

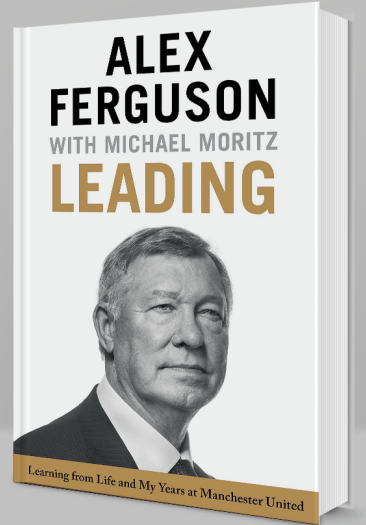
2016

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

القيادة في الميدان

دروس من حياتي وسنواتي في "مانشستر يونايتد"



تأليف

أليكس فيرجسون

مايكل مورتيث

قائد أسطوري

أليكس فيرجسون هو لاعب كرة قدم وقائد ومدير فني لواحد من أشهر أندية إنجلترا والعالم، وهو فريق نادي «مانشستر يونايتد» في الأعوام من 1986 إلى 2013. وقد أدت نجاحات «فيرجسون» مع الفريق إلى اعتباره أحد أنجح المديرين الذين يحظون بالتقدير والاحترام في تاريخ اللعبة على مستوى العالم. وإذا ما تركنا الحديث للأرقام فإن تحقيق 38 كأساً في 27 عاماً لنادٍ واحد ليس بالأمر الذي نسمع عنه كثيراً. ولذا يعدُّ السير «فيرجسون» بالنسبة إلى مشجعي كرة القدم اسماً مرادفاً للنجاح والاستمرار والقيادة. وقد أعلن تقاعده عن الإدارة في نهاية موسم 2012/2013 بعدما فاز بالدوري في موسمه الأخير.

تزخر كتب «فيرجسون» السابقة بتفاصيل المنافسة واللعبة وتكوين الفرق التي لعب فيها وأدائها. أما هذا الكتاب مختلف. ويقول «فيرجسون»: «إنه محاولة لتجميع ما تعلمته من حياتي كلها، ومن الوقت الذي قضيته كمدير فني في مانشستر يونايتد». إن معرفة ما يحتاجه المرء للفوز بالبطولات بكرة مستديرة يختلف عن التحديات التي تواجه قادة الشركات الكبرى، أو التي تواجه مديري المستشفيات والجامعات والمنظمات الخيرية العالمية. ولكن تبقى كثير من السمات التي تنطبق على معظم الناجحين وكل المؤسسات التي يطمح قادتها إلى الفوز.

لتقود فريقك إلى النجاح: كن نفسك

يحاول «فيرجسون» توضيح الكيفية التي قاد بها فريق وسمعة نادي «مانشستر يونايتد»، والأساليب والخطط التي تكلفت بالنجاح؛ حتى يمكن محاكاتها وتطبيقها في كل مكان وأي زمان. القصص التي سردها قد لا تكون مهمة خارج سياق كرة القدم، ولكن الطريقة التي يشرح بها رسالته تسمح لنا بتطبيق ما تعلمه في كل مجالات الحياة. فهو يقول لهؤلاء الذين يحبون «كرة القدم»، إن كتاب «هكذا تقود» يعتبر دليلاً مهماً لفن القيادة، بغض النظر عن مكانك ومكانتك؛ سواء أكنت طالباً، أم رجل أعمال، أم معلماً، أم عضواً في شركة ناشئة، فالقيادة الصحيحة ستجعل منك دائماً إنساناً أفضل إن لم تجعلك قائداً أفضل.



في ثوانٍ..



لا يتوقّف العالمُ عن التّموّ والتّوسّع والتّعقيد، فالمؤسّسات تكبر، وبيئات عملها تتوسّع وتتشابك، وتكبر معها المتطلّبات الإداريّة والموارد اللازمة لتسييرها، كما تنحو المهارات البشريّة المطلوبة لأن تكون أكثر تخصصاً يوماً إثر آخر في ظلّ تصاعُد النزوع نحو الاحترافيّة، والارتقاء بالمعايير حول العالم، وتنامي الإدراك لأهمية الاستدامة واستحقاقات المسؤولية المجتمعية للمؤسّسات .

في مثل هذه البيئّة المعقدة؛ بات النّجاح يتطلّب مهارات مختلفة، أكثر فهماً للتغيّرات المتلاحقة، وأكثر قدرةً على اللحاق بها، للتّمكن من الإحاطة بعالمنا اليوم؛ سواء على صعيد المؤسّسات والشركات التجارية، أو على صعيد الأندية الرياضيّة، أو حتى على المستوى الذاتي.

ولا شكّ أنّ ثمة قواسم مشتركة تلتقي عليها القيادة والمهارات الإدارية في الحالات كافة، ولا بدّ لنا من التقاطها لتحقيق النّجاح على الصّعد المختلفة، ولا سيّما أنّ القواعد الحاكمة للعملية الإدارية هي ذاتها تقريباً، ولكن لا بدّ لنا أيضاً من التحلّي بالقدرة على تكييفها لصالح ما نقوم به من عمل؛ حتى نستطيع النّجاح فيه.

لذا ارتأت مبادرة «كتاب في دقائق» الشهيرة الخاصة بمؤسّسة محمد بن راشد آل مكتوم أنّ تقدّم هذه المجموعة المختارة من ملخصات أهمّ الكتب العالميّة، التي تسلطّ الضوء من جديد على القيادة مع شيء من التركيز على الجوانب المستجدة، بما فيها تحديات المسؤولية المجتمعية وتوابعها الأخلاقية، ولا سيّما تلك الناجمة عن التطور في مفهوم الاستدامة ومفرضاته في ميادين العمل وإدارة المؤسّسات حول العالم.

ويحملُ الكتابُ الأوّل عنواناً «القيادة في الميدان ... دروس من حياتي وسنواتي في مانشستر يونايتد»، وهو يسلّط الضوء على تجربة السير «أليكس فيرجسون» كلاعب كرة قدم، ثمّ قائداً لأحد أشهر أندية إنجلترا والعالم، التي تمثّل واحدة من أبرز التجارب القيادية في عالم الرياضة وأنصعها.

بينما يعرفنا الكتابُ الثاني على أحد أهمّ التحديات الماثلة اليوم أمام قادة المؤسّسات، ويحملُ عنواناً «الاستدامة ... إدارة وقياس التبعات الاجتماعيّة والبيئيّة والاقتصاديّة للممارسات المؤسسية» ملقياً الضوء على قائمة التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين في هذا المجال، والأبعاد المتنامية للمسؤولية المجتمعية اليوم.

