

ه نام خدا

هر روز برنده شوید

تمرین‌های تأییدشده برای نتایج شگفت‌انگیز



نویسنده:

مارک میلر

ترجمه:

دکتر گودرز علی‌بخشی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر اسلام کریمی

دکترای مدیریت منابع انسانی، دانش‌آموخته دانشگاه تربیت مدرس

نشر لوح زرین

سرشناسه	: میلر، مارک، ۱۹۵۹- م. Miller, Mark, ۱۹۵۹-
عنوان و نام پدیدآور	: هر روز برنده شوید : تمرین‌های تأیید شده برای نتایج شگفت‌انگیز / نویسنده مارک میلر ؛ ترجمه گودرز علی‌بخشی، اسلام کریمی.
مشخصات نشر	: تهران: لوح زرین، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۴ ص: ۵/۲۱×۵/۱۴؛ ۵/۲۱×۵/۱۴ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰۱۷۲-۰۸۳-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Win every day : proven practices for extraordinary results, [۲۰۲۰]
یادداشت	: کتاب حاضر « هر روز برنده باش: روش‌های اثبات شده برای نتایج خارق‌العاده» با ترجمه یونس طاوسی توسط انتشارات چیدا کتاب و انتشارات یوبان در سال ۱۴۰۰ فیبا گرفته است.
عنوان دیگر	: هر روز برنده باش: روش‌های اثبات شده برای نتایج خارق‌العاده.
عنوان دیگر	: تمرین‌های تأیید شده برای نتایج شگفت‌انگیز.
موضوع	: رهبری Leadership
موضوع	: رفتار سازمانی Organizational behavior
موضوع	: کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness
موضوع	: عملکرد Performance
شناسه افزوده	: علی‌بخشی، گودرز، ۱۳۴۸-، مترجم
شناسه افزوده	: کریمی، اسلام، ۱۳۵۱-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۷ / ۵۷HDD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۶۱۹۰۸۴
وضعیت رکورد	: فیبا

هر روز برنده شوید (تمرین‌های تأیید شده برای نتایج شگفت‌انگیز)

نویسنده: مارک میلر

ترجمه: دکتر گودرز علی‌بخشی - دکتر اسلام کریمی

ناشر: لوح زرین

چاپ: نارنجستان

تنظیم صفحات: خرم‌شاهی

شمارگان: ۲۰۰ جلد

چاپ اول: ۱۴۰۰

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، خ کلهر، پلاک ۲۸، واحد ۸،
تلفن: ۶۶۹۱۸۱۵۵

کلیه حقوق نشر محفوظ است.

درباره مؤلف

مارک میلر مدیر تجارت، نویسندهٔ پرفروش و هماهنگ‌کننده است. او کارش را در سال ۱۹۷۷ به‌عنوان عضو ساعتی در تیم چیک فیل ای (Chick-Fil-A) آغاز کرد و در سال ۱۹۷۸، به کارمندان شرکت‌های انبار و پستخانه پیوست. از آن‌زمان مدیر ارتباطات، عملیات میدانی، کیفیت و رضایت مشتری، آموزش و توسعه، توسعهٔ مدیریت و موارد دیگر را فراهم کرده است. در دورهٔ تصدی او در چیک فیل ای، این شرکت از ۷۵ رستوران به بیش از ۲۵۰۰ مکان با فروش سالانهٔ بیش از دوازده میلیارد دلار رسیده است.

او تقریباً بیست سال پیش نویسندگی را به‌عنوان نویسندهٔ همکار کن بلانچارد - یکی از نویسندگان مدیر یک دقیقه‌ای - در نوشتن کتاب *راز: آنچه رهبران بزرگ می‌دانند و به‌کار می‌گیرند*، شروع کرد. کتابی که اکنون در دست دارید، نهمین کتاب اوست و با بیش از یک میلیون چاپ و بیش از ۲۵ زبان، تأثیر جهانی مارک میلر رو به افزایش است. مارک علاوه بر نوشتن، از تشویق و آماده‌سازی رهبران لذت می‌برد. در سال‌های گذشته، او به ده‌ها کشور سفر و در بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی تدریس کرده است.

مارک همچنین عکاس مشتاقی است و عاشق عکسبرداری در دورترین مکان‌های کرهٔ زمین است. ماجراهای گذشته، او را به جنگل‌های رواندا در

۴ هر روز برنده شوید

جستجوی گوریل‌های نقره‌ای، از آن طرف در یک پاساژ به قطب جنوب، آن سوی خط استوا به جزایر گالاپاگوس، به قلۀ کلیمانجارو و اردوگاه پایگاه اورست برده است.

مارک بیش از ۳۵ سال است که با دونا ازدواج کرده است. آن‌ها دو پسر دارند به نام‌های جاستین و دیوید، یک عروس به نام لیندسی و سه نوۀ شگفت‌انگیز به نام‌های آدی، لوگان و فین.

راه‌های ارتباطی با مارک:

وب: TMarkMiller.com

اینستاگرام: TMarkMiller

دیگر آثار مؤلف:

شطرنج، نه چکرز *Chess Not Checkers*

رهبران ساخته شده در این جا *Leaders Made Here*

آهنربای استعداد *Talent Magnet*

قلبها را به دست بیاورید *Win the Heart*

سخن مشاهیر درباره کتاب

کری نیووف؛ نویسندهٔ پر فروش و مجری برنامهٔ مدیریت نیووف
بسیاری از رهبران رؤیاگرا هستند و اغلب آنچه بینندگان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، مسئلهٔ اجراست. البته مسئله این است که عظمت به همان اندازه که به اجرا وابسته است، به رؤیاگرایی وابسته نیست. چندین دهه تجربهٔ واقعی در بالاترین سطح رهبری/مدیریت مارک، در یک کتاب قدرتمند گردآوری شده است که هم می‌توانید در یک نشست بخوانید و هم برای سال‌های آینده آن را اجرا کنید. این کتاب را بخوانید، نمایشنامه را اجرا کنید و در سطح بهترین سازمان‌های جهان اجرا کنید.

دکتر جف کورن وال؛ رئیس کارآفرینی و استاد کارآفرینی، دانشگاه بلمونت

درس مهمی که کلیسای ما در طول سال‌ها آموخته است، این است که اگر در اجرا سرآمد نباشیم، چشم‌انداز بزرگ و برنامه‌ریزی مناسب، چیزی بیش از کلماتی روی کاغذ نیست. کتاب هر روز برنده شوید، مسیر روشنی را برای تلاش مداوم در انجام مأموریت خود و تحقق چشم‌انداز فراهم کرده است. هر سازمان و تیم باید خرد موجود در این کتاب را با فرهنگ خود ادغام کند.

شین دافی؛ رهبر کشیش، کلیسای NewSpring
بسیاری از رهبران آرزو دارند که یک شرکت بزرگ بسازند، اما تعداد کمی

قادر به انجام آن هستید. مارک میلر چهل سال تجربه و خرد سخت به دست آمده را در اصول ساده و واضح به اشتراک گذاشته است و سپس از طریق داستان، برای کمک به شما در درک آن‌ها استفاده می‌کند. در کتاب هر روز برنده شوید، مارک به شما این قدرت را می‌دهد تا در اجرای چشم‌انداز و برنامه‌های سازمان و خودتان عالی باشید.

هر روز برنده شوید



فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۱۷	بختک
۲۷	شطرنج، نه بازی چکرز
۳۱	یک روز جدید
۴۱	ورق برمی‌گردد
۵۱	به تسلط خود ادامه دهید
۵۵	امتیازها را مال خود کنید
۶۵	بررسی واقعیت
۷۱	کمک کنیم دیگران هم برنده شوند
۸۳	به جای خود، آماده، حرکت
۹۳	مدیران موردنیاز
۱۰۷	برنامه بازی
۱۱۳	هر روز برنده شوید
۱۲۱	قوی تر
۱۳۳	میراث

مقدمه

سازمان‌های سراسر جهان با واقعیت چالش‌برانگیزی روبرو هستند: استاندارد جهانی جدید - برای کسانی که رشد می‌کنند - به محصولات، خدمات و تجربیات بی‌عیب و نقصی که بدون اصطکاک، تحویل داده می‌شوند، تبدیل شده است. قبل از این، مشتری‌ها هرگز چنین تقاضایی نداشتند. اما برای رهبرانی که می‌توانند سازمان‌هایی با عملکرد بالا ایجاد کنند، خواسته‌های دنیای مدرن دقیقاً در برنامه‌بازی آن‌ها قرار می‌گیرد و برای کسانی که برای اجرا تلاش می‌کنند، سرانجام چالش غیرقابل عبور و عواقب ناگوار، به اثبات خواهد رسید.

طی چند سال گذشته، در تلاش بوده‌ایم تا به این سؤال ساده پاسخ بدهیم: «چه رفتارهای مشخصی، سطح عالی اجرا را ممکن و پایدار می‌کند؟» از به‌اشتراک گذاشتن آنچه آموخته‌ایم، هیجان‌زده‌ام.

