

بِسْمِ
اللّٰهِ
الرَّحْمٰنِ
الرَّحِيْمِ

درس‌های مدیریت از دنیای ورزش

تألیف شده توسط
مجله کسب و کار هاروارد

شامل مصاحبه‌هایی با
الکس فرگوسن
آندره آگاسی
کریم عبدالجبار

ترجمه
آرمین زمانی



عنوان و نام پدیدآور: درس‌های مدیریت از دنیای ورزش ؛ [مترجم] آرمین زمانی.
 شابک: ۳-۶۸-۶۴۸۹-۹۷۸-۹۷۸-۶۲۲-۶۴۸۹-۶۸-۳
 یادداشت: عنوان اصلی: ۱۰ HBR's must reads on leadership lessons from sports [۲۰۱۸].
 یادداشت: کتاب حاضر با عنوان "آموزه‌های رهبری در ورزش" و ترجمه الهه قدیری توسط
 آموخته در سال ۱۴۰۱ (۱۹۰ ص.) فیفا دریافت کرده است.
 عنوان دیگر: آموزه‌های رهبری در ورزش. موضوع: رهبری
 Leadership موفقیت در کسب و کار
 Success in business ورزشکاران - روان‌شناسی
 Athletes - Psychology
 شناسه افزوده: زمانی، آرمین، ۱۳۶۹-، مترجم
 رده بندی کنگره: HD۵۷/۷
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۶۸۰۵۹

درس‌های مدیریت از دنیای ورزش On Leadership Lessons from Sports | آرمین زمانی



نقل و چاپ نوشته‌ها منوط به اجازه‌ی رسمی از ناشر است.

/ با عرض شرمندگی قیمت‌ها را در سایت گلگشت بیاپید /
 / این کتاب با کاغذ حمایتی چاپ شده است /

/ صفحه‌آرایی / امیرعباس صفری /
 / طرح جلد / امیرعباس صفری /
 / نوبت چاپ / اول / ۱۴۰۳ /
 / تیراژ / ۵۰۰ جلد /
 / شابک / ۳-۶۸-۶۴۸۹-۹۷۸-۶۲۲-۶۴۸۹-۶۸-۳

تلفن : ۳۳۹۸۲۸۸۸ {+۹۸۲۱}
 ۹۲۱۳۹۰۲۲۵۰ {+۹۸}
 فکس : ۴۳۸۵۲۹۳۳ {+۹۸۲۱}

 goalgasht
 goalgasht
 goalgasht

خرید اینترنتی:
 goalgasht.ir

- فهرست
- ۷/ فرمول فرگوسن
- ۳۱/ ثمره زندگی مصاحبه با گرگ لوگانیس
- ۴۱/ ساختن یک ورزشکار سازمانی
- ۶۲/ کار سخت زیر و رو کردن یک تیم بیل پارسلز
- ۷۲/ مصاحبه با الکس گرگوری
- ۸۵/ رازهای آماده سازی ذهنی ورزشکاران، هنرمندان و جراحان

برجسته

- ۱۰۱/ صحبت‌های مدیرعامل شرکت سولسایکل در مورد رشد پایدار در یک صنعت ناپایدار
- ۱۱۵/ مصاحبه با کریم عبدالجبار
- ۱۲۳/ نوآوری لیگ برتر
- ۱۳۳/ نگاهی به سابقه ستاره با استعدادتان
- ۱۳۹/ مصاحبه با میخائیل باریشنیکوف
- ۱۴۵/ چطور بهترین بهترین‌ها، بهتر و بهتری شوند
- ۱۵۲/ ثمره زندگی: مصاحبه با جوجیراردی
- ۱۶۱/ چرا در هر تیم (TEAM) یک من (I) وجود دارد؟
- ۱۹۱/ ثمره زندگی: مصاحبه با آندره آغاسی
- ۲۰۱/ چرا ورزش سمبلی افتضاح برای کسب و کار است
- ۲۰۲/ در مورد مشارکت کنندگان در این کتاب



/فرمول فرگوسن/



مصاحبه‌ای از آنیتا البرس با سر الکس فرگوسن

برخی او را بزرگترین مربی تاریخ می‌نامند. سر الکس فرگوسن قبل از این که در ماه می سال ۲۰۱۳ بازنشسته شود، به مدت ۲۶ فصل هدایت منچستریونایتد، یک باشگاه فوتبال انگلیسی که در میان یکی از موفق‌ترین و با ارزش‌ترین برندهای ورزشی دنیا جای می‌گیرد را بر عهده داشت. در طول این دوران، منچستریونایتد توانست ۱۳ بار فاتح جام قهرمانی لیگ انگلیس شود و در کنار آن ۲۵ جام داخلی و بین‌المللی دیگر نیز به دست آورد. فرگوسن با این آمار تقریباً دو برابر دومین مربی موفق یک باشگاه انگلیسی قهرمانی به دست آورده است. ضمن این که او بسیار بیشتر از یک مربی صرف بود. پیرمرد اسکاتلندی نقشی محوری در سازماندهی باشگاه یونایتد داشت و نه تنها تیم اصلی را هدایت می‌کرد بلکه رهبری کل باشگاه را در دست داشت. دیوید

گیل^۱، مدیر اجرایی سابق باشگاه می‌گوید: «استیو جابز همه کاره‌ی اپل بود و سر الکس فرگوسن همه کاره‌ی منچستریونایتد.»

در سال ۲۰۱۲، آنیتا البرس، معلم مدرسه تجارت هاروارد فرصتی استثنایی به دست آورد تا رویکرد فرگوسن در مربیگری را مورد بررسی قرار داده و یکی از پروژه‌های مطالعاتی HBS (مدرسه تجارت هاروارد) را حول این محور شکل دهد. حالا او و فرگوسن در یک همکاری به تحلیل روش‌های بسیار موفق این مربی پرداخته‌اند.

آنیتا البرس: کامیابی و تداوم موفقیت آن‌هم به شکلی که سر الکس فرگوسن به آن رسید، نیاز به بررسی و مطالعه دارد و فقط هواداران فوتبال نیستند که باید روی این مربی مطالعه کنند. فرگوسن چطور موفق شد؟ آیا کسی می‌تواند عادت‌ها و قوانینی که هدایت‌گر مربی اسکاتلندی به سوی موفقیت بود را کشف کند؟ در طول فصلی که بعدها مشخص شد آخرین فصل حضور او بر مسند مربیگری است، من به همراه تام دای، دانشجوی سابقم، توانستیم چندین مصاحبه مفصل با فرگوسن در مورد روش‌های رهبری او داشته باشیم و این مربی کهنه‌کار را هنگام کار در زمین تمرین باشگاه یونایتد و همچنین در اولدترافورد، ورزشگاه مشهور این تیم تماشا کردیم. این روزها مجسمه‌ای برنزی و ۹ فوتی از این مربی سابق باشگاه در بیرون از ورزشگاه قرار دارد. با افراد زیادی صحبت کردیم که فرگوسن در کنارشان کار کرده بود. از دیوید گیل گرفته تا دستیاران، مسئولان تدارکات و بازیکنان. ضمن این که در طول چندین و چند جلسه کوتاه و همچنین هنگام گفتگوهای فرگوسن با بازیکنان و کادر فنی در راهروها، کافه تریا، زمین تمرین و هرجای دیگری که فرصتی پیش می‌آمد، این مربی را زیر نظر گرفتیم. فرگوسن بعدها به مدرسه تجارت هاروارد آمد تا ببیند این پروژه مطالعاتی چطور تدریس می‌شود، نظراتش را بیان کرد و به سوالات دانشجویان پاسخ داد که این موضوع منجر به ازدحام فراوان دانشجویان در کلاس برای پرسیدن سوالاتشان و ایجاد جلسه پرسش و پاسخی جذاب شد.

