

VEZETÉS

Az életem
és a Manchester Unitednél eltöltött
éveim tapasztalatai

ALEX FERGUSON
és Michael Moritz

A fordítás alapja:
Alex Ferguson – Michael Moritz: *Leading: Learning from Life
and My Years at Manchester United.*
Published by arrangement with Hachette Book Group, Inc., New York.
All rights reserved.

© Sir Alex Ferguson – Michael Moritz, 2015

© Utószó Michael Moritz, 2015

Fordította © Bojtár Péter, 2016

Szerkesztette: Daróczy Péter

Borítóadaptáció: Tabák Miklós

Borítófotók: Sean Pollock

A kötet megjelenését a KPMG támogatta.

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-376-9

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa
Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Fazekas Péter

A családomnak

Különleges gyermekkorom volt Govanben, Glasgow munkásnegyedében, ahol a szüleim, Alex és Lizzie olyan alapokat adtak, amelyekre a mai napig építhetek. A testvérem, Martin mindig mellettem állt, és ő is a szüleink által meghatározott úton haladt.

Szerencsésnek érzem magam, hogy találkozhattam egy csodálatos lánnyal, aki kitartott mellettem ötven évig. Cathy megajándékozott három nagyszerű fiúval, akik örökölték a morális értékrendünket, ezért büszkék lehetünk rájuk. A három fiunk nagyon sok örömet szerzett nekünk 11 unokával, akik 5–21 évesek.

Érdekes volt megfigyelni, hogyan fejlődnek az évek során, és jó volt látni azokat a jellemvonásokat, amelyeket elvártam tőlük. Remélem, hogy a jövőben ugyanolyan sikeresek lesznek, amilyen – szerencsére – én is lehettem. Jó szerencsét kívánok mindannyiuknak!

Alex Ferguson

Köszönet a Sequoia Capital nyerő csapatának.

Michael Moritz

TARTALOM

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ	9
ELŐSZÓ	13
1. HOGYAN LEGYÜNK ÖNMAGUNK?	21
Meghallgatás / 21 • Figyelés / 26 • Olvasás / 30	
2. AZ ÉHSÉG FELISMERÉSE	35
Fegyelem / 35 • Munkatempó / 43 • Motiváció / 51 • Meggyőződés / 53	
3. KIRAKÓS JÁTÉK	61
Szervezet / 61 • Felkészülés / 62 • Utánpótlás / 74	
4. HOGYAN VONJUNK BE MÁSOKAT?	83
Csapatmunka / 83 • Csapatkapitányok / 96	
5. ELVÁRÁSOK	103
Kiválóság / 103 • Lelkesítés / 109 • Önteltség / 122	
6. MÁSOK FELMÉRÉSE	131
Fejvadászat / 131 • Hálózatépítés / 135 • Elbocsátás / 142	
7. ÖSSZPONTOSÍTÁS	147
Idő / 147 • Kitérők / 150 • Kudarc / 160 • Kritika / 171	

8. AZ ÜZENET FONTOSSÁGA	177
Beszéd / 177 • Írás / 187 • Válaszolás / 190	
9. VEZETNI, NEM MENEDZSELNI	199
Tulajdonosok / 199 • Irányítás / 208 • Delegálás / 211 • Döntéshozatal / 214	
10. A VÉGEREDMÉNY	219
Vásárlás / 219 • Takarékoság / 222 • Juttatások / 230 • Tárgyalás / 236 • Közvetítők / 241	
11. ÜZLETFEJLESZTÉS	247
Innováció / 247 • Adatáradat / 252 • Titoktartás / 257	
12. MÁSOK JELENTŐSÉGE	263
Vetélytársak / 263 • Globális piacok / 268	
13. ÁTMENETEK	277
Érkezés / 277 • Távozás / 281 • Új kihívások / 290	
UTÓSZÓ	297
Sir Alex Ferguson, ahogy más látja / 297	
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	331
KÉPALÁÍRÁSOK	333
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	335

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Elfogult vagyok Sir Alex Ferguson iránt – Manchester United-szurkoló vagyok, és a felmenőim között skótok is vannak. A magyarországi KPMG-t irányítva a kockázatok és a növekedés, valamint a profitabilitás és a beruházások egyensúlyban tartásával segítem cégünk fejlődését. Mindez alapvetően hasonló az európai topfutball menedzsereinek feladataihoz – néha én is szeretnék olyan bölcs, állhatatos és hatékony lenni, mint Sir Alex.

