

به نام  
پروردگار  
یکتا



# رهبری خاموش

فتح قلبها، ذهنها و مسابقات

کارلو آنچلوتی

ترجمه‌ی  
ماشاله صفری



نشر گاکشت





رهبری خاموش

کارلو آنچلوتی

ماشاله صفری



چاپ: نقره آبی

صحافی: الفبا

لیتوگرافی: نقره آبی

صفحه آرایی: گرافیک گلگشت

طرح جلد: گرافیک گلگشت

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۶ - ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۱۲۱۶-۸-۰

نقل و چاپ نوشته‌ها بدون اجازه‌ی رسمی از ناشر مجاز نمی‌باشد.

سرشناسه: آنچلوتی، کارلو، ۱۹۵۹ - م. Ancelotti, Carlo

عنوان و نام پدیدآور: رهبری خاموش: فتح قلب‌ها، ذهن‌ها و مسابقات/کارلو آنچلوتی، [ کریس بردی و مایک فورد]؛ ترجمه ماشاله صفری.

مشخصات نشر: تهران: گلگشت، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۲۴ص.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۱۲۱۶-۸-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Quiet leadership : winning hearts, minds and matches. ۲۰۱۶.

موضوع: فوتبالیست -- مدیریت

موضوع: رهبری

شناسه افزوده: بریدی، کریس، ۱۹۶۷ - م.

شناسه افزوده: صفری، ماشاله، ۱۳۶۲ - مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ۹۱۲۱۶/۴/۸۹۷۹۴۳

رده بندی دیویی: ۷۹۶/۳۳۴۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۶۸۰۸۴

تلفن: {+۹۸۲۱} ۳۳۹۸۲۸۸۸

فکس: {+۹۸۲۱} ۴۳۸۵۲۹۳۳

{+۹۸} ۹۲۱۳۹۰۲۲۵۰

www.goalgasht.ir









به یاد اولین رهبرم،  
پدرم؛  
جوزپه.

کارلو آنچلوتی



# پیشگفتار



شاید بپرسید به عنوان پسری که در مزرعه‌ای شمال ایتالیا بزرگ شد، هرگز تصور مدیریت در یک شغل میلیون‌پوندی به ذهنم خطور کرد؟ البته که نه. تمام چیزی که می‌خواستم فوتبال بازی کردن بود. امروز که به گذشته نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم که ما فقیر ولی خوشحال بودیم و همین خانواده اصول درس‌هایی را به من یاد داد که در این کتاب خواهید خواند. چیزهایی مثل احترام و وفاداری، ارزش سخت‌کوشی و اهمیت خانواده. این‌ها بذرهایی است که همان ابتدا در من کاشته شد و بعدها در مسیر زندگی، دوران فوتبال و بعد از آن در مربیگری به بار نشست.

«رهبری خاموش» مجموعه‌ای از تفکرات من در فوتبال است و فلسفه‌ای که توضیح می‌دهد برای رسیدن به چنین جایگاهی نیاز به چه عواملی دارید. این ایده‌ها را می‌توان به دیگر شغل‌ها هم تعمیم داد چون در همه‌ی زمینه‌ها، رهبران باید از خصوصیات مشترک برخوردار باشند، چه در فوتبال چه در تجارت. به استفاده از دانش در حوزه‌های دیگر هم باور دارم، همان‌طور که خودم تخصص‌ام را به پاریس، لندن، مادرید و حالا مونیخ صادر کردم. هرگز نباید دست از آموختن بکشیم.

رویکرد «خاموش» در رهبری شاید خیلی نرم و برای بعضی‌ها ضعیف به نظر برسد، اما معنی‌اش

برای من چیز دیگری است، مخصوصاً برای کسانی که تا به امروز نزد من کار کرده‌اند. خاموشی که از آن حرف می‌زنیم، درباره‌ی قدرت است. قدرت و اقتدار در خاموشی و آرامش، جلب اعتماد و تصمیم‌گیری‌های منطقی، در استفاده از تاثیرگذاری روی افراد و در نیاز به حرفه‌ای بودن وجود دارد. وقتی ویتو کورلئونه<sup>۱</sup> را در پدرخوانده می‌بینید، مردی ساکت و ضعیف به نظر می‌رسد یا رهبری قوی و آرام که کنترل همه چیز را در دست دارد؟

رویکرد من به رهبری از ایده‌های شکل گرفته که در آن یک رهبر نباید نیاز به داد و هوار و اثبات خود داشته باشد، بلکه قدرتش باید درون محیط و بی چون و چرا جاری باشد. همه باید بدانند که رئیس کیست پس اقتدار باید حاصل احترام و اعتماد باشد، نه زاده‌ی ترس. معتقدم بخشی از این احترام به خاطر موفقیت‌هاییم در باشگاه‌های قبلی بوده است اما مهمتر از آن دلیلش این است که به همه‌ی کسانی که با آنها کار می‌کنم بیش از حد احترام می‌گذارم. آنها به من اعتماد می‌کنند که تصمیمات صحیح را بگیرم و من هم به آنها در کار تخصصی‌شان اعتماد کامل دارم.