وأخيراً؛ يتحدّث كتاب «الشيء الوحيد ... الحقيقة الكامنة وراء إنجازاتنا الهائلة» عن مهارات التركيز في ظل محدودية موارد الوقت والطاقة التي يملكها المرء اليوم، مبيّناً الطريقة التي تمكّننا من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عالمنا وحياتنا.

وفي الختام أتمنى أن تال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفدّ مخيلاتكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

أساليب القيادة المراقبة



عندما تقود الناس يجب أن تفهم طبائعهم، وظروف نشأتهم والتصرفات التي ستخرج أفضل ما لديهم، والملاحظات التي ستخيفهم. ولا سبيل إلى ذلك سوى: مراقبتهم.

لم يكن «فيرجسون» يعرف الفرق بين المراقبة لمعرفة التفاصيل الدقيقة وفهم الصورة الكاملة إلا عندما درّب فريق نادي «أبردين» وعين «أرشي نوكس» مساعداً له. نصحه «أرشي» ألا يباشر جلسات التدريب بنفسه، وأن يقف على الخطّ الجانبي يشاهد ويدون الملاحظات. لم يكن «فيرجسون» متأكداً من جدوى تلك النصيحة لأنها تحرمه من التحكم في التدريب، لكنه وافق على مضمّن. يقول «فيرجسون»: «كان ذلك أهمّ قرار اتخذته بشأن الطريقة التي أقود بها». عندما تكون بعيداً عن أرض المعركة بخطوات فإنك ترى المفاجآت - ومن الضروري أن تقاوم نفسك. عندما تكون في وسط الميدان وفي فمك صافرة، سيَنصَبُ تركيزك على الكرة. ولكن عندما تراجع خطوة إلى الوراء وشاهدت من الخطّ الجانبي، صار نطاق رؤيتي أوسع واستوعبت عملية التدريب بالكامل، فضلاً عن فرصتي

للاعبين آخرين في مساحة محدّدة، الأمر الذي أجبر اللاعبين على الأداء في مساحات محدودة وطوّرت من مهاراتهم في الاحتفاظ بالكرة، وكلّما تقدّم أداء اللاعبين، كانت الصناديق تضيق. وساعد ذلك على تنمية جميع المهارات: الانتباه، والزوايا، ولمس الكرة، وبالتدريج أدّى ذلك إلى إتقان مهارة لعب الكرة بلمسة واحدة. يقول فيرجسون: «كانت تلك هي التقنية التدريبية التي اعتمدت عليها حتى آخر حلقة تدريبية لي في «مانشستر يونايتد». لقد أصبح من عادات فريق «مانشستر يونايتد» أن يراقب خصمه جيداً قبل مواجهته.

في إدراك حالات اللاعبين وطاقتهم وعاداتهم. وكان ذلك أحد أهمّ الدروس في حياتي المهنية. إحدى الملاحظات التي استفاد منها «فيرجسون»، كانت في عام 1969 عندما كانت ألمانيا تتدرّب في ملعب الرجبي في «كيلمارنوك»، فحصل على تصريح لمشاهدة التدريب. وقد لاحظ أنّ الفريق الألماني لعب من دون حارس مرمى، وركّز فقط على حيازة الكرة، الأمر الذي كان غريباً في وقت كان المدربون يركّزون فيه على الجري لمسافات طويلة. لقد بهره هذا اللقاء وبدأ يهتم بحيازة الكرة. وعندما صار مدرباً لفريق «سانت مارين»، بدأ بتشكيل «صناديق» - حيث يواجه كل أربعة لاعبين

الانضباط

من المغري للقادة قليلي الخبرة ومزعزعي الثقة أن يجعلوا من كسر القواعد جريمة تستحق الإعدام. كلُّ هذا جيّد، غير أنّك بمجرد إعدام الشخص تفقد جزءاً من خياراتك. لذلك، فإن الانضباط يبقى أهم بكثير من العقاب.



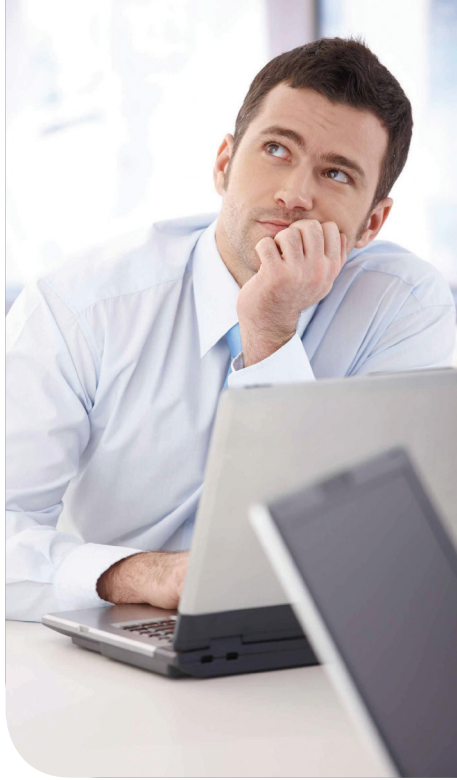
كان الانضباط مشكلة منذ اليوم الأوّل في نادي «سان مارين» الذي درّبه «فيرجسون» بين عامي 1974 و 1978. كان «جون موات» لاعباً جيداً وصغيراً في السنّ وبدأ في الردّ على «فيرجسون» عندما أعطاه تعليمات محدّدة أثناء اللعب. لذلك، وضعه في القائمة السوداء مع أحد اللاعبين الآخرين وهو «إيان ريد»، الذي سخر من «فيرجسون» أثناء التقاط إحدى الصور الرسمية للفريق. وكان هناك لاعب ثالث تدّرّع بأنّه لا يستطيع حضور التدريب لأنّه حصل على تذاكر حفلة موسيقية. ردّ عليه «فيرجسون» قائلاً: «إذا أردت الذهاب إلى الحفل، فلا مانع، ولكن لا تُعد إلى الفريق». أراد «فيرجسون» غرس الانضباط بجعل الأمر واضحاً لدى اللاعبين أنّه قائد لا يمكن العبث معه، ولقد وصلت رسالته بوضوح.