Több könyv is megjelent már angol nyelven Sir Alex kivételes karrierjéről, de a *Vezetés* más perspektívába helyezi a sikereit – a pályán és a pályán kívül szerzett tapasztalatai, megfigyelései alapján összegzi filozófiáját és tanácsait, hogy „emberek egy csoportját rávegyük arra, hogy a legjobbat hozzák ki magukból”. A munkáscsaládból származó, joviális és természetes Sir Alex bevallja, hogy ne számítsunk „tudományos halandzsára vagy merev stílusú előadásra”, így aztán könnyed stílusban, praktikus tanácsokon keresztül mutatja meg, miért és mi-ben több a sikeres vezető a jó menedzsernél.

Mit nyújthat ez a könyv annak, aki nem elfogult Manchester United-rajongó, nincs vezető beosztásban, sőt még a labdarúgást sem szereti?

Szülőként vagy tanárként kaphatunk pár tippet, hogyan motiválhatjuk gyerekeinket vagy diákjainkat. Csapattagként a munkahelyünkön alkalmazhatjuk az inspiráló példákat az együttműködésre vagy a konfliktusok kezelésére. De elég, ha kíváncsiak vagyunk. A sporttörténelem egyik legsikeresebb vezetőjétől az érdekes anekdotákon túl nemcsak menedzseri, hanem (élet)vezetési megoldásokat is kapunk. Hiszen számos, vezetéssel kapcsolatos dilemma – például csapatmun-

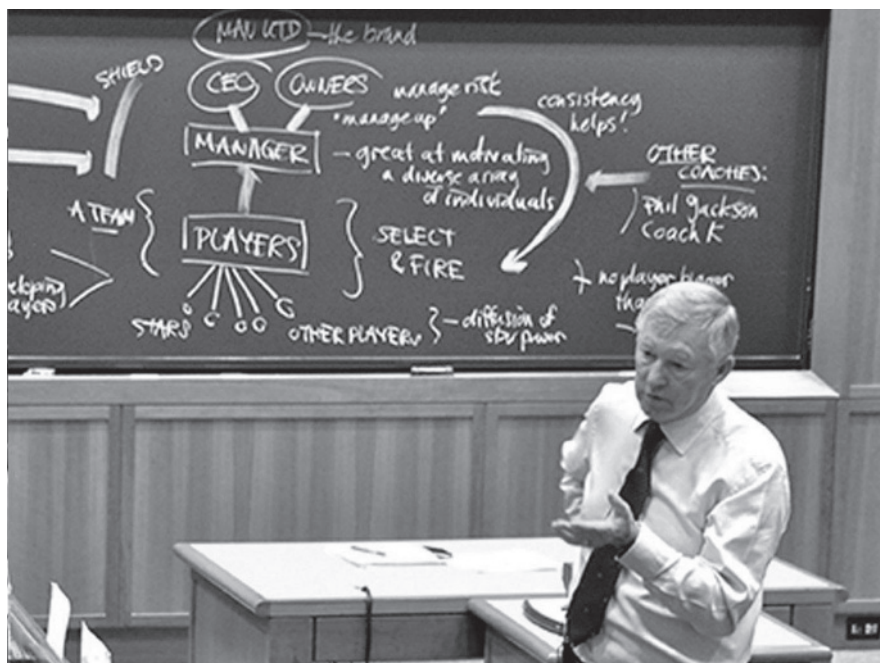
VEZETÉS

ka kontra egyéni teljesítmény, tervezés és változásmenedzsment, tehetségfejlesztés, motiváció, erős személyiségek kezelése, a siker utáni éhség fenntartása – valamilyen formában mindannyiunkat érint a hétköznapi életben és a munkahelyünkön is.

Sir Alex is a kíváncsiságot tekintti saját sikeressége egyik kulcsának, és temérdek példát említ arra, mit tanult játékosaitól, segédedzőitől, újságíróktól, államelnököktől vagy éppen egy katonai kiképzőtől: „Mások megfigyelése, a tanácsaik meghallgatása és az olvasás mások életéről a három legjobb dolog, amit az életben valaha is tettem.”

Számomra is ezek Sir Alex talán legmegragadóbb tulajdonságai – az alázat, az örök nyitottság, a képesség és akarat a tanulásra és fejlődésre. A *Vezetés* elolvasásával máris megfogadhatjuk legfőbb tanácsát.

Robert Stöllinger
vezérigazgató, KPMG



ELŐSZÓ

Amikor 16 éves koromban magam mögött hagytam a glasgow-i Govan középiskolát, hogy megkezdjem szakmai gyakorlatomat szerszámkészítő tanoncként a Remington Rand cégnél, futballistakarrierem is beindult a Queen's Parknál. Akkor még gondolni sem mertem volna, hogy 55 évvel később a Harvard Üzleti Iskola egyik előadótermében, a katedra előtt állva az életemről fogok beszélni MBA-diákoknak.

Az első órát 2012 októberében tartottam, és a terem teljesen megtelt. Az előadóterem végében, a tábla előtt állva láttam, hogy a diákok türelmesen ülnek a széksorokban – a névtáblájukat mindegyikük kिरakta maga elé –, de még a sorok közötti lépcsőfeljárókra is jó néhányan bezúfolódtak. Lenyűgöző látvány volt, egyben szemléltette azt is, hogy milyen tisztelettel vegyes vonzerőt gyakorol az emberekre a Manchester United. A klubunk igencsak illusztris társaságba került, mivel a Harvardon meghirdetett „Stratégiai marketing a kreatív iparágakban” elnevezésű kurzus során olyan cégeket mutattak be, mint a divatcikkeket áruló Burberry áruházlánc, a hatalmas amerikai kábeltévé-üzemeltető Comcast, a *Pókember* és a *Vasember* képregény- és filmfranchise-ok mögött álló hollywoodi stúdió, a Marvel Enterprises, sőt még két popszupersztár, Beyoncé és Lady Gaga üzleti tevékenysége is szerepelt a tananyagban.

Amikor végignéztem a diákokon, akik az Aldrich Hall egyik előadótermében gyűltek össze, felfigyeltem rá, milyen különböző korú és megjelenésű hallgatóság gyűlt össze. A teremben legalább annyi nemzet képviseltette magát, amennyi bármelyik Premier League-csapat fizetési listáján szerepel. A diákok egytől egyig rendkívül képzetek voltak, és valamelyik sikeres világcégnél dolgoztak. Mindannyian

életüknek abban a szakaszában jártak, amikor remélhették, hogy legzebb éveik állnak előttük. Arra gondoltam, hogy a visszahúzódiók – akik mindent magukba szívnek – feltehetően a legsikeresebbek lesznek.

A körülmények furcsa összjátékának köszönhettem, hogy 2012 októberében a Harvard kampuszán találtam magam. Talán egy évvel korábban keresett meg Anita Elberse, a Harvard Üzleti Iskola professzora. Érdekelte, hogyan vezetem a Manchester Unitedet, kíváncsi volt, mi a klub sikerének titka; mindezek eredményeképpen pedig elkészült a Harvardon egy esettanulmány, amely a „Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United” (Sir Alex Ferguson – A Manchester United menedzselése) címet kapta, amelyet Anita azt követően írt meg, hogy néhány napon keresztül árnyékként követett a délelőtti edzéseken, majd délutánonként interjúkat készített velem. Nagyjából ezzel egy időben meghívott a bostoni egyetemre, hogy tartsak egy előadást. A dolog felkeltette az érdeklődésemet, és noha tartottam tőle, mégis elfogadtam a meghívást.

Ma már persze könnyű észrevenni, hogy ez az előadás jelezte pályafutásom átmeneti időszakának kezdetét. Noha akkor még nem tudtam, hogy a néhány hete zajló szezon lesz életem utolsó szezonja az Old Traffordon, bőven volt min gondolkodnom. Az előző bajnokságban csak gólkülönbség miatt maradtunk le az első helyről városi riválisunk, a Manchester City mögött, de eltökéltek voltunk, hogy visszaszerezzük a bajnoki címet. Ennek megfelelően erősen kezdtük a bajnokságot. Két nappal bostoni utam előtt a St. James Parkban vertük 3-0-ra a Newcastle Unitedet. Addigra hét meccsből ötöt már megnyertünk, ezzel a második helyen álltunk a Premier League-ben, négy ponttal lemaradva a Chelsea mögött. A Bajnokok Ligájában, a korábbi Bajnoksapatok Európa Kupájában is százszázalékosan kezdtünk.

Amikor azonban ott álltam a Harvardon az előadóteremben, a Premier League-et és a Bajnokok Ligáját félretettem a gondolataimban, és arra összpontosítottam, hogy megosszak néhány titkot a hallgatósággal a Manchester United nemrég elért sikereiről.

Elberse professzor asszony a bevezetőjében felsorolta mindazon tevékenységeket, amelyek a Manchester United menedzsereként rám hárulnak: nekem kell foglalkoznom a játékosokkal, a szakmai csapattal,

a szurkolókkal és a médiával, az igazgatótanáccsal és a tulajdonosainkkal. Ezt követően elmondtam a hallgatóknak, hogy melyeket tartom a vezetés legfontosabb elemeinek. A diákok ezután kérdéseket tehetek fel. Ez volt az előadás legélvezetesebb része, olyan témák merültek fel, amelyeken a következő napokban sokat töprengtem. A tanulók egytől egyig arról érdeklődtek, hogyan lettem vezető, kíváncsiak voltak, ki gyakorolt nagy hatást az életfelfogásomra, hogyan kezelem az irányításom alatt hatalmas pénzeket kereső és rendkívül tehetséges fiatalembereket, mi módon őrzi meg a United a siker utáni olthatatlan vágyát – és egy sor más téma is előkerült. Persze nem maradhattak ki az olyan jól ismert futballisták, mint Cristiano Ronaldo vagy David Beckham mindennapi szokásairól szóló kérdések sem.

Kis időbe telt hozzászoknom, hogy fekete tábla előtt állok, nem a kispadon ülök, de aztán fokozatosan rádöbbsentem, hogy a tanítás pár dologban hasonlít a futballmenedzser munkájához. Úgy vélem, mindkét tevékenység központi eleme, hogy emberek egy csoportját rávegyük arra, a legjobbat hozzák ki magukból. Minden társadalomban a legkiválóbb tanárok a mindennapok hősei, és a teremben óhatatlanul is eszembe jutott Elizabeth Thompson a Broomloan Road-i általános iskolából, aki meggyőzött, vegyem komolyan a tanulást, és ő segített bejutni a Govan középiskolába.

Életem nagy részét azzal töltöttem, hogy fiatalemberekből próbáltam kihozni a legjobbat, és a harvardi tanterem újabb lehetőséget kínált erre. Rá kellett döbbsennem, hogy az évek múlásával csak tovább nőtt bennem a tettvágy és az elszántság, hogy felkeltsem a fiatalok lelkesedését. A fiatalok mindig megvalósítják a megvalósíthatatlant – akár a futballpályán, akár egy cégen vagy valamilyen más szervezeten belül. Ha egy céget vezetnék, mindig a legtehetségesebb fiatalok ötleteit hallgatnám meg, mert ők látják legjobban az adott kor valóságát és azt, hogy mit hoz a holnap.

A korábbi könyveimbe, amelyeket a futball iránti szenvedélyemről írtam, belezsúfoltam az összes lehetséges részletet a bajnokságokról, a meccsekről és a csapatok összeállításáról, amelyekben játszottam vagy amelyeket irányítottam. Az első ilyen könyvem *A Light in the North: Seven Years with Aberdeen* (Északi fény – Hét év az Aberdeennél) volt,

amely 1985-ben jelent meg, két évvel azután, hogy az Aberdeen megnyerte a Kupagyőztesek Európa Kupáját, azaz a KEK-et. 1999-ben, miután a Manchester Unitednek sikerült tripláznia – azaz megnyerte az angol bajnokságot és kupát, valamint a Bajnokok Ligáját –, kiadtam a *Managing my Life* (Életem irányítása) című könyvem, majd pár hónappal 2013-as nyugdíjba vonulásom után megjelent *Önéletrajz** című könyvem.

Ez a mostani könyv azonban más. Ebben azt próbálom összefoglalni, milyen általános tapasztalatokat szereztem életem során és a menedzserként eltöltött időszakom alatt – amelynek első 12 évét északon húztam le az East Stirlingshire, a St. Mirren és az Aberdeen élén, majd következett 26 év a skót határtól délre, a Manchester Unitednél. A könyvben található néhány érdekes adatsor, amelyet a menedzserként eltöltött évekről válogattam össze, illetve néhány, korábban még nem publikált archív fénykép, mivel ezek segítségével a könyvben felmerülő témákra jobban rá tudok világítani.

Annak kiötlése, hogy a gömbölyű labdával játszott sportban hogyan lehet trófeákat nyerni, sokban eltér azoktól a feladatoktól, amelyekkel az olyan nagyvállalatok, mint a BP, a Marks & Spencer, a Vodafone, a Toyota vagy az Apple vezetői vagy éppen egy kórház, egyetem vagy nonprofit szervezet irányítói kerülnek szembe. Ugyanakkor vannak olyan jellegzetességek, amelyeket minden győztes személyiségben tetten érhetünk, és ezeket megtaláljuk azokban a szervezetekben is, amelyek vezetői elsőségre törnek. Ebben a könyvben megosztom, hogyan építettem fel, hogyan vezettem és irányítottam a Manchester Unitedet mint szervezetet, és mely dolgokat találtam működőképesnek. Egy pillanatra sem próbálom azt elhítni, hogy ezeket könnyen át lehet ültetni más környezetbe, mégis azt remélem, hogy lesz benne néhány olyan ötlet vagy javaslat, amelyeket aztán saját hasznunkra tudunk fordítani – akár módosított formában is.

Nem vagyok vállalatvezetési szakember vagy üzleti guru, és az sem nagyon érdekel, hogy valamilyen előre csomagolt üzenettel házaljak az egyetemi előadótermekben. Emiatt aztán ne számítson senki tudomá-

* Alex Ferguson: *Önéletrajz (My autobiography)*. Ford.: Balázs Patrícia et al. Budapest, Partvonal, 2013.

nyos eszmefuttatásra vagy merev stílusú előadásra. Nem tudom elmagyarázni a kettős könyvelést, vagy azt, hogyan lehet hat hónap alatt 500 embert felvenni, ahogyan a mátrixmenedzsment kihívásait sem fogom szóba hozni, nem tudom, hogyan lehet megszervezni a termelést, hogy napi 100 ezer okostelefont gyártson egy cég, és nem tudom, mi a szoftverfejlesztés leghatékonyabb eszköze. Fogalmam sincs. Az ilyen szaktudás mások kenyere, nekem az egész életem a labdarúgás körül forgott. Ebben a könyvben azokat a tanulságokat és megfigyeléseket sorolom fel, amelyeket akkor szereztem, amikor a pályán és a pályán kívül megpróbáltam kihozni magamból a legjobbat.

A híres amerikai kosárlabdaedzőtől, John Woodentől eltérően, akit 1928-tól egészen 1975-ig tartó pályafutása során végig elkísért a „sikerpiramis”, nekem soha nem volt olyan egyoldalas ábrám vagy átfogó útmutatóm, amelyet minden szezon elején a játékosok kezébe nyomhattam volna, hogy szentírásként tekintsenek rá. Ugyanígy nem kedveltem soha a cédulákra írt részletes utasításokat, sem az évek alatt felhalmozott terjengős feljegyzéseket. A vezetéshez és a menedzsmenthez való hozzáállásom úgy változott, ahogy éppen a szezon alakult, és megpróbálom összefoglalni, amit tanultam.

A könyv azt követően született, hogy megkeresett Michael Moritz, egy amerikai befektetési társaság, a Sequoia Capital elnöke, amely leginkább arról ismert, hogy olyan cégek kialakításában és megszervezésében segített, mint az Apple, a Cisco Systems, a Google, a PayPal és a YouTube, illetve a WhatsApp és az Airbnb. Még a nyugdíjba vonulásom előtt néhány évvel szóba került, hogy segít egy könyv megírásában, de az időzítés akkoriban sem neki, sem nekem nem volt alkalmas. Szerencsére az elmúlt néhány évben mindkettőnknek volt annyi időnk, hogy végre az írásra fordíthassuk az energiánkat. Kiderült, hogy Michael, aki a 1990-es évek közepe és 2012 között vezette a Sequoia Capitalt, mindig rettentő kíváncsi volt, hogy a Manchester United hogyan képes évtizedeken át olyan egyenletesen jó teljesítményt nyújtani. Beszélgetés közben aztán nyilvánvalóvá vált a számomra, hogy Michael kíváncsisága abból a vágyából fakadt, hogy a Sequoia Capitalnek is hasonló teljesítménye legyen. Amúgy köztudott, hogy a Sequoia Capitalnek sikerült nagyobb szeletet kihalásztatnia a tortából. Michael írta a könyv végén található utószót, amelytől időnként elpirultam,

VEZETÉS

ugyanakkor jobban elmagyarázza, miért és hogyan keresztettk egymást az útjaink.

A *Vezetés* azoknak a beszélgetéseknek a nyomán született, amelyeket Michaellel folytattunk egy sor témáról – ezek egy része korábban sohasem került szóba. A beszélgetések tették lehetővé számomra, hogy összeszedjem a gondolataimat olyan kérdésekkel kapcsolatban, amelyekkel bármelyik vezető szembesül, de amelyeket a napi kötelességek nyomása alatt korábban még soha nem tudtam végiggondolni. Azt remélem, hogy némely gondolatomat hasznosnak találják majd.

Alex Ferguson
Manchester
2015. augusztus

