم او را به رختکن تیم دعوت کردیم. این کارها باعث شد تا خانواده و خود او احساس کنند که ما در تصمیم مان جدی هستیم.

اگر برای سازمانی موفق کار می‌کنید، سهل انگاری در فروش ساده‌تر خواهد بود. زمانی که به منچستر آمدم، به من تضمین دادند که تمامی پسر بچه‌های مستعد به سمت منچستریونایتد سرازیرند، ولی در عوض از منچسترسیتی سر در می‌آوردند. حتی رایان گیگز در منچسترسیتی تمرین کرده بود. برای موفقیت نباید انتظار داشته باشید که با استعدادترین افراد دنیا با درخواستِ کار، پشت در خانه شما صف بکشند. هرگز این اتفاق نمی‌افتد. شما باید به دنبال شکار استعدادها باشید. گاهی اوقات، در حالی که استعدادیاب‌های ما در آخر هفته، در زمین‌های مختلف به دنبال بازیکنان با استعداد هستند، من خودم به شخصه با بازیکنان و مدیر برنامه‌های‌شان صحبت می‌کردم. چون بازیکن دوست دارد اشتیاق مربی آینده‌اش را ببیند. زمانی که همه چیز آماده قرارداد می‌شد، کار را به دیوید گیل می‌سپردم. این مسئله به نفع همه بود چون از گفت‌وگوهایی که باعث خدشه دار شدن رابطه بین من و بازیکن می‌شد دوری می‌کردم.

صرفه جویی

ریختن پول به پای یک مشکل هرگز برای من راه‌حل درستی نبود. در بعضی موارد ممکن است پول برای مدتی کوتاه مشکل را حل کند، مانند خرید روبین فان‌پرسی در سال ۲۰۱۲ و هیجانی که با اضافه شدن او به خط حمله ما به وجود آمد، ولی مثالی را در فوتبال به‌خاطر

ندارم که چک کشیدن‌های مداوم مالک باشگاه، باعث پیروزی همیشگی تیم شده باشد. در زمان ورود اریک کانتونا به باشگاه، خیلی خرج کردیم، ولی این انتقال تنها نهصد هزار پوند برای‌مان آب خورد. پول به یک باشگاه وجهه و اعتبار نمی‌دهد. پول نمی‌تواند میراث و تاریخچه یک باشگاه را تکمیل کند. پول نمی‌تواند استادیوم‌ها را در روزهای بارانی و سرد از هواداران پر کند و رویای پسر بچه‌ها را به واقعیت تبدیل کند.

با وجود اینکه به شرط‌بندی در مسابقات اسب‌دوانی علاقه دارم، ولی همیشه از ولخرجی بیزار بودم. از بعضی عادات بازیکنان مثل عوض کردن پیراهن در انتهای بازی یا فرستادن پیراهن‌شان برای اقوام و دوستان اصلاً خوشم نمی‌آمد. این پیراهن‌ها گران بودند و باشگاه پس از تمام شدن سهمیه‌اش از جانب اسپانسر، می‌بایست با هزینه شخصی پیراهن‌های جدید را تهیه می‌کرد. حدود شش سال پیش از بازنشستگی‌ام، آلبرت مورگان که مدیر تدارکات تیم بود، به من گفت که در این فصل هم صدها پیراهن بی‌دلیل از باشگاه خارج می‌شود. اکثر این پیراهن‌ها توسط دلالان به فروش می‌رفت یا در سایت «ای‌بی‌ای (۶۹۲)» قرار می‌گرفت. به بازیکنانم گفتم که می‌توانند پیراهن خود را پس از بازی عوض کنند ولی پول آن را باید از جیب خودشان بدهند.

افراد بدبین ممکن است به قراردادهای من اشاره کرده و بگویند که من پول را هدر داده‌ام. مثال آن‌ها معمولاً دیمیتار برباتوف است که به مبلغ سی میلیون و هفتاد و پنج هزار پوند از تاتنهام خریداری شد ولی در زمان فروش به فولهام تنها ده درصد از هزینه او به ما برگشت. مورد دیگر خوان سباستین ورون است که او را بیست و چهار میلیون پوند خریداری کردیم ولی تنها پانزده میلیون پوند به فروش رفت. لوئیس ساها (۶۹۳) به دلیل جراحات بسیار به قیمتی ناچیز فروخته شد. قیمت خرید او دوازده میلیون و چهارصد هزار پوند بود. هرچند، اگر به تمامی قراردادهای من در طی این سال‌ها نگاه کنید، پی می‌برید که پول را درست خرج کرده‌ام. حتی بدترین قراردادهای من با بازیکنان به گرد پای بعضی از مزخرف‌ترین قراردادهای تاریخ لیگ برتر نمی‌رسد؛ برای نمونه قرارداد پنجاه میلیون پوندی چلسی با فرناندو تورس در سال ۲۰۱۱ که یک شکست تمام عیار بود، با انتقال او به آلتیکو در سال ۲۰۱۵ مادرید، تبدیل به هیچ شد.

بعضی از صرفه‌جویی‌های من در هزینه پول، از نوع تربیت من نشأت گرفته است. والدینم چیزی برای ما کم نمی‌گذاشتند ولی در خانه اجاره‌ای ما در گوان پول اضافی هم وجود نداشت. همین مسئله در زمان بازی و مربی‌گری‌ام صدق می‌کرد. این اخلاق را بگذارید به حساب

نژاد اسکاتلندی، ولی همیشه سعی می‌کردم تا پول باشگاه را مانند پول خودم در نظر بگیرم.

اولین حقوقم به‌عنوان فوتبالیست را در سال ۱۹۶۴ از دانفرملین (۶۹۴) گرفتم و چون اولین باشگاهم (کوئینز پارک) آماتور محسوب می‌شد، دستمزدی هم پرداخت نمی‌کرد. در طول حضورم در دان فرملین، بیست‌وهشت پوند در هفته حقوق می‌گرفتم (که به پول امروز حدود پانصد و بیست‌چهار پوند بود)، ولی چون ابزارسازی را ترک کرده بودم، درآمد هفتگی‌ام از چهل و یک پوند به بیست‌وهشت پوند کاهش یافت. در نتیجه برایم مهم بود که پاداش برد هر مسابقه را دریافت کنم. زمانی که به رنجرز رفتم، شصت پوند (معادل نهصد و نود و هشت پوند) در تابستان و هشتاد پوند (معادل یک هزار و سیصد و سی و یک پوند امروز) در طول فصل دریافت می‌کردم. زمانی که سرمربی سنت‌میرن شدم، اولین بازی خانگی ما در برابر همیلتون بود. این بازی در ورزشگاهی بیست و پنج هزار نفره انجام شد ولی فقط سه هزار تماشاچی حضور داشتند. اوضاع همه‌چیز در باشگاه خراب بود. بازیکنان که پاره وقت کار می‌کردند، در طول فصل، هفته‌ای دوازده پوند و تابستان هفت پوند دریافت می‌کردند. این در حالی بود که تیم در دسته دوم قرار داشت. در تیم آبردین، مالک تیم، دیک دونالد بر تمامی پرداختی‌ها نظارت داشت. وی دوست داشت تا باشگاهی موفق داشته باشد اما به باشگاهی

کوچک قانع بود و در عین حال ولخرجی بیش از حد را دوست نداشت. او همیشه از یک کراوات استفاده می کرد و هیچ وقت بند کفش خود را عوض نمی کرد، تاجایی که اگر بند کفشش پاره می شد، دوباره از قسمت پارده شده آن ها را به هم گره می زد. زمانی که آبردین در سال ۱۹۸۴ به فینال جام باشگاهی اسکاتلند رسید، متوجه شدم هیچ کس شامپاین سفارش نداده، در نتیجه به منشی باشگاه زنگ زدم تا هشت بطری شامپاین به اتوبوس باشگاه بیاورد (باشگاه های دیگر بیست بطری سفارش می دادند). منشی باشگاه قاطی کرد و گفت: «من نمی توانم. آقای دونالد سرم از تنم جدا می کنه.» دونالد هشت بطری را دید و تاگارت باید به او گفت که تنها دو بطری در اتوبوس هست و باقی بطری ها را از فروشگاه نیاورده اند. ما مجبور شدیم شامپاین های اضافی را در توالت اتوبوس مخفی کنیم. زمانی که در بازی خارج از خانه جام را تصاحب کردیم و تمامی بطری های شامپاین به هوا فوران کردند، دیک مرا به گوشه ای برد و پرسید: «آقای فرگوسن، امروز چند جام برده ایم؟»

اگر می خواستم یک بازیکن گوش چپ جدید بخرم، به من می گفت: «مگر بازیکن گوش چپ دیگه ای نداریم؟» و من پاسخ می دادم: «داریم ولی فقط شانزده سال داره و حتی توانایی کافی برای بازی در تیم ذخیره هم نداره.» دونالد همیشه در مورد افزایش حقوق و پاداش

بازیکنان با من مشکل داشت و به من می‌گفت: «چرا به اونا پول اضافی میدی؟» پاسخ می‌دادم: «آقای رئیس، ما در دنیای فوتبال هستیم. نباید در قعر باقی بمونی و باید به سمت درجات بالا تلاش کنی. تنها راه برای حفظ بازیکنان برتر تیم، دادن پاداش به اونها در زمان بردن هستش.» دیک حتی گاهی اوقات به شوخی آرزو می‌کرد تیم در یک بازی فینال بازنده شود تا نخواهد دستمزدها را افزایش دهد. عادت داشت که بگوید: «هرگز نمی‌خوام به خط قرمز مالی باشگاه برسم.» بیشترین پولی که در آبردين خرج کردم، سیصد هزار پوند در سال ۱۹۸۵ برای خرید جیم بت (۶۹۵) بود و برای تسویه حساب آن، بازیکن دیگری را فروختم.

جای تعجب دارد که یکی از دلایل ارائه پیشنهاد باشگاه منچستر یونایتد به من، صرفه‌جویی‌هایم بود. در یکی از اولین جلساتی که با مارتین ادواردز داشتم، زمانی که در مورد ضرورت توسعه مرکز پرورش بازیکنان جوان با وی صحبت کردم، به او گفتم: «من هرگز سرمربی‌ای نبودم که به خرید عادت داشته باشه.» مارتین به من گفت: «این یکی از مواردیه که در زمان دادن پیشنهاد به شما، بهش فکر کرده بودیم.» نمی‌توانم باور کنم که یک کارفرما علاقه‌ای به استخدام یک فرد ولخرج داشته باشد.

زمانی که خواستم اولین بازیکن را در یونایتد بخرم، توانستم تنها یک میلیون پوند از مارتین دریافت کنم، یعنی تمامی پولی که از فروش بلیت بازی‌ها و همچنین انتقال دیگر بازیکنان به دست آورده بودیم. رؤیای پیرمرد پولداری که برای باشگاهش ولخرجی کند، واقعی نیست و چنین کسی وجود ندارد. اولین بازیکنی که خریدم ویو اندرسون (۶۹۶) بود. ما او را به قیمت دویست و پنجاه هزار پوند خریدیم. بعد از آن برایان مک کلیر را به قیمت هشتصد و پنجاه هزار پوند به چنگ آوردیم. پس از اینکه شش بازیکن مان را در سال ۱۹۸۹ به‌طور ناگهانی فروختیم، از جمله جسیپر السن، گوردون استراکان و پل مک گراث (۶۹۷)، حدود هشت میلیون پوند را برای خرید پنج بازیکن اختصاص دادیم (گران‌ترین آن‌ها گری پالیستر بود).

حدود شصت میلیون پوند هزینه دربرداشت تا توانستیم تیمی را شکل دهیم که در سال ۱۹۹۹ سه گانه معروف را به دست آورد. حدود سیصد و بیست میلیون پوند هزینه به باشگاه اختصاص داده شد تا بتوانیم تیمی قدرتمند را برای حضور در دهه بعدی آماده سازیم. در این بین، فقط دویست و پنجاه و شش میلیون پوند از فروش بازیکنان عاید باشگاه شد و باقی هزینه‌های ماست. بیشترین پولی که از زمان ورودم به منچستر در سال ۱۹۸۶ تا سال ۲۰۰۸ برای خرید یک بازیکن پرداخت کردیم، بیست و نه میلیون پوند برای ریو فردیناند بود. ریو در

آن سال تنها بیست و سه سال داشت. این بازیکن دوازده فصل در کنار ما بود و چهارصد و پنجاه و پنج بازی برای یونایتد و پنجاه و چهار بازی برای تیم ملی انگلستان انجام داد. اگرچه قیمت ریو کمی غیرعادی بود، ولی ارزش بالایی داشت. در واقع قرارداد ریو دوونیم میلیون پوند در هر فصل برای یونایتد آب خورده بود. ولی در عین حال باید این را در نظر داشت که در همان سال با فروش دیوید بکام به قیمت بیست و پنج میلیون پوند به تیم رئال مادرید، هزینه خرید ریو جبران شد، چون برای خرید بکام هیچ پولی خرج نکرده بودیم.

به غیر از ریو، خط دفاعی تیم ما با قیمتی ناچیز شکل گرفت (پنج و نیم میلیون پوند برای پاتریس اورا و هفت و نیم میلیون پوند برای نمانیا ویدیچ). هر دوی این بازیکنان در سال ۲۰۰۶ با ما قرارداد بستند. در سال ۲۰۰۸، با رافائل داسیلوا و برادرش فابیو، قبل از اینکه هردو بازیکنی حرفه‌ای شوند، قرارداد بستیم. مشکل دروازه‌بانی تیم را که بعد از رفتن پیتر اشمایکل به مدت شش سال ما را فلج کرده بود حل کردیم. در سال ۲۰۰۵ با ادوین ون در سار از فولهام قرارداد بستیم. ون در سار در زمان عقد قرارداد دو میلیون پوندی‌اش سی و چهار سال داشت. این مبلغ را با هزینه‌های تیم چلسی در مدتی مشابه مقایسه کنید. در طول این مدت و تا زمان بازنشستگی‌ام، این چهار بازیکن مجموعاً هزار و چهل و نه بازی برای یونایتد انجام دادند.

زمانی که در مورد خرید یک بازیکن فکر می‌کردم، همیشه سرعت، انعطاف‌پذیری و تکنیک او را مورد ارزیابی قرار می‌دادم. ولی میزان قابلیت اتکا به او نیز برایم مهم بود. خرید بازیکنی که هر هفته برای بازی در تیم آماده است، یک مسئله است و خرید بازیکنی که هر سه بازی در میان مصدوم می‌شود یک چیز دیگر. هیچ سودی در خرید این بازیکن وجود ندارد.

تأکید ما بر پرورش جوانان به دو دلیل بود: تأمین نیروی جوان برای تیم اصلی و همچنین یک تجارت جانبی سالم برای کل باشگاه. در زمان حضور من در منچستر به عنوان سرمربی، بیش از صد میلیون پوند از فروش بازیکن به دست آوردیم. و از طریق بازیکنان جوان‌تر، سیستم جوان‌گرایی ما توسعه و پیشرفت کرده بود. این موضوع نه تنها شامل بازیکنانی مانند بکام و بات می‌شد بلکه جرارد پیکه و جوزپه روسی که خارجی بودند را نیز در بر می‌گرفت. ما این بازیکنان را شناسایی و پرورش می‌دادیم تا در تیم اصلی از آن‌ها بهره ببریم یا با فروش آن‌ها به سود قابل توجهی دست یابیم؛ مخصوصاً اینکه می‌توانستند برای ده تا پانزده سال بازی باکیفیتی ارائه دهند. فریزر کمپل، رابی بردی (۶۹۸)، رایان شوکراس (۶۹۹)، دنی هیگین باتهام (۷۰۰)، دیوید هیلی (۷۰۱) و جان کرتیس (۷۰۲) تنها نمونه‌هایی از این بازیکنان مستعد جوانی هستند که برای بازی در

دیگر تیم‌ها، یونایتد را ترک کردند. زمانی که جوانی در یکی از مدارس عالی ما تحصیل کرده باشد، قرارداد بستن با او ریسک مالی کمی برای ما به همراه دارد. ما با کیث گیلسپی (۷۰۳) در شانزده سالگی قرارداد بستیم که تعداد کمی بازی برای منچستر به میدان رفت و در ازای دریافت یک میلیون پوند به‌عنوان بخشی از قراردادی که اندی کول را به اولدترافورد آورد، فروخته شد. خطر شدیدتر زمانی بود که در ارزیابی پسری خاص اشتباه کنیم که باعث می‌شد در زمانی که با او مشغول کار هستیم، جوان مستعد دیگری را از دست بدهیم. گاهی اوقات مجبور بودیم تا برای دیدن پتانسیل واقعی در بعضی از پسر بچه‌ها مدتی صبر کنیم چون فیزیک همه به شکل مساوی رشد نمی‌کرد. اگر آن‌ها را برای فروش انتخاب می‌کردیم، در مورد مذاکرات سخت‌گیرانه پیش می‌رفتیم.

اگر این پسرها در سطوح مختلف پیشرفت کرده و در نهایت در تیم جوانان و حتی در تیم ذخیره‌ها قرار می‌گرفتند، گزینه‌های مختلفی پیش روی ما قرار می‌گرفت. بهترین بازیکنان، مثل دنی ولبک (۷۰۴) و عدنان یانوزای، استعداد این را داشتند تا از تیم جوانان به تیم اصلی وارد شوند. بعضی از مواقع به دلیل آسیب‌دیدگی تا سن بیست یا بیست‌ویک سالگی طول می‌کشد تا بفهمید یک بازیکن توانایی لازم را برای بازی در تیم اصلی دارد یا خیر. اگر همچنان نامطمئن بودیم،

آن‌ها را به‌طور قرضی به تیم دیگری می‌دادیم تا در آن تیم‌ها در ترکیب اصلی بازی کنند. ما این کار را با تام کلورلی (۷۰۵) انجام دادیم و او را به واتفورد (۷۰۶)، ویگان (۷۰۷) و لسترسیتی (۷۰۸) انتقال دادیم. جانی ایونز (۷۰۹) به رویال آنتورپ (۷۱۰) و ساندرلند (۷۱۱) و ولבק نیز به پرستون (۷۱۲) و ساندرلند انتقال دادیم. گاهی اوقات این روند نتایج دلخواه ما را به دنبال نداشت، برای نمونه زمانی که جوزپه روسی را به نیوکاسل و پارما (۷۱۳) و فدریکو ماچدا (۷۱۴) را به سامپدوریا (۷۱۵) و کوئینز پارک رنجرز انتقال دادیم، آن‌ها کم وارد میدان شدند و پیشرفت‌شان بسیار کم بود.

گاهی اوقات برای فروش بازیکنانی که اصلاً به درجه مورد نظر نمی‌رسیدند مدت زیادی را صبر می‌کردیم. کمتر افرادی مانند جیمز چستر (۷۱۶) فقط پول‌مان را هدر دادند. جیمز در مدتی طولانی با آسیب‌های شدید زانو روبه‌رو شد. در نهایت به قیمت سیصد هزار پوند در سال ۲۰۱۱ به هال سیتی فروخته شد. در چهارونیم فصل بعدی او صدو هفتاد بازی برای تیمش بازی کرد و به بازیکنی عالی تبدیل شد. ما همیشه به دنبال چانه‌زنی بودیم ولی در فوتبال هم مثل زندگی، چیزی را به دست می‌آورید که هزینه‌اش را پرداخته باشید، مگر اینکه شانس در خانه‌تان را زده باشد که نمونه‌اش اریک کانتونا بود که در زمان تلاش لیدزیونایتد برای خرید دنیس اروین از ما، توانستیم او را

به چنگ آوریم. همین مسئله در مورد پیتراشمایکل رخ داد. وی تا بیست و هشت سالگی برای بروندی بازی می کرد. هنوز هم نمی توانم باور کنم که چرا یک تیم بزرگ نتوانسته بود او را خریداری کند. در سال ۲۰۰۸ یکی از دوستان کارلوس کی روش که در کشور آنگولا برای ما استعدادیابی می کرد، مانوچو (۷۱۷) را شناسایی کرد. پس از آزمایش او مشخص شد پای چپ خوبی دارد و قراردادی دویست و پنجاه هزار پوندی با او امضا کردیم. پس از اینکه مشخص شد استعداد لازم را ندارد، او را به قیمت دوونیم میلیون پوند به رئال وایادولید (۷۱۸) فروختیم.

بعضی از باشگاه ها از دسته چک خود برای ساختن تیم برنده استفاده می کنند. رئال مادرید همواره پول های کلانی برای خرید بازیکنان بسیار با استعداد پرداخت کرده است؛ برای نمونه، زین الدین زیدان، لوئیس فیگو، کاکا، کریستیانو رونالدو، گرت بیل (۷۱۹) و جیمز رودریگوئز معروف به «کهکشانی ها». این مسئله در بعضی موارد برای آن ها موفقیت به همراه داشت. هرچند، ساختار ذهنی من همیشه به سمت بازیکن سازی گرایش داشته تا خرید. به نظر من تعریف من بسیار گسترده تر از توصیفی است که پسر من، مارک در کتابش به عنوان «سرمایه گذار ارزشی» نام می برد.

من همیشه دوست داشتم تا با بازیکنان با استعدادی قرارداد ببندم که آینده‌ای روشن داشتند. انتظار نداشتیم تا برای مدتی طولانی آن‌ها را نگه داریم، بلکه می‌دانستیم هرازگاهی، می‌توانیم بازیکنی را شکار کنیم که با قیمتی پایین، کاری بزرگ برای ما انجام دهد. در سال ۲۰۰۱ با لورن بلان (۷۲۰) از تیم اینترمیلان به‌عنوان بازیکنی آزاد قرارداد بستیم. بلان سی‌وپنج سال داشت ولی بازیکنی با تجربه و قدرتمند بود که در خط دفاع به او نیاز داشتیم. از همین تاکتیک در سال ۲۰۰۹ برای بستن قرارداد با مایکل اوون بهره بردیم. او مانند جوانان آکادمی منچستر تعلیم دیده بود و بازیکنی آزاد بود، در نتیجه از او دعوت کردم تا به تیم ما بپیوندد. با وجود مصدومیت‌ها، در بازی فینال جام حذفی و بازی برابر تیم آستون ویلا در سال ۲۰۱۰، گل‌های حساسی را برای ما به ثمر رساند. در سال بعد برای اولین بار توانست مدال قهرمانی لیگ برتر جزیره را بعد از سیزده سال حضور در سطح بالای فوتبال به گردن بیاویزد.

همیشه استثنایی برای اصول بنیادی باشگاه قائل بودیم. این مسئله زمانی رخ می‌داد که یکی از بازیکنان تیم پس از سال‌های متمادی بازی در تیم، با مصدومیت‌های بسیار روبه‌رو می‌شد و یا اینکه دیگر توانایی رقابت با بازیکنان حریف را به اندازه کافی نداشت و نمی‌توانستند جایگاه خود را به‌طور منظم در ترکیب اصلی حفظ کنند.

در این مواقع، به آنها پیشنهاد انتقال آزاد یا یک بازی خداحافظی می‌دادیم یا با هر دو روش ذکرشده سعی می‌کردیم به آنها کمک کنیم. تنها کسی که بعد از ترک ما، عملکرد بسیار خوبی داشت، فیل نویل بود که به قیمت سه میلیون پوند به اورتون فروخته شد. برای اورتون این انتقال بسیار پر سود بود زیرا می‌توانستیم پول بیشتری به‌خاطر فیل دریافت کنیم. اصلاً انتظار نداشتیم این بازیکن هشت سال دیگر به بازی کردن ادامه دهد. بازیکنانی مثل دنیس اروین، استیو بروس، مایک فلان و برایان مک کلیر همه با انتقال آزاد، باشگاه را ترک کردند. زمانی که پیتر اشمایکل تصمیم گرفت تا از باشگاه برود، به یک شرط این اجازه را به او دادیم که به هیچ باشگاه انگلیسی نرود. او به اسپورتینگ لیسبون رفت ولی پس از دو سال برای بازی به انگلستان برگشت و ابتدا در آستون ویلا و سپس در منچستر سیتی بازی کرد. ما با وجود حق قانونی خود، هرگز در برابر حضور او در انگلستان کاری انجام ندادیم. این نوع رفتار با بازیکنان، دقیقاً کاری بود که باید انجام می‌دادیم.

پاداش

من مطمئن‌ام که هیچ‌کسی به سرمربیان فوتبال، به‌عنوان کارشناس قیمت‌گذاری نگاه نمی‌کند. قیمت‌گذاری معمولاً به‌عنوان قلمرو مدیران برندهای تجاری در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی افرادی که تصمیم

می‌گیرند قیمت یک خمیر دندان یا یک بطری ودکا چقدر باید باشد. درست است که من نگرانِ قیمتِ بلیت‌های فصل و یا کالاهای تولیدی باشگاه نبودم، ولی همواره زمان زیادی را به مسئله قیمت‌گذاری بازیکنان اختصاص می‌دادم (قیمت فروش آن‌ها و همچنین میزان دستمزد بازیکنان).

زمانی که پرداختی‌های بازیکنان را در روزنامه‌ها مشاهده می‌کنیم، می‌توان فهمید که باشگاه‌ها بدون هیچ برنامه‌ای پول خرج می‌کنند. این ولخرجی برای مالکینی است که پول برای‌شان بی‌اهمیت است. در اروپا تنها تیم‌های چلسی، منچستر سیتی و پاری سن ژرمن هستند که قدرت پرداخت این‌گونه مبالغ را دارند. برای تمامی باشگاه‌ها، حتی در لیگ‌های برتر، پول و بودجه مهم است و برای باشگاه‌هایی مثل پیتربورو یونایتد (۷۲۱)، یک باشگاه دسته اولی در شرق انگلستان که توسط پسر، دارن، مدیریت می‌شود، هر پنی ارزش دارد. من فکر نمی‌کنم شما بتوانید موفقیت را بخرید، باید آن را به دست آورید.

هیچ‌وقت پولی که در باشگاه‌های انگلستان در گردش بوده، در فوتبال اسکاتلند وجود نداشته است. در ابتدای دوره کاری‌ام عادت کرده بودم تا از کمترین چیز، بیشترین استفاده را ببرم. من فکر می‌کنم این مسئله نظامی سودمند برای هر تجارت یا سازمان باشد چون تلف کردن پول

بسیار ساده است. من همیشه باید به مالکان پاسخ می‌دادم که چگونه سرمایه‌ی‌شان هزینه می‌شود.

در آبردین، گروه کثیری از بازیکنان در برابرم بودند که همگی پول می‌خواستند. بهترین دستمزدها بین دوست‌وپنجاه تا سیصد پوند در هفته بوده اما ویلی میلر (۷۲۲)، کاپیتان تیم، سیصدوپنجاه پوند می‌خواست. دیک دونالد (۷۲۳)، رئیس باشگاه تصمیم گرفت تا او را بفروشد ولی او را متقاعد ساختم که این مسئله آغازی برای خروج جمعی خواهد بود. سپس هم‌تیمی او، الکس مک لیش (۷۲۴) همراه با همسرش نزد من آمد و در نهایت قبول کردم تا پنجاه پوند حقوقش را افزایش دهم. در نهایت، داگ روگوی (۷۲۵) آمد و به او گفتم: «داگ، این کیک بزرگ دسته‌ی که گیلای هم روی اونه. ویلی میلر سه‌چهارم کیک و گیلای برداشته. فقط یک‌چهارم‌ش مونده که باید بین بقیه بازیکنان تقسیم کنم. حالا از من چی می‌خواهی؟» او از پیشنهاد ما راضی نشد، در نتیجه اجازه دادیم تا به چلسی برود.

با پیشرفت فوتبال، حقوق پرداختی به مسئله بسیار مهم‌تری تبدیل شد (حداقل برای مطبوعات، چون اختلاف زیادی بین حقوق هفتگی کارگران و دستمزدهای ده‌ها هزار پوندی بازیکنان فوتبال به وجود آمده بود). حقوق هفتگی معمولاً پولی بود که در ابتدای بازی کردن در دنیای فوتبال به ما داده می‌شد. این عبارت (حقوق هفتگی) به‌طور

تصادفی انتخاب نشد چون اکثر بازیکنان از طبقه کارگر بودند. پدر استنلی متیوز (۷۲۶) که بعدها به بازیکنی بسیار معروف در انگلستان تبدیل شد، یک بوکسور بود. بابی چارلتون در آشینگتون (۷۲۷) که یک شهر معدنی در شمال انگلستان است رشد کرده است. زمانی که با سنت جانستون قرارداد بستم، پدر دیگر بازیکنان همگی از طبقه کارگر بودند. در بریتانیا، فوتبال ورزشی بود که در طبقه کارگر پذیرفته شده بود. اگر من یک فوتبالیست نمی‌شدم، احتمالاً به یک ابزارساز تبدیل می‌شدم و تمامی هم‌تیمی‌هایم نیز در کشتی‌سازی‌های اطراف و یا کارخانه‌های خودرو مشغول به کار می‌شدند. فقط چند نفر از طبقات بالا بودند و دستمزدی که می‌گرفتم مانند دستمزدی بود که طبقات پایین دریافت می‌کردند.

همیشه در روند پرداخت دستمزدها به بازیکنان، فراز و نشیب‌هایی وجود داشته است. تا سال ۱۹۶۱، لیگ فوتبال سقفی را برای حداکثر حقوق پرداختی هفتگی به بازیکنان مشخص کرده بود که در آن زمان بیست پوند بود. بازیکنانی که قراردادهای طولانی‌تری داشتند احساس می‌کردند که مورد سوءاستفاده قرار گرفته‌اند. هیچ مذاکره‌ای در مورد میزان پرداختی وجود نداشت. هر مبلغی که سرمربی مشخص می‌کرد به بازیکن داده می‌شد و این بدان معنا بود که آن مبلغ تغییری نکرده و حتی در تابستان نیز مبلغی پرداخت نمی‌شد. هر بازیکنی که با حقوق

پرداختی مشکل پیدا می‌کرد کنار گذاشته می‌شد. اعتصاب در کارخانه و کنار گذاشتن کار و فعالیت ماشین‌هایی که به شما وابسته‌اند یک مسئله است و از دست دادن بازی‌ای که دیگر هیچ‌وقت تکرار نمی‌شود یک چیز دیگر. حتی پس از اینکه قوانین در مورد حقوق و نقل و انتقالات بین باشگاه‌ها در آغاز دهه ۱۹۶۰ تغییراتی پیدا کرد، بعضی از باشگاه‌ها، از جمله منچستر یونایتد تلاش کردند تا به‌طور غیررسمی با همان قوانین سابق کار کنند. درنهایت، نیروهای بازار فوتبال و دلالی غالب شد.

منظور من این نیست که مسئله دستمزد برای بازیکنان اهمیتی نداشت، بلکه در دوره‌ای که وکیل، دلال، مشاور و مدیر برنامه‌ای وجود نداشت، این موضوع چندان مورد بحث و جدل قرار نمی‌گرفت. پیش از تصویب قانون بوسمن (۷۲۸)، باشگاه‌ها تمام قدرت را در اختیار داشتند. همه‌چیز به صورت بدوی بود. مهاجمان از مدافعان بیشتر دریافتی داشتند و کاپیتان باشگاه معمولاً بیشتر از دیگر بازیکنان پول دریافت می‌کرد. زمانی که در سال ۱۹۵۷ با کوئینز پارک (۷۲۹) قرارداد بستم، باشگاهی آماتور بود، در نتیجه حقوقی دریافت نمی‌کردم. در اوج دوران فوتبالی‌ام بین سال‌های ۱۹۶۷ و ۱۹۷۳، حقوق من هشتاد پوند در هفته بود. در آخرین فصل حضورم در آیریونایتد (۷۳۰)، شصت پوند دریافت می‌کردم.

اگرچه امروزه در مقایسه با پنجاه سال قبل دستمزدها صفرهای بیشتری دارند، ولی ماهیت انسان‌ها تغییر چندانی نکرده است. همانند دیگر افراد، بازیکنان دوران جوانی‌ام می‌خواستند به اندازه ارزشی که داشتند حقوق دریافت کنند. در طول دوره مربی‌گری‌ام همیشه احساس می‌کردم که راه‌حلی وجود دارد. من همیشه اعتقاد داشتم که باید به بازیکنان به اندازه لیاقت‌شان پول پرداخت شود. می‌دانم ساده به نظر می‌رسد ولی پی بردم که اگر این روش را دنبال کنم، کارها به خوبی پیش می‌رود.

زمانی که به آبردین رفتم، بازیکنان هفته‌ای صدوبیست پوند دریافتی داشتند. در آن زمان فکر می‌کردم این مقدار کم است در نتیجه حقوق‌ها را افزایش دادم (به‌خاطر داشته باشید که اولین بازیکنی که در انگلستان حقوق هفتگی صد پوند دریافت کرد کاپیتان تیم انگلستان و فولهام، جانی هاینس (۷۳۱) بود). اولین باری که با مشکلات جدی در مورد پرداختی‌های بازیکنان روبه‌رو شدم، پس از قهرمانی آبردین در فینال جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳ برابر رئال مادرید بود. این قهرمانی بهترین و بدترین چیزی بود که تا به حال برای باشگاه رخ داده بود چون چشم و گوش بازیکنان را باز کرد. تمامی بازیکنان تقاضای دستمزد بیشتر کردند و از طرفی، دیگر باشگاه‌ها به دنبال عقد قراردادهای بهتر با آن‌ها بودند. در نتیجه ظرف دو سال، نیمی از تیم

اصلی ما به باشگاه‌های بزرگ‌تر کوچ کردند. ما حقوق بهترین بازیکنان مان را به هفته‌ای سیصدوپنجاه پوند افزایش دادیم و پاداش‌هایی را نیز برای بردها و قهرمانی‌ها مشخص کردیم. دیک دونالد همیشه از اینکه تمامی پول به تیم اصلی داده می‌شد و دیگران فراموش می‌شدند جبهه‌گیری می‌کرد. او همیشه دنبال این بود تا به بازیکنان جوان نیز پول مناسبی پرداخت شود.

من هرگز از پولی که باید به بازیکنان پرداخت می‌شد، حتی یک پنی هم، دریغ نمی‌کردم. درحقیقت، من فکر می‌کنم بهترین فوتبالیست‌ها به اندازه کافی حقوق دریافت نمی‌کنند. این مورد ممکن است برای فردی که مکانیک ماشین و یا یک پرستار است مسخره به نظر برسد، ولی من دیدگاهی متفاوت به این موضوع دارم. بازیکنانی که قادرند در بازی‌های سطح بالا مثل لیگ قهرمانان، تیم را به سمت پیروزی سوق دهند، همواره مورد غبطه دیگران قرار می‌گیرند و ده‌ها هزار نوجوان و جوانی را پشت سر گذاشته‌اند که برای این موقعیت دندان تیز کرده بودند. این بازیکنان به اندازه کافی استعداد دارند تا مردم را در سرتاسر دنیا، بیش از هر صنعت و یا ورزش دیگری سرگرم سازند و همان‌طور که می‌دانیم مخاطبین ستاره‌های بیشمار موسیقی و سینما و البته ورزش‌های غیرفوتبالی، خیلی کمتر از مخاطبین فوتبال در سراسر دنیا هستند.

محصول جانبی سیستم جدید پرداختی لیگ برتر این است که پاداش‌ها کم و بیش از بین رفته‌اند. بازیکنان برتر در صورتی پاداش می‌گیرند که قهرمان لیگ برتر و یا یکی از مسابقات بزرگ اروپایی شوند اما سیستم پیچیده‌ی چندصفحه‌ای پاداش به بازیکنان برای هر بازی یا هر پیروزی یا گل زده‌شده در سطوح بالاتر از بین می‌رود. اگرچه هیچ‌کسی در مورد پول اضافی شکایتی ندارد، پاداش مالی دیگر مثل بیست‌وپنج سال قبل برای بازیکنان برتر انگیزه ایجاد نمی‌کند. قدرتمندترین محرک‌ها برای این‌گونه بازیکنان، رسیدن به جام قهرمانی و داشتن غرور و افتخار در میان دیگر بازیکنان است. پاداش‌ها خرج می‌شوند، این مدال‌ها هستند که برای همیشه می‌مانند.

وقتی بازیکنان برای پاداش سالیانه روبه‌روی مسئولین پرداخت مالی قرار می‌گیرند، متأسفانه به‌نظر می‌رسد پاداش بازیکنانی مانند کریستیانو رونالدو و لیونل مسی کافی نیست. به تازگی خواندم که در سال ۲۰۱۴، بیست‌وپنج مدیر مالی حدود هفت‌ونیم بلیون پوند پول گرفته‌اند، رقمی بالاتر از سیاهه دستمزد لیگ برتر، بوندس لیگا، لالیگا و سری آ، که اگر به بازده‌های بسیاری از آن‌ها نگاهی بیندازید، متوجه می‌شوید که رقمی بدتر از بازار بورس ثبت کرده‌اند.

در مقایسه، اگر بازیکنی برای مدتی طولانی نتواند بازی کند، ممکن است روی نیمکت قرار بگیرد و یا به تیم دیگری انتقال داده شود. اگر

سال‌های اوج درآمد یک فوتبالیست را با دیگر افراد مقایسه کنید، بی‌عدالتی برجسته‌تر می‌شود. اوج سال‌های دریافت حقوق برای یک فوتبالیست حدود شش سال بوده و شاید هم تا ده سال طول بکشد. به من نگوئید که فرد بیست‌وهشت ساله‌ای که وب‌سایتش (که شاید صدها هزار یا میلیون‌ها وب‌سایت مشابه آن وجود داشته باشد) را اداره می‌کند، نسبت به هافبکی که برای سوانسی‌سیتی یا ساوت‌همپتون بازی می‌کند، شایستگی درآمد بیشتری دارد.

گاهی اوقات بعضی از بازیکنان از قراردادهای هم‌تیمی‌های‌شان آزرده می‌شوند. بعضی از بازیکنان مثل گری نویل و پل اسکولز توجهی به حقوق دیگران نداشتند چون به ما در مورد نحوه پرداخت اعتماد داشتند. این دو واقع‌گرا بودند و می‌دانستند که رفتاری منصفانه با آن‌ها داریم. هرچند، دیگران عصبانی می‌شدند و من دلیل این امر را می‌دانستم. مهم نیست که پرداختی‌ها به صورت هزاران پوند پول نقد باشد و یا چندین بسته چیپس؛ این افراد تنها می‌خواهند ارزشمندتر از دیگران به نظر برسند.