يعتقد «فيرجسون» أنّ اللاعبين يعطون المدير العديد من الفرص لفرض سلطته. ولهذا، من الأفضل انتقاء اللحظات واختيارها. فمن العبث أن تفرض العقاب على الجميع لتصل رسالتك، فهو لا يعتقد أبداً أنّ تغريم اللاعبين بسبب تأخّرهم

عن التدريب يرددهم أو يفيد فريقهم. ففي «مانشستر»، تعلق الطرق سريعاً في حالات الحوادث أو أعمال الصيانة. لذلك، لم يكن يبدي اهتماماً في حالة تأخر اللاعب عن التدريب مرّة أو مرّتين، لكن إذا تكرر تأخر اللاعب عدة مرّات، كان يقترح عليه أن يفادر

منزله عشر دقائق مبكراً ويوضّح له أنّه بتأخّره يخذل رفاقه، وبالطبع لا يوجد من بين لاعبي الفريق مَنْ يرغب في فعل هذا. كان الصمت أحد الأساليب البسيطة والقويّة في فرض الانضباط، التي كان «فيرجسون» يستخدمها ويقول عنها: «لم يكن الأمر يتطلّب

أيّ إهانات أو سلاطة لسان، فنظراً إلى أنّ الجميع يحبّون أن يحفظوا باهتمام المدرب، فمن كنت أواجهه بالصمت كان يعرف أنّه في وضع سيّئ». لقد وضع «فيرجسون» الانضباط في قمة أولوياته لأنّه كان يعرف أنّه بمجرد غياب الانضباط يغيب الفوز وتعمّ الفوضى.



الإعداد للمستقبل

عندما تدير مؤسّسة، عليك أن تنظر إلى أبعد مدى في الطريق الذي ستسير فيه. لكن إذا كانت مؤسّستك في حجم «مانشستر يونايتد»، فستتغيّر وجهة نظرك بشكل جذري. ولهذا فإنّ أولويّة وضع استراتيجية طويلة الأمد للنادي كانت أمراً مصيرياً. في «مانشستر يونايتد» كان على «فيرجسون» أن يفكر في تشكيل الفريق لعدّة مواسم مقبلة، ولهذا كان عليهم أن يحفظوا بسلسلة متصلة من المواهب التي لا تتضبّ.

أمن «فيرجسون» بقوة الشباب وقدرتهم على بثّ روح رائعة في المؤسّسة. لا ينسى الناشئ الشابّ أبداً الشخص أو المؤسّسة التي منحتة فرصته الأولى، وسيردّ الدين لها وفاءً يدوم طوال العمر. وبالنسبة إلى اللاعبين الشباب فلا شيء مستحيل، وسيحاولون حتّى المرور من خلال الأسلاك الشائكة، بينما سيحاول اللاعبون المخضرمون العثور على أيّ طريقة للتساهل في التدريب. الطريقة التي كان «فيرجسون» يوجّه بها اللاعبين الشباب كانت نسخة مكبّرة للغاية من الطريقة التي يتمّ بها تدريب الموظفين ليتقدّموا في المؤسّسات الكبرى. تميّزت هذه الطريقة بمستويات متعددة وهيكل تنظيمي واضح، وكان طريق النجاح جلياً أمامهم. في «مانشستر يونايتد» كانت المستويات هي: أكاديمية الشباب، والفريق «ب»، والفريق «أ»، ثمّ الفريق الاحتياطي، وبعدها أعضاء الفريق الأول.



كان «فيرجسون» يكلّف الشباب بتدريبات لا حصر لها، وكان يخبرهم بما يحتاجون إلى فعله تحديداً. في أكاديمية الشباب، كان الصغار يخضعون لمراقبة «إريك هاريسون» الفاحصة، وكان التدريب يتمّ بتركيز شديد في ليالي الثلاثاء والخميس خلال الحلقات

أقوى كثيراً من الروابط بين هيئة التدريب وبين اللاعبين، سواء أكان هذا يرجع إلى الفجوة التنظيميّة بين الموظّفين ومدبرهم، أم إلى فارق السنّ. فمن المهم أن يشعر الشاب الناشئ بأنّ لديه معلماً يمكنه أن يثق به، وأنّ معلّمه يهتمّ بمصلحته فعلاً. علاوة على ذلك، كان لكلّ لاعب من اللاعبين المخضرمين طريقته في مساعدة الناشئين الشباب. فلقد كان «براين روبنسون» و«دارين فليتشر» يساعدان اللاعبين الشباب على تصنيف عقودهم، أمّا «جاري نيفيل»، فقد كان ينتقدهم ويوبخهم ولكن بطريقة تؤكّد لهم أنه يريد لهم النجاح. يعتقد «فيرجسون» «أنّ هناك الكثير ممّا يمكن قوله حول اختيارك للمعلّم الصحيح، وأنّ أفضل المعلّمين هم الذين يمكنهم تغيير حياتك».

التدريبية التي كان مدربو الفريق الأول يشاركون فيها بكثافة. كان «فيرجسون» يراقب التدريب بنفسه، ويجعل اللاعبين الشباب يشعرون بأنّ هذا التدريب مهم مثل التدريب لمباريات نهائي الكأس، وكان يحرص على تلبية احتياجاتهم النفسيّة والعاطفيّة وحمايتهم من الصحافة. فعلى سبيل المثال، لم يُجر «رايان جيجس» مقابله الصحفيّة الأولى حتّى بلغ 20 عاماً. إحدى الطرق التي كان «فيرجسون» يستخدمها ليخلط بين الخبرة والشباب بعيداً عن أنظار الكاميرات هي المباريات التي كان يُجريها بين اللاعبين ذوي الخبرة والفريق الاحتياطي، وقد أعطى هذا الشباب جرعة كبيرة من الثقة. كان «فيرجسون» يؤمن بأنّ الرّوابط الطبيعيّة بين اللاعبين بعضهم بعضاً

العمل الجماعي

هذا هو مفتاح نجاح كلّ مؤسّسة، فمن المستحيل أن تفوز بمباراة كرة قدم إذا كنت تلعب بفريق مكوّن من أحد عشر حارس مرمى أو مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب المتماثلة. يتساءل بعض الناس إذا كان بمقدور أيّ نادٍ أن ينجو إذا كان مكوّنًا بالكامل من لاعبين مبدعين. بالنسبة