من و فرگوسن در مورد ۸ درس مهم در رهبری صحبت کردیم که عناصری مهم در رویکرد او به شمار می‌رفتند. اگر چه تلاش فراوانی کردم تا صحبت‌هایمان را محدود به حوزه خاصی نکنم، مشخصا بسیاری از این درس‌ها را می‌توان به صورت گسترده‌تر و در تجارت یا زندگی استفاده کرد. در مقاله زیر، هر درس را همان‌طور که مشاهده کردم، توصیف کرده‌ام و سپس به فرگوسن فرصت داده‌ام تا در مورد آن صحبت کند.

• شروع از پایه و اساس

هنگامی که فرگوسن در سال ۱۹۸۶ پا به منچستر گذاشت، با نگاهی دراز مدت و با مدرن کردن برنامه‌های تیم‌های جوانان یونایتد، شروع به ایجاد ساختاری پایه‌ای کرد. او دو مرکز استعدادیابی برای بازیکنان آینده‌داری که حداکثر ۹ سال دارند افتتاح کرد و تعدادی استعدادیاب نیز به خدمت گرفت و از آنها خواست استعدادهای جوان برتر را پیش او بیاورند. یکی از معروف‌ترین خریدهای اولیه این مربی، دیوید بکهام بود. با این حال رایان گیگز احتمالا مهم‌ترین خرید او محسوب می‌شود. وقتی این هافبک در سال ۱۹۸۶ به چشم فرگوسن آمد، جوانی ۱۳ ساله و لاغرمردنی بود. با این حال گیگز توانست تبدیل به جذاب‌ترین فوتبالیست بریتانیایی تمام ادوار شود. گیگز در سن ۳۹ سالگی هم هنوز یکی از بازیکنان اصلی یونایتد بود. پل اسکولز و گری نویل هم که برای مدت زمانی طولانی از ستارگان یونایتد به حساب می‌آمدند نیز از بازیکنانی بودند که با سرمایه‌گذاری فرگوسن روی سیستم تیم‌های پایه کشف شدند. این دو در کنار گیگز و بکهام هسته تیم فوق‌العاده یونایتد در اواخر دهه نود و اوایل دهه اول قرن جدید میلادی را شکل دادند و اعتبار شکل دادن هویت مدرن باشگاه یونایتد، به طور کامل به فرگوسن می‌رسد.

● خلاصه‌ی ایده

رکورد

احتمالاً می‌توانستیم قبل از بازنشستگی سرالکس فرگوسن در ماه می ۲۰۱۳ و بعد از سپری کردن ۲۶ سال در باشگاه فوتبال منچستر یونایتد انگلیس، این مربی را موفق‌ترین مربی در میان تمام ورزش‌ها بنامیم. در دوران حضور پیرمرد اسکاتلندی در یونایتد، این باشگاه توانست ۱۳ بار فاتح لیگ انگلیس شود و ۲۵ جام داخلی و بین‌المللی دیگر نیز به دست بیاورد.

پرسش

روش‌های فرگوسن که منجر به موفقیت او شد، چه بود و آیا می‌توان از این روش‌ها در خارج از مستطیل سبز هم استفاده کرد؟

درس‌ها

رویکرد فرگوسن را می‌توان به ۸ اصول رهبری تجزیه کرد که از اهمیت عقب‌ایستادن و مشاهده کردن تا خصوصیات لازم برای آماده‌پیروزی شدن طبقه‌بندی می‌شود.

سرمایه‌گذاری روی استعدادهای جوان، قمار بزرگی بود و در زمانی که افکار عمومی مصداق بارز این جمله گزارشگر تلویزیونی بود که می‌گفت: «نمی‌توانید با چند بچه قهرمان شوید»، فرگوسن رویکردی سیستماتیک در پیش گرفت. او در ادامه در مورد تفاوت‌ها بین ساختن یک تیم-کاری که اکثر مربیان روی آن تمرکز می‌کنند- و ساختن یک باشگاه صحبت می‌کند.

سرالکس فرگوسن: از لحظه‌ای که وارد منچستر یونایتد شدم، فقط به یک چیز فکر می‌کردم: ساختن یک باشگاه فوتبال. می‌خواستم از همان خشت اولش را خودم بگذارم. به این خاطر چنین هدفی داشتم که بتوانم به طور

ثابت و مدام تیم اصلی را تامین کنم. با این رویکرد، تمام بازیکنان با هم رشد می‌کردند و بینشان اتحادی به وجود می‌آمد که در ازای آن روحیه تیمی ایجاد می‌شد.

وقتی به منچستریونایتد آمدم، فقط یکی از بازیکنان تیم اصلی زیر ۲۴ سال داشت. می‌توانید چنین موضوعی را آن هم برای باشگاهی مثل منچستریونایتد متصور شوید؟ می‌دانستم که تمرکز روی جوانان با تاریخچه باشگاه هم خوانی دارد و تجربه‌های مربیگری قبلی هم به من می‌گفت که قهرمان شدن با بازیکنان جوان، انجام پذیر است. ضمن این که در کار کردن با بازیکنان کم سن و سال بسیار خوب بودم. به همین خاطر اطمینان داشتم که اگر یونایتد قرار است دوباره باشگاهی قابل توجه شود، بازسازی سیستم تیم‌های پایه امری حیاتی است. شاید بگویید حرکت شجاعانه‌ای کردم اما شانس همیشه یار انسانهای شجاع است.

اولین فکری که به ذهن ۹۹ درصد مربیانی که تازه پا به باشگاه جدیدی گذاشته‌اند می‌رسد، این است که مطمئن شوند تیمشان برنده می‌شود و در شغلشان باقی می‌مانند. به همین خاطر هم به سرعت دست به خرید بازیکنان باتجربه می‌زنند. این موضوع به این خاطر است که ما مربیان در صنعتی نتیجه محور فعالیت می‌کنیم. در برخی باشگاه‌ها، کافی است سه بازی پشت سر هم شکست بخورید تا بلافاصله اخراج شوید. در فوتبال امروز جهان که نسلی جدید از مالکان و مدیران بر آن حاکم هستند، فکر نمی‌کنم هیچ باشگاهی انقدر صبور باشد و به مربی‌اش فرصت دهد تا در یک بازه زمانی چهار ساله تیمی جدید بسازد.

پیروزی در یک مسابقه فقط یک دستاورد کوتاه مدت است و امکان دارد در دیدار بعدی شکست بخورید. ساختن یک باشگاه، تداوم و ثبات را به همراه دارد. درست است که نمی‌خواهید چشمتان را از روی تیم اصلی بردارید اما تلاش‌هایمان در توسعه تیم‌های پایه، در نهایت منجر به موفقیت‌های فراوانمان در دهه ۹۰ و اوایل دهه اول قرن جدید میلادی شد. بازیکنان جوان به

معنای واقعی کلمه با روح باشگاه خو گرفتند. همیشه با دیدن پیشرفت بازیکنان جوان افتخار زیادی به خودم می‌کنم. کار یک مربی، درست مثل یک معلم، این است که الهام‌بخش شاگردانش باشد تا بهتر شوند. به آنها مهارت‌های تکنیکی بهتری یاد بدهد، آنها را تبدیل به افرادی برنده کرده و کاری کند به افراد بهتری تبدیل شوند و آن وقت است که آنها می‌توانند در زندگی‌شان به همه چیز برسند. وقتی به افراد جوان بها دهید، نه تنها تیم‌تان طول عمر بیشتری دارد بلکه بازیکنانی وفادار هم در اختیار خواهید داشت. آن بازیکنان همیشه به خاطر می‌سپارند که شما آن مربی بودید که حاضر شد اولین فرصت درخشش را به آنها بدهد. وقتی بدانند حامی آنها هستید، راه و روش شما را قبول می‌کنند. به معنای واقعی کلمه حس یک خانواده بودن را بین بازیکنان‌تان پرورش می‌دهید. اگر به افراد جوان توجه و فرصتی برای موفقیت نشان بدهید، به طرز دلنشینی شما را شگفت‌زده خواهند کرد.

