



۱۲ درس رهبری از جان وودن



جواد مهرگان



درس اول: ارزش‌های زیبا، انسان‌های زیبا را جذب می‌کنند.

با همهء مردم با احترام و بزرگواری رفتار کنید.

آنچه را که بدان می‌اندیشید، بسازید؛ مردم دوستدار آن اندیشه‌ها خواهند آمد.

شخصیت (افکارنیک و انجام کارهای درست به ویژه زمانی که کسی ما را نمی‌بیند)؛ بنیان رهبری موفق است.

ارسطو می‌گوید "ما آنچه هستیم که به طور مکرر انجام می‌دهیم". او به شخصیت اشاره دارد؛ عادات ما در رفتارهای روزمره که آشکار می‌سازد ما که هستیم و چه هستیم. من می‌خواستم در افرادی که تحت رهبری من هستند، عادات خوب را ایجاد کنم، استانداردها، ارزش‌ها و نگرش‌ها برای من مهم بودند. من می‌خواستم که آنها به آنچه می‌اندیشم اهمیت بدهند.

این جمله تعریف خوبی از شخصیت است: احترام گذاشتن به خود، احترام گذاشتن به دیگران و احترام گذاشتن به قوانین. در مورد کسانی که مربی‌شان بودم، باور داشتم که شخصیت با چیزهای کوچک شروع می‌شود (مثل جمع کردن ظرف غذای خود، به جای اینکه توقع داشته باشیم یکی از نیروهای خدماتی تیم این کار را بکند) و به چیزهای بزرگ مانند صداقت، مهربانی و ۱۵ ویژگی فرد که در هرم موفقیت به آنها اشاره کرده‌ام گسترش می‌یابد. من به جای اینکه دنبال افرادی باشم که فقط یک شخص شناخته شده باشند، در جستجوی افرادی بودم که شخصیت داشتند. رهبری افراد فراتر از این است که آنها را وادار سازید تا بدانچه که می‌گوئید عمل کنند. یک زندانبان هم می‌تواند این کار را بکند. یک رهبر خوب کاری می‌کند که افراد، او، سازمان و اهداف سازمان را باور کنند. انجام این کار در جاییکه تهی از ارزش‌ها باشد بسیار دشوار است؛ جاییکه تنها چیز مهم کف خواسته‌هاست: برنده شدن در مسابقه. تمام چیزهای بد می‌توانند رخ دهند، زمانی که تنها چیز مهم " برنده شدن " باشد. کافی است صفحه حوادث روزنامه امروز را بخوانید؛ آنگاه تمام شواهدی را که برای پی بردن به درستی این موضوع نیاز دارید، خواهید یافت.

افرادی که من برای پیش‌بردن مسابقه می‌خواستم، افرادی بودند که مبانی رفتاری، ارزش‌ها و استانداردهای خود را با آنها به اشتراک گذاشته بودم و آنها را باور داشتیم. این موضوع آن‌طور هم نیست که همیشه اتفاق بیافتد، چون به هر حال همهء ما انسان هستیم، اما یکی از راه‌های اولیه و اساسی برای اینکه اطمینان حاصل کنید افراد ارزش‌های شما را می‌دانند و پذیرای آنها خواهند بود، این است که ارزش‌های خود را آشکار سازید، تا جهان خارج بدانند که شما که هستید و روی چه مبانی اخلاقی و ارزشی و چه استانداردهایی تأکید دارید و استوار ایستاده‌اید.

با انجام چنین کاری، شما افرادی را جذب می‌کنید که آنها هم بر اصول و استانداردهای شما باور دارند و آنها را آشکار می‌سازند و با دیگران به اشتراک می‌گذارند.

رفتار شما به عنوان رهبر؛ آنچه که انجام می‌دهید، محیطی را ایجاد می‌کند که تیم در آن محیط عمل می‌کند.

⇐ ارزش‌های خوب خاصیت ربایش دارند؛ ارزش‌های بد هم اینچنین هستند.

⇐ ارزش‌های خود را آشکار سازید و بدان‌ها عمل نمائید، شما آنچه هستید که انجام می‌دهید، سازمان شما مانند شما خواهد شد. مردم در عمل از رهبر پیروی می‌کنند.

⇐ شخصیت با چیزهای کوچک شروع می‌شود و به چیزهای بزرگ گسترش می‌یابد. رالف والدو امرسون می‌گوید: "شخصیت ذره ذره انباشته می‌شود."

⇐ افرادی را انتخاب کن در طلب تو و سازمان تو باشند. شاید آنها به ارزش‌ها، استانداردها و رویکرد تو پی برده باشند.



انسان‌های خوب گرد ارزش‌های خوب جمع می‌شوند؛ و برعکس.

شخصیت ذره ذره ساخته می‌شود و برعکس.

درس دوم: از قدرتمندترین کلمه سه حرفی استفاده کنید؛ عشق
 بیشتر به این بیندیشید که شما برای دیگران چه کاری می‌توانید انجام دهید، تا اینکه دیگران برای شما چه کاری می‌توانند انجام دهند. نتیجه شما را شگفت زده خواهد کرد.
 کسی اهمیت نمی‌دهد که شما چقدر می‌دانید، تا زمانی که بدانند شما چقدر به آنها اهمیت می‌دهید. تمام افراد در تیم ما در UCLA اعضای حقیقی خانواده گسترش یافته من می‌شدند.



