

## جملاتی زیبا از الکس فرگوسن در کتاب رهبری

۱. (صفحه ۶۶) رسیدن به موفقیت‌های ماندگار، نیاز به صبوری و سازماندهی کامل دارد.
۲. (صفحه ۶۷) با این حال بسیاری از پیروزی‌های ما در دقایق آخر و وقتی تمام انرژی حریف را گرفته بودیم به دست آمده‌اند. بازی نیز مثل زندگی، تمام عبارت است از در انتظار موقعیت نشستن و استفاده از موقعیت‌های به دست آمده.
۳. (صفحه ۷۰) همیشه دوست داشتم پیش‌تر بر نقاط ضعف حریف تکیه کنم تا نقاط قوت‌اش. اگرچه دیدن ویدئوی مهاجمین خطرناک حریف خیلی خوب بود با این‌حال هیچ نبردی را نمی‌توان تنها با قدرت دفاعی برنده شد. راه پیروزی در مسابقه‌ها و جنگ‌ها حمله و از پا درآوردن حریف است. بنابراین همیشه بر نقاط ضعف حریف تکیه می‌کردم تا هم آن‌ها را در چشم بازیکنان مان ضعیف جلوه دهم و هم اینکه به بازیکنان خود روحیه دهم. در روز مسابقه تمرینات را نهایی می‌کردم و تاکتیک‌هایی را که قرار بود از آن‌ها استفاده کنیم به دقت توضیح می‌دادم. به علاوه به چند مورد ظریف نیز توجه می‌کردم. عادت داشتم بینم کدام یکی از بازیکنان تیم حریف اولین بار است که در اولدترافورد بازی می‌کنند. ما عامدانه فشار بیشتری به این دسته بازیکنان وارد می‌کردیم، و این روز ما برای استقبال از آن‌ها بود. چیز دیگری که در ذهن داشتم درباره بازیکنان با استعدادی بود که خیلی سخت‌کوش نبودند. این بازیکنان همیشه در بیست دقیقه آخر بازی چیزی رو می‌کردند زیرا در طول تمرین خود را از پا نینداخته بودند.
۴. (صفحه ۷۱) مردم به گلی که بکام در سال ۱۹۹۶ از میانه‌ی میدان با ضربه آزاد مقابل ویمبلدون زد جوری نگاه می‌کنند انگار معجزه کرده باشد. اصلا این‌طور نیست. او صدها بار آن ضربه را تمرین کرده بود و وقتی فرصت شوت زدن از آن فاصله را پیدا کرد مغتنمش شمرد. بیش‌تر گل‌هایی که توسط بازیکنان منچستر به ثمر رسیده، همین‌طور زده شده. همه‌ی آن‌ها صدها ساعت تمرین کرده‌اند.
۵. (صفحه ۷۴) فقط در پانزده دقیقه‌ی آخر بازی و اگر یک گل عقب باشیم حاضریم دست به ریسک بزنم. در چنین شرایطی باخت با اختلاف چند گل دیگر اهمیت ندارد و تنها در این موقعیت است که حاضریم به هر کاری برای عوض کردن نتیجه دست بزنم. معمولا وقتی این اتفاق می‌افتد رقیب هم با تلاش برای حفاظت از گلی که جلو است، درست مطابق میل ما عمل می‌کند. مثلا یک بازیکن مهاجم را بیرون آورده و یک مدافع داخل می‌فرستد و همین فرصتی است تا تعادل بازی تغییر کند.
۶. (صفحه ۸۷) در فوتبال به جای یازده بازیکن، هشت بازیکن هستند که بازی را می‌برند؛ چون بالاخره هر کسی دچار افتوخیز می‌شود و محال است که بتوان هم‌زمان از هر یازده نفر، بازی عالی و بی‌نقصی گرفت.

۷. (صفحه ۸۹) هر وقت فهرست بازیکنان تیم را می‌بستم حواس‌ام بود که حتما چند بازیکن با قابلیت با قابلیت انجام چند کار داشته باشم که بتوانند در هر پستی بازی کنند. این بازیکن‌ها انعطاف بیش‌تری در اختیار مربی قرار می‌دهند، چه در طول فصلی که آسیب‌دیدگی زیاد است و چه از نظر تاکتیکی در خود بازی.