إلى «فيرجسون»، فإنَّ المهْمَّ هو أن يمتلك كلَّ فريق جزءاً صحياً من اللاعبين متعدّدي المواهب، وبالطبع من الرائع أن تحلم بأحد عشر لاعباً مبدعاً، لكن هذا الحلم يتحطّم على صخرة الممارسة في الواقع لأنك يجب أن تتعامل مع حقيقة احتياجك إلى دفاع صلب يتحمّل الهجمات. أنت بحاجة إلى التوازن في فريقك، لكننا غالباً ما ننساق نحو لاعبي الهجوم المبدعين، فهم يتمكّنون من رؤية ما لا يراه غيرهم. هؤلاء بمقدورهم تغيير المباراة، والتألق مع النادي. طالما قال «فيرجسون» لـ«كريستيانورونالدو» عندما كان يلعب لنادي «يونائتد» أنّ وظيفته هي خلق الفرص، وقد كانت تعليماته لـ«رونالدو» في الدور قبل النهائي في كأس الاتحاد الإنجليزي عام 2004 في مواجهة «الأرسنال» بسيطة للغاية: «هاجم فقط ولا تقلق بشأن الدفاع». حينها، لعب الفريق بثلاثة لاعبي خط وسط مركزيين، وقد أعطى هذا لـ«كريستيانو» المساحة اللازمة والحرية لكي يرهب «الأرسنال». واللاعبون من أمثال «رونالدو» هم من يهون المباراة. يقول «فيرجسون»: «الفرق المتخمة بلاعبين من أمثال «ستيف بروس»، و«روي كين»، و«برايان روبنسون» تكون غير قابلة للهزيمة تقريباً، لكنّها لن تكون قادرة على فتح خطوط الفريق المنافس. منّ يمكنهم فتح جميع خطوط المنافسين هم قلة من اللاعبين المبدعين حقاً». لهذا، من المهْم أن يتضمّن فريقك مجموعة متنوّعة من المواهب المختلفة في فريقك.

وضع المعايير

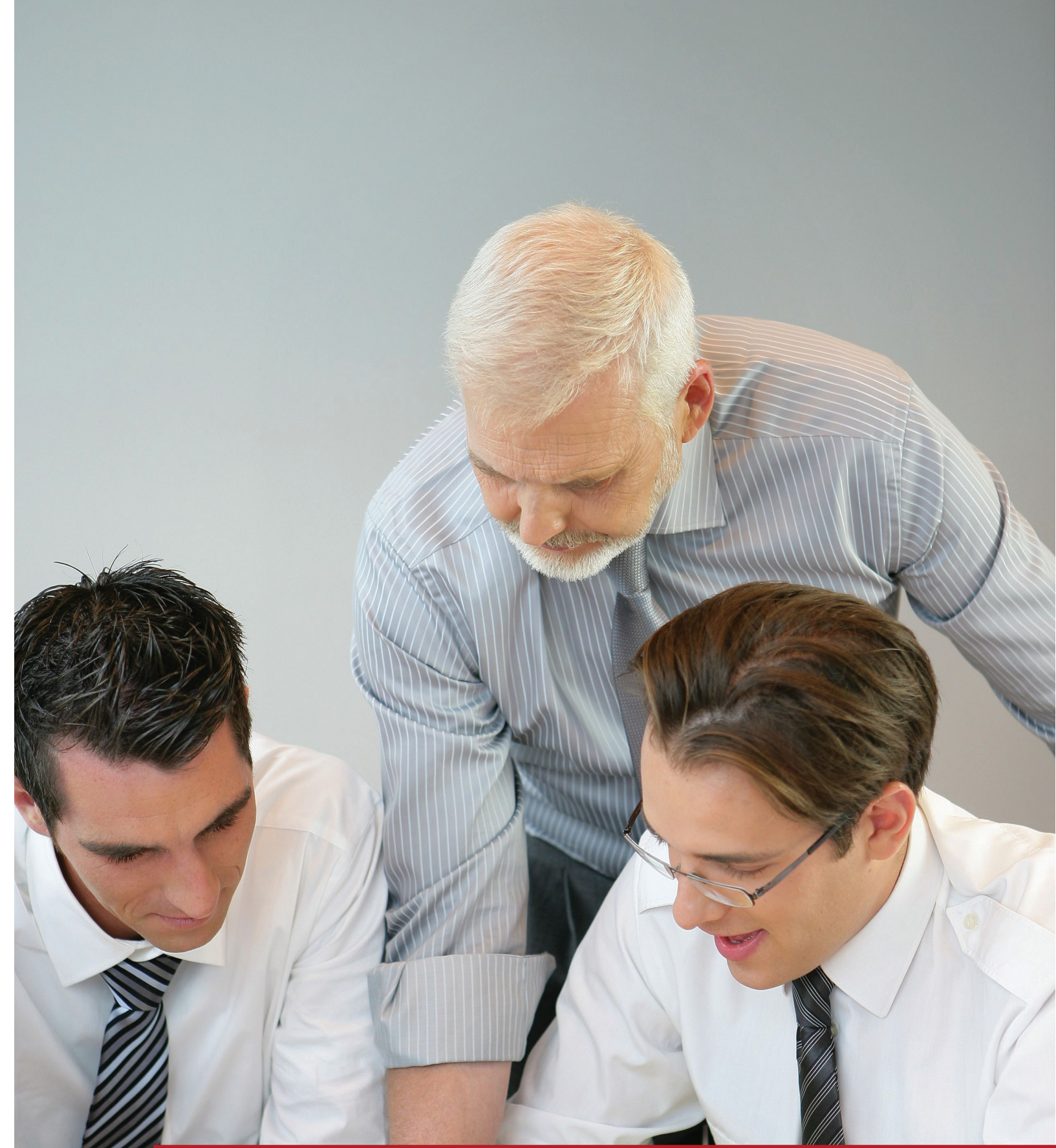
من الطرق التي يمكنك من خلالها أن تسهم في تميّز المؤسسة هي الطريقة التي تعرّف بها النجاح. كان «فيرجسون» حريصاً على وضع أهداف طويلة الأمد، ولم يستخدم أبداً جملاً مثل «إننا نتوقّع أن نفوز بدرج الدوري وميداليتين من الفضة في هذا الموسم»، أوّلاً: لأنّ هذا يضع المزيد من الضغوط الإضافية على الجميع ولا يحقق فائدة حقيقية، وثانياً: لأنّ هذا يعدّ الجميع للإحباط. الأسهل بالنسبة إليه أن يقول: «نحن في «يونائتد» نتوقّع الفوز بكلّ مباراة»، لأنّ هذا هو الحال منذ عام 1993 تقريباً، ولأنّ هذا يرتقي بروح الفريق. فعلى حدّ قول «فيرجسون»: «إنّ التأكد من أنّ الجميع يفهمون أنّنا نتوقّع النصر في كلّ مباراة يجعل التميّز أمراً بديهياً ويسمح لي بأن أزيد من كثافة التدريب الذي يخضع له الفريق».