ایده‌هایی که می‌خواهید کشف کنید، تقریباً ناشی از یک دهه تحقیق، بحث و گفتگو، موارد واقعی، مطالعه و گفتگو با صدها هزار کارمند است. تعداد زیادی از سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌ایم؛ از جمله:

Apple، Cirque du Soleil، Navy Seals، Starbucks، Danaher،

Clemson Football، Southwest Airlines، Mayo Clinic، Zappo.

یافته‌های ما روشن است؛ سازمان‌هایی با عملکرد بالا، چهار کار انجام می‌دهند: «۱. روی مدیریت شرط‌بندی می‌کنند، ۲. به‌عنوان ید واحد عمل می‌کنند، ۳. قلب‌ها را تسخیر می‌کنند و ۴. در اجرا عالی عمل می‌کنند.» این چهار حرکت در کنار هم، سازمان‌های قابل توجهی را ایجاد می‌کند.

کتاب هر روز برنده شوید، پنجمین قسمت مجموعه کتاب‌های عملکرد بالاست و بر چهارمین ویژگی (اجرا) - مشخصه تمامی سازمان‌های با عملکرد بالا - تأکید می‌کند.

برای بسیاری، ایده‌های موجود در صفحات بعدی تحول‌آفرین خواهد بود! فقط یک صید وجود دارد و آن هم این‌که اگر هرکدام از این چهار حرکت را از دست بدهید، نه تنها اجرا برای همیشه چالش خواهد بود، بلکه جایگاهش را در بین سازمان‌های بزرگ جهان از دست خواهد داد. منبع و انرژی چالش‌های امروز در سه حرکت اول است؛ هرکدام در عملکرد اجرایی بسیار خوب، گام مهمی است.

این کتاب گرچه در شکل نهایی ساده و مختصر است، اما به کار فراوانی نیاز داشت. گاهی اوقات وقتی یک افسانه تجاری می‌بینید، شاید فکر کنید فردی مثل من فقط یک روز بعد از ظهر نشسته و آن را تمام کرده است؛ اما این فقط داستانی کوتاه است. وقتی کتاب را تمام کردید یا همین حالا، لطفاً کمی وقت بگذارید و تقدیرنامه‌ها را بخوانید. برای کشف، تأیید اعتبار و تصحیح حقایقی که قرار است با آن‌ها روبرو شوید، با هزاران کارمند کار کرده‌ایم و همیشه سپاسگزار کل تیم هستیم - شما هم خواهید بود. مطمئنم این کتاب به خوبی به شما و سازمانتان خدمت خواهد کرد. این کتاب می‌تواند آخرین نکته مهمی باشد که دنبال آن بوده‌اید تا بتوانید

مقدمه ۱۵

از ظرفیت‌های بکر موجود در مردم استفاده کنید، مزیت رقابتی واقعی ایجاد کنید و میراث رهبری و مدیریتتان را تضمین کنید.



بختک

- چگونه این اتفاق افتاد؟!

بلیک کنترلش را از دست داد. هیچ کس نمی خواست پاسخ بدهد. سپس کیم دياز، مدير ارشد بازاریابی، به دیگران نگاهی کرد و گفت: «خب بلیک، مقصر خود ما هستیم؛ چندین بار افتضاح به بار آوردیم.» او در ادامه، فاجعه‌ای متشکل از خطاها و تصمیمات ضعیف، از جمله درباره یکی از مشتری‌های همیشگی را توضیح داد: «سفارش، اشتباهی انجام شد، حمل و نقل دیر انجام شد، محصول معیوب بود و پاسخ ما واضح نبود.»

بلیک غضبناک شد: «نتیجه: یک میلیون نفر، یک شکایت ویدیویی و بررسی رو مشاهده کردند. یک میلیون نفر! فقط توی ۲۴ ساعت! می‌خوایم چی کار کنیم؟»

- ما از مشتری عذرخواهی کردیم و در تمام شبکه‌های اجتماعی فرستادیم. همچنین نماینده خدمات مشتری رو اخراج کردیم.

بلیک پرسید: «دیگه چه کاری می‌تونیم انجام بدیم؟» چارلز جونز، رئیس منابع انسانی، گفت: «نمی‌دونیم در حال حاضر چه کار دیگه‌ای باید انجام بدیم.»

بلیک درحالی که اتاق را ترک می‌کرد، گفت: «این بختک است.»



جلسه بعدی بلیک با اشلی وستمن، رئیس جدید بخش تولید، انجام شد. هنگامی که در ابتدا ملاقات با او را برنامه‌ریزی کرد، هیچ چیزی در مورد بحران امروز نمی‌دانست. با این حال، امیدوار بود که شاید او ایده‌های تازه‌ای در مورد راه پیش‌رو داشته باشد.

بلیک که هنوز از حوادث صبح حواس‌پرت بود، سعی کرد هنگام احوالپرسی با اشلی کاملاً حواسش را جمع کند:

- صبح‌به‌خیر اشلی! قبل از شروع، لازمه بدونم که از وقایع امروز باخبری؟

خانم اشلی با شرمساری و خجالت گفت: «فکر می‌کنم بدونم.»

- تو می‌دونی.

- بله آقا، تلفنم داره می‌ترکه. تمام دوستانم می‌دونند که از چند ماه پیش در این‌جا کارم رو شروع کردم و اون‌ها مرتب لینک رو برای من ارسال می‌کنند.

- خب، حدس می‌زنم زمان جلسه ما عالی باشه.

بلیک سعی کرد لبخند بزند.

- من هم همین‌طور فکر می‌کنم.

بلیک پرسید: «از اولین جلسه ما تاکنون چه چیزی رو کشف کردید؟»

- خب... من می‌دونم که توجه رسانه‌ای که امروز صبح دریافت کردیم بی‌سابقه است؛ اما مشکل، خارج از مجموعه نیست.

- منظورت چیه؟

او یک برگ کاغذ به بلیک داد که عملکرد اخیر سازمان را منعکس می‌کرد.

بلیک با نگاه به ورقه گفت: «ما از این بهتر هستیم.»

اشلی با تردید پاسخ داد: «خب آقا. در واقع روند نشون می‌ده که ما نیستیم. بخش اجرایی ما چندین ساله که در حال لغزشه. با این حال، به نظر می‌رسه که ما تساوی کردیم.»

بلیک پرسید: «این به نظر من درست نیست. به نظر شما چرا ارقام بالا نمی‌رن؟»

اشلی مدت زیادی در این کار نبود، اما می‌دانست که نمودار دقیقاً چه چیزی را به تصویر می‌کشد. او که نمی‌خواست به‌عنوان خبرچین معروف شود، با احتیاط کارش را شروع کرد و واقعیت‌ها را گفت:

- روند کار در کنترل ماست...

بلیک منتظر ماند.

- نتایجی که ما تولید می‌کنیم، کاملاً منطبق با سیستم‌ها، ساختار و شیوه‌های موجوده و اگه هیچ تغییر قابل توجهی ایجاد نکنیم، با اطمینان می‌تونم نتایج مشابه رو در آینده نزدیک پیش‌بینی کنم.

بلیک پرسید: «اگه بخوایم بهتر بشیم، چی؟»

اشلی با لبخند ملایمی گفت: «ما باید چیزی رو تغییر بدیم.»

- چه چیزی رو باید تغییر بدیم؟

- هنوز مطمئن نیستم. اما اول، شما و رهبران ارشد ما باید تصمیمی بگیرید.

اشلی اصرار داشت!

- چه تصمیمی؟

اشلی گفت: «این که آیا ما به اندازه کافی خوب هستیم؟»

- منظورت چیه؟

- هر سازمانی تصمیم می‌گیره که چقدر بزرگ باشه.

هر سازمانی تصمیم می‌گیرد که چقدر بزرگ باشد.

بلیک فی‌البداهه گفت: «البته، ما می‌خوایم عالی باشیم!»

- آیا این داده‌ها از نظر شما عالی هستند؟

سادگی و صراحت سؤال، بلیک را متأثر کرد. حتی بدون هیاهوی فعلی شبکه‌های اجتماعی، می‌دانست که جواب، بی‌شک منفی است.

بلیک گفت: «بیاین درباره آنچه عالی به نظر می‌رسد، صحبت کنیم.»

اشلی پیشنهاد داد: «اول باید تصمیم بگیرید که با چه کسانی رقابت

می‌کنید.»

- برای شروع کمی عجیب به نظر می‌رسد، اما من پاسخ می‌دم. ما پنج

رقیب برتر خودمون رو در سطح جهانی می‌شناسیم.

- رقبای برتر ما در پنج سال آینده چه کسانی خواهند بود؟

بلیک اعتراف کرد: «نمی‌دونم.»

- خب، اون‌هایی رو که امروز می‌شناسید، چقدر خوبند؟

- به دست آوردن اطلاعات کمی سخته. برخی شرکت‌ها به‌طور خصوصی

اداره می‌شن؛ اما برآوردهای بی‌طرف، ما رو در بسیاری از معیارهای

اصلی بالاتر از اون‌ها قرار می‌ده؛ فروش، سودآوری، حتی کیفیت.