راهکار رهبری من بخشی از ذاتم است، که درست بیانگر شخصیت و کاراکترم می‌باشد. رهبری را می‌توان یاد گرفت، اما نمی‌توان ادای آن را در آورد. می‌توان دیگر رهبران را در حال کار زیر نظر گرفت، اما اگر ذات شما آدمی آرام، خاموش و مراقب دیگران است، اشتباه بزرگی است که سعی در تغییر آن داشته باشید.

«خاموش» بودن از کودکی و همراه پدرم با من بوده است. از زمانی که کاپیتان شدم، چه در رم و چه در میلان که همه به شکل یک رهبر نگاهم می‌کردند. و در دوران مربی‌گری، نه فقط در میلان بلکه در چلسی، پاری سن ژرمن و رئال مادرید. و این شیوه‌ای است که در بایرن به آن خواهم پرداخت تا با چالش‌های جدید زندگی روبرو شوم. دست آخر دقیقاً همین شیوه باعث شده است که آنها بخواهند مرا به خدمت بگیرند.

وقتی مادرید را سال ۲۰۱۵ ترک کردم، تصمیم گرفتم که فرصت مناسبی است تا هم به مشکل گردن‌ام که مدت‌ها بود همه‌ی زندگی و شغلم را تحت تاثیر قرار داده بود رسیدگی و هم زمانی برای استراحت و مطالعه پیدا کنم. توانستم زمان بیشتری را با همسرم ماریان - که سال پیش درست بعد از قهرمانی رئال مادرید در اروپا با هم ازدواج کرده بودیم - در خانه‌ی ونکوور مان سپری کنم. منتظر ماندم تا ببینم کدام گزینه‌ها برای فصل بعد بهتر است، چون می‌خواستیم به کار بازگردیم. بعد از بازی کردن فوتبال، مربی‌گری آن بهترین شغل دنیاست و من واقعاً خوش شانس بوده‌ام که هدایت تیم‌های قهرمان و بزرگی را در اروپا به دست داشته‌ام.

۱-Vito Corleone: نقش فراموش نشدنی مارلون براندو در فیلم پدرخوانده‌ی فرانسیس فورد کاپولا

در دوران استراحت، هر گاه مربی در اروپا به پایان دوران‌اش در تیمی نزدیک می‌شد، می‌دانستم که فشاری روی من برای شروعی جدید در یک باشگاه بوجود می‌آید. در رسانه‌ها به ارتباط من و لیورپول اشاره‌شد - که باعث افتخار است- و قطعاً به این شغل علاقمند بودم، اما وقتی انتخاب نشدم ناراضی نبودم. یورگن کلوپ گزینه‌ی خیلی خوبی برای آنهاست؛ مطمئن هستم که موفق خواهد شد. دوران استراحتم خیلی خوب بود اما وقتی پیشنهادی به بزرگی بایرن مونیخ روی میز می‌آید، غیر ممکن است که آن را رد کنید. برنامه دارم که بلندترین دوران موفقیت‌پایدار را در آنجا داشته باشم.

چیزی که در این کتاب پیدا نخواهید کرد، فصلی درباره‌ی روابط است. دلیل‌اش این است که برای من روابط پایه‌ی تمام کاری است که به عنوان رهبر انجام می‌دهم، پس در تک تک صفحات این کتاب آمده است: روابط با بالادستی‌ها، با تیم مربیان و از همه مهمتر با بازیکنان.

بدون بازیکنان، فوتبالی هم نیست، همانطور که بدون نیاز بازار و محصول، تجارتي وجود نخواهد داشت. هزاران نفر در استادیوم، میلیون‌ها نفر پای تلویزیون، آنها پول نمی‌دهند تا مرا کنار زمین تماشا کنند، یا سر الکس فرگوسن و گواردیولا را، آنها می‌خواهند بازیکنان را ببینند و جادویی که اتفاق می‌افتد. کار با چنین ورزشکارانی، مراقبت از آنها و کمک برای بهتر شدن و پیشرفت، ساختن اعتماد و وفاداری فی‌مابین، رسیدن به موفقیت با یکدیگر و بازگشت از یأس‌ها و شکست‌ها، اینها همه قلب این شغل برای من هستند. برای همه‌ی اینها هر روز صبح با لبخند از خواب بیدار می‌شوم.