يجب أن نحرز خلالها أربعة أهداف». لقد كان هذا سيبدو مستحيلًا، ومع ذلك، أحرزوا هدفاً واحداً بالفعل، وقد قادهم هذا إلى تجاوز الأهداف الأربعة على الرغم من أنّ هذا يبدو غير معقول. لقد انتهت المباراة بفوزهم بخمسة أهداف مقابل ثلاثة. وبمجرّد أن بدأ نادي «يونائتد» بالفوز في المنافسات المحليّة، بدأ «فيرجسون» يتطلّع إلى المزيد بدايةً من الفوز بدوري رابطة الأبطال الأوروبيّة إلى كأس أوروبا، مستخدماً ذات التوجّه الذي استخدمه في بطولات الكؤوس المحليّة. لقد تمكّن «فيرجسون» وفريقه من تحقيق المستحيل من خلال ضبط اللاعبين على الأهداف الجديدة خطوةً خطوة، ومباراة بعد أخرى.

بها. كان حريصاً على ألا يطلق تصريحات خاطئة، وعلى ألا يضع الكثير من الضغوط على كاهل الفريق، ومع هذا فلم يمر على الفريق موسمان متتاليان من دون الفوز ببطولة كبرى على مدار ثلاثة وعشرين عاماً. تعتبر قابليّتك لإعادة تقييم أهدافك في أثناء المباراة من المهارات الحيويّة أيضاً. إذا كنت في أزمة حقيقية، فغالباً ما ستبدو إعادة الأمور إلى نصابها مهمّة مستحيلة، وقد حدث هذا في عام 2001 عندما تأخّر «فيرجسون» وفريقه بثلاثة أهداف مقابل لا شيء في مواجهة «توتنهام» في الشوط الأول. كان «فيرجسون» واقعياً؛ حيث قال للاعبيه في الاستراحة «أحرزوا الهدف التالي ولنر إلى أين يمكن أن يقودنا هذا». لم يقلّ لهم: «لدينا 45 دقيقة

يجب تحقيق التوازن عند توصيل الإحساس بما هو مستحيل، مقارنةً بواقع وحقيقة الظروف. فمن السهل أن تضع توقّعات غير واقعيّة، وقد تعلّم «فيرجسون» هذا مبكراً خلال مهنته، ففي موسمه الأول مع نادي «سانت مارين»، فاز الفريق بثماني مباريات على التوالي، وقد شعر حينها بالابتهاج وأخبر الصحافة أنهم لن يخسروا مباراة لبقية الموسم. وبدلاً من هذا، فلم يفوزوا إلا بمباراة واحدة من المباريات المتبقيّة، وأنهى النادي الموسم في المركز السادس. وبعدها بسنوات في نادي «يونائتد»، كانت الصحافة تسأله عمّا يأمل بتحقيقه في بداية الموسم. وقد كانت إجابته الجاهزة دوماً هي أنّه يرغب في الفوز ببطولة واحدة، وأنّه غير مهتمّ بتحديد هذه البطولة أو وقت الفوز



التعامل مع الفشل

خبرة الفشل، أو الطريقة التي يتعامل بها القائد معه تعتبر جزءاً رئيساً من الخبرات التي تشكل شخصية الفريق الفائز. عندما تنظر إلى شخص ناجح، لن يمكنك أن تتخيل أنه قد فشل أبداً من قبل، لكن الفشل يصيبنا جميعاً، وقد يشلُّ بعضنا لكنه يحفز بعضنا الآخر. كان «فيرجسون» يمتلك إصراراً داخلياً على تجنب الفشل، وهذا ما مده بحافز شخصي ساعده على النجاح.

كان «فيرجسون» يمرُّ بجميع اللاعبين مرتباً على كتف كلِّ منهم فقط، فليس بمقدور أحد أن يستوعب أيَّ رسائل في أوقات مثل هذه. وفي بعض المباريات الأخرى عندما كان أداؤهم سيئاً، على سبيل المثال بعدما فاز عليهم نادي «مانشستر سيتي» في دوري الأبطال في عام 2012، وتعرَّضوا للسخرية القبيحة من بعض مشجعي «سندرلاند» في الملعب، فقد ذكَّر اللاعبين في غرف الملابس بالمعاملة التي يتلقونها في كلِّ مرَّة يعودون فيها إلى اللعب في «سندرلاند»، وقد فعلوا. ففي الموسم التالي عندما عادوا إلى اللعب معهم، هزمهم بهدف مقابل لا شيء. وكان هذا يعني أنَّ هزيمتهم قد أعطتهم حافزاً يعملون لأجله. وبعد فوزهم الأول في الدوري في عام 1993، كانوا في كلِّ مرَّة ينهون فيها الموسم في المركز الثاني، يفوزون بالمركز الأول في الموسم التالي. لقد كان أعضاء الفريق جوعى للنصر، وكانوا يعتزون بأدائهم بما يكفي ليثأروا لهزيمتهم. وهذا يثبت وجهة نظر «فيرجسون» في أنَّ «تبقى الهزيمة أداة تحفيزية قويَّة إن لم تتحول إلى عادة».

كان القول المأثور بأننا نتعلَّم من الهزائم أكثر ممَّا نتعلَّم من الفوز حقيقياً بالتأكيد بالنسبة إلى «فيرجسون»، فسجَّله مملوءاً بالهزائم. فمُنذ 10 أغسطس من عام 1974، وهو اليوم الذي تولَّى فيه قيادة نادي «إيست سترلينجشاير» وحتى 19 مايو عام 2013، وهو اليوم الذي تقاعد فيه من نادي «يوناييتد»، خسر فريقه مباراتين من بين كلِّ عشر مباريات لعبها. ولهذا فهو يقول: «كان لديَّ العديد من الفرص للتعلُّم من الإخفاقات»، وقد كان تصنيفه الكليَّ كمدير هو 60%. وبتنظيم فريقه جيِّداً في «أبردين» ثم في «يوناييتد»، كان يعتبر أنَّ هزائم الفريق أو نتائج السيئة كانت تقع بسبب شيء ما فشل فريقه في فعله بدلاً من اعتبارها نتيجة لشيء فعله منافسوه. لقد وجد أنَّ هذه هي الطريقة الصحيَّة لمواجهة الهزيمة لأنَّ هذا يعني أنَّه يسيطر على الوضع، وأنَّ تحسين الأداء هي مسؤوليته هو. قد يكون للهزيمة الكبيرة وقعٌ سيئٌ على بعض الناس، فقد تهزُّ ثققتهم بأنفسهم، وعندما كان نادي «يوناييتد» يخسر مباراة لعب فيها جيِّداً،