• جرات داشته باشید تیم‌تان را از نو بسازید

حتی در زمانی که منچستر در حال کسب موفقیت‌های بزرگ بود هم فرگوسن روی نوسازی تیمش کار می‌کرد. ساختن دستکم ۵ ترکیب که به طور غریزی برای قهرمانی در لیگ دور هم جمع شده بودند، یکی از دستاوردهای فرگوسن در دوران حضورش در منچستر است و این در حالی بود که یونایتد در خلال این پوست‌اندازی‌ها همچنان به کسب قهرمانی ادامه می‌داد. تصمیم‌گیری‌های این مربی براساس این حس بود که تیمش در کجای چرخه بازسازی قرار دارد و به طرزی مشابه بازیکنانش در کجای چرخه زندگی‌شان قرار گرفته‌اند. یعنی هر بازیکن در هر مقطع از زمان می‌تواند چقدر برای تیم ارزشمند باشد. مدیریت روند پیشرفت بازیکنان با استعداد، به شکلی غیرقابل اجتناب مستلزم کنار گذاشتن تعدادی دیگر از بازیکنان از جمله فوتبالیست‌های کهنه‌کار و وفاداری بود که فرگوسن شخصا به آنها علاقه داشت. رایان گیگز به ما می‌گوید: «فرگوسن هیچوقت در حال نگاه کردن به

زمان حال نیست بلکه همیشه در حال فکر کردن به آینده است. همیشه می‌دانست کجا باید تقویت شود و کجا نیاز به نیروی تازه‌نفس داریم. در این زمینه استعداد خاصی داشت.»

تحلیل‌های ما روی ارزش نقل و انتقال بازیکنان در یک دهه مشخص کرد که فرگوسن به شکلی منحصر به فرد و موثر در زمینه تجارت استعداد دارد. او فردی منطقی، سیستماتیک و با برنامه است. در یک دهه گذشته که منچستر یونایتد ۵ بار قهرمان لیگ انگلیس شده، تیم فرگوسن مبلغ کمتری را برای خرید بازیکنان جدید نسبت به چلسی، منچستر سیتی و لیورپول خرج کرده است. یکی از دلایل این اتفاق، تداوم استفاده از بازیکنان جوان بود. در مقایسه با سایر رقبای، افرادی که کمتر از ۲۵ سال داشتند سهم بسیار بیشتری از خریدهای منچستر یونایتد را تشکیل می‌دادند و چون یونایتد حاضر بود بازیکنانی که هنوز آینده خوبی پیش رویشان داشتند را به فروش برساند، نسبت به رقبای پول بیشتری از فروش بازیکنانش به دست می‌آورد. با این کار می‌شد به سرمایه‌گذاری روی بازیکنان آینده‌دار ادامه داد. خیلی از این سرمایه‌گذاری‌ها روی بازیکنان بسیار جوانی انجام شده بود که در مرز ستاره‌شدن قرار داشتند. (البته فرگوسن گاهی اوقات هم پول زیادی برای خرید فوق‌ستاره‌های اثبات شده خرج می‌کرد. به طور مثال رابین فن پرسی مهاجم هلندی سابق آرسنال، در آغاز فصل ۱۳-۲۰۱۲ و وقتی که ۲۹ سال داشت در ازای ۳۵ میلیون دلار خریداری شد.)

به بازیکنان جوان، زمان و شرایط لازم برای موفق شدن داده می‌شد، اکثر بازیکنان مسن‌تر در حالی که هنوز در بازار نقل و انتقالات ارزش بالایی داشتند، به تیم‌های دیگر فروخته می‌شدند و تعدادی انگشت‌شمار از بازیکنان کهنه‌کار برجسته در تیم باقی می‌ماندند تا فرهنگ باشگاه تداوم داشته باشد و رو به جلو حرکت کند.

فرگوسن: سه گروه از بازیکنان را شناسایی کردیم: آنهایی که ۳۰ سال یا بیشتر داشتند. آنهایی که بین ۲۳ تا ۳۰ سال داشتند و بازیکنان جوان‌تر که

تازه به تیم می‌آمدند. ایده ما این بود که بازیکنان جوان پیشرفت کنند و به استانداردهایی برسند که بازیکنان مسن‌تر تعیین کرده بودند. اگر چه همیشه در تلاش بودم تا خلاف این موضوع را ثابت کنم اما عقیده داشتم که چرخه تیم‌های موفق شاید در نهایت چهار سال طول بکشد و سپس انجام تغییرات لازم است. به همین خاطر در تلاش بودیم از سه یا چهار سال قبل شرایط تیم را مجسم کنیم و با توجه به آن تصمیم بگیریم. چون برای مدت زمانی طولانی در منچستریونایتد بودم، می‌توانستم برای آینده تصمیم بگیرم. هیچ کس انتظار نداشت من جایی بروم. از این جهت خیلی خوش شانس بودم.

هدف ما این بود که به تدریج رشد کنیم، بازیکنان مسن‌تر را کنار بگذاریم و فوتبالیست‌های جوان‌تر بیاوریم. در مجموع به دنبال دو هدف کلی بودیم: اولاً این که چه کسی را به تیم می‌آوریم و جایگاه او را در طول یک بازه زمانی سه ساله کجا می‌بینیم؟ و دوماً آیا در بازیکنان فعلی نشانه‌ای از پیر شدن می‌دیدیم یا نه؟ برخی بازیکنان مثل رایان گیگز، پل اسکولز و ریو فردیناند می‌توانند برای مدت زمانی طولانی به بازی ادامه دهند اما سن مساله مهمی است. سخت‌ترین کار این است که بازیکنی که فوتبالیست خوبی بوده را کنار بگذارید اما تمام مدارک لازم برای این کار در زمین مسابقه وجود دارد. اگر نشانه‌هایی از تغییر و افت بازیکن ببینید، باید از خودتان پرسید، شرایط در دو سال آینده چگونه خواهد بود؟

استانداردهای سطح بالایی تعیین کنید و از همه بخواهید به آن برسند فرگوسن در مورد علاقه‌اش به القای ارزش‌های مختلف به بازیکنانش با شور و اشتیاق فراوانی صحبت می‌کند. او بیشتر از این که بخواهد مهارت‌های تکنیکی را به بازیکنانش یاد بدهد، تمایل دارد الهام بخش شاگردانش باشد تا سعی در بهتر شدن داشته باشند و هیچ‌وقت تسلیم نشوند. به عبارتی دیگر، آنها را تبدیل به افرادی برنده کند.

بخشی از عطش فوق‌العاده فرگوسن به پیروزی، ریشه در تجربه‌های شخصی او به عنوان بازیکن دارد. او بعد از عملکردی موفق در چند باشگاه

کوچک اسکاتلند، در نهایت به یک باشگاه بزرگ، رنجرز، پیوست. رنجرز باشگاهی بود که فرگوسن در کودکی طرفدارش محسوب می شد اما طولی نکشید تا فرگوسن متوجه شود مربی جدید باشگاه علاقه ای به او ندارد. فرگوسن در حالی بعد از سه سال رنجرز را ترک کرد که تنها یادگارش از دوران حضورش در این تیم، یک مدال نایب قهرمانی جام حذفی اسکاتلند بود. او به ما می گوید: «این تجربه به من انگیزه ای داد که باعث شکل دادن تمام زندگی ام شد. در ذهنم به این نتیجه رسیدم که هیچوقت تسلیم نخواهم شد.»