استعداد را خدا به تو می‌دهد؛ فروتن باش،
 شهرت را مردم به تو می‌دهند؛ سپاسگزار آنها باش،
 خودپسندی را ولی خودت به خودت می‌دهی؛ مراقب باش.

یک بار بازیکنی را که به خاطر تخلف رانندگی بازداشت شده بود، با قید ضمانت آزاد کردم. با این که برخلاف قوانین ایالتی عمل کرده بود. این کار و دیگر عمل‌هایی که نشان‌دهنده مهربانی و اهمیت دادن بودند هرچند کوچک، اما نتیجه مستقیم احساس عشقی بودند که به افراد تحت سرپرستی خود داشتم. بسیار مهم و حیاتی است که به افرادی که هدایت‌شان می‌کنید اجازه دهید که بدانند و درک کنند که شما به آنها اهمیت می‌دهید.

از آنجا که عشق زیادی به افراد تحت سرپرستی خود در قلبم می‌توانستم داشته باشم، رفتارهای زیان‌آور و یا مستعد زیان آور بودن برای سلامت گروه‌مان را از هیچ کسی تحمل نمی‌کردم.

برای من امکان‌پذیر است که اهمیت و توجه زیادی نسبت به کسی داشته باشم و او را روی نیمکت بنشانم، یا موقتاً از تیم کنار بگذارم یا کاملاً او را از تیم حذف کنم.

⇐ افراد سازمان شما، خانواده گسترش یافته شمايند.

⇐ عشق مهم تر از دوست داشتن است. به همهء اعضای تیم به یک اندازه عشق بورزید، با اینکه ممکن است آنها را به یک اندازه دوست نداشته باشید.

⇐ اینکه با همهء اعضای تیم رفتار مشابهی داشته باشید، "عادلانه" نیست، هر یک از اعضای تیم شما باید رفتاری را که شایستهء آن است، ببینند.

⇐ به دنبال موقعیت‌هایی باشید که توجه و مراقبت خود را نشان دهید، کوچکترین رفتارها، اغلب بزرگترین تفاوت را ایجاد می‌کنند.

⇐ عشق به معنی مدارا کردن با رفتارهای بد نیست.

درس سوم: خود را یک معلم بدانید.

"دنی کروم" که هم به عنوان بازیکن و هم به عنوان کمک مربی در تیم بسکتبال دانشگاه با جان وودن همکاری داشته و بعدها نیز سرمربی دانشگاه UCLA لوئیس ویل شد؛ در این باره می‌گوید:

فلسفه جان وودن این بود که هر آنچه را که برای بهتر شدن تیم لازم بود، آموزش بدهد؛ تا ما به بهتری می‌توانیم تبدیل بشویم. جزئیات و همهء مهارت‌های پایه مورد توجه او بودند. بنابراین او هرگز دربارهء برنده شدن یا باختن صحبت نمی‌کرد. او قبل از بازی نمی‌آمد اینگونه صحبت کند: "این تیم رقیب نزدیک ما در لیگ است، بنابراین امشب باید از آنها پیشی بگیریم. باید آنها را ببریم."

آنگونه نبود که خیلی به تیم حریف توجه کند، حتی خیلی از آنها را آنالیز هم نمی‌کرد. او احساس می‌کرد که اگر آنچه را که لازم است به ما آموزش داده باشد، ما خوب عمل خواهیم کرد. او واقعاً یک معلم خوب بود."

♣ همهء اعضای تیم شما پتانسیل آن را دارند که به تعالی شخصی برسند، وظیفهء یک رهبر است که به آنها آموزش دهد چطور این کار را انجام دهند.

♣ یک رهبر مؤثر، در گوش فرادادن بسیار خوب است و توانا. بسیار سخت است که در زمان حرف زدن، گوش فرادهید.

یک معلم خوب یک دانش‌آموز خوب است، یک آموزندهء مادام‌العمر. هیچ دو نفری شبیه هم نیستند. هر یک از افراد تحت رهبری شما منحصر به فرد هستند. زمانی که پای آموزش در رهبری به میان می‌آید، هیچ فرمولی نیست که برای همه کاربردی باشد. همه پیروی نخواهند کرد، بعضی‌ها به یک فشار احتیاج دارند. بعضی‌ها را شما به جلو می‌برید، بقیه را رهبری و هدایت می‌کنید. پی بردن به این تفاوت‌ها نیازمند آگاهی از طبیعت آدمی است. اینجاست که دانش‌آموز خوب بودن به شما در رهبری‌تان کمک می‌کند.

من به جای استفاده از جملات طولانی که درک و تحلیل آنها دشوار است، با بهره‌گیری از عبارات و کلمات کلیدی کوتاه آموزش می‌دادم. من سعی می‌کردم مثالی را که می‌خواستم افرادی تحت رهبری من از آن دنباله‌روی کنند، به آنها ارائه دهم. بهترین ابزار آموزشی، مثالی است که خود شما ارائه می‌دهید، اعمال شما. من به مطالعهء طبیعت آدمی می‌پرداختم. من به یادگیری ادامه دادم، من به آموزش ادامه دادم.

و وقتی سوال اصلی در مربیگری را از خودم ۱۰۰ بار می‌پرسیدم: "چطور می‌توانم به تیم‌مان کمک کنم که پیشرفت کند و بهتر شود؟"

⇐ بهترین ابزار آموزشی آن چیزی است که خود شما انجام می‌دهید. اعمال و رفتار شما، بیش از سخنان شما ارزش دارند.