فرض السيطرة



يتجنَّب الانفراد بهم ويركِّز على مَنْ بإمكانهم النظر في عينيه. بالنسبة إلى «فيرجسون»، يمكن أن يكون الغضب مؤثراً، ولكن يمكن أن يكون هذا التأثير سلبياً في الإدارة. من الأفضل أن تمنح الناس الثقة بأنفسهم، والإيمان برسالة مؤسستهم، من أن تحكم كطاغية. كما أن التكيُّف مع التغيُّرات المفاجئة أمر حيوي لإبقاء الأمور تحت السيطرة. فعندما وقى «فيرجسون» بوعده لـ «كريستيانو رونالدو» بأن يمكِّنه من تحقيق أمنيته باللعب لنادي «ريال مدريد»، كان عليه أن يتعامل مع خسارة أفضل لاعب في العالم، وأن يعيد تشكيل المستقبل من دونه؛ لقد كره خسارة أفضل لاعب لديه، وعرف أن غيابه سيكون ملحوظاً، وقد جعل قوته الهجومية مشلولة؛ لكنَّه كان يعرف أيضاً أنَّ النادي سيواصل الازدهار إذا اتخذ القرار الصحيح.

فرض السيطرة يختلف كثيراً عن اشتها السلطة. يتمنَّع قائد أيِّ مجموعة عادةً بمقدار معقول من حبِّ السُلطة، لكن هذا شيء يمكن إدمانه بسهولة، ويتمثَّل أحد الأعراض الجانبية لإدمان السلطة في استخدام التخويف والترهيب في القيادة. فالتعامل بعصبية وبصوت عالٍ يُصبح أكثر فاعلية إذا ندر استخدامه. لا بأس في أن تفقد أعصابك إذا كانت هناك أسباب تدعو إلى ذلك، لكنك إذا انفجرت لأتفه الأسباب، فقد يتسبَّب هذا في شلل فريقك ومؤسستك كلها.

كان «فيرجسون» قائداً حازماً ولكنَّه كان عادلاً أيضاً. وبمضيِّ السنين وتواتر نجاح نادي «يوناييتد» إلى حدِّ لم يصل إليه من قبل مطلقاً، بدأ يفهم تدريجياً أنَّ غمزة أو إيماءة أو تقطيع قد تدمر ثقة اللاعبين بأنفسهم، وبخاصة اللاعبين صغار السن. لذا، كان

التفويض

يمكن اعتبار السيطرة والتفويض وجهين لعملة واحدة، فالعمل مع الآخرين ومن خلالهم هما بالفعل من أكثر الطرق فاعلية لتحقيق الغايات المنشودة (وهذا طبعاً مع افتراض أنَّ الآخرين يعرفون حقاً ما ترغب في فعله، وأنَّهم حريصون على تحقيقه)، وهنا يكمن الفرق بين الإدارة والقيادة. في نادي «مانشستر يونايتد» كان لديهم العديد من الأشخاص ممَّن يقدرُّون على إدارة جوانب الأنشطة أفضل ممَّا يستطيع «فيرجسون» بمراحل، فقد كان مدير الملاعب يعرف عن تقنيات إدارة التربة والرِّي أكثر بكثير ممَّا يعرفه هو، وكان

الأطباء يديرون مجالاً ليس بمقدوره حتى التظاهر بفهم تفاصيله، كذلك كان رئيس أكاديمية الشباب يعرف قدرات كل لاعب أكثر بكثير ممّا يعرفه هو. وعلى حدّ قول «فيرجسون»: «كانت وظيفتي هي وضع المعايير، ومساعدة الآخرين على تصديق أنّهم يستطيعون فعل أشياء لم يعتقدوا من قبل أنّهم قادرون على فعلها. نعم .. كانت وظيفتي هي تخطيط مسار لم

يسلكه أحد من قبل، وأن أجعل الجميع يؤمنون بأنّ المستحيل ممكن». عندما تكون قائداً، فإنّ الاهتمام بالتفاصيل يعتبر أمراً حيوياً، لكن إدراكك أنّه ليس في اليوم الواحد وقت يكفي لتحقيق من كلّ شيء أمرٌ مهمٌّ أيضاً؛ والأمر يرجع إليك، ولكن يمكنك دوماً أن تعين أشخاصاً ذوي كفاءة عالية ليدبروا جميع الأقسام. فمثلاً، إذا قال الطبيب إنّ أحد اللاعبين

غير لائق بما يكفي للنزول إلى الملعب، لم يكن «فيرجسون» يمارس أيّ ضغوط عليه ليغيّر رأيه. كما فوّض مسؤولية الأنشطة التجارية، وتأمين الرعاية، وإنهاء وتدقيق تفاصيل عقود اللاعبين إلى «ديفيد جيل»، وكلّما استغرقه العمل في مجال كرة القدم، زادت أهميّة التفويض على نطاق أوسع بالنسبة إليه، ومنح السلطات لمن هم حوله.

التفاوض

تطوي المفاوضات على سلوكيات إنسانية غير منطقيّة، فهناك أسباب متنوّعة تدفع الناس إلى شراء الأشياء وبيعها وتوقّع نتائج التفاوض يعتبر تحدياً، لأنك لن تعرف أبداً جميع الأوراق التي يحملها منافسك، ولا جميع الضغوط التي يتعرّض لها. ومن الصعب أن تبقى صافيّ الذهن خلال المفاوضات، وألا تجرّفك العواطف في تيار لا تريده. لكن إذا فقدت الانضباط خلال المفاوضات، فقد يتسبّب هذا في كلّ التداخيات التي لا تريدها؛ ليس فقط في أنّ هذا قد يحدّد سعر صفقة معيّنّة، بل قد تتعاقب موجات التداخيات بعد انتهاء الصفقة. كرة القدم شأنها شأن أيّ مجال آخر من مجالات الأعمال، وهذا يعني أنّ الناس يتوقّفون منك أن تدفع أكبر رواتب ممكنة، ويكون لهذا تأثيره على بقية الفريق، لأنّه يمكن أن يخلق فوضى إذا تسبّب في تشوّه خطة الرواتب والمكافآت بأكملها بسبب واحد واحد جديد أو عقد جديد.