فرگوسن در بازیکنانش نیز به دنبال این طرز فکر می گشت. او بازیکنانی را می خرید که به آنها لقب «بازندگان بد» را داده بود و از آنها می خواست به شدت تمرین کنند. در عرض چند سال طرز تفکر فرگوسن مانند یک بیماری مسری به همه سرایت کرد. بازیکنان دیگر قبول نمی کردند که هم تیمی هایشان با تمام وجود تلاش نکنند. حتی ستاره های تیم نیز از این موضوع مستثنی نبودند.

فرگوسن: هر کاری که می کردیم در راستای حفظ استانداردهایی بود که به عنوان یک باشگاه فوتبال تعیین کرده بودیم. این موضوع در ساختن همه تیم هایم و تمام آماده سازی ها، صحبت های انگیزشی و تاکتیکی صدق می کرد. به طور مثال هیچوقت اجازه ندادیم یک جلسه تمرینی، بد پیش برود. هر چه در تمرینات می بینید، عینا در زمین مسابقه اتفاق می افتد. به همین خاطر تمام جلسات تمرینی را با کیفیت بالایی برگزار می کردیم. اجازه نمی دادیم بازیکنان تمرکزشان را از دست بدهند. تمام تمرینات در مورد تمرکز، سرعت و در مجموع سطح بالایی از عملکرد بود.

امیدوار بودیم بازیکنان با این کار بعد از هر جلسه تمرین اندکی پیشرفت کرده باشند. باید سطح انتظارات بازیکنانم را بالا می بردم. نباید هیچوقت تسلیم می شدند. دائما به آنها می گفتم: «اگر یک بار تسلیم شوید، قطعاً بار دوم هم تسلیم خواهید شد.»

به نظر می رسید انرژی و روحیه کاری که داشتم در تمام باشگاه پراکنده

می‌شود. معمولاً اولین کسی بودم که صبح‌ها پا به باشگاه می‌گذاشت. در سال‌های آخر کارم، وقتی ساعت ۷ صبح به باشگاه می‌آمدم، بسیاری از اعضای کادر فنی زودتر از من در باشگاه حضور داشتند. به نظرم، درک کرده بودند که چرا صبح زود به باشگاه می‌آیم. می‌دانستند که کلی کار برای انجام دادن داریم. این حس وجود داشت که «اگر او می‌تواند این کار را بکند، پس من هم می‌توانم.»

دائماً به شاگردانم می‌گفتم که سخت‌کوشی در تمام طول زندگی‌تان همانند یک استعداد است. با این وجود از ستاره‌های تیم انتظارات بیشتری هم داشتم. انتظار داشتم سخت‌تر از بقیه تلاش کنند. می‌گفتم: «باید نشان دهید که بازیکن برجسته‌ای هستید.» و آنها هم این کار را می‌کردند. به همین خاطر هم ستاره‌های تیم محسوب می‌شدند چون حاضر بودند سخت‌تر تلاش کنند. شاید برخی مردم باور دارند که فوق ستاره‌های مغرور مشکل‌ساز هستند اما این طور نیست. آنها باید برنده باشند چون فقط برد است که باعث می‌شود حس خوبی داشته باشند. به همین خاطر برای پیروز شدن هر کاری لازم باشد انجام می‌دهند.

سابقاً (کریستیانو) رونالدو (یکی از بهترین مهاجمان دنیا که در زمان نوشتن این مقاله برای رئال مادرید بازی می‌کند)، بکهام، گیگز، اسکولز و سایرین را تماشا می‌کردم که ساعت‌ها تمرین می‌کنند. مجبور می‌شدم جلوی تمرین کردنشان را بگیرم. به پنجره ضربه می‌زدم و می‌گفتم: «شنبه مسابقه داریم» اما آنها نیاز به زمان داشتند تا تمرین کنند. فهمیده بودند که بازی برای منچستریونایتد کار آسانی نیست.

• هیچوقت کنترل را از دست ندهید

فرگوسن به ما می‌گوید: «هیچوقت نباید بگذارید کنترل از دستتان خارج شود. آن هم وقتی که با ۳۰ بازیکن حرفه‌ای که همگی میلیاردرد هستند، سرو کار دارید. اگر بازیکنی خواست با من بجنگد و قدرت و کنترل روی سایرین را به چالش بکشد، حسابش با من است.» بخش مهمی از حفظ استانداردهای

سطح بالایی تعیین شده که روی تمام باشگاه تاثیر داشت، این بود که فرگوسن چقدر تمایل دارد در مواجهه با بازیکنانی که از استانداردها تخطی کرده‌اند با تحکم برخورد کند. اگر بازیکنی به دردرسر می‌افتاد، جریمه مالی می‌شد و اگر کسی جوری از خط قرمزها عبور می‌کرد که می‌توانست عملکرد تیم را تضعیف کند، فرگوسن آن بازیکن را کنار می‌گذاشت. در سال ۲۰۰۵، وقتی روی کین، کاپیتان کهنه‌کار تیم، در انظار عمومی از هم‌تیمی‌هایش انتقاد کرد، قراردادش فسخ شد. یک سال بعد، وقتی رود فن نیستلروی، بهترین گلزن وقت یونایتد، به خاطر چندین بار نیمکت‌نشینی ابراز نارضایتی کرد، بی‌درنگ به رئال مادرید فروخته شد.

برخورد قاطعانه تنها بخشی از داستان است. برای حفظ کنترل روی سایرین، سرعت برخورد با فرد خاطی آن هم قبل از این که شرایط از کنترل خارج شود نیز احتمالاً به همان اندازه اهمیت دارد.

فرگوسن: اگر روزی برسد که مربی منچستر یونایتد توسط بازیکنان کنترل شود، به عبارت دیگر اگر بازیکنان تصمیم بگیرند که تمرینات به چه شکل باید باشد و تیم از چه تاکتیک‌هایی استفاده کند، دیگر منچستر یونایتد آن منچستر یونایتدی که می‌شناسیم، نخواهد بود. قبل از این که به یونایتد بیایم، به خودم گفتم اجازه نخواهم داد قدرت کسی بیشتر از من باشد. شخصیت‌تان باید قوی‌تر از سایرین باشد و این موضوع اهمیت زیادی دارد.

دفاعاتی وجود دارد که باید از خودتان بپرسید آیا تعدادی بازیکن خاص در حال تاثیر گذاشتن روی جو رختکن، عملکرد تیم و قدرت کنترل‌تان روی بازیکنان و کادر فنی هستند؟ اگر پاسخ این سوال مثبت است، باید ارتباط‌شان با تیم را قطع کنید. هیچ راه دیگری وجود ندارد. حتی اگر آن بازیکن بهترین فوتبالیست جهان هم باشد، اهمیت ندارد. چشم‌انداز بلندمدت باشگاه از هر بازیکنی مهم‌تر است و مربی باید مهم‌ترین شخص باشگاه باشد.

برخی باشگاه‌های انگلیسی به قدری مربی عوض کرده‌اند که باعث شده بازیکنان قدرت را در رختکن در دست بگیرند. این اتفاق خطرناکی است. اگر

مربی کنترلی روی مسائل نداشته باشد، حضورش در باشگاه طولانی نخواهد شد. باید به جایگاهی رسید که کنترل همه امور در دستتان باشد. بازیکنان باید بدانند که شما به عنوان مربی، کنترل وقایع را در دست دارید. می‌توانید به روش‌های مختلف زندگی را برای خود سخت کنید. به طور مثال از خودتان بپرسید: «آیا بازیکنان مرا دوست دارند؟» اگر کارم را خوب انجام دهم، بازیکنان به من احترام خواهند گذاشت و این تمام چیزی است که نیاز دارید.