۸. (صفحه ۹۱) باید بگویم هیچ‌وقت اجازه ندادم نظر شخصی‌ام در مورد بازیکنی بر قضاوتم درباره نفع کلی تیم تاثیر بگذارد. صدالبته که کنار آمدن با بعضی بازیکن‌ها برایم راحت تر بود، ولی فارغ از هر نظر و احساسی، فقط می‌خواستم بهترین تیم را به زمین بفرستم. به نظر من یک رهبر باید دائم به خود یادآوری کند که نسبت به چنین قضاوت‌هایی بی‌طرف باشد. لازم نیست بازیکنان یا تیم مربی‌گری خود را بپرستید، فقط باید به توانایی‌های آن‌ها احترام بگذارید.

۹. (صفحه ۱۱۲) اگر افراد را درک نکنید، انگیزه بخشیدن به آن‌ها خیلی سخت خواهد شد. این را سال‌ها پیش و در اسکاتلند یاد گرفتم، به لطف درس عبرتی که پسری کم‌سن‌وسال به من آموخت. وقتی مربی آبردین بودم، هر پنج‌شنبه‌شب به گلاسکو می‌رفتیم تا به بازیکنان جوان در یکی از زمین‌های آستروترف آموزش بدهیم و به این طریق بتوانیم بهترین استعدادها را شناسایی کنیم. یک شب آن‌جا بودم و گرمکنی با نشان آبردین به تن داشتم که دیدم بازیکن هشت ساله‌ای مشغول کشیدن سیگار است. به او گفتم: «سیگار را خاموش کن، پسر جا! اگر پدرت این وضع را ببیند، چه فکری در موردت می‌کند؟ پسرک نگاهی به من انداخت و گفت: «برو پی کارت!» و راه‌اش را کشید و رفت. دستیار من، آرچی ناکس، که آن موقع کنارم بود، با دیدن ضایع شدن من از خنده منفجر شد. ولی وقتی با دقت به این ماجرا فکر کردم، فهمیدم که من هیچ‌چیز از آن پسر بچه نمی‌دانستم. نمی‌دانستم او اهل کجاست، پدر و مادرش کی هستند، آیا هم‌سن‌وسال‌هایش اذیتش می‌کنند و چرا این‌قدر عصبانی و خشمگین است. اگر این چیزها را ندانید و شخصیت فرد را درک نکنید، بیرون کشیدن بهترین عملکرد از آن‌ها غیرممکن خواهد بود.

۱۰. (صفحه ۱۳۲) وقتی با کسی مصاحبه دارم، می‌خواهم حد بلندپروازی او را بدانم. این‌که چقدر این شغل برایش جدی است و به آن فقط به عنوان سکوی پرتابی برای موقعیت‌های دیگر نگاه نمی‌کند. جدا از سایر ویژگی‌ها و توانایی‌ها، می‌خواهم میزان تعهد فرد را بسنجم. همیشه دنبال اشتیاق، روحیه‌ی مثبت، اعتمادبه‌نفس و شجاعت هستم. هرچقدر یونایتد موفق‌تر می‌شد، متوجه شدم اضطراب برخی کاندیداها هنگام مصاحبه با من بیشتر می‌شود. بنابراین اغلب با پیشنهاد فنجانی چای، سعی می‌کردم آن‌ها را آرام کنم. دلم می‌خواست آن‌ها آن‌قدر آرام باشند که بتوانند شخصیت واقعی‌شان را نشان دهند. در یک مصاحبه، به شکل‌های مختلفی می‌توان شخصیت فرد را دریافت و اغلب جزئی‌ترین تفاوت‌ها، روشن‌گرند. مثلا کسی که صاف می‌نشیند و تکیه‌اش به جلوس‌ت، برای شروع کار اشتیاق دارد. این وضعیت خیلی بهتر از آن است که مغرور و از خودراضی یا بی‌میل به فرصت شغلی به نظر برسید. برخی افراد می‌ترسند در مصاحبه سوالی بپرسند. اما این ترسی معقول نیست. مصاحبه جاده‌ای یک طرفه نیست. شما باید بدانید کارفرما می‌تواند چه چیزهایی را در اختیارتان بگذارد. معمولا با گوش کردن به سوالات افراد، می‌توانم تخمین خوبی در مورد آن‌ها بزنم. سوال نشان‌دهنده‌ی طرز فکر فرد است؛ میزان تجربه و بلوغ فرد را نشان می‌دهد.