تعرّض «فيرجسون» إلى جميع أنواع المفاوضات؛ قابل أناساً تكفيهم مصافحة لإبرام صفقة انتقال غالية، وقابل غيرهم ممّن لا يمكنك أن توليهم ظهرك خشية أن يخدعوك. لم يتقن «فيرجسون» فن قراءة الناس عبر مئات المفاوضات فقط، بل وتعلّم أيضاً أنّه «مهما كانت احتمالات توقيع عقود مرتقعة، فإن المفاجآت القبيحة تبقى دائماً واردة»، ولهذا كان يحاول البقاء هادئاً حتى يستطيع الحفاظ على صفاء ذهنه عند إقناع اللاعب، فعندما أراد جعل اللاعب «فيل نيفيل» يوقّع له، سعى خلف أخيه «جاري». فلقد عرف أنّهما كانا مقربين للغاية، لكنّه عرف أيضاً أنّ «فيل» يتمتّع بمهارة فطريّة أكبر، وأنّ الكثيرين غيره سيسعون خلفه، ومع هذا فقد عرف أنّه بمجرد

أن يحصل على «جاري» فسيبتعه «فيل». كان «فيرجسون» يقول لنفسه أيضاً: إنّها لن تكون نهاية العالم إذا فشل في تفاوض بعينه، وإنّ نجاح الفريق لن يتوقّف أبداً على لاعب واحد، وكان يقول «إنّك إذا كنت تحتاج إلى شخص واحد ليغيّر مصيرك، فإنّك إذا لم تبني منظّمة قويّة بما يكفي». كانت لدى «فيرجسون» فرصة لشراء «سيرجيو أوجيرو» قبل أن يذهب إلى نادي «مانشستر سيتي»، لكن وكيله طلب سعراً مرتفعاً للغاية ولم يكن النادي جاهزاً لدفعه. وهناك أيضاً مرّات كانت فيها مفاوضات الحصول على لاعب ما تذهب أدراج الرياح، في حين ينتهي هو بالحصول على لاعب أفضل. تماماً كما حدث في عام 1989، حين فشل في الحصول على «جلين هايسن» من «فيورنتينا»، لكنّه



حصل في النهاية على «جاري باليستر» بدلاً منه. يلعب الإعداد للتفاوض دوراً رئيساً من وجهة نظر «فيرجسون»، فلقد وجد أن فندقاً معيناً في جنوب فرنسا كان يعتبر مكاناً رائعاً بإمكانه إقناع اللاعبين فيه بالانضمام إلى نادي «يوناييتد»؛ كان هذا الفندق بعيداً عن الضوضاء ويتمتع بشمس رائعة ويطل على البحر الأبيض المتوسط، وهو أفضل كثيراً في الإيحاء بفكرة المستقبل المشرق من حجرة اجتماعات صغيرة في مدرجات الملعب. كان «فيل جونز» واحداً من اللاعبين الذين أحضروا والديهم ووكيلهم إلى الفندق، وبعدها تمت الصفقة. وفي مرّات أخرى، كان يستغلُّ سُمعة «مانشستر يونايتد» للمساهمة في إتمام صفقة من خلال توصيل أحد اللاعبين المرشحين إلى الخارج عبر أرض الملعب، أو من خلال اصطحاب لاعب آخر في جولة إلى أماكن التدريب في «كارينجتون» لكي يشعر بالشفغ والانتماء؛ فقد كان اللاعبون يندهشون عند رؤيتهم لصالة الألعاب الرياضية. لقد كان «فيرجسون» مفاوضاً ذكياً يعرف كيف يطرح ويشرح وجهة نظره.

الابتكار



تطبيقها، وفي هذا يقول: «لا أقبل لنادي «يوناييتد» أن يتخلف لأن أحدهم قد سبقنا في الابتكار؛ فأنا لا أستطيع أبداً أن أفقد المستقبل». ولهذا أضاف برامج تغذية، وأدخل تحسينات على جودة الرعاية الطبية. وكنتيجة لهذا الابتكار، تحسّن مستوى الغذاء، وطالت فترات وأعمار بقاء اللاعبين في الملاعب، وتحسّن تصريف الماء من الملاعب (بفضل تقنيات التربة)، ولم تعد كرات القدم تمتصّ الماء كما كانت من قبل، وأصبح اللاعبون يرتدون أطقماً مصنّعة من مواد صناعية مماثلة للقطن والصوف التي كانوا يرتدونها في الماضي، وغيرها الكثير. ونتيجة لذلك، زادت معدّلات مباريات دوري الدرجة الأولى في كرة القدم المعاصرة عن المعدّلات التي كانت معروفة منذ ثلاثين عاماً.

خلال الأربعين عاماً الماضية، ساعدت التطوّرات التكنولوجية وكمية المعلومات المتاحة على تغيير كرة القدم بنفس الطريقة التي غيرت بها رياضات أخرى. لقد طبّقت نوادي كرة القدم أفكاراً مبتكرة في العديد من المجالات، فالجميع يبحثون عما يميّزهم عن منافسيهم، ولقد كان الابتكار والمعلومات بمثابة حجر الأساس في نادي «مانشستر يونايتد» خلال الثلاثين عاماً الماضية.

كان «فيرجسون» يصر على إثبات صحة إحدى الأفكار المبتكرة وفعالية الفكرة الوليدة قبل تطبيقها، فلقد كان متشككاً إلى حدّ ما، ولكن حينما تبدو الفكرة منطقيّة، وتوفّر فرصة لتحسين أداء «يوناييتد» فقد كان يتلهّف ويسعى إلى

ازداد اهتمام «فيرجسون» بعلوم الرياضات في عام 2007، عندما عين «توني شتروودفيك» مديراً علمياً للنادي. لقد ساعده هذا على توجّهه نحو التكيّف بشكل كبير، وزاد من فوائد الحركة والمرونة، وجلسات الإحماء الداخليّة. أما صالة الألعاب الرياضية التي كانت فيما مضى تتضمن العديد من معدّات رفع الأوزان، فقد تغيّرت لتضم صفوفاً من درّاجات التمرين وأجهزة المشي الكهربائية. لقد تعلّم كيف يقيس شدة التمارين بحيث يتمكّن من مراقبة من هو اللاعب الذي يرهق قلبه وجهازه العضلي. وعضواً عن الجري لأميال كما كانوا يفعلون من قبل، فقد تحوّل التركيز ليصبح على فترات التدريب - دفعات قصيرة من السرعة الشديدة، وأصبحت أطول مسافة يجبر اللاعبين على جريها هي مئتي متر. يقول «فيرجسون»: «لقد أحدثنا ثورة في الطريقة التي حاولنا من خلالها تحقيق اللياقة البدنيّة، فقد مكّنتنا تقنيات التدريب الجديدة والبيانات الحديثة من التأكّد من عدم إرهاق اللاعبين وإنهاكهم، وأوصلت نادي «مانشستر يونايتد» إلى القرن الحادي والعشرين».