وقتی می‌دیدم بازیکنی تاثیر منفی روی دیگران می‌گذارد، به سرعت وارد عمل می‌شدم. شاید برخی بگویند تصمیماتم بی‌برنامه و عجولانه بود اما به نظرم اهمیت زیادی داشت تا به سرعت تصمیم بگیرم. چرا باید با شک و شبهه سرم را روی بالشت می‌گذاشتم؟ صبح روز بعد بیدار می‌شدم و قدم‌های لازم برای حفظ نظم را برمی‌داشتم. اهمیت زیادی دارد که برای تصمیم‌گیری به خودتان باور داشته باشید و وقتی تصمیم‌تان را گرفتید به رها کردن ادامه دهید. نباید این طور باشد که برای اثبات قدرتتان دنبال فرصت یا اتفاقی ناخوشایند بگردید. باید روی افرادتان کنترل داشته باشید و وقتی مشکلی پیش می‌آید با قدرت ظاهر شوید.

● پیغامتان با اتفاقات هم‌خوانی داشته باشد

اگر چه فرگوسن مربی است که به خاطر سخت‌گیر بودن شهرت دارد اما وقتی صحبت از رساندن تصمیمات به گوش بازیکنان می‌شود، مربی اسکاتلندی به طرز تعجب‌آوری به سختی تلاش می‌کند تا صحبت‌هایش در خور شرایط باشد. وقتی باید به بازیکنی که انتظار دارد بازی را از ابتدا شروع کند، بگوید که در ترکیب اصلی نیست، طوری با آن برخورد می‌کند که انگار ماموریتی حساس دارد. او می‌گوید: «به طور خصوصی این کار را می‌کنم. کار آسانی نیست. می‌گویم:» ببین شاید در حال ارتکاب اشتباه باشم - همیشه این حرف را می‌زنم - اما به نظرم این بهترین ترکیب تیم برای مسابقه امروز است.» سعی می‌کنم به آنها اعتماد به نفس بدهم و بگویم تصمیم صرفاً تاکتیکی است و بازی‌های مهم‌تری در پیش خواهند بود.»

در طول جلسات تمرینی منتهی به مسابقات، فرگوسن و دستیارانش روی نکات مثبت تاکید می‌کردند و اگر چه رسانه‌ها معمولاً فرگوسن را فردی به تصویر می‌کشیدند که ترجیح می‌دهد در وقت استراحت بین دو نیمه و صحبت‌های بعد از بازی داد و فریاد راه بیاندازد اما در حقیقت، رویکرد او در صورت لزوم تغییر می‌کرد. فرگوسن به ما می‌گوید: «نمی‌شود همیشه داد و فریاد راه انداخت. این کار جواب نمی‌دهد.» اندی کول، بازیکن سابق فرگوسن صحبت‌های مربی اسکاتلندی را این طور توصیف می‌کند: «اگر شکست بخورید اما سر الکس معتقد باشد همه تلاشتان را کرده‌اید، اشکالی ندارد اما اگر یک جای کار بلنگد... دیگر باید مراقب گوش‌هایتان باشید!»

فرگوسن: هیچ‌کس دوست ندارد انتقاد بشنود. افراد کمی با انتقاد، شرایطشان بهتر می‌شود و روی اکثر افراد قوت قلب دادن بیشتر جواب می‌دهد. هیچ چیزی بهتر از این وجود ندارد که یک بازیکن - یا هر انسانی - بشنود که کارش خوب بوده است. این بهترین جمله‌ای است که تا به حال اختراع شده و نیازی نیست در کنارش از صفات افضل دیگر استفاده کنید. با این حال وقتی بازیکنان انتظارات را برآورده نمی‌کنند باید در رختکن به اشتباهات آنها اشاره کنید. اینجاست که تویخ و تنبیه اهمیت پیدا می‌کند. من همیشه این کار را درست بعد از پایان مسابقه انجام می‌دادم. تا روز دوشنبه صبر نمی‌کردم. همان جا حرف‌هایم را می‌زدم و دیگر تمام بود. دیگر تمرکز را روی مسابقه بعدی می‌گذاشتم. فایده‌ای ندارد که تا ابد از یک بازیکن انتقاد کنید.

به طور کلی، صحبت‌های قبل از مسابقه‌ام در مورد انتظاراتمان از تیم، باور بازیکنان به خودشان و اعتماد به هم‌تیمی‌هایشان بود. دوست داشتم به اصول و قواعد مردم طبقه کارگر اشاره کنم. همه بازیکنان از یک خانواده طبقه کارگر نمی‌آمدند اما شاید پدرشان یا پدربزرگشان به طبقه کارگر تعلق داشت و به نظرم مفید بود که به بازیکنان یادآوری کنم چقدر پیش آمده‌اند. به آنها می‌گفتم داشتن روحیه تلاش و کوشش نکته مهمی است. به نظر می‌رسید با

این صحبت‌ها به خودشان افتخار بیشتری می‌کردند. به آنها یادآوری می‌کردم که اعتماد به هم‌تیمی - و نه ناامید کردن آنها - است که به ساختن شخصیت تیم کمک می‌کند.

در صحبت‌های بین دو نیمه، شاید حدوداً ۸ دقیقه وقت داشته باشید تا پیغامتان را برسانید. به همین خاطر استفاده درست از زمان اهمیت زیادی دارد. وقتی در حال بردن هستید، همه چیز آسان‌تر است: می‌توانید در مورد حفظ تمرکز، از خود راضی نشدن و مسائل جزئی دیگر صحبت کنید اما وقتی تیم عقب است، باید کاری تاثیرگذار انجام دهید. دوست داشتم روی تیم خودمان و نقاط قوتمان تمرکز کنم اما باید دلیل شکست خوردنتان را هم اصلاح کنید.

در جلسات تمرین تلاش می‌کردیم تیمی با ورزشکاران فوق‌العاده بسازیم که از نظر تاکتیکی باهوش هستند. اگر رویکردتان بیش از حد ساده‌گیرانه باشد، به هدف‌تان نخواهید رسید. باید عامل ترس را هم اضافه کنید اما نباید خیلی هم سخت‌گیر باشید. اگر بازیکنان دائماً در هراس باشند هم عملکرد خوبی نخواهند داشت. هر چقدر پیرتر شدم، به این نتیجه رسیدم که نشان دادن دائمی خشم‌تان، جواب نمی‌دهد. باید لحظه درست را انتخاب کنید. به عنوان مربی در لحظات مختلف، نقش‌های متفاوتی بازی می‌کنید. گاهی اوقات باید یک دکتر یا معلم و یا حتی یک پدر باشید.

● مسیر موفقیت

۶ نوامبر ۱۹۸۶

سر الکس فرگوسن بعد از کسب ۱۰ قهرمانی در آبردین در عرض ۶ سال که شامل پیروزی مقابل رئال در جام اروپا نیز می‌شد، به عنوان سرمربی منچستر یونایتد انتخاب می‌شود. یونایتد در لیگ انگلیس از آخر دوم است و با خطر سقوط به دسته پایین‌تر روبه‌رو شده است اما تحت رهبری فرگوسن فصل را در رده یازدهم لیگ بیست و دو تیمی انگلیس به پایان می‌رساند.

۱۲ می ۱۹۹۰

منچستریونایتد به اولین قهرمانی خود با هدایت فرگوسن می‌رسد و آن نهایت با هدایت فرگوسن به ۳۸ قهرمانی داخلی و بین‌المللی می‌رسد تا پیرمرد اسکاتلندی تبدیل به پرافتخارترین مربی تاریخ فوتبال انگلیس شود.