در کودکی، فوتبال بازی می‌کنیم چون عاشق‌اش هستیم. وقتی به صورت حرفه‌ای بازی کردم، باور نمی‌کردم که به خاطر کاری که عاشق‌اش هستیم، حقوق می‌گیرم. گاهی، جایی میان راه سختی‌ها و فشارهای خارج از زمین باعث کم شدن شور و عشق می‌شود. این وظیفه‌ی من است که بازیکنان را عاشق فوتبال نگه دارم. اگر در این مورد موفق باشم برایم کافیت.

کار کردن روی این کتاب، به اشتراک گذاشتن خاطراتی زیبا - و البته خاطراتی تلخ - همراه با دو نویسنده‌ی همراه، کریس بریدی و مایک فورد، تجربه‌ی مفیدی برایم بوده است. امیدوارم شما هم چیزی در این کتاب پیدا کرده و در زندگی و شغل‌تان از آن استفاده کنید، و شاید، چیزی که بتواند شما را هم خوشحال کند.

**کارلو آنچلوتی**

فوریه‌ی ۲۰۱۶



# مقدمه

از

کریس بریدی

جمع‌آوری این کتاب چند سال طول کشید، بیشتر به خاطر اینکه هر سه نفرمان - کارلو آنچلوتی، مایک فورد و من - می‌خواستیم یک کار کاملاً گروهی باشد. کار را با موضوعاتی که نمی‌خواستیم در کتاب باشد، شروع کردیم. قرار نبود که یک زندگی‌نامه‌ی خودنگاشت معمولی باشد، نباید فقط برای مخاطبان فوتبالی می‌بود، یک کتاب آکادمیک و درسی تجارت هم نمی‌توانست باشد و قطعاً نمی‌خواستیم یک کار زرد و افشاگرانه و مبتذل از آب در بیاید.

می‌خواستیم کتابی باشد که به آن افتخار کنیم. کتابی که برای مخاطبان تجارت و ورزش هم‌زمان جذابیت داشته باشد، کسانی که یا شیفته‌ی رهبری در ابعاد حرفه‌ای هستند و یا می‌خواهند تبدیل به یک رهبر شوند. می‌خواستیم که کاری صادق، اصیل و قابل بحث باشد و بتواند نظرات مختلف مخاطبین را جلب کند. این کتاب مجموعه‌ای از داستان‌های زندگی کارلو نیست، با وجود اینکه همه‌ی این داستان‌ها مهم هستند. در عوض، کتابی است بر پایه‌ی تفکرات یک متخصص در رهبری تیم‌های مستعد در یکی از سخت‌ترین بازارهای رقابت جهان، یعنی دنیای فوتبال.

ما خواستیم که اصول بنیادی و مسیر رهبری کارلو آنچلوتی را به تصویر بکشیم، قابلیت اصلی او

و مهارت‌هایش، تجربیات سازنده‌اش، اینکه چطور رهبری را یاد گرفت، و البته تصویر نماد آنچلوتی را: اینکه کارلو چطور دیگران را می‌بیند و چطور توسط آنها دیده می‌شود. می‌خواهیم به ذات این مطلب برسیم که او چگونه همیشه در حال پیشرفت بوده و با مشکلات کنار آمده و توانسته در بزرگترین عرصه‌ها، نقشی بازی کند.

با توجه به تجربه‌ی رهبری‌کاری و ورزشی‌مان، فرصت را غنیمت شمرده و تئوری‌های عمومی و تخصصی دانشگاهی را موشکافانه با تجربیات آنچلوتی مقایسه کرده‌ایم. در حالی که دورنمای دنیای حرفه‌ای در هر شغل و بازاری مدام در حال تغییر است، رهبران مشاغل باید آماده باشند تا با گونه‌های مختلفی از نیروهای با استعداد - و بعضاً مشکل‌آفرین - دست و پنجه نرم کنند. با استفاده از مثال‌های ورزشی، می‌توانیم دیدگاه بهترین کنترل‌کننده‌های استعداد جهان را به تصویر بکشیم. باورهای مدیریتی «کنترل افراد» را نیز به چالش خواهیم کشید.

طبیعتاً صدای اصلی کتاب، مانند زبانش متعلق به کارلو است. راوی مستقیم این روایت خود آنچلوتی است که نتیجه‌ی بیش از ۵۰ ساعت مصاحبه و بحث عمیق است که با او در گوشه کنار دنیا انجام دادیم. بیشتر روی این موضوع تمرکز داشتیم که چطور تجربیات او می‌توانست مشکلات کاری را در آن زمان و یا در هر شرایطی حل کند. درس‌ها بین همین تفکرات نهفته است ولی برای راحت‌تر شدن کار مخاطبین، در انتهای هر بخش یک خلاصه گذاشته‌ایم که نکات مهم «راه خاموش» را توضیح می‌دهد.

هدف ما این بود که کتاب هم با آنچلوتی باشد و هم همراه او، برای همین مصاحبه‌هایی با کسانی که از کیفیت رهبری او با خبر بودند را در متن آوردیم. ضرب‌المثلی است که می‌گوید: اگر می‌خواهید بدانید که چه کسی هستی، باید حرف‌های دیگران را در غیاب خود بشنوی. ما از هم‌تیمی‌های کارلو، همکاران، رقبا و شاید مهمتر از همه، بازیکنان او خواستیم که پشت سر او صحبت کنند. بازیکنانی مانند کریستیانو رونالدو<sup>۱</sup>، دیوید بکام<sup>۲</sup>، زلاتان ابراهیموویچ<sup>۳</sup> و جان تری<sup>۴</sup>، کسانی که برای غول‌های مربیگری فوتبال بازی کرده‌اند، افرادی مثل پپ گواردیولا<sup>۵</sup>، خوزه مورینیو<sup>۶</sup> و سر الکس فرگوسن<sup>۷</sup>.

۱- Cristiano Ronaldo

۲- David Beckham: فوتبالیست معروف انگلیسی که کتاب او در نشر گلگشت به چاپ رسیده است

۳- Zlatan Ibrahimovic: بهترین فوتبالیست تاریخ سوئد که زندگی‌نامه‌ی پر سر و صدایش توسط نشر گلگشت به چاپ رسیده است

۴- John Terry

۵- Pep Guardiola

۶- Jose Mourinho

۷- Sir Alex Ferguson: مربی اسبق منچستر یونایتد که تاریخ باشگاه را عوض کرد و در ۲۷ سال ۲۵ جام مختلف کسب کرد. زندگی‌نامه‌ی

فرگوسن نیز توسط نشر گلگشت به چاپ رسیده است



فرگوسن مصاحبه‌ای به عنوان رقیب هم دارد، همچنین آدریانو گالیانی<sup>۱</sup> به عنوان همکار، کسی که رئیس وقت میلان بود، یا به عبارتی دیگر، سیزده سال در دوران بازی و مربی‌گری آنچلوتی، رئیس او به حساب می‌آمد.

این خود یک گواه بر عمق رابطه‌ای است که آنچلوتی با دیگران بوجود می‌آورد، همه‌ی آنها وقت خودشان را مجانی در اختیار ما گذاشتند تا درباره‌ی کارلو صحبت کنند. در حقیقت آنها آنقدر پر شور و اشتیاق بودند که وقتی شروع به حرف زدن می‌کردند، مصاحبه‌ها بیشتر از زمان تعیین شده طول می‌کشید. به نظرم زلاتان هنوز هم در حال صحبت بود اگر بعد از ۹۰ دقیقه به او نگفته بودم که مطلب را جمع کند!

شاید بپرسید که چرا نیاز به یک کتاب دیگر درباره‌ی رهبری وجود دارد. این موضوع احتمالاً مورد بررسی قرار گرفته‌ترین بحث در حوزه‌ی مدیریت است. بلاگ‌ها، تد تاکز<sup>۲</sup>، کتاب‌ها و رسانه‌ها، مطالب دانشگاهی و... همه جا درباره‌ی رهبری صحبت می‌شود و نمی‌توانید آن را نبینید. در تاریخ آنقدر درباره‌ی رهبری گفته شده که آمارش از دست خارج است. نظریه‌پردازان قدیمی فکر می‌کردند که رهبری یک خاصیت مربوط به طبقه‌ی اشراف است و در نتیجه نوعی موهبت ژنتیکی است. این باعث ایجاد تئوری «مرد بزرگ» در رهبری شد که تا به امروز هم وجود دارد و سعی می‌کند تا چهره‌های برجسته‌ی بشر مانند موسی، دالای لاما، پاتون<sup>۳</sup>، اسپ دیوانه<sup>۴</sup>، کاستر<sup>۵</sup>، مارتین لوتر کینگ<sup>۶</sup>، نلسون ماندلا<sup>۷</sup>، الیزابت اول<sup>۸</sup>، فلورنس نایتینگل<sup>۹</sup>، کالین پاول و چنگیزخان را نیز بخشی از این تئوری بیان کند. از ایده‌های مهم دیگر می‌توان به نظریه‌ی «خاصیت رهبری» اشاره کرد که می‌گوید برخی خاصیت‌های کلی وجود دارد که می‌توان آنها را در همه‌ی رهبران بزرگ پیدا کرد. بر خلاف این نظریه، عده‌ای اعتقاد دارند که رهبران بزرگ حاصل مکان، شرایط زندگی و زمان هستند، یا شاید به قول مردم عادی: شانس، جایی که آمادگی قبلی با موقعیت درست هم‌زمان می‌شود. بعضی دیگر بیشتر به رشد یک رهبر در یک سیستم اعتقاد داشتند؛ برای مثال روانشناس آمریکایی، آبراهام مازلو بر نقش مدیر در

Adriano Galliani-۱

۲-TED Talks: برنامه‌ها و سمینارهای معروف تد تاکز که در سراسر دنیا جهت بهبود مدیریت و آموزش‌های آن برپا می‌شود

۳-George S. Patton: ژنرال ارتش آمریکا که در جنگ‌های جهانی اول و دوم حضور داشت و شهرتش به خاطر رهبری عملیات متفقین در فرانسه است که یکی از اصلی‌ترین پیروزی‌های جنگ دوم را رقم زد

۴-Crazy Horse: اسپ دیوانه رئیس یکی از قبایل سرخپوست آمریکا بود که در جنگ‌های سرخپوستان علیه دولت فدرال توانست پیروزی‌های مهمی بدست بیاورد

۵-George A. Custer: یکی از افسران ارتش دولت فدرال آمریکا در جنگ علیه سرخپوستان که توسط اسپ دیوانه کشته شد

۶-Martin Luther King: بزرگترین عدالت‌جو برای حقوق سیاهان در آمریکا که به قتل رسید

۷-Nelson Mandela: رهبر آزادی‌خواه و فقید آفریقای جنوبی

۸-Elizabeth I: ملکه‌ی انگلستان که دوران باشکوهی در فرهنگ و هنر و علم به وجود آورد که معروف به دوران الیزابتی شد

۹-Florence Nightingale: معروف به بانوی چراغ به دست، او پایه‌گذار پرستاری نوین در دوره‌ی ویکتوریایی انگلستان بود

حمایت از زیردستان خود تاکید می‌کند.

دیگر شیوه‌ی پر سر و صدای رهبری، روش اعتبار و اقتدار است که از رفتارهای شفاف استفاده می‌کند. و یا روش رهبری متحول که در آن رهبر با چشم پوشی از خودش، بقیه را تشویق و راهنمایی می‌کند تا کیفیتی و رای انتظارات ارائه کنند. روش دیگر رهبری خادم است که توسط رابرت گرین لیف در دهه‌ی ۱۹۷۰ شکل گرفت و گونه‌ای است که بیشتر روی نیازهای پیروان (بازیکنان و همکاران) تمرکز می‌کند که هدف اصلی رهبر است. گرین لیف اولویت این رهبران را «مراقبت» تعریف کرد، آن هم نه به شکل دوستانه بلکه با رویکردی مدیریتی.

همانطور که پت سامیت<sup>۱</sup>، یکی از بهترین مربیان در تاریخ ورزش گفته است: «تا وقتی کسی نداند که چقدر به او اهمیت می‌دهید، اهمیت نمی‌دهد که چقدر می‌دانید. برای اینکه آنها را مجبور کنید برایتان کار کنند، باید نشان‌شان دهید که می‌خواهید آنها را به خاطر خودشان موفق کنید.» در این جملات رگه‌های «رهبر کلاس پنج» جیم کالینز<sup>۲</sup> را می‌بینیم، کسی که در کتاب معروف خودش به نام «خوب تا بهترین» ترکیبی متناقض از جاه‌طلبی و فروتنی را برای یک رهبر توصیف کرد. این رهبران به شدت جاه‌طلب هستند ولی مرکز توجه طلب خودشان نیستند؛ این جاه‌طلبی برای کسانی است که موفقیت را به ارمغان می‌آورند (کارمندان و یا بازیکنان)، و دلیلی وجود ندارد که نفس خود را تغذیه کنند. آمار نشان می‌دهد که سالانه نزدیک به ۵۰ میلیارد دلار هزینه‌ی آموزش‌های مدیریتی در سطح دنیا می‌شود. شاید دلیل‌اش این باشد که اعتماد کافی به کسانی که در پست‌های مدیریتی سیاسی، تجاری و یا نظامی هستند وجود ندارد و همه ترجیح می‌دهند که تغییری در روند کاری آنها بوجود بیاورند. هم چنین این موضوع نشان می‌دهد که چقدر بحث آموزش مدیریت اهمیت دارد.

با این وجود، شاید دلیل اصلی که نمی‌توانیم به یک راه‌حل واحد در رهبری برسیم این باشد که رهبران آمیزه‌ای هستند از تمام خواص، نگرش‌ها، سبک‌ها و شخصیت‌هایی که ذکر شد که در نهایت از مسیرهایی متفاوت به آن رسیده‌اند.

بنابراین، سبک درک نشده‌ی رهبری کارلو آنچلوتی، «رهبری خاموش» منحصر به او و تجربیاتی است که طی سال‌ها کار در دنیای شفاف و زیر ذره‌بین فوتبال حرفه‌ای در کشورهایی مثل ایتالیا، اسپانیا، انگلستان و حالا آلمان شکل گرفته است. کشورهایی که در آنها نگاه و بازخوردهای مالی و ورزشی به شدیدترین شکل ممکن وجود دارد. خاص و یا غیر خاص، این رویکرد رهبری موفق و کارآمد است و نیازمند توجه ماست، چون هرچقدر که جلوتر برویم، بیشتر متوجه می‌شویم که آنچلوتی بسیاری از

۱-Pat Summit: مربی بسکتبال زنان در امریکا که ۱۰۹۸ پیروزی به دست آورده و کتابی هم در این باره چاپ کرده است  
 ۲-Jim Collins: نویسنده و مشاور مالی و ایده‌پرداز امریکایی

ویژگی‌های یک رهبر موفق را در لیست ما تیک خواهد زد.

### \*\*\*

در بین همه‌ی چالش‌های رهبری، سخت‌ترین‌شان مدیریت استعداد است. اکثر تحقیقات نشان می‌دهد که این اصلی‌ترین نگرانی همه‌ی مدیران عامل است. تام پیترز<sup>۱</sup> یکی از بهترین استادان این علم می‌پرسد:

آیا شما یک دیوانه‌ی استعدادیابی هستید؟ اگر در یک پروژه‌ی شش نفره کار می‌کنید و یا یک تیم بزرگ، فرقی ندارد... باید در نهایت تبدیل به یک خوره در کشف استعدادها درجه یک بشوید، درست مثل هر مربی و سرمربی در تیم‌های حرفه‌ای ورزشی که همیشه دنبال استعدادها می‌گردند و جوان هستند. در عصری که ارزش افزوده حاصل خلاقیت است، داشتن یک منبع استعداد پرنرژ و چند وجهی تبدیل به پایه‌ی تمام برتری‌های رقابتی می‌شود.

پس بنا به گفته‌ی پیترز، کدام رشته برای بررسی از فوتبال بهتر است؟ جایی که خود مدیریت و یافتن استعدادها تبدیل به نوعی سرگرمی شده است. از ابتدا در فوتبال به اصطلاح «جنگ برای استعداد» وجود داشت، مخصوصاً بعد از حرفه‌ای شدن فوتبال به شکل امروزی. باشگاه‌های فوتبال بالای ۵۰ درصد از درآمدها را فقط برای ۱۰ درصد از کارمندان‌شان که همان استعدادها (بازیکنان) می‌باشند، هزینه می‌کنند.

در آخرین تحقیقات دلویت میلینیال<sup>۲</sup>، که در بیست و نه کشور صنعتی شده انجام شد که در همه‌شان فوتبال به صورت حرفه‌ای بازی می‌شود، نتیجه این شد که میلینیال‌ها فضای کاری بازتر، منعطف‌تر و هماهنگ‌تری را می‌خواهند. آنها خلاق هستند و باور دارند که هر کاری می‌تواند انجام دهند. آنها کمتر وفادار هستند چون فهمیده‌اند که صاحبان کار با آنها مثل دارایی‌هایشان برخورد می‌کنند و در نتیجه آنها هم با کارفرما به همان شکل رفتار می‌کنند. دلویت نتیجه‌گیری می‌کند که «میلینیال‌ها ما را مجبور کرده‌اند که به نوع کارکرد خودمان دوباره فکر کنیم.»

خب در فوتبال هر بازیکن یک میلینیال محسوب می‌شود. پس دوباره، کجا بهتر از فوتبال را می‌توان پیدا کرد که مثل یک آزمایشگاه بتوان با بررسی آن به نتایجی قاطع درباره‌ی کار رسید؟ در عین حال سبکی که آنچلوتی مدیران بالادستی را کنترل می‌کند هم می‌تواند برای هر کسی در دنیای مدرن تجارت مفید باشد.

۱-Tom Peters: نویسنده و محقق امریکایی در امر مدیریت

۲-Deloitte Milienial: یکی از بزرگترین شرکت‌های حسابرسی، برنامه‌ریزی و مشاوره و آمارگیری در دنیا که پروژه‌ای به نام میلینیال یا هزاره را انجام داد و نتایج‌اش را در اینجا می‌بینید. میلینیال‌ها و یا «هزاره‌ای‌ها» به افراد نسل جدید و قرن جدید (بعد از سال ۲۰۰۰) گفته می‌شود که از لحاظ نیاز و دید و کارکرد متفاوت با گذشتگان‌شان هستند

کتاب به دلیل خاصی «رهبری خاموش» نامیده شده است: آنچلوتی کار خود را در آرامش ولی با اقتدار انجام می‌دهد، آنهم زیر نظر رسانه‌هایی که تشنه‌ی پیدا کردن رسوایی‌ها هستند. وقتی با بزرگترین بازیکنان جهان همکاری می‌کرد، به او لقب «رام‌کننده‌ی خودخواهان» را دادند. و در رابطه با مدیران بالاسری همیشه سیاست‌مدار است. خبرنگار ایتالیایی، گابریله مارکوتی از آنچلوتی با «صبر ایوبی» یاد می‌کند، چرا که او با رئیس متوقع رئال مادرید، فلورنتینو پرز هم کنار می‌آید. وقتی پرز او را به عنوان مربی استخدام کرد، به خبر نگارها گفت که کارلو کسی است که می‌تواند همه‌ی ستاره‌ها را خوشحال نگه دارد در حالی که راهی برای نتیجه‌گرفتن پیدا می‌کند و مطمئن می‌شود در انظار عمومی هم مشکلی بوجود نیاید. خب یک رئیس چه چیزی بیش از این می‌خواهد؟

وقتی آنچلوتی در چلسی بود، دوره‌ی سختی را گذراند. به خاطر لو رفتن بخشی از اطلاعات درونی باشگاه، تمام تاکتیک‌های مربی‌گری‌اش توسط رسانه‌ها موشکافی شد. بعد از اینکه او یک کنفرانس خبری در این باره برگزار کرد، خبرنگار گاردین، بارنی رونای یک توضیحی جامع و روشن از «روش خاموش» آنچلوتی نوشت:

چیزی که امروز ارائه شد، گوشه‌ای از جذابیت آرامش بی‌نظیر آنچلوتی بود. وجود آنچلوتی در پروژه‌ی چلسی به عنوان فردی بی‌طرف از همه‌ی مشکلات کاسته و او پس از موفقیت‌های زود هنگام خود حال و هوایی طعنه‌آمیز در سیستم باشگاه بوجود آورده است. باید قبول کرد که این شاید به خاطر ابروی گستاخ‌اش باشد [اشاره به یک ابروی نا متوازن و از کار افتاده‌ی آنچلوتی] همان ابرویی که گویی زیرنویسی متفاوت از بیانات او را همیشه نشان‌مان می‌دهد. این خاصیتی است که انگلیسی‌ها دوست دارند. ما زبان ابروها را می‌فهمیم. زبانی خاموش، گفته نشده و محافظت شده. این دقیقاً سبکی است که ما حرف می‌زنیم.

ما بهتر از این نمی‌توانستیم توضیح دهیم.

بخش اول

# کمان رهبری

CARLO  
ANCELOTTI



# کمان رهبری

## مفهوم

این کتاب فقط حول محور مفهومی است که در اینجا از آن به عنوان «کمان رهبری» یاد می‌کنیم. چه در دوره‌ی میانی سال‌های ۲۰۰۰ و زمانی که کسانی مثل کن بلانچارد<sup>۱</sup> و جورج دی پارسونز<sup>۲</sup> و بحث «سندروم جلسه» ریچارد تی پاسکال باشد و چه در کارگاه‌های دانشگاه وارتون، همه متفق القول به این موضوع باور دارند که همه‌ی رهبران بزرگ در سراسر دنیا، از الگوهای مشابهی پیروی کرده‌اند. در حال حاضر میانگین عمر کاری (تصدی) مدیران عامل در ۱۰۰ شرکت برتر فهرست FTSE<sup>۳</sup> ۵.۱۸ سال است. برای یک مربی در لیگ برتر این عدد به ۲.۳۶ سال می‌رسد (که اگر آرسن ونگر را از این لیست حذف کنیم، میانگین به ۱.۷ سال می‌رسد) در ایتالیا و سری آ این عدد ۱.۳۱ سال و در لالیگای اسپانیا ۱.۳۴ سال است. این میزان در ورزش‌های دیگر هم نیز بهبود زیادی نمی‌یابد. در امریکا یک مربی در NFL (راگی) میانگین ۳.۴ فصل عمر کاری دارد. در NBA (بسکتبال) چیزی نزدیک به ۲.۴ را داریم.

۱-Ken Blanchard: نویسنده و تئوریسین امریکایی که تخصص در مدیریت و برنامه‌ریزی دارد

۲-George D. Parsons: رئیس گروه پارسونز و مدیر و مشاور مدیریت

۳-شرکت کارگزار بورس لندن - انگلستان

پایان، معمولاً ناگهانی و بی‌رحمانه اتفاق می‌افتد. لیگ‌های حرفه‌ای انگلستان در فصل ۲۰۱۴-۱۵ چهل و هفت اخراج مربی را شاهد بودند که هفده‌تای آنها کسانی بودند که برای اولین بار مربی‌گری می‌کردند که این باعث می‌شود برای شغل بعدی دچار دردسرهای بزرگی شوند.

علاوه بر این بیش از ۱۵۰ مربی و تمرین دهنده و اعضا کادر فنی هم بیکار شدند چون پس از تغییرات سرمربی، معمولاً جایگزین جدید با تیم خودش وارد عمل می‌شود. به غیر از چند سرمربی سرشناس فوتبال، داستان «چرخ و فلک در مربی‌گری» با واقعیت فاصله‌ی بسیاری دارد. اکثر اخراج‌شده‌ها تنها منبع درآمد خود را ناگهان از دست می‌دهند. این یک شغل برای افرادی با قلب ضعیف نیست.

تشابه این شغل با مدیریت‌های تجاری خیلی واضح است. هر هفته یک مربی ورزشی زیر ذره‌بینی می‌رود که یک مدیر در دوره‌های سه‌ماهه‌ی خودش آن را تجربه می‌کند. همانطور که یکبار یکی از مدیران باشگاه در لیگ برتر گفت: «هر هفته ۴۰ هزار نفر سهام‌دار [همان تماشاگران] بیرون می‌آیند و به من می‌گویند که نظرشان درباره‌ی مدیریت‌ام چیست.» در ورزش همه‌چیز در یک فصل فشرده می‌شود، در حالی که درون تجارت، یک چرخه‌ی مدیریتی که بتوان از آن انتظار نتیجه داشت چیزی بین ۱۰ دوره‌ی سه ماه یا همان سی ماه است.

بدون در نظر گرفتن استثناهایی مثل سر الکس فرگوسن، بیل بلیچیک<sup>۱</sup> در تیم نیو انگلند پتربوت و یا گرگ پایوویچ<sup>۲</sup> در سن آنتونیو اسپرز، هم در تجارت و هم در فوتبال عمر کاری یک مربی و یا حتی سازمان مثل یک کمان بی‌رحم توصیف می‌شود.

آیا واقعا این کمان همین قدر غیر قابل انعطاف است؟ یا ممکن است بتوان با پیدا کردن نقاط انعطاف آن، لحظاتی که رهبران می‌توانند با رفتن و یا ماندن در پست خود و بهم ریختن توازن، نتیجه‌ی نهایی کار را عوض کنند؟ دوران کارلو آنچلوتی و موفقیت‌هایش در چهار لیگ اصلی اروپایی نشان می‌دهد که هر دو مورد ممکن است اما نیاز به آینده‌نگری خاصی در رهبری و قابلیت انجام تغییرات لازم را در مسیر دارد.

حالا نوبت کارلو است که شروع کند.

۱-Bill Belichick: مربی تیم راگی نیو انگلند پتربوت که از سال ۲۰۰۰ تا امروز در سمت خودش حضور دارد  
 ۲-Gregg Popovich: مربی تیم سن آنتونیو اسپرز که از سال ۱۹۹۶ در این شغل حضور دارد