

کارلو آنجلوتی رهبر کی آرام

فتح قلب ها، ذهن ها و مسابقه ها

ترجمہ: بیتا پژواک
ویراستار ادبی: لیلا لمسه چی

کریس بریدی
مایک فورد

فہرست

۱۳.....	مقدمہ: کریس بریدی.....
۲۳	بخش اول: مسیر رہبری.....
۲۶	فصل اول: تجربہ.....
۹۰.....	بخش دوم: کسب و کار اصلے.....
۹۵	فصل دوم: فرهنگ.....
۱۳۶	فصل سوم: سلسلہ مراتب.....
۱۶۲	فصل چہارم: استعداد.....
۱۸۹.....	فصل پنجم: محیط کار.....
۲۲۴.....	فصل ششم: مسئولیت.....

فصل هفتم: محصول ۲۵۶

فصل هشتم: داده ها..... ۲۸۲

بخش سوم: یاد گیری رهبری ۳۰۳

فصل نهم: رشد ۳۱۰

فصل دهم: ارزش ها ۳۳۸

نتیجه گیری ۳۵۴

درس های از این هرد ۳۵۴

تشکر و قدردانی ۳۶۰

جوزپه و کارلو آنچلوتی، ورزشگاه کوموناله، تورین

۱۹۸۵

کارلو آنچلوتی



به یاد و عشق اولین
رهبر بزرگ زندگی‌ام، پدرم،
جوزپه

کریس بریدی
برای همسرم، آنیتا، و دختر
مورد علاقه‌ام، الناور، چون
هر دو را دوست دارم
مایک فورد

به پدرم که مسئولیتی که همراه رهبری دیگران
است را به من آموخت؛

به مادرم که نشان داد چگونه محیطی ایجاد کنیم
که افراد در آن الهام بگیرند و راحت باشند تا خود
واقعی‌شان باشند؛

و به همسرم، دانیلا، که بی‌قید و شرط هر روز
از من حمایت می‌کند تا بهترین نسخه از خودم
باشم.

مقدمه مترجم :

«تقدیم به دایی عزیزم، ارسلان»

به مردی که شور ورزش را نه در هیاهوی سکوها، بلکه در منش، صبوری و نگاهش به زندگی معنا کرده است.

کسی که همیشه فهمید فوتبال فقط نود دقیقه دویدن دنبال توپ نیست؛ بلکه داستانِ ایمان، رهبری، شکست، برخاستن و ادامه دادن است. وقتی صفحات این کتاب درباره کارلو آنچلوتی شکل می‌گرفت، بارها به تو فکر کردم؛

به روحیه آرام اما قدرتمندی که شبیه مربیان بزرگ، در سخت‌ترین لحظات نیز امید را زنده نگه می‌دارد.

آنچلوتی در فوتبال نماد آرامش، احترام و تفکری عمیق است؛ و تو برای من همیشه یادآور همان روحیه‌ای بوده‌ای که ارزش واقعی ورزش را فراتر از برد و باخت می‌بیند.

دایی عزیزم،

فوتبال برای بعضی‌ها فقط یک بازی است؛ اما برای انسان‌هایی مانند تو، زبانی جهانی از عشق، تلاش، شرافت و جنگیدن تا آخرین لحظه است. تو از آن آدم‌هایی هستی که حتی بدون حضور در زمین، می‌توانند الهام‌بخش باشند؛

کسانی که با علاقه‌شان به ورزش، در دل اطرافیان انگیزه می‌کارند.

این کتاب تنها روایت یک مربی بزرگ نیست؛

روایت مسیری است که نشان می‌دهد موفقیت واقعی، از آرامش ذهن، احترام به دیگران و ایمان به مسیر ساخته می‌شود. و چه کسی بهتر از تو می‌تواند معنای این مفاهیم را درک کند؟

باشد که هر صفحه این کتاب،
یادآور شب‌های فراموش‌نشده‌ی فوتبال،
هیجان سوت آغاز مسابقه،
ضربان قلب در لحظات حساس،
و عشقی باشد که هیچ‌گاه از بین نمی‌رود؛
عشق به ورزشی که انسان‌ها را به رؤیاهایشان نزدیک‌تر می‌کند.
با تمام احترام، افتخار و محبتی که در قلبم دارم،
این کتاب را به تو تقدیم می‌کنم؛
ارسالان عزیز،
که نامت برای من همیشه با انگیزه، قدرت و عشق به ورزش همراه
خواهد بود.»

«در مسیر موفقیت، بزرگ‌ترین خطر این است که انسان آن‌قدر در
جست‌وجوی پیروزی، ثروت یا جایگاه باشد که خویشتن واقعی خود را
فراموش کند. ارزش یک رهبر، نه به آنچه به دست می‌آورد، بلکه به انسانی
است که در این مسیر باقی می‌ماند.»

بیتا پژواک

پیش‌گفتار

وقتی به‌عنوان یک پسر جوان در مزرعه‌ای در شمال ایتالیا بزرگ می‌شدم، آیا تصور می‌کردم روزی رهبر یک صنعت جهانی چندمیلیون پوندی خواهم شد؟ البته که نه. تنها چیزی که می‌خواستم انجام دهم، فوتبال بازی کردن بود.

اما حالا وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم ما فقیر اما خوشحال بودیم و خانواده‌ام به من پایه‌های بسیاری از درس‌هایی را آموختند که در طول این کتاب خواهید خواند؛ درس‌هایی مثل احترام و وفاداری، ارزش پول و سخت‌کوشی، اهمیت خانواده. این بذرها خیلی زود در من کاشته شدند و وقتی خوش‌شانس بودم که حرفه‌ای را ابتدا به‌عنوان بازیکن فوتبال و سپس به‌عنوان مربی آغاز کردم، رشد کردند و شکوفا شدند.

«رهبری آرام» مجموعه‌ای از تأملات من درباره دوران فوتبال و افکار و فلسفه‌هایم درباره رهبری در حرفه‌ام است. به‌طور گسترده‌تر، این درس‌ها را می‌توان به سایر حرفه‌ها نیز منتقل کرد؛ زیرا شباهت‌هایی بین رهبران در همه حوزه‌ها وجود دارد، چه در فوتبال و چه در کسب‌وکار. من به‌شدت به یادگیری از حوزه‌های دیگر باور دارم، درست همان‌طور که تجربه و تخصص خودم را به پاریس، لندن، مادرید و اکنون مونیخ منتقل

کرده‌ام. ما هیچ‌گاه نباید از یادگیری دست بکشیم.

روش «آرام» در رهبری ممکن است برای برخی نرم یا حتی ضعیف به نظر برسد، اما این برداشت من نیست و قطعاً برای هیچ‌کسی که با من بازی کرده یا برای من بازی کرده، درست نیست. نوع آرامی که من از آن صحبت می‌کنم، یک قدرت است. قدرت و اقتدار در خونسرد بودن و سنجیده تصمیم گرفتن، در ایجاد اعتماد، استفاده از تأثیرگذاری و قانع‌سازی و برخورد حرفه‌ای با موقعیت‌ها نهفته است. وقتی «ویتو کورلئونه» را در فیلم پدرخوانده می‌بینید، آیا او را مردی ضعیف و آرام می‌بینید یا مردی قدرتمند و خونسرد که کنترل شرایط را در دست دارد؟ رویکرد من بر این باور است که یک رهبر نباید نیاز داشته باشد که فریاد بزند یا با مشت آهنین حکومت کند؛ بلکه قدرت او باید ضمنی و آشکار باشد. باید کاملاً روشن باشد که چه کسی مسئول است و اقتدار او باید از احترام و اعتماد ناشی شود، نه از ترس. من معتقدم احترامی که به من نشان داده می‌شود، تا حدی به خاطر موفقیت‌هایم در کسب جام‌ها با باشگاه‌هایم است، اما شاید مهم‌تر از آن، به دلیل احترامی است که نسبت به کسانی که با آن‌ها کار می‌کنم، دارم. این افراد به من اعتماد دارند که کار درست را انجام دهم، همان‌طور که من به آن‌ها در نقش‌هایشان در سازمان اعتماد دارم.

روش من در رهبری بخشی از شخصیت من است؛ به ذات من وفادار است و عنصر مهمی از شخصیت من به شمار می‌رود. رهبری قابل یادگیری است اما قابل تقلید نیست. می‌توان دیگر رهبران بزرگ را در عمل مشاهده کرد، اما اگر تمایل طبیعی شما آرام بودن، خونسردی و مراقبت از دیگران است، تلاش برای تبدیل شدن به کسی دیگر عاقلانه نیست.

روش «راه آرام» از کودکی همراه من بوده است، با پدرم و سپس در فوتبال از وقتی کاپیتان رم شدم، ادامه پیدا کرد، سپس وقتی به میلان پیوستم، بازیکنان من را یکی از رهبران رختکن می‌دانستند و بعد در دوران مربیگری‌ام، نه فقط در آن باشگاه، بلکه در تیم‌هایی مانند چلسی، پاری سن ژرمن و رئال مادرید ادامه یافت. همین رویکرد را اکنون با خود به بایرن مونیخ می‌آورم و هر کسی که مرا استخدام می‌کند، می‌داند با چه چیزی موافقت می‌کند. وقتی در مه ۲۰۱۵ مادرید را ترک کردم، تصمیم گرفتم این زمان مناسبی باشد تا هم مشکل قدیمی گردنم را که هر روز محدودتر می‌کرد، رفع کنم و هم مرخصی کوتاهی داشته باشم. توانستم زمان بیشتری را با همسرم، ماریان که سال قبل ازدواج کرده بودیم، کمی پس از قهرمانی مادرید در لیگ قهرمانان در خانه‌مان در ونکوور سپری کنم. سپس منتظر ماندم بینم برای فصل بعد چه فرصت‌هایی پیش می‌آید، زیرا قطعاً می‌خواستم دوباره

کار کنم. بعد از دوران بازی، بهترین شغل دنیا مریگیری یک باشگاه فوتبال است و من بسیار خوش شانس بودم که تیم‌های قهرمان در برخی از بزرگ‌ترین شهرهای اروپا را هدایت کنم.

می‌دانستم که در طول مرخصی‌ام فشارهایی برای آغاز در باشگاه جدید وجود خواهد داشت، مخصوصاً وقتی دیگر مربیان در اروپا به پایان دوره خود نزدیک می‌شدند. رسانه‌ها مرا با لیورپول لینک کردند افتخار بزرگی بود و من قطعاً علاقه‌مند بودم، اما وقتی منصوب نشدم، ناامید نشدم. یورگن کلوپ برای آن‌ها مناسب است و موفق خواهد شد. استراحت من دور از بازی نیز مفید بود، اما وقتی فرصت بزرگی مثل شغل در بایرن مونیخ پیش می‌آید، نمی‌توان آن را رد کرد. برنامه‌ام این است که طولانی‌ترین دوره موفقیت مستمر در دوران حرفه‌ای خود را تجربه کنم.

آنچه در این کتاب پیدا نخواهید کرد، یک فصل جداگانه درباره روابط است. دلیلش این است که روابط پایه همه کارهایی است که من به‌عنوان یک رهبر انجام می‌دهم، بنابراین در هر صفحه حضور دارند: روابط با مدیران بالادست، تیم پشتیبانی و مهم‌تر از همه، بازیکنان. بدون بازیکنان، بازی‌ای در کار نیست، درست همان‌طور که بدون مردم و محصول، کسب‌وکار معنا ندارد. هزاران نفر در استادیوم‌ها، میلیون‌ها نفر در خانه، آن‌ها برای

دیدن من، پپ گواردیولا یا سر الکس فرگوسن کنار زمین پول نمی دهند؛ آن‌ها می خواهند بازیکنان و جادوی آن‌ها را ببینند. همکاری با این ورزشکاران، مراقبت از آن‌ها و کمک به رشد و توسعه شان، ایجاد اعتماد و وفاداری، به اشتراک گذاشتن موفقیت‌ها و بازگشت از ناامیدی‌ها، قلب شغل من است. همین است که هر روز با لبخند برای کار بلند می شوم.

ما در کودکی ابتدا بازی می کنیم چون عاشق بازی می شویم. وقتی حرفه ای شدم، نمی توانستم خوش شانسی خود را باور کنم که بابت کاری که دوست دارم پول دریافت می کنم. گاهی فشارها و مشکلات در داخل و خارج زمین ممکن است اشتیاق را کم رنگ یا از بین ببرد. مسئولیت من این است که به بازیکنان کمک کنم عاشق بازی بمانند. اگر بتوانم در این کار موفق شوم، خوشحال هستم. کار روی این کتاب، به اشتراک گذاشتن داستان‌ها و خاطرات فراوان از جمله برخی دشوار با دو همکار و دوستان عزیزم، کریس بریدی و مایک فورد، تجربه ای بسیار ارزشمند برای من بود. امیدوارم چیزی در این کتاب پیدا کنید که بتوانید در زندگی و حرفه خود استفاده کنید و شاید چیزی که شما را خوشحال کند.

کارلو آنچلوتی

فوریه ۲۰۱۶

مقدمه

گریس بریدی



این کتاب چندین سال زمان برد تا گردآوری شود، عمدتاً به این دلیل که ما سه نفر کارلو آنجلوتی، مایک فورد و من می‌خواستیم اثری کاملاً مشترک و همکارانه خلق کنیم. ما ابتدا مشخص کردیم که چه چیزی نمی‌خواهیم این کتاب باشد: این کتاب قرار نبود یک زندگی‌نامه باشد، مخاطب اصلی آن صرفاً طرفداران فوتبال نباشند، کتابی علمی و آکادمیک در حوزه کسب‌وکار نباشد و قطعاً کتابی برای افشاگری یا حرف‌های خصوصی نباشد.

ما توافق کردیم که می‌خواهیم کتابی باشد که همه‌مان به آن افتخار کنیم؛ کتابی که برای مخاطبان حوزه کسب‌وکار و ورزش، چه کسانی که درگیر رهبری هستند، چه کسانی که جذب آن شده‌اند و چه کسانی که آرزوی نقش‌های رهبری را دارند، جذاب باشد. می‌خواستیم کتابی صادقانه، اصیل، گیرا و شایسته بحث و گفت‌وگو توسط خوانندگان کنجکاو باشد. این کتاب صرفاً مجموعه‌ای از داستان‌ها نیست، هرچند داستان‌ها هم مهم هستند؛ بلکه کتابی است که عمدتاً بر اساس تأملات یک متخصص خبره در هدایت تیم‌های با استعداد در یکی از رقابتی‌ترین بازارهای ممکن نوشته شده است.

ما قصد داشتیم اصول بنیادین و مسیر رهبری کارلو آنجلوتی، کسب‌وکار و مهارت‌های اصلی او، تجربیات



شکل دهنده‌اش، چگونگی یادگیری رهبری و برند آنچلوتی اینکه او چگونه خود را می‌بیند و دیگران چگونه او را می‌بینند را نشان دهیم. هدف ما رسیدن به قلب نحوه پیشرفت مستمر او، مقابله با شکست‌ها و موفقیت‌های پی‌درپی در بزرگ‌ترین صحنه‌هاست.

با توجه به تجربه ما در رهبری در کسب‌وکار و ورزش، از این فرصت استفاده کردیم تا نظریه‌های کلی متخصصان و آکادمیک‌ها را به دقت بررسی کنیم و آن‌ها را بدون تعارف با تجربه مستقیم آنچلوتی مقایسه کنیم. با تغییرات گسترده محیط حرفه‌ای در همه بخش‌ها و بازارها، رهبران کسب‌وکار باید مجهزتر باشند تا با نیروی کار متنوع و با استعداد و اغلب چالش‌برانگیز مدیریت کنند. با استفاده از زمینه ورزش حرفه‌ای، درس‌ها و بینش‌های رهبری یکی از بزرگ‌ترین مدیران استعدادهای جهان را استخراج خواهیم کرد و باورهای رایج درباره نحوه رهبری و مدیریت بهترین افراد را بررسی و به چالش خواهیم کشید.

البته صدای اصلی کتاب، صدای کارلوست و روایت هم به زبان اوست. روایت کتاب مستقیماً توسط او گفته شده حاصل بیش از پنجاه ساعت مصاحبه عمیق ما با او در نقاط مختلف جهان، تمرکز بر این که تجربیاتش چگونه مسائل حیاتی کسب‌وکار، چه مدرن و چه فراتاریخی، را روشن کرده است. درس‌ها در تأملات او ضمنی هستند، اما برای سهولت مرور، در پایان هر فصل خلاصه‌ای از

نکات اصلی «راه رهبری آرام» ارائه شده است. ما می‌خواستیم این کتاب هم‌زمان توسط آنچلوتی باشد و درباره او باشد، بنابراین مصاحبه‌هایی با افرادی که با کیفیت‌های رهبری او بهتر آشنا هستند نیز گنجانده‌ایم. همان‌طور که می‌گویند: اگر واقعاً می‌خواهید بدانید که چه کسی هستید، باید بفهمید مردم وقتی از اتاق خارج می‌شوید، درباره شما چه می‌گویند. ما از هم‌تیمی‌ها، همکاران، حریفان و شاید مهم‌تر از همه بازیکنانی که برای او بازی کرده‌اند، خواستیم درباره او صحبت کنند. بازیکنانی مانند کریستیانو رونالدو، دیوید بکهام، زلاتان ابراهیموویچ و جان تری، که همگی برای مربیان بزرگ دیگری نیز بازی کرده‌اند، از جمله پپ گواردیولا، ژوزه مورینیو و سر الکس فرگوسن. فرگوسن نیز به‌عنوان حریف مطرح است و همکاران او شامل آدریانو گالیانی، مدیرعامل باشگاه آث میلان، می‌شوند که به‌نوعی در حدود سیزده سال رئیس کارلو بود، چه در دوران بازیکنی و چه در دوران مربیگری.

این نشان‌دهنده قدرت روابطی است که آنچلوتی ایجاد می‌کند و تأثیری که بر این اسامی بزرگ گذاشته، که همه آن‌ها با رغبت کامل زمان خود را برای صحبت درباره او اختصاص دادند. در واقع، آن‌ها آن‌قدر مشتاق، پرشور و شاعرانه بودند که اغلب مصاحبه‌ها از زمان تعیین‌شده فراتر رفت فکر می‌کنم زلاتان هنوز هم



حرف می‌زد اگر بعد از نود دقیقه، من به‌طور محترمانه از او نمی‌خواستم که جمع‌بندی کند.

چرا هنوز به کتابی درباره «رهبری» نیاز داریم؟ این شاید یکی از پربحث‌ترین و پرنوشته‌ترین موضوعات در مدیریت باشد. وبلاگ‌ها، سخنرانی‌های TED، کتاب‌ها، رسانه‌ها، مقالات علمی ... همه‌جا حضور دارد و نمی‌توان از آن‌ها فرار کرد. تاریخچه نظریه‌های رهبری نشان می‌دهد که در گذشته، حتی برخی نظریه‌پردازان معتقد بودند رهبری مستقیماً به عضویت در طبقه اشراف مرتبط است و بنابراین از نظر ژنتیکی از پیش تعیین شده است. این باعث شد نظریه «مرد بزرگ» شکل بگیرد، که هنوز هم رایج است و شامل شخصیت‌های متنوعی مانند موسی، دالای لاما، پاتون، کرازای هورس، کاستر، مارتین لوتر کینگ، نلسون ماندلا، الیزابت اول، فلورانس نایتینگل، کالین پاول و چنگیز خان می‌شود هر کدام را که بخواهید انتخاب کنید.

ایده‌های مهم دیگر شامل «نظریه صفات رهبری» بود که معتقد است صفات کلی خاصی در همه رهبران بزرگ قابل شناسایی است. در مقابل، نظریه‌پردازان موقعیتی معتقد بودند رهبران بزرگ در نتیجه زمان، مکان و شرایط یا به عبارت ساده، شانس، شکل می‌گیرند؛ همان نقطه‌ای که آمادگی با فرصت تلاقی می‌کند. برخی نیز بیشتر به توسعه فرد در سازمان علاقه داشتند؛ به‌عنوان مثال،

روانشناس آمریکایی آبراهام مزلو بر نقش مدیر در حمایت از زیردستان تأکید داشت.

در فهرست محبوب امروز، «رهبری اصیل» که شامل رفتار اخلاقی و شفاف است، همچنین «رهبری تحول‌آفرین» که در آن رهبران از منافع شخصی پشم‌پوشی می‌کنند و پیروان را برای عملکرد فراتر از انتظار سوق می‌دهند، و «رهبری خادم» که ریشه در کارهای رابرت گرینلیف در دهه ۱۹۷۰ دارد و رهبری را به تمرکز بر نیازهای پیروان (کارمندان یا بازیکنان) تعریف می‌کند. گرینلیف بر جنبه «مراقبت‌گرانه» رهبران را به‌عنوان ضرورت مدیریتی برجسته کرد، نه به شکل ایثارگرانه، بلکه به‌عنوان یک الزام حرفه‌ای.

همان‌طور که پت سامیث، یکی از بزرگ‌ترین و کمتر شناخته‌شده‌ترین مربیان تاریخ ورزش، گفته است: «مردم تا زمانی که ندانند چقدر برای آن‌ها اهمیت قائل هستید، به دانش شما اهمیت نمی‌دهند. برای اینکه مردم برای شما سخت کار کنند، باید نشان دهید که می‌خواهید آن‌ها برای موفقیت شغلی خود تلاش کنند.» این دیدگاه‌ها بازتابی از رهبران «سطح ۵» جیم کالینز است که در کتاب کلاسیک خود از خوب به عالی بیان می‌کند، رهبرانی که ترکیبی متضاد از جاه‌طلبی و تواضع دارند؛ جاه‌طلب‌اند، اما تمرکز جاه‌طلبی آن‌ها بر خودشان نیست، بلکه بر کسانی است که موفقیت را تحقق می‌بخشند (کارمندان یا



بازیکنان) و نیازی به بزرگ‌نمایی خود ندارند. برآورد می‌شود که سالانه حدود ۵۰ میلیارد دلار در سراسر جهان صرف آموزش و توسعه رهبری می‌شود. شاید به این دلیل که اعتماد به کیفیت‌های رهبران در موقعیت‌های شرکتی، سیاسی و نظامی در پایین‌ترین سطح است و تلاش می‌کنیم تا آن را تا حدی اصلاح کنیم. همچنین این موضوع نشان‌دهنده اهمیت مسئله است. اما شاید دلیل واقعی دشواری در یافتن یک مدل رهبری مشخص، این است که هر رهبر در واقع ترکیبی از انواع صفات، سبک‌ها، ویژگی‌ها و رویکردهای ذکر شده است، اما با نسبت‌های مختلف.

اگر چنین باشد، سبک رهبری متین و آرام کارلو آنچلوتی، «رهبری آرام» او، ممکن است مختص خودش و تجربیاتی باشد که در طول زندگی تقریباً تماماً در دنیای حرفه‌ای فوتبال در کشورهایی مانند ایتالیا، اسپانیا، انگلستان و اکنون آلمان شکل گرفته است؛ کشورهایی که علاقه عمومی به ورزش و پیامدهای مالی آن بسیار شدید است. چه منحصر به فرد باشد چه نه، واضح است که این رویکرد، مؤثر و موفق است و شایسته توجه ماست، زیرا همان‌طور که در ادامه روشن خواهد شد، آنچلوتی بسیاری از شاخص‌های مورد بحث در هر مباحثه رهبری کنونی را داراست.

از میان همه چالش‌های رهبری، یکی از دشوارترین‌ها

مدیریت استعدادهاست. تحقیقات نشان می‌دهند که این موضوع در صدر نگرانی‌های مدیران ارشد (CEO) قرار دارد. تام پیترز، استاد مدیریت، می‌پرسد:

«آیا شما یک طرفدار مصمم استعدادها هستید؟ فرقی نمی‌کند رئیس یک تیم پروژه شش نفره باشید یا مدیرعامل یک شرکت... شما باید به همان اندازه که مدیرعامل هر باشگاه حرفه‌ای ورزشی به جذب و آموزش بهترین بازیکنان اهمیت می‌دهد، نسبت به یافتن و پرورش افراد برجسته و سواس داشته باشید. در عصری که ارزش‌آفرینی از خلاقیت ناشی می‌شود، نیروی انسانی خلاق، پرانرژی و متعهد به اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی تبدیل شده است.»

پس چه حوزه‌ای بهتر از فوتبال است، جایی که پوشش رسانه‌ای و علاقه به مدیریت استعدادها تقریباً به یک صنعت سرگرمی تبدیل شده است؟ جنگ بر سر استعدادها از همان ابتدای فوتبال وجود داشته، به ویژه از زمان حرفه‌ای شدن آن. باشگاه‌های فوتبال به‌طور متوسط بیش از ۵۰ درصد درآمد خود را صرف کمتر از ۱۰ درصد کارکنان خود می‌کنند.

آخرین نظرسنجی میلیال‌های دلویت که در بیست و نه کشور صنعتی انجام شده (در همه این کشورها فوتبال حرفه‌ای بازی می‌شود) نشان داد که نسل میلیال‌ها محیط‌های کاری باز، مشارکتی و انعطاف‌پذیر می‌خواهند؛ آن‌ها خلاق