۲ مارس ۱۹۹۱

رایان گیگز اولین بازی خود در لیگ را انجام می‌دهد. گیگز که در آن زمان ۱۷ سال داشت، از تیم‌های پایه‌ای به تیم اصلی راه پیدا کرد که ساختار آن با حضور فرگوسن متحول شده بود. گیگز یکی از تاثیرگذارترین بازیکنان در تاریخ ۱۳۵ ساله باشگاه محسوب می‌شود و توانسته رکورد تعداد بازی برای یونایتد را به خود اختصاص دهد و علاوه بر آن توانسته ۳۵ قهرمانی با یونایتد به دست بیاورد که تا به امروز کسی نتوانسته با این رکورد برابری کند.

۷ ژوئن ۱۹۹۱

مارتین ادواردز، مدیرعامل باشگاه، سهام منچستریونایتد را در بازار بورس لندن عرضه می‌کند. وقتی باشگاه سهامی عام می‌شود، ارزش آن ۴۷ میلیون پوند است. قیمت این باشگاه در عرضه اولیه ۶٫۷ میلیون پوند افزایش پیدا می‌کند.

۲ می ۱۹۹۳

منچستریونایتد فاتح لیگ برتری می‌شود که بعد از پایان مسابقات فصل قبل و با حضور ۲۲ باشگاه دسته اولی شکل گرفته است. این اولین قهرمانی یونایتد در لیگ بعد از ۲۶ سال است. یونایتد در دوران حضور فرگوسن ۱۲ بار دیگر قهرمانی در لیگ برتر را تجربه می‌کند.

۱۰ سپتامبر ۱۹۹۸

شبکه اشتراکی MUTV شروع به کار می‌کند و در آن برنامه‌های گفتگو محور ورزشی، پرسش و پاسخ با اعضای کادر فنی و بازیکنان باشگاه و بازیخس مسابقات روی آنتن می‌رود. تا سال ۲۰۱۳، این شبکه تلویزیونی در

۵۷ کشور جهان پخش می‌شود و سالانه درآمدی در حدود ۹ میلیون پوند نصیب باشگاه یونایتد می‌کند.

آگوست ۱۹۹۸- می ۱۹۹۹

منچستر یونایتد فاتح سه گانه لیگ برتر، جام اتحادیه و لیگ قهرمانان یوفا (اتحادیه فوتبال اروپا) می‌شود. تا به امروز یونایتد تنها تیم انگلیسی است که توانسته به این دستاورد برسد. اندکی بعد، الکس فرگوسن به خاطر خدماتش به ورزش، موفق به کسب عنوان شوالیه شده و تبدیل به سرالکس فرگوسن می‌شود. تعداد هواداران یونایتد در سرتاسر جهان اوج می‌گیرد.

۱۴ آوریل ۲۰۰۱

فرگوسن تبدیل به اولین مربی می‌شود که از شروع لیگ انگلیس، در سال ۱۸۸۸، موفق به کسب سه قهرمانی متوالی شده است. او این کار را در سال ۲۰۰۹ نیز تکرار می‌کند.

اول آگوست ۲۰۰۲

قرارداد ۱۳ ساله با نایکی به عنوان تامین‌کننده لباس باشگاه شروع می‌شود. این قرارداد که ارزش سالانه ۲۳٫۳ میلیون پوند داشت، بزرگترین قرارداد لباس در فوتبال انگلیس در آن زمان بود.

۱۲ آگوست ۲۰۰۳

منچستر یونایتد در ازای ۱۲٫۲ میلیون پوند کریستیانو رونالدو را از اسپورتینگ لیسبون به خدمت می‌گیرد. ۶ سال بعد، یونایتد مهاجم پرتغالی را به قیمت ۸۰ میلیون پوند که مبلغی رکوردشکن است، به رئال مادرید می‌فروشد.

۱۶ می ۲۰۰۵

مالکوم گلیرز، تاجر آمریکایی که مالک چندین باشگاه ورزشی است، تبدیل به سهام‌دار عمده باشگاه می‌شود و اندکی بعد یونایتد را از لیست بازار سهام لندن حذف می‌کند. بعدها گلیرزها با انجام معاملاتی به ارزش تقریباً ۸۰۰ میلیون پوند، تبدیل به تنها مالک باشگاه می‌شوند. در طول ۱۴ سالی که

باشگاه یونایتد سهامی عام بود، ارزش باشگاه تقریباً ۱۷ برابر بیشتر می‌شود.
۱۸ آگوست ۲۰۰۸

شرکت عربستانی تل‌کام، با بستن قراردادی ۵ ساله با یونایتد، به‌های لایت مسابقات و سایر محتواهای مربوط به گوشی‌های موبایل دسترسی پیدا می‌کند. نقش درآمدهای تبلیغاتی در وضعیت مالی باشگاه روز به روز افزایش پیدا می‌کند. تا جایی که در سال مالی ۲۰۱۲ به ۱۱۸ میلیون پوند می‌رسد و در سه ماهه اول سال مالی ۲۰۱۳ نیز ۲۸ درصد دیگر افزایش پیدا می‌کند.
۱۰ آگوست ۲۰۱۲

خانواده گلیرز سهام منچستریونایتد را در بازار بورس نیویورک عرضه می‌کنند. ارزش باشگاه ۲٫۳ میلیارد دلار تعیین شده است که یونایتد را تبدیل به باارزش‌ترین برند ورزشی دنیا می‌کند.
۸ می ۲۰۱۳

فرگوسن بازنشسته می‌شود. یونایتد در طول آخرین فصل حضور این مربی به بیستمین قهرمانی خود در لیگ می‌رسد تا رکورد بیشترین تعداد قهرمانی در لیگ را از آن خود کند. درآمد سالیانه باشگاه بیش از ۳۲۰ میلیون پوند است که در طول ۲۰ سال و از اولین قهرمانی فرگوسن در لیگ، افزایش ۱۳ برابری داشته است.

• برای برد آماده شوید

تیم‌های فرگوسن توانایی خاصی در رسیدن به پیروزی در مقاطع پایانی مسابقات داشتند. تحلیل‌های ما روی نتایج مسابقات نشان می‌دهد که یونایتد در ۱۰ فصل اخیر وقتی نیمه اول با نتیجه تساوی به پایان رسیده یا وقتی تا ۱۵ دقیقه پایانی مسابقه نتیجه همچنان مساوی بوده، نسبت به سایر تیم‌های لیگ انگلیس رکورد بهتری داشته است. بدون شک صحبت‌های انگیزشی بین دو نیمه و تغییرات تاکتیکی صحیح در جریان مسابقه در این بردها نقش داشته است اما شاید این مسائل گویای تمام داستان نباشند. بسیاری از مربیان وقتی تیمشان در دقایق پایانی مسابقه عقب است،

بازیکنانشان را به جلو می‌رانند و آنها را تشویق به حمله می‌کنند. فرگوسن اما در مورد رویکردش به طرز غیرمتعارفی سیستماتیک و متعصبانه رفتار می‌کرد. او تیمش را برای برد آماده می‌کرد. مربی اسکاتلندی بازیکنانی داشت که برای شرایطی تمرین می‌کردند تا بدانند اگر تیم در ۱۰، ۵ یا سه دقیقه مانده به پایان مسابقه به گل نیاز داشت، چطور بازی کنند. یکی از کمک‌مربی‌ان باشگاه یونایتد به ما گفت: «برای زمانی که شرایط سخت می‌شود تمرین می‌کنیم تا بدانیم برای موفق شدن در این شرایط باید چه کنیم.»