المنافسات

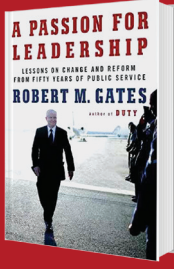
تتضمّن لعبة كرة القدم الكثير من المنافسات، وإنّه لأمر صحّي لنوادي كرة القدم أو لأيّ مؤسّسات أخرى أن تمتلك جوّاً من التنافس الإيجابي، فهذا يحفّز الأفراد للأداء بأفضل قدرات ممكنة، ومع هذا فليس بإمكانك أن تعرف نفسك من خلال منافسيك، أو أن تغيّر استراتيجيتك أو توجّهك بسبب ما يفعلونه. لقد حاول نادي «مانشستر سيتي» طوال سنوات أن يعرّف نفسه من خلال ما يفعله نادي «يوناييتد». وكثيراً ما كان رئيسه «بيتر سواليس» يشير إلى الأخير قائلاً: «هؤلاء المتربّصون بنا في الجهة المقابلة من الطريق». ولم يكن يستطيع أن ينسى نادي «مانشستر يوناييتد». وبدلاً من محاولة تحسين فريقه والتركيز على ما يقع في نطاق سيطرته، كان دائم القلق من «مانشستر يوناييتد». ولم يكن هذا علمياً ولا منطقياً. أما «فيرجسون» فلم يتبع هذا النهج، كان يقول لأعضاء فريقه: «مهما كان عدد اللاعبين الجيدين الذين انضموا إلى «مانشستر سيتي» فإنهم في النهاية سيبدؤون المباريات مثلنا بأحد عشر لاعباً».

لقد أتقن «فيرجسون» فنّ التعلّم من المنافسين، فكان يعرف كيف يرفع المعايير من خلال الأداء مثل منافسيه، أو الأداء بصورة أفضل منهم والتميّز عليهم.

فيما بين عامي 1994 و 1999، لعب نادي «اليوفينيتوس» الإيطالي هذا الدور بالنسبة إلى نادي «يوناييتد»، وقد حدث هذا عندما قاد «مارشيللو لوبي» النادي. حينها لعب هذا الفريق بالمستوى الذي كان «فيرجسون» يحاول الوصول إليه، وقد كان يكتنّ إعجاباً من نوع خاص بـ «لوبي» وأسلوبه. وتابع أداء



كتب مشابهة:

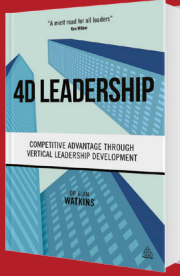
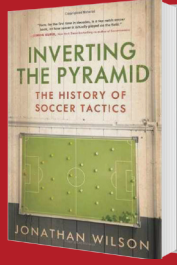


A Passion for Leadership
Lessons on Change and Reform
from Fifty Years of Public Service.

By Robert M Gates. 2016.

Inverting The Pyramid
The History of Soccer Tactics.

By Jonathan Wilson. 2013



4D Leadership
Competitive Advantage Through
Vertical Leadership Development.

By Alan Watkins. 2015.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 qindeel_uae

 qindeel.uae

 qindeel.ae



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

الفريق حتّى قال «فيرجسون» في النهاية: «لقد استمتعت بإحدى أعظم الليالي في حياتي كمدير في الدور قبل النهائي في دوري الأبطال عام 1999، فلقد أحرزنا هدفين بعد إحدى عشرة دقيقة في مباراة الذهاب، وفي مباراة العودة سجّلنا ثلاثة أهداف مقابل هدفين لنهزمهم ونصل إلى الدور النهائي في برشلونة». لقد استطاع «فيرجسون» أن يتعلّم من المنافس الذي طالما أعجب به، بل ويتفوّق عليه.

صفة واحدة نادرة

هناك صفة شائعة يشترك فيها كلُّ القادة العظماء، وهي سمة لا يلاحظها إلا القليل من القادة في أنفسهم، وقلّمًا تبرزها كتب القيادة والإدارة. وفي الواقع، فإن الآخرين والمنافسين يلاحظون هذه السمة في القادة أكثر من القادة أنفسهم.

القادة العظماء لا يتنافسون مع غيرهم بقدر ما يتنافسون مع أنفسهم ومع فكرة الكمال والإتقان والتميز في حدّ ذاتها. هم لا يهتمون بأرقام المبيعات التي حطّموها، أو عدد المنافسين الذين تخطّوهم، أو عدد المنتجات التي قدّموها فحسبت الأنفاس وأبهرت العالم. ما يدفعهم ويحدوهم ويغريهم أكثر هو النسخة الأمثل والأكمل من نجاحهم ومن ذواتهم. فبالنسبة إليهم فإنّ العظمة في حدّ ذاتها لا تكفي.

لقد كان «فيرجسون» حكيماً عندما تقاعد ليستمتع بانتصارات حياته، ويستمدّ الرضى ويشعر بتحقيق الذات من إنجازاته، بدلاً من التمعّن في الكؤوس التي أفلتت من قبضته. بالنسبة إليه وإلى أنجح القادة في تاريخ الرياضات الاحترافية، فإنّ الثماني والثلاثين كأساً التي أضافها إلى مجموعة كؤوس نادي «مانشستر يونايتد» كانت مجرد علامات في رحلة نجاح كان مقصدها وتركزت غايتها في فكرة الكمال وتحقيق الذات بأفضل مثال. وكانت هذه الفكرة قوية ومغرية ومثيرة في حدّ ذاتها.



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing and Distribution

كتاب التطوير الذاتي

سلسلة كتاب في دقائق



إضافة ثمينة
لأي مكتبة..

كيف تتدفق مع الحياة
وتنسب معها كالمياه



تحويل عدم تقدير
الذات إلى إنجازات
ونجاحات
عُيِّرَ نظرتك..
تتغير حياتك



استكشاف مواطني القوة
الإنسانية وصفاتها الكامنة
في النفس البشرية



كيف يصل القادة
بالابتكار إلى حد الإبهار



خارطة طريق لتحقيق ذاتك
بأقصى طاقاتك



إطلاق العنان لطاقاتنا
الإبداعية الكامنة

لماذا يتألق القليلون
ويفقدون ويخفق الكثيرون
ويتراجعون



كيف تتمتع بنظرة ثابتة
وبصيرة نافذة وتخلص من
الفوضى إلى الأبد



خمسة مفاتيح للتغيير
الإيجابي المستدام

كيف تحقق
الكثير بالقليل



الآن متوافر في مكتبة قنديل في بيت الشعر
قرية الشندغة التاريخية - بجانب بيت الشيخ سعيد

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: Publications@qindeel.ae
أو عن طريق الاتصال بالهاتف المباشر: 044233467



qindeel_uae



qindeel_uae



qindeel_uae



qindeel.uae