۱۱. صفحه ۱۳۴) یازده نوهی من بیشترین استعداد دوستیابی را که به عمرم دیده‌ام دارند. آن‌ها دائم در حال استفاده از فیسبوک، اینستاگرام، اسنپ‌چت یا توئیتر هستند. هیچ‌وقت استعداد زیادی در این زمینه نداشتیم؛ حال چه به روش‌های قدیمی و چه مدرن. ولی در عوض به چیزی که امروزه شبکه‌ی روابط نامیده می‌شود، بسیار معتقدم. تصمیم‌گیری زمانی آسان‌تر می‌شود که فرد مقابل خود را خوب بشناسید. بررسی نظرات و قضاوت‌های آن‌ها نسبت به فرد غریبه بسیار راحت‌تر است. بسیاری از بهترین انتصاب‌های من (چه در زمینه‌ی انتخاب مربی و چه بازیکن) ناشی از معرفی‌ها و ارزیابی‌های این شبکه‌ی روابط بوده که در طول سال‌ها کسب کردم. البته شبکه‌ی روابط من به شکل خودآگاه و عمدی ایجاد نشد. مثلاً با قصد قبلی ایجاد آشنایی به افراد نزدیک نمی‌شدم تا بعداً بتوانم از آن‌ها در راه پیشبرد کار خود استفاده کنم. شبکه‌ی روابط را باید در طول زمان به وجود آورد. بخشی از آن با گذشت زمان، بخش دیگر با نحوه‌ی رفتار شما با دیگران و بخش آخر هم با عکس‌العمل متقابل شما به وجود می‌آید. ولی همه‌چیز از خانه شروع می‌شود.

۱۲. صفحه ۱۳۶) برخی از باتجربه‌ترین بازیکنان سابق ما، بخشی مهم از شبکه‌ی روابط هوشمند ما را تشکیل می‌دهند. مثلاً همیشه می‌توانستم روی رایان گیگز، پل اسکولز، گری نویل و ریو فردیناند حساب کنم و نظرش را در مورد بازیکنان دیگر باشگاه‌هایی که می‌خواستیم آن‌ها را جذب کنیم و یا با آن‌ها قرارداد ببندیم، جویا شوم. چون آن‌ها خوب می‌دانستند که از بازیکنان منچستر یونایتد چه انتظاری می‌رود. نظرات آن‌ها در مورد سایر بازیکنان انگلیسی بسیار دقیق بود و همیشه از آن‌ها می‌خواستیم اگر مسأله‌ی نگران‌کننده‌ای بود، با من در میان بگذارند. قبلاً همیشه از بازیکنان تیم انگلستان می‌پرسیدم که آیا فردی در باشگاه‌های دیگر هست که لیاقت بازی در منچستر یونایتد را داشته باشد یا نه. در سال ۲۰۰۶ و به همین روش با، با مایکل کریک از تاتنهام قرارداد امضا کردیم.

۱۳. صفحه ۱۴۷) پدرم همیشه می‌گفت: «دروغ نگو، دزدی نکن و همیشه [سر کار یا قرار] زودتر حاضر شو.

۱۴. صفحه ۱۵۰) برایم قابل تصور نیست که بخواهید از بقیه بهتر باشید و در عین حال توازن زندگی‌تان را هم حفظ کنید.

۱۵. صفحه ۱۵۲) نمی‌خواهم متکبر یا بی‌احساس به نظر برسم (طرفداران منچستر یونایتد بهترین هوادارن فوتبال در دنیا هستند)، ولی کار من قهرمان کردن تیم بود، نه امضا دادن! همیشه هم احساس می‌کردم بهتر است روی کار واقعی‌ام تمرکز کنم.

۱۶. صفحه ۱۵۳) تعجبی ندارد که بهترین بازیکنان و آن‌هایی که بیشترین دوران اوج را دارند، کسانی هستند که می‌توانند از خود در مقابل خواسته‌های دیگران محافظت کنند. کریستیانو رونالدو یکی از همین موارد بود. او نه مشروب می‌خورد و نه سیگار می‌کشید. وقتی هم به منچستر یونایتد آمد، مادر و خواهرش با او زندگی می‌کردند. هر از گاهی هم می‌توان او را در یک تبلیغ تلویزیونی یا روی جلد مجله‌ای دید که مشغول گذراندن تعطیلات تابستانی در کلوبی مثلاً در لس‌آنجلس است. ولی باور نکنید؛ کریستیانو خوب می‌دانست چطور وقت خود را مدیریت کند.