⇐ صبور باشید، افراد با سرعت‌های مختلف پیشرفت می‌کنند.

⇐ یک معلم خوب نقش‌های زیادی بر عهده دارد؛ معلم، مشاور، سازمان‌دهنده، الگو، روانشناس، انگیزه‌دهنده متخصص کنترل کیفیت، داور، وقت نگه‌دار، بدنساز و ...، اطمینان حاصل کنید که از عهده همه این نقش‌ها برمی‌آئید.

⇐ یک نمایش خوب موثرتر از یک توضیح عالی‌ست.

⇐ یک رهبر بزرگ معلمی است که دانش‌آموزی مادام‌العمر است.



اهدافی که با تلاشی کم به دست می‌آیند،
به ندرت ارزشمند و پایدار هستند.

درس چهارم: احساسات دشمن شماست.

بعضی از افراد که بازی های تیم ما را نگاه می کردند، من را بی هیجان، جدا از جریان بازی و بیش از حد خونسرد، در طول بازی و روی نیمکت توصیف می کردند. این وصف فراتر از حقیقت بود، اما به هر حال یک تمجید بود. احساساتی بودن؛ بالا و پایین شدن های حالت روانی، از کوره دررفتن و فوران خشم، در اغلب موارد سودی ندارد و کمکی به بهبود شرایط نمی کند، و باعث نابودی و از بین رفتن زمان می شود. من فهمیدم که اگر رفتار خود من پر از بالا و پایین شدن های حالت روانی و احساسی و عصبانی شدن های ناگهانی باشد، من اینها را برای دیگران نیز تصویب کرده ام. به عنوان رهبر تیم، رفتارهای خود من محدوده رفتارهای قابل قبول را تعیین می کند.

پس از این من در کنترل احساسات و رفتارهای خود بیشتر مراقب و هوشیار شدم. پیام من به کسانی که رهبری شان می کردم ساده بود: "اگر شما اجازه دهید که احساسات شما کنترل را در دست بگیرند، شما کنترل را از دست داده اید و آسیب پذیر خواهید بود." برای اینکه افراد تحت هدایت من، این درس را بیاموزند، خود من بایستی که رفتارها و احساساتم را کنترل می کردم.

پس از این، من هرگز خودم را برای تصمیمات و کارهایی که کارآمد نبودند سرزنش نکردم، البته اگر با بهره گیری از همه اطلاعات موجود و بهترین تحلیل و ارزیابی خود آنها را انجام داده بودم. شاید آن تصمیم یا کار اشتباه بود، اما من در مسیر اشتباه نبودم هرگاه که احساسات بر من مسلط می شدند و کیفیت تصمیم گیری مرا کاهش می دادند من در مسیر اشتباه قرار می گرفتم. در اوایل دوران مربیگری خود بارها در مسیر اشتباه تصمیم گیری و رفتار کردم، اما هرچه کنترل احساساتم نظم و سروسامان بهتری پیدا کرد، کمتر به مسیر اشتباه رفتم. رهبری که شدید کار می کند، رهبری قویتر است؛ رهبری که اسیر احساسات باشد، ضعیف است و تیمی که هدایت می کند تیمی است آسیب پذیر.

⇐ در جستجوی تلاش شدید و با ثبات در راه رسیدن به هدف باشید و آن را تحسین کنید.

⇐ احساساتی بودن، رهبر و تیم را آسیب پذیر می کند.

⇐ فرازهای احساسی به فرودهای احساسی منتهی می شوند.

⇐ ثبات در اجرای عملکرد سطح بالا، نشانه یک قهرمان است.

درس پنجم: برای کسب هر امتیاز به ۱۰ دست نیاز است.

♣ اطمینان حاصل کنید که از هم تیمی‌ای که یک پاس عالی به شما داده یا یک حرکت خیلی خوب انجام داده تشکر کنید و او را تحسین نمائید.

♣ همه اعضای تیم باید احساس "ارزشمند بودن" داشته باشند. زمانی که همه اعضای تیم یک وظیفه چالشی بر عهده داشته باشند، که آن را بپذیرند، از اجرای آن لذت ببرند و برایشان چالشی باشد، اتفاق‌های خوبی رقم خواهد خورد.

♣ برای ایجاد فضای مثبت و حمایت کننده در تیم، همه اعضای تیم باید به دنبال موقعیت‌هایی باشند تا از هم تقدیر و حمایت کنند.

♣ یک تیم داشته باشید، نه بازیکنان شروع کننده و ذخیره، هیچ کس از اینکه بازیکن ذخیره باشد، لذت نمی‌برد. مهم نیست که محصولی که تولید می‌کنید چقدر بزرگ است، اگر یکی از بخش‌های سازمان یا تیم شما درست کار نکنند، به نتیجه‌ای که می‌خواهید دست نمی‌یابید. همه افراد باید وظایف‌شان را به درستی و اشتیاق انجام دهند. من به بازیکنانم می‌گفتم که ما به عنوان یک تیم، مانند یک ماشین قدرتمند مسابقه‌ای هستیم. ممکن است بازیکنان بزرگ و باتجربه تیم ما مانند موتور بزرگ ماشین باشند، اما اگر یکی از لاستیک‌ها پنچر باشند، به جایی نخواهیم رسید. اگر چرخ‌های نو خریده باشیم ولی پیچ‌ها را خوب نبسته باشیم، در طول مسیر چرخ‌ها از جای خود بیرون می‌آیند. موتور قوی به چه کار می‌آید، وقتی که چرخ‌های ماشین درآمده باشند؟ همه بخش‌ها، بزرگ یا کوچک، در مسابقه اتومبیل‌رانی مهم هستند. همه بخش‌های اتومبیل در حرکت ماشین در طول مسابقه سهیم هستند. و البته اتومبیل به یک راننده احتیاج داشت. من راننده اتومبیل بودم.