جلسات تمرینی یونایتد روی تکرار مهارت‌ها و تاکتیک‌ها تمرکز دارد. فرگوسن می‌گوید: «به جلسات تمرین به چشم فرصت‌هایی برای یادگیری و بهتر شدن نگاه می‌کنیم. گاهی اوقات شاید بازیکنان پیش خودشان فکر کنند: «باز شروع شد» اما همین تمرین‌ها به پیروزی ما کمک می‌کنند.» به نظر می‌رسد که در استفاده از این رویکرد تفکراتی به مراتب مهم‌تر از این باور عمومی وجود دارد که پیروزی تیم‌ها ریشه در عادت‌های آنها دارد. این حرف به این معنا است که بازیکنان این تیم‌ها می‌توانند روش خاصی از بازی را به شکلی تقریباً خودکار اجرا کنند. همچنین علامتی نامحسوس وجود دارد که انگار این بازیکنان هیچوقت از جایی که قرار دارند راضی نیستند و دائماً به دنبال راه‌هایی برای بهتر شدن می‌گردند. فرگوسن این موضوع را به این شکل توصیف می‌کند: «پیام ما ساده است: نمی‌توانیم در این باشگاه ساکن بمانیم و در جا بزنیم.»

فرگوسن: بردن در ذات من است. استانداردهایم را در طول چنان بازه‌ی طولانی مدتی تعیین کرده‌ام که انتخاب دیگری برایم وجود ندارد. باید برنده شوم. هر بار که وارد زمین می‌شویم، انتظار برد دارم. حتی اگر ۵ تن از مهم‌ترین بازیکنانمان هم مصدوم باشند، باز هم انتظار برد دارم. سایر تیم‌ها قبل از شروع مسابقه برای صحبت‌های پایانی دور هم جمع می‌شوند و حلقه اتحاد درست می‌کنند اما من هیچوقت این کار را با تیمم نکردم. وقتی قبل از شروع مسابقه وارد میدان می‌شدیم، اطمینان داشتیم بازیکنان کاملاً حاضر و آماده

بازی هستند چون قبل از ورودشان به مستطیل سبز همه کارهای لازم را انجام داده بودیم.

من یک قمارباز و اهل ریسک هستم و می‌توانید این موضوع را در نحوه بازیمان در مقاطع پایانی مسابقات ببینید. اگر در پایان نیمه اول عقب افتاده باشیم، پیام‌مان ساده است: وحشت نکنید. فقط روی انجام وظیفه‌تان تمرکز کنید. اگر در ۱۵ دقیقه مانده به پایان مسابقه باز هم - به طور مثال با نتیجه دو بر یک - عقب باشیم، همیشه آماده بودم ریسک‌های بیشتری انجام دهم. اگر قبول ریسک بیشتر به معنی داشتن شانس خوبی برای کسب نتیجه مساوی یا پیروزی بود، کاملاً راضی بودم که با نتیجه سه بر یک شکست بخوریم. به همین خاطر در آن ۱۵ دقیقه پایانی تمام تلاشمان را می‌کردیم. یک بازیکن تهاجمی دیگر به تیم اضافه می‌کردیم و کمتر نگران خط دفاعی بودیم. می‌دانستیم اگر در پایان با نتیجه سه بر دو پیروز شویم، حس فوق‌العاده‌ای خواهیم داشت و اگر سه بر یک شکست می‌خوردیم هم فرقی نمی‌کرد چون در هر صورت داشتیم می‌باختم.

روش ما همین بود: مثبت اندیشی، ریسک‌پذیری و ماجراجو بودن. به زمین مسابقه می‌رفتیم تا پیروز شویم. هوادارانمان این موضوع را درک می‌کردند و پشت ما بودند. دیدن این که در ۱۵ دقیقه پایانی تمام تلاشمان را می‌کردیم، حس فوق‌العاده‌ای داشت. بمباران کردن محوطه جریمه حریف، حضور بازیکنانمان در همه جای زمین و جنگیدن تمام شاگردانم به معنی واقعی کلمه. البته ممکن است در ضدحملات شکست بخورید اما لذت پیروزی آن هم وقتی که پیش خودتان فکر می‌کردید شکست خورده‌اید، واقعا فوق‌العاده است.

فکر می‌کنم تمام تیم‌های من پشت‌کار و ثبات قدم زیادی داشتند. هیچ‌وقت تسلیم نمی‌شدند. به همین خاطر واقعا نیاز نبود در مورد رساندن پیام به آنها نگران باشم. وجود چنین ویژگی شخصیتی در بازیکنان فوق‌العاده است و تماشاى اتفاقاتی که امکان دارد در ثانیه‌های آخر یک مسابقه بیافتد،

متحیرکننده است.

● به قدرت نظارت اعتماد کنید

فرگوسن مربیگری را در سال ۱۹۷۴ در سن ۳۲ سالگی و در یک باشگاه اسکاتلندی کوچک به نام استیرلینگ شایر شروع کرد. در آن زمان از تعدادی از شاگردانش چندان بزرگتر نبود و تمام کارها را خودش انجام می‌داد. با پیشرفت در کارش - رفتن به سنت میرن و آبردین در اسکاتلند و سپس بعد از موفقیتی چشم نواز در آبردین به منچستریونایتد - فرگوسن بیشتر و بیشتر جلسات تمرینی را به دستیارانش واگذار کرد. با این حال، او همواره تمرینات حضور داشت و همه چیز را تماشا می‌کرد. فرگوسن به ما گفت که تغییر وضعیتش از مربی به یک فرد مشاهده‌گر به او اجازه داد شرایط بازیکنان و عملکرد آنها را بهتر ارزیابی کند. او می‌گوید: «به عنوان مربی که در زمین تمرین حضور دارد، همه جزئیات را نمی‌بینید.» این در حالی است که یک ناظر می‌تواند تغییرات در الگوی تمرین، سطح انرژی بازیکنان و میزان تلاش آنها را ببیند.

نکته کلیدی این است که نظارت مستقیم را به سایرین بسپارید و در انجام وظایفشان به آنها اعتماد کنید و با این کار مربی می‌تواند به شکلی درست در نقش ناظر عمل کند.

فرگوسن: مشاهده، آخرین بخش ساختار مربیگری من است. وقتی مربیگری را شروع کردم، تکیه‌ام به چند نکته اساسی بود: این که به خوبی می‌توانستم فوتبال بازی کنم، مهارت‌های تکنیکی مورد نیاز برای موفق شدن در بالاترین سطح را درک می‌کردم، می‌توانستم بازیکنان را هدایت کنم و قدرت تصمیم‌گیری بالایی داشتم. یک بعد از ظهر در باشگاه آبردین در حالی که به همراه دستیارم مشغول نوشیدن یک فنجان چای بودیم، گفتگوی جالبی انجام دادیم. او گفت: «نمی‌دانم چرا مرا به اینجا آوردی؟» گفتم: «منظورت چیست؟» و او جواب داد: «اینجا هیچ کاری نمی‌کنم. با تیم جوانان تمرین می‌کنم اما به اینجا آمده‌ام تا در تمرینات و انتخاب ترکیب تیم کمک کنم. کار دستیار

همین است.» و یکی دیگر از مربیان گفت: «فکر کنم حق با او است، رئیس.» و به این نکته اشاره کرد که شاید به نفعم باشد اگر مجبور نشوم دائما هدایت تمرینات را بر عهده بگیرم. در آغاز گفتم: «نه، نه، نه.» اما به مدت چند روز در این مورد فکر کردم و سپس گفتم: «امتحان می‌کنم اما قول نمی‌دهم.» در اعماق وجودم می‌دانستم که حق با دستیارم بود. به همین خاطر تمرینات را به او سپردم و این بهترین کاری بود که تا به حال انجام داده‌ام.