۱۷. صفحه ۱۵۴) با یازده برنده‌ی نوبل ادبیات، امکان قهرمانی در لیگ برتر فوتبال وجود ندارد.

۱۸. صفحه ۱۵۵) اگر کار خیری انجام بدهید که به قیمت سه امتیاز بازی برای شما تمام شود، طرفداران از شما تشکر نخواهند کرد.

۱۹. صفحه ۱۵۶) تنها یک راه برای لذت بردن از یک بازی فینال وجود دارد و آن پیروزی است. کسی بازنده‌ها را به یاد نمی‌آورد.

۲۰. صفحه ۱۵۷) شکست بعضی‌ها را فلج کرده و به بعضی دیگر انگیزه می‌دهد. این اراده‌ی من برای پرهیز از شکست بود که انگیزه‌ی بیشتری برای موفقیت ایجاد می‌کرد.

۲۱. صفحه ۱۵۸) به نظر من رویکرد کلی به زندگی را می‌شود در چند ثانیه خلاصه کرد: صد و یک ثانیه وقت اضافه در لیگ قهرمانان اروپا ۱۹۹۹، که در آن منچستر توانست باخت یک بر صفر خود از بایرن مونیخ را به برد دو بر یک تبدیل کند. ما وقتی دو گل زدیم که دیگر روبان‌های بایرن را به کاپ گره زده و آماده‌ی جشن و خوشحالی بودند و رئیس یوفا هم خود را برای تقدیم کاپ به بایرن‌ها آماده می‌کرد. اما تسلیم‌ناپذیری ما باعث شد روبان‌ها را به قرمز منچستری تغییر دهند. به نظر من تنها زمان تسلیم شدن وقتی است که مرده باشم.

۲۲. صفحه ۱۵۹) تجربه شکست یا مهم‌تر از آن، نحوه‌ی واکنش سرمربی نسبت به آن، چیزی است که برنده را خلق می‌کند.

۲۳. صفحه ۱۶۰) در نقطه‌ای از زندگی من، تمایل و نیاز به بردن از وحشتم از شکست پیش افتاد.

۲۴. صفحه ۱۶۲) همیشه این توانایی را داشتم که کلی بهانه برای باخت بیاورم تا مسئولیت را از دوش خودمان بردارم؛ گرچه ته دلم می‌دانستم که جز خودمان کس دیگری مقصر نیست. همیشه فکر می‌کردم که باید نقش من حفاظت از بازیکنان در لحظات بحرانی باشد.

۲۵. صفحه ۱۶۳) بعد از اولین قهرمانی من در لیگ ۱۹۹۳، هر بار که دوم می‌شدیم) و این اتفاق پنج بار در دوره‌ی کاری من افتاد) در فصل بعد حتماً اول می‌شدیم. شکست فایده هم دارد، گرچه نمی‌خواهم این رویه بدل به عادت شود. اما فایده‌اش این است که اعضای تیم تشنه‌ی پیروزی می‌شوند و برای گرفتن انتقام، با غرور تلاش می‌کنند.

۲۶. صفحه ۱۸۰) اطمینان از این‌که بازیکن‌ها جایگاه خود را می‌شناسند، بسیار مهم بود. درست مثل بقیه، آن‌ها هم انسان و آسیب‌پذیر هستند و درک اشتباه پیام برای آن‌ها هم پیش می‌آید. اگر قصد نداشتیم در یک بازی از بازیکن خاصی استفاده کنم، سعی می‌کردم دلیل آنرا برایش توضیح دهم. در غیر این صورت این بازیکن فکر می‌کرد که دیگر از چشم افتاده و حالا توجهم به فرد دیگری جلب شده است. در مقابل سعی می‌کردم آرام‌شان کنم و به آن‌ها اطمینان خاطر بدهم.

۲۷. (صفحه ۱۹۵) قدرت و کنترل در اختیار کسانی که شهادت اعمال یا کسب آن را دارند باقی می‌ماند. اگر زبردستان یک رهبر احساس کنند که او بر مسئولیت خود کنترل ندارد، شانس برای مدیریت این افراد نخواهد داشت.

۲۸. (صفحه ۲۰۲) اعتراف می‌کنم که اگر داشتن عطش برای پیروزی و تمایل به حفظ کنترل کامل جرم باشد، گناهکارم. ولی از نظر من این‌ها برای هر رهبر موثری ضروری هستند. ناخدای یک کشتی اگر نتواند مسیر آن را کنترل کرده یا سرعتش را تغییر دهد، نمی‌تواند آن را سالم به بندر برساند.

۲۹. (صفحه ۲۰۳) احتمالاً بیشتر رهبران خودشان هم نمی‌دانند که باعث ترس بقیه می‌شوند، خصوصاً اگر به ندرت صدای‌شان را بالا ببرند یا فنجان‌ها را با کوبیدن روی میز خُرد نکنند. آن‌ها در نظر خودشان بیش‌تر منطقی و مشفق هستند ولی هر کس که قدرت بالا بردن یا اخراج کسی را داشته باشد، ناخودآگاه ترسناک یا تهدیدکننده و یا دارای هر دو صفت به نظر می‌رسد.

۳۰. (صفحه ۲۰۷) اگر مدام مردد باشید و همه‌ی امور پا در هوا بماند، کار پیش نمی‌رود. وقتی در دنیای فوتبال کار می‌کنید، و احتمالاً در بسیاری از حوزه‌های دیگر، باید با همان اطلاعاتی که در دست دارید، نه آن‌هایی که آرزو می‌کردید در اختیارتان بود، تصمیم‌گیری کنید. هیچ‌وقت با تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات ناقص مشکلی نداشتیم. در واقع تمام جهان به همین شکل پیش می‌رود.

۳۱. (صفحه ۲۱۶) ما به استعدادیاب‌ها مثل فروشنده‌ها پاداش می‌دادیم: اگر بازیکنی که آن‌ها معرفی می‌کردند در سیستم ما پیشرفت می‌کرد، آن‌ها دستمزد ثابتی به اضافه‌ی مبلغی پاداش دریافت می‌کردند.

۳۲. (صفحه ۲۳۰) سعی می‌کردم در هنگام مذاکره با ذهنی شفاف حاضر شوم و احساسات را در کارم دخالت ندهم. وقتی می‌خواستیم با فیل نویل قرارداد ببندیم، ابتدا آگاهانه دنبال برادرش گری رفتیم. می‌دانستیم این دو خیلی به هم نزدیک هستند، همچنین می‌دانستیم که چون فیل مستعدتر است، طبیعتاً بیشتر دنبال او هستند و این را هم می‌دانستیم اگر با گری قرارداد ببندیم فیل هم دنبال او می‌آید.

۳۳. (صفحه ۲۳۱) همیشه به خودم می‌گفتم که اگر در مذاکره‌ای خاص شکست خوردم و موفقیت‌های مان با آمدن بازیکنی جدید تکرار نشود، دنیا به آخر نمی‌رسد. اگر برای تغییر سرنوشتان به کسی نیاز دارید، یعنی سازمان مستحکمی نداشته‌اید.

۳۴. (صفحه ۲۷۳) شرط می‌بندم که هیچ سازمان برنده‌ای در صد روز اول ساخته نشده است. اگر می‌خواهید سازمانی برنده بسازید باید آماده شوید که هر روز ساختن را ادامه دهید. شما هرگز ساختن را متوقف نمی‌کنید زیرا اگر از ساختن دست بکشید، دچار رکود می‌شوید. همیشه می‌گویم «اتوبوس در حال حرکت است، مطمئن شو سوارش هستی و از آن جا نمانده‌ای». منچستریونایتد همیشه اتوبوس در حال حرکت بود.

۳۵. صفحه ۲۸۲) زمانی که مشغول کار بودم هرگز نمی‌توانستم بفهمم که کنترل زندگی خودم در دستم نیست. می‌دانم با توجه به این همه صفحاتی که به اهمیت انضباط و کنترل اختصاص داده‌ام، این ادعا عجیب به نظر می‌رسد. واقعیت این است که وقتی در راس سازمانی قرار دارید، زندانی تقویم و نیازهای بی‌امان دیگران هستید. اصلاً اهمیتی ندارد که شما بیست و چهار ساعت شبانه‌روز را به کار مشغولید، چون همیشه کارهایی هست که نیاز به توجه و رسیدگی شما دارد.