من به شواهد علمی نیاز ندارم که بدانم گفته رودیارد کیپ‌انینگ درست است که: "قدرت دسته‌گرگ‌ها ناشی از قدرت هر یک از گرگ‌هاست و قدرت هر گرگ ناشی از قدرت دسته‌گرگ‌هاست." این جمله رابطه بین فرد و سازمان؛ بازیکن و تیم؛ را تشریح می‌کند.

⇐ با تلاش شدید و با ثبات در تبدیل شدن به بهتری که می‌توانی باشی، آرامش ذهنی به دست می‌آوری.

⇐ ستاره تیم، خود تیم است. هم شما و هم تیم شما باید این حقیقت را کاملاً درک کنند.

⇐ آنگونه نیست که همیشه بهترین بازیکنان، بهترین تیم را شکل دهند.

درس ششم: چیزهای کوچک باعث به وقوع پیوستن چیزهای بزرگ می‌شوند.

♣ کارهای بزرگ فقط با عالی انجام دادن جزئیات کوچک به سرانجام می‌رسند. انجام دادن درست همه کارها

باید عادت ما شود، عادت‌ها تحت فشار استوار و پابرجا می‌مانند.

♣ رهبری اغلب آنقدر روی دستیابی به اهداف دوردست و بزرگ (قهرمان شدن در ورزش، نتایج فروش سالانه در

تجارت و ...) تأکید می‌کند که توجه کافی به آنچه باعث رسیدن به آن هدف می‌شود، صورت نمی‌گیرد؛

جزئیات مهمی که شما هر روز و هر دقیقه جزئیات و کارهای کوچک مربوط به کار خود را چقدر بزرگ و

عالی انجام می‌دهید. چیز بزرگی در کار نیست، فقط یک انباشت منطقی از کارهای کوچکی که با بالاترین

استاندارد انجام شده‌اند، باعث به وجود آمدن یک دستاورد بزرگ می‌شود.

♣ تمیز بودن لباس‌ها، مرتب بودن موها، نحوه بستن بند کفش، فرم جوراب‌ها، نحوه چیدن وسایل و موارد مشابه،

جزئیاتی هستند که اساس موفقیت‌های بزرگ آتی را تشکیل می‌دهند.

به هر یک از جزئیات مانند بستن پیچی در بال هواپیما بنگر. اگر یک پیچ بال هواپیما خوب بسته نشود شاید اتفاقی رخ

ندهد، ولی اگر چندین پیچ خوب بسته نشوند، بال هواپیما جدا می‌شود و هواپیما سقوط خواهد کرد.

من نمی‌خواستم هیچ چیزی باعث افت عملکرد تیم در طول تمرین یا مسابقه شود، بنابراین همه جزئیات مرتبط با عملکرد

تیم مهم بودند و باید با شیوه‌ای درست انجام می‌شدند.

همانطور که لباس‌های تمرین باید تمیز و مرتب باشند و درست پوشیده شوند، تکنیک‌ها نیز باید دقیق و با جزئیات کامل

انجام شوند، حرف‌ها و رفتارهای بازیکنان نیز باید مثبت و حمایت‌کننده باشد، و همه افراد مشغول در تیم نیز باید کارشان

را به بهترین شکل انجام دهند، بنابراین من استاندارد بالایی در انجام همه جزئیات قرار داده بودم تا در نهایت عملکرد

تیم با بالاترین استاندارد انجام شود.

اکثر افراد فقط جام قهرمانی را می‌بینند، اما تعداد کمی هستند که اهمیت عالی انجام شدن جزئیات منتهی به دستیابی به

آن جام را درک کرده باشند. من عاشق این هستم که بینم کارهای کوچک، درست انجام می‌شوند. بنا به تجربه من، "

راز موفقیت " انجام دادن درست کارهای کوچک است.

⇐ چیزهای بزرگی وجود ندارند، چیزهای بزرگ فقط انباشت منطقی چیزهای کوچکی هستند که درست انجام

شده‌اند.

⇐ موفقیت از انجام درست جزئیات پایه شروع می‌شود، رابطه بین " نوع جوراب پوشیدن " بازیکنان و موفقیت

تیم را درک کنید.

⇐ نخبه‌ها در محیطی با استانداردهای عملکردی بالا پرورش می‌یابند. شلختگی، شلختگی می‌زاید، عادت‌های خوب

را آموزش دهید، به ویژه در جزئیات.

درس هفتم: هر روز شاهکار خود را خلق کن.

♣ فعالیت برای به وجود آوردن نتایج واقعی و ارزشمند بایستی که با دقت زیاد و حساب شده سازماندهی و اجرا شود. وگرنه فرقی بین تمرین‌ها و بازی و دویدن بچه‌ها در زمین بازی پارک وجود ندارد.