گاهی اوقات یک بازیکن در موقعیتی قدرتمند قرار دارد و از این مسئله هم آگاه است. من با این وضعیت در سال ۲۰۰۳ در زمان حضور ون‌نیستلروی روبه‌رو شدم. او دو فصل فوق‌العاده را پشت سر گذاشته بود. در آن سال نیستلروی از باشگاه درخواست کرد تا بندی در قرارداد

وی گنجانده شود تا اگر هر زمان تیم رئال مادرید برای عقد قرارداد با وی اقدام کند، باشگاه به او اجازه رفتن بدهد. این امر باعث می‌شد تا همه چیز در اختیار او باشد و عملاً ما هیچ کاره شویم. در نهایت ما به او اجازه دادیم تا به رئال مادرید برود، ولی تنها یکی از محدود بازیکنانی بود که دوست داشت یونایتد را ترک کند. در زمان رفتن از یونایتد، روود سی سال داشت و ما نهایت استفاده را از او برده بودیم.

من همیشه در زمان عقد قرارداد با بازیکنان بسیار دقیق‌تر عمل می‌کردم. بعضی از رهبران اصلاً ترسی از استفاده از هر فرصتی برای بیشتر پُر کردن جیب خود ندارند. بعضی هم خجالت می‌کشند تا در مورد دریافت حق خود صحبت کنند. من به شخصه بین این دو قطب قرار دارم، به ویژه زمانی که مقادیر زیادی پول از دهه ۱۹۹۰ وارد حوزه فوتبال شد. شاید اشتباه می‌کنم ولی متوجه شده‌ام که رهبران، گاهی اوقات به حدی درگیر هدایت یک سازمان می‌شوند که اصلاً مراقب خودشان نیستند. این افراد نه تنها به خوردن، خوابیدن و آمادگی جسمانی خود توجهی ندارند بلکه به کل، مدیریت موضوعات مالی را نادیده می‌گیرند. این مدیران عمده وقت خود را به دیگران اختصاص می‌دهند. این افراد به مفاد قرارداد خود توجه چندانی نداشته و اگر هم به اندازه کافی خوش‌شانس باشند و پولی را به دست آورند، همیشه در

مورد نحوه خرج کردن آن مشکل دارند. شاید دلیل این امر این است که بهترین رهبران به مأموریت‌ها گرایش دارند تا به منافع شخصی.

زمانی که در آبردین کار خودم را آغاز کردم دوازده هزار پوند یا معادل شصت و پنج هزار پوند کنونی در سال دریافتی داشتم. در آخرین سال حضورم در اسکاتلند بیست و پنج هزار پوند دریافت کردم. در کنار مربی‌گری، در روزنامه‌ها مقاله می‌نوشتم و سخنرانی‌هایی را نیز داشتم. با این حال مجموع این مبالغ چندان چشمگیر نبود که بتوانم چیزی خریداری کنم. این اوضاع در شرایطی بود که بیشترین پرداختی به یک بازیکن ۱۵ هزار پوند در سال بود و مسئله اسپانسر هم چندان معنایی نداشت. زمانی که مذاکراتم را با منچستر آغاز کردم، پرداختی بسیار کمتری را نسبت به آبردین به من پیشنهاد دادند.

پس از اینکه یونایتد به پیروزی در رقابت‌های بزرگ عادت کرد، بیشتر به پرداختی‌ها توجه کردم. در سال ۱۹۸۹، رئیس باشگاه، یعنی مارتین ادواردز تلاش کرد تا یونایتد را به مبلغ بیست میلیون پوند به فروش برساند. معامله به دلیل ناتوانی خریدار در پرداخت پول فسخ شد. پس از اینکه یونایتد به شرکتی عمومی در سال ۱۹۹۱ تبدیل شد، هیچ ناگفته‌ای در مورد ارزش منچستریونایتد وجود نداشت و من تنها به نقش خودم در این فرآیند فکر می‌کردم.

در سال ۱۹۹۸، راپرت مورد اک (۷۳۲) مبلغ ششصد و بیست و سه میلیون پوند را برای خرید منچستر پیشنهاد داد که برای مارتین هشتاد و هفت میلیون پوند سود خالص به دنبال داشت. شاید این میراث اسکاتلندی ام در تجارت بود که من را در این قضیه آزار داد.

مارتین رئیس خوبی بود. باشگاه ساختار قدرتمندی داشت و مارتین مراقب اوضاع بود، ولی هر زمان که من در مورد افزایش حقوق خودم صحبت می‌کردم اوضاع نابسامان می‌شد. هر زمان که برای دیدن او و افزایش حقوقم به دفترش می‌رفتم درخواست‌هایم را در کنار ماشین حساب روی میزش قرار می‌داد. سال‌ها قبل برای اینکه نشان بدهم حقوق کمی دریافت می‌کنم، نسخه‌ای از قرارداد جورج گراهام (۷۳۳) را که در آن زمان سرمربی آرسنال بود به او نشان دادم. هیچ‌وقت پیشرفت خوبی در مذاکرات نداشتم چون مارتین به خوبی می‌دانست که هیچ پستی در دنیای فوتبال به اندازه سرمربی‌گری منچستر یونایتد برای من ارزش ندارد. زمانی که دیوید گیل مدیر اجرایی باشگاه شد، اوضاع تغییر کرد و حقوق من به حد مطلوبی رسید.

زمانی که گلیرها و دیوید گیل در سال ۲۰۱۰ در مورد افزایش قابل توجه پرداختی وین رونی به توافق رسیدند، دوست داشتند تا نظر من را نیز بدانند. من به آن‌ها گفتم که این انصاف نیست وین رونی دو برابر حقوق من دریافتی داشته باشد. جوئل گلیرز بلافاصله گفت: «من کاملاً

با شما موافقم ولی چی کار باید بکنیم؟» پاسخ ساده بود. توافق کردیم که هیچ بازیکنی بیشتر از من حقوق دریافت نکند. این توافق بسیار سریع اتفاق افتاد.

در پانزده سال آخرِ حضورم در یونایتد، قرارداد یک ساله با باشگاه می‌بستم. در این قراردادها توافق شده بود که در صورت اخراج تا دو سال حقوق من پرداخت شود، حتی اگر برای مربی‌گری به باشگاه منچسترسیتی بروم. این نوع قرارداد بسیار برای من مناسب بود.

من شک دارم که اکثر سرمربیان فوتبال کمتر از بازیکنان ستاره تیم‌شان حقوق دریافت کنند. در لیگ برتر جزیره، تنها آرسن ونگر و خوزه مورینیو هستند که پولی برابر با بازیکنان ستاره خود دریافت می‌کنند. این مسئله نماینگر این است که چرا هیچ چیزی در مورد پرداختی‌های مربیان نوشته نمی‌شود. اگر بازیکنان بفهمند که دستمزدشان بیشتر از سرمربی تیم است، این مسئله چه پیامی برای آنها خواهد داشت؟

مذاکره

خرید و فروش بازیکنان، برای من در حکم یک کلاس درس در مورد هنر مذاکره بود. اولین تجربه من از مذاکره زمانی بود که رهبران اتحادیه‌های تجاری با یکدیگر به گفت‌وگو می‌پرداختند. من در آن

زمان در کارخانه کار می‌کردم و تفکرات کمونیستی تأثیر زیادی بر جامعه داشت. کمونیست‌ها اصلاً به مذاکره علاقه‌ای نداشتند و همواره مخالف همه چیز بودند. آخرین چیزی که به ذهن ما می‌رسید اعتصاب بود ولی آن‌ها ظاهراً همیشه در حال اعتصاب بودند. وقتی که در صف اول مخالفان قرار بگیرید چه احساسی به ما دست می‌دهد؟ اگر حرف‌های‌تان را جدی نگیرند و سه ماه از کار بیکار شوید، چه اتفاقی می‌افتد؟ این تصویر همیشه با من بوده و همیشه تلاش کردم تا خودم را در وضعیت مشاجره با بازیکنان قرار ندهم.

خونسرد بودن و از کوره در رفتن در مذاکرات خیلی دشوار است. این مذاکرات به راحتی ادامه می‌یابند و برای یک سرمربی خیلی راحت است که فکر کند یک یا دو بازیکن تازه وارد، سرنوشت باشگاه را تغییر می‌دهند. اگر قوانین وارد فرآیند مذاکره شود، همه چیز به درستی پیش خواهد رفت. نه تنها باعث افزایش قیمت نقل و انتقال می‌شود، بلکه تأثیرات مواجی را به همراه خواهد داشت. در ورزش فوتبال، همانند دیگر فعالیت‌های تجاری، افراد همیشه انتظار دارند تا بیشترین مبلغ را دریافت کنند. این مسئله بر بقیه اعضای تیم نیز تأثیر دارد چون به دلیل تغییر نحوه پرداختی تیم، به یک یا دو بازیکن تازه وارد، ناآرامی مشهودی در باشگاه شکل می‌گیرد.

فکر اینکه همه افراد در زمان انجام مذاکرات به روشی مناسب رفتار کرده‌اند می‌تواند لذت‌بخش باشد ولی متأسفانه همیشه این‌گونه نیست. گاهی اوقات با افرادی روبه‌رو می‌شوید که یک دست دادن ساده با آن‌ها به یک جایگزینی بسیار پرهزینه تبدیل می‌شود. افرادی هستند که نمی‌توانید به آن‌ها پشت کنید چون کاری انجام می‌دهند که چندان به نفع شما نیست. در طول سالیان مختلف، انجام مذاکرات مختلف به من شانس این را داد تا رفتار افراد را بهتر و دقیق‌تر متوجه شوم. همچنین پی بردم که فارغ از تمامی تجربیات در امر بستن قرارداد، همیشه مواردی وجود دارند که باعث تعجب شما می‌شوند.

در زمان تلاش برای بستن قرارداد با یک بازیکن، سعی می‌کردم تا احساساتی نشوم و فکرم آزاد باشد. زمانی که می‌خواستیم با فیل نویل قرارداد امضا کنیم، به شکلی آگاهانه اول به سراغ برادرش رفتیم. می‌دانستیم که این دو برادر به هم خیلی نزدیک هستند و در عین حال می‌دانستیم که استعداد فیل بیشتر است و تیم‌های بیشتری دنبال او هستند. هرچند به این مسئله هم واقف بودم که در صورت به چنگ آوردن گری، فیل به دنبال او به منچستر می‌آید. مواردی وجود دارد که افراد از احساسات برای کسب امتیاز استفاده می‌کنند. پس از یک بازی در اولدترافورد در آگوست سال ۲۰۰۴ برابر اورتون، من، دیوید گیل و موریس واتکینس به ملاقات مالک باشگاه اورتون، بیل کن

رایت (۷۳۴)، و سرمربی تیم، دیوید مویس، رفتیم. هدف ما از ملاقات ارائه پیشنهاد برای وین رونی هیجده ساله بود. آن‌ها هر مانعی که بر سر راه می‌توانست باشد را جلوی ما قرار دادند. پس از اینکه پیشنهاد نهایی خود را دادیم، کن رایت مادر وین رونی را به پای تلفن کشید تا این جمله را به ما بگوید: «شما نمی‌تونین پسر رو بدزدین.» ما هم با استفاده از همین حربه وارد مبارزه شده و روز بعدش با رونی قرارداد بستیم.

من همیشه تلاش می‌کردم تا به خودم بقبولانم که عدم موفقیت در به نتیجه رسیدن مذاکرات با یک بازیکن خاص به معنای پایان دنیا نیست و موفقیت تیم به ورود یک بازیکن خاص وابسته نیست. اگر برای تغییر سرنوشت خود به یک انسان نیاز دارید، در این صورت سازمان مستحکمی را شکل نداده‌اید. ما این شانس را داشتیم تا سرخیو آگوئرو (۷۳۵) را قبل از رفتن به منچستر سیتی به چنگ بیاوریم، ولی در نهایت مدیر برنامه‌اش مبلغی را درخواست کرد که خارج از توانایی ما بود. در آخرین ماه‌های حضورم در یونایتد، ما به دنبال لوکاس مورا (۷۳۶) بودیم که در تیم سائو پائولو (۷۳۷) در برزیل بازی می‌کرد. پیشنهاد اولیه ما بیست و چهار میلیون پوند بود. این مقدار در مرحله دوم به سی میلیون و در نهایت به سی و پنج میلیون پوند افزایش یافت. ولی پاری سن ژرمن توانست با پیشنهاد چهل و پنج میلیون پوندی این

بازیکن را به استخدام خود درآورد. دیوید و من برای رفتن به این سطح از مبالغ آمادگی نداشتیم. مواردی بوده که مذاکره با یک بازیکن به نتیجه نرسیده ولی در نهایت با بازیکنی بهتر قرارداد بستیم. در سال ۱۹۸۹، موفق نشدم گلن هایسن (۷۳۸) را از فیورنتینا بخرم ولی توانستم با گری پالیستر قرارداد ببندم. تلاش من برای به خدمت گرفتن پاتریک کلایورت (۷۳۹) از آث میلان نتیجه بخش نبود، ولی اوضاع بر وفق مراد بود و توانستم دوایت یورک (۷۴۰) را شکار کنم.

مذاکرات اغلب غیرمنطقی پیش می‌روند. دلایل مختلفی برای خرید و فروش موارد گوناگون وجود دارد (مهم نیست که این مورد یک خانه، یک شرکت، سهام و یا بازیکن فوتبال باشد). من به تدریج پی بردم که پیش‌بینی نتیجه مذاکرات همیشه چالش برانگیز است چون در روند مذاکره هرگز نمی‌دانم که طرف مقابل چه برگ برنده‌ای برای رو کردن دارد و یا اینکه نقاط ضعف او چیست. ولی این را می‌دانم که داشتن گزینه‌های مختلف می‌تواند بسیار کارساز باشد. برای نمونه، در سال ۱۹۸۹، پس از اینکه در دور یک چهارم نهایی جام حذفی به تیم ناتینگهام فارست (۷۴۱) باختیم، به مارتین ادواردز گفتم که باید گوردون استراکان را بفروشیم. شفیلد ونزدی (۷۴۲) تمایل داشت تا با استراکان قرارداد امضا کند، ولی تماسی از طرف هوارد ویلکینسون (۷۴۳) سرمربی لیدزیونایتد برای خرید استراکان با من

گرفته شد. من به استراکان از علاقه لیدزیونایتد به او خبر دادم ولی او به دلایلی تصمیم گرفت تا به شفیلد برود. من به استراکان گفتم که باید تصمیمش را به ویلکینسون اعلام کند: «از کجا معلوم، شاید او پیشنهاد بسیار بهتری به تو بده. تو هرگز نمی‌دونی که چه پیشنهادی در انتظارته.» در آن زمان، لیدز تیمی در حال رشد بود و رئیس این تیم، لسلای سیلور (۷۴۴)، تمایل داشت تا برای موفقیت تیمش پول خرج کند. استراکان با من تماس گرفت و گفت: «رئیس، فقط می‌خواستم بدونین که با لیدزیونایتد قرارداد بستم. قرارداد فوق‌العاده‌ای با اونا بستم.» استراکان در سن سی‌ودو سالگی قراردادی با لیدزیونایتد امضا کرد که بسیار بهتر از قراردادش با یونایتد بود.

یکی از بهترین درس‌هایی که از مذاکرات گرفتم، در آگوست سال ۱۹۸۹ از کالین هندرسون (۷۴۵) بود، یعنی زمانی که تصمیم داشتیم با گری پالیستر برای تقویت دفاع منچستر قرارداد ببندیم. هندرسون رئیس میدلزبورو و همچنین مدیر ارشد تجاری ICI بود. او به شکلی زیبا ما را بازی می‌داد. من دوست داشتم تا با پالیستر سریع قرارداد ببندم تا اینکه در بازی دو روز بعدمان در برابر نورویچ سیتی (۷۴۶) در کنار تیم باشد. من شک داشتم که هندرسون از این موضوع اطلاع داشته باشد. ما حتی پالیستر و مدیر برنامه‌هایش را در اتومبیلی بیرون ورزشگاه میدلزبورو نگه داشتیم تا قرارداد نهایی را امضا کنیم.

من به مارتین ادواردز و موريس واتکینس گفتم که حداکثر مبلغی که برای پالیستر می‌توانیم پرداخت کنیم یک میلیون و سیصد هزار پوند است. در سال ۱۹۸۹، این مبلغ بسیار زیاد بود، به ویژه چون سال قبل برای خرید مارک هیوز یک میلیون و هشتصد هزار پوند پرداخت کرده بودیم. من و موريس تمام شب را با هندرسون به چانه‌زنی پرداختیم و روی مبلغ یک میلیون و سیصد هزار پوند صحبت کردیم. در نهایت، قرارداد با مبلغ دو میلیون و سیصد هزار پوند منعقد شد که در آن زمان رکوردی در نقل و انتقالات بریتانیا بود. هندرسون به ما گفت که این مبلغ باید یکجا و به‌طور کامل پرداخت شود. این خبر یک شوک بزرگ بود چون در آن زمان رسم بود که مبالغ زیاد به صورت قسطی پرداخت شوند.

من همیشه از نیاز به دو دریچه‌ی سالیانه نقل و انتقالات (نقل و انتقال تابستانی و زمستانی) برای هر فصل استقبال کردم. قانونی که در سال ۲۰۰۲ تصویب شد. دیگر سرمربیان در مورد این فرصت‌های نقل و انتقال شکایت دارند ولی من از آن‌ها خوشم می‌آمد چون این بدان معنا بود که نیازی نیست تا به مدت شش ماه از سال با مدیر برنامه‌ها به مذاکره مشغول باشم. آخرین چیزی که دوست دارید در مورد شما بدانند این است که به یک بازیکن نیازی مبرم دارید. در تابستان تلاش می‌کنیم تا قبل از رفتن به تعطیلات در ماه ژوئن، ذهن‌مان را در مورد

چیزی که دنبال آن هستیم آماده سازیم هرچند فرصت نقل و انتقال تا پایان آگوست بسته نمی‌شود. ما از قبل، شرایط و مقدمات نقل و انتقال را آماده می‌سازیم و سپس دیوید گیل به رئیس باشگاه اطلاعات لازم را ارائه می‌دهد. آماده‌سازی شرایط برای ما بسیار مهم بود چون در غیر این‌صورت با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌شدیم. یک مورد ویژه در نقل و انتقال ماه می سال ۲۰۰۷ اتفاق افتاد که در آن دیوید گیل به همراه کارلوس کی‌روش که به زبان پرتغالی صحبت می‌کرد، به پرتغال رفتند و با نانی (۷۴۷) از تیم اسپورتینگ لیسبون (۷۴۸) و اندرسون از تیم پورتو (۷۴۹) در عرض بیست و چهار ساعت قرارداد بستند. در همان ماه ما توانستیم با اوون هارگریوز (۷۵۰) از بایرن مونیخ قرارداد ببندیم.

مکان مذاکرات نیز بسیار مهم بود. من در جنوب فرانسه هتلی را پیدا کرده بودم که با کتی برای تعطیلات به آنجا می‌رفتیم. این هتل مکان فوق‌العاده‌ای برای متقاعد ساختن بازیکنان برای انتقال به یونایتد بود. جمعیت زیادی در آنجا نبود و چشم‌اندازش به دریای مدیترانه، بیشتر به آینده‌ای روشن برای بازیکنان اشاره داشت تا یک اتاق کنفرانس کوچک در یک استادیوم و یا سوئیت هتلی در یک روز بارانی در لندن. فیل جونز (۷۵۱) یکی از بازیکنانی بود که والدین و مدیر برنامه‌هایش را به هتل ما آورد. ما گفت‌وگوی خوبی داشتیم و در مورد همه چیز به

راحتی به توافق رسیدیم. گاهی اوقات، از فضای تیم منچستریونایتد و یا قدم زدن در کارینگتون برای بستن قرارداد استفاده می‌کردم. بازیکنان از دیدن ستاره‌های تیم شگفت‌زده شده و به راحتی جذب تیم می‌شدند.

در تضاد با این روش راحت و آرام، مشکل مذاکره تحت فشار را نیز در نظر بگیرید. در سال ۲۰۰۸، دنیل لوی (۷۵۲)، مدیرعامل تاتنهام، تا آخرین روز نقل و انتقالات ما را برای خرید دیمیترا برباتوف (۷۵۳) زجر داد. زمانی که متوجه شدیم لوی تلاش دارد تا برباتوف را به منچستر سیتی بفروشد، بلافاصله برباتوف را با یک هواپیمای اختصاصی به منچستر آوردیم و در مورد مفاد قرارداد با وی به توافق رسیدیم. لوی به ما گفت که باید فریزر کمپل (۷۵۴) را که یکی از مهاجمان جوان تیم ما بود، به‌عنوان بخشی از قرارداد به تاتنهام انتقال دهیم. دیوید گیل با این قضیه مخالفت کرد، در نتیجه لوی قیمت انتقال برباتوف را کمی بالا برد. در نهایت مجبور شدیم تا هم کمپل را به‌طور قرضی به وایت هارت لین (۷۵۵) بفرستیم و هم مبلغ افزایش‌یافته انتقال را پرداخت کنیم. تا نیمه‌شب برای ارسال نامه‌ها و مدارک لازم برای عقد قرارداد با برباتوف فعالیت داشتیم تا قبل از اتمام مهلت، تمام کاغذبازی‌ها را انجام داده باشیم. این تجربه بسیار دردناک‌تر از گرفتگی ماهیچه ران پایم بود.

مدیر برنامه ها

مدیران برنامه‌ها مانند مگس "تسه تسه" شده‌اند. این روزها این افراد در همه جای فوتبال حضور دارند و تقریباً تمامی آن‌ها تنها به فکر پر کردن جیب خود و برهم زدن رابطه بین بازیکنان و باشگاه‌ها و سرمربیان هستند. این افراد بازیکنان را به یک کالا تبدیل کرده‌اند. گفت‌وگو با مدیران برنامه‌ها درست مثل تلاش برای رسیدن به توافق در یک بازار است.

در نتیجه، تنفري آشکار از هر فردی داشتم که بین رابطه نزدیک و مستقیم من و بازیکنانم قرار می‌گرفت. مدیر برنامه‌ها دارای دستورالعمل‌های مخصوص به خود هستند و هم بازیکن و هم باشگاه از عواقب این وضعیت رنج می‌برند. زمانی که کتاب «گلوله برفی» (۷۵۶) نوشته آلیس شرودر (۷۵۷) در مورد بیوگرافی وارن بافت (۷۵۸) را خواندم، از عدم اعتماد بافت به بانکداران سرمایه‌گذار بسیار تعجب کردم. حس من به مدیران برنامه‌های فوتبالی مثل حس وارن بافت به بانکدارهاست. او آن‌ها را «برهم‌زنندگان پول» نامید.

پیش از تصویب قانون «بوسمن»، معمولاً به‌طور مستقیم با بازیکنان و خانواده‌های آن‌ها قرارداد می‌بستیم. هر بازیکنی که برای بازی در منچستر یونایتد مناسب به‌نظر می‌رسید، برای دیگر باشگاه‌ها نیز جذابیت پیدا می‌کرد. این بدان معنا بود که پیشنهادات ما توسط

نیروهای بازار تعیین می‌شد. کلمات همیشه وسوسه‌انگیزند و معمولاً نسبت به چیزی که روبروی ماست، احساس شدیدی داریم.

حقیقت این است که این روزها کمتر بازیکنی به مدیر برنامه نیاز دارد چون زندگی ساده‌ای دارند و یا اینکه علاقه‌ای به شهرت ندارند. اگر تمامی حقوق آن‌ها تنها از قرارداد باشگاه باشد و از آن دسته بازیکنانی نباشند که اسپانسرها دنبال آن‌ها هستند، تنها به یک وکیل و یک حسابدار نیاز دارند. بعضی از بازیکنان زندگی پیچیده‌تری داشته و به یک فرد تجاری تبدیل می‌شوند، در نتیجه به فردی نیاز دارند تا روابط تجاری و فوتبالی آن‌ها را تحت نظارت قرار دهد. گری و فیل نویل هر دو در تابستان سال ۱۹۹۷ در عرض پانزده دقیقه قراردادی هفت ساله با ما امضا کردند. من از جواب پدرشان به سؤالی که در مورد ثبت این قرارداد از او پرسیده شد بسیار لذت بردم: «چون قرارداد ده ساله‌ای وجود ندارد.»

مدیران برنامه‌ها به شکلی هوشمندانه و مودبیانه خود را وارد روابط بین بازیکن و باشگاه می‌کنند و قیمت را بالا می‌برند. این افراد به ظاهر نشان می‌دهند که به دنبال کسب منافع موکل خود هستند ولی در اصل تنها به پر کردن جیب خود فکر می‌کنند. بازیکنان، به ویژه افراد جوان، طوری شستشوی مغزی می‌شوند که انگار بدون وجود مدیر برنامه نمی‌توانند قراردادی منصفانه به امضا برسانند و نیز تنها مسیر

برای معامله عادلانه، عدم صداقت در طول مذاکراتی است که می‌تواند تا ابد ادامه یابد. عکس این قضیه هم وجود دارد چون تعداد کمی از بازیکنان، مقدار پولی را که باید به مدیر برنامه‌های‌شان بپردازند محاسبه می‌کنند. مجموع این مبالغ بسیار حیرت‌آور است. یک مدیر برنامه پنج درصد از حقوق اولیه هر بازیکن را به خود اختصاص می‌دهد. در نتیجه، در قراردادی به مدت پنج سال با ارزش صد هزار پوند در هفته، مدیر برنامه در کل یک میلیون و سیصد هزار پوند دریافت می‌کند؛ سرسام‌آور است. هری سویل (۷۵۹) که نماینده رایان گیگز، برایان رابسون و کوین کیگان بود، همیشه از گرفتن درصدی از قرارداد بازیکنان از باشگاه امتناع می‌کرد. در عوض، هری تنها درصدی از قراردادهای تجاری را که در آن حضور داشت دریافت می‌کرد.

من معمولاً از بازیکنی مورد احترام به‌عنوان مذاکره‌کننده قرارداد استفاده می‌کردم. بازیکنان جوان و والدین آن‌ها به بازیکنان قدیمی و با سابقه به‌عنوان فردی نگاه می‌کردند که طرف آن‌هاست، ولی من و دیوید گیل را به‌عنوان دشمن خود می‌دیدند. برایان رابسون و استیو بروس در عقد قراردادها بسیار کمک حال ما بودند. همین مسئله در مورد گری نویل صدق می‌کند، اگرچه گاهی اوقات، از حضورش همانند یک مدیر برنامه می‌ترسیدم. ما او را "آرتور اسکار جیل" می‌نامیدیم؛ مدیر اتحادیه کارگران معدن که به مصالحه‌ناپذیر بودن معروف بود. در

بعضی موارد با یک بازیکن وارد دفتر کارم می‌شد و می‌گفت: «فکر می‌کنم پیشنهادتون مزخرفه.» او با بعضی از قراردادهای ما کاملاً مخالف بود و این مسئله را با لحنی بسیار واضح نشان می‌داد. با این حال، گری فردی منصف بود و به نفع باشگاه و بازیکن کار می‌کرد. من ترجیح می‌دادم تا با گری نویل در هر زمانی از شبانه روز معامله کنم تا با هر مدیر برنامه‌ای.

تعدادی مدیر برنامه منصف هم وجود دارند، ولی به اندازه تعداد انگشتان دست هم نمی‌رسند. خورخه مندز یکی از این افراد است. وی نماینده بعضی از بهترین بازیکنان دنیای فوتبال است، از جمله کریستیانو رونالدو، آنخل دی ماریا و دیگو کاستا. در زمان مذاکره با مندز، به ویژه زمانی که تصمیم داشتیم تا رونالدو را قبل از رفتن به رئال مادرید، یک فصل دیگر در منچستر نگه داریم، به من ثابت شد که تلاش دارد تا از منافع رونالدو حمایت کند. با این حال، خورخه یک استثناست.

بیشتر مدیران برنامه‌ها هیچ صلاحیتی ندارند جز اینکه خود را برای بازیکن و خانواده‌اش موجه جلوه دهند. من هیچ مشکلی با کارلوس توز نداشتم ولی مشاور او، کیا جورابچیان (۷۶۰)، من را آزار می‌داد. همیشه فکر می‌کردم کیا در حال مهندسی حرکات بعدی برای توز است، در نتیجه هیچ‌وقت این حس را نداشتم که توز به یونایتد تعلق داشته

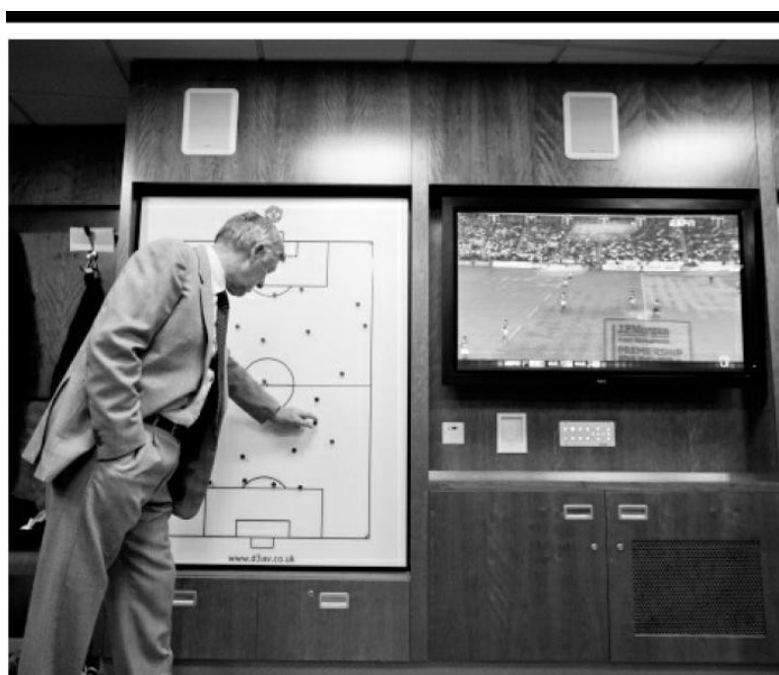
باشد. مثل این بود که توز را از جورابچیان قرض گرفته‌ایم تا او بتواند معامله بهتری پیدا کند.

یک یا دو مدیر برنامه فوتبال هستند که اصلاً به آن‌ها اعتماد ندارم. مینو رایولا (۷۶۱) مدیر برنامه پل بوگبا (۷۶۲)، یکی از این افراد است. از همان اولین دیدار به او اعتماد نداشتم. رایولا در زمانی که زلاتان ابراهیموویچ در آژاکس بازی می‌کرد مدیر برنامه‌اش بود. در نهایت رایولا به مدیر برنامه پوگبا تبدیل شد که در آن زمان تنها هیجده سال داشت. ما قراردادی سه ساله را به پوگبا پیشنهاد دادیم که گزینه تمدید یک ساله قرارداد را در صورتی که همچنان مشتاق باشیم تا بازیکن را نگه داریم، به قرارداد اضافه کردیم. رایولا ناگهان در مذاکرات ظاهر شد و اولین ملاقات‌مان به یک کابوس تبدیل شد. من و رایولا مثل کارد و پنیر بودیم. از آن زمان به بعد مشکلات شروع شد چون رایولا خود را در دل پوگبا و خانواده‌اش جا داده بود و در نهایت باعث شد تا پوگبا با یوونتوس قرارداد ببندد.

این فضا کار را برای برقراری رابطه نزدیک با بازیکن دشوار کرده و زندگی را برای سرمربی پیچیده می‌سازد. اگر حس می‌کردم که مدیران برنامه‌ها خالصانه به دنبال منافع بازیکنان هستند، ممکن بود احساس متفاوتی داشته باشم. بازیکنان درک نمی‌کنند که در صورت عقد قرارداد ساعتی با یک وکیل برای تنظیم قرارداد، از لحاظ مالی و عاطفی

منفعت بیشتری می‌برند. پل اسکولز توسط گرانت تورنتون (۷۶۳) که یک شرکت حسابداری است به ما معرفی شد. پل مبلغی را به آنها پرداخت کرد و قضیه حل و فصل شد.

مدیران برنامه‌ها تنها به بخشی ناخوشایند از زندگی فوتبالی تبدیل شده‌اند. من دوست دارم تا بازیکنانی مثل رایان گیگز و پل اسکولز که جز بهترین بازیکنان سال‌های اخیر بوده‌اند، به بازیکنان جوان و والدین آنها بیاموزند که هیچ نیازی به استخدام مدیر برنامه ندارند. این افراد، بازیکنان و فوتبال را به یک طعم شیرین تبدیل می‌کنند.



سِر الکس فرگوسن در رختکن

فصل یازدهم : توسعه کسب و کار

نوآوری

بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۱۳ بخش تجاری یونایتد تقریباً فراتر از تصور تغییر کرد. گردش مالی آخرین سال حضورم در یونایتد به سیصد و شصت و سه میلیون پوند افزایش یافت. در حالی که موفقیت در زمین، شالوده این رشد را فراهم کرده بود، ولی من در جزئیات ثبت مبالغ، دخالتی نداشتم. رشد تجاری، مسئولیت رییس و مدیر اجرایی بود. آن‌ها باید نگران حامیان مالی باشند و برای قرارداد حمایت مالی با آن‌ها مذاکره کنند؛ برای گسترش فعالیت‌های پذیرایی، تدارک غذا و رویدادهای خاص، سازماندهی تورهای پیش‌فصل و فراهم کردن ابزارهای بخش رسانه و بازاریابی شامل «ام‌یوتی‌وی»، وب‌سایت، مجله و این روزها تقویت حساب توئیتر، فیس‌بوک و اینستاگرام باشگاه. آن‌ها همچنین وظایف منابع انسانی را ایجاد و تقویت می‌کنند زیرا وقتی هشتصد نفر استخدام کرده‌اید به آن نیاز دارید. تمام این موارد با رشد باشگاه تغییر می‌کنند. با نگاهی به گذشته، همیشه این تصور را داشتم که این خطر وجود دارد که با قبول مسئولیت‌های بیشتر در باشگاه، از شغل اصلی خودم به تدریج دور شوم اما همیشه مسئولیت‌هایی طبیعی

وجود دارند و من نمی‌توانم به هیچ مربی سطح بالایی فکر کنم که فوتبال و فعالیت‌های تجاری باشگاه را هدایت کند.

تفکیک وظایف در فوتبال تا اندازه‌ای برابر با همان چیزی است که در روزنامه‌ها یا گالری‌های مد یا آژانس‌های تبلیغاتی دیده می‌شود. در هریک از آن‌ها کسی مسئول ایجاد محصول است (سردبیر، طراح یا رئیس بخش خلاقیت). سپس مدیر اجرایی را دارید که تمام فعالیت‌های تجاری را سرپرستی می‌کند (اشتراک می‌فروشد یا تبلیغات می‌کند، فروشگاه‌هایی را اداره می‌کند و لباس‌هایی را می‌فروشد، مشتریان را جذب می‌کند و اهداف را برآورده می‌سازد). به هر حال، من به اندازه کافی وظیفه داشتم که تیم را در رقابت حفظ کنم و همیشه یک قدم جلوتر از تمامی تغییراتی باشم که در تیم رخ می‌داد.

در چهل سال گذشته، پیشرفت‌ها در فناوری و حجم اطلاعاتی که در دسترس قرار گرفته، به دگرگونی فوتبال در روشی که دیگر ورزش‌ها را نیز تغییر داده کمک کرده است. اگر ماشین فرمول یکی (۷۶۴) را که لوییس همیلتون (۷۶۵) امروز با آن رانندگی می‌کند، با ماشینی که استیرلینگ ماس (۷۶۶) در اوایل دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در میدان مسابقه دور می‌زد، و دوچرخه‌هایی را که کریس فروم (۷۶۷) برای پیروزی در تور د فرانس (۷۶۸) استفاده می‌کرد، با آن‌هایی که ادی مرکس (۷۶۹) در دهه ۱۹۷۰ رکاب می‌زد، یا راکت‌های تنیسی را که

به ترتیب توسط رود لیور (۷۷۰) و راجر فدرر (۷۷۱) استفاده می‌شود، مقایسه کنید، به راحتی متوجه می‌شوید که تجهیزات و شیوه‌های تمرین بسیار متفاوت هستند.

نوآوری‌ها در زمینه‌های متنوعی توسط باشگاه‌های فوتبال به خدمت گرفته شدند. مردم همیشه به دنبال چیزی هستند که آن‌ها را بهتر از رقبا نشان دهد. به محض اینکه به آن مزیت دست یابید، همیشه بعد از آن اشتیاقی پنهانی برای حفظ آن وجود خواهد داشت؛ اگرچه به‌طور اجتناب‌ناپذیری خبر درز می‌کند و دیگران از آن مزیت تقلید می‌کنند. در یونایتد، نوآوری و اطلاعات طی سی سال گذشته همراه یکدیگر پیشروی کردند.

رژیم‌های غذایی بهبود یافتند، دوره‌ی حرفه‌ای بازیکنان طولانی‌تر شد، زمین‌ها (به لطف فناوری خاک) بهتر زه‌کشی شدند، گرمایش زیرزمینی و انواع چمن مقاوم‌تری تولید شد که دیگر در اولین بارش باران به باتلاق تبدیل نمی‌شوند، توپ‌های فوتبال در هر شرایطی که مورد استفاده قرار گیرند، دیگر آب جذب نمی‌کنند، بازیکنان لباس‌هایی می‌پوشند که از الیاف مصنوعی قابل مقایسه با کتان و پشم سابق تولید شده‌اند. بازی‌های فوتبال سطح اول، امروز با سرعتی بیشتر از سی سال پیش انجام می‌گیرند (بخشی به‌خاطر قانون پاس رو به عقب به دروازه‌بان که در سال ۱۹۹۲ معرفی شد، اما بیشتر به دلیل

بهبود کیفیت زمین‌ها است). این تغییرات صحنه تماشایی را برای بازیکنان به وجود آورده است. در نتیجه، من شرط می‌بندم که بازیکنان امروز پانزده درصد بیش‌تر از کسانی می‌دوند که در دهه ۱۹۶۰ بازی می‌کردند.