- اما اون‌ها چقدر خوبند؟

بلیک هرگز در مورد این سؤال یا این اصطلاحات فکر نکرده بود. او

گفت: «حدس می‌زنم اون‌ها در حد متوسط باشند.»

- و ما چقدر خوبیم؟

- بهتر از اون‌ها!

احساس غرور، بلیک را در خود فروبرد.

- بنابراین، به نظر می‌رسد که ما خوبیم. پس هیچ اقدام دیگه‌ای لازم

نیست؛ درسته؟

بلیک پاسخ نداد.

- من سؤال دیگه‌ای دارم: چه اتفاقی می‌افته اگه رقیب فعلی یا یک شرکت نوپا از ما پیشی بگیره؟ اگه اون‌ها تصمیم بگیرند بازیشون رو بالا ببرند و سطح اجرای اون‌ها از ما جلو بیفته؟ اگه حادثه امروز رسانه‌های اجتماعی به رویدادی تکراری تبدیل بشه؟

اعتراف می‌کنم که من این‌جا تازه‌واردم، اما این چیزیه که می‌شنوم: شما می‌گین سطح فعلی عملکرد ما رو دوست ندارید، اما اجازه دادین که برای چندین سال این روند ادامه پیدا کنه. شما همچنین تصدیق می‌کنید که ما از رقبای شناخته‌شده مون بهتریم. بنابراین، برمی‌گردم به سؤال خودم: چرا تغییر؟ تغییر سخت و پرهزینه است. شما باید تصمیم بگیرید: آیا ما به اندازه کافی خوبیم؟

این پرسش عمیقاً در روح و روان بلیک تأثیر گذاشت. او می‌دانست که این شرکت احتمالاً آن‌قدر خوب است که بتواند در تجارت باقی بماند، اما آن‌قدر خوب نیست که بتواند در آینده نگاه کند و بگوید: «من نهایت تلاشم را کرده‌ام.»

اشلی منتظر جواب بود: «آقا؟... من جواب رو می‌دونم: ما به اندازه کافی خوب نیستیم. اما دلیل این‌که ما باید به این مسئله بپردازیم هیچ ارتباطی به رقابت ما یا حادثه امروز نداره.»

اشلی اعتراف کرد: «من نمی‌فهمم... سطح فعلی عملکرد ما با آنچه هستیم و این‌که چه کسی می‌خوایم باشیم - به‌عنوان انسان - مطابقت نداره. ما تلاش نمی‌کنیم که حداقل کارها رو انجام بدیم، سعی نمی‌کنیم که فقط با سختی کاری انجام بدیم؛ هدف ما نباید فقط پیروزی در رقابت

باشه.»

- شما می‌خواین چی کار کنیم؟

- من می‌خوام که هر روز نهایت تلاشمون را انجام بدیم - برای خود، خانواده، مشتریان، فروشندگان، جوامع و جهان. ما آرزوهای بسیار والایی داریم. از نظر من، این داده‌ها با ما که ادعا می‌کنیم برند تجاری هستیم، در تضادند. نهایت تلاش ما، تمام چیزیه که باید از خودمون انتظار داشته باشیم؛ سطح فعلی عملکرد ما، نهایت تلاش ما نیست.

من می‌خواهم که هر روز نهایت تلاشمان را انجام بدهیم - برای خود، خانواده، مشتریان، فروشندگان، جوامع و جهان.

- نتیجه‌نهایی شما درمورد جایی که امروز ایستادیم، چیه؟

- من فکر می‌کنم که تقریباً از همه بهتریم؛ هرچند شرایط مطلوب نیست.

بلیک پرسید: «آیا این سرنوشت ماست؟»

- شما باید تصمیم بگیرید.



بعد از کار، بلیک به جلسه هیئت‌مدیره مدرسه کلینت و کریستن رفت. هر دو فرزندش از زمان انتقال به آن‌جا، دوستان بسیار خوبی پیدا کرده و از نظر تحصیلی عالی بودند. بلیک خوشحال بود که با خدمت در هیئت‌مدیره، به دیگران کمک می‌کند. وقتی وارد شد، با استقبال پل روکر، رئیس مدرسه، روبرو شد: «عصره خیر بلیک!» پل با گشاده‌رویی گفت: «حالتون چطوره؟»

- واقعاً خوبم. ما توی اداره با چند مسئله درگیریم، اما حدس می‌زنم به

همین دلیل اونا به ما احتیاج دارند.

بلیک زیر لب خندید.

پل گفت: «اگه چند دقیقه در پایان جلسه وقت داریم، به مشاوره

هیئت‌مدیره درمورد موضوعی نیاز دارم.»

- باشه. چه موضوعی؟

- درمورد برنامه فوتبال.

بلیک شیفته شده بود. به‌عنوان یک اصل اخلاقی، هیئت‌مدیره بسیار

سخت کار کرده بود تا درگیر کارهای روزمره مدرسه نشود - این وظیفه

پل بود.

- باشه. موردی هست که قبل از شروع جلسه باید در موردش بحث

کنیم؟

- نه، نه واقعاً. فقط می‌خواستم بگم که موضوعی خارج از دستور کاره.

جلسه متمرکز، پر بار و به‌موقع بود. وقتی جلسه رو به پایان بود، بلیک

به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره، به پل نگاه کرد و گفت: «پل، یک مورد دیگه

داره که می‌خواد امشب با ما در موردش بحث کنه. پل...»

- متشکرم بلیک. همان‌طور که شما دوستان می‌دونید، یکی از راه‌هایی

که حضور شما رو بیش‌تر می‌کنه، تمام مشاوره‌های رایگانه که برای

من فراهم می‌کنید.

او با لبخند گفت: «واقعاً شما دوستان از من مدیر بهتری ساختید و

من از خرد و دانش شما سپاسگزارم.»

مارگارت، مدیرعامل بانک محلی، درحالی‌که به ساعتش نگاه می‌کرد،

پرسید: «مسئله خاصی وجود داره که به مشورت نیاز داشته باشید؟»

- آره، درمورد فوتباله. البته این بیش‌تر سؤال فلسفیه.

- یک سؤال فلسفی در مورد فوتبال؟
- چاک، صاحب شرکت ساختمانی محلی، خندید و گفت: «این که سؤال موردعلاقه من.»
- بلیک گفت: «چه کمکی از دست من برمیآید؟»
- پل گفت: «برنامه فوتبال ما افتضاح نیست، اما عالی هم نیست.»
- به علامت توافق، همه سر تکان دادند.
- ما بیش از یک دهه است که حدود شصت درصد از بازی‌هامون رو پیروز شدیم. مایه خجالت نیست، اما واقعاً خوب نیست.
- مارگارت پرسید: «سؤال چیه؟»
- پل پرسید: «آیا این به اندازه کافی خوبه؟»
- چاک پرسید: «چی؟»
- پل تصریح کرد: «پیروزی مداوم در شصت درصد از بازی‌ها.»
- بلیک، متأثر از شباهت این سؤال با مکالمه‌ای که اوایل روز با اشلی داشت، گفت: «چرا می‌پرسی؟»
- سعی می‌کنم تصمیم بگیرم که اگه قراره برای بهبود برنامه تلاش کنیم، باید بازی‌های بیش‌تری رو ببریم.
- مارگارت پرسید: «چه چیزی باعث طرح این موضوع شد؟»
- ما اخیراً چند خانواده رو که می‌خواستند فرزندانشون در برنامه فوتبال بهتر باشند، از دست دادیم.
- بلیک پرسید: «چیز دیگه‌ای مدنظر دارید؟»
- بله، فهمیدم که ما برای هر کاری که انجام می‌دیم، استلنداردهای بالایی تعیین کردیم: تحصیلات، هنر و خدمات در جامعه. حتی مدیریت پیش‌خدمت‌ها رو به بچه‌هامون یاد می‌دیم. عجب! یکی از

ارزش‌های ما «برتری در همه کارهاست.» برای من البته! متأسفم که به مسئله دائمی تبدیل شد. در برنامه فوتبال نهایت تلاش‌مون رو نمی‌کنیم.

الیزابت، باسابقه‌ترین عضو هیئت‌مدیره و سرپرست بازنشسته مدرسه، پرسید: «چرا در این مورد به مشاوره ما نیاز دارید؟ چرا همون استانداردهای رشد رو که برای همه موارد دیگه به کار می‌برید، در فوتبال اعمال نمی‌کنید؟»

- به دو دلیل: یکی این‌که، مربی استون مدت‌هاست که این‌جا بود؛ یک‌دهه قبل از من. دوم این‌که، معتقدم کم‌ترین سرمایه‌گذاری در این برنامه بود - از دستیاران مربی گرفته تا اتاق وزنه. بی‌شک دادوستدی وجود خواهد داشت... یا افزایش بودجه.