کنترل روی بازیکنان را از دست ندادم. همیشه در تمرینات حضور داشتم و می‌توانستم روی کارها نظارت کنم و چیزهایی که با تماشا کردن به دست می‌آوردید به طرز فوق‌العاده‌ای باارزش هستند. وقتی پایم را از حباب دورم بیرون گذاشتم، آگاهی‌ام از جزئیات بیشتر شد و سطح عملکردم جهش بزرگی داشت. دیدن یک تغییر جزئی در عادت‌های یک بازیکن یا افتی ناگهانی در میزان شور و اشتیاقش، به من این اجازه را می‌داد تا بررسی‌ام روی او را بیشتر کنم: آیا مشکل خانوادگی دارد؟ آیا از نظر مالی به مشکل خورده است؟ خسته است؟ در چه شرایطی به سر می‌برد؟ گاهی اوقات حتی می‌توانستم بفهمم یک بازیکن مصدوم است آن هم در حالی که خودش فکر می‌کرد مشکلی ندارد. فکر نمی‌کنم افراد زیادی ارزش مشاهده و نظارت را به طور کامل درک کرده باشند. از نظر من، مشاهده بخش بسیار مهمی از مهارت‌های مربیگری من است. توانایی دیدن مسائل یا اگر بخواهم واضح‌تر بگویم، توانایی دیدن چیزهایی که انتظار دیدنش را ندارید، نکته‌ای کلیدی است.

• هیچوقت سازگار شدن را متوقف نکنید

در ربع قرن حضور فرگوسن در یونایتد، دنیای فوتبال تغییرات زیادی کرد. از حضور در بازار بورس (به همراه تمام تبعات خوب و بدش) گرفته تا استفاده از علم برای فهمیدن عواملی که در بهتر شدن یک بازیکن نقش دارند. رو به رو شدن با تغییرات هیچوقت آسان نیست و احتمالا اگر برای مدت زمانی طولانی در اوج باشید، این مساله سخت‌تر نیز می‌شود. با این وجود، مدارک مبنی بر تمایل فرگوسن به تغییر، همه جا دیده می‌شوند. آن طور که دیوید گیل

به من گفت، « فرگوسن با ایجاد تغییرات مختلف در ورزش فوتبال، ظرفیت فوق‌العاده‌ای برای سازگار شدن با شرایط از خود نشان داد.»

فرگوسن در اواسط دهه ۹۰ تبدیل به اولین مربی شد که در مسابقات نسبتاً کم‌اهمیت‌تر جام حذفی، ترکیب تیمش را با استفاده از تعداد زیادی بازیکنان جوان می‌چید. این کار در آغاز باعث ایجاد خشم زیادی شد اما امروزه در میان باشگاه‌های لیگ برتری (لیگ برتر شامل ۲۰ تیم برتر کشور می‌شود) بسیار رایج است. ضمن این که فرگوسن اولین کسی بود که اجازه داد چهار مهاجم نوک برجسته در طول فصل برای دو جایگاه موجود در ترکیب تیم با هم بجنگند. بسیاری از افراد خارج از باشگاه فکر می‌کردند این استراتژی قابل مدیریت کردن نیست اما رویکرد فرگوسن در فصل فوق‌العاده ۹۹-۱۹۹۸ که طی آن یونایتد توانست فاتح سه گانه لیگ برتر، جام اتحادیه و لیگ قهرمانان شود، نقشی کلیدی داشت.

فرگوسن در بیرون از مستطیل سبز نیز به شکلی فوق‌العاده کادرفنی خود را گسترش داد و تیمی از دانشمندان ورزشی را استخدام کرد تا به مربیان کمک کنند. مربی اسکاتلندی با استفاده از پیشنهاد آنها یک دستگاه سولاریوم در رختکن تیم نصب کرد تا کمبود تابش نور خورشید در شهر منچستر را جبران کند و از استفاده از جلیقه‌هایی که حس‌گرهای جی‌پی‌اس روی آن نصب شده بود، دفاع کرد تا مربیان بتوانند تنها ۲۰ دقیقه بعد از پایان تمرین، عملکرد بازیکنان را تحلیل کنند.

فرگوسن اولین مربی بود که برای بازیکنانش چشم‌پزشک استخدام کرد. یونایتد یک معلم یوگا نیز به خدمت گرفت تا دو بار در هفته با بازیکنان تمرین کند و به تازگی در مرکز تمرینی خود از کلینیک پزشکی مدرنی رونمایی کرده است تا تمام رویه‌های درمانی به جز عمل جراحی در داخل باشگاه انجام شود. با این کار حفظ اطلاعات محرمانه که انجامش در یک بیمارستان عمومی - جایی که جزئیات مربوط به شرایط بازیکن همیشه به رسانه‌ها درز پیدا می‌کند - غیرممکن است، برای بازیکنان امکان‌پذیر می‌شود.

فرگوسن: وقتی شروع به کار کردم، هیچ مدیر برنامه‌ای وجود نداشت و اگر چه مسابقات از تلویزیون پخش می‌شد، رسانه‌ها بازیکنان فوتبال را تا سطح فوق‌ستاره‌های سینما بالا نمی‌بردند و دائما دنبال داستانی تازه در مورد آنها نمی‌گشتند. این روزها استادیوم‌ها بهتر شده‌اند، شرایط زمین‌های مسابقه عالی است و علم ورزش تاثیر زیادی روی آماده‌سازی ما برای مسابقات دارد. مالکانی از روسیه، خاورمیانه و مناطق دیگر پول زیادی را به این ورزش سرازیر کرده‌اند و روی مربیان فشار می‌آورند و بازیکنان زندگی‌های بسیار مرفه‌تری پیدا کرده‌اند و به همین خاطر بسیار آسیب‌پذیرتر از بازیکنان ۲۵ سال پیش هستند.

یکی از کارهایی که در طول سالیان اخیر به خوبی انجام داده‌ام، مدیریت تغییرات بود. معتقدم با قبول کردن تغییر می‌توان آن را کنترل کرد و این یعنی باید به افرادی که به خدمت می‌گیرید، ایمان داشته باشید. از همان لحظه‌ای که اعضای کادر فنی استخدام می‌شوند، باید به آنها اعتماد داشته باشید که وظایفشان را به درستی انجام می‌دهند. اگر بخواهید روش مدیریتی جزئی‌نگر داشته باشید و به هرکس بگویید چه کاری انجام دهد، استخدام افراد مختلف فایده‌ای ندارد. مهم‌ترین نکته این است که درجا ننزید. چند سال پیش به دیوید گیل گفتم: «تنها راهی که می‌توانیم بازیکنان را در منچستریونایتد نگه داریم این است که بهترین مرکز تمرینی اروپا را داشته باشیم.» همان موقع بود که کلنگ ساخت مرکز درمانی را زدیم. نباید ساکن بمانیم و درجا بزنیم. بیشتر افرادی که رکوردهایی مشابه من دارند، به دنبال تغییر نیستند اما همیشه حس می‌کردم، نمی‌توانم از پس تبعات تغییر نکردن بربیایم. باید موفق باشیم. هیچ گزینه دیگری برای من وجود نداشت و از هر وسیله و فرصتی برای بهتر شدن استفاده می‌کردم. به سخت‌کوشی ادامه دادم. با هر موفقیت جوری برخورد می‌کردم انگار اولین موفقیت‌م است. کارم این بود که بهترین شانس ممکن برای پیروزی را در اختیار تیمم قرار دهم و این همان چیزی بود که مرا به جلو می‌راند.