علوم تغذیه، ورزش و پزشکی، سیستم تحلیل ویدئویی و همه این‌ها در تکامل فوتبال نقش داشته‌اند. وقتی دیگران ضرورت استفاده از برخی از تکنیک‌های جدید را به من پیشنهاد می‌دادند، همیشه مشکوک بودم. دست‌فروشان مختلفی با جدیدترین ابزارها و حقه‌ها به ما نزدیک می‌شدند. بعضی از شگردهای فروش آن‌ها به حدی تعجب برانگیز بود که فکر می‌کردید معجون حیات را در اختیار دارند. همیشه کسی را می‌خواستم که به من بقبولاند چرا ایده‌های نوظهور به ما کمک خواهند کرد، شاید گاهی کمی از مد افتاده به نظر می‌آمد؛ با این حال، زمانی که این حالت حسی را ایجاد می‌کند و روشی برای بهبود را به یونایتد پیشنهاد می‌دهد، مشتاقم آن را بپذیرم. من نمی‌خواستم یونایتد عقب بماند؛ به دلیل اینکه دیگران از ما زودتر به هدف رسیده بودند. قطعاً نمی‌خواستم آینده را از دست بدهم. بنابراین، علوم ورزش و برنامه‌های تغذیه را به مجموعه باشگاه اضافه و بهبودها و پیشرفت‌های خوبی در کیفیت مراقبت‌های پزشکی و کارکنان ایجاد کردیم. همچنین سیستم‌های تحلیل ویدئوی خود را توسعه دادیم.

کسی به رژیم فوتبالیست‌ها اهمیتی نمی‌داد. ناهار متعارف قبل از بازی شامل سه بخش بود. در اسکاتلند معمولاً شامل سوپ، یک ظرف کباب یا گوشت پخته، سیب‌زمینی و دسر بود. نمی‌دانم چه کسی می‌تواند بعد از این وعده غذایی تحرک داشته باشد (شاید کسی که بخواهد چُرت خوبی در عصر روز شنبه‌ی خود داشته باشد). این وعده برای من خیلی سنگین است، کتی برایم دو تکه سفره ماهی (۷۷۲) همراه با نان تُست و عسل برای شام جمعه و همچنین برای ناهار قبل از بازی در روزهای شنبه آماده می‌کرد.

وقتی اولین شغلم را به‌عنوان مربی در ایست استرلینگ‌شایر تحویل گرفتم، رژیم غذایی برایم بسیار بااهمیت بود. ما منتظر بازی با فالکرک بودیم (تیمی که خیلی مشتاق بودم شکستش دهیم زیرا قبلاً برای آن‌ها بازی می‌کردم) و می‌خواستم عادت‌ها را تغییر دهم. به کادر مدیریت اطلاع دادم که می‌خواهم برای برخی اقدامات مقدماتی و تدارکات، تیم را قبل از بازی برای ناهار ببرم. یک همه‌مه واقعی بود زیرا هزینه ناهار بیست‌وهشت پوند می‌شد و آن روزها بازیکنان انتظار نداشتند خودشان هزینه آن را پرداخت کنند. روز قبل از بازی به هتلی در فالکرک رفتم و با آشپز صحبت کردم و به او سفارش دادم که برای هر بازیکن دو تکه سفره ماهی، نان تست و عسل سرو کند. آشپز به من گفت بازیکنان گرسنه می‌شوند و من گفتم: «خوبه.» بازی را دو

برصفر بردیم. در آبردین هم این اتفاق رخ داد. تیم عادت داشت در هتل جاکوش کند و یک استیک فیله قبل از بازی سرو می‌کرد. مالک هتل با بیلی مک‌نیل (۷۷۳)، مربی سابق آبردین رفیق بود و بعد از شنیدن درخواستم برای تغییر وعده غذایی بازیکنان، پیش‌بینی کرده بود که من به‌عنوان مربی آبردین خیلی دوام نمی‌آورم. بنابراین ما خیلی زود هتل خود را عوض کردیم و بعد از آن، تیم همیشه ناهار خود را در هتل فری صرف می‌کرد؛ جایی که وعده غذایی شامل پروتئین، کربوهیدرات و قند بود (به عبارتی دو تکه سفره ماهی، نان تست و عسل).

تیم‌های نوظهور انگلیسی از دهه ۱۹۹۰ به اثرات سودمند رژیم غذایی توجه کردند. بیشتر بازیکنان جوانی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ وارد بازی شدند با رژیم یکنواخت پای و سیب‌زمینی سرخ کرده امرار معاش می‌کردند؛ برای آن‌ها ایده پرهیز غذایی مغزی به اندازه یک ظرف اسپاگتی بلونز غیرعادی بود. شیوه‌های رژیم غذایی وارد مراحل مختلفی شد. موز برای دوره‌ای بسیار محبوب بود و سپس این‌گونه تصور شد که بازدهی با کمک کربوهیدرات‌ها، همراه با مصرف زیاد اسپاگتی، می‌تواند مفید باشد. در یونایتد ما به‌طور جدی از فصل ۱۹۹۰-۱۹۹۱ موضوع تغذیه را دنبال کردیم و یک متخصص تغذیه به نام ترور له‌آ (۷۷۴) را از شفیلد استخدام کردیم. کمی عجیب به‌نظر

می‌رسید، او پیشتر یک روزنامه و مجله‌فروشی داشت و شیرینی و شکلات می‌فروخت که به سختی می‌شد این سابقه را از یک متخصص تغذیه انتظار داشت.

وقتی ما یک روز صبح جلسه‌ای را با همسران و دوست‌دخترهای بازیکنان ترتیب دادیم، ترور متوجه شد که تدارک غذای سالم در مرکز تمرین فقط بخشی از موضوع است. ترور به شرکت‌کنندگان توضیح داد که کاهش نیاز بازیکنان به مصرف غذاهای پرچربی در روزهای نزدیک به بازی اهمیت دارد. او روش سختی داشت و برای افرادی که با رژیم او موافق نبودند، وقت نداشت. رژیم او را در خلال یکی از تلاش‌هایم برای کاهش وزن و میزان چربی، مورد استفاده قرار دادم. هرازگاهی نزدش می‌رفتم و از روش او سؤالی می‌پرسیدم تا اینکه عصبانی شد و گفت: «یا این کارو با من تمام و کمال انجام میدی یا اصلاً بذارش کنار، چون با این رفتارت وقتم هدر میدی.» حق داشت نصیحتم کند. تحت راهنمایی او، میزان چربی بازیکنان را از چهارده-پانزده درصد به هشت درصد کاهش دادیم. همچنین تخت‌های آفتاب‌گیری را در زمین کارینگتون نصب کردیم تا سطح ویتامین D بازیکنانی را که در مناطق کم‌آفتاب شمال انگلستان بزرگ شده بودند بالا ببریم.

بیشتر فوتبالیست‌ها بینایی خیلی خوبی دارند و هرگز در این مورد نگران نبودم تا اینکه دکتر گیل استفنسون به‌طور خودخواسته در دهه ۱۹۹۰ برایم نامه‌ای نوشت. او هوادار سرسخت یونایتد و نیز متخصص بینایی در دانشگاه لیورپول بود. ما از لباس خاکستری رنگ برای بازی‌های خارج از خانه استفاده می‌کردیم که چهار بازی از پنج بازی را با این لباس‌ها باختیم. او برایم نوشت که رنگ کدر و بی‌روح نسبت به لباس‌های همیشگی، تشخیص هم‌تیمی‌ها را برای بازیکنان سخت‌تر می‌کند. ما رنگ لباس را عوض کردیم و پیروزی‌ها را از سر گرفتیم. این شد که گیل توجهم را جلب کرد. از او برای ملاقاتی دعوت به‌عمل آوردم، تأثیرگذار بود و تبدیل به عضو با ارزشی در تیم پشت صحنه باشگاه شد. او این مورد را متذکر شد که اگر بینایی پیرامونی و محیطی بازیکنان بهبود یابد، می‌تواند عملکردشان را تقویت کند. مانند دیگران، من همیشه فکر می‌کردم که بینایی محیطی یک ویژگی طبیعی مانند رنگ مو یا قد است. بازیکنانی که بیشتر وقت خود را در یکی از جناحین زمین حرکت می‌کنند (دفاع چپ یا گوش راست) بینایی محیطی خوبی در یک طرف زمین خواهند داشت و در طرف دیگر ضعیف هستند. برخی از کارهای گیل براساس تحقیقات صورت‌گرفته بر روی بازیکنان هاکی روی یخ بود که از ضربات مغزی در حال بهبود بودند. بنابراین بازیکنان ما از آموزش او سود بردند.

تلاش مشابهی برای علم ورزش صورت گرفت. در یونایتد از سال ۲۰۰۷ به‌طور جدی با استخدام تونی استرادویک (۷۷۵) به‌عنوان اولین سرپرست علم ورزش به این موضوع پرداختیم. او به‌طور گسترده‌ای نگرش ما به تربیت و منافع پویایی و انعطاف‌پذیری و جلسات گرم کردن داخل سالن را بهبود بخشید. سالن ورزش ما در گذشته تعداد زیادی تجهیزات وزنه‌برداری داشت که ناگهان ردیف‌هایی از دوچرخه‌های تمرینی و تردمیل‌ها را در خود جا داد و یک تلویزیون بزرگ که بازیکنان در هنگام تمرین می‌توانستند برنامه مورد علاقه خود را تماشا کنند. او به ما آموخت چطور شدت تمرینات بدنی را اندازه‌گیری کنیم، بنابراین می‌توانستیم نظارت کنیم که هر بازیکن چگونه بر سیستم قلبی، عروقی و ماهیچه‌ای خود فشار می‌آورد. به جای مایل‌ها دویدن، همان‌طور که هنگام بازی انجام می‌دهیم، تأکید خود را بر تمرینات فاصله‌ای تغییر دادیم (سرعت‌های انفجاری، کوتاه و خسته‌کننده). بیشترین فاصله‌ای که بازیکنان می‌دوند، حدود دویست متر است. این مورد همانند انقلابی در روش رسیدن به آمادگی برای تیم بود.

تونی همچنین بر تمرین بدنی متمرکز تأکید کرد که کمک بسیار بزرگی بود. زمانی که مشخص شد جوراب‌های فشرده به ریکاوری بازیکنان پس از پایان بازی کمک می‌کند، این مورد به آماده‌سازی فیزیکی تیم اضافه شد. جالب است که چهل سال پیش، ما تمرین

می‌کردیم و بعد از آن هشت هزار متر می‌دویدیم یا تا انتهای پله‌های استادیوم هامپدن پارک (۷۷۶) را چهار دست و پا بالا می‌رفتیم. تعجبی نداشت که برای چند روز کاملاً نابود بودیم. وقتی برای رنجرز بازی می‌کردم، تمرین رقت‌انگیز بود. هر روز صبح مشابه و تکراری بود. مسیری را دنبال هم می‌دویدیم، بعد دور پیست می‌دویدیم، سپس پیست را قدم می‌زدیم. بعد از آن به پشت دروازه رفته و تمرین می‌کردیم و سرانجام در زمین تمرین بازی می‌کردیم. تمرین تکنیکی وجود نداشت. تنها هنگام بازی توپ دیده می‌شد. هیچ صحبتی از تاکتیک نبود. بررسی سلامتی ما سنتی و قدیمی بود. ظرفیت ریه‌ها یا حجم ماهیچه‌ها اندازه‌گیری نمی‌شد و تست فشار خون، سی‌تی‌اسکن، دستگاه نوار قلب یا اکوی قلب وجود نداشت.

حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، حتی در آبردین ناخواسته و غیر عمدی بازیکنان را شکنجه می‌کردیم. آن‌ها را در اطراف و تپه‌های زمین گلف می‌دواندیم. این کار کاملاً منسوخ و قدیمی بود اما کار بهتری بلد نبودیم. در یونایتد تکنیک‌های جدید تمرین و داده‌های جدید به ما اجازه داد که اطمینان حاصل کنیم بازیکنان از پا در نمی‌آیند. بعد از هر جلسه تمرین، تونی باید چکیده‌ی گزارشی به من تحویل می‌داد که نشان دهد هر بازیکن چقدر تمرین کرده است. همچنین این کار را در بین بازی‌ها هم انجام دادیم (هرازگاهی گزارشات کاملاً قانع‌کننده و

دقیق بودند). تمام این عناصر به علاوه مواردی دیگر، منچستریونایتد را وارد قرن بیست و یکم کرد.

سرریز اطلاعات

امروز اطلاعات بسیار زیادی وجود دارد که می‌تواند ما را گیج کند. زمانی که فوتبال را شروع کردم مشکل عکس این قضیه بود و اطلاعات بسیار کمی در دسترس وجود داشت. باشگاه‌ها متخصص آمار و فناوری اطلاعات استخدام نمی‌کردند، لباس بازیکنان به مانیتورهای نشان‌دهنده ضربان قلب متصل نبود تا شدت عمل‌شان را در طول تمرین اندازه‌گیری کند، یا ابزار «جی.پی.اس» برای اندازه‌گیری فاصله‌ای که در طول بازی می‌دوند و یا ضبط تلویزیونی بازی‌های رقیب وجود نداشت چه برسد به فیلم‌های تدوین‌شده. به عنوان مربی جوان، روشی که با آن اطلاعات درباره بازیکنان و تیم‌ها را جمع‌آوری می‌کردم، رفتن به تماشای تعداد زیادی بازی در هر فصل بود. در سرتاسر اسکاتلند سفر می‌کردم، در هر وضعیت جوی، هر روز هفته، برای تماشای بازی تیم‌هایی مانند پاتریک تیستل (۷۷۷)، موترول (۷۷۸)، هیبرنیا (۷۷۹) و هارت آو میدلوتیان (۷۸۰). به طور میانگین در هر سال حدود ده‌ها هزار مایل با اتومبیل رانندگی می‌کردم.

زمانی که در جستجوی اطلاعات درباره بازیکنان بودم، همیشه تلاش می‌کردم ساده و مختصر باشد. خیلی علاقه‌مند بودم تا شخصیت بازیکن و نوع تربیتش را درک کنم. جدا از آن می‌خواستم سرعت، انعطاف‌پذیری، کار با توپ و اشتیاق و جدیت او را ببینم. هرگز از زمان سنج استفاده نکردم که ببینم بازیکن پنجاه یا صد متر را در چند ثانیه می‌دود. فقط می‌توانستیم بگوییم او سریع است یا کند، و برای من سرعت حیاتی بود. به راحتی می‌توان تکنیک‌ها را پیچیده کرد. اگر به برایان مک‌کلیر و کارلوس توز در تمرین نگاه کنید، هرگز نمی‌توانید حدس بزنید که آن‌ها کل روز را در حال دویدن بوده‌اند. اگر با استفاده از چند کامپیوتر داده‌هایی که از جلسات تمرین آن‌ها به دست می‌آید، عملکردشان را پیش‌بینی کنند، حتماً به نتیجه‌گیری اشتباهی می‌رسند. ما می‌دانستیم که رود ون‌نیستلروی در مسافت‌های کوتاه سرعت انفجاری او عالی بود و این نقطه قوتش بود. بنابراین سعی کردیم آن را بهبود ببخشیم، به جای اینکه استقامت کلی بدنش را بالا ببریم.

همیشه پیگیری داده‌ها در فوتبال، همانند ورزش‌های دیگر وجود داشته است. با این وجود، همه چیز بعد از اینکه شبکه اسکای با امواج رادیویی و تلویزیونی خود بازی‌های فوتبال را پوشش داد، تغییر کرد. قبل از آن، تنها اطلاعاتی که یک بیننده دریافت می‌کرد، نتیجه، نام زننده گل و زمان به ثمر رسیدن آن بود. این روزها گزارش تلویزیونی

درصد مالکیت، شوت به دروازه، تعداد پاس‌ها و حتی اینکه سگ شما ده سال پیش در روز عید پاک چه ناهاری خورده را نشان می‌دهد. یک مربی تمام این اطلاعات و خیلی بیشتر از آن را دریافت می‌کند. اطلاعات آماری همیشه مهم بودند و من همیشه داده‌ها را بررسی می‌کردم، اما داده‌ها هرگز ترکیب تیم را تعیین نمی‌کرد. داده بیشتر ابزاری بود که اطمینان دهد استانداردها رعایت شده‌اند.

کادر مربی‌گری، مخصوصاً مربیان دروازه‌بان‌ها، مایل بودند بر تحلیل روش پنالتی زدن رقبای تمرکز کنند، مخصوصاً اگر یک بازی به سمت جهنم مرگ ضربات پنالتی پیش می‌رفت. آن‌ها ساعت‌ها به مطالعه دقیق این اطلاعات می‌نشستند و پر از پیش‌بینی‌هایی بود که توپ به سمت راست یا چپ و یا به گوشه‌های بالا زده خواهد شد. همیشه فکر می‌کردم این کار بی‌فایده است و به دروازه‌بان‌ها می‌گفتم به جای شیرجه به یک سمت، بهتر است در وسط دروازه بمانند. هیچ ایده خاصی نداشتم تا اینکه به تازگی یکی از دوستانم این نکته را به من متذکر شد که در سال ۲۰۰۵ تعدادی روان‌شناس اقتصادی، بعد از بررسی دویست و هشتادوشش ضربه پنالتی در مقاله‌ای با عنوان «تعیین مسیر حرکت در میان دروازه‌بانان نخبه ورزش فوتبال» به نتایجی مشابه ایده من دست یافته بودند؛ بهترین راه برای گرفتن ضربه پالتی ماندن در وسط دروازه است.

گزارش تلویزیونی بذر تخصص دیگری را افشاند: تحلیل ویدئویی. این روزها هر باشگاهی اتاق تحلیل ویدئویی و تیمی از افراد دارد که مسئول تدوین کلیپ‌هایی از بازی‌ها هستند. شاید به دلیل این که سال‌ها از تحلیل ویدئویی استفاده نکردم، هرگز به آن تکیه نکردم. کمک مفیدی بود اما به راحتی زمان زیادی صرف تماشای ساعت به ساعت بریده فیلم‌ها می‌شد. به چشم‌های خودم اعتماد بیشتری داشتم. هیچ ماشینی نمی‌تواند تشخیص دهد که یک بازیکن تنبلی می‌کند یا رفتارش درست است. شواهد همیشه در زمین فوتبال، مقابل چشم‌هایم بود نه در مانیتور. همیشه نگاهی اجمالی به داده‌ها می‌انداختم ولی تقریباً هرگز چیزی به من ارائه نداد که خودم از قبل نتیجه‌گیری نکرده باشم. گاهی به‌طور کامل با داده‌ها مخالف بودم. در سال ۱۹۸۷، مارتین ادواردز رییس یونایتد برای دیدنم آمد. درحال تماشای بازی ضبط‌شده‌ای بودم. به من گفت استیو بروس در تست پزشکی رد شد. چون ما به این نتیجه رسیده بودیم او را از نوریچ‌سیتی (۷۸۱) خریداری کنیم. گفتم: «اون به سختی در طی پنج سال یک بازی رو از دست داده، بنابراین چه مشکلی وجود داره؟» و ما معامله را انجام دادیم.

یکی از اطلاعاتی که آن را مفید دیدم و در خلال دهه ۱۹۸۰ آهسته به سمت استفاده از آن رفتم، داده‌هایی بود که در خلال آزمون ترتیبی (مجموعه‌ای از استارتهای کوتاه بیست متری برای بررسی قابلیت

بازیکنان) پیش از فصل جمع‌آوری شد. آزمون‌های ترتیبی طاقت‌فرسا اما دقیق بودند و همیشه برای من و کارکنانم مفید بودند. ما باید سطح قابلیت بازیکنان را در پایان هر فصل اندازه‌گیری می‌کردیم و سپس هنگامی که برای تمرینات پیش‌فصل، مجدداً گروه‌بندی انجام می‌دادیم، آن‌ها را دوباره آزمایش می‌کردیم؛ بنابراین به راحتی متوجه می‌شدیم که آیا آن‌ها در تعطیلات تابستان مراقب آمادگی خود بودند یا نه.

سال‌ها پیش، تنها راهی که می‌توانستیم بازیکن یا تیمی را زیر نظر بگیریم، سفر به قصد تماشای بازی او بود. هنوز راهی وجود ندارد که با این روش برابری کند اما پوشش ویدئویی امروز به آن نزدیک است. در آبردین به شکل کاملاً ابتدایی تحلیل ویدئویی داشتیم؛ که شامل نوارهای وی‌اچ‌اس‌آی (۷۸۲) تعداد معدودی بازی‌هایی بود که از تلویزیون پخش شده و معمولاً با دو دوربین ضبط شده بودند. نوارها کیفیت پایینی داشتند. نه تجهیزاتی داشتیم و نه افرادی که آن‌ها را تدوین کنند. آن‌ها از هیچی بهتر بودند (اما نه خیلی). این روزها به‌نظر می‌رسد در هر بازی دوربین‌هایی کار می‌گذارند که از تمام زوایا، بازی را پوشش می‌دهند. در یونایتد تیم تحلیل ویدئو، ساعت‌های بی‌پایان تماشای نوارها را کاهش دادند.

ابتدا تحلیل ویدئوی تخصصی را در اوایل دهه ۲۰۰۰ در یونایتد مستقر کردیم. این کار به ما اجازه داد تا چیزی که نیاز به بهبود دارد و روشی که برای آینده برنامه‌ریزی کرده‌ایم را به بازیکنان نشان دهیم. همچنین اطلاعات و داده‌های زیادی درباره تیم‌های رقیب به ما ارائه داد. این بخش مهمی از فرآیند برنامه‌ریزی بود و زمانی که تقویم بازی‌ها بسته می‌شد و بازی‌های لیگ برتر با تاریخ برگزاری مسابقات لیگ قهرمانان، جام حذفی و جام اتحادیه در هم ادغام می‌شدند، واقعاً ارزشش مشخص می‌شد.

ویدئوها سیستم بازی‌ای که رقیب به کار می‌گیرد، تعویض‌هایی که در موقعیت‌های خاص استفاده می‌کند و روش زدن کرنر و ضربات آزاد را نشان می‌دهد. این سیستم به من کمک می‌کرد که ترکیب مناسبی بچینم، زیرا همیشه باید چند بازی جلوتر برای آن برنامه‌ریزی می‌کردم چون می‌دانستم که باید یازده تن از بهترین بازیکنانم را برای ترکیبی خاص به زمین بفرستم. در سال‌های آخر حضورم در منچستر یونایتد حتی سخت‌تر از این، کار می‌کردم و بازیکنان را برای دو بازی استراحت می‌دادم تا بتوانند برای مهم‌ترین بازی‌ها آماده باشند.

کارکنان علم ورزش و تحلیل ویدئو همیشه با روش‌های جدید اندازه‌گیری پیش می‌روند و از آنجایی که همیشه برای دیدگاه‌های تازه کنجکاو بودم، برایم خیلی عالی بود. با این حال، من در عصری بزرگ

شدم که کامپیوترها نمی‌توانستند نقشه‌های عملکرد بازیکنان یا مقدار مسافتی را که در طول بازی دویده‌اند نشان دهند، بنابراین همیشه به جای نتیجه نهایی کامپیوتر، بیشتر بر تخصصی متکی بودم که از تماشای ده‌ها هزار بازیکن در هزاران بازی کسب کرده بودم.

در گذر زمان بر فراز توده‌ای از اطلاعات نشسته بودیم که همچنان به رشد ادامه می‌داد. انگیزه آنی و طبیعی هر فرد رقابت‌پذیر و جنگجو این است که اطلاعات را مخفی نگه دارد، با این وجود، همیشه اطلاعات را در فکرم به دو دسته تقسیم می‌کردم: اطلاعاتی که به انتشار آن‌ها راغب بودم و اطلاعات باارزشی که دوست نداشتم برای کسی بازگو کنم.

یکی از نشانه‌های رهبر، تمایل و رغبت او به «تسهیم اطلاعات» است. یک رهبر بزرگ از به اشتراک گذاشتن دانش خود (یا حداقل، قسمتی از دانش خود) خوشحال است. بابی رابسون زمانی که مربی ایپسویچ بود، قبل از اینکه آبردین با تیم او در بازی‌های جام یوفا هم‌گروه شود، مرا با نظریه و ایده «تسهیم اطلاعات» آشنا کرد. بابی مرا به تماشای تمرین ایپسویچ دعوت کرد و من عملاً کمی از روش تمرین پاس دادن آن‌ها استفاده کردم و برای مدتی آن را به کار می‌بردیم. مطمئن‌ام بابی می‌دانست که قبل از این هم من با تمام بازیکنانش آشنا بودم زیرا یا بازی آن‌ها را از نزدیک یا از تلویزیون دیده بودم و تنها کاری که کرد

این بود که جلسه تمرین را ببینم. فکر می‌کنم این رفتاری سخاوتمندانه و نشانه‌ای از بزرگ‌منشی او بود و من نیز این شیوه را دنبال کردم.

مردم در تعجب هستند که چطور من اجازه می‌دهم مربیان از تمام دنیا به جلسات تمرین ما بیایند و نکته‌برداری کنند. شاید آن‌ها فکر می‌کنند می‌خواهم به آن‌ها نحوه ساخت بمب اتمی را با استفاده از برشتوک، سس کچاپ و دو فنجان آرد آموزش دهم! یکبار آرنست کونیک (۷۸۳) مربی واترشی (۷۸۴) قبل از نیمه‌نهایی جام در جام اروپا در سال ۱۹۸۳ برای دیدن بازی آبردین آمد. او چند روزی ماندگار بود و من از او دعوت کردم که به دیدن تمرین ما بیاید. او مبهوت مانده بود اما ما کار خاصی نمی‌کردیم؛ همان جلسه معمولی و همیشگی خود را با تأکید بر پاس، سانتر و ضربات تمام‌کننده انجام دادیم. با این وجود، مطمئن‌ام به این فکر می‌کرد که: «عجب چیزی بود. این باشگاه یه چیزایی تو خودش داره که اجازه می‌دن تمرین شون ببینی.»

در سال ۲۰۱۱ وقتی در فکر بهبود مرکز پزشکی خودمان بودیم، بایرن مونیخ اجازه بازدید از مرکز پزشکی‌اش را به ما داد. من و استیو مک‌نالی، پزشک ارشد یونایتد برای بررسی و بازدید به آلمان سفر کردیم. به ما اجازه دادند همه‌چیز را بررسی کنیم. آن را مانند یک بیمارستان اداره می‌کردند؛ بسیار تحت تأثیر قرار گرفتیم و بسیاری از

ایده‌های خوب‌شان را به کار بردیم. همچنین یک مرکز تحلیل ویدئویی با طرحی مانند آمفی‌تئاتر داشتند که ویدئوها را برای بازیکنان خارجی که به زبان آلمانی مسلط نبودند، با زیرنویس پخش می‌کردند. خیلی دوست داشتم این تجهیزات را در یونایتد برای بازیکنانی مانند کارلوس توز و خوان سباستین ورون (۷۸۵) که انگلیسی بلد نبودند داشته باشم. وقتی مرکز پزشکی را در کارینگتون دایر کردیم، همین کار را کردیم. بهترین مرکز پزشکی انگلستان بود، خبر به سرعت پخش شد و تمام باشگاه‌های لیگ برتر، فوری خواستار بازدید از آن شدند. هیاهوی وحشتناکی بود. هر کسی می‌دانست که ما بزرگ‌ترین مرکز پزشکی را متشکل از چند فیزیوتراپ، پزشک، دندان‌پزشک و ارتوپد داریم. آن‌ها از انواع ماشین‌آلاتی که خریداری کرده بودیم مطلع شدند و مطمئن بودم که با فرستادن بروشور برای بسیاری از تولیدکنندگان، آن‌ها را خوشحال خواهم کرد. گاهی اوقات واقعاً از دلبستگی و دقت افراد به اطلاعات تعجب می‌کنم. این وضعیت مثل این است که در بیمارستان ایستاده‌اید و به اعداد روی مانیتورهای کنار تخت بیمار خیره شده‌اید و اصلاً توجه ندارید که بیمار به‌خاطر ساندویچ مرغی که در گلویش گیر کرده، درحال خفه شدن است. شما باید این مسئله را در نظر داشته باشید که عنصر انسانیِ زندگی و نوع بروز پیامدها و شانس می‌تواند همه‌چیز را با مشکل روبه‌رو سازد، حتی دقیق‌ترین و

شفاف‌ترین داده‌ها نمی‌تواند مانع بروز آن شود. دانستن تعداد ضربان قلب یک بازیکن و تحلیل تمامی ویدئوهای بازی بازیکن تیم حریف، نمی‌تواند شرایطی را پیش‌بینی کند که او در همان دقیقه اول کنترلش را از دست بدهد و از زمین اخراج شود.

رازداری

درحالی که مایل‌م فکر کنم کاملاً به تسهیم تجربه‌هایم راغبم، اما چیزهایی وجود دارد که همیشه در موردشان مراقب بودم زیرا در حرفه‌ی به شدت رقابتی، حفظ اسرار سلاحی نیرومند است. خبر دادن هر حرکت یا اعلام مقاصد خود به رقبای، هیچ سودی به همراه ندارد. همیشه سعی کردم لفافه‌ای از رازداری را دور هر چیزی که برایم مهم بود بپیچم (مبلغ قرارداد، بازیکنانی را که دوست داشتم به خدمت بگیرم یا تعداد مصدومان تیم). تکیه کلامم این بود: «چیزی نگید.» هرگز اشاره‌ای نمی‌کردم که با چه کسی قرار است قرارداد امضا کنم و هرگز علاقه‌ای نشان نمی‌دادم که مربیان تیم‌های دیگر درباره سطح آمادگی بازیکنانم چیزی بدانند.

در فصل ۲۰۱۰-۲۰۰۹ بعد از مصدومیت وین رونی در نیمه‌ی اول مرحله یک‌چهارم نهایی جام قهرمانان، از او خواستم تا چکمه طبی خود را به پا داشته باشد تا بایرن مونیخ تصور کند که او نمی‌تواند در نیمه دوم وارد بازی شود. این پنهان‌کاری به خوبی جواب داد اما

متأسفانه ما در رسیدن به نیمه نهایی شکست خوردیم. مخفی کاری و رازداری دو سلاح ارزشمند برای سازمان ها هستند.

همیشه ترکیب کامل تیم را روز قبل از بازی به بازیکنان اعلام می کردم اما بعد از آن به روزنامه ها نشت می کرد. بنابراین، روشم را عوض کردم و خبر بازی کردن شان را به صورت تک تک به آنها می دادم و مراقب بودم که تا صبح روز مسابقه ترکیب کامل را برای کسی فاش نکنم. هنگامی که پل اسکولز بعد از اولین تجربه بازنشستگی خود برای بازی با منچستر سیتی در جام حذفی سال ۲۰۱۲ بازگشت، تا وقتی که لباس خود را برای رفتن به زمین عوض نکرده بود، حتی دیگر بازیکنان از حضور او در تیم اطلاعی نداشتند.

مدیر برنامه ها همیشه بازیکنان خود را برای گرفتن این نوع اطلاعات کلافه می کنند، تا بعداً پیاز داغش را زیاد کرده و برای روزنامه نگارها فاش کنند. آنها در ماشین های خود خارج از زمین تمرین منتظر مشتریان خود می مانند. با بازیکنان تماس گرفته و آنها را سؤال پیچ می کنند: «امروز چطور بود؟ تمرین چطور بود؟ کی مصدومه؟ فردا بازی می کنی؟ مربی چی گفت؟» یک دقیقه بعد، این اخبار را به روزنامه نگاران مورد علاقه خود تحویل می دهند.

دوره ای خاص وجود داشت که در آن رازهای منچستریونایتد در یک روزنامه و توسط یک روزنامه نگار خاص به نگارش درمی آمد. دیوانه شده

بودم. نمی توانستم بفهمم چطور این اتفاق می افتد، بعدها کشف کردم که خبرچین در آلدولی اج (۷۸۶)، دهکده‌ای در حومه منچستر زندگی می کند، همان جایی که برخی از بازیکنان ما هم زندگی می کردند. معلوم شد که او با چند تن از بازیکنان شب‌های شنبه مشروبات الکلی می خورند. خبرچین ماهر بود و حقه خوبی برای گرفتن اخباری داشت که بازیکنان باید پنهان می کردند. به محض اینکه فهمیدم چه اتفاقی افتاده است، تمام بازیکنان را که در آلدولی اج زندگی می کردند دور هم جمع کردم و به آن‌ها در لفافه گفتم: «اگر یک بار دیگه اخباری رو بخونم که در اون به مسائلی اشاره شده که اصلاً نباید کسی بدونه، همه تون بیچاره این. مهم نیست کی اطلاعات رو فاش کرده، همه تون باهم جریمه میشین.» حقه خوبی بود.

یکی از مدافعان یونایتد گریم هاگ (۷۸۷)، در میانه دهه ۱۹۸۰، از بازیکنانی بود که با او کلنجر رفتیم تا مفهوم رازداری را درک کند. در سال ۱۹۸۷ در شرف بازی با اورتون بودیم، همان فصلی که آن‌ها قهرمان لیگ شده‌اند، تمام طول هفته را بر روی این روش تمرین کردیم که با سه مدافع در مقابل دو مهاجم آن‌ها بازی کنیم. صبح روز بازی روزنامه را برداشتم و ستونی را دیدم که مصاحبه گریم هاگ در آن چاپ شده بود. عنوانش این بود: «چگونه اورتون را شکست خواهیم داد؟» آنجا مطالبی را عنوان کرده بود که باور نمی کردم. با خودم گفتم

باید صبر کنم تا آرام شوم، چون در این صورت اگر دستم به هاگ برسد، حداقل حسابی به او می‌تویم و دیگر خطر قتل عمد تهدیدم نمی‌کند. هاگ آن بازی را شروع کرد اما قبل از اینکه او را در سال ۱۹۸۸ به پورت‌موث بفروشم، فقط چند بازی دیگر برای یونایتد انجام داد.

تمام چیزهایی که در نظر می‌گرفتم، به راحتی با مسائلی در سیاست قابل مقایسه بود. قبل از انتخابات ۱۹۹۷، ناهاری را با تونی بلر (۷۸۸) در منچستر خوردم و درباره اینکه چگونه وزرای کابینه‌اش را رازدار نگه می‌دارد، صحبت کردیم. زیرا همه آن‌ها به دنبال پست او بودند و خبرهای مهمی را برای روزنامه‌نگاران مورد علاقه خود فاش می‌کردند تا پوشش مطلوبی را کسب کنند. به او گفتم: «اگر همه آن‌ها را هر روز در یک اتاق نگه‌داری، هیچ مشکلی نخواهی داشت. اما اونا می‌خوان از لونه پرواز کنن.» او خندید و گفت: «شاید حق با تو باشه.» گفتم: «دقیقاً. نگرانش نباش.»

دایره افراد محرم اسرارم خیلی کوچک بود. محرم احساسات واقعی‌ام، کتی و بردارم، مارتین، خویشاوندان همسر، بریج (۷۸۹) و جان رابرتسون (۷۹۰) بودند. بعد از اعضای خانواده‌ام، می‌دانستم که دوستان نزدیک دوران کودکی و دو رفیق از دوران کار در آبردین، وکیل‌م لس

دالگارنو و دوست خانوادگی‌ام، گوردن کمپل بودند که بر تودار بودن آنها اطمینان داشتم.

بعد از بازگشت آرچی ناکس به اسکاتلند، رفته‌رفته ارتباط نزدیکی را با کارلوس کی‌روش و مایک فلان ایجاد کردم اما هرگز اعتمادی را که به آرچی داشتم نسبت به کارلوس و مایک پیدا نکردم. به عبارت دیگر، من و آرچی ساعت‌ها باهم بودیم، از وقتی خود را به یکدیگر اثبات کردیم، نوع متفاوتی از پیوندی بسیار عمیق بود. در میان مربیان، همیشه با جان لیال، بابی رابسون و سام آلدایس مربی اسبق انگلستان که واقعاً او را تحسین می‌کنم، احساس نزدیکی می‌کردم.

اما همان‌طور که گفتم، حلقه درونی محرم اسرار واقعاً بسیار تنگ بود. شاید داشتن بیشتر از چند رفیق صمیمی و نزدیک بسیار دشوار باشد زیرا این نوع ارتباطات در مدتی طولانی ساخته می‌شوند و نیازمند تسهیم تجربیات بسیاری است. همان‌طور که پدرم همیشه می‌گفت: «آدم فقط به شش نفر برای حمل تابوتش نیاز داره.» و وقتی بزرگ‌تر شدم بیشتر متوجه منظورش شدم.



آرسن ونگر ، مربی آرسنال و سر الکس فرگوسن در خلال بازی لیگ
برتر بین آرسنال و منچستر یونایتد ۲۰۰۵

فصل دوازدهم : ارتباط با دیگران

رقابت

فوتبال پر از رقابت‌های شدید است. بسیاری از این رقابت‌ها و چشم و هم چشمی‌ها در کوتاه‌فکری ریشه دارند و پیامد زمانه‌ای‌ست که مسافرت نسبت به امروز بسیار دشوارتر بود. به یاد دارم که دهه ۱۹۵۰ به میانه نرسیده بود و باشگاه‌های انگلیسی هنوز شروع به مسافرت در اروپا نکرده بودند، و در آن روزها هنوز همه چیز گرایش به محلی بودن داشت. روزنامه‌نگاران شهرآوردهای محلی را سرتیتر قرار می‌دادند و صادق بودند. مهم نبود بازی بین سلتیک و رنجرز، اورتون و لیورپول، تاتنهام و آرسنال یا منچستر یونایتد و منچستر سیتی باشد. یک رقیب، به ویژه اگر محلی باشد هیجان را به نهایت می‌رساند.

برای برخی هواداران، فوتبال از مذهب مهم‌تر بود، رقابت‌های فوتبالی خانوادگی خود را به ارث می‌بردند. پدرشان یا پدربزرگ‌شان طرفدار تیم خاصی بود و تا پای مرگ آن رنگ را می‌پرستیدند. نمی‌توانم بگویم تاکنون چند عکس از نوزادان با لباس منچستر یونایتد و هم‌اسم بازیکنان تیم دریافت کرده‌ایم. این بچه‌ها در خانواده‌هایی به دنیا می‌آیند، خواه آن را دوست داشته باشند، خواه نه.

زمانی را به یاد ندارم که در فکر رقابت و مبارزه نبوده باشم. در گلاسگو رقابت شدیدی بین سلتیک و رنجرز وجود داشت (و هنوز هم دارد). برای دهه‌ها شکاف فرقه‌ای شدید بین این دو تیم وجود داشت زیرا سلتیک تمایل به بازیکنانی داشت که ریشه کاتولیک ایرلندی داشته باشند، درحالی که پروتستان‌های اسکاتلند تیم رنجرز را تشکیل می‌دادند. در آبردین رقابت دیرینه ما با رنجرز بود اما در زمان مربی‌گری من در باشگاه، رقابت جدیدی با دانتی‌یونایتد (۷۹۱) شکل گرفت.

در منچستر یونایتد من رقابت‌هایی را به ارث بردم که طی دهه‌ها انباشته شده بودند. این رقابت‌ها با توجه به منطقه، کمی فرق داشت اما پایدار و همیشگی بود. برای یونایتد کشمکش با مرسی‌سایدرز، لیورپول (که استادیوم آن فقط سی‌ودو مایل با اولدترافورد فاصله دارد) و منچستر سیتی همیشه مهم بود. لیدز یونایتد نیز وقتی در اوج بود شامل این رقابت‌ها شده بود. هر از چندگاهی این کشمکش‌ها حالت خشنی به خود می‌گرفت، مانند زمانی که یک هوادار لیدز به اریک هریسون مربی جوانان ما حمله کرد چون او را با من اشتباه گرفته بود. در پانزده سال گذشته، دور تاریخ بازی‌های مان در برابر چلسی و آرسنال به عنوان بازی‌هایی جدی و دشوار خط کشیده می‌شد.

شخصیت من برای فوتبال ساخته شده است زیرا برد و باخت به خوبی تعریف شده و اندازه‌گیری می‌شود. حتی از زمانی که بچه بودم هرگز

نمی‌خواستیم کسی مرا شکست دهد. شاید به این دلیل بود که در گلاسگو بزرگ شدم یا شاید به دلیل بزرگ شدن در طبقه کارگر بود (باید دید روانکاوان کدام را تشخیص می‌دهند) اما در گوان همیشه بچه‌های مبارزه‌جو بودند که به‌عنوان دشمنان طبیعی محسوب می‌شدند.

فکر و خیال رقابت و مبارزه‌جویی به تحریک تیم‌ها برای رسیدن به عملکرد بالاتر کمک می‌کرد. در آبردین، دیدار یکی از باشگاه‌های بزرگ گلاسگو از بازی‌مان را همانند ضربه‌ای به غرورمان پنداشتم. به بازیکنان گفتم: «رنجرز و سلتيك به اینجا اومدن و فکر می‌کنن می‌تونن ما رو لگدمال کنن.» تأثیر حرفم واضح بود.

در اوایل حضورم در یونایتد، از من نقل شده بود که بزرگ‌ترین چالشم، در هم کوبیدن لیورپول در زمین‌اش است. این جمله بقدری تکرار شد که تبدیل به یک ضرب‌المثل محلی شد. عجیب این بود که به یاد ندارم هرگز چنین حرفی زده باشم. به هر صورت، مفید بود چون باعث رقابت بسیار طولانی بین یونایتد و لیورپول شد، البته در خلال دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ آنفیلد همیشه یک بوته آزمایش بود. در شکاف بیست‌وشش ساله بین دو عنوان قهرمانی لیگ منچستر یونایتد از ۱۹۶۷ تا ۱۹۹۳، لیورپول یازده بار لیگ، سه بار جام حذفی و تحقیرآمیزتر از همه، چهار بار جام باشگاه‌های اروپا را کسب کرد. موفقیت لیورپول در خلال این

دوره بی‌سابقه بود زیرا هیچ باشگاه دیگری از فوتبال انگلستان به این موقعیت دست نیافته بود. مطمئن نیستم که بازیکنان یونایتد هرگز آگاهانه به غلبه بر رکورد پیروزی‌های لیورپول فکر کرده باشند اما یقیناً خودم همیشه آن را دیوی می‌دانستم که باید شکستش دهم. کابوس تمام این جام‌های نقره‌ای با عنوان نام لیورپول، منظره‌ای تحمل‌ناپذیر بود.

یک‌بار در ۱۹۸۸ ما آنفیلد را با چند تصمیم نادرست داور، با مساوی سه بر سه ترک کردیم. به مصاحبه‌کننده رادیو گفتم: «جای تعجب نداره که سرمربیان با حس خفگی و بند اومدن زبون‌شون از ترس گفتن حقیقت، از آنفیلد خارج می‌شن.»

با روش‌هایی توانستم خون رقابت‌جویی بازیکنان را به جوش بیاورم؛ تا زمان مواجهه با حریفی قدیمی آن را به کار بگیرند اما جدای از اشتباهات دارو و کمک‌داور، گاهی عملکرد دیگران نیز مرا خشمگین می‌کرد. داشتن رقیب و حریف قدر برای باشگاه‌های فوتبال مفید است زیرا آن‌ها را تشویق می‌کند که بهترین توانایی‌ها و عملکرد را از خود نشان دهند، اما مطمئن نیستم که دشمنی واقعی ایجاد کند. مربی را نمی‌توانم تصور کنم که (حتی در بحبوحه بی‌امان‌ترین مبارزات مان) ناهاری با او نخورده باشم. سعی کردم افکارم را برای خودم نگه دارم چون رازها نباید نقاط ضعف را افشا کنند. حفظ اسرار بهترین روش

برای اطمینان از شکست دادن آنهاست. با دیگر مربیان مانند آرسن ونگر بگو مگوهای داشته‌ام که علنی شده‌اند، اما این مشاجرات هرگز تا ابد ادامه نداشت و او برای حضور ما در جام یوفا بسیار مفید بود.

نمی‌توان خود را با رقبا یا حریفان خود تعریف کرد؛ همان‌طور که نمی‌توان استراتژی و رویکرد خود را به‌خاطر استراتژی آنها تغییر داد. برای سال‌ها منچسترسیتی، دیگر باشگاه حاضر در منچستر، سعی کرد با کارهای ما خود را مطرح کند. رئیس آنها، پیتر سؤالش (۷۹۲) به‌طور منظم با عبارت «آنهايي که آن طرف جاده‌اند» به ما اشاره می‌کرد. او نمی‌توانست منچستریونایتد را از ذهن خود بیرون کند. به جای جستجوی راهی برای بهبود منچسترسیتی و تمرکز بر مسئولیت‌های تحت کنترلش، او نگران ما بود. قابل توجه نبود. در طرف دیگر، پشتیبان ما به نام نورمن ویلیامز تمام بازی‌های خانگی را تماشا می‌کرد و برای دیدن بسیاری از بازی‌های خارج از خانه در سفر بود. با این وجود، در تمام مدت پشتیبانی منچستریونایتد، هرگز به استادיום منچسترسیتی نرفت. دلیل این کارش را پرسیدم و او در جواب گفت: «از بلایی که ممکنه سرم بیاد، می‌ترسم.»

با این حال، می‌توان از رقبا یاد گرفت و بسیار مهم‌تر اینکه، می‌توان سطح استانداردها را با تلاش برای تطبیق و یا پیشی گرفتن از آنها، بالا برد. در میان سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ باشگاه ایتالیایی یوونتوس

این نقش را برای یونایتد ایفا کرد؛ آن زمانی که مارچلو لپی (۷۹۳) مربی یووه بود و در سطحی بازی می‌کردند که می‌خواستیم به آنجا برسیم. لپی را به شدت تحسین می‌کنم. او با استیل و موهای جوگندمی، کت چرم و سیگار کوچکش، پل نیومن (۷۹۴) را در ذهنم تداعی می‌کرد. سرانجام، یکی از بهترین شب‌های مربی‌گری‌ام را در نیمه‌نهایی جام قهرمانان اروپا گذراندم. در یازده دقیقه دو گل دریافت کردیم و در نهایت بازی را سه بر دو پیروز شدیم و به فینال بارسلونا رسیدیم.

وقتی رقبا کار غیرمنطقی انجام می‌دهند، حفظ آرامش بسیار دشوار است. در کسب و کار اگر یک رقیب قیمت‌ها را پایین بیاورد یا در رقابت تبلیغاتی تلویزیون و لخرجی کند، خودبه‌خود می‌توان مسیر درست را یافت. گمان می‌کنم در چنین مواقعی برای اجتناب از چشم و هم‌چشمی به یک اعصاب پولادین نیاز باشد. در فوتبال، برای سرمربی پدیده‌های مشابهی وجود داشت که دیگر باشگاه‌ها و مالکان آماده بودند مبلغ گزافی را برای خریدن راه موفقیت خود بپردازند. در اسکاتلند این باشگاه رنجرز بود. وقتی به گذشته نظر می‌کنم، موقع جدا شدن از آبردین، کمی خوش‌شانس بودم زیرا ورود گریم سانس (۷۹۵) به رنجرز با شروع و لخرجی‌های او برای آوردن بازیکنان از انگلستان و کل قاره همزمان شده بود. اما اگر در آبردین می‌ماندم،

هرگز با رنجرز چشم و هم چشمی نمی‌کردم و به هزینه کردن‌های نمادین متوسل شوم. من اعتقاد راسخ خود را حفظ می‌کردم و به صلاح‌دید خودم وارد عمل می‌شدم.

در انگلستان سلاطین ولخرجی، چلسی و در سال‌های اخیر منچستر سیتی هستند. واضح بود که بعد از بازنشستگی من، یونایتد هزینه‌های سنگینی کرد اما در مدت زمانی کوتاه بوده است. موفقیتی که خوزه مورینیو در اولین فصل حضورش در چلسی در فصل ۲۰۰۵-۲۰۰۴ با قهرمانی در لیگ برتر و جام اتحادیه به‌دست آورد، یقیناً به علت سرسختی و استقامتش بود و به بازیکنانش می‌قبولاند که او مثل مسیح منجی است. همچنین به این امر که در اولین فصل حضورش در باشگاه، تقریباً صد میلیون پوند خرج کرد، لطمه‌ای وارد نکرد. با این حال، او رهبری بزرگ و مربی خارق‌العاده است که در چهار کشور به جام‌های زیادی دست یافته است. سخت می‌توان کسی مانند او را یافت که به این افتخارات رسیده باشد.

وقتی منچستر سیتی توسط منصور بن زاید آل نهیان در سال ۲۰۰۸ خریداری شد، هرگز برای لحظه‌ای فکر نمی‌کردم «این مسئله کار را برای ما بسیار سخت خواهد کرد.» من این وضعیت را یکی دیگر از چالش‌هایی در نظر گرفتم که در مسیرمان به سمت موفقیت قرار داشت. انتظار نداشتم تا منچستر سیتی اهداف مورد نظر خود را به

سرانجام برساند (بعضی از این موارد مستقیماً برای به چالش کشیدن منچستریونایتد بود ولی بعضی نیز برای اقتصاد شهر منچستر خوب بود). چه کسی می‌توانست تصور کند که مسئولان این تیم به‌عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه باشگاه، شش هزار منزل مسکونی جدید را در نواحی فقیرنشین منچستر بسازند؟ هرچند، حتی با وجود هزینه هفتصد میلیون پوندی از سال ۲۰۰۸ تا زمان بازنشستگی‌ام، باز هم نگرش من تغییری نکرد. اصلاً مهم نبود که سیتی چه مقدار پول خرج می‌کند، در هر صورت یونایتد قدرت این را داشت تا به راحتی آن‌ها را شکست دهد. هیچ شکی وجود ندارد که مخارج گزاف منچسترسیتی و تلاش‌های این تیم برای خلق تاریخچه‌ای آبی و بدون زحمت، باعث به وجود آمدن حسادت‌هایی در لیگ برتر جزیره شد. اما من همیشه سعی کردم این پیام را تقویت کنم که مهم نیست چه تعداد بازیکن با مبالغ هنگفت خریداری می‌کنند، آن‌ها شنبه فقط با یازده بازیکن می‌توانند بازی را شروع کنند.

بازارهای جهانی

هرگز در حوزه‌ی اقتصاد مطالعه نکردم اما فوتبال کمی از آن را به من آموزش داد. اگرچه همیشه دلسوز اتحادیه‌های کارگری بودم که بیشتر به دلیل مشقّت‌هایی که پدرم و همکارانش در کشتی‌سازی اسکاتلند تحمل کردند، یکی از معتقدان سرسخت به بازار آزاد شدم که برای

هرکس فرصت برابر را برای رقابت فراهم می‌کند. مهاجرت می‌تواند همه نوع مسائل اجتماعی و سیاسی را بوجود بیاورد اما استاندارد بازی در لیگ برتر را دگرگون کرد.

زمانی که فوتبال را شروع کردم، ورزش کم‌اهمیت و سطحی بود. باشگاه‌های بریتانیا همگی در نزدیکی شهرها و حومه‌ها بودند. بسیاری از بازیکنان می‌توانستند از خانه تا زمین تمرین را پیاده بروند و این موضوع برای مدت مدیدی ادامه داشت. در ۱۹۶۷ سلتیک اولین باشگاه بریتانیایی بود که جام اروپا را کسب کرده بود؛ تیمی متشکل از بازیکنانی که در حاشیه سی مایلی گلاسگو متولد شده بودند. هنگامی که یونایتد جام اروپا را تحت مربی‌گری مت بازی در ۱۹۶۸ از آن خود کرد، تیم متشکل از هفت انگلیسی، یک اسکاتلندی، یک نفر از ایرلند شمالی و دو نفر از جمهوری ایرلند بود. هنگامی که تاتنهام اُسی آردیلز (۷۹۶) و ریکی ویلا (۷۹۷) را بعد از جام جهانی ۱۹۷۸ خریداری کرد، فقط یک یا دو بازیکن خارجی قبل از دهه ۱۹۷۰ در انگلستان حضور داشتند.

زمانی که وارد آبردین شدم هیچ بازیکن خارجی در اختیار نداشت (منظور از خارجی شامل انگلیسی، ولزی و ایرلندی است). تمام بازیکنان اسکاتلندی بودند. زمانی که به یونایتد رفتم فقط دو بازیکن خارجی داشتیم (جان سیوباک (۷۹۸) و جسیپر اولسن (۷۹۹)) که هر

دو دانمارکی بودند. نیم نسل بعد، همه چیز تغییر کرد. چلسی اولین تیم قدرتمند در لیگ برتر بود که در شروع بازی هیچ کدام از یازده بازیکنش بریتانیایی نبودند. در دسامبر ۱۹۹۹ آن‌ها دو بازیکن فرانسوی، دو ایتالیایی، یک اروگوئه‌ای، یک هلندی، یک نیجریه‌ای، یک رومانیایی، یک برزیلی، یک نروژی و یک اسپانیولی داشتند. در سال ۲۰۰۵ آرسنال در بازی مقابل کریستال پالاس، اولین تیم لیگ برتری بود که روز مسابقه تمام بازیکنانش غیرانگلیسی بودند. اولین باری که من تیمی را بدون یک بازیکن انگلیسی به میدان فرستادم، ده می ۲۰۰۹ در اولدترافورد بود که بازی در مقابل منچستر سیتی را دو بر صفر پیروز شدیم و بازیکنانی از برزیل، نیجریه، صربستان، هلند، ایرلند، فرانسه، پرتغال، اسکاتلند، ولز، کره جنوبی، آرژانتین و بلغارستان را در اختیار داشتیم.

ورود بازیکنان خارجی در دو مرحله اتفاق افتاد؛ قبل از سال ۱۹۹۵ که دادگاه عدالت اروپا قانون «بوسمن» را تصویب کرد، بازیکنان اروپایی هنوز توسط باشگاه‌شان محبوس بودند. در انگلستان، دادگاه‌هایی که توسط فدراسیون فوتبال هدایت می‌شدند، از اوایل دهه ۱۹۸۰، حل و فصل نزاع بر سر قیمت نقل و انتقالات را بر عهده گرفتند. زمانی که دادگاه عدالت اروپا این قانون را به تصویب رساند که باشگاه‌ها دیگر نباید هزینه‌های انتقال را بعد از منقضی شدن قرارداد بازیکن بپردازند،

جهنم به پا شد. ناگهان همه چیز تغییر کرد. فشار فزاینده‌ای بر باشگاه قرار گرفت که طول مدت قرارداد را قبل از منقضی شدن، دوباره به مذاکره بگذارند و بازیکنان (یا حداقل بهترین‌ها) قدرت مذاکره و چانه‌زنی بیشتری داشتند.

در بریتانیا گرایش به بازیکنان خارجی در دهه ۱۹۸۰ سرعت گرفت؛ زمانی بود که ما به تدریج تولید بهترین بازیکنان را متوقف کردیم. معیار ساده‌اش هم این است که تیم‌های بریتانیایی در انتخابی‌های جام جهانی متوقف شدند؛ ولز از ۱۹۵۸، ایرلند شمالی از ۱۹۸۶ و اسکاتلند از ۱۹۹۸ و جمهوری ایرلند از آخرین انتخابی در ۲۰۰۲. دو دلیل برای این اتفاق وجود داشت؛ مارگارت تاچر (۸۰۰) و بی اسکای بی (۸۰۱).

نمی‌دانستم مارگارت تاچر آگاهانه به دنبال تخریب فوتبال بریتانیا است زیرا وی به خوبی تنفر و انزجار خود را از «هولیگانیسم» و خشونت هواداران به همگان نشان داد، ولی این آشوب کار خودش بود. متعاقب نزاع صنعتی با دولت، بسیاری از معلمان، سازماندهی فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی دانش‌آموزان را متوقف کردند. این کار پیامدهای مصیبت‌باری داشت. تجربه من این بود که پسرهای جوان توجه بسیاری به معلمان مدرسه خود نشان می‌دادند و بسیاری از آن‌ها با نیاز به آموزش و مهارت‌های اساسی و ضروری، و با انضباط و تجربه جوانی بازی در مقابل چشمان منتقد و طلبکار آشنا می‌شدند. بسیاری

از این موارد با جایگزین شدن معلمان مدرسه با پدران، عموها و پدربزرگ‌ها، بر باد رفتند. مطمئن‌ام که همه آن کارها از روی حسن نیت بود اما به تدریج، تحت سرپرستی آن‌ها، سطح فوتبال دبیرستان رو به زوال گذاشت. فوتبال رقابتی دبیرستان که زمینه‌ساز فوتبال‌های چند نسل بود، با باشگاه فوتبال پسران جایگزین شد که تأکیدش بر انجام تعداد زیادی بازی در هر فصل بود. برای مثال، رایان گیگز به عنوان یک پسر چهارده ساله در آخرین سال حضورش در باشگاه فوتبال پسران برای سافورد بویز (۸۰۲) و دینز آفسی (۸۰۳)، بیش از صد بازی انجام داد.

این روند با تدوین قوانینی به عنوان بخشی از سیستم آکادمی جدید توسط مؤسسه فوتبال، بدتر هم شد که بر طبق آن، باشگاه‌ها را از تعلیم نوجوانان در آکادمی‌های خود، برای بیشتر از یک ساعت و نیم در هر هفته ممنوع می‌کرد. همین امر باعث تشدید این روند شد. خیلی بی‌معنی بود. انگار به بچه‌هایی که نواختن ویلون یا پیانو را دوست دارند، بگوییم می‌توانند به یکی از بهترین ارکسترهای سمفونی دنیا بپیوندند ولی نمی‌توانند در طول هفته بیشتر از نود دقیقه تمرین کنند. بزرگ‌ترین فوتبال‌های و بهترین هنرمندان با هفته‌ای نود دقیقه تمرین ساخته نشدند. بعد از جنگ جهانی دوم استنلی متئوس (۸۰۴) که نوجوانی بیش نبود، باید در روز، شش تا هشت ساعت با توپ بازی

می‌کرد. جورج بست (۸۰۵) مهارت‌های خود را در بلفست (۸۰۶) در خلال دهه ۱۹۵۰ به دست آورد؛ در تمام دوران کودکی توپ از پایش جدا نمی‌شد و به همین طریق مهارت‌هایش را کامل کرد همین امر در دهه ۱۹۹۰ برای کریستیانو رونالدو نیز هنگامی که در مادرید (۸۰۷) بزرگ می‌شد اتفاق افتاد. و بعد از آن ما باید با تغییرات محصورکننده‌ای که توسط قوانینی ایجاد شده بود روبه‌رو می‌شدیم که فقط اجازه داشتیم با بازیکنانی از آکادمی قرارداد ببندیم که در فاصله یک ساعته از اولدترافورد زندگی می‌کنند. اگر این قانون سال ۱۹۹۱ هنوز وجود داشت، هرگز نمی‌توانستیم با دیوید بکام قرارداد ببندیم. تغییر قانون اثرات برجسته و مشخصی بر توانایی ما برای توسعه بازیکنان متولد بریتانیا داشت و فوری ما را مجبور کرد برای بازیکنانی که شامل این قانون نمی‌شدند به خارج از مرزها چشم بدوزیم. این اتفاق برای هواداران یک موهبت بود زیرا به این معنی بود که تمام باشگاه‌های خوب اروپایی دامنه استعدادیابی خود را وسیع‌تر کردند و رقابت جهانی برای استعدادها، منتهی به افزایش در کیفیت بازی‌ها شد.

در سال ۱۹۹۲ در آغاز عصر لیگ برتر، با قرارداد پنج ساله تلویزیون «بی‌اسکای‌بی»، سرازیر شدن ناگهانی پول در لیگ شروع شد که ارزشی معادل سیصد و چهار میلیون پوند داشت (در مقایسه با آخرین قرارداد تلویزیونی که در ۲۰۱۵ بسته شد و ارزشی معادل پنج میلیارد

صدوسی میلیون پوند داشت). بازیکنان خارجی در چندین موج وارد شدند. گروه اول از شمال اروپا آمدند و منجر به ورود چند بازیکن عالی شد که در اوج دوران خود توسط دستمزدهای باشگاههای لیگ برتر جذب شدند. سپس آرسن ونگر تعدادی بازیکن فرانسوی زبان را برای آرسنال استخدام کرد. آبراموویچ، چلسی را در ۲۰۰۳ خریداری کرد و ولخرجی بی سابقه‌ای را آغاز کرد. مدت زمان مورد نیاز باشگاه‌ها برای امضای قرارداد با بازیکنان را بنیتو کاربونه به خوبی پایه‌ریزی کرد که قبل از اینکه به برادفوردسیتی بپیوندد، برای شفیلدونزدی و آستون ویلا بازی می‌کرد. هنگامی که کاربونی به برادفورد رفت، او به مبارزه تیم برای بقا در لیگ برتر پیوست. در سال ۲۰۰۲ باشگاه سرانجام ادعا کرد که اگر به دستمزد هفته‌ای چهل هزار پوندی کاربونی ادامه دهد، مجبور به اعلام ورشکستگی خواهد شد. بنابراین کاربونی سه میلیون و سیصد و بیست هزار پوند گرفت و به ایتالیا بازگشت.

با اولین بازیکن غیر بریتانیایی که برای یونایتد قرارداد بستم، آندره کانچلسکیس (۸۰۸) از شاخدار دونسک (۸۰۹) در مارچ ۱۹۹۱ بود. به دنبال او پتر اشمایکل در آگوست ۱۹۹۱ از برونربی دانمارک آمد. مردی که بیشترین طوفان را به پا کرد، اریک کانتونا بود. اریک در مارس (۸۱۰) به دنیا آمد و قبل از آمدن به لیگ جزیره، برای مارسسی، بوردو (۸۱۱)، مونت‌پولیه (۸۱۲) و نیس (۸۱۳) بازی کرده بود. وقتی به

یونایتد پیوست، کمی انگلیسی صحبت می‌کرد. کانتونا اثر شگرفی بر منچستریونایتد گذاشت که بیشتر آن تجلی استعداد و اشتیاق او بود؛ البته کمی هم به دلیل توجه‌اش به تمرین و بدن‌سازی بود. بازیکنان جوان او را «پادشاه» می‌خواندند و به تک‌تک کلماتش اعتقاد داشتند. او در سال‌های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ کاپیتان تیم بود. زمانی که کانتونا شروع به شکوفایی در یونایتد کرد، باشگاه‌های دیگر همه به دنبال نسخه مشابه او برای باشگاه خود بودند. زمانی که اریک در سال ۱۹۹۷ بازنشست شد، بازیکنان خارجی ستون فوتبال سطح اول انگلستان شدند.

رفته‌رفته چهره یونایتد شروع به تغییر کرد. ما مشتاق‌تر از همیشه به دنبال شناسایی بچه‌هایی از منچستر یا هر جای دیگری در انگلستان بودیم، اما سیستم استعدادیابی ما توسعه یافته بود. و برای دیدن بازیکنان به بسیاری از نقاط سفر می‌کردیم و سیستم استعدادیابی ما واقعاً جهانی شده بود. در اواخر دهه ۱۹۹۰ در ایتالیا، اسپانیا، فرانسه، آلمان، هلند و پرتغال برای تکمیل شبکه ارتباطی خودمان استعدادیاب‌هایی داشتیم. سپس در سال ۲۰۰۰ شروع به استخدام استعدادیاب‌هایی در آمریکای جنوبی، به ویژه جان کالورت-تالمین در برزیل و خوزه مایورکا در آرژانتین کردیم. و حالا یونایتد در مکزیک و شیلی نیز ارتباطات خوبی دارد. این اتفاق به تدریج منافع بستن قرارداد

ما را با دیگو فورلان، دوقلوهای داسیلوا از برزیل و چیچاریتو که اولین بازیکن مکزیکی ما بود، به همراه داشت.

ورود بازیکنان خارجی چالش‌های جدیدی را به همراه داشت. آن‌ها به کشور غریبه‌ای آمده بودند که همه چیز از غذا و آب و هوا گرفته تا زبان متفاوت بود. برای آن‌ها خانه پیدا کردیم و ترتیب ثبت نام مدارسشان را دادیم تا مطمئن شویم که شرایط مناسبی داشته باشند. همچنین اطمینان یافتیم که می‌توانند غذاهای مورد علاقه خود را میل کنند. باری مورهوس (۸۱۴) که رابط بازیکنان یونایتد بود، مسئول رسیدگی به این کارها بود. بسیاری از بازیکنان انگلیسی با لهجه اسکاتلندی من مشکل دارند اما با مشکلی که برای بازیکنان خارجی پیش می‌آید قابل مقایسه نیست. آندرسون برزیلی و نانی پرتغالی که هر دو در سال ۲۰۰۷ وارد منچستر یونایتد شدند، در ابتدا زبان برای‌شان مانعی حل‌نشده و ترسناک بود. هر دوی آن‌ها برای حفظ آبروی خود زمانی را صرف بهبود زبان خود کردند، در نتیجه برقراری ارتباط برای‌شان راحت‌تر شد.

برخی بازیکنان گوش و هوش تحسین‌برانگیزی برای یادگیری زبان دارند. پاتریس اورا به چند زبان صحبت می‌کند، نمانیا ویدیچ انگلیسی را در طی چند هفته یاد گرفت و چیچاریتو که در مکزیک بزرگ شده بود، و نیز دوقلوهای داسیلوا که در برزیل متولد شدند، فهمیدند که

اگر انگلیسی خود را تقویت کنند، فوتبال شان بهتر خواهد شد. بهترین آن ها دیگو فورلان بود. او استعداد عجیبی برای یادگیری زبان داشت و می توانست در سازمان ملل مترجم شود زیرا می توانست به راحتی به اسپانیولی، پرتغالی، ایتالیایی و فرانسوی صحبت کند. وقتی که در سال ۲۰۱۴ با باشگاه ژاپنی کرزو اوزاکا (۸۱۵) قرارداد بست، میزبانان خود را با صحبت کردن به ژاپنی در کنفرانس خبری افتتاحیه متحیر کرد.

بعد از تفاوت زبان، فکر می کنم ادغام بازیکنان خارجی مشکل ترین قسمت کار باشد. من به هر چیزی که از فرهنگ شان به باشگاه وارد می کردند، خوش آمد می گفتم چون چندفرهنگی بودن هر چیزی را غنی تر می سازد. برای مثال، دوایت یورک که در توباگو متولد شده، بسیار خون گرم بود و بعد از اینکه در سال ۱۹۹۸ او را از آستون ویلا خریداری کردیم حس سرخوشی از ملحق شدن به باشگاه را با خود به تیم منتقل کرد که برای روحیه همه خیلی خوب بود. شکاف بین بازیکنان داخلی و خارجی بیشتر در وقت شام، در هتل دلوری مشخص تر بود؛ هتلی که قبل از بازی های خانگی در آن اقامت می کردیم و همیشه غذای سلف سرویس می خوردیم. کارکنان مایل بودند دور یک میز جمع شوند و بازیکنان بریتانیایی دور میز دیگر، که همه رسمی بودند و با صدای آرام با یکدیگر حرف می زدند. میزی که

همیشه شلوغ و سرشار از خنده بود، جایی بود که بازیکنان صربستانی، هلندی، فرانسوی و پرتغالی نشسته بودند.

بازیکنان خارجی همچنین سرمشقی برای بازیکنان انگلیسی بودند. یکی به این دلیل که آنها خود را دور از مشروبات الکلی نگه می‌دارند. برخی این کار را به دلایل مذهبی می‌کنند اما بیشتر از این حقیقت ناشی می‌شود که آنها در نقاطی بزرگ شده‌اند که نوشیدن مشروبات در شب‌های جمعه و شنبه برای‌شان مرسوم نبود. آنها مجبور نبودند در مهمانی‌های کریسمس، یا بعد از کسب جام قهرمانی خود را با الکل خفه کنند. اکثریت آنها خیلی مراقب رژیم غذایی خود بودند و خود را وقف تمرین می‌کردند. یکی دیگر از ویژگی‌هایی که بازیکنان خارجی را متمایز می‌ساخت، فیزیک بدنی آنها بود. اسکن‌های پزشکی بازیکنانی که در سرزمین‌هایی با آب و هوای گرم‌تر از بریتانیا بزرگ شده بودند، مفاصل سالم‌تری را نشان می‌داد. در زنانها و مفاصل ران آنها نشانه‌ای از ورم و آماسی که در بازیکنان بریتانیایی که در آب و هوای مرطوب و سرد بزرگ شده‌اند دیده نمی‌شد. آنها با بدن خود عاقلانه‌تر رفتار می‌کردند. برخلاف بازیکنان بریتانیایی، آنها سعی نمی‌کردند در دوران مصدومیت بازی کنند و خطر ضربه بدتر و وخیم‌تر شدن اوضاع را نمی‌پذیرفتند و هرگز در تلاش برای اثبات شکست دادن درد نبودند.

تنها مشکلی که با بازیکنان خارجی داشتم این بود که وقتی دلتنگ وطن خود می‌شدند یا برای تیم ملی خود بازی می‌کردند، دوست داشتند بیشتر در سرزمین خود بمانند. اریک جمبا-جمبا (۸۱۶) هافبک کامرونی که میان سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵ برای یونایتد بازی می‌کرد، اغلب بعد از ترک باشگاه دیر باز می‌گشت.

برای منچستر یونایتد نکته مثبت گسترش هدف‌مان، استعدادیابی در کشورهای جدیدی بود که از آنجا استعدادها را شناسایی و بازیکنانی را وارد می‌کردیم. وقتی در سال ۱۹۹۹ جام قهرمانان را کسب کردیم، با پنج بازیکن خارج از بریتانیا در زمین حاضر شده بودیم (اگر بازیکنان ایرلندی را معاف کنیم) میزان موفقیت‌های ما در چهارده سال فقط به این دلیل بود که فراتر از مرزهای معین سفر کردیم.

مفسران به‌طور مکرر بر تعداد بازیکنان خارجی در لیگ برتر انگشت می‌گذارند اما اغلب ملیت مربیان را نادیده می‌گیرند. در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴، تنها هشت مربی خارجی در باشگاه‌های لیگ برتر حضور داشتند. مانند بازیکنان خارجی، آن‌ها هم بازی‌ها را غنی‌تر می‌سازند، اگرچه اولین نفری که از خارج از پادشاهی انگلستان یا ایرلند وارد شد، دکتر ژورف ونگلوس اهل چکسلواکی بود که سال ۱۹۹۰ وارد لیگ برتر شد و تنها دوره کوتاهی را در استون ویلا سپری کرد. اما بعد از آن، مربیان خارجی تبدیل به مهره اصلی لیگ برتر شدند و حقیقت

این بود که آن‌ها در بسیاری از تیم‌هایی که بازی می‌کردند یا مربی بودند، جزء باشگاه‌های درجه یک اروپا بودند که آموزش متفاوت‌شان، لایه‌های جدیدتری را به بازی‌ها اضافه کرد (منظورم به چیزی بیشتر از سبک لباس پوشیدن آن‌ها در کنار زمین است، اگرچه خیلی شیک به نظر می‌رسند). فقط به ظاهر مربیانی مانند روبرتو مانچینی و روبرتو دی متئو، در دوره کوتاهی که در چلسی بودند، یا روبرتو مارتینز نگاه کنید. خوشبختانه، خوزه مورینیو اثبات کرد که خوشتیپی و خوش فرم بودن مخصوص مربیانی مانند روبرتو نیست. تزریق این حساسیت‌ها به لیگ برتر، آن را تبدیل به ورزش بهتری برای هواداران کرده است؛ حتی اگر هرازگاهی ممکن است من با برخی از این تاکتیک‌ها مخالفت کنم. تنها مربیانی که توانستند در لیگ برتر بر من غلبه کنند، خارجی بودند: آرسن ونگر (فرانسه)، روبرتو مانچینی و کارلو آنجلوتی (ایتالیا) و کنی داگلیش (۸۱۷) (اسکاتلند) که مربی بلک‌برن روزور بود. و یک نکته کوچک ولی کمی تکان‌دهنده: آخرین باری که مربیان انگلیسی لیگ برتر را تصاحب کردند، سال ۱۹۹۲، هوارد ویلکینسون (۸۱۸) مربی لیدز بود.

نکته بسیار قابل توجهی است که چندین اسکاتلندی مربیان بسیار خوبی در لیگ برتر بوده‌اند (یکی از آمارهای نادر که به آن خیلی توجه می‌کنم). باورکردنی هست یا نه، زمانی که پل لامبرت توسط استون

ویلا در ۲۰۱۵ اخراج شد، از سال ۱۹۸۴ اولین باری بود که هیچ مربی اسکاتلندی در لیگ برتر حضور نداشت. تنها چهار سال قبل از آن، هفت تیم از بیست تیم لیگ برتر توسط مربیانی هدایت می‌شدند که اهل گلاسکو بودند. می‌دانم به طرز ناامیدکننده‌ای متعصب هستم اما فکر می‌کنم مربیانی مانند کنی داگلیش، دیوید مویس، پل لمبرت، اون کوئل (۸۱۹)، بیل شانکلی، جورج گراهام و البته مت بازبی استحکام، سرسختی و عزمی دارند یا داشتند که آن‌ها را به خوبی تجهیز کرده و قسمتی از میراث‌شان است.



مربی سابق منچستر یونایتد، سر الکس فرگوسن از جایگاه مالکان در اولدترافورد برای جمعیت دست تکان می‌دهد، اکتبر ۲۰۱۳

فصل سیزدهم : انتقال

ورود به باشگاه

مربیانی که برای اولین بار وارد یک سازمان می‌شوند اغلب بسیار مشتاق هستند تا در همه جای سازمان قدرت و سلطه خود را به نمایش بگذارند. من می‌دانم که این باور در میان اهالی فوتبال وجود دارد که یک مربی تنها در ظرف صد روز شانس این را دارد تا خودش را تثبیت کند، ولی این مسئله برای من معنایی ندارد. همیشه راه درست و غلطی برای ورود به محیطی تازه و جدید وجود دارد، به ویژه زمانی که کلانتر جدید شهر باشید. ظاهر شدن با زیردستانی معتمد و تفنگ‌هایی براق و آماده به شلیک، بسیار اغواکننده است. در فوتبال نیز بعضی از این رفتارها رخ می‌دهد چون تأکیدی مفرط بر نتایج کوتاه مدت وجود دارد. مربی جدید به خوبی می‌داند که در صورت عدم نتیجه‌گیری در کوتاه مدت، به سرعت اخراج می‌شود، حتی با وجود قراردادی چند ساله و مالک باشگاهی صبور.

من در زمان قبول مربی‌گری در سنت‌میرن مرتکب همین اشتباه شدم. تنها سی‌ودو سال داشتم و با داشتن تنها چهار ماه تجربه مربی‌گری، خیلی به خودم مغرور بودم و مصمم بودم تا همه‌چیز را تغییر دهم. به جای اختصاص زمان برای تعیین جایگاه و موقعیتم و ارزیابی وضعیت

تیم، با ایده‌های مختلف وارد شدم. خیلی مشتاق بودم و به کارم علاقه زیادی داشتم. در ضمن اصلاً دوست نداشتم کسی من را یک احمق فرض کند. مطمئن‌ام که بخشی از این مسئله ناشی از عدم امنیت و بی‌تجربگی خودم بود. مدام با خودم فکر می‌کردم که دیگر اعضای باشگاه و بازیکنان چه نظری در مورد دارند؟ قرار است چه کاری انجام دهند؟ چه واکنشی خواهند داشت؟ موقعیت‌هایی وجود داشت که به خودم شک داشتم که آیا تصمیمات درستی را اتخاذ کرده‌ام یا نه. خیلی مشتاق بودم تا به همه نشان دهم رئیس منم و تصمیمات نهایی با من است. اغلب تصمیماتی می‌گرفتم که احساس پشیمانی به دنبال داشت.

مدتی پس از ورود من به تیم آبردین، استیو آرچیبالد (۸۲۰) که مهاجمی فوق‌العاده در آبردین بود، اعصابم را به هم ریخت. استیو در مورد همه‌چیز نظر می‌داد و از بیان آن‌ها ابایی نداشت. او احتمالاً باید یک پروفیسور می‌شد و کارم را در آبردین سخت کرد. در مورد همه‌چیز سؤال می‌پرسید. ولی کله شق بود، دوست داشت تا پیروز شود و خلاصه توانستم راهی برای روبه‌رو شدن با شخصیت عجیبش پیدا کنم.

زمانی که در نوامبر ۱۹۸۶ وارد منچستر یونایتد شدم، تنها آرچی ناکس را در کنارم داشتم. کتی در آبردین ماند و به تربیت پسرهایم مشغول شد، به همین دلیل خللی در مدرسه پسرها ایجاد نشد. این مسئله

خیلی کمکم کرد چون در منچستر کارهای زیادی داشتم. آرچی و من سه سال در آبردین با هم کار کرده بودیم، در نتیجه از او خواستم تا در منچستر هم کنارم باشد چون دیدگاه‌های مشابهی داشتیم و به یک ثبات متقابل رسیده بودیم. او شدیداً به شغلش اهمیت می‌داد و سخت‌کوش بود. در عین حال هرگز کار با دستیاران مربی قبلی یونایتد، یعنی رون آتکینسون (۸۲۱) را نقطه ضعف در نظر نگرفتم. در واقع فکر می‌کردم حضور این افراد به من کمک شایانی خواهد کرد چون اطلاعات زیادی از باشگاه، بازیکنان و تیم‌های حریف داشتند. این شرایط تا حدی، مشابه وضعیتی است که برای نخست وزیر جدید در زمان ورود به داوینینگ استریت (۸۲۲) رخ می‌دهد. نخست وزیر تازه‌وارد هیچ‌وقت افرادی را که مسئول ادارات ارائه خدمات شهری و مدنی هستند تغییر نمی‌دهد، بلکه تنها ساختار و اولویت‌های خود را برای همه شفاف می‌سازد.

من از خدمه تدارکات و دستیارانی که در اولدترافورد، از سرمربی قبلی به ارث برده بودم بسیار خوشحال بودم، البته به استثنای استعدادیاب اصلی تیم که در پایان فصل اول حضورم او را کنار گذاشتم. تمامی آن‌ها دارای شخصیتی مستحکم و مستعد و به دنبال موفقیت مربی جدید بودند. موفقیت مربی جدید به نوعی یک غرور حرفه‌ای برای آن‌ها به شمار می‌رفت.

می‌دانستم تا مدتی زمان می‌برد تا زمام تمامی امور را در منچستر به دست بگیرم. همچنین اصلاً علاقه‌ای نداشتم تا قول‌های احمقانه در مورد آینده بدهم. می‌دانستم که کارهای زیادی باید انجام دهم ولی در عین حال آگاه بودم که این مسئله به سرعت امکان‌پذیر نیست. خودم را در باشگاه غرق کردم. به دقت تاریخچه باشگاه را مطالعه کردم و روش آماده‌سازی پیش فصل تیم را بررسی کردم. سیستم استعدادیابی و پرورش جوانان را مورد نظارت قرار دادم و به تدریج به شناسایی تک‌تک بازیکنان پرداختم. در مورد میزان توجه باشگاه به تهاجمی بودن تیم و حمله به حریفان تحقیق کردم. یونایتد از همان اوایل تأسیس، سبک حمله به حریفان را سرلوحه خود قرار داده بود. این سنت به دهه‌های قبل برمی‌گشت، به ویژه پس از جنگ جهانی دوم. نسل امروز هنوز نام‌هایی مثل بابی چارلتون، جورج بست و دنیس لاورا به خاطر می‌آورد، اما بازیکنانی مانند ویلی مورگان (۸۲۳) و دیوید پگ (۸۲۴) که در حادثه هوایی مونیک جان باختند، چارلی میتن (۸۲۵) و بیلی مردیت (۸۲۶) نیز که دهه پنجاه برای منچستر بازی می‌کردند، برای جان سخت‌ها آشنا هستند. این میراث برجسته که در زمان سرمت بازی (۸۲۷) بسیار کارساز بود کاملاً متناسبِ تفکراتم بود چون حمله جز غرایز ذاتی من به شمار می‌رفت.

تمامی این مسائل زمان می برد. ولی موضوعات شگفت انگیزی هم پدیدار شد. هرگز نمی توانستم حدس بزنم که سیستم گرمادهی تعبیه شده در زیر زمین بازی ورزشگاه اولدترافورد کار نکند. در بازی ما در برابر منچستر سیتی در جام حذفی این مشکل خودش را به وضوح نشان داد. مشخص شد که موش ها کابل های زیرزمینی را جویده و از بین برده اند. این سیستم در دور بعدی، یعنی سه هفته بعد در بازی برابر کاونتری سیتی (۸۲۸) تعمیر شد، ولی دوباره در صبح روز بازی فهمیدیم که نیمی از زمین یخ زده و نیم دیگر نیز باتلاقی شده است. شما نمی توانید این گونه مسائل را پیش بینی کنید، زیرا فقط زمانی مشخص می شود که سعی در ساخت اهرام داشته باشید و برای آن نیاز داشته باشید که زمین را حفاری کنید، در چنین مواقعی در این زمین برخی سقوط می کنند یا سنگ ها را خرد می کنند. می دانم که هیچ سازمان موفقی نبوده که در عرض صد روز ابتدایی فعالیتش به موفقیت رسیده باشد. اگر می خواهید سازمانی برتر و موفق را شکل دهید، باید هر روز در ساخت و شکل گیری آن شرکت داشته باشید. هرگز نباید از ساختن دست بکشید چون دچار رکود خواهید شد. من همیشه می گفتم: «اتوبوس داره حرکت می کنه، مطمئن شو که سوار شدی، عقب نمونی.» منچستریونايتد همیشه اتوبوسی در حال حرکت بود.

تغییر ناگهانی اموری که بازیکنان با آن‌ها اخت گرفته‌اند اصلاً معنایی ندارد. برعکس این روند تخریب‌کننده است و به سرعت مربی جدید را زیر سؤال می‌برد. رهبری که تازه وارد سازمانی شده و یا وارث فردی قدرتمند می‌شود باید در اثبات شایستگی خود با صبر و حوصله رو به جلو پیش برود.

اگر به من شانس ورود مجدد به منچستر داده شود، دو کار را به‌طور متفاوت انجام می‌دهم چون در مورد یکی بسیار عجله کردم و در مورد دیگری نیز خیلی کند عکس‌العمل نشان دادم. قبل از اینکه وارد اولدترافورد شوم، به من در مورد علاقه شدید بعضی از بازیکنان به مصرف مشروبات الکلی هشدار داده بودند و من خیلی خوب می‌دانستم که الکل یکی از بزرگ‌ترین دشمنان عملکرد مطلوب بازیکنان فوتبال است. برای همین به سرعت نوشیدن مشروبات الکلی را ممنوع اعلام کردم. روز بعد از اولین بازی تیم به مربی‌گری من در اولدترافورد، همه افراد حاضر در باشگاه را در سالن تمرین جمع کردم. حدود چهل نفر آنجا بودند؛ بازیکنان، مربیان و کارکنان تدارکات. خیلی شفاف و واضح جملات خود را بیان کردم: «ببینید همه این داستان‌هایی که از شما در مورد نوشیدن مشروبات الکلی می‌شنوم باید از بین بره. باید تغییر کنین، چون من تغییر نمی‌کنم.» مطمئن‌ام که تعداد زیادی از افراد حاضر در جلسه به این فکر می‌کردند که قبلاً هم این حرف‌ها را

شنیده‌اند. طوری با آن‌ها حرف زدم که گویی از تمام نوشیدن‌های چند روز اخیر آگاهم یا گویی مدرک محکمی دارم که بازیکنی از این قانون تخطی کرده است. تنها براساس شنیده‌ها کار کردم. این امر اصلاً عاقلانه نبود.

با تجربه‌ای که امروز دارم، هرگز آن جلسه را دوباره برگزار نمی‌کردم، یک یا دو مثال از بازیکنانی مطرح می‌کردم که از خط قرمز عبور کرده و قوانین را رعایت نکرده‌اند، نه اینکه همه را گناهکار خطاب کنم. برای من خیلی زود بود تا در برابر یک چنین موضوعی قرار بگیرم اما در بلندمدت مشکلی پیش نیامد. این خیلی خوب است که به‌عنوان یک مربی تازه وارد نسخه شخصی خود را از ده فرمان (۸۲۹) به اجرا دریاورید، ولی همیشه عمل تأثیرگذارتر از حرف است. پیام من در مورد عدم مصرف مشروبات الکلی زمانی بسیار تأثیرگذار می‌شد که یکی از بازیکنان خاطی را از باشگاه کنار می‌گذاشتم. در نهایت مدت زمان زیادی طول کشید تا این عادت بد را از یونایتد ریشه کن کردم. ولی بعد از اینکه تعدادی از خاطیان را فروختم، دیگران می‌فهمیدند کاملاً جدی بودم و همه‌چیز به آرامی بهبود یافت. در نهایت، جز در مواردی نادر، نوشیدن مشروبات متوقف شد.

اشتباه دیگری که انجام دادم انتظار طولانی مدت برای تغییر ساختار تیم بود. بعضی از این موارد خارج از قدرت من بود، چون بودجه کمی

برای نقل و انتقال باشگاه اختصاص یافته بود و تعداد استعدادهای جوان باشگاه نیز بسیار کم بود. با این وجود، به آینده امیدوار بودم. می دانستم که نمی توانم اشتیاق لازم را برای قهرمانی در بعضی از بازیکنان شعله ور سازم. من به بعضی از آنها بی جهت اعتماد داشتم و اگر زودتر عمل کرده بودم سال ها زودتر می توانستیم به یک تیم همیشه برنده تبدیل شویم.

اگر در جایی به ریاست برسید، برای اولین بار می توانید به خوبی خود را به نمایش بگذارید. شما به دنبال این خواهید بود تا حد ممکن بی اعتمادی ها را از بین ببرید چون این مسئله باعث فلج شدن سازمان می شود. درعین حال وعده هایی را مطرح نمی کنید که مطمئنید قادر به اجرای آنها نیستید. در یونایتد، همیشه به دنبال اطمینان دادن به اطرافیانم بودم؛ اینکه جایگاه آنها امن است و هرگز نمی خواهم آنها را در تیررس دشمن قرار دهم. تنها چیزی که از آنها می خواستم عملکرد درست بود و تا زمانی که این خواسته من را اجابت می کردند، همراه تیم به جلو پیش می رفتند.

زمانی که یک بازیکن که وارد عرصه مربی گری می شود از من تقاضای نصیحت می کند، معمولاً به او می گویم که دنبال مقابله و نزاع نباشد. هر زمان که وارد نقشی جدید می شوید، خیلی زود با مشکل روبه رو

شده و باید برای آن مبارزه کنید. بدتر ساختن اوضاع هیچ چیزی را درست نمی‌کند. مشکل به اندازه کافی به سراغ‌تان می‌آید.

ترک باشگاه

ترک باشگاه امری پیچیده بوده و درست جلوه دادن آن تقریباً غیرممکن است. مطالب بسیار زیادی در مورد این منتشر شد که چرا دیوید مویس (۸۳۰) به‌عنوان جانشین من در منچستر انتخاب شد. من درک می‌کنم که چرا منتقدان، به ویژه در ارتباط با نتایج فصل ۲۰۱۴-۲۰۱۳ می‌گفتند چرا باید به شکلی بهتر نقل و انتقالات را هدایت می‌کردیم. آن فصل واقعاً مایه ناامیدی بود چون در آخر فصل حتی نتوانستیم سهمیه ورود به لیگ قهرمانان اروپا را برای اولین بار از سال ۱۹۹۵ به دست آوریم. اوضاع خوبی نبود. چیز زیادی در مورد چالش انتخاب یک سرمربی در رأس یک تیم برجسته فوتبال باشگاهی گفته نشد. این مسئله وظیفه آسانی نبود.

در یونایتد، موضوع به علت مدت فعالیت من به‌عنوان سرمربی پیچیده‌تر شده بود. نمی‌خواهم از خودم تعریف کنم ولی پس از جنگ جهانی دوم هیچ مربی‌ای نبوده که به اندازه سال‌های حضور من در یونایتد، هدایت تیمی را در اختیار داشته باشد. سرمت بازی به مدت بیست و چهار فصل مربی یونایتد بود (البته در دو دوره زمانی)، بیل شنکلی به مدت پانزده فصل مربی لیورپول بود و آرسن ونگر نیز از

سال ۱۹۹۶ مربی آرسنال بود. من مطمئن‌ام که مدت حضورم در نقش سرمربی یونایتد باعث دشوارتر شدن شرایط شده است. انتخاب یک جانشین هیچ‌وقت ساده نبوده است.

من مطمئن‌ام که باشگاه‌های فوتبال می‌توانند درس‌هایی از شرکت‌هایی بگیرند که تاریخچه‌ای موفق از نقل و انتقالات در مدیریت را پشت سر گذاشته‌اند. برای نمونه، هرگز این سؤال مرسوم از من پرسیده نشد که «اگر یک روز با اتوبوس تصادف کنید، چه کسی جای شما را می‌گیرد؟» سؤال خوبی است چون باعث می‌شود افراد در مورد این مسئله فکر کنند. هرچند، فکر نمی‌کنم این سؤال چیزی را در یونایتد تغییر دهد چون همیشه دلایلی خاص برای انتخاب یک مربی لیگ برتر وجود دارد.

همانند هر سازمان دیگری در جستجوی یک رهبر، هیئت مدیره یونایتد دارای این آزادی بود تا در این مورد تحقیقات لازم را انجام دهد. می‌توانستیم درون باشگاه یا فرای آن افرادی را پیدا کنیم. با این حال گزینه‌های پیش روی ما بسیار کمتر از دیگر باشگاه‌ها بود. مشکل باشگاه‌های فوتبال، به ویژه آن‌هایی که در صدر لیگ برتر، بوندس لیگا، لالیگا و سری آ قرار دارند، این است که برای آن‌ها کاندیداهای اصلح زیادی برای تصدی پست سرمربی‌گری وجود ندارد.

این‌گونه نیست که باشگاه‌های حاضر در این لیگ‌ها با تعداد بیشماری گزینه سرمربی‌گری روبه‌رو باشند. اگر معیار برای جستجوی یک جانشین برای سرمربی‌گری یونایتد به افرادی محدود شود که در پنج سال گذشته در لیگ برتر مربی‌گری کرده‌اند، حدود پنجاه کاندیدا وجود دارند. اگر هدف یافتن مربی‌ای باشد که باشگاهش را در شش تیم پایانی در انتهای فصل قرار داده، تعداد کاندیداها به دوازده نفر کاهش می‌یابد. و اگر سخت‌ترین معیار را که تداوم موفقیت و برد تیم است در نظر بگیرید، تنها سه گزینه باقی می‌ماند که همگی مشغول هدایت تیم‌هایی برتر در لیگ هستند. مربیان اوقات بسیار دشواری را در حفظ تداوم پیروزی‌های تیم پشت سر می‌گذارند. دیوید الری از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ مربی لیدزیونایتد بود. وی در این مدت تیمش را به نیمه نهایی جام یوفا و لیگ قهرمانان اروپا رسانده بود و در رده چهارم لیگ برتر قرار داشت. برای مدتی کوتاه الری در رأس فهرست کاندیداهای مربی‌گری هر تیمی قرار داشت. ولی پس از آن لیدز شدیداً افت کرد و تمایل به الری از بین رفت. از سال ۲۰۰۶ به بعد، اولری هدایت هیچ تیم برتری را به عهده نداشت.

مسلماً مربی‌ای برای ما در اولویت قرار داشت که در سطوح بالای فوتبال جهان تجربه داشته باشد، در زمان‌های سختی کم نیاورد و بتواند فشار مطبوعات و مدیران برنامه‌ها را تحمل کند. شخصاً، مربیانی

را ترجیح می‌دادم که بازیکنانی سخت‌کوش بودند. اگرچه مثال‌هایی برجسته از مربیانی وجود دارد که در زمین فوتبال بازیکن درخشانی نبوده‌اند (خوزه مورینیو و ژرارد هولیه دو مثال برجسته هستند)، ولی من کاندیداهایی را می‌پسندیدم که در زمین فوتبال قدرتمند بودند. این گونه مربیان تجربه و اعتبار بیشتری در نزد دیگر بازیکنان دارند.

در یونایتد هیچ گزینه مناسبی برای جانشینی من وجود نداشت. حتی پیش از اینکه خانواده گلیرز وارد منچستر یونایتد شوند، زمان زیادی را در مورد جانشینان احتمالی خودم فکر کرده بودم. در کل زمان حضورم در یونایتد، تنها گزینه داخلی واقعی برای نقش مربی‌گری، کارلوس کی‌روش بود. متأسفانه، وی شانس‌هایش را دو بار با ترک یونایتد از بین برد؛ اولین بار برای سرمربی‌گری تیم رئال مادرید و دیگری نیز برای سرمربی‌گری تیم ملی پرتغال. من همیشه بعضی از بهترین بازیکنان یونایتد را تشویق می‌کردم تا مدارک مربی‌گری را کسب کنند؛ برای نمونه رایان گیگز، گری نویل، دارن فلچر، نیکی بات، دوایت یورک (۸۳۱) و اندی کول. با این حال نمی‌شد انتظار داشت که هیچ‌کدام از آن‌ها بلافاصله پس از تمام شدن دوره بازی خود به سرمربی تیم تبدیل شوند.

یونایتد یک بار این مسئله را با استخدام ویلف مک‌گینس (۸۳۲) پس از مت‌بازی در سال ۱۹۶۹ انجام داد. نتیجه کار فاجعه بود. جدای از

تنش‌هایی که بین سر مت بازی و مک گینس وجود داشت، مت بازی هر روز در دفترش در باشگاه حاضر می‌شد، مک گینس یا هر کس دیگری در این شرایط در هدایت هم‌تیمی‌های سابق خود فشار بسیار زیادی را تحمل می‌کرد. رایان گیگز در نهایت به یک مربی بزرگ تبدیل می‌شود ولی هرگز شانس وجود نداشت تا از وی این درخواست را داشته باشم. هر فوتبالیست باید تا آخرین لحظه ممکن از حرفه دوره فوتبالی‌اش لذت ببرد. وقت به اندازه کافی برای مربی‌گری وجود دارد. اگر رایان گیگز در اواسط سی سالگی و نه در پایان چهل سالگی از دنیای فوتبال خداحافظی می‌کرد می‌توانست، به مدت پنج سال در کنار مایک فلان دستیار من باشد. رایان باید از سطوح پایین‌تر مربی‌گری را شروع می‌کرد ولی در نهایت در کنار من و مایک قرار می‌گرفت.

با این حال، دستیاران معمولاً یک جا بند نمی‌شوند. نگه داشتن آن‌ها بسیار دشوار است به ویژه اگر بفهمند که سرمربی قصد بازنشستگی ندارد. مربیان و بازیکنان سابق منچستر یونایتد در همه‌جا دیده می‌شوند. مارک هیوز رشد فوق‌العاده‌ای داشت، هرچند همیشه فکر می‌کردم که آیا شخصیت این کار را دارد یا نه. وی در ولز دوره موفقی داشت و در بلکبرن نیز موفق بود. در منچستر سیتی با وجود اینکه نتایج خوبی گرفته بود، مالکان جدید با او درست رفتار نکرده و مارک

را اخراج کردند. در حال حاضر مارک در استوک سیتی مربی است و احساس راحتی می کند.

دستیارانی که مدتی طولانی در این پست باقی می ماندند، معمولاً برای سرمربی گری آماده نشده اند. رنه مولنستین که بین سال های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۶ مربی برجسته ای در مهارت های فنی آکادمی جوانان منچستر بود، تصمیم گرفت تا سرمربی یک تیم شود. برخلاف توصیه های من، رنه به تیم بروندبی (۸۳۳) دانمارک رفت. پس از شش ماه متوجه شد که اوضاع روبراه نیست، در نتیجه سریع وی را به عنوان مربی تیم اول به یونایتد برگرداندم. بعدها مولنستین با زهم تیم را ترک کرد و در تیم هایی مثل آنژی ماخاچ کالا (۸۳۴) و فولهام مربی گری کرد. فکر می کنم الان اهمیت و قدرت خود به عنوان یک مربی تیمی تراز اول را درک می کند.

ما همیشه اتفاقات رخ داده در نیمکت مربی گری سایر تیم ها را نیز رصد می کردیم. برای مثال، سال ۲۰۱۲ با پپ گواردیولا در نیویورک شام خوردم ولی نمی توانستم پیشنهاد مستقیمی به وی برای سرمربی گری یونایتد بدهم چون بازنشستگی هنوز در برنامه کاری من نبود. وی تا آن زمان افتخارات زیادی را با بارسلونا به دست آورده بود؛ دو قهرمانی در لیگ قهرمانان اروپا، سه قهرمانی در لالیگا، دو قهرمانی در کوپا دل ری، دو قهرمانی در سوپرکاپ اروپا و دو قهرمانی در جام

باشگاه‌های جهان، و من او را شدیداً تحسین می‌کردم. من از پپ خواستم قبل از پذیرفتن پیشنهاد هر تیم دیگری ابتدا با من تماس بگیرد، ولی این کار را نکرد و در جولای سال ۲۰۱۳ به بایرن مونیخ پیوست.

زندگی به گونه‌ای است که گاهی اوقات بهترین تئوری‌ها و یا بهترین اهداف عملی نمی‌شوند. باور کنید که کل مدیران تیم منچستر به دنبال استخدام یک مربی بودند که چندین سال متوالی سکاندار تیم باشد. تمامی ما از تاریخچه باشگاه آگاه بودیم و می‌دانستیم که موفقیت و منافع مختلف، ناشی از یک رهبری با ثبات است. زمانی که فرآیند انتخاب جانشین من آغاز شد، پی بردیم که تعداد گزینه‌های مطلوب چندان زیاد نیست. مشخص شد که خوزه مورینیو به رومن آبرامویچ قول داده تا به چلسی برگردد و کارلو آنجلوتی نیز به جای او سرمربی رئال مادرید شد. همچنین اطلاع داشتیم که یورگن کلوپ (۸۳۵) در بورسیا دورتموند راحت است و قرارداد جدیدی را نیز پیش روی خود دارد. لوئیس ون خال نیز هدایت تیم هلند را برای قهرمانی در جام جهانی ۲۰۱۴ پذیرفته بود.

انتخاب یک مربی جوان که محک جدی نخورده بود، مسلماً ریسک بالایی از سوی ما بود. ولی در نهایت ما دیوید مویس را انتخاب کردیم. بسیاری از مردم عملکرد درخشان وی در تیم اورتون را فراموش کرده

بودند؛ یعنی تیمی که با وجود محدودیت‌های مالی شدید، عملکرد مناسبی در لیگ برتر داشت.

متأسفانه اوضاع بر وفق مراد دیوید پیش نرفت. برخلاف تصور مردم، اعضای هیئت مدیره باشگاه شدیداً به دنبال موفقیت سرمربی جدید تیم بودند. اگر مربی موفق شود، باشگاه موفق شده و در نهایت این چرخه برتری و استیلا ادامه می‌یابد. قرارداد شش ساله با دیوید با بالاترین اهداف در سطح باشگاهی با وی به امضا رسید. همه امیدوار بودند تا وی مدتی طولانی در منچستر بماند، ولی این‌گونه نشد. خوب می‌دانستم که خانواده گلیرز، اخراج مویس را آخرین کاری می‌دانستند که باید انجام شود.

مطمئن‌ام که اگر دیوید روزی مجدداً زمام کار را در اولدترافورد در دست بگیرد، طور دیگری عمل خواهد کرد، مانند حفظ مایک فلان که جایگاهی ارزشمند در بسیاری از لایه‌های باشگاه داشت، یعنی درست همانند جایگاه امروزی رایان گیگز برای لوئیس ون خال. نتایج بسیار ناامیدکننده بود، ولی تصور این مسئله دشوار است که از تونل وارد ورزشگاهی شوی که همه در مورد آینده تو صحبت می‌کنند. دشوار است. من این حس را یک یا دو بار داشتم؛ احساس تنهایی شدید می‌کردم. مسلماً منصفانه است که پرسیده شود آیا امکان داشت نقل و انتقال در یونایتد به شکل بهتری صورت بگیرد. ولی باشگاه کار

خودش را درست انجام داد. امیدوارم لوئیس ون خال با همکاری رایان گیگز مدتی طولانی در کنار تیم بمانند تا اینکه یک برنامه طولانی مدت و درست برای تیم شکل بگیرد.

تنها موردی که تغییر سرمربی در یکی از تیم‌های رده بالای لیگ برتر با موفقیت همراه بود، زمانی بود که باب پیزلی (۸۳۶) زمام هدایت لیورپول را از بیل شنکلی به ارث برد. شنکلی باشگاه را از نو ساخت، تیم را دوباره به صدر جدول برگرداند و دو قهرمانی در جام حذفی و یک قهرمانی در جام یوفا به ارمغان آورد. پیزلی که بین سال‌های ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۳ سرمربی لیورپول بود، سه جام قهرمانی اروپا را برای تیم به دست آورد. به عنوان کسی که از بیرون به این اتفاقات نگاه می‌کند، هرگز فکر نمی‌کردم که پیزلی روزی از این همه افتخارات چشم‌پوشی کند. درحقیقت، زمانی که شنکلی پیشنهاد هدایت تیم را به پیزلی داد، باب در ابتدا پیشنهاد را رد کرد. پیزلی یک فیزیوتراپ بود و سپس در تیم اصلی سمت مربی داشت. پیزلی تیم شنکلی را دست نخورده باقی گذاشت، سیستم آن را درک کرد و به تدریج از طریق اضافه کردن بازیکنان با کیفیت و استمرار در اجرای اصول مبنایی شنکلی، تیم خود را بهبود بخشید. هرکسی پیزلی را انتخاب کرده باشد باید بسیار مورد تحسین قرار گیرد.

در زمان سرمربی‌گری دو بار اقدام به بازنشستگی کردم. اولین بار قضیه را زیر سبیلی رد کردم. ولی برای بار دوم به شکلی بهتر انجام دادم. اولین هدف من برای بازنشستگی نوشتن کتابی بود درباره پرهیز از کارهایی که نباید انجام دهیم. تازه شصت ساله شده بودم ولی مملو از انرژی بودم. در آن زمان از مسئولان باشگاه دلخور بودم چون در پاسخ به سؤال مطبوعات در مورد من گفته بودند که پس از بازنشستگی جایی در رأس مدیریتی باشگاه نخواهم داشت.

من به سرنوشتی که برای جاک استاین و بیل شنکلی پس از بازنشستگی از سلتیک و لیورپول رقم خورده بود فکر کردم و تصمیم گرفتم تا این اتفاق برای من رخ ندهد. زمانی که گفتم هیچ برنامه‌ای برای بازنشستگی ندارم و می‌خواهم به کارم در یونایتد ادامه دهم، باعث شد تا اوضاع به هم بریزد. مثل این بود که روی دهان بازیکنانم کلروفورم گذاشته‌ام. پی بردم که اعلام این تصمیم یک اشتباه بزرگ بود.

کریسمس سال ۲۰۰۱، کتی و پسرانم متقاعدم کردند تا نظرم را عوض کنم. می‌ترسیدم تا به موریس واتکیز (۸۳۷)، وکیل باشگاه زنگ بزنم و بگویم نظرم عوض شده است. او فقط به من گفت: «گفته بودم که احمقی» با این حال خوشبختانه اوضاع به خوبی پیش رفت. مثل این بود که به خودم وقت استراحت داده باشم.

اگر فوت بریجت رابرتسون (۸۳۸)، خواهر کتی در اکتبر ۲۰۱۲ نبود، همچنان به مربی‌گری در منچستر ادامه می‌دادم. واقعاً دلم می‌خواست تا یک بار دیگر لیگ قهرمانان را فتح کنم. برای این کار برنامه نیز چیده بودم. در آخرین تابستانی که سرمربی تیم منچستر بودم، در زمان امضای قرارداد با روبین فان‌پرسی، او از من پرسید که تا چند سال قرار است به مربی‌گری ادامه دهم. من به او حقیقت را گفتم. بازنشستگی اصلاً در برنامه من نبود. با تعدادی از بازیکنان تیم قرارداد جدید بستیم و با نگاه به آینده باشگاه با پاول و هنریکز هیجده ساله و زاحای بیست ساله و نیز چند جوان مستعد قرارداد بستیم. وضعیت مثل همیشه بود. حتی برای قراردادهای جدید در تابستان سال بعد برنامه‌هایی را چیده بودم. خیلی جالب می‌شد اگر می‌توانستیم آن بازیکنان را جذب تیم می‌کردیم. ولی مرگ بریجت آب سردی بر پیکر من بود. در آن لحظه بود که پی بردم به ازای تمامی سال‌هایی که کتی همواره از من پشتیبانی می‌کرد، وقت آن رسیده تا نیازهای او را برآورده سازم. بریجت فقط خواهر کتی نبود بلکه صمیمی‌ترین دوست او هم به شمار می‌رفت. زمانی که تصمیم به بازنشستگی گرفتم، با تمام وجودم این کار را انجام دادم.

هیچ ترسی از نرفتن به سر کار نداشتم. حتی فهرستی از کارهایی که باید انجام‌شان می‌دادم، تهیه کرده بودم. حتی تصورش را هم نمی‌کردم

تا این اندازه بی‌حوصله شوم. شاید دیگر نوبت من تمام شده بود و سی‌ونه سال مربی‌گری کافی بود. حس کردم که وقت رفتن فرا رسیده است. می‌دانم که ممکن است دلم برای همه‌چیز باشگاه تنگ شود، ولی در عین حال خوشحالم که دیگر لازم نیست کارهایی خاص را هر روز انجام دهم، به ویژه جر و بحث با مطبوعات و مذاکره با مدیر برنامه‌های بازیکنان. زمانی که تصمیمم را گرفتم، در مورد آن مطمئن بودم.

من خوش شانس بودم چون در سمت سرمربی‌گری یک تیم فوتبال بازنشسته شدم. اکثر سرمربیان این شانس را ندارند. بعضی از آن‌ها پس از باخت در چند بازی، اخراج شده و هرگز دیگر شانس سرمربی‌گری را به دست نمی‌آورند. این افراد ناپدید شده و هرگز دیگر حرفی از آن‌ها زده نمی‌شود. یا اینکه افرادی مثل بیل شنکلی هستند که تازه پس از بازنشستگی متوجه می‌شوند کسانی که روزی او را تشویق می‌کردند دیگر وجود ندارند. او مثل یک روح سرگردان بود. شنکلی عادت داشت تا به دیدن تمرینات اورتون و ترانمر روورز (۸۳۹) برود. در زمان مرگ، بیل تنها شصت و هشت سال داشت.

بعضی از مردم تصور می‌کردند که کنار گذاشتن قدرت و دادن پست سرمربی‌گری تیم منچستر به یک فرد دیگر برای من سخت است. ولی من تفاوت بین نقش رهبر و سفیر یونایتد و سرمربی باشگاه را به خوبی

می دانستم. پس از کنار رفتن از قدرت و تفویض مسئولیت‌ها به فردی دیگر، باید به فرد جدید اجازه دهید تا روش کاری خود را در باشگاه پیاده کند و زمام امور را در دست بگیرد.

من داستان‌های اتفاق افتاده پس از بازنشستگی سر مت بازی را شنیده بودم. وی در دفترش در اولدترافورد باقی ماند و در تمامی امور دخالت می کرد. وی به نوعی هنوز قدرت را در اختیار خودش داشت. ولی من اصلاً نمی خواستم تا جانشین خودم را با حضور روزانه در محیط باشگاه بترسانم. در نتیجه دفتر کارم را در کارینگتون به سرعت خالی کردم و جز حضور در بازی‌ها و فعالیت‌هایم با حامیان مالی، فاصله‌ام را با همه چیز حفظ کردم. کارینگتون برای من خط قرمز بود و اصلاً علاقه‌ای نداشتم تا بعد از پایان بازی در رختکن بازیکنان حضور داشته باشم. گاهی متوجه می شدم که در زمان بازی تیم منچستر، کارگردان تلویزیونی به طور مستقیم تنها روی حرکات من تمرکز کرده تا واکنش‌های احتمالی‌ام را تفسیر کند. آن‌ها امیدوار بودند تا لحظه‌ای را از من شکار کنند که در حال غر زدن بر سر تیم هستم. من فقط می خواستم که یونایتد و دیوید مویس موفق باشند، درست همان طوری که حالا برای لوئیس ون خال آرزوی موفقیت دارم. زمانی که باشگاه تصمیم گرفت تا دیوید را کنار بگذارد، افرادی بودند که از من می خواستند تا دوباره مربی تیم شوم. ولی هرگز حتی لحظه‌ای وسوسه

نشدم. من تصمیم را برای بازنشستگی گرفته بودم. زمان من به سر آمده بود.

مسلماً دوران موفقى در یونایتد داشتم و مجموعه‌ای دوست داشتنى از موفقیت‌ها را به دست آوردم. زمانى که نام خودم را در تابلوى در اولدترافورد مى‌بینم، با خودم مى‌گویم که آیا ارزش این تجلیل را دارم. این جملات شکستِ نفسى نیستند چون فکر مى‌کنم با بازیکنان و تیم‌هایی که در اختیار داشتم باید حتى بهتر از این عمل مى‌کردیم.

بزرگترین ناراحتى من به لیگ قهرمانان برمی‌گردد. ما سه بار در نیمه نهایی این جام و دو بار در فینال مغلوب شدیم. قبل از بازنشستگی‌ام، یونایتد سه بار قهرمان این جام شده بود ولی در اصل باید پنج بار قهرمان مى‌شدیم. رئال مادرید ده بار و بایرن مونیخ پنج بار قهرمان این جام شده‌اند؛ به‌علاوه تیم‌هایی مثل بارسلونا، میلان و آژاکس نیز بیشتر از ما قهرمان این جام شدند. ولی تنها مقایسه‌ای که من را آزار مى‌دهد، پنج بار قهرمانی لیورپول در این جام است. این حقیقت که در دوره مربی‌گری من لیورپول تنها یک بار قهرمان این جام شد اصلاً باعث تسکین من نمى‌شود. این مسئله هنوز هم آزارم مى‌دهد.

مى‌توانم این بحث را مطرح کنم که سه سال متوالی قوانین علیه ما بودند، ولی تمامی باشگاه‌ها در مورد تعداد بازیکنان خارجی با محدودیت روبه‌رو بودند. پس از اینکه در سال ۱۹۹۴ قهرمان لیگ برتر

و جام حذفی شدیم، تیم بسیار قدرتمندی داشتیم، ولی در سال ۱۹۹۵ قوانین تغییر یافته اجازه می‌داد تا تنها سه بازیکن خارجی را که در کشور خود بازی کرده‌اند در هر بازی در اختیار داشته باشیم. متأسفانه تیم ما از بازیکنان خارجی زیادی تشکیل شده بود، برای نمونه برایان مک کلیر (اسکاتلند)، دنیس اروین و روی کین (ایرلند)، پیتراشمایکل (دانمارک)، آندری کانچلسکیس (اوکراین)، اریک کانتونا (فرانسه)، مارک هیوز و رایان گیگز (ولز).

در بعضی موارد بدشانس نیز بودیم، ولی چه کاری می‌توان انجام داد، فوتبال همین است. ما باید در نیمه نهایی لیگ قهرمانان اروپا در سال ۱۹۹۷ تیم بورسیا دورتموند را می‌بریدم ولی متأسفانه شب قبل از بازی دروازه‌بان اصلی خود را از دست دادیم. در سال ۲۰۰۲ نیز به خاطر گل زده در خانه حریف در برابر بایر لورکوزن حذف شدیم. بازی در زمین ما دو بر دو شده بود ولی در زمین لورکوزن بازی یک بر یک مساوی شد. ما می‌توانستیم هر دو بازی فینال در برابر بارسلونا در سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۱ را ببریم. اولین فینال در رم برگزار شد. به علت برنامه‌ریزی نامناسب، در هتل بدی اقامت داشتیم، در نتیجه بازیکنان اصلاً استراحت مناسبی در هتل نداشتند. در فینال سال ۲۰۱۱ در ورزشگاه ویمبلی (۸۴۰)، بارسلونا هوشمند بازی کرد و در اکثر زمان بازی مالکیت توپ را در اختیار خود داشت. آن‌ها با داشتن

صبر و اجرای برنامه‌های از قبل تعیین‌شده، بازیکنان‌ها را عصبی کرده و اختیار بازی را از دست ما گرفتند. ما مغلوب بازی احساساتی خودمان شدیم و نتوانستیم درست تصمیم‌گیری کنیم.

چالش‌های تازه

تمامی این مسائل مربوط به گذشته می‌شوند، یعنی زمانی که در ساعت شش صبح از خواب بیدار می‌شدم. الان دوست دارم تا هشت صبح بخوابم، با کتی صبحانه بخورم (کاری که به مدت سی سال انجام ندادم)، روزنامه بخوانم و برای خوردن ناهار به روستا بروم. من فکر می‌کنم بازنشستگی برای بعضی از افراد در حکم مصیبت است. بلافاصله پس از بازنشستگی، کارهای زیادی است که باید انجام داد و باید با افراد زیادی ملاقات داشت. به‌طور معمول، پس از اینکه بازیکنان در انتهای فصل به تعطیلات می‌رفتند، من به شخصه تا زمان رفتن به تعطیلات سالیانه همراه کتی به فرانسه، هر روز در دفتر کارم در کارینگتون (۸۴۱) حاضر می‌شدم. در سال ۲۰۱۳ متوجه شدم که کارهای دیگری برنامه‌ام را پر کرده است. پس از بازنشستگی توجه نشریات به من کم شد و روند متعادل‌تری یافت که به تمام کردن کتاب زندگی‌نامه‌ام کمک کرد. البته بعد از پشت سر گذاشتن تابستانی فرساینده که برخی کارها را برای اولین بار انجام می‌دادم مثل سفر با

قایق تفریحی به جزیره‌ای در غرب اسکاتلند و عمل فوری تعویض مفصل لگن.

اولین نکته‌ای که نشان داد بازنشسته شده‌ام، در زمان تعطیلات‌مان در ماه ژوئن در فرانسه مشاهده شد. در سال‌های قبل، در طول روز بارها با تلفن صحبت می‌کردم که اکثر آن‌ها برای خرید و فروش بازیکنان مورد نظر بود. دیوید گیل بارها به سراغ من می‌آمد و همیشه به فکر باشگاه بودم. همچنین مجبور بودم تا برای متقاعد کردن بازیکنان و حتی گاهی اوقات والدین‌شان برای حضور در یونایتد، ملاقات‌هایی با آن‌ها داشته باشم. همیشه تقویم بازی‌های فصل جدید باعث می‌شد تا همه‌چیز را فراموش کنم و تنها به بازی‌ها فکر کنم. در سال ۲۰۱۳، برای اولین بار در زندگی‌ام و زمانی که در ساحل دریای مدیترانه در آرامش استراحت می‌کردم، تصمیم گرفتم به برادر زنام، جان رابرتسون، سری بزنم.

زمانی که ریکاوری عمل رانام تمام شد و توانستم برای دیدن بازی‌ها به اولدترافورد بروم، اوضاع یک جورهایی عجیب بود. هرگز قبل از بازی در سالن مربیان باشگاه حاضر نشده بودم و برای اولین بار بود که سروصدای جمعیت را واقعاً درک می‌کردم. در زمان مربی‌گری سروصدای تماشاگران به گوشم نمی‌رسید.

تنها الان است که قدر تغییر و تحول و ورود به فصلی جدید از زندگی‌ام را می‌دانم. زمانی که مربی بودم هرگز متوجه نمی‌شدم که توجه چندانی به زندگی شخصی‌ام ندارم. من می‌دانم که مسئله کنترل و نظم بسیار اهمیت دارد ولی زمانی که در رأس یک سازمان قرار می‌گیرید، تحت تأثیر تقویم کاری و نیازهای همیشگی دیگران قرار خواهید گرفت. اصلاً مهم نیست که تمام بیست و چهار ساعت را به فعالیت مشغول باشید یا نه، در هر صورت همیشه مسئله‌ای وجود دارد که نیاز به توجه شما دارد.

اصلاً تعجب برانگیز نیست که چرخه کار هیچ‌وقت نمی‌ایستد. من همیشه به ساعت‌م نگاه می‌کردم و فقط به دقایق پایانی بازی می‌اندیشیدم. پس از بازنشستگی، برای اولین بار در زندگی‌ام مسئولیتی بر دوشم افتاد که آن را تا به حال تجربه نکرده بودم. پیش از این، خانه برایم فقط جایی برای خوردن ناهار و شام بود. این دوره تجربه جدید و آزادی بود که اجازه داد تا کارهایی را انجام دهم که در زمان مربی‌گری فرصت انجام آن‌ها را نداشتم.

همیشه تلاش کرده‌ام تا بین امور مختلف تعادل برقرار کنم تا بر تمامی امور زندگی‌ام مدیریت لازم را اعمال کنم. به غیر از بازی‌های تیم منچستر یونایتد، برنامه‌های همیشگی من عبارتند از حضور در هیئت مدیره باشگاه، حضور در کلاس‌های هاروارد و ایفای نقش مدرس یوفا.

رئیس همایش سالیانه مربیان نخبه (۸۴۲) در یوفا در شهر ژنو (۸۴۳) هستم. برای این همایش با یوان لوپسکو (۸۴۴) از یوفا برای سازماندهی برنامه‌ها جلسه می‌گذارم. افراد حاضر در این همایش، مربیان تیم‌های حاضر در لیگ قهرمانان اروپا و لیگ اروپا، مربیان باتجربه‌ای مثل ژرارد هولیه و روی هاجسون و همچنین میشل پلاتینی، رئیس یوفا و همکاران او هستند. داور بازنشسته ایتالیایی، پیرلوئیجی کولینا (۸۴۵) نیز در این همایش حضور دارد. موضوع صحبت‌های ما با او، عملکرد داوران در طول رقابت‌ها و روش‌های بهبود بازی‌هاست. من همچنین عضو یک گروه مطالعاتی فنی لیگ اروپا و جام قهرمانان اروپا هستم. اعضای این گروه پس از پایان این دو لیگ، برای تحلیل تاکتیک‌ها و گرایش‌های فنی آن‌ها دور هم جمع می‌شوند.

در طول فصل مسابقات اسب سواری، به ندرت هفته‌ای بدون فعالیتی خاص پشت سر گذاشته می‌شود. همراه با چند نفر از دوستانم مالکیت چند اسب را در اختیار داریم. اسب‌ها معمولاً در دو سالگی خریداری می‌شوند. از قهرمانی اسب‌هایم در مسابقات مختلف و رفتن به مسابقات نیویورک و دانکستر نهایت لذت را می‌برم.

علاقه زیادی به کاتالوگ‌های فروش دارم و تلاش می‌کنم تا اصالت و شجره‌نامه اسب‌ها را بفهمم. اگرچه کم پیش می‌آید که در شرط‌بندی برنده شویم ولی هر زمان که یکی از این اسب‌ها قهرمان می‌شود، ما

پول خوبی به جیب می‌زنیم. با این حال خودم را گول نمی‌زنم؛ مسابقات اسب سواری تفریح و سرگرمی بوده و نمی‌توان از آن به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری استفاده کرد. همیشه تلاش می‌کنم وقتی یکی از اسب‌هایم مسابقه می‌دهد آن را تماشا کنم یا گوش دهم و اگر در این بین تلفنم به صدا دربیاید یا پیامکی برسد، تا آخر مسابقه آن را بی‌جواب می‌گذارم.

علاقه زیادی به کتاب «برادران» (۸۴۶) نوشته استفن کینزر (۸۴۷) دارم. این کتاب در مورد زندگی برادران الس (۸۴۸) است که یکی وزیر امور خارجه ایالات متحده و دیگری رئیس سازمان سیا در دهه ۱۹۵۰ بودند. در مورد این دو برادر اطلاعات زیادی نداشتم، ولی دخالت بی‌پایان آن‌ها در کشورهای سرتاسر جهان در طول جنگ سرد توجه من را بی‌نهایت به خود جلب کرد. در همین زمان، کتاب «جاسوسی در میان دوستان» (۸۴۹) نوشته بن مکینتایر (۸۵۰) را که در مورد سال‌های جنگ سرد بود مطالعه می‌کردم. داستان این کتاب در مورد جاسوس دوجانبه، کیم فیلی (۸۵۱) بود که به مدت چندین دهه در روز روشن، به نزدیک‌ترین دوستانش خیانت می‌کرد. خوشحالم که برادران دولس و فیلی برای یونایتد کار نمی‌کنند. اگرچه کتاب‌های زیادی در مورد فوتبال نخواندم، ولی دو کتاب بوده که توجه من را به ورزش اسکاتلند جلب کرد؛ اولین کتاب، «الماس‌های سیاه و برزیل

آبی (۸۵۲)» بود که تصویری برجسته از تیم اف سی کودن بیث (۸۵۳) ارائه کرده است. این کتاب نوشته هوادار قدیمی این تیم، ران فرگوسن (۸۵۴) است. دومین مورد بیوگرافی شان فالون (۸۵۵) است که با نام «مرد آهنی سلتیک (۸۵۶)» توسط استفن سالیوان (۸۵۷) به رشته تحریر درآمده است. فالون به مدت چندین سال دست راست جاک استاین (۸۵۸) در تیم سلتیک بود. این کتاب شرح حالی از تمامی سال‌هایی است که این دو نفر در کنار یکدیگر به همکاری پرداختند.

بازنشستگی این فرصت را به من داد تا به سفرهایی بروم که آرزوی آن را داشتم. یک بار در سال ۲۰۱۴ در مراسم اسکار در شهر لس آنجلس شرکت کردم. مسابقات اسب دوانی کنتاکی دربی (۸۵۹) و گلف مسترز آمریکا (۸۶۰) هم در فهرست بازدیدهای من قرار داشتند.

در این میان تجربیاتی بسیار ویژه هم برای من رخ داده، مثل بازدید از موزه میراث کشور (۸۶۱) در شهر سن پترزبورگ (۸۶۲) که دارای بزرگ‌ترین مجموعه تابلوهای نقاشی در کل جهان است. میکائیل سیلوستره (۸۶۳) که به مدت چندین فصل دفاع تیم منچستر بوده، لطف زیادی در حق ما کرد و من و کتی را در لو تیلونت (۸۶۴) که یکی از برترین رستوران‌های شهر پاریس است برای شام دعوت کرد. وقتی خیال میکائیل راحت شد که خیلی به ما خوش گذشته، نتوانست در مقابل شوخی مقاومت کند و ترتیبی داد که به ما بگویند سه‌شنبه‌ها

در آن رستوران شراب سرو نمی‌شود. همچنین چندین روز را در دانشگاه نوتردام (۸۶۵) در غرب شیکاگو بودم؛ جایی که بابی کلارک (۸۶۶)، دروازه‌بان سابق آبردین و اسکاتلند، مربی فوتبال بود. بابی مرا به بازدید از محوطه دانشگاه نوتردام برد؛ جایی که مجموعه ورزشگاه و سالن‌های ورزشی در آن قرار داشت.

این داستان‌ها و خاطرات در مورد میکائیل و بابی مرا به یاد لحظات قدیمی زندگی‌ام می‌اندازد. لذت وقت گذاشتن برای نیروهای جوان و لذت دیدن یک بازی و مبارزه از نزدیک، شبیه گشت و گذار با اتوبوس گردشگری نیست، بلکه یادآور تجربیات مشترک و دوستی جاری بین افراد است؛ انسان‌هایی که سال‌های زیادی کنار یکدیگر زندگی و کار کرده‌اند. دلم برای صحبت با مایک فلان و دیدن آلبرت مورگان، برای انتقادهای همیشگی‌ام از تونی سینکلر (۸۶۷) و جو پمبرتون (۸۶۸)، متصدیان زمین در اولدترافورد و کارینگتون تنگ شده است. همچنین از مبادلات روزمره با کارول ویلیامز (۸۶۹) و ریتا گسکل (۸۷۰)، مسئول شست‌وشوی لباس‌ها لذت می‌بردم. همچنین دلم به شدت برای مصاحبت با افراد جوانی تنگ شده که همواره به دنبال قبول چالش‌های غیرممکن بودند. فکر کردن در مورد تمامی این افراد و احساسی که درون رختکن یک تیم برنده به من دست می‌داد، لبخندی را بر روی لبانم می‌نشانده. ولی، همان طوری که گفتم، تمامی این مسائل به

گذشته مربوط شده و تنها یک تکه کوچک از توصیه‌هایی درباره آینده که در زمان بازنشستگی بیان داشتم به‌خاطر می‌آورم: «هرگز از تلاش کردن دست نکش.» این جمله همیشه آویزه گوش خودم نیز هست. به همین دلیل است که درست بعد از خوردن صبحانه کفش به پا می‌کنم.



مایکل موریتز با سر الکس فرگوسن مصاحبه می‌کند

سخن پایانی

سِرِ الکسِ فرگوسن ، از منظری دیگر

از دوران بازنشستگی، روزهای مسابقه برای سِرِ الکسِ فرگوسن به یک عادت جدیدی تبدیل شده است. دیگر آن زمان‌ها که فرگوسن همراه با تیم، در شب قبل از بازی، در هتل لوری (۸۷۱) اقامت می‌کرد و روز بعد برای رفتن به ورزشگاه اولدترافورد سوار اتوبوس حامل تیم می‌شد، گذشت. در عوض، این روزها یک شورت (۸۷۲) اس‌یووی که توسط اسپانسر باشگاه تأمین شده، فرگوسن را به سوئیت ویژه برای ناهار قبل از بازی می‌برد.

این روزها دیگر سِرِ الکسِ فرگوسن بازی را از روی نیمکت مربیان دنبال نمی‌کند، بلکه در جایگاه ویژه حضور دارد و از آن نقطه، بازی را تحت نظارت خود قرار می‌دهد (جایگاهی که روزی برای پسری که در دهه ۱۹۴۰ در گوان به دنیا آمده بود، غیرقابل تصور بود). در زمان شروع بازی روی صندلی‌اش که اختصاصاً برای او رزرو شده است، می‌نشیند. این صندلی درست روبه روی جایگاه شمالی (۸۷۳) قرار دارد که بزرگ‌ترین جایگاه در کل بریتانیا به شمار می‌رود. در سال ۲۰۱۱ روی این جایگاه، نام سِرِ الکسِ فرگوسن با حروف بزرگ قرمز حک شده است. فرگوسن دیگر در حین بازی آدامس نمی‌جود، بلکه

هرازگاهی گلویش را صاف می‌کند. او تفکراتش را بروز نمی‌دهد؛ به ویژه مواقعی که یونایتد در روزهای خوبش قرار ندارد، ولی هر زمان که یکی از بازیکنان منچستر یونایتد در حال حمله باشد، با خودش این جمله را تکرار می‌کند: «گلش کن پسر، گلش کن.»

پس از بازی، فرگوسن به سوئیت مخصوص خودش می‌رود؛ جایی که در آن از زرق و برق‌های مرسوم و مجلل خبری نیست؛ مثل مواردی که در استادیوم‌های آمریکایی و یا زمین‌های جدید فوتبال؛ مثل ورزشگاه امارات و ورزشگاه اختصاصی آرسنال دیده می‌شود. این اتاق به اندازه یک کوپه قطار است؛ سه صندلی سیاه در کنار دیوار، یک بار کوچک در گوشه‌ای از اتاق و یک تلویزیون در نزدیکی سقف. گاهی اوقات، در انتهای بازی، در باز می‌شود و مأمور امنیتی ورود یک فرد جدید را اعلام می‌کند.

گاهی نیز، در باز شده و یک چهره آشنا وارد اتاق می‌شود (مجری یک برنامه گفت و گوی زنده، یک ستاره سینما و یا یک بازیکن قدیمی فوتبال). در بعضی موارد افرادی با لباس‌های مرتب در کنار الکس فرگوسن می‌نشینند که برنده یک جایزه در حراجی یا خیریه شده‌اند. این افراد برای گرفتن امضا و عکس، مشتاقانه به دیدار فرگوسن می‌روند.

در پایان، جمعیت اطراف فرگوسن پراکنده می‌شوند که بیشترشان سر الکس را مانند قوم و خویشان اسکاتلندی خود می‌دانند. در این وضعیت، شاید به سختی باور کنیم مردی که یک طرف قضیه ایستاده، کسی است که به مدت بیست‌وشش سال سرمربی تیم منچستر یونایتد بوده (فردی که در پایان دوره مربی‌گری‌اش مفتخر به دریافت لقب «سر» شد). در طول این دوره، فرگوسن صاحب سی‌وهشت جام قهرمانی شد که از این میان سیزده قهرمانی در لیگ برتر و سه قهرمانی در لیگ قهرمانان اروپا بود.

کسانی که وارد سوئیت او می‌شوند، این حقیقت که تحت هدایت فرگوسن، یونایتد بیست بار قهرمان لیگ فوتبال انگلستان شده است و او رهبر درجه یک تیمی است که توانسته رکورد تیم لیورپول را جابه‌جا کند، برای‌شان چندان اهمیت ندارد. اینکه حرفه ورزشی فرگوسن سرشار از قدرت، رهبری و پیروزی بود، چیزی نیست که این افراد را به اولدترافورد می‌کشاند. شاید دوستی باشد که بگویند وقتی در بیمارستان با مرگ دست و پنجه نرم می‌کرده، سر الکس بارها به دیدارش رفته و او را از اندوه نجات داده است. ممکن است همسر بازیکنی قدیمی باشد که فرگوسن به دعوتنامه آن‌ها پاسخ داده و یک بعدازظهر را با آن‌ها گذرانده باشد.

مدیر باسابقه و قدیمی تدارکات منچستریونایتد، آلبرت مورگان، با افتخار یونیفورم باشگاهش را پوشیده و به آرامی در جایی می‌نشیند و رفتاری متین دارد و گاهی اگر لازم باشد کمکی می‌رساند. برادر فرگوسن، مارتین، که به‌عنوان «بهترین استعدادیاب تاریخ» منچستر شناخته می‌شود، احتمالاً آنجا و در کنار نوه‌های سِر الکس حضور دارد. جان رابرتسون، برادر زن الکس فرگوسن، که در روزنامه گلاسکو هرالد (۸۷۴) فعالیت دارد، با همه شوخی می‌کند. در نهایت گفت و گو آغاز می‌شود و همه به گفتن داستان‌ها و شوخی‌های تکراری و ماجراهای شرم‌آور قدیمی مشغول می‌شوند. در مورد ولزی بودن یا نبودن پاتریک مقدس بحث می‌شود و یک نفر نیز تلاش می‌کند تا وضعیت اولیه سنت‌میرن را در اوایل دهه ۱۹۷۰ به‌خاطر بیاورد و همه خیلی زود به قدری سرگرم می‌شوند که تصویر کامل می‌شود.

به ندرت می‌توان کسی را یافت که صلاحیت کمتری نسبت به من برای نوشتن کتابی در مورد فوتبال با همکاری سِر الکس فرگوسن داشته باشد. به‌عنوان یک پسر بچه ده ساله در ولز، در دهه ۱۹۶۰، بزرگ‌ترین موفقیت فوتبالی من، ایستادن در کنار خط زمین در نقش مثلاً «فیزیوتراپ»، یک اسفنج و یک بطری آب در دستم بود تا مبادا یکی از همکلاسی‌هایم صدمه ببیند و نیز از فلاسک‌ها و پرتغال‌های قاچ‌شده‌ای که بین دونیمه می‌خوردند، مراقبت می‌کردم.

اگرچه منچستریونایتد را از زمانی که جام قهرمانی اروپا را برای اولین بار در سال ۱۹۶۸ برد، دنبال می‌کردم و مثل هر بچه مدرسه‌ای نام بازیکنان تیم را از بر بودم، ولی هیچ‌وقت طرفدار سرسخت تیم به شمار نمی‌آمدم. کاپیتان سابق منچستریونایتد، روی کین، من را تنها جزئی از سیاهی لشکر اطراف تیم می‌دانست. زمانی که در سال ۱۹۸۰ برای شروع فعالیت روزنامه‌نگاری در مجله تایم به آمریکا رفتم، همچنان به منچستر فکر می‌کردم، ولی از اواخر دهه ۱۹۹۰ به بعد، نتایج و شرایط یونایتد را با دقت بیشتری دنبال کردم. بخشی از این مسئله ناشی از پخش بیشتر مسابقات از تلویزیون بود. دلیل دیگری که به این بازی کشیده شدم، به علت حواشی و شایعات پیرامون لیگ برتر جزیره بود؛ نقل و انتقالات بزرگ، مشکلات مدیریتی بزرگ، شدت حساسیت شهرآوردهای محلی و همچنین موفقیت‌های دیگری که تیم فرگوسن به دست آورده بود.

به‌عنوان روزنامه‌نگار مجله تایم، در سال ۱۹۸۶ به مؤسسه سرمایه سکویا که یک لیزینگ سرمایه‌گذاری خصوصی در کالیفرنیا بود، پیوستم. در این مؤسسه دو کتاب در مورد شرکت‌هایی نوشتم که رهبرانی مقتدر دارند؛ اولین کتاب در مورد مدیریت چهل ساله لی لاکوکا (۸۷۵) بر شرکت کرایسلر (۸۷۶) بود، دومین کتاب که در سال

۱۹۸۴ منتشر شد، مطالعه‌ای در مورد سال‌های اولیه ظهور شرکت اپل و تأثیر استیو جابز بر این شرکت بود.

با گذشت سال‌ها، به بررسی روش‌هایی علاقمند شدم که با آن یک فرد می‌تواند سازمانی را شکل بدهد و بر آن تأثیر بگذارد؛ به ویژه فردی که اشتیاق خود را برای موفقیت حفظ کرده و قادر است دیگران را برای نمایش بهترین توانایی‌های خود در مدت زمانی طولانی تشویق کند. در اواسط دهه ۱۹۹۰، زمانی که به‌عنوان نماینده مؤسسه سکویا انتخاب شدم، این چالش را بیشتر لمس کردم. همانند هر سازمانی، مؤسسه سرمایه سکویا می‌بایست برای حفظ جایگاه جهانی خود می‌جنگید. درحالی‌که میل به برنده شدن داریم، اما برای لحظه‌ای وانمود نمی‌کنم موقعیت ما شبیه منچستریونایتد است. تأسیس این شرکت در سال ۱۹۷۴ صورت گرفت. در همان سال، دان ولنتاین (۸۷۷) که کارمندی با سابقه در صنعت نیمه رسانا در سیلیکون‌ولی (۸۷۸) بود، اولین همکاری سرمایه‌گذاری شرکت را ترتیب داد. فعالیت و همکاری ما تقریباً دور از انظار عمومی انجام می‌گیرد، اگرچه در سال‌های اخیر اوضاع تغییر کرده و این منطقه مملو از روزنامه نگاران و وبلاگ‌نویس‌ها شده است. امروزه حتی از شبکه اچ‌بی‌او (۸۷۹) با عنوان سیلیکون‌ولی پخش می‌شود.

اگرچه افراد کمی نام مدیران سکویا را می‌دانستند، اما این مسئله در مورد مؤسسين ديگر شرکت‌هایی که با آن‌ها ارتباط داشتیم صدق نمی‌کند. موفق‌ترین این شرکت‌ها مثل؛ اپل، سیسکو، گوگل و یاهو، در تمامی مجلات و رسانه‌ها همیشه در رأس اخبار قرار داشتند؛ یعنی درست مثل تیم منچستریونایتد در مجلات ورزشی. این وضعیت برای سرمایه‌گذاری‌های اخیر در جهان مثل؛ لینکدین (۸۸۰)، ایربی‌ان‌بی، دراپ‌باکس (۸۸۱)، وی‌آی‌پی‌شاپ (۸۸۲) و جی‌دی‌کام (۸۸۳) نیز رخ داده است. سرمایه‌گذاری ترکیبی بازار برای شرکت‌هایی که اولین سرمایه‌گذاری خود را از مؤسسه سکویا دریافت کرده‌اند، حدود یک‌ونیم تریلیون دلار است.

پس از اینکه بازی‌های لیگ برتر انگلستان از تلویزیون آمریکا پخش شد و توانستم بازی‌های منچستر را به‌طور منظم تماشا کنم، کنجکاوی‌ام در مورد مهارت لازم برای تبدیل شدن به رهبری موفق مثل سر الکس دو چندان شد. می‌خواستم بدانم که چگونه موفق شده تا این تعداد قهرمانی را در برابر این همه تیم قدرتمند در ساختار فوتبال باشگاهی جهان به دست آورد. به لطف حضور چارلی استیلیتانو (۸۸۴) که یکی از بنیان‌گذاران فدراسیون فوتبال آمریکاست، من به الکس فرگوسن معرفی شدم. حدود هفت سال پیش، در هتلی واقع در لندن و زمان بازی یونایتد با آرسنال، اولین دور از گفت‌وگوهایم

را با الکس فرگوسن آغاز کردم که در نهایت به شکل‌گیری این کتاب منتهی شد.

با فهرستی از موضوعات مربوط به رهبری، من و الکس فرگوسن گفت‌وگوی خودمان را آغاز کردیم که به سرعت به حوزه فوتبال کشیده شد؛ اینکه فرگوسن چگونه توانسته مزایای کار تیمی را فرای نقشی فردی ارتقا دهد؟ (به ویژه در میان بازیکنان جوان، با دستمزد بالا و بسیار رقابت‌پذیر)، چگونه وی توانسته امید به فردایی بهتر و اشتیاق به بردن را در باشگاهی تزریق کند که قبل از آمدن او در سال ۱۹۸۶، نتوانسته بود به مدت بیست سال جام قهرمانی لیگ قهرمانان اروپا را بالای سر ببرد؟ چگونه وی استعدادها را شناسایی کرده و رشد می‌داد؟ چگونه این استعدادها را حفظ می‌کرد؟ چگونه اهداف را تعیین می‌کرد؟ چگونه افراد را تشویق می‌کرد تا به غیرممکن‌ها دست یابند؟ چه زمانی بازیکنان جوان را مورد حمایت قرار نمی‌داد؟ چگونه بین سطوح مختلف پرداختی‌ها تعادل برقرار می‌کرد؟ چگونه نظم و انضباط را در تیمش حکمفرما می‌کرد؟ چگونه با شکست‌ها و انتقادات مطبوعات و رسانه‌ها روبه‌رو شده و تعادل را در زندگی خود برقرار می‌کرد؟ چه فکری در مورد رقبا و روبه‌رو شدن با تغییرات می‌کرد؟ چگونه احساسات شخصی خود را برای افرادی خاص نادیده می‌گرفت؟ چگونه از خودخواهی جلوگیری می‌کرد؟ نحوه آماده‌سازی، برنامه‌ریزی و برقراری ارتباط وی

چگونه بود؟ و چگونه اشتیاق و اشتیهای خود برای پیروزی را حفظ می‌کرد؟

بسیاری از عادات و راهبردهایی که برای بهترین تیم‌های فوتبالی عینیت دارند، برای هر سازمانی که به دنبال تعالی می‌گردد صدق می‌کند (حتی برای یک مؤسسه سرمایه‌گذاری با فعالیت‌های تجاری مختلف و فعال در قاره‌های متفاوت). مجموعه‌ای وسیع از شباهت‌ها بین زندگی در لیگ برتر انگلستان، به‌عنوان سخت‌ترین رقابت باشگاهی در جهان، و منطقه موجود بین سان فرانسیسکو و سان خوزه (با وسعتی تقریباً برابر با فاصله بین اولدترافورد و آنفیلد) وجود دارد. با این حال شباهت‌های بسیاری بین منچستر یونایتد (سازمانی که سالانه پنجاه شصت بار جلوی چشمان مخاطبان جهانی که بیشترشان خود را کارشناسی خبره می‌دانند، قرار می‌گیرد)، با دنیای متشکل از شرکت‌ها و آژانس‌های دولتی و بزرگ، بیمارستان‌های محلی، گروه‌های استعدادیابی و مراکز اجتماعی وجود دارد.

برای شرکت سکویا، آموخته‌هایی از رهبران دیگر حوزه‌ها و سازمان‌ها، به دو طریق قابل استفاده است؛ اولین مورد به مشارکت سرمایه‌گذاری درونی و شخصی خود شرکت مربوط می‌شود که در آن با بسیاری از چالش‌های سازمانی‌ای مواجه است، که هر شرکت یا سازمانی را برای فعالیت در بالاترین سطح با مشکل روبه‌رو می‌کند. همانند هر سازمان

دیگری، ما با مسائلی پیرامون استخدام، تشکیل تیم‌های کاری، تعیین استانداردها، سؤالاتی در مورد الهام‌بخشی و انگیزه، پرهیز از یکنواختی، ورود رقبای جدید و نیاز همیشگی به احیای سازمان و اخراج افراد بی‌کفایت روبه‌رو هستیم.

دومین مورد به شرکت‌هایی مربوط می‌شود که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم و اغلب اولین شریک تجاری جدی آن‌ها برای کارآفرین‌های مستعد هستیم و معمولاً در اوایل یا اواسط دهه سوم زندگی‌شان به‌سر می‌برند و در مسیری قرار دارند که گاه می‌تواند کل یک صنعت را واژگون کند. در مورد اول، پس از مشاجرات و گفت‌وگوی بسیار، همیشه مسائل مرسوم را می‌توانیم به کار ببریم. در مورد دوم، در جایی که در حکم سهام‌داران اقلیت در شرکت‌هایی با انگیزه و تخیل بالا هستیم، باید بر قدرت متقاعدسازی، انگیزه، مشاوره معقول و شوخ‌طبعی درست متکی باشیم تا به افراد در انجام کارها و تصمیم‌گیری کمک کنیم.

هیچ جای دیگری در دنیا مثل سیلیکون‌ولی وجود ندارد که در آن شرکت‌ها خرابی‌هایی برای صنایع موجود در این منطقه به وجود می‌آورند. من از اوایل دهه ۱۹۸۰ در این منطقه سکونت داشتم. در این منطقه فناوری‌های جدید، تقریباً هر روز شکل می‌گیرند. اکثر آن‌ها با شکست مواجه شده یا تحت سیطره دیگران قرار می‌گیرند.

تنها فناوری‌های بسیار نوین و پیشرفته هستند که به آن‌ها می‌شود اعتماد کرد. بزرگی این فناوری‌ها درست مشابه با بزرگی منچستریونایتد، بایرن مونیخ، رئال مادرید و یا بارسلونا در ورزش فوتبال و از زمان جنگ جهانی دوم به بعد است. در چهل سال گذشته، فهرست غول‌های فناوری بسیار کم بوده، از جمله؛ اپل، سیسکو، اوراکل (۸۸۵)، گوگل، فیسبوک، اینتل (۸۸۶)، مایکروسافت، آمازون، کوالکوم (۸۸۷)، علی بابا (۸۸۸) و تنسنت (۸۸۹) (هرچند پنج مورد آخر در سیاتل، سن دیه‌گو و چین مستقر هستند، نه سیلیکون)

هر دانشجوی رشته بازرگانی، مدیریت یا اقتصاد به خوبی می‌داند که گروه‌های کمی هستند که قابلیت ارتقا در بلند مدت را دارند. همین مسئله در مورد تمامی رستوران‌ها، هتل‌ها، بارها، ناوایی‌ها و اسباب‌بازی‌فروشی‌ها در «های استریت» مصداق دارد که زمانی طرفداران پروپا قرصی داشتند ولی فقط به‌خاطر پایین آمدن استانداردهای‌شان و همچنین تغییر ذائقه، سقوط کردند. دنیای تجارت نیز این موضوع را پیوسته مشاهده می‌کند؛ به‌طوری که در آمریکا، در سی شاخص برتر داو جونز (۸۹۰) در طول زمان فراز و نشیب‌هایی دیده می‌شود. از میان شرکت‌هایی که در سال ۱۹۷۶ در این شاخص قرار داشتند، تنها هفت شرکت باقی مانده است. بعضی از شرکت‌ها مثل کشتی‌سازها و نوردهای فولاد به‌خاطر رقابت‌ها با خارجی‌ها سلاخی

شدند. خرده‌فروشی‌هایی مانند سیزر، بیش از حد به میراث تاریخی خود چسبیده‌اند. شرکت‌هایی که زمانی در صنایع مختلف مثل روزنامه‌نگاری، سینما، رادیو و تلویزیون، تبلیغات و دلالتی املاک بسیار قدرتمند بودند، به دلیل پیشرفت در فناوری از بین رفتند. بسیاری از آن‌ها نیز در نتیجه تصمیمات غلط مدیران نابود شدند چون خود را شکست‌ناپذیر می‌دانستند ولی برعکس به دلیل بی‌کفایتی و خودبزرگ‌بینی شکست خوردند.

برای شرکت‌هایی مثل مؤسسه سرمایه سکویا، این چرخه رشد و افول از اهمیت خاصی برخوردار است چون تجارت ما بستگی به آن دارد. جهان فناوری کمتر از دیگر صنایع اشتباهات رهبران را می‌بخشد چون یک تغییر ناگهانی و بنیادی می‌تواند به سرعت یک شرکت جوان را به موقعیتی برتر رسانده و یکی از رهبران صنعت را نابود کند. زمین دنیای فناوری پر از لاشه‌های سلاخی شده بلند پروازانی است که روزی در بالاترین نقطه قرار داشتند؛ ابزارآلات دیجیتال (۸۹۱)، کامپک (۸۹۲)، دیتا جنرال (۸۹۳)، شرکت کامپیوتری کری (۸۹۴)، سیلیکون گرافیک (۸۹۵)، شرکت توسعه لوتوس (۸۹۶)، پپل سافت (۸۹۷)، نوول (۸۹۸)، سان مایکروسیستم (۸۹۹)، لابراتوارهای وانگ (۹۰۰)، سیبل سیستم (۹۰۱)، بلک بری (۹۰۲)، نوکیا و... این فهرست پایانی ندارد. بنابراین همیشه علاقمند به پی بردن به این حقیقت بودیم که

کدام خصوصیات رهبری باعث تفکیک شرکت‌های به اصطلاح «آکادمیک»، از غول‌های واقعی می‌گردد؛ به ویژه از آن جهت که همیشه فکر می‌کردم تفاوت زیادی بین یک رهبر عالی و یک مدیر خیلی خوب وجود دارد. مدیران باکفایت و هنرمند همیشه به راحتی جذب می‌شوند. بنابراین این همان چیزی است که من در مورد شخصیت یک رهبر واقعی یاد گرفتم) مردی که عادت داشت ژاکتی با برچسب حروف «AF» بپوشد).

زمانی که این مرد بزرگ فوتبال حرفه‌ای را آغاز کرد، رفتاری بهتر از کارگران معمولی از سوی مدیران و سرمربیان تیم‌ها ندید و برای کسانی کار می‌کردند که علاوه بر شغل‌های فلزکاری، کشتی‌سازی، مغازه‌های زنجیره‌ای یا مثل لوئیس ادواردز، سهامدار ارشد باشگاه بین ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ که قصابی داشت، باشگاه فوتبال هم اداره می‌کرد. تفاوت‌های طبقاتی که به دلیل ساختارهای منسوخ در اتحادیه فوتبال عمیق‌تر می‌شد، این فاصله را شدیدتر کرد. الکس فرگوسن اولین بازی خود را در لیگ، در سال ۱۹۵۷ انجام داد؛ زمانی که بازی‌ها برخلاف امروز، با تمام قوا انجام می‌شد. بازیکنانی که برای تیم ملی انتخاب می‌شدند، اغلب تنها از طریق خواندن فهرست ترکیب تیم ملی در روزنامه‌ها، متوجه این مسئله می‌شدند، نورافکن‌ها به تدریج در اطراف زمین‌های فوتبال ظاهر می‌شدند، بازی‌ها به صورت سیاه و سفید از تلویزیون

پخش می‌شدند، تبلیغات در اکثر ورزشگاه‌های انگلستان وجود خارجی نداشت، هواداران بر روی سکوها سیمانی می‌ایستادند، توپ‌ها از چرم ساخته شده و در زمان خیس شدن بسیار سنگین و دردناک می‌شدند، کفش‌ها تا روی مچ پا را می‌پوشاندند، پیراهن و شورت بازیکنان از جنس کتان بود و زمین‌ها به سرعت گل‌آلود می‌شدند و بازی‌ها در حد محلات بودند. در بریتانیا، بازی‌های بین‌المللی اغلب به بازی‌های بین انگلستان، اسکاتلند، ولز و ایرلند محدود می‌شد. فوتبال در قاره اروپا (جام قهرمانی باشگاه‌های اروپا و جام در جام اروپا) شروع شده بود و مسابقات جام اروپا تازه دو سال بود که برگزار می‌شد. اکثر بازیکنان توسط اتوبوس‌های مخصوص باشگاه جابه‌جا می‌شدند و محدودیت دستمزدی که تا سال ۱۹۶۱ برقرار بود، باعث می‌شد حقوق آن‌ها برابر با دستمزد کارگران کارخانه‌ها باشد. فوتبال در آن زمان مخصوص افراد سفیدپوست بود. تا سال ۱۹۷۸ طول کشید تا یک فوتبالیست سیاه‌پوست برای اولین بار در عرصه ملی در کشور انگلستان ظهور کند. سر الکس فرگوسن عمده موفقیت خود را به پیشینه خود از خانواده کارگری در ساحل رود کلاید ارتباط می‌دهد. خاطره استقامت و سرسختی پدرش در کارخانه کشتی‌سازی و شصت ساعت کار در هفته در شرایط سخت و خطرناک، برای او بسیار تعیین‌کننده بوده است. سر الکس فرگوسن همیشه خودش را به‌عنوان یک فرد بیرونی و با ساز

مخالف، یک شورشی بدون جنگ افروزی که از افراد قدرتمندِ اطراف خود بیزار بوده، در نظر گرفته و شادترین لحظات خود را زمانی می‌دانسته که در کنار خانواده و دوستان دوران کودکی‌اش قرار داشته است. با وجود اینکه فرگوسن به شدت اهل رقابت بوده و به سادگی گذشته را فراموش نمی‌کند، نمی‌توان او را فردی بدطینت دانست. او با تمامی سرمربیان دارای نوعی حس همدردی است چون تمامی آن‌ها با چالشی مشترک روبه‌رو هستند؛ رفتار غیرقابل پیش‌بینی مالکان باشگاه که در یک لحظه آن‌ها را اخراج می‌کنند. فرگوسن پس از بازی نهایی‌اش در اولدترافورد به مشکلات تیم اشاره داشته و جلوی استادیومی پر از جمعیت اولدترافورد اعلام کرد که دارن فلچر بازیکن خط میانی باشگاه، پنج سال است که از کولیت معده رنج می‌برد و پل اسکولز دیگر بازیکن خط میانی بعد از هفتصد بازی برای باشگاه و فرار از رسانه‌ها و توجهات عموم، قصد بازنشستگی دارد.

شاید خود سِر الکس از این برجسب خوشش نیاید ولی او تمام عمر، طرفدار حزب کارگر بریتانیا بوده ولی ذاتاً یک محافظه‌کار بود. او فردی خود ساخته، طرفدار صداقت و وفاداری، متنفر از چاپلوسان و متملقین و همچنین افراد پولداری است که با خودخواهی تمام، برای دیدن یک بازی، پول خود را به رخ دیگر هواداران می‌کشند. با وجود سختی‌های بسیار در زندگی، سِر الکس احساس می‌کند که در مقایسه با

معدن کاران، کشاورزان، ماهی گیران، کارگران میادین نفتی، کارگران بخش فولاد و کشتی سازی، زندگی راحت تری داشته است. فرگوسن ذاتاً فردی خوشبین بوده و گرچه هنوز خوش ذوقی مربوط به دورانی که دو بار را مدیریت می کرد، در درونش وجود دارد، ولی مثل برادرش آن قدر سرخوش نیست که تمایل داشته باشد تا با هر غریبه ای زیاد خودمانی شود.

با وجود اینکه سر الکس دنبال راحتی در زندگی بوده و از منظر استانداردهای مرسوم، فردی ثروتمند به شمار می آید، ولی هیچ وقت فردی زیاده خواه نشان نداد و به دنبال خرید بزرگ ترین خانه ها و یا جمع آوری کلکسیونی از ماشین های لوکس و زیبا نبود. در مقایسه با ستاره های امروزی دنیای فوتبال، فرگوسن و همسرش زندگی آرام و محترمانه ای دارند. اگرچه کتی هرگز در بازی های برگزار شده در اولدترافورد حضور نداشته، ولی همیشه از مبارزات همسرش در زمین فوتبال با خبر بود.

سر الکس استعدادی فوق العاده در به خاطر سپردن اعداد، برخوردها و افراد دارد؛ امری که باعث می شود تا مشاهداتی بسیار دقیق از اطرافش داشته باشد. اگر از او در مورد نتیجه مسابقاتی که چندین دهه پیش برگزار شده پرسید، نه تنها نتیجه نهایی بازی بلکه نام اکثر افراد ترکیب تیم، تعویض ها و نحوه به ثمر رسیدن گل ها را نیز توضیح

می‌دهد. او با اطمینان و سریع، تمام بازی‌های هفتگی لیگ برتر را برایتان یادآوری می‌کند. سر الکس به دقت قیمت بازیکنانی را که خرید و فروش کرده به‌خاطر می‌آورد. او همچنین حافظه بسیار دقیقی برای مبلغ شرط‌بندی که بر روی اسب‌هایی (مانند هری وایکینگ یا چپتر و روس) کرده بود را به‌خاطر دارد یا می‌داند برای یک بطری نوشیدنی پتروس محصول سال ۱۹۸۶ یا ساسی کایای ۱۹۹۳ چقدر هزینه کرده است. گاهی اوقات با بیان این قیمت‌ها و معامله‌هایی که در آن‌ها به نوعی شکست خورده، چهره‌اش در هم می‌رود. می‌توان به راحتی تصور کرد که اگر سر الکس وارد هر حوزه دیگری می‌شد، به راحتی به موفقیت‌های چشمگیر دست می‌یافت؛ هدایت یک اتحادیه تجاری، مدیریت زنجیره‌ای از خرده فروشان، هدایت یک آژانس هواپیما و یا (اگر سیلیکون در دهه چهل و پنجاه در گلاسکو یا ادین‌بارو تأسیس می‌شد) تأسیس یک شرکت استارت‌آپ.

سر الکس توانایی شگرفی در یادآوری اسامی هتل‌هایی داشت که همراه با همسرش به آنجا می‌رفت و در گفتن اسامی فرزندان دوستانش نیز قدرت بالایی داشت. وی در مورد یادگیری مسائل از دیگران معمولاً با احتیاط برخورد می‌کرد. طرفداران قدیمی فوتبال ممکن است حرکات احساسی وی را در کنار زمین به‌خاطر بیاورند، و حتی خبرنگارانی که با وی در ارتباط بودند ممکن است به عصبانیت‌های ناگهانی و گاهگاه

سِر الکس نسبت به خودشان اشاره داشته باشند. اما در کل او رفتاری مهربانانه با عکاسان و طرفدارانی داشت که به دنبال گرفتن امضا بودند. او کلماتی مؤدبانه به افرادی می‌گفت که در زمان شام در رستوران مزاحم او می‌شدند و یا در خیابان جلوی او را می‌گرفتند. تعجبی ندارد که برای سال‌ها به دنبال گمنامی در نیویورک بود و آنجا آپارتمانی هم دارد.

الکس فرگوسن دوست دارد تا در هر مسابقه‌ای برنده شود. وی به شراب قرمز علاقه دارد و هرگز ویسکی که محصول کشور خودش است را نمی‌نوشد. در پانزده سال اخیر، در هتلی مشخص در جنوب فرانسه اقامت داشته و تمامی خدمه آنجا را به نام کوچک‌شان می‌شناسد و از تلاش و دقت صاحب هتل بسیار لذت می‌برد.

سِر الکس عضو گروه‌های متعددی است (خانواده خودش، یادگاری اعضای گوان، گلاسکو، اسکاتلند و منچستریونایتد). وی همیشه احساس می‌کند که به طبقه کارگر تعلق دارد و همواره به یاد صبح‌های سرد اسکاتلند است؛ جایی که به‌عنوان یک ابزارساز مشغول به فعالیت بود و باید دور ماشین‌تراش چند دستمال می‌پیچید تا از سرما یخ نزند. سِر الکس فرگوسن از سال ۱۹۸۶ تا ۲۰۱۳ سرمربی منچستریونایتد بوده ولی هرگز خود را به‌عنوان مدیر ارشد سازمان در نظر نگرفت (یعنی عنوان متناظر در جهان کسب و کار). از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰،

این سمت در اختیار مارتین ادواردز بود. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ این سمت در اختیار پیتز کنیون و از ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳ در اختیار دیوید گیل قرار داشت. سِر الکس، دیوید گیل را همانند برادر خونی خود می‌دانست.

این مسئله ممکن است غیرمعمول به نظر برسد ولی سِر الکس، برخلاف بسیاری از افرادی که موفقیت را در رأس سازمان تجربه می‌کنند، در مورد موقعیتش هیچ‌وقت تردید پیدا نکرد. وی می‌دانست که کارمندی ساده است. اصلاً در این خیال باطل غرق نشد که فردی است که منچستریونایتد را به وجود آورده است. سِر الکس به خوبی می‌دانست که به باشگاهی با تاریخچه‌ای غنی آمده و دارای افتخارات متعددی است. او هرگز تصور نمی‌کرد که در پایان دوره حضورش در منچستریونایتد مجسمه‌ای برنزی از وی برای مشاهده عموم مردم، در خارج از اولدترافورد نصب گردد. بعید می‌دانم که حتی در تنهاترین لحظات زندگی‌اش به این فکر کرده باشد که منچستر را به‌طور انفرادی شکل داده است. وی از آن‌گونه مدیران نیست که در موفقیت‌هایش غرق شده و در برابر همه جبهه بگیرد و هیچ‌کس را در حد خود نداند. فرگوسن بر همه‌چیز در داخل زمین احاطه داشت، بخش عمده هزینه‌های باشگاه را تحت نظر داشت و مسئولیت اکثر پرداختی‌های باشگاه به بازیکنان و کارمندان را بر عهده گرفته بود. تولید درآمد

(مذاکرات در مورد حق پخش تلویزیونی، فروش اسپانسرها، تعیین قیمت بلیت و تورهای بین‌المللی) و مدیریت تبلیغات، آگهی‌ها، محافظت از سیستم‌های مالی و روابط انسانی جز وظایف بخش تجاری باشگاه و تحت نظارت مدیر ارشد قرار داشت. بخش تجاری بر مبنای عملکرد تیم در زمین عمل می‌کرد. رشد ارزش باشگاه (از بیست میلیون پوند در سال ۱۹۸۹ در زمان حضور مارتین ادواردز تا یک میلیارد و نهصدوسی میلیون دلار در زمان حاضر) بدون شک به سر الکس فرگوسن مربوط می‌شود. با وجود مشکلات زیاد در زمان سرمربی‌گری، کنترل فرگوسن بر رختکن تیم (بازیکنان، مربیان، تدارکات و کارمندان بخش ورزشی و پزشکی) کاملاً سازماندهی شده بود. این حقیقت که هنوز بازیکنان قدیمی و بازنشسته تیم، الکس فرگوسن را با لقب «رئیس» صدا می‌زنند معنای بسیاری دارد. به قول رگی جکسون (۹۰۳)، یکی از پادشاهان بیسبال آمریکایی در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، سر الکس فرگوسن در حکم قاشقی بود که همه محتویات را با هم قاطی می‌کرد.

دیگر سازمان‌های تجاری مسئولیت‌های اجرایی را به روشی مشابه با منچستر یونایتد تفکیک ساخته‌اند. یک آژانس تبلیغاتی و یا سالن مد را در نظر بگیرید که در آن الهامات و پیشروی‌ها از ابداعات و تخیل مدیری خلاق نشأت می‌گیرند، ولی در آن مسائل تجاری توسط یک

مدیر ارشد به اجرا در می‌آید. روزنامه‌ها و مجله‌های گذشته را به‌خاطر آوردید که در آن‌ها ستون‌های سرمقاله تحت نظر سردبیرها بوده و فروش اشتراک و تبلیغات در حوزه اختیارات مدیر ارشد سازمان بود. شرکت‌های فیلم‌سازی را در نظر بگیرید که در آن‌ها کارگردان‌ها همیشه در تکاپو و مشاجره با مردانی کت و شلوارپوش قرار دارند. در حوزه هنر، افراد فعالی قرار دارند که همگی تحت سایه مدیریت ارشد قرار دارند. اگر منچستریونایتد یک شرکت در سیلیکون‌ولی بود، لقب سر الکس احتمالاً طراح ارشد و یا معمار ارشد می‌بود و دیوید گیل نیز به‌عنوان مدیر ارشد تجاری شناخته می‌شد.

بعضی از افراد (به ویژه از دنیای تجارت، آژانس‌های عمومی بزرگ و یا ارتش) به منچستر نگاه کرده و به این نتیجه می‌رسند که مربی‌گری باشگاه فوتبال کاری ندارد. اگر این گونه باشد، این افراد چالش روبه‌رو شدن با مشکلات فیزیکی و ذهنی پیش‌بینی نشده برای یک برند جهانی را نادیده گرفته‌اند. اگرچه اعتبار یونایتد بسیار گسترده است (و به لطف توسعه موبایل و تلویزیون‌های ماهواره‌ای حتی طرفدارانی در دورافتاده‌ترین نقاط دنیا مثل بوتان (۹۰۴)، دی جی بوتی (۹۰۵) و یا بلیز (۹۰۶) دارد)، گستره فعالیت تجاری و گردش مالی آن در مقایسه با شرکت‌های فعال در سیلیکون و یا دیگر شرکت‌های بزرگ دنیا بسیار کوچک و پیش‌پا افتاده به‌نظر می‌رسد. میزان درآمدهای باشگاه در

آخرین سال مالی اش برابر با چهارصد و سی و سه میلیون دلار بود که این رقم معادل با درآمدی است که شرکت اپل و یا گوگل به ترتیب در عرض سی ساعت و چهار روز به دست می‌آورند. این باشگاه تنها در یک منطقه کار کرده و در قاره‌های مختلف دارای شعبه‌های خاصی نیست. فرصت‌های توسعه‌ای باشگاه در محدوده خاصی قرار دارد. استادیوم اولدترافورد دارای هفتاد و پنج هزار هفتصد و سی و یک صندلی بوده و دارای بزرگ‌ترین زمین فوتبال در کل بریتانیا است. قراردادان تعداد بیشتری بازی در طول یک سال در این زمین امکان‌پذیر نیست، وقتی که بدانیم در طول سال، سی و هشت بار برای بازی‌های لیگ برتر، جام حذفی و بازی‌های لیگ قهرمانان، این زمین برای بازی‌ها آماده می‌گردد. در این بین باید بازی‌های دوستانه و بین‌المللی و خیریه پیش فصل را نیز در نظر گرفت. سهم درآمد تلویزیونی منچستر که تا قبل از تأسیس لیگ برتر اصلاً وجود خارجی نداشت، براساس عملکرد تیم تغییر می‌کند، یعنی درست همانند دیگر منابع درآمد: فروش بلیت، اجاره جایگاه‌های ویژه و اسپانسر و فرصت‌های تجاری. همانند اکثر دیگر امتیازهای تجاری، منچستریونایتد با معیارهای سرمایه‌گذاری وارن بافت همخوانی ندارد و عملکرد آن غیرقابل پیش‌بینی است، به بازده‌های سرمایه‌ای بالا نیاز دارد و هیچ سرپوشی بر هزینه‌ها وجود ندارد.

فاصله‌ی زیادی بین تعداد هواداران منچستریونایتد و دیگر باشگاه‌های برتر در لیگ جزیره و تمامی دیگر باشگاه‌ها در کل بریتانیا وجود دارد. تفاوت فاحش در تعداد طرفداران بیانگر موفقیتی است که در فوتبال، همانند هر فعالیت سازماندهی شده دیگر، ثمره پیروزی‌های تیم می‌باشد. منچستریونایتد ممکن است صندلی‌های خود را در هر بازی تا هفتادوپنج هزار نفر پر کند (ورزشگاهی در سطح بین‌المللی با نام تئاتر رویاها)، ولی در دیگر باشگاه‌ها این مقدار ممکن است به پانزده تا بیستوپنج هزار نفر برسد. بنابراین، اگرچه منچستریونایتد احتمالاً عملکردی مناسب در این زمینه دارد، ولی اجرای درست آن مستلزم تلاش زیادی است. اجرای مستمر و طولانی مدت این روند با استانداردهای بالا بسیار دشوار خواهد بود. حفظ این استاندارد برجسته اصلاً به شانس ربطی ندارد.

همین تفاوت بین برندگان و بازندگان دنیای فناوری نیز وجود دارد. در این عرصه، شرکت برتر و پیشرو سهم عمده بازار را به خود اختصاص می‌دهد (از منظر مشتریان، سودها، جریان نقدی پول و ارزش بازار). شرکت آی.بی.ام را در رأس تجارت کامپیوترهای بزرگ در نظر بگیرید، شرکت اینتل در عرصه ریزپردازنده‌ها پیشروی تمامی شرکت‌هاست، مایکروسافت با عرضه نرم‌افزار کامپیوترهای شخصی در تمامی مناطق دنیا نفوذ کرده است، شرکت ای‌بی در حوزه معامله‌های آنلاین برترین

شرکت به شمار می‌رود، گوگل در حوزه جستجو و شرکت فیسبوک در حوزه شبکه‌یابی اجتماعی در رتبه اول قرار دارند. پس از آن‌ها البته شرکت اپل وجود دارد شرکتی که ساختار انحصاری ندارد، طراحی و ساخت آن وحشتناک است و از همه رقبا پیش گرفت (امری که موفقیت آن را برجسته‌تر می‌سازد).

رقبای حاضر در لیگ برتر انگلستان، در مقایسه با رقابتی که مؤسسان شرکت‌های فناوری در ارتباط با دعاوی حقوقی، دست‌یابی به سودهای بیشتر و حمله و دستبرد به اسرار تکنولوژیکی یکدیگر دارند، بسیار آرام و متین به نظر می‌رسند. شاید این طبیعی به نظر برسد چون برنده این مسابقات در حوزه فناوری (که در آن تمامی رهبران به دنبال حقوق انحصاری خود هستند) تمامی امتیازات و منافع در حوزه فروش حق پخش تلویزیونی، بلیت، کالاهای تجاری، آبجو و حتی پول فروش ساندویچ هات داگ (از جمله سس قرمز و خردل) را درو می‌کند. مایکروسافت، اینتل، آمازون، بلومبرگ، گوگل، اپل، فیسبوک، اوراکل، کوالکوم (۹۰۷)، علی بابا، بایدو (۹۰۸)، تنسنت (۹۰۹)، سیسکو و ای‌بی (۹۱۰) همگی به این نکته اشاره دارند و اگر هر کسی فکر کند که فضای رقابت در کالیفرنیا داغ است، باید به کشور چین برود تا بفهمد معنای واقعی رقابت چیست. مؤسسان بسیاری از این شرکت‌های فناوری خیلی زود یاد می‌گیرند که باید با رقبای خود در

بعضی موارد به توافق برسند. لری الیسون که مؤسس شرکت اوراکل است، با بیان اینکه تصمیم دارد تا مدیر ارشد شرکت پیپل سافت (۹۱۱) را بکشد، احتمالاً شوخی نمی‌کرد؛ شرکتی که او بعد از درگیری شدید دوساله بر سر تصاحبش در سال ۲۰۰۵ آن را به دست آورد.

با وجود تفاوت‌ها در لحن صحبتی که بین این دو دنیا وجود دارد، نوشتن کتاب رهبری با سرِ الکس فرگوسن باعث شفاف شدن دو مسئله گردید؛ اولین مورد این است که سرمربی یک تیم فوتبال حرفه‌ای و همچنین فردی که در یک شرکت سرمایه‌گذاری با تمایل برای سرمایه‌گذاری تجاری پرمخاطره فعالیت دارد، هر دو چیز مشترکی را دنبال می‌کنند (هر دو با احتمالات جوانی دائمی فعالیت می‌کنند). هر دوی این افراد به دنبال نظم خاصی در سازمان خود بوده و دنبال کردن موفقیت و هدایت بازار در باطن آن‌ها قرار دارد و تحت محدودیت هیچ چیزی قرار نمی‌گیرد (سرعت رشد کم و یا اندازه کوچک شرکت و همچنین تغییر گسترده بازار). بخشی از کندی نرخ رشد به دلیل سقوط پول است، ولی بیشتر آن به دلیل تغییرات وسیع بازار است. همچنین مزیت دیگری برای هر دوی ما وجود دارد که برای تیم فوتبال معرفی بازیکنان جوان است و برای شرکت نیز برقراری ارتباط مداوم با شرکای جوانی است که مشتاقند با ایده‌ای تازه، کسب و کاری راه بیندازند. سرمربی و سرمایه‌گذار با چالش‌های پیش روی خود در نتیجه

وجود محصولات قدیمی و بازیکنان مسن آشنایی کامل دارند. همیشه این شانس وجود دارد تا بخش زیبا و درخشنده جوانی را در زندگی در اختیار داشته باشیم.

دومین نکته‌ای که مشخص است، مبانی رهبری است که دائمی بوده و هیچ محدوده زمانی خاصی را به خود نمی‌گیرند. مسئله اصلی یادگرفتن فهرستی از مبانی رهبری نیست (کاری که هر نابغه چهارده ساله‌ای می‌تواند انجام دهد)، بلکه داشتن دانش، انگیزه و قدرت برای اجرای آن‌ها اهمیت دارد. اگر از الکس فرگوسن در مورد راه رسیدن به موفقیتش را بپرسید، اساس روش مدیریت و رهبری خود را در سه کلمه بیان می‌کند: آماده‌سازی، پشتکار و صبر. اگر او را مجبور کنید تا یک کلمه دیگر را انتخاب کند، خواهد گفت: انسجام.

خصوصیات زیادی وجود دارد که یک رهبر برتر را از یک سرمربی خوب متمایز می‌سازند. هر دو ممکن است کار را به خانواده و دوستان خود ترجیح دهند، زمان کمی را بخوابند و پروازهای طولانی مدت را تحمل کنند. اگر دقیق‌تر نگاه کنید پی می‌برید که رهبر خوب دارای خصوصیتی حیاتی و غیرمعمول است (او همانند یک مالک فکر کرده و عمل می‌کند و یا فردی که تجارتي در معرض خطر را در اختیار دارد). یافتن این ویژگی در میان افرادی مثل الکس فرگوسن که در شرکتی خاص استخدام می‌شوند دشوار است، اگرچه در سیلیکون‌ولی،

این حس مالکیت طولانی مدت یک نقطه عطف مجزا برای برترین مؤسسان است. این گونه افراد هرگز در مورد احتمالات تجاری بی توجه نبوده و همیشه هدفی بزرگ تر را در ذهن دارند. نگرش و راهبرد آنها در واقع جهانی است مجزا از باقی افراد که خود را رأس هرم می دانند، می باشند.

رهبر بزرگ دارای شهامت زیادی است، از اتخاذ تصمیمات بحث برانگیز و غیرقابل قبول ابایی ندارد و اعتماد به نفسی راسخ در فعالیت هایش دارد. او حسی مشخص از هدف نهایی خود داشته و قادر است تا آن را به دیگران انتقال دهد. با وجود دشوار بودن فعالیت های تجاری این رهبر، وی قادر است تا آن را برای دیگران به درستی شرح دهد. یک رهبر بزرگ، فهرستی طولانی از دستورات را به زیردستان خود ارائه نمی کند بلکه در عوض تنها دو یا سه هدف را برای دنباله روهای خود مشخص می کند. این فرد دارای صبر و شکیبایی زیادی بوده و تلاش زیادی می کند تا خشم خود را فرو خورد. این فرد تمامی افراد را تحت بررسی قرار داده و در صورت کم کاری و سستی هیچ ترسی برای کنار گذاشتن آنها ندارد. یک رهبر بزرگ آماده پذیرش قضاوت دیگران نسبت به خودش است، از تفویض قدرت به دیگران ترسی ندارد، از مدیریت خرد پرهیز می کند و هرگز به دنبال سیطره بر گفت و گوها و تحمیل عقاید خود نیست. یک رهبر بزرگ می داند که موفقیت از طریق

اتخاذ تصمیمات درست به دست می‌آید و نه از طریق تلاش برای مشارکت در اتخاذ تعداد زیادی تصمیمات نادرست. این فرد به این مسئله آگاه است که در سازمانش افرادی قرار دارند که قابلیت بیشتری از او در انجام بعضی از امور دارند. این رهبر لذت بیشتری را از موفقیت‌های سازمانی می‌برد تا موفقیت‌های شخصی، منافع زیادی را برای خود طلب نمی‌کند، با پول سازمان مثل پول شخصی‌اش برخورد می‌کند و هیچ نیازی برای برتری در زمینه تخصیص هزینه‌ها نمی‌بیند. به حرف‌های دیگران به خوبی گوش فرا می‌دهد، در زمان عصبانیت سعی می‌کند خودش را کنترل کند، از نداشته‌های خود به خوبی آگاه است و بسیار متواضع است. اگر کار خود را به درستی انجام دهد هیچ فخری به دیگر اعضای سازمان نمی‌فروشد. هیچ‌وقت نیازی نمی‌بیند تا از نظر همه دوست داشتنی به نظر برسد. به محض پی بردن به پایان یافتن کارایی سازمانی‌اش، قدرت را به دیگران واگذار کرده و زندگی را برای جانشینانش تلخ نمی‌کند.

این موارد را با سرمربی قابل‌مقایسه کنید که موقعیت خود را از طریق تلاش فراوان، رفتارهای سیاستمدارانه و همکاری متعادل به دست آورده است. این فرد با توجه به موقعیتی که سال‌های زیادی به دنبال آن بوده، بر درست بودن تمامی مسائل تمرکز دارد، از توهین به دیگران پرهیز می‌کند، از اتخاذ تصمیمات دشوار دوری می‌کند، اجازه می‌دهد

تا استراتژی‌هایش توسط دیگران دیکته شود و تلاش می‌کند تا همدردی و همراهی اطرافیان را به دست آورد. در زمان بازنشستگی، سازمانش متفاوت‌تر از قبل خواهد بود. البته در این وضعیت لازم نیست دستاوردی بزرگ در کار باشد.

یک رهبر بزرگ دارای دو ویژگی برجسته است که او را از دیگر رهبران متمایز می‌سازد؛ اولین مورد متعهد به کار و وسواس است. افراد وسواسی که فکر می‌کنند هیچ کار دیگری را در زندگی بلد نیستند همیشه زندگی خود را بسیار ارزشمندتر از دیگران می‌بینند چون انتظار زیادی از آن‌ها نمی‌رود. برای افرادی مثل الکس فرگوسن که هدفی خاص را دنبال می‌کنند، هیچ مرزی بین زندگی و کار وجود ندارد. این افراد زندگی خود را نیز به درستی هدایت می‌کنند تا اینکه احساس کنند باید در محیط کار مورد احترام قرار گیرند.

افراد متعهد خیلی راحت وظایف سازمانی خود را به انجام می‌رسانند؛ یعنی درست در تضاد با فردی که به زحمت در سازمان باقی‌مانده و اصل بقا را در محیط سازمانی به نمایش می‌گذارد. برای این گونه افراد رسیدن به ثبات در بعضی مسائل بسیار راحت است (تلاش، قطعی‌گرایی، انگیزه و جاه‌طلبی). زمانی که به کار خود بسیار علاقه داشته باشید به راحتی می‌توانید موانع، مشکلات و خستگی‌های کاری را

تحمل کنید (حسی که مدیران معمولی به ندرت با آن روبه‌رو می‌شوند).

دومین ویژگی یک رهبر خاص ظرفیت او برای تعامل با افراد مختلف است. این رهبران قادرند تا سطوحی باورنکردنی از عملکرد و تعهد را از همکاران و کارمندان خود بیرون بکشند. بخشی از این مسئله از طریق تعیین موارد فردی به دست می‌آید ولی عمده آن از طریق درکی درست از شخصیت کارمندان و همدردی با افراد در زمان روبه‌روشدن با شرایط دشوار قابل دسترسی خواهد بود. این مدیران قادرند تا صمیمیت و جاه طلبی را با یکدیگر ادغام کنند.

گوش دادن به صحبت‌های الکس فرگوسن و مشاهده رفتار او با دیگران، مشخص می‌سازد که یک نوع همکاری و انعطاف‌پذیری غیرمعمول بین او و دیگر اعضای باشگاه یونایتد وجود دارد. نیاز برای موفقیت در ساختار باشگاه ریشه دوانده است. این مسئله نوعی شکیبایی ویژه است که در نتیجه مشکلات، موانع، ترس از شکست، استهزا توسط افراد بیرونی سازمان و همچنین شرمندگی فردی اعضای سازمان به وجود آمده است. این مسائل همگی مبانی ساختاری مورد نیاز افراد کارآفرین و همچنین افرادی بوده که من آن‌ها را همواره مورد ستایش قرار داده‌ام. در حدود ده سال پیش، یک بخش به وب سایت سکویا اضافه کردم و در آن کاراکتر افراد مورد نیازمان را به‌طور کامل شرح دادم.

بعضی از ویژگی‌های مورد اشاره این‌ها بودند: روحیه‌های خلاق، مصمم، دارای هدف، خستگی‌ناپذیر، جسور، تفکرات مستقل، مبارزه جو، باورهای حقیقی. مطالعه مجدد این موارد باعث می‌شود تا فکرکنم که این‌ها همان دستورالعمل‌های مطرح شده برای استعدادیاب‌های منچستریونايتد هستند.

سیلیکون‌ولی مملو از مثال‌هایی از این دست است. جری یانگ، مؤسس یاهو، یکی از این موارد است. پدر جری در زمانی که جری تازه راه افتاده بود از دنیا رفت، در نتیجه همراه با مادر و برادر کوچک‌تر از تایوان به ایالات متحده آمدند. وی در آن زمان ده سال داشت و اصلاً به زبان انگلیسی آشنایی نداشت. سرگئی برین که مؤسس شرکت گوگل است، و جان کوم که مؤسس شرکت واتس‌آپ است، سرنوشتی تقریباً مشابه با جری داشتند. سرگئی و خانواده‌اش از شوروی برای فرار از تعقیب کیفری مذهبی خارج شدند و جان کوم و مادرش نیز در سال ۱۹۹۲ از اوکراین فرار کردند. تأثیر اصلی در این است که در فوریه ۲۰۱۴ شرکت فیسبوک با مبلغ نوزده میلیارد دلار شرکت یاهو را از جان خرید. اما محل انجام این معامله هم جالب توجه است. جان قرارداد را دقیقاً بیرون اداره سابق رفاه اجتماعی در منطقه‌ای با نمای کوهستان امضا کرد؛ جایی که او به همراه مادرش خاطره در صف ایستادن‌های طولانی را در آنجا برای گرفتن کوپن هفتگی با خود

داشتند. منظورم این نیست که محرومیت دوران بچگی نیازی برای موفقیت افراد کارآفرین است چون کودکان خانواده‌های طبقه متوسط جامعه نیز در میان کارآفرین‌های موفق عرصه فناوری قرار دارند (بیل گیتس از مایکروسافت، مارک زاکربرگ از فیسبوک و ایون اسپیگل از اسنپ چت). موفق‌ترین فعالیتهای نوپا همگی از یک فرد مهاجر یا یک آمریکایی اصیل تشکیل شده‌اند یا کسی که شرایط سختی را پشت سر گذاشته است.

اکثر کارآفرین‌ها، به ویژه در سیلیکون‌ولی، خود ساخته هستند. این افراد محصول مدارس تجارت نبوده و عمده آن‌ها اصلاً در هیچ شرکت بزرگی کار نکرده بودند. این افراد خودشان به شخصه ساختار وجودی خود را شکل دادند. هیچ‌کس هیچ آموزشی به آن‌ها در مورد فعالیتهایشان نداد ولی، مثل الکس فرگوسن، محصول وسواس و تعهد خود هستند. دلیل پدیدار شدن رهبرانی با صورت‌های معصوم و کودکانه در سیلیکون‌ولی این است که این افراد زودتر از هر کس دیگری به استعداد ذاتی خود پی برده و آن را شکوفا کردند. حوزه‌های مورد علاقه این رهبران جوان به سرعت رشد کرده و از زیر رادار شرکت‌های بزرگ فرار کرده‌اند. این مسئله در مورد نرم‌افزار کامپیوترهای شخصی، پیام رسانی موبایلی، نرم‌افزار اشتراک فایل، پخش موسیقی، استفاده از تاکسی‌های رادیویی و کرایه اتاق خواب‌های

مختلف مصداق دارد. همانند الکس فرگوسن، این مؤسسان یاد می‌گیرند تا در محیط کار قدرت رهبری خود را به نمایش بگذارند.

درعوض، سر الکس فرگوسن، قبل از اینکه بخواهد در ساختار تحصیل و مدرسه ادغام شود، عرصه فوتبال را انتخاب کرده بود (جایی که تغییرات به آرامی صورت گرفته و تکنیک‌های تجارت شناخته شده هستند). این بدان معناست که برای فرگوسن (و تمامی سرمربیان برتر در عرصه فوتبال)، در مقایسه با مؤسسان جوان فعال در سیلیکون‌ولی که بر شناسایی پیشرفت‌های نوآور و خط‌شکن تمرکز دارند، کسب تجربه و دانش لازم برای هدایت تیم مدت زمان طولانی‌تری را به خود اختصاص می‌دهد. وقتی فرگوسن وارد منچستر یونایتد شد، دوره بازیکنی خود را تمام کرده بود و به مدت دوازده سال در عرصه مربی‌گری در باشگاه‌های اسکاتلند تجربه کسب کرده بود. وی سی سال برای رسیدن به این موقعیت خود در اولدترافورد تلاش کرد. با این حال فارغ از اولدترافورد یا کوپرتینو، استادی و خبرگی در یک حوزه خاص، پیش نیاز رهبری درست است، چون این مسئله اساس تعهد و رسیدن به قدرت لازم برای هدایت دیگران خواهد بود.

همانند الکس فرگوسن، مؤسسان فعال در سیلیکون‌ولی بر چشم‌ها، گوش‌ها و غریزه خود تکیه دارند. برای این افراد، هدف اصلی شناسایی مسائل درست و ابتکاری و کناره‌گیری از تمامی قراردادهای رسوم دست

و پاگیر است. این افراد اصلاً علاقه‌ای به ساختار و طبقه‌بندی سازمان‌های بزرگ ندارند، ولی در نهایت مجبور می‌شوند تا برای شرکت خود بعضی از این عادات را به کار بگیرند. این مؤسسان سؤالات متعددی را برای خود مطرح می‌کنند. این افراد مطالعات مختلفی در حوزه‌های متفاوتی دارند. با بزرگ شدن این شرکت‌ها و جلب توجهات به سمت خود، مرزهای این افراد نیز توسعه می‌یابد. افراد موفق و با تجربه تلاش می‌کنند تا با این افراد جوان تماس داشته باشند. وارن بافت برای برقراری ارتباط با بعضی از مؤسسان جوان فعال در سیلیکون‌ولی شناخته شده است. مدیران بازنشسته معمولاً از این ماجراجوهای برجسته و انقلابی استقبال می‌کنند. آن‌ها را به ویلای خود در کالیفرنیا یا پالم اسپرینگر دعوت می‌کنند. در هر صورت انگیزه نهایی عطش سیری‌ناپذیر برای دانش است.

این افراد از جستجوی مسائلی که از نظر خودشان منطقی به نظر می‌رسد و نادیده گرفتن مخالفت دیگران ابایی نداشته و شرکت خود را به یک موفقیت محض تبدیل می‌کنند (همانند یونایتد در زمان رهبری الکس فرگوسن): اپل محصول کمالی شاعرانه و بی‌نقص است، اوراکل یک رقیب جاه طلب با گرایشی به سمت کسب درآمد بالاست، گوگل تعمیمی از یک نابغه دانشگاه استنفورد است، اینتل موفقیتی از دقت مهندسی و آمازون نیز تعمیم از قدرت محاسباتی است. در این

مسیر مشکلات متعدد، اشتباهات زیاد، تغییرات مدیریتی، محصولات ناقص و درگیری‌های شدید وجود دارد.

بزرگ شدن و به‌طور همزمان تأسیس یک شرکت و تلاش برای تبدیل شدن به یک رهبر کاری، بسیار دشوار است. بیل گیتس، مارک زاکربرگ (۹۱۲)، لری پیج، جف بزوس (۹۱۳)، لری الیسون (۹۱۴)، الون ماسک (۹۱۵) و تعداد بیشتری از افراد، همگی از لحاظ سنی، حدود یک دهه زودتر از الگس فرگوسن به مدیران ارشد شرکت خود تبدیل شدند. این مدیران همگی محصول دوران کودکی و سرگرمی‌هایی خود هستند که به یک انگیزه و در نهایت، اساس فعالیت تجاری تبدیل شدند. هیچ‌کدام تیم مدیریت شکل نداده، با مشتریان تماس نگرفته، با تأمین‌کنندگان سروکار نداشته و یا قراردادی را ثبت نکرده‌اند. مشتری اول آن‌ها خودشان هستند (چون محصول را در پاسخ به علاقه‌مندی خود می‌ساختند)، اولین افرادی که برای آن‌ها کار می‌کنند، دوستان و همکلاسی‌های آنان هستند (چون هیچ‌کس با سابقه‌ای معمولی، حاضر نیست برای کسی که تازه صدایش دورگه شده کار کند) و اولین دوره‌های توزیع محصول‌شان با مشکل زیادی روبه‌رو بوده و معمولاً صاحب‌خانه‌ها از آن‌ها تقاضای پیش‌پرداخت دارند.

برای این رهبران، چالش تبدیل شدن به آقای خودشان با ایجاد شرکتی جوان، چند برابر شده و با بزرگ شدن شرکت فروکش می‌کند. از آنجا

که این افراد خلاف جهت آب شنا می کنند، معمولاً با تضادهایی با دیگر افراد روبه رو می شوند. مشکل خیلی از آن ها وقتی تشدید می شود که شخصیت گرم و زودجوش سر الکس را نداشته باشند. در تست شخصیتی میزر-بریگز خیلی ها به عنوان درون گرا یا منزوی معرفی می شوند. برای این گروه، انبوهی از مؤسسین، تماس چشمی، سخنرانی عمومی و صحبت های کوتاه، فعالیت های دردناکی هستند. آن ها ترجیح می دهند تا با یک کامپیوتر، یک مقاله فنی و یا با کتابی نوشته فردی مشابه خودشان همنشین شوند. غلبه بر درون گرایی ذاتی، اولین موفقیت برای این گونه افراد است.

همانند منچستریونایتد، شرکت های برجسته سیلیکون ولی، توسط رهبرانی شکل می گیرند که کار بر روی محصولات، فعالیت مورد علاقه آن ها است. برای سر الکس، این به معنای کار با بازیکنان یونایتد و شکل دهی سبک بازی بود. در کالیفرنیا، این فرآیند به معنای کار روی یک مجموعه از کدها، سرعت انتقال بیت ها، خصوصیات فیزیکی و شیمیایی یک قطعه سیلیکون، سرعت ذخیره داده ها و یا اندازه طراحی است. همانند سر الکس فرگوسن، این مدیران تمایل دارند فعالیت هایی را که به آن علاقه ای ندارند به دیگران بسپارند. برای نمونه روشی که با آن استیو جابز فعالیت های لجستیک را به تیم کوک (۹۱۶) سپرد و

یا زمان کمی که بیل گیتس برای طراحی کمپین‌های بازاریابی اختصاص داد.

بهترین رهبران هر سازمانی، از انحرافات و از هدر دادن زمان و هزینه جلوگیری می‌کنند. صحبت‌های مداوم در کنفرانس‌ها، مصاحبه‌های تلویزیونی، جلسات با سیاستگذاران و یا حضور در مراسم خیریه برای آن‌ها معنایی ندارد. برای آن‌ها هر ثانیه‌ای که برای تجارت (یا در بزرگ‌سالی برای هم‌نشینی با خانواده) سپری نشود در واقع هدر دادن فرصتی طلایی است. تمامی این کارآفرین‌های جوان، به کار اشتیاق زیادی دارند. به عکس‌های قدیمی الکس فرگوسن جوان نگاه کنید که بعد از خوابی چهار یا پنج ساعته با چشمان خسته به دوربین نگاه می‌کند. برجسته‌ترین این افراد که اشتیاق شدیدی به کار خود داشته بیل گیتس است. پس از اینکه یک دستگاه تلویزیون را برای دیدن ویدئوهای آموزشی خریدار کرد، به تدریج گوش دادن و تماشای همه‌چیز را کنار گذاشت و تمامی تمرکز خود را بر شکل‌گیری مایکروسافت معطوف ساخت. برای بیل و برای شرکت مایکروسافت، توانایی دوری گرفتن از دنیای بیرون، به منافع عظیمی منتهی شد. گشت‌های هلی‌کوپتری برای مواقعی که دیگر به اجبار باید در برنامه‌ها شرکت می‌کرد، یا انزوای خودخواسته‌ای که سالی دوبار برای مطالعه مقالات فنی و کتاب به خود تحمیل می‌کرد، همگی در حذف این

سرگرمی‌های حواس‌پرت‌کن مؤثر بودند. بیل تا سال ۱۹۹۴ و در سن سی‌ونه سالگی طول کشید تا سرانجام توانست عشق اول خود (مایکروسافت) را کنار بگذارد و با ملیندا فرنچ ازدواج کند.

شهرت رهبران موفق بر مسائل مشهود استوار است (یعنی چیزی که عوامل تبلیغات، مسئولین روابط عمومی، برنامه‌ریزها و غیره به وجود می‌آورند). موفقیت بر مبنای چیزی شکل گرفته که در پشت صحنه اتفاق می‌افتد. یعنی جایی که کار سخت روزی هفده تا هیجده ساعت و هفت روز در هفته انجام می‌گیرد. سر الکس به برتری‌های صنعت خود کاملاً باور دارد و الگوهای را با کمک تلاش و فعالیت‌های خود شکل داده است، به‌طوری که انتظار نداشت کسی با پشتکار او کار کند. دنیای الکس فرگوسن برای همه مشهود بوده و از دور، بسیار راحت و بدون تلاش به دست آمده، ولی در اصل این زندگی، حاصل یک عمر آماده‌سازی و تلاش است. در پشت هر جام قهرمانی، زیر نظر گرفتن‌های بازیکنان نوجوان در زیر باران شدید برای پیدا کردن یک استعداد، نهفته است. در پشت هر قهرمانی لیگ، هزاران جلسه تمرین نهفته است. در پشت هر افتخار، شبکه‌ای بزرگ و جهانی از افراد قرار دارد که پس از عبور از سیستمی سخت و سازمان یافته وارد تیم شدند، تا ده پانزده یا بیست سال بعد بتوانند با پاسی حیاتی یا تکلی حساب‌شده، دروازه را نجات دهند.

من می‌دانم که سِرِ الکس فرگوسن اصول اخلاقی در شرکت‌های جوان کالیفرنیا را تأیید می‌کند و دیگر نیازی به اشاره به همتایان آن‌ها در چین نیست؛ جایی که سیلیکون‌ولی گاهی در مقابل آن شهربازی به‌نظر می‌رسد. به همین دلیل است که در شرکت‌هایی مثل گوگل و فیسبوک، «اتاق‌های جنگ» وجود دارد که در آن تیم‌های پرشور و انرژی‌ای از برنامه‌نویس‌ها، برای حل مشکلی خاص بی‌وقفه تلاش می‌کنند.

سِرِ الکس اولین کسی است که بیان داشته، عمده موفقیت وی از طریق موقعیتی بوده که در آن خودش را پیدا کرده است که فکر می‌کنم همین مسئله در مورد موفقیت بسیاری افراد در سیلیکون‌ولی هم حقیقت داشته باشد. سِرِ الکس آن‌طور که به حمایت مالکان باشگاه و هیأت مدیره اشاره دارد، به تاریخچه و ارتباطات اولیه یونایتد برای اشاره به موفقیتش، دست‌درازی نمی‌کند.

نه در آبردین و نه در منچستر، سِرِ الکس نیازی نداشت تا با مالکان و یا هیأت مدیره، در مورد مسائل فوتبالی چندان گفت‌وگو کند؛ یا دستیارانی که مدام به دنبال قدرت بیشتر برای خود هستند. او دارای تمامی ویژگی‌های رهبری برجسته بود؛ یعنی کنترل و شکل‌دهی سرنوشت فردی و همچنین سازمان متبوع. داشتن زمان برای ساختن مبنایی محکم و ثابت و بلندمدت، وضعیتی نیست که در اختیار تمامی

سرمربیان فوتبال گذاشته شود چون درخواست و فشار برای بردن بازی‌ها، به هیچ‌وجه به سرمربیان زمان کافی را برای ساختن تیمی مستحکم نمی‌دهد. این رهایی از سلطه و نتایج آنی، به سِر الکس امکان داد تا به‌طور پیوسته در مورد ساختار باشگاه برای آینده تصمیم بگیرد، بدون اینکه نگران باشد که چند شکست مداوم هم ممکن است منجر به اخراجش شود. سِر الکس این اختیار را نیز داشت تا قلمرو خود را تحت کنترل داشته باشد. در سیلیکون‌ولی هم مؤسسين شرکت‌ها اهمیت کنترل قلمرو را درک کرده‌اند. امروزه، این افراد تلاش می‌کنند تا موقعیت خود را با تمامی راه‌های قانونی مستحکم سازند اما همین مسئله در مورد مدیران ضعیف، به ضرر خود و سازمان‌شان تمام می‌شود. با این وجود، جریان مبنایی همان است که سِر الکس به کار می‌برده؛ یعنی مسیر هر سازمان بهترین مسیر ممکن است.

بدون شک تعدادی از موفقیت‌های یونایتد در طول این دوره، مدیون دستاوردهای تکنولوژیکی بوده که نوع پوشش تلویزیونی بازی‌ها را تغییر داده است. یونایتد و باقی تیم‌های حاضر در لیگ برتر توانستند از کاهش هزینه‌های ارتباطی و اطلاعاتی سود بسیار زیادی ببرند. انتقال ماهواره‌ای، دوربین‌های کنترل از راه دور، نمایشگرهای با وضوح بالا، تلویزیون‌های صفحه تخت، توسعه اینترنت، ظهور شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات آنی باعث شدند تا یونایتد در عرصه جهانی

شناخته شود. سرِ الکس قبول دارد که تأثیر ماهواره و تلویزیون‌های کابلی را در بازی‌های فوتبال دست‌کم گرفته بود. با این حال، طرفدارانی هم که در منزل و مکان‌های عمومی برای تماشای بازی‌ها دورهم جمع می‌شدند، هدفشان دنبال کردن تفریحی بود که سرِ الکس در شکل‌گیری آن نقش داشت. هر زمان که یونایتد با لغزش روبه رو می‌شد و یا از مراحل نهایی جام اروپا حذف می‌گردید، بر درآمدهای باشگاه تأثیری مستقیم داشت. درآمدهایی که از حق پخش تلویزیونی نصیب باشگاه منچستر می‌شد، بدون شک با عملکرد تیم ارتباط داشتند. نتایج مطلوب باعث افزایش سهم منچستر از حق پخش گردید؛ به‌طوری که از مقداری ناچیز در سال ۱۹۸۵، به شصت میلیون و هشتصد هزار پوند در آخرین فصل حضور سرِ الکس افزایش یافت.

با وجود تمامی بادهای موافق و حمایت‌ها برای فناوری‌های تازه کار، این شرکت‌ها مجبورند تا با جریان‌های بیرحم و کمرشکن دست و پنجه نرم کنند. من فکر نمی‌کنم هیچ شرکتی را به یاد داشته باشم که سکویا در آن دخیل باشد و با خطر نابودی روبه رو نشده باشد. تیت‌های روزنامه‌ها و گزارشگران تلویزیون دوست دارند تا ظهور یک موفقیت جدی و یک‌شبه را به تصویر بکشند یا جوان موفقی را میلیونر خطاب کنند. جدا از اینکه بسیاری از این داستان‌های موفقیت خیلی سریع به شکست منتهی می‌شود، باید این حقیقت را نیز در نظر گرفت

که تعدادی از شرکت‌های بسیار موفق و بی‌نظیر در دنیای امروز که سال‌های زیادی را برای رسیدن به این نقطه پشت سر گذاشتند، محصول افرادی بااراده، نظم و اشتیاقی بودند که سرِ الکس و بازیکنان موفق او را هم به پیش می‌راند. برای نمونه، شرکت پیکسار (۹۱۷) ۱۶ سال را به ارائه تصاویر و فیلم‌های آزمایشی اختصاص داد تا اینکه در نهایت اولین فیلم بلندش به نام داستان اسباب بازی (۹۱۸) را عرضه کرد. شرکت چیپ‌سازی Nvidia در سال ۱۹۹۳ تأسیس گردید. این شرکت در حال حاضر غول بازی‌های کامپیوتری به شمار می‌رود ولی اولین محصول این شرکت، شکستی تمام‌عیار بود، تاجایی که شرکت حتی تا مرز نابودی پیش رفت. امروزه با سرعت یافتن همه‌چیز، شاید به راحتی فراموش کنیم که در ابتدای این قرن، آمازون به تدریج به گل‌نشست و شرکت بلاک‌باستر حاضر نبود حتی یک پنی بابت نت‌فلیکس بپردازد. وب‌سایت لینکدین که امروز سیصد و شصت و چهار میلیون کاربر از سرتاسر دنیا به شکل شبکه‌ای از متخصصین آماده به کار را در خود دارد، یک سال طول کشید تا توانست صد هزار کاربر اولیه را جذب کند. در تمامی این موارد، به انگیزه خارق‌العاده، نظم شخصی و تعهد احتیاج بود تا مسیر به بیراهه کشیده نشود.

این باور و تعهد مختص شرکت‌های کوچک نیست. در اواسط دهه ۱۹۸۰، اینتل که تجارت اصلی‌اش در تولید ابزارهای حافظه کامپیوتر توسط رقبای ژاپنی از بین رفته بود، توسط باب نویس (۹۱۹)، گوردون مور (۹۲۰) و اندی گرو (۹۲۱) به‌عنوان شرکتی با قابلیت طراحی میکرو پردازشگرها احیا شد. تغییر جهت شگفت‌انگیز لو گریسترن (۹۲۲) باعث شد تا در دهه ۱۹۹۰، شرکت آی.بی.ام از شرکتی ورشکسته به یک غول کامپیوتری تبدیل شد. برجسته‌ترین مثال در میان شرکت‌ها در مورد قدرت باور، شرکت اپل است که توسط استیو جابز احیا شد. کاری که افرادی مانند مایکل دل (۹۲۳) هم آمیدی به انجامش نداشت که در سال ۱۹۹۷ اعلام کرد که شرکت را فروخته و عایدات حاصل از آن را بین سهامداران تقسیم می‌کند.

برای هر کدام از این مثال‌های موفق، صنعت فناوری پر از نمونه‌هایی از شرکت‌هایی است که به مقصد اولیه خود دست نیافتند، چون یا فاقد باور و نظم مورد نیاز بودند و یا اینکه افرادی آن‌ها را هدایت می‌کردند که فاصله زیاد بین تئوری و واقعیت را درک نکرده بودند. برای من، سه مثال برجسته‌تر از بقیه موارد است؛ اولین مورد شرکت وب-ون (۹۲۴) است که یک خواروبار فروشی آنلاین بود. این مورد بدترین سرمایه‌گذاری ما در تاریخ بود چون سازماندهی لازم را فراموش کرده بودیم، دومین مورد زاپوس (۹۲۵) است که یک خرده فروشی

آنلاین کفش بود که اگرچه در سال ۲۰۰۸ در ازای تقریباً یک میلیارد دلار از سوی آمازون خریداری شد (که امروز حدود شش میلیارد دلار ارزش دارد) ولی نتوانست به موفقیت لازم دست یابد چون نتوانستیم مؤسسين آن را برای شکل‌گیری یک شرکت جامع و سازمان‌یافته متقاعد سازیم. و در نهایت، پی-پل (۹۲۶) قرار دارد که قبل از ورشکستگی به مبلغ یک میلیارد و پانصد میلیون دلار توسط شرکت ای-بی خریداری شد، در شرایطی که من و الون ماسک تلاش کردیم تا هیأت مدیره را از فروش منصرف کنیم. متأسفانه در حال حاضر این سایت چهل میلیارد دلار ارزش دارد که به راحتی از دست ما پرید؛ و این حرف سِر الکس را اثبات می‌کند که می‌گفت کمی صبر و پشتکار به کار هر کسی می‌آید.

درک مسائل ممکن، تعیین انتظارات واقع‌گرا و ارتباط با کلیه اعضای تیم به ویژه در محیطی که همه تمایل دارند تا به نتیجه‌آنی برسند، یکی از سخت‌ترین مهارت‌های رهبری است. دستیابی به اشتیاق لازم و شکل‌گیری اهداف غیرقابل دسترسی، بسیار ساده است؛ طوری که بعد از شکست در رسیدن به آنها، دچار احساس ناامیدی شدید می‌شوند. سِر الکس در سنت‌میرن در مورد پیامدهای پیش‌بینی‌های برجسته برای موفقیت‌های آینده، اطلاعات زیادی را به دست آورده بود، در نتیجه برای رسیدن به موفقیت محتاطانه قدم برداشت. به

کارگیری مستمر راهبردی سازمان‌یافته، کار دشواری است، ولی با موفقیت بلندمدت یک جام قهرمانی (شکستن رکورد فروش، ارائه محصول جدید، یا نتیجه مالی) به دست می‌آید. استفاده یک‌دست از نگرش‌های دقیق که برخلاف مدهای زودگذر، هر لحظه رنگی جدید به خود نگیرند، و به‌قدری توان داشته باشند که مبنای پیشرفت‌های بعدی شوند، یکی از خصوصیات مجزا و برجسته سبک رهبری الکس فرگوسن است. به‌طور اتفاقی نبود که منچستریونایتد به سرعت توانست پس از تصویب قانون جذب بازیکنان خارجی، ستارگان فوتبال جهان را به سمت خود بکشد.

اهدافی تعیین‌شده برای شرکتی نوپا شاید نسبت به اهداف تعیین‌شده توسط سر الکس برای یونایتد، گزافه‌گویی به‌نظر برسند. رهبران کم‌تجربه در سیلیکون‌ولی معمولاً چیزی جز شعارهای تکراری و خسته‌کننده مانند؛ «می‌خواهیم جهان را تغییر دهیم» بلد نیستند، ولی افراد اندیشمند و باتجربه‌تر چیزی را ادعا می‌کنند که ظاهراً غیرممکن به‌نظر می‌رسد. این واکنش را خود من زمانی نشان دادم که لری پیچ، یکی از مؤسسان شرکت گوگل بیان کرد، قصد دارد اینترنت را در یک هارد درایو قرار دهد. مدت‌ها طول کشید تا عمق و برجستگی این ایده را درک کنم.

بازیکنان و کارکنان همیشه می‌دانستند که سر الکس از آن‌ها چه می‌خواهد. بخشی از این مسئله ناشی از اعتماد به نفس ذاتی و بخشی هم ناشی از تجمع تدریجی موفقیت‌ها بوده است، ولی بخش بزرگ‌تر آن مدیون شفافیت در هدف‌گذاری برای خودش بود. اگر به حرف بازیکنان قدیمی منچستر گوش دهید پی می‌برید که این بازیکنان با آشنایی کامل با لهجه غلیظ اسکاتلندی سر الکس، به راحتی می‌توانستند گفته‌های وی را درک کنند. دستورات فرگوسن کوتاه و مختصر بودند چون به ندرت کسی (چه در بیمارستان کار کند یا در آسیاب یا یک گروه پیشاهنگی) می‌تواند بیشتر از سه دستور را حفظ کند. سخنرانی‌های طولانی مدت به هیچ‌وجه آن تأثیری را که گفته‌های کوتاه و نکته‌وار دارند به جای نخواهند گذاشت. نمی‌توانم تعداد سخنرانی‌هایی را برای‌تان بشمارم که با وجود حضور در آن‌ها، هیچ چیزی از گفته‌های سخنران اصلی جلسه متوجه نشدم. بهترین خلاصه‌گویی را از سوی سندی لرنر (۹۲۷) شنیدم که در سال ۱۹۸۶ رئیس شرکت هشت نفره سیکو سیستم بود. از وی خواسته شد تا هدف شرکتش را توضیح دهد. لرنر این گونه پاسخ داد: «ما شبکه‌ها را شبکه می‌کنیم.» این جمله بسیار ساده بود ولی به مدت بیست‌وپنج سال راهنمای حرکت شرکت به شمار می‌رفت. شعار سر الکس فرگوسن همواره در گوش همه بازیکنان طنین‌انداز است: «در یونایتد،

ما انتظار داریم تا تمامی بازی‌ها را ببریم.» در سیلیکون‌ولی، ما به این جمله، بیان هدف می‌گوییم.

تعداد انبوهی از سازمان‌ها به یک موفقیت دست می‌یابند، بعضی از آن‌ها چندین موفقیت را به چشم می‌بینند ولی تنها تعداد بسیار کمی، موفقیت را به یک عادت برای خود تبدیل می‌کنند. منچستریونایتد تحت هدایت سر الکس نشان داد که چگونه طعم موفقیت باعث رشد اعتماد به نفس در بازیکنان می‌شود؛ به‌طوری که همواره به دنبال تکرار آن هستند. برندگان می‌خواهند در اطراف دیگر برندگان حضور داشته باشند. همین فرمول در سیلیکون مصداق دارد. در این منطقه شرکت‌های کوچک و نوپا به دنبال استخدام مهندسان هستند. اگر این شرکت‌ها افرادی شایسته و با کفایت را به خدمت بگیرند، تأثیرات این کار تا چند دهه برای آن‌ها سودآور خواهد بود. مهندسان معمولاً نگاه انتقادی به صلاحیت سایرین دارند و دل‌شان می‌خواهد با کسانی کار کنند که از نظر آن‌ها توانایی انجام وظایف محوله را دارند. این اخلاق کمی شبیه دیدگاه سر الکس در مورد افرادی است که بالاترین تحسین (برای آن‌ها این تحسین عبارت است از: حرفه‌ای تمام عیار)، را تنها لایق آن‌ها می‌داند. زمانی که این روند کارساز باشد، چشم‌انداز تجارت به‌طور چشم‌گیری گسترش می‌یابد (به ویژه امروزه که نرم‌افزارهای سازمان یافته می‌توانند به سرعت با صدها میلیون نفر انسان ارتباط

برقرار کنند). اگر ماشین‌های فعال خوب کار نکنند و یا استانداردهای استخدام پایین باشند، برای شرکت، رسیدن به هدف اولیه رهبر غیرممکن خواهد بود.

در سوی دیگر سکه، حفظ کارمندان قرار دارد. من نمی‌خواهم به تلاش‌های فرگوسن در باوراندن این تفکر به بازیکنان، که قادر به انجام هر کاری هستند، دست ببرم. او توانست وفاداری همراه با نمایشی از بهترین توانایی‌ها را در بازیکنان رشد دهد و توجه خیلی‌ها را از همان کودکی به تیم خود جلب کند و یا چطور همیشه می‌خواست از داشتن بهترین هافبک یا دروازه‌بان مطمئن شود. در منچستر یونایتد، حداقل در زمان سر الکس به ندرت اتفاق می‌افتاد که مدیر برنامه‌ای بتواند بازیکنی را متقاعد سازد که در تیمی دیگر موقعیت بهتری برای بازی دارد، احتمالاً به این دلیل که بخش اعظم بازیکنان (آن‌هایی که مدام به زمین می‌رفتند) جای بهتری برای بازی سراغ نداشتند. هرازگاهی کسی پیدا می‌شد که وانمود کند به تغییر باشگاه فکر می‌کند. مثلاً وین رونی در سال ۲۰۱۰ و نزدیک زمان پایان قراردادش، این‌طور وانمود می‌کرد. ولی اکثر بازیکنان منچستر یونایتد حتی به امکان بازی برای تیمی دیگر، فکر هم نمی‌کردند.

این مسئله در کالیفرنیا مصداق ندارد چون در آن، افراد برای سیلیکون‌ولی کار می‌کنند و نه برای یک شرکت خاص. در اینجا باید

مطمئن شد که هر تجارت دارای بهترین مدیریت و یا ساختار مهندسی است، ولی به دلیل یک لشکر کارفرما که تمام لحظات خود را به دنبال دزدیدن کاندیداهای مناسب از هم می کنند، کار سخت تر هم می شود. بخشی از این مسئله ناشی از غنای فرصت های شغلی است چون به نسبت یک تیم فوتبال اروپایی که حداکثر هفت یا هشت همتا دارد، تعداد شرکت های خوبی که می توان در آن ها کار کرد در اینجا واقعاً زیاد است. دلیل اصلی افزایش تغییر شغل در سیلیکون ولی برای اقلیت، رویای داشتن کسب و کار خود یا رشد فزاینده کارفرما و برای اکثریت، بسته های جبران ضرر و زیان به شکل سهام است. یک شرکت تازه کار معمولاً مقداری از سهامش را به کارمندان اولیه خود می دهد که بعد از چهار سال قابلیت تبدیل شدن به پول نقد را دارد. اگر شرکت موفق شود و قیمت سهام آن بالا رود، بسیاری از کارمندان ترجیح می دهند با نقد کردن سهام خود از شرکت بیرون بروند و دوباره شانس خود را با سهام ارزان شرکت نوپای دیگر امتحان کنند. بیشتر شرکت های بزرگ سیلیکون ولی به جای اینکه دچار مشکل یافتن نیروی کار مناسب باشند، با حفظ آن ها درگیرند.

من از اطلاعاتی که در مورد روش برخورد سر الکس با بازیکنان و نحوه انگیزه بخشیدن آن ها داشته بهره زیادی بردم. او این روش را در طول زمان و بعد از تغییرات فراوان کسب کرد. تعداد بسیار کمی از مدیران

سیلیکون‌ولی‌ولی این قابلیت را دارند که می‌تواند ناشی از جوانی آن‌ها باشد. سِر الکس می‌تواند به‌طور همزمان تمامی کارهای لازم برای آماده‌سازی و تشویق تیم را انجام دهد. با بالا رفتن سن، سِر الکس در به کارگیری این مهارت‌ها و نحوه استخراج آن پنج درصد اضافی توانایی افراد (تفاوت میان جام طلا و نقره) به تبحر خاصی رسید. وی یاد گرفت تا چگونه در زمان ناامیدی، بازیکنان را سر ذوق بیاورد، چگونه غرور را در آن‌ها از بین ببرد، از عادات عجیب بعضی از بازیکنان تعجب می‌کرد (برای نمونه قرار دادن نمک در جوراب ورزشی توسط اریک کانتونا و پوشیدن جوراب‌های دست‌دوز برای پوشاندن مقدار دقیقی از ساق پا توسط کریستیانو رونالدو)، چگونه اشتباهی آن‌ها برای پیروزی مداوم را بیشتر کند، و مهم‌تر از همه اینکه چگونه به تمام بازیکنان (جدای از دستمزد و تعداد قراردادهای تبلیغاتی‌شان با شرکت‌های تجاری) بفهماند که تیم، مهم‌تر از هر چیز دیگری در حوزه فوتبال است؛ حقیقتی که بسیاری از شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها معمولاً آن را فراموش کرده‌اند.

اگرچه الکس فرگوسن همانند هر انسان دیگری از دوست داشتن لذت می‌برد، ولی هرگز به دنبال محبت دیگر بازیکنان نبوده است؛ از طرفی هم نمی‌خواست با ترساندن و تهدید، آن‌ها را فلج کند. با وجود اینکه بازیکنانش را به خوبی و از نزدیک می‌شناخت (مخصوصاً آن‌هایی که

مدت زیادی در منچستریونایتد بودند) ولی در عین حال فاصله‌اش را نیز حفظ می‌کرد. احترام تمام چیزی بود که سر الکس دنبال آن بود، چون با رسیدن به احترام لازم، یک رهبر می‌تواند سازمان را به راحتی کنترل و آن را مطابق با خواسته‌هایش به جلو پیش ببرد.

سر الکس پی برد که یکی از کلیدهای در اختیار داشتن سازمانی قوی و پایدار، کمک گرفتن از افراد جوان برای تشکیل تیمی برای آینده است، نه اینکه مثل گروه راهزن‌ها، فقط آن‌ها را به بهترین سلاح‌ها مجهز کند. این روش برای ساختن سازمانی قدرتمند و آینده‌دار بسیار بهتر است. این برنامه توسعه داخلی به صبر زیاد نیاز دارد و مدت زمانی طولانی زمان می‌برد ولی در کل، فرآیندی است که پیوندهایی را شکل می‌دهد که با تجربیاتی مشترک، اعتماد و وفاداری را به نمایش می‌گذارند. بعضی باور دارند که این فرآیند در دنیایی که همه به دنبال نتیجه فوری کارها هستند غیرممکن است. من مخالفم. هر سازمان بزرگ در صورت در اختیار داشتن ساختار هدایت درست و تیم رهبری متفکر، توانایی سازگاری با این راهبرد را به دست می‌آورد. این نوع سبک مدیریت برای من بسیار دلپسند است چون در سکویا از راهبردی مشابه این بسیار بهره بردم و قصد دارم در آینده هم از آن استفاده کنم. علاوه بر این، ما قصد داریم از این کار سر الکس (بعد از جا افتادن در منچستریونایتد) که مدام ترکیب تیم را اصلاح می‌کرد و

بین شور و اشتیاق جوانان، قدرت بازیکنان و تجربه بازیکنان قدیمی، توازنی هارمونیک برقرار می‌ساخت، برای منافع خود بهره ببریم. سر الکس به تدریج و با دقت فراوان ترکیب تیم را تغییر می‌داد زیرا تغییر ناگهانی می‌توانست منجر به سردرگمی، آشفتگی و افت روحیه بازیکنان شود.

بسیاری از رهبران اجازه می‌دهند تا عادات، تجربیات شیرین و یا احساسات بر قضاوت‌شان تأثیر بگذارد. می‌توان برنامه‌ای روتین را در پیش بگیریم و این‌گونه فرض کنیم که افرادی که در گذشته با ما همکاری داشتند، در زمان حاضر نیز همان جدیت و همکاری را خواهند داشت، بسیار وسوسه کننده است. داشتن تحمل و بردباری بهتر از برخورد کردن با موقعیت‌های نامناسب، گفتن خبرهای دردناک و یا اعمال تغییرات است. سر الکس به دلیل ذات کمال‌گرا و بیزاری از مخفی کردن نقاط ضعف تیمش در زمین فوتبال، هیچ‌وقت نخواست تا خودش را در پشت تیم و موفقیت‌های قدیمی تیم پنهان کند (گرچه افراد متوسط می‌توانند برای چندین دهه متوالی در شرکت‌های بزرگ دوام بیاورند). بعضی از تماشاگران، این مسئله را نمایش سنگ‌دلی مردی می‌دیدند که در زمین فوتبال به هیچ ستاره‌ای رحم نمی‌کرد. سر الکس این مسئله را یک ضرورت محض می‌دید. یکی از چالش‌های پیش روی مؤسسين جوان، درک این مسئله است که اگر به دنبال این

هستند تا شرکت‌شان به موفقیت بزرگی دست یابد، باید بدانند که شرکت باید به تدریج از قابلیت‌های افرادی که در ابتدا برای فروش، بازاریابی و یا مهندسی استخدام شده بودند، فراتر برود.

رهبران زمان زیادی را برای پرداختن به رقبای‌شان اختصاص می‌دهند. این مسئله در فوتبال هم مصداق دارد به‌طوری که در آن، مالکان باشگاه به دنبال به چنگ آوردن موفقیت رقبای‌شان هستند. من به هیچ‌وجه نمی‌خواهم بگویم که سر الکس به رقبایش توجهی نداشته، چون همانند هر سرمربی دیگری زمان زیادی را به بررسی و مرور ترکیب تیم و تاکتیک‌ها اختصاص می‌داد. هرچند همیشه از این جلوگیری می‌کرد که سرنوشت منچستر یونایتد توسط رقبایش مشخص شود و باور داشت که سرنوشت باشگاه توسط خود کارمندان و بازیکنان شکل می‌گیرد. بنابراین نسبت به ورود افراد ثروتمند و عرب‌های پول‌دار برای خرید باشگاه‌های فوتبال واکنش نشان می‌داد. از نظر سر الکس، پول هیچ‌وقت موفقیت به بار نمی‌آورد. گرچه گاهی پول می‌تواند روند پیشرفت را تسهیل کند.

همین پدیده در سیلیکون‌ولی رخ می‌دهد. با توجه به اینکه نادیده گرفتن پیشرفت‌ها در هر نقطه‌ای احمقانه به نظر می‌رسد، ولی هیچ سازمانی نبوده که تنها با واکنش نسبت به رقبایش موفق شود. شما نمی‌توانید از طریق تقلید رو به جلو پیش بروید. فعالیت‌های تجاری‌ای

که در حدی معمولی باقی می‌مانند، در واقع توسط افرادی رهبری می‌شوند که نمی‌دانند دقیقاً به دنبال چه چیزی هستند. در عوض، شرکت‌های کمی که برای بزرگی و تسلط بر بازار شکل می‌گیرند، توسط افرادی با ایده‌های بزرگ و فراگیر هدایت می‌شوند. این مسئله در مورد لری پیج (۹۲۸) و سرگئی برین (۹۲۹) در آغاز تأسیس گوگل مصداق دارد. هیچ‌کدام از این دو نابغه به امکانات جستجوی یاهو (۹۳۰)، اکسایت (۹۳۱)، لیکوس (۹۳۲)، انفوسیک (۹۳۳) و آلتاویستا (۹۳۴) توجهی نداشته و به دنبال عرضه موتور جستجویی برتر و قدرتمندتر بودند. همین امر در مورد تیم طراحی ارشد اپل هم صادق بود و آن‌ها می‌خواستند یک پخش‌کننده ام.پی.تری (آی‌پد) (۹۳۵) یا موبایلی (آیفون) (۹۳۶) بسازند که خودشان حاضر باشند از آن استفاده کنند.

فاتحان سیلیکون‌ولی با تمرکز بر مسائل تحت کنترل‌شان فعالیت داشته و مطمئن می‌شوند که تمامی حرکات رقیبان را زیر نظر دارند؛ به‌طوری که با هر حرکت مخالفی، نیروهای تخریبی خود را برای نابودی دشمن گسیل می‌کنند. مخفی کاری یکی از اولین و قدرتمندترین ابزارهای شروع کار است. تحریک رقبا یا عصبانی کردن آن‌ها هیچ سودی به دنبال ندارد این فعالیت باعث می‌شود تا رقبای انحصارطلب حملات مخربی را به شما داشته باشند. تعدادی از

شرکت‌ها، مثل نوول، شرکت توسعه لوتوس (۹۳۷)، ای.او.ال (۹۳۸)، ادوب (۹۳۹)، بارلند (۹۴۰)، نت اسکپ (۹۴۱) و سیمان‌تک (۹۴۲) پی بردند که نباید توجه شرکت مایکروسافت را به خود جلب کنند. بخش زیادی از دلیل موفقیت شرکت گوگل این بود که تیم مدیریت آن تا آخرین لحظات اجازه نداد مایکروسافت از فعالیت‌هایش بویی برده و واکنشی سریع و مخرب نشان بدهد.

زمانی که رهبر یک شرکت خدماتی یا تجاری عوض می‌شود، پیامدها معمولاً دردسرها را برمی‌آفرین هستند. حقیقت تلخ این است که شرکت‌های کمی بوده‌اند که تغییر مدیریت بی‌دردسری را پشت سر گذاشته باشند. بهترین مثال‌ها سازمان‌هایی هستند که کمتر از دیگران این تغییرات را انجام می‌دهند. در محیط‌هایی مثل شرکت‌های بزرگ نفتی، هواپیمایی، صنعت هتل‌داری و یا برندهای مصرفی بزرگ، تغییر در مدیریت ارشد به ندرت اتفاق می‌افتد چون هر گونه تغییر در این سازمان‌ها به مدت زمانی طولانی برای تطابق مصرف‌کنندگان نیاز دارد. این مسئله در دنیای فناوری وضعیتی وخیم‌تر دارد چون در آن خیلی به ندرت شرکت‌ها به‌طور موفق با شرایط متغیر و فرصت‌های ناشی از برندی جدید سازگار می‌شوند. در فوتبال هم می‌توان این وضعیت را مشاهده کرد، به‌طوری که تأثیر تغییر سرمربی یک تیم در عملکرد بازیکنان به سرعت خودش را نشان می‌دهد.

همان طوری که کارمندان و سهام‌داران در شرکت‌های حاضر در سیلیکون‌ولی در مورد تغییر در سکاندار شرکت‌ها نگرانی‌هایی از خود نشان می‌دهند، هواداران منچستریونایتد نیز در زمان اعلام بازنشستگی سِر الکس بسیار نگران شدند. روزنامه‌های بریتانیا تغییرات در اولدترافورد و ورود دیوید مویس را با چنان شدت و وسعتی تحت پوشش قرار دادند که انگار دولتی جدید در انگلستان بر سر کار آمده است. با این حال، تیمی که در ابتدای فصل ۲۰۱۳ وارد رقابت‌ها شد تقریباً شبیه به تیمی بوده که هشتادونه روز پیش در آخرین روز سرمربی‌گری سِر الکس وارد زمین شده بود.

هواداران یونایتد ممکن است این‌گونه خود را تسلی دهند که تغییرات مدیریتی در سیلیکون‌ولی به ندرت بدون نقص هستند. برای نمونه، شرکت یاهو که در دوازده سال اول فعالیتش دارای دو مدیر ارشد بوده، در هشت سال بعدی توسط شش نفر هدایت می‌شد. وضعیتی مشابه برای شرکت هیولت-پاکارد (۹۴۳) رخ داده که از سال ۱۹۳۹ تا ۱۹۷۸ توسط مؤسسين خود اداره می‌شده ولی در شانزده سال اخیر دارای هفت مدیر ارشد بود. همین الان که این مطلب را می‌نویسم شرکت تویتر به دنبال چهارمین مدیر عامل خود است و با گذشت تنها ده سال از فعالیت به فکر فروش آن هستند. تنها شرکتی که در سیلیکون‌ولی به‌نظرم هر بار تغییر مدیریت منجر به قوی‌تر شدن آن

شده، شرکت اینتل بوده که در سی سال اول فعالیتش است. دلیل خاصی برای این امر وجود دارد؛ سه مدیر عامل ابتدایی شرکت (که سومی، اندی گرو، شخصیت بسیار برجسته‌ای است و برای من بسیار قابل احترام است) در واقع همان افرادی بودند که در سال ۱۹۶۸ اینتل را افتتاح کردند. روحیه بنیادین شرکت اینتل هرگز تحت تأثیر بورکرات‌ها، مدیران مالی ارشد، سهامداران فعال، مدیران متوسط و یا مردمی قرار نگرفت که اهمیت زیادی به محصولات شرکت نمی‌دهند. یک کاراکتر شخصیتی وجود دارد که در تمامی رهبران بزرگ دیده می‌شود (از مدیران اینتل گرفته تا سر الکس فرگوسن). این مورد کاراکتری است که رهبران کمی به وجود آن در خود پی می‌برند و کتاب‌های کمی در حوزه مدیریت، آن را مورد توجه قرار می‌دهند. درحقیقت، این ویژگی توسط افراد بیرونی راحت‌تر قابل شناسایی است. در مورد الکس فرگوسن این ویژگی را در نتیجه گفت‌وگوهای متعددی که با او داشتم شناسایی کردم. رهبران بزرگ به مبارزه می‌پردازند آن هم نه با دیگران بلکه برای رسیدن به ایده کمال. مهم نیست که چه تعداد رکورد فروش را می‌شکنند، چه تعداد رقیب را از سر راه خود کنار می‌زنند و یا چه تعداد محصولات نوین به جهان عرضه می‌دارند (همیشه نسخه‌ای بزرگ‌تر و کامل‌تر از کمال موفقیت این نوع مدیران پیش روی‌شان قرار دارد). برای این مدیران، بزرگی به معنای فاصله

گرفتن از صرفاً خوب بودن است. سِرِ الکس در زمان بازنشستگی اصلاً به استراحت مطلق فکر نکرده و به دنبال موفقیت‌های دیگری برای خود است. برای موفق‌ترین رهبر در تاریخ فوتبال حرفه‌ای، سی‌وهشت جام قهرمانی که به کلکسیون منچستریونایتد اضافه کرده (از جمله قهرمانی سه‌گانه در سال ۱۹۹۹)، این‌ها تنها سنگ‌بنایی برای سفر به مقصدی بی‌نهایت است که در آن کمال نهایی مشهود خواهد بود.

مایکل موریتز

سان فرانسیسکو

سپتامبر ۲۰۱۵

تقدیر و تشکر

همیشه برای نگارش یک کتاب به یک تیم نیاز است. اعضای تیم این کتاب عبارتند از: نیک دیویس (۹۴۴)، مدیر عامل انتشارات جان مورای (۹۴۵)، که با نگاهی تیزبین نکات لازم را به ما ارائه کرد و همچنین رودی بلومفیلد (۹۴۶) و کیت مایلز (۹۴۷)، دیگر اعضای هودر و استافتون (۹۴۸) (جیمی هودر ویلیامز (۹۴۹)، لوسی هیل (۹۵۰)، کارن گیری (۹۵۱) و ویکی بوف (۹۵۲)) که همیشه در زمان نیاز آماده همکاری بودند. آلاسدير اليور (۹۵۳) طرح جلد کتاب را طراحی کرد و آماندا جونز (۹۵۴) روند تولید کتاب را پیش برد. در ایالات متحده، مائورو دی پرتا (۹۵۵)، ناشر انتشارات هچت (۹۵۶)، و میشل آیلی (۹۵۷) به ما کمک کردند تا این کتاب در کشوری که فوتبال چندان محبوبیت ندارد توزیع مناسبی داشته باشد.

کالین دالگارنو (۹۵۸) از آبردين تحقیقات معتبر خود را برای ما ارائه کرد. در لندن، جک هاگلی (۹۵۹) تصاویر گرافیکی کتاب را طراحی کرد و شان پولاک (۹۶۰) عکسبرداری تصویر جلد کتاب را برایمان انجام داد.

تیم ادبی، حقوقی، مالی و تبلیغاتی کتاب متشکل بود از: کریس پاریس - لمب (۹۶۱) و دیوید گرنت (۹۶۲) در شرکت گرنت (۹۶۳)، سو

نایت (۹۶۴) و تیم حاضر در گرانت تورنتون (۹۶۵) و لس دالگارنو (۹۶۶)،
کن گوردون (۹۶۷) و تیم حاضر در برنس پاول (۹۶۸) در بریتانیا و اندرو
کواکس (۹۶۹)، سندی مندلسون (۹۷۰)، دیوید کاس (۹۷۱)، کارن
والادائو (۹۷۲)، پیت لابسکی (۹۷۳) و جو مک نالتی (۹۷۴) در ایالات
متحده.

مارک دامازر (۹۷۵)، والتر ایساکسون (۹۷۶)، مایکل لوئیس (۹۷۷)،
مایکل لیتون (۹۷۸)، جین سارکین (۹۷۹)، دوگ استامف (۹۸۰) و
جودیت تورمن (۹۸۱) در روند شکل‌گیری ایده اصلی این کتاب
کمک‌های شایانی داشتند. لین لافین (۹۸۲) و زو دیومپی (۹۸۳) در
منچستر و تانیا شیلگ (۹۸۴) در کالیفرنیا، در مورد تحویل کارها در
زمان موعد تلاش زیادی کردند. هریت هیمن (۹۸۵) در نگارش مقدمه
کتاب کمک کرد.

جیسون فرگوسن (۹۸۶) در منچستر و مارتین اوکانر (۹۸۷) در
نیویورک در تمامی امور به ما کمک کردند. این دو لیاقت آن را دارند
که نام‌شان با حروف بزرگ بر روی جلد چاپ شود. فردی که بدون
کمک و تلاش‌های تمام نشدنی او، انتشار این کتاب اصلاً امکان‌پذیر
نبود، چارلی استیلیتانوی (۹۸۸) عزیز و دوست داشتنی است.