

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

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 علائق 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 اولد ترافورد 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 اولد ترافورد 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 لاوریوس (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 سلطیک 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 منچستریونايتد 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 همه‌چیز 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 منچستر یونایتد 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 زنجیره‌ای، 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، به وجود 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 منچستریونایتد بودم، چلسی سیزده و منچسترسیتی 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 منچسترسیتی 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 منچستریونایتد، 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 ساندِرلند (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 اوله‌گانر 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 نیروژی 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

تقدیم می‌کرد. با وجود این‌ها، مالکین باشگاه هیچ جایی در هیأت مدیره به او پیشنهاد ندادند. در عوض به او گفتند می‌تواند در فروشگاه سلطیک کار کند. با دستیار او سین فالن (۶۷۱) نیز این‌گونه رفتار کردند که بیست‌وهشت سال همراه باشگاه بود. این رفتاری تکان‌دهنده در برخورد با افرادی‌ست که با تمام وجود برای موفقیت شما زحمت کشیده‌اند.

هرازگاهی دستیارانم در کادر مربی‌گری، چون می‌دانستند که من جایی نمی‌روم تصمیم می‌گرفتند که یونایتد را ترک کنند و من همیشه به آن‌ها می‌گفتم نسبت به باشگاهی که انتخاب می‌کنند خیلی مراقب باشند. استیو مک‌لارن 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 مربی‌گری یک باشگاه، یونایتد را ترک کند. او پیشنهاداتی از وست‌هام (۶۷۳) و ساوت‌همپتون دریافت کرد اما میدلزبرو را به دلیل شهرت مالکش، استیو گیبسون (۶۷۴) انتخاب کرد. او جوان و آماده سرمایه‌گذاری در باشگاه بود. میدلزبرو زمین تمرین بسیار عالی داشت و نتایج خوبی برای مک‌لارن به همراه داشت. او بهترین کارفرما را انتخاب کرد. تصمیم استیو نشان می‌دهد که صرف وقت برای انتخاب بهترین گزینه ارزشش را دارد. او به درستی زمانی را صرف ارزیابی باشگاه کرد و مهم‌تر 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 این گونه 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

بیندازید 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 همه چیز 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 رفتم 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 مرددی 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 به‌دست بیاری 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 بیست‌ونه 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 منچستر یونایتد، 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 منچستریونایتد 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 ساندربلند (۷۱۱) و ولبک نیز به پرستون (۷۱۲) و ساندربلند 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 دوپست‌وپنجاه 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 می‌گرفتیم 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 می‌نوشتیم 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 مورداک (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 اسکاتلندی‌ام 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 منچستریونایتد برای من ارزش ندارد. زمانی که دیوید گیل مدیر اجرایی باشگاه شد، اوضاع تغییر کرد و حقوق من به حد مطلوبی رسید.

زمانی که گلizerها 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 گلizer 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 منچستر سیتی 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 واتکينس 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 منچسترسیتی 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

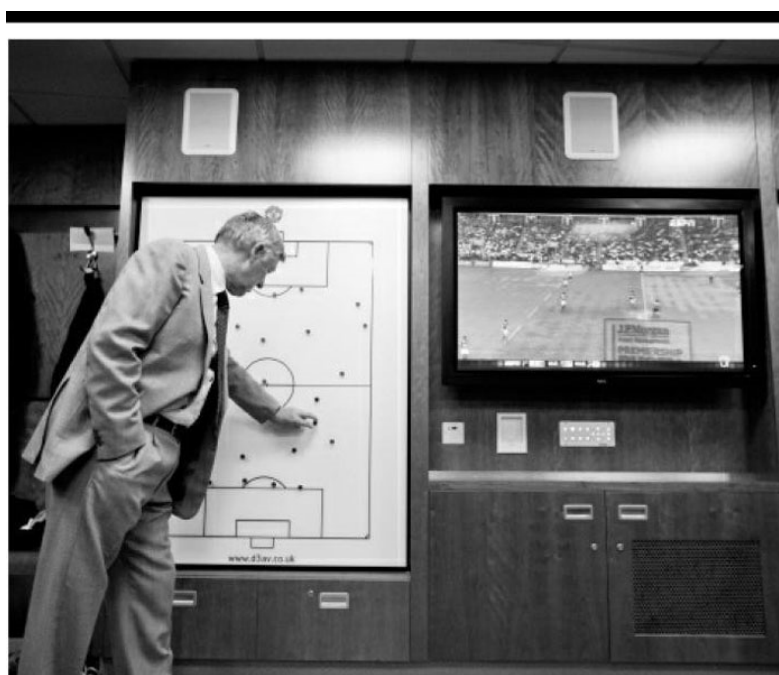
باشد. مثل این بود که توز را از جورابچیان قرض گرفته‌ایم تا او بتواند معامله بهتری پیدا کند.

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 غیرعمدی 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، منچستریونايتد 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 روزِ 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 رقبا تمرکز کنند، مخصوصاً اگر یک بازی به سمت جهنم مرگِ 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. نمی‌توانستم بفهمم چطور این اتفاق می‌افتد، بعدها کشف کردم که خبرچین در آلدلی‌اج (۷۸۶)، دهکده‌ای در حومه منچستر زندگی می‌کند، همان جایی که برخی از بازیکنان ما هم زندگی می‌کردند. معلوم شد که او با چند تن از بازیکنان شب‌های شنبه مشروبات الکلی می‌خورند. خبرچین ماهر بود و حقه خوبی برای گرفتن اخباری داشت که بازیکنان باید پنهان می‌کردند. به محض اینکه فهمیدم چه اتفاقی افتاده است، تمام بازیکنان را که در آلدلی‌اج زندگی می‌کردند 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، همه‌تون بیچاره‌این. مهم نیست کی اطلاعات رو فاش کرده، همه‌تون باهم جریمه میشین.» حقه خوبی بود.

یکی از مدافعان یونایتد گریم‌هاگ (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 گریم‌هاگ در آن چاپ شده بود. عنوانش این بود: «چگونه اورتون را شکست خواهیم داد؟» آنجا مطالبی را عنوان کرده بود که باور نمی‌کردم. 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 همسرم، 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 سلطیک 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 بازی‌های‌مان در برابر چلسی و آرسنال به‌عنوان 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 فوتبالیست‌های 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 فوتبالیست‌ها 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 بروندبی 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 منچستریونایتد 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 توپاگو 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 قابل‌توجهی 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 می‌مانند 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 موفقیت 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 بر مى‌گردد. 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 قهرمانى لیورپول در این جام است. این حقیقت که در دوره مربى‌گرى 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 متوالى قوانین علیه ما بودند، ولی تمامى 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 منچستریونایتد، 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، پیرلوییچی 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 منچستریونایتد 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 بگوید 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 برآن 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 پیتر کنیون و از ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳ در اختیار دیوید گیل قرار داشت. سر الکس، دیوید گیل را همانند برادر خونی خود می‌دانست.

این مسئله ممکن است غیرمعمول به نظر برسد ولی سر 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. سر 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 ساندویچ‌ها (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.

در عوض، 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 مؤسسين، 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 سِر 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.

سِر 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. سِر 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، سِر 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 موفق 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 برمی‌آفریند. 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