♣ زمان، زمانی که درست استفاده شود؛ شاید مهم‌ترین دارایی شما باشد. از دست دادن هر لحظه بسیار دردناک است، مانند پرتاب کردن یک سکه طلا درون اقیانوس؛ هرگز آن را باز نخواهید یافت. تمام رهبران موفق احترام زیادی برای زمان قائل هستند.

یکی از محدود قوانینی که من از روز اول مربیگری تا آخرین روز از آن دنباله‌روی کردم این بود: "به موقع حضور پیدا کنید." بازیکنان و حتی کمک مربیانی که این قانون را می‌شکستند با عواقب جدی روبرو می‌شدند. دیرکردن نشان‌دهنده بی‌احترامی به زمان است. من احساس کردم یکی از راه‌هایی که می‌توانم احترام خود به زمان نشان دهم، تاکید روی وقت‌شناسی بود، و اینکه خودم وقت‌شناس باشم.

اگر در طول تمرین بازیکنی بود که تمرین را جدی نمی‌گرفت و هرآنچه را که داشت ارائه نمی‌کرد، خیلی جدی و با اخم به او می‌گفتم: "فکر نکن که اگر فردا دو برابر تمرین کنی، کم کاری امروزت جبران میشه. اگر در توانت هست که با شدت دو برابر تمرین کنی، می‌خواهم که همین الان با اون شدت تمرین کنی." این یک راه دیگر بود که می‌خواستم به آنها بگویم زمان را تلف نکنند؛ و از هر جلسه تمرین یک شاهکار و جلسه تمرینی فوق‌العاده بسازند.

من باور دارم که سازماندهی کارآمد زمان، بودجه‌بندی و مدیریت زمان، یکی از دارایی‌های من به عنوان مربی بود. من دریافتم که برای پربارتر کردن زمان، چگونه از آن بهره‌جوییم. به تدریج آموختم چطور بازدهی هر دقیقه را به حداکثر برسانم. در عوض، هر دقیقه بیشتر کمک ممکن را به تیم ما می‌کرد که بهتر بشویم.

من هرگز بادنش‌ترین مربی نبودم، هرگز. اما وقتی پای احترام به زمان و بهره‌گیری از آن به میان می‌آمد، من در بین بهترین‌ها بودم. من زمان را ارج می‌نهادم، به آن احترام می‌گذاشتم، و سعی می‌کردم که از هر دقیقه یک شاهکار بسازم.

⇐ اگر زمان نداری که کاری را الان درست انجام دهی، کی زمان آن را پیدا خواهی کرد که آن را دوباره (و به شکلی درست) انجام دهی؟

⇐ یادگیری ارزشمند و واقعی زمانی به دست می‌آید که دانش خود را در آن زمینه به کار ببری و در عمل بیاموزی.

⇐ بدون زمان شما هیچ چیزی ندارید با احترام زیادی با آن برخورد کنید.

⇐ یک جلسه تمرینی ارزشمند را دقیقه‌های پربار می‌سازند.

⇐ فعال بودن به معنی دستاورد داشتن نیست.

۱۰۰ درصد خود را به من بده. تلاش ضعیف امروز خود را نمی‌توانی با تلاش ۱۱۰ درصدی فردا جبران کنی. تو ۱۱۰

درصد نداری. تو فقط ۱۰۰ درصد داری، و این چیزی است که من همین الان از تو می‌خواهم.

درس هشتم: هویج از چماق توانمندتر است.

بیل والتون، بازیکن تیم دانشگاه UCLA: "مربی وودن از شما انتظار داشت که واقعا خوب باشید؛ واقعا خوب بودن یک امر عادی و نرمال بود. او فکر نمی‌کرد که ما برای یک چیز عادی و نرمال نیاز به تشویق داشته باشیم. اما به عنوان بازیکن می‌دانستیم که اگر سطح خود را بالاتر ببریم، لبخند کوچکی در چهره‌ء او خواهیم دید. وقتی مهارتی را در سطح بالاتر از توانایی‌های قبلی خود انجام می‌دادیم و پیش خودمان فکر می‌کردیم که چه کار بزرگی انجام داده‌ایم در سوت خود می‌دمید و می‌گفت: "الان دوباره انجامش بده، با سرعت بیشتر".

در چهارچوب انتظارات، قوانین و رفتارهای سازمان، هم انتقاد وجود دارد و هم تقدیر. زمانی که کارم را تازه آغاز کرده بودم، قوانین زیادی داشتم و توصیه‌های خیلی کم. قوانین را با جزئیات کامل توضیح می‌دادم و جریمه‌هایی هم برای تخلف از قوانین وجود داشت.

زمانی که بازیکنی یکی از قوانین مرا می‌شکست، جریمه به صورت خودکار و بدون هیچ بحثی انجام می‌شد. جریمه اغلب سخت بود، و از دیدگاه امروزی، بیش از حد سخت بود.

سرانجام دریافتم برای تصمیم‌گیری درمورد اینکه جریمه چه زمانی و چگونه باید اعمال شود نیاز به بررسی دقیق و قضاوت با صبر و تأمل می‌باشد. با گذر سال‌ها من از مربی‌ای که قوانین زیاد و توصیه‌های کمی داشت، به مربی‌ای تغییر پیدا کردم که قوانین کمتر و توصیه‌های بیشتری داشت. قوانین و جریمه‌های ویژه را با میزان زیادی با توصیه‌های قوی و پیامدهای کلی جایگزین کردم. این کار به من قدرت تشخیص بیشتری می‌داد تا واکنش سازنده‌تری به بی‌انضباطی و بدرفتاری نشان دهم.

من به عنوان یک مربی و یک رهبر به این باور رسیدم که اگر خودم را به مسیری هدایت کنم که احترام افراد تحت رهبری خود را به دست آورم، چنین حسی در آنها نیز به وجود خواهد آمد. وقتی چنین اتفاقی افتاد، من یکی از قوی‌ترین ابزار رهبری را به دست خواهم آورد که نام آن "اعتماد" است. چرا؟ چون وقتی افراد تیمی به شما احترام بگذارند، اعتماد آنها نیز به سمت شما جلب خواهد شد. من سخت تلاش می‌کردم تا اعتماد و احترام آنها را به خودم جلب کنم. در نتیجه وقتی به نشانه تأیید سرم را تکان می‌دادم، یا چشمک می‌زدم، با به پشت‌شان می‌زدم، برای آنها بسیار پرمعنی و ارزشمند بود.

⇐ مؤثرترین هویج (تشویق) در اغلب موارد تحسین یک رهبر مورد احترام است. باعث ایجاد افتخار می‌شود. البته در آن زیاده روی نکنید.

⇐ اگر واقعاً کار تحسین برانگیزی انجام نشده، تحسین نکنید.

⇐ هدف انتقاد اصلاح، بهبود و تغییر است و به ندرت خجالت‌زده و شرمسار کردن.

⇐ وقتی مخالفت و دشمنی می‌کنید، خیلی سخت است که بتوانید تغییر مثبتی ایجاد کنید.

درس نهم: موقعیت عالی شدن را برای همه فراهم کنید.

- ♣ شما همیشه می‌توانید فراتر از آنچه که فکر می‌کنید توانایی‌اش را دارید، انجام دهید.
- ♣ آماده باش و شانس شاید در خانه شما را زد. اگر آماده نباشید، ممکن است دوباره نیاید.
- ♣ هیچ موقعیت کوچکی وجود ندارد. هر موقعیتی یک موقعیت بزرگ محسوب می‌شود. اگر فقط برای دو دقیقه بازی می‌کنید، آن را تبدیل به "بهترین" دو دقیقه ممکن نمائید.
- ♣ هر یک از اعضای تیم شما این پتانسیل را دارند که به تعالی شخصی برسند وظیفه رهبر این است که به آنها کمک کند تا به این تعالی شخصی دست یابند.
- ♣ مطمئن شو که بعد از پایان بازی می‌توانی سرت را بالا بگیری؛ همه می‌دانستند که من درباره نتیجه نهایی صحبت نمی‌کردم.

من این عبارت را خیلی شفاف در آموزش و مربیگری خود تشریح می‌کردم: "در هر نقشی که به شما در تیم دادم، وظایف و مسئولیت‌های خود را با تمام توانایی خود و به بهترین شکل ممکن انجام دهید." چه به عنوان بازیکن شروع کننده، چه به عنوان بازیکن جایگزین، چه به عنوان بازیکن ستاره، از هر کدام از بازیکنان می‌خواستم که در جستجوی تعالی شخصی خود باشند، و با همه پتانسیل و همه توان خود فعالیت کنند و خود را با کسی مقایسه نکنند.

برای موفقیت یک سازمان، همه اعضا باید به تعالی شخصی خود برسند؛ هر کدام در نقشی که دارند با تمام توان بکوشند که بهترین عملکرد خود را برای کمک به تیم ارائه دهند.

وقتی که همه اعضای یک سازمان برای تعالی شخصی خود بکوشند و از اینکه می‌بینند تلاش آنها در بهتر شدن تیم سهیم است، لذت ببرند و به خود افتخار کنند، در چنین شرایطی شما قوی‌ترین و سازنده‌ترین نیروها را در وجود آنها آزاد ساخته‌اید.

بگذارید افراد جاه‌طلب بدانند که قبل از پیشرفت کردن، باید نقشی را که بر عهده آنها گذاشته شده با بهترین توان و مهارت خود انجام دهند. بگذارید افرادی که کمتر دیده شده‌اند، بهتر درک کنند که چطور کار آنها به بهتر شدن تیم کمک کرده است.

به افراد تحت رهبری خود یادآوری نمائید که لازم است صبور باشند، و اگر به پیشرفت و بهتر شدن ادامه دهند، شانس آنها خواهد آمد؛ اغلب زمانی که کمترین توقع را دارند. من به بازیکنان جاه‌طلب هشدار می‌دادم، "زمانی که موقعیت‌تان از راه رسید، آماده باشید، چراکه ممکن است دوباره نیاید."

⇐ بزرگی یک رهبر در این است که اوج عملکرد و تعالی را در دیگران ایجاد کند.

⇐ تعالی شخصی، مانند موفقیت، با پتانسیل خود شخص سنجیده می‌شود، نه با شخص دیگر.

- ⇐ موقعیت‌ها برای پیشرفت غیرمنتظره می‌آیند. به کسانی که رهبری‌شان می‌کنید آموزش دهید که برای آن آماده باشند و همینطور صبور باشند.
- ⇐ پیشرفت فقط با عالی انجام دادن نقش و مسئولیتی که در سازمان به شما داده شده حاصل می‌شود.



باید شایستگی و لیاقتِ سربلندی
و اعتماد به نفس را به دست آورید.

درس دهم: به دنبال ایجاد تغییرات موثر باشید.

♣ هرگز بهانه نیاور. دوستان به آن احتیاج ندارند، دشمنانت آن را باور نمی‌کنند.

♣ همواره به دنبال ایجاد تغییراتی باشید که عملکرد تیم را بهبود دهد.

پس از آنکه پی بردم امکانات ضعیف تمرینی در دانشگاه UCLA از بردن جام قهرمانی جلوگیری نمی‌کند، گویی ذهنم باز شد، و چشم‌بندی از روی چشمانم برداشته‌شد. به صورت جامع و دقیق آنچه را که در حال انجامش بودم مرور کردم و به این می‌اندیشیدم که چگونه می‌توانم کارها را بهتر انجام دهم. به دنبال تغییراتی می‌گشتم که با ایجاد آنها تیم دانشگاه UCLA ثبات و شرایط رقابتی بهتری برای فصل بعدی داشته‌باشد.

پس از برد نزدیک در برابر تیم سین‌سیناتی در لوئیس‌ویل، زمانی که در هواپیما در مسیر برگشت بودیم، جری نورمن کمک‌مربی تیم، دوباره شروع کرد به ارائه دلایل خود که چرا ما باید در فصل بعد از روش دفاع در کل زمین استفاده کنیم، پیشنهادی که من در فصل قبل نپذیرفته‌بودم، ولی پس از این برد نزدیک و حساس، گویی چشم‌بند از روی چشمانم باز شده‌بود، و این بار این پیشنهاد را پذیرفتم، و انجام دادم و تغییر موثر و مهمی در تیم به‌وجود آمد. این روش دفاعی (پرس) در نهایت تبدیل به خصلت بارز تیم دانشگاه UCLA شد و سهم به‌سزایی در قهرمانی‌های متوالی تیم ما داشت.

برد نزدیک در برابر تیم نه‌چندان قوی سین‌سیناتی، چشمان مرا بازکرد، و نالیدن و غرزدن از شرایط بد سالن تمرین و امکانات تمرینی نامناسب را کنار گذاشتم، و دنبال راه‌حلهایی بودم تا بتوانم تغییرات معنی‌دار و مؤثری در تیم به‌وجود آورم که عملکرد تیم بهتر شود؛ و دفاع پرس یکی از آنها بود. خوشحال بودم که این اتفاق افتاد. اگر این تغییر ضروری بود و ما مجبور به اعمالش می‌شدیم، شاید اینقدر خوشحال نبودم.

⇐ هرگز به عملکرد و نتایج فعلی قانع نباش.

⇐ تمام بهانه‌ها برای نرسیدن به سطح بعدی را کنار بگذار. نگوئید "نه"، پیرسید "چگونه؟".

⇐ یک رهبر خوب گوش‌فرامی‌دهد (به‌ویژه به تیم رهبری).

⇐ تبادل مؤثر و قوی ایده‌ها و نظرات تا زمانی سالم است که در آن نفاق و بی‌احترامی نباشد.

درس یازدهم: به تابلوی امتیازات نگاه نکن.

♣ جان وودن درباره برنده شدن صحبت نمی‌کرد؛ هرگز. پیام او این بود که هم در تمرین و هم در مسابقه بهتری را که می‌توانی ارائه بده؛ هدف این است، اگر این کار را انجام دهی موفق می‌شوی، اگر در تیم همه این کار را انجام دهند، تیم موفق خواهد شد. او به این موضوع باور داشت، این را آموزش می‌داد و به ما یاد داد که آن را باور کنیم. او فقط روی آماده‌سازی و تلاش و پشتکار تأکید داشت. "دیو میرس، بازیکن تیم UCLA".

♣ آموزش، یادگیری و اجرا، همه در زمان حال انجام می‌شود. من فکر نمی‌کردم که اگر همش درباره برنده شدن صحبت کنیم، شانس ما برای پیروزی افزایش می‌یابد.

اگر می‌خواهید روند بردهای خود را ادامه بدهید، فراموشش کنید. اگر می‌خواهید نوار شکست‌های خود را قطع کنید، فراموشش کنید. همه چیز را فراموش کنید، به هیچ چیز فکر نکنید، فقط تمرکز کنید روی تلاش بسیار زیاد و برنامه‌ریزی هوشمندانه که برای پیشرفت مداوم ضروری است. نگاه خود را به "تابلوی امتیازات" ندوزید، به رکورد برد-باخت، یا نتایج و اعداد و ارقام دیگر؛ توجه بیش از حد به نتیجه و تابلوی امتیازات، ذهن شما را از مهم‌ترین وظیفه‌ای که دارید دور می‌کند، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و تلاش بسیار زیاد برای بهبود عملکرد تک‌تک بازیکنان و کل تیم. در هر شرایطی که هستید روی نوار پیروزی یا شکست، در امتیازات جلوتر هستید یا عقب‌تر، آنچه اهمیت دارد این است که روی پیشرفت بازیکنان و تیم تمرکز کنید. "تابلوی امتیازات" در همهء حالت‌های مختلفش؛ بیشتر شبیه یک فریب است که ما را به سوی خود می‌خواند و توجه ما را از جستجوی همیشگی برای یافتن راه‌های پیشرفت دور می‌کند.

به عنوان رهبر تیم، وظیفه من این بود که تمرکز بازیکنان را از روی نتیجه بردارم و آن را معطوف اجرای بهترین عملکرد و پیشرفت مداوم کنم. ما نمی‌توانیم کاری درباره دیروز انجام دهیم، و تنها راه برای بهتر کردن فردا، کاری است که الان انجام می‌دهید، با تمام توان و برنامه‌ریزی هوشمندانه.

⇐ نگران تلاش هوشمندانه امروزت باش، نه نگران نتایج فردا.

⇐ نگاه کردن به تابلوی امتیازات اعتیادآور است. این عادت را از بین ببرید.

⇐ اهداف، آرزوها و رویاهای خود را مشخص کنید و بنویسید و در محلی مناسب نگهداری کنید.

⇐ بیش از آنکه روی برنده شدن تمرکز کنید، روی مبارزه و اجرای بهترین عملکرد تمرکز کنید.

درس دوازدهم: شرایط سخت، سرمایه و دارایی توست.

♣ درس بزرگی که از جان وودن گرفتم این بود: بهترین کاری که در زندگی می‌توان انجام داد این است که همیشه بهترین عملکردی را که می‌توانی انجام دهی (در همه شرایط و در همه کارهایی که انجام می‌دهی، به ویژه وقتی شرایط سخت می‌شوند). تا زمانی که این کار را انجام می‌دهی یک برنده‌ای، حتی اگر تابلوی امتیازات چیز دیگری نشان دهد و برعکس. بهترین تیم‌ها و بهترین بازیکنان نیز هرگز برنده نمی‌شوند، اما بازیکنان و تیم‌هایی که بهترین عملکرد خود را به نمایش می‌گذارند، یک برنده هستند. این فلسفه او بود. این چیزی بود که او آموزش می‌داد. "کن واشینگتون، دانشگاه UCLA".

♣ جنگنده و مبارز باشید، وقتی که شرایط سخت می‌شود، واقعاً دست به کار شوید. ارزش انسان‌ها در شرایط سخت مشخص می‌شود.

♣ به شرایط سخت خوش آمد بگویید. شرایط سخت می‌تواند شما را قوی‌تر، بهتر و سرسخت‌تر کند. جام و مدال به سمت مبارزی می‌رود که پذیرای شرایط سخت باشد و در این شرایط سرسخت‌تر و هوشیارتر باشد. این سرسختی و هوشمندی زمانی آغاز می‌شود که قرارگرفتن در شرایط سخت را به شانس بد و سرنوشت ربط ندهیم و همه بهانه‌ها را کنار بگذاریم، چون بهانه آوردن و غُر زدن ما را ضعیف‌تر می‌کند. چیزهای خوب فقط از دل شرایط سخت بیرون می‌آیند. رهبران خوب این موضوع را درک می‌کنند. در همه شرایط تمام تمرکز خود را بگذارید در به کار بردن همه تلاش خود در انجام آنچه که تحت کنترل شماست، شما نمی‌توانید تقدیر را کنترل کنید، فقط می‌توانید به آن واکنش نشان دهید.

♣ اهدافی که با تلاشی اندک به دست می‌آیند، به ندرت ارزشمند و پایدار هستند.

کسانی که در محیط‌های رقابتی پابرجا می‌مانند و بر موانع چیره می‌شوند، در چشمان تقدیر نگاه می‌کنند و می‌گویند "خوش آمدی" و سپس بدون نالیدن و غُرولند کردن و بهانه آوردن، با قدرت به پیش می‌روند.

هم در رهبری و هم در زندگی وقایعی رخ می‌دهند که به نظر کاملاً ناعادلانه و غیر قابل درک هستند؛ و این موضوع اجتناب ناپذیر است. با اینکه نمی‌توانیم تقدیر و سرنوشت را کنترل کنیم، می‌توانیم چگونگی عکس‌العمل خود به وقایع را کنترل کنیم وقتی این موضوع را پذیرفتم، با خوش‌بینی و اراده بیشتری به پیش رفتم و تمام تان خود را به کار بستم تا در هر شرایطی بیشترین بازدهی را به وجود آورم.

در رهبری، عکس‌العمل شما حیاتی است، چراکه شما الگوی تیم هستید و آنها از شما پیروی می‌کنند. یک خوشبین واقع‌گرا باشید و به خودتان یادآوری کنید که اوضاع برای کسانی که به تغییر شرایط بهترین واکنش را نشان می‌دهند (سرسخت و هوشمند و خوش‌بین باقی می‌مانند)، به بهترین شکل تغییر می‌یابد.

- ⇐ تمام رهبران و سازمان‌هایشان با بدنسازی و بدیاری مواجه می‌شوند. شما نیز از این قانون مستثنی نخواهید بود.
- ⇐ قرارگرفتن در شرایط سخت ما را قوی‌تر می‌کند، به شرطی که دم از بدیاری و سرنوشت بد نزنیم، بلکه با سرسختی و خوش‌بینی به دنبال راه‌حل‌های خوش‌بینانه باشیم.
- ⇐ هر چند وقت یکبار، موقعیتی مناسب را به دلیل اینکه لباس بدنسازی به تن کرده، نمی‌توانید شناسایی کنید؟



موفقیت چیزی نیست که دیگران بتوانند به شما بدهند.