بلیک پرسید: «می‌دونید چه کاری باید انجام بدین؟»

- فکر می‌کنم بدونم؟

- اون کار چیه؟

- بالابردن استاندارد؛ به ارزش‌ها وفادار باشیم و همان اندازه تلاش رو که در جاهای دیگه انجام می‌دیم، در فوتبال هم انجام بدیم. من نمی‌تونم پیروزی‌های بیش‌تری رو تضمین کنم، اما اگه این کار رو بکنم، احساس بهتری نسبت به خودم به‌عنوان مدیر و مدرسه خودم خواهم داشت.

مارگارت گفت: «من فکر نمی‌کنم لازم باشه در این‌باره رأی بدیم، اما بدونید که از حمایت من برخوردارید. کسی درمورد پیشنهاد پل در این مورد سؤالی داره؟»

بلیک گفت: «من تصور می‌کنم که سکوت علامت رضایت است.»

۲۶ هر روز برنده شوید



شطرنج، نه بازی چکرز

بعد از جلسه، تمام چیزی که بلیک می‌توانست به آن فکر کند، شباهت بین وضعیت خود و پل بود. فواید به کم‌تر از بهترین راضی‌شدن چیست؟ در بازگشت به خننه، بلیک افکارش را با همسرش مگان در میان گذاشت. او پس از بیان حقایقی در مورد هر دو موقعیت، از مگان پرسید: «نظرت چیه؟»

مگان با پوزخند گفت: «خیلی.»

بلیک تأکید کرد: «من به بیش از این نیاز دارم.»

- سؤال «آیا ما به اندازه کافی خوبیم؟» بیان‌کننده اینه که آیا من و شما، سازمان شما و مدرسه تأثیرگذاریم؟ این‌که فکر کنیم در این مورد یک انتخاب داریم، ریشه در سیستم اعتقادی شخص داره؛ آیا اعتقاد دارید که پیشرفت امکان‌پذیره؟
- فکر می‌کنم...

بلیک مکثی کرد و سپس گفت: «بله، پیشرفت همیشه ممکنه.»

- اما اگه بخواین کاری رو انجام بدین که همیشه انجام می‌دادین، پیشرفت غیرممکنه. پیشرفت همیشه به تغییر نیاز داره.
بلیک اعتراف کرد: «می‌دونم.»

- دیگه چه چیزی رو باور دارید؟

- این چه سؤالیه؟

- باور شما در مورد سازمان خودتون چیه؟ به مدیریت خودتون اعتماد

دارید؟ فکر می کنید چه کاری باید انجام بدین؟

بلیک گفت: «این چیزیه که سعی می کنم بفهمم. مطمئن نیستم کی

کار رو برای بهتر شدن متوقف کردم... یا چرا.»

مگان گفت: «خب، شما روی چیزهای دیگه تمرکز کردین؛ استراتژی

مربوط به انتخابه.»

بلیک با لبخند گفت: «تلاش خوبییه برای رهایی از این مخمصه. تو

درست می گی؛ در قلب استراتژی، ایده تجارته. با این حال، ممکنه طرز

تفکر تو بیش تر به درد پل بخوره، نه من. اون مدیر لیگ فوتبال ملی

نیست، مدیر مدرسه است. بنابراین شاید اون بتونه به صورت راهبردی

منابع رو از فوتبال دور کنه. با این حال، در مورد ما و بیش تر مشاغل، اجرا

فقط یک چیز دیگه نیست - بلکه کل موضوعه؛ بزرگی و عظمت به اجرا

بستگی داره. هر کاری که انجام می دیم، در نهایت باید به سطوح عالی

مدیریت اجرایی کمک کنه.»

مگان پرسید: «بزرگی و عظمت به اجرا بستگی داره؛ این جمله رو قبلاً

کجا شنیدم؟»

- این چیزیه که جک دلوکا سال ها پیش به من آموخت.

مگان پرسید: «همون طور که به یاد میارم، اون چیزهای زیادی درباره

شیوه مدیریت بهت آموخته، نه؟»

- بله، اون گفت: «اگه مدیران مراقب نباشند، به سرعت در مشکلات

روزمره شون غرق می شیم و درحالی که در مشغله امروز گم می شیم،

می‌تونیم آینده‌مون رو هم به خطر بندازیم...»
مگان به گونه‌ای مکث کرد که گویی می‌خواست به یاد بیاورد که او
این گرایش را چه نامیده است؟
بلیک به یاد بازی کوچکی افتاد: «جک این رویکرد واکنشی به مدیریت
رو «چکرز» نامید. اون منو به چالش کشید که شطرنج بازی کنم.» «آیا
خوشحالی؟» من اینو گفتم.

هر کاری که انجام می‌دهیم، درنهایت باید به سطوح عالی مدیریت اجرایی کمک کند.

- مگان پرسید: «آیا هنگام مدیریت، شطرنج بازی می‌کنید یا چکرز؟»
بلیک چیزی نگفت.
- سؤال خیلی سختیه؟ باشه. یک سؤال ساده‌تر می‌پرسم: «جک در مورد
شطرنج چی گفت، نه چکرز.»
 - اگه بخوام از مکالمه قبلی، چیزی رو نقل کنم: «خیلی.»
 - در مورد حرکت مهره‌ها نبود؟
 - بله، سازمان‌هایی که عملکرد بالایی دارند، چهار حرکت انجام می‌دن:
«۱. اون‌ها روی مدیریت شرط‌بندی می‌کنند، ۲. متحد عمل می‌کنند،
۳. قلب رو تسخیر می‌کنند و ۴. مدیریت اجرایی رو بهتر می‌کنند.»
 - مگان گفت: «اوه، حالا یادم اومد. حرکت بعدی شما چیه؟»
 - من حداقل سه مورد عملی دارم: «۱. با اشلی صحبت کنم و از اون
بخوام طرح تحول رو بنویسه، ۲. از پل برای مدیریتش تشکر کنم و
ببینم چطور می‌تونم کمکش کنم و ۳. به یادداشت‌های جک برگردم و
ببینم در مسیر بهبود مدیریت اجرایی، چه چیزی رو از دست دادم.»



یک روز جدید

وقتی بلیک درمورد تعیین جلسه با پل تماس گرفت، از این که فهمید پل قبلاً صبحانه‌ای را با یک نامزد برای سمت جدید سرمربی برنامه‌ریزی کرده است، خوشحال شد. این گونه به نظر رسید که مربی استون از این که فرصت بازنشستگی برایش فراهم شده بود، خوشحال بود. او خسته بود؛ چهل سال مربیگری، او را خیلی خسته کرده بود. پل موافقت کرد که بلیک در جلسهٔ مصاحبه با نامزد سرمربیگری تیم شرکت کند.



بلیک خاطرات خوبی از صبحانه خوردن با پدرش در همان غذاخوری محلی داشت. او صحبت‌های طولانی، نان و شیرینی گرم و شیرشکلات را به یاد آورد. او می‌دانست که غذا عالی خواهد بود و امیدوار بود که این مکالمه، آغاز یک روز جدید برای مدرسه باشد.

هنگامی که وارد غذاخوری شد، دید که پل با مردی بلندقامت و سرحال که حدود ۴۵ یا پنجاه ساله به نظر می‌رسید، آن جاست. پل گفت: «صبح‌به‌خیر بلیک. این توماس موره.»

توماس گفت: «دوستام منو تام صدا می‌کنند.»

پل به تام گفت: «بلیک براون، مدیرعامل یک شرکت محلی و رئیس هیئت‌مدیرهٔ مدرسهٔ ماست. من بلیک رو به‌طور معمول در مصاحبه وارد نمی‌کنم، اما به‌عنوان فرصتی برای شناخت شما، فکر کردم می‌تونه برای صرف شیرینی به ما ملحق بشه.»

تام گفت: «خارق‌العاده است. بسیار عالی‌ه که هر دوی شما رو ملاقات می‌کنم. خیلی مشتاقم درمورد داستانتون بدونم.»

هنگام صرف غذای خوشمزه، هرکدام گوشه‌ای از خاطراتشان را تعریف کردند. بلیک درمورد مرگ نابهنگام پدرش و تلاش‌هایش برای یادگیری مدیریت گفت. پل درمورد مدیریت تنش هنگام تغییر شغل از معلم کلاس به رئیس مدرسه و شادی‌ای که در نقش فعلی خود پیدا کرد، بحث کرد. سپس نوبت تام شد:

- من خیلی خوش‌شانس بودم. یک همسر خیلی خوب - لوسی - و سه تا بچه دارم: بتی سیزده ساله، ویل بیست ساله و جین ۲۵ ساله. کل زندگیم رو مربیگری کردم - نه فقط در حد کلمه، بلکه به صورت عملی.

سپس دربارهٔ پدرش که مربی بود و از کودکی در رختکن بزرگ شده بود، سخن گفت.

بلیک پرسید: «سابقهٔ شما به‌عنوان مربی چطوره؟»

تام با لبخندی مرموزانه گفت: «ما در چند بازی برنده شدیم.»

پل گفت: «از این‌جا به بعد رو من می‌گم. نمی‌خوام شما درمورد عملکردتون حرف بزنید. بذارید من تعریف کنم. تیم‌های تام با کسب پیروزی کلی ۸۴ درصدی، پانزده عنوان قهرمانی ایالتی را از آن خود کردند. این قابل توجه است!»

بلیک گفت: «چه مدت مربیگری می‌کنید؟»

تام گفت: «تقریباً سی سال. البته اگه سال‌هایی رو که سر میز شام با پدرم نمودارِ بازی‌ها رو می‌کشیدیم، به حساب نیارین.»

- بازیکن بودی؟

- بله، وقتی دانشکده بودم و کمی بعد از آن.

- کمی فراتر از آن؟

- بله، من چند سال در لیگ فوتبال ملی بازی کردم. (با خنده گفت)

من خوب بودم، اما نتونستم در اون حرفه‌ای بشم. از این‌که تلاش خودم رو کردم، راضی‌ام. اما از اول می‌دونستم که مربیگری می‌کنم.

این کاریه که برای انجامش متولد شدم.

- چرا علاقه‌مندید که به مدرسه ما بیاین؟ مطمئنم می‌دونید که سابقه قهرمانی نداریم.

- این سؤال عادلانه‌ایه. اول این‌که، پدر من در منطقه شما زندگی می‌کنه و سلامتی اون رو به زواله. می‌خوام در سال‌های آخر عمرش

نزدیکش باشم.

- منطقیه.

- اما برای این‌که شفاف باشم، عرض می‌کنم که من هیچ نگرانی از عملکرد گذشته شما ندارم.

پل پرسید: «چرا؟»

- گذشته شما آینده شما رو تعیین نمی‌کنه. عدم وجود سابقه قهرمانی،

هیچ تأثیری در آینده برنامه شما نداره. اصول بنیادین، صرف‌نظر از

جغرافیا، جایگاه اقتصادی - اجتماعی یا شجره‌نامه کار می‌کنه.

بلیک گفت: «منظورتون از اصول بنیادین، مهار حریف و تکل‌زدنه؟»

- بله، بدون شک! اما بازیکنان چیزهای بیش‌تری می‌آموزند. اصول اجرایی‌ای وجود دارد که فراتر از بازی فوتبale.



برای جلسه بعدی کمیته اجرایی، بلیک از اشلی خواست تا در آن جلسه شرکت کند و بحثی را که هفته قبل با او به اشتراک گذاشته بود، ارائه دهد.

بلیک گفت: «صبح‌به‌خیر! امیدوارم آخر هفته به شما خوش گذشته باشه. می‌خوام شما رو به اشلی و ستمن معرفی کنم. ممکنه برخی از شما قبلاً باهاش ملاقات کرده باشید. اون رئیس جدید بخش تولیدیه. یکی از چیزهایی که شما بچه‌ها می‌دونید که من درمورد افراد جدید دوست دارم، نقد و انتقاد اون‌ها از زاویه متفاوتیه. برای این‌که از دیدگاه بی‌طرفانه‌اش بهره ببریم، من از اشلی خواستم عملکرد ما رو ارزیابی کنه. اون با تیمش، این کار رو انجام داده و امروز یافته‌هاش رو به اشتراک می‌ذاره و درمورد آینده صحبت می‌کنه. سن‌دپ، من می‌دونم که اشلی بخشی از تیم بزرگ‌تر شماست. آیا چیزی هست که بخواین قبل از شروع بهش بگین؟» سن‌دپ، مهندس آموزش دیده، چند سال رئیس عملیات بوده است. او احساسات متفاوتی درمورد گزارش اشلی داشت. او می‌دانست که داده‌ها دقیق و روش او معتبر است، اما درنهایت این گزارش کیفرخواست عملکرد تیمش بود.

- اشلی قصد دارد چند سؤال مهم رو برای ما مطرح کنه تا به اون‌ها پاسخ بدیم. من می‌تونم به شما قول بدم که کارهای اشلی متفکرانه و کامله.

بلیک گفت: «خوش اومدی اشلی. چرا شروع نمی‌کنی تا کمی درباره

سابقه خودت به همه بگی و سپس آنچه رو که شما و تیمتون یاد گرفتید به اشتراک بذارید.»

اشلی، بیوگرافی بسیار مختصری از خودش رو به اشتراک گذاشت و گفت: «از بلیک متشکرم که اجازه داده کمی از داستانتانم رو به اشتراک بذارم، اما امروز درباره من نیست. بیاین با آنچه آموختیم، شروع کنیم. همون طور که می‌دونید، ما یک شرکت فوق‌العاده موفق با حسن شهرت و بدون حاشیه هستیم. با تشکر از مدیریت شما، ما افراد بزرگی رو جذب کردیم و فرهنگ قوی‌ای ساختیم. با این حال هنگام ارزیابی، فرصتی رو کشف کردیم.»

بلیک افزود: «من اون رو یک خطر جدی می‌نامم.»

- شما بچه‌ها می‌تونید در مورد سطح تهدید تصمیم بگیرید. قبل از این که از این موضوع رونمایی کنم، می‌خوام به پیچیدگی و مقیاس تجارتتون اذعان کنم. از کارمندان می‌خواهم که هر روز به معنای واقعی کلمه، میلیون‌ها کار انجام بدن؛ اما در پس این همه وظایف، می‌تونین نیمه تاریک موفقیت ما رو هم پیدا کنید: «ما در جزئیات، عالی نیستیم.»

کیم پرسید: «منظورت چیه؟»

- خب، برای این که صدها صفحه به شما نشون ندم، یک اسلاید ایجاد کردم تا سطح اجرای ما رو در شصت ماه گذشته نشون بده.

راجر استوارت، مشاور ارشد حقوقی، پرسید: «اجرا، همون چیزیه که

شما اون رو فرصت می‌دونید؟»

اشلی درحالی که تصویر را روی صفحه نمایش می‌داد، گفت: «آره. این

نموداره. این یک شاخصه که براساس مقیاس صدامتیازی ساخته شده.»

بلیک پرید وسط حرفش و گفت: «خب، چی می بینی؟»
راجر گفت: «اجرای ما پنج سال پیش بهتر بود.»
بلیک پرسید: «خب، چه چیزی باعث سقوطش شد؟»
کیم گفت: «گمان می کنم که حجم و پیچیدگی افزایش یافته.»

- دیگه چه می بینید؟

سندیپ گفت: «شیب نمودار صاف شده. در دو سال گذشته به ثبات رسیدیم. شاید آرامش بعد از بحران باشه.»
جسیکا ویلیامز، مدیر مالی، سؤال کرد: «چی توی این شاخص هست؟
این اعداد نشان دهنده چه چیزی هستند؟»

اشلی گفت: «خطا، نقص، بازگشت، تأخیر، اتلاف، عدم تأمین نیازها، شکایات مشتری و موارد دیگه. می دونم که ممکنه مفید نباشه، اما بذارید یک مثال ساده بزنم: دقت سفارش، بخشی از محاسبه است - امروز ۹۳ درصد، میزان دقت درست سفارشات. حالا نمی دونم برای شما چطوری به نظر می رسه! شاید فکر می کنید که این نشون دهنده وضعیت بسیار خوبیه. اگه درس جبر بود، می تونستید افتخار کنید؛ اما طرف منفی رو هم در نظر بگیرید؛ امروز، از هر صد سفارش ارسال شده، هفت مورد اشتباهه. اگه یکی از خوش شانس ها باشید، برای شما خوبه؛ اما از هر صد نفر، هفت نفر سفارش نادرست دریافت می کنند...»

کیم با حلت نیمه شوخی گفت: «اما ما واقعاً در خدمات مشتری

خوبیم.»

- شما درست می گید؛ اما این، عضله ای که باید تقویت کنیم. واحد پاسخگویی در سال به هزاران تماس پاسخ می دن تا عملکرد اجرایی ضعیف رو توجیه کنن. اما در صورت انجام درست کارها، می شه از

اون‌ها جلوگیری کرد. چه اتفاقی خواهد افتاد اگه شهرت ما در اجرا و دقت در سفارش، بر اعتبار و شهرت ما در خدمات مشتری چیره می‌شد؟ اگه نیازی به اختصاص یک تیم کامل به کارهای پاکسازی و جمع‌وجور کردن نابسامانی‌ها نداشته باشیم، چه اتفاقی برای سازوکار هزینه ما خواهد افتاد؟ اگه به‌طور مداوم در سطح جهانی عرضه کنیم، برند ما چقدر می‌تونه قوی‌تر باشه؟

چه اتفاقی خواهد افتاد اگر شهرت ما در اجرا و دقت در سفارش، بر اعتبار و شهرت ما در خدمات مشتری چیره می‌شد؟

بلیک دوباره پرید وسط حرف و گفت: «خب، خانم‌ها و آقایان، ما باید تصمیم بگیریم که سطح مدیریت اجرایی فعلی ما به اندازه کافی خوبه یا نه. اگه به حفظ وضعیت فعلی خود به جای ارتقای اون اکتفا کنیم، اشلی و تیمش بسیار متفاوت برخورد خواهند کرد. صادقانه بگم که تصمیم ما روی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی هم تأثیر می‌ذاره. ما به عظمت خودمون برنمی‌گردیم؛ مگه به دلیل اقدامات منظم و متفکرانه‌ای که به‌طور مداوم در طول زمان انجام می‌شه.»

سؤال اول، بلیک را غافلگیر نکرد؛ جسیکا پرسید: «چه هزینه‌ای خواهد داشت؟»

بلیک گفت: «گفتنش سخته؟ این سؤال من از شما بچه‌هاست: هزینه حمل و ارسال درست فقط ۹۳ درصد از سفارشات چقدره؟» این سؤال، جرقه یک بحث داغ و پر جنب و جوش بود.

اشلی درحالی‌که مکالمه جریان داشت، سکوت اختیار کرد. بلیک دوباره سخن را قطع کرد و گفت: «من دنبال پیدا کردن مقصر نیستم.

تقصیر منه؛ اونو به گردن می‌گیرم؛ چون در زمان من اتفاق افتاد. حالا من می‌خوام به سؤال هزینه برگردم و فکر نمی‌کنم امروز هیچ‌کدوم از ما بدونیم که هزینه‌های واقعی برای رفع این مشکل چقدره. ما این مسئله رو تخمین می‌زنیم و با سرعت و دقت مناسب حرکت می‌کنیم. من فقط می‌خوام اطمینان حاصل کنم که عمیقاً درمورد پیامدهای این مسئله فکر می‌کنیم. وقتی هفت درصد مشتری‌های ما سفارش‌هاشون رو بد یا معیوب دریافت می‌کنند، درمورد ما به‌عنوان یک برند چی می‌گن؟ درحالی‌که ما این‌جا نشستیم...»

انرژی بلیک بیش‌تر شد. حرفه‌ای ظاهر شد، ولی شور و شعفش برای این موضوع افزایش یافت:

- اگه ما چیزی رو تغییر ندیم، به معنای واقعی کلمه، میلیون‌ها مشتری ما فقط در سال جاری تجربه خوبی از برند ما نخواهند داشت. هزینه‌اش با گذشت زمان چقدره؟ من چند هفته است که به این موضوع فکر می‌کنم، بنابراین احتمالاً کمی از شما جلوترم. من می‌دونم که ممکنه لازم باشه شما به مفاهیم مربوط به حوزه کاریتون عمیقاً فکر کنید، اما چه چیزی مانع از پرداختن به این موضوع می‌شه؟ غیر از هزینه درک‌شده. فکر جدیدی ندارید؟

- احتمالاً باید به چند سؤال پاسخ بدیم.

بلیک پرسید: «مثل چی؟»

- آیا افراد مناسب برای پست‌های خاص داریم؟ آیا اون‌ها به درستی

آموزش دیدند؟ آیا به خوبی هدایت می‌شن؟

کیم افزود: «آیا مردم اصلاً اهمیت می‌دن؟»

براساس آنچه بلیک درمورد مشارکت افراد در بحث فهمید، این سؤال

بی‌اهمیتی نبود. او افزود: «این به ما مربوطه.» سپس خاطرنشان کرد: «به‌خاطر دارید که ما در مورد ایجاد مکانی که در اون احساس اهمیت کنند، با مردم سخن گفتیم؟ ما باید به این قول عمل کنیم یا این که قید عالی‌شدن در مدیریت اجرایی رو بزنیم.»

اشلی گفت: «مطمئن نیستم که امروز بهترین سیستم‌ها و فرایندها رو در اختیار داریم.»

بلیک گفت: «حدس می‌زنم که می‌تونیم برطرفش کنیم.»

اشلی گفت: «اگه بخوایم، می‌تونیم.»

- «آیا ما به اندازه کافی خوبیم؟» این سؤالیه که با اون شروع کردیم و

برگشتیم سر جای اول. من می‌گم: «خوب نیستیم.»

اتاق ساکت بود. هر یک از اعضای تیم اجرایی، بدجور به بقیه نگاه

می‌کردند. بلیک سرانجام گفت: «من می‌گم ما حداقل فهمیدیم که برای

رفتن به سطح بعدی، چه چیزهایی لازمه. اشلی، لطفاً پیشنهادی ارائه

بدین و ما به زودی دوباره صحبت خواهیم کرد.»



ورق برمی گردد

پل تصمیم گرفت که مربی مور (تام) بهترین مورد برای مربیگری است و به او پیشنهاد مربیگری داد. پس از استخدام تام، اولین درخواست او رسیدگی به کل دبیرستان بود؛ این کمی عجیب بود، زیرا هیچ مربی‌ای قبلاً چنین کاری نکرده بود؛ اما بدیهی است که تام، مربی معمولی‌ای نبود. مجمع اعلام شد و بیش از پانصد نفر از بچه‌ها وارد سالن ورزشی شدند و نمی‌دانستند چه چیزی در انتظارشان است؛ تنها چیزی که به آن‌ها گفته شده، این بود که در شرف دیدار با یک عضو علمی جدید هستند. بلیک که از برخی امتیازات خود به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره استفاده می‌کرد، در پشت اتاق ایستاده بود و بی‌صبرانه منتظر شنیدن صحبت‌های تام بود.

سر ساعت، طبق برنامه، با وجود این که بعضی از بچه‌ها صندلی‌هایشان را پیدا نکرده بودند، چراغ‌ها کم‌نور شد و یک فیلم حرفه‌ای که در مورد افتخارات برجسته دهه گذشته فوتبال در مدرسه تولید شده بود، نمایش داده شد. موسیقی با صدای بلند و تصاویر دیداری برای حدود نود ثانیه جذاب بود و سپس برنامه به‌طور ناگهانی متوقف شد؛ نه صدای بلند موسیقی و نه تصویر جذاب دیگری از کسی که کاپ قهرمانی را در دست

داشت - فقط متوقف شد. چراغ‌ها روشن شدند و تام رفت روی صحنه:
- سلام، من تام مور، مربی جدید فوتبال شما هستم. ویدئو رو دوست داشتید؟

چند نفر از بچه‌ها سر تکان دادند و حدود ده نفر کف زدند.
- خب، مانند بسیاری از شما، احساسات من متفاوت بود. حداقل دوچیز در اون فیلم اشتباه بود: اول این که تعداد کمی از شما توی تصویر حضور داشتید - و نه فقط بازیکنان؛ متوجه تابلوها شدید؟ اون‌ها عملاً خالی بودند. مهم‌تر از همه این که اون ویدئو پیروزی رو بد جلوه داد و فقط بازی‌های بزرگ و تاچ‌داون^۱ (touchdown) رو نشون می‌داد. به دلیل تصورات غلط رایج دربارهٔ موفقیت، گروه فیلمبرداری تمام کارهاشون رو فقط در روزهای بازی انجام می‌دادند؛ در صورتی که برنده‌شدن فقط به روزهای بازی محدود نمی‌شه؛ بهترین راه برای پیروزی در روز بازی اینه که یاد بگیرید چگونه هر روز برنده بشین.

بهترین راه برای پیروزی در روز بازی، این است که یاد بگیرید چگونه هر روز برنده شوید.

آیا کسی متوجه شد که فیلم به پایان نرسیده؟ وقتی سردبیر دربارهٔ پایان کار از من پرسید، من گفتم که هنوز نوشته نشده!
از این که مربی جدید شما هستم، شاکرم. با هم، فصل بعدی این داستان رو خواهیم نوشت؛ اما مهم‌تر این که، در نوشتن فصل بعدی، به شما کمک خواهیم کرد. می‌خوام همهٔ شما رو دعوت کنم بازی فوتبال خودتون رو به نمایش بذارید - حتی اگه هرگز فوتبال بازی نکرده

۱. عبوردادن توپ از خط دروازهٔ حریف.

باشید. من به شما قول می‌دم کسانی که مایل به پذیرش این چالش هستند، روش‌های بیش‌تری از آنچه تصور می‌کنند یاد می‌گیرند، رشد می‌کنند، عرق می‌ریزند و پیروز می‌شن.

اکنون، برای کسانی که علاقه‌ای به بازی ندارند، اما هنوز هم می‌خوان بخشی از رویدادهای بزرگ باشند - شما خانم‌ها - در این تیم جایگاهی برای بسیاری از شما وجود دارد.

ما به مربیان، مدیر تجهیزات، آماردانان، تدارکات، روابط عمومی، فیلمبرداران، کمک‌مربی‌ها و پشتیبانی نیاز داریم. برای موفقیت تیم، همکاری همه ما لازمه. اگه این کار رو درست انجام بدیم، تعداد افرادی که از بازیکنان حمایت می‌کنند، از بازیکنان بیش‌تر می‌شن. (او با لبخند گفت) به ما بپیوندید و کمک کنید تا افسانه‌ای بسازیم!

شما که ترجیح می‌دین به تیم نپیوندید هم به حمایت شما همچنان نیاز داریم. تمام تلاشمون رو می‌کنیم تا نماینده خوب شما و مدرسه باشیم؛ ما می‌خوایم شما رو سربلند کنیم. مهم‌ترین عامل این‌که من از همه شما دعوت می‌کنم به ما بپیوندید. اگه این کار رو انجام بدین، چیزهای بیش‌تری از چگونگی پیروزی در روز بازی خواهید آموخت. شما یاد خواهید گرفت که چگونه بقیه زندگی خودتون رو هر روز برنده بشین.

تام برگشت و صحنه را ترک کرد.

پل از خلاصه‌گویی تام متعجب شد. سعی کرد چیزی بگوید؛ مثلاً شاید درمورد پانزده دوره قهرمانی ایالتی خود به بچه‌ها بگوید، اما قبل از این‌که تصمیم بگیرد چه کاری انجام دهد، یکی از سال‌بالایی‌ها بلند شد و شروع به کفزدن کرد. در یک لحظه، چند نفر دیگر و سپس صدها کودک

ایستاده بودند و مربی جدید و تیم و مدرسه خود را تشویق می کردند. بعد از جلسه، بلیک در سالن ورزشی به تنهایی ایستاده بود و به آنچه تازه شاهد آن بود، فکر می کرد. دانش آموزان امیدوار شدند و بار دیگر قدرت بصیرت برای بلیک یادآوری شد.

بلیک می خواست پیامی مشابه با تیمش به اشتراک بگذارد، اما آمادگی نداشت. قدم بعدی این بود که به تام برسد تا ببیند آیا می تواند از مربیگری او چیزی یاد بگیرد.



هنگام شام، مکالمه طبق معمول روی وقایع روز تمرکز داشت. مگان از کریستن پرسید: «امروز مدرسه چطور بود؟»

- خوبه. اما یه پسر هست که با من ارتباط برقرار نمی کنه؛ این، روز رو کمی استرس زا می کنه.

بلیک پرسید: «آیا لازمه باهاش صحبت کنم؟»

- بابا، جدی؟ نه. من خودم می تونم باهاش صحبت کنم.

- من مطمئنم که همه چیز خوب خواهد بود.

سپس مگان توجه خود را به کلینت معطوف کرد: «دوست من، روز تو چطور بود؟»

- من قصد دارم فوتبال بازی کنم.

مگان گفت: «چی؟ این از کجا اومد؟ قبلاً هرگز نمی خواستی بازی

کنی. می دونی چطوری باید فوتبال بازی کنی؟»

- مادر، البته می دونم که چطوری بازی کنم.

- چرا لازمه که با اون آدم های بزرگ بازی کنی؟

مگان دنبال دلیلی بود که پسرش که اکنون هفده سال دارد، نباید

فوتبال بازی کند. بنابراین به بلیک گفت: «عزیزم، این جا کمکم کن.»

- مطمئن نیستم بتونم. من هم می‌خوام بازی کنم! (بلیک خندید.)

مگان گفت: «چی می‌گی تو؟ هر دو، عقلتون رو از دست دادین؟»

کلینت گفت: «امروز با مربی جدید آشنا شدم.»

بلیک افزود: «من هفته گذشته باهاش ملاقات کردم، اما امروز هم

صحبتش رو شنیدم.»

مگان، گیج و منگ، گفت: «بلیک، چطوری اونو ملاقات کردی؟ چرا

توی مدرسه بودی؟ این جا چه خبره؟»

بلیک پاسخ داد: «سؤالات زیاد شد. می‌شه همه رو بعداً پاسخ بدیم؟

کلینت، به مادرت بگو مربی چی گفت که باعث شد بری توی تیم فوتبال

خودتو امتحان کنی.»

کلینت، کلمات و جملات مربی را کلمه به کلمه بازگو کرد.

بلیک پرسید: «کدوم قسمتش بیش تر تو رو برانگیخت؟»

- گفتنش خیلی دشواره. من فکر می‌کنم که این مربی انتخاب درستی

بود. اون از من دعوت کرد تا تمرین کنم. اما حالا که بهش فکر

می‌کنم، پایان صحبتش بود که منو مجذوب خودش کرد.

مگان پرسید: «چی گفت؟»

کلینت به بلیک نگاه کرد و گفت: «بابا، یادته؟»

- بله پسر. به مادرت بگو مربی چی گفت.

کلینت می‌خواست همدستی داشته باشد تا اضطراب مادرش را برطرف

کند.

- اون همه رو به چالش کشید تا بهش بیوندند و بیاموزند که نه تنها در

روز بازی برنده بشن، بلکه هر روز برنده بشن.

کلینت گفت: «من اینو دوست دارم! شما منو به چالش کشیدید. شما منو تشویق کردید. شما انواع ماجراجویی‌ها و تجربیات یادگیری رو تجربه کردید و بسیاری موارد خوب رو برای من و کریستن انجام دادید. من فقط می‌خوام ادامه بدم و فکر می‌کنم مربی می‌تونه به من کمک کنه تا قدم بعدی رو بردارم.»

مگان گفت: «بلیک؟»

- چی می‌خوای به من بگی؟ اتفاقاً، تام - مربی مور - پانزده عنوان قهرمانی ایالت رو به دست آورده. (بلیک لبخند زد.)
کلینت گفت: «واقعاً؟ من می‌دونستم اون قانونیه.»
مگان به بلیک نگاه کرد: «شما این جا کمک نمی‌کنید؟!»
- متأسفم.

- کلینت، باید به من قول بدی که مراقب خودت باشی.
این تمام چیزی بود که مگان می‌توانست بگوید.
- بله مامان.

کلینت دستش را به سمت بلیک برد و گفت: «بزن قدش!» مگان هم به آن‌ها نگاه می‌کرد.



متأثر از شرایط شب قبل، بلیک به برنامه خودش که قرار بود از تام بخواهد مربیگری خودش را بپذیرد، اشاره نکرده بود. با این حال، بلیک تماس گرفت.

تام گفت: «دوست دارم با شما ملاقات کنم. امروز نهار چگونه؟»
بلیک گفت: «ردیفش می‌کنم» و با نگاه کردن به تقویم رومیزی، برای نهار با تام قرار گذاشت.

بلیک به تام گفت: «صبحانه خوبه، اما برگرها بهترینه.»
بعد از نشستن آن دو، بلیک گفت: «حرف‌های شما دیروز واقعاً
تکان‌دهنده بود.»

- متشکرم.

- بعد از حرف‌های شما، می‌خواستم لباس ورزشی بپوشم. حدس می‌زنم
قبلاً هم از این صحبت‌ها کرده باشین.
- از این صحبت‌ها، احتمالاً صدهزار بار.
- جدی؟

پیش‌خدمت نزدیک شد تا سفارش‌ها را بگیرد. بلیک گفت: «برگم،
سیب‌زمینی سرخ‌کرده و یک شکلات برای من.»
تام گفت: «من فقط می‌خوام از این پسر پیروی کنم - منم همینو
می‌خورم.»

- راستی قبل از این‌که صحبت‌مون دوباره قطع بشه، بگو حال بابات
چطوره؟

- خوبه. ممنون از احوالپرسی. بسیار خوشحاله که خانواده‌ من به شهر
نقل مکان کردند.

- خواهر و برادر داری؟

- نه، تک‌فرزندم. کمی فشار آوردند که نزدیک‌تر باشم. ممنون از این‌که
دوباره پرسیدید.

- برگردیم به صحبت شما؛ گفتید صدهزار بار؟!

- بله، بخش‌هایی، تکه‌هایی یا گزیده‌هایی؛ گرچه احتمالاً بیش‌تره.

- چطور ممکنه؟

- بیش‌تر اوقات با خودم این صحبت‌ها رو می‌کنم؛ هر روز بارها.

- کدوم قسمت؟

تام گفت: «چالشی که هر روز برنده بشم.»
بلیک با شک و تردید پرسید: «بله، این شعار عالییه، اما چطور این کار رو می‌کنید - هر روز برنده بشین؟»
- همه این‌ها به انتخاب‌های ما برمی‌گرده. اگه من انتخاب‌های درستی انجام ندم، تیم من هرگز درست انتخاب نخواهد کرد. می‌خوام به تیم در درک این موضوع کمک کنم.

اگر انتخاب‌های درستی انجام ندهم، تیم من هرگز درست انتخاب نخواهد کرد.

بلیک گفت: «این ایده بزرگی به نظر می‌رسه.»
- من هم همین‌طور فکر می‌کنم. این فقط یکی از لیست‌های طولانی ایده‌های بزرگیه که پدرم به من آموخت.
تام، درحالی‌که تلاش می‌کرد احساساتش را کنترل کند، در یک لحظه فاش کرد که پدرش احتمالاً چندان خوب کار نمی‌کرد. درحالی‌که اشک‌های روی گونه‌اش را پاک می‌کرد، گفت: «چرا می‌خواستی منو ملاقات کنی؟ واقعاً از مهمان‌نوازیت قدردانی می‌کنم، اما همیشه مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره منو به ناهار دعوت نمی‌کنه. الان من مشکلی دارم؟»
- متأسفم. حدس می‌زنم باید توضیح بدم. کلینت، پسر هفده ساله من، دیروز از مدرسه به خونه اومد و گفت که برای تیم شما تلاش می‌کنه.
- اوه! و این جلسه...
- نه، نه، دنبال لطف یا برخوردی خاص نیستم. این جلسه هیچ ارتباطی

با موضوع کلینت نداره. من فقط به کلینت اشاره کردم تا به شما اطلاع بدم که احتمالاً با همسر من در این زمینه مشکل خواهید داشت. با این حال، در این جلسه از شما خواهش می‌کنم که در حق من لطفی بکنید.

- واقعاً؟

- بله. از من گذشته و خیلی پیر و کندم. توان تلاش برای تیم شما رو ندارم. ولی می‌خوام از شما یاد بگیرم. آنچه در طول حرفه خودتون انجام دادید، بی‌نظیره. من تعهد بلندمدت نمی‌خوام، اما می‌خوام بدونم که آیا می‌تونیم هر از گاهی با هم ملاقات کنیم تا بتونم برخی از درس‌هایی رو که پدر شما با شما به اشتراک گذاشته، یاد بگیرم؟

در حالی که تام، بلیک را امتحان می‌کرد تا ببیند چقدر می‌تواند برای درخواستش مفید واقع شود، گفت: «در چه زمینه‌ای باید صحبت کنیم؟»
- شرکت من واقعاً خوبه، اما عالی نیست. ما بسیار شبیه برنامه فوتبالی هستیم که شما به تازگی تحویل گرفتید. راه حل پل این بود که مربی جدیدی بیاره. من نمی‌خوام هیئت‌مدیره، مربی جدیدی بیاره - من مربی‌ام. من می‌خوام مشکل رو برطرف کنم!

- دقیقاً مشکلی که در حال حاضر می‌بینید، چیه؟

بلیک گفت: «این سؤال خوبی؛ سؤالی که باهش دست و پنجه نرم می‌کنم. در این مرحله، متقاعد شدم که بزرگ‌ترین مشکل منم؛ من اجازه دادم که به این وضعیت برسیم. بنابراین در ابتدا، این مسئله مدیریتی. دوم و به‌طور خاص‌تر، به نظر می‌رسه که شکست و ضعف در اجراست. اگه بخوام به فوتبال شما تشبیهش کنم، می‌شه اون رو با طراحی یک بازی عالی روی تخته‌سیاه مقایسه کرد؛ اما در این بازی، شخصی وظیفه خودش

- را خوب انجام نمی‌ده و شما مرتکب خطای منطقه پنالتی می‌شین.»
- فهمیدم. پدر می‌گفت: «نمایشنامه‌های عالی، بدون اجرای عالی بی‌ارزشه.»
 - دقیقاً. من به شما نیاز دارم که کمک کنید تا در سطح بالاتری پیش برم تا بتوانم به تیمم در اجرای بالاتر و بهتر کمک کنم.
 - اجازه بده چندبار همدیگر رو ببینیم و دوباره ارزیابی کنیم. آگه دیدیم که از زمان به خوبی استفاده می‌شه، ادامه می‌دیم.
 - موافقم.



به تسلط خود ادامه دهید

- تعداد زیادی از دانش‌آموزان برای تمرین آمدند. صحبت مربی، نشان‌دهنده این بود که او با بقیه فرق می‌کند؛ هفته بعد این موضوع اثبات می‌شد.
- خب بچه‌ها. بذارید درمورد چگونگی تمرین‌ها به شما بگم. این فرایند پنج روز طول می‌کشه و یک‌سری تمرین نیاز داره.
 - صدای کل بچه‌ها بلند شد.
 - ما سه اصل اساسی در این تیم داریم. هر بعد از ظهر روی یکی از این‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم. سپس روزهای چهارم و پنجم به ارزیابی فیزیکی و برخی تمرین‌ها می‌پردازیم؛ می‌دویدید، می‌پرید، بلند می‌شید و مقداری دیگه می‌دویدید. یکی از اهداف ما اینه که هرگز تیمی در شرایط بدنی بهتر از خودمون بازی نکنه. اگه به تیم بپیوندید، آمادگی جسمانی، بخشی از زندگی شما خواهد شد.
 - کلینت دستش را بلند کرد.
 - بله، کلینت، سؤال داری؟
 - بله قربان. دو تا سؤال دارم: از کجا اسم منو می‌دونی؟
 - همه خندیدند.
 - مربی گفت: «وقتی وارد اتاق شدی، باهات ملاقات کردم.»

کلینت با ناباوری گفت: «اما ما تعداد زیادی هستیم.»

- آره.

- اسم همه رو می‌دونید؟

- شاید همه رو ندونم، اما به زودی یاد می‌گیرم.

مربی لبخند زد: «این سؤال دوم شما بود؟»

- از نظر فنی بله. اما یک مورد دیگه هم دارم؛ به تکالیف اشاره کردید.

می‌تونید درموردش بیشتر به ما بگید؟

- حتماً. در پایان هر روز، به شما یک تکلیف می‌دم که روز بعد باید اونو

با خودتون بیارید. امروز بیاید از ابتدا شروع کنیم. اولین اصل ما

پیگیری تسلطه. این از نظر شما چه معنایی داره؟ باب، نظرت چیه؟

- مطمئن نیستم... تسلط چیه؟

تام گفت: «متشکرم پرسیدی. تسلط، سطحی از مهارت‌ه که در اون سه

چیز درسته: ۱. رفتار مطلوب، مداوم و ثابت، ۲. اجرا بی‌عیبه و ۳. رفتار،

عادی و غریزه.»

جان پرسید: «رفتار عادی، به معنای آسان بودن اونو؟»

- نه، مهار کردن برای شما همیشه آسان نخواهد بود. یک نفر اونور توپ

قراره تمام تلاشش رو بکنه تا واقعاً این کار رو برای شما سخت کنه.

در این حال، همین که به تسلط خودتون ادامه می‌دین، این فن به

عادت تبدیل می‌شه. از طریق تکرار، به‌طور غریزی از موقعیت مناسب

و وضعیت دستاتون آگاه خواهید شد. سرتون رو بالا و پشتتون رو

صاف نگه دارید. شما قادر خواهید بود تا بر وظیفه و تکلیفتون تمرکز

کنید، نه مکانیک بدنتون.

جمال پرسید: «این ایده حفظ تسلط، با هدف گره خورده؟»

به تسلط خود ادامه دهید ۵۳

- سؤال خوبی پرسیدی. بله، این مربوط به ویژگی دومه که ذکر کردم؛ برای اجرای بی‌عیب و نقص. هدف ما اینه که هربار کار درست رو به روش صحیح انجام بدیم.

یک پسر با صدای بلند، حرف دل خیلی‌ها را زد و گفت: «این ترسناکه!» و چند نفر خندیدند.

- هدف، شما رو نترسونه. این انتظار نیست، بلکه هدفه.

تسلط، سطحی از مهارت است که در آن سه چیز درست است:

۱. رفتار مطلوب، مداوم و ثابت است، ۲. اجرا بی‌عیب است و

۳. رفتار، عادی و غیریزی است.



امتیازها را مال خود کنید

عصر روز بعد، مربی در سالن با بازیکنان احوالپرسی و تکالیفشان را جمع‌آوری کرد. همه چیز خوب پیش می‌رفت تا این که داریل بدون تکالیف حاضر شد.

مربی گفت: «متأسفم داریل. تو نمی‌تونی به تیم ملحق بشی.»

داریل گفت: «آخه چرا؟»

- چون تکالیفتو انجام ندادی.

- سرم خیلی شلوغ بود.

- قطعاً همین‌طوره که می‌گی.

- باهام شوخی می‌کنید؟

- نه متأسفانه! شوخی نمی‌کنم.

بچه‌هایی که مکالمه را شنیدند، می‌خکوب شدند. این واقعاً مربی بود! متأسفانه پنج نفر دیگر هم تکالیفشان را انجام نداده بودند و همه اخراج شدند. مربی صحبت دیگری درباره این موضوع نکرد و سر ساعت معین با لبخند شروع کرد:

- ممنون که اومدید و تکالیفتون رو انجام دادید. مشتاقانه منتظرم که

اون‌ها رو بخونم و البته که نمره‌ای در کار نیست. اما شیوه کار من: اگه

براساس آنچه انجام دادید، به نظر برسه که منظورمو واضح بیان نکردم، تک به تک باهاتون صحبت می‌کنم تا قصدم رو برسونم و همچنین تعدادی از پاسخ‌هاتون رو طی روزها و هفته‌های آینده با بقیه اعضای تیم به اشتراک می‌ذارم.

امروز قصد داریم درباره اصل دوم صحبت کنیم که درواقع تجربه‌اش خواهید کرد. بریم سوار اتوبوس بشیم. می‌تونید کیف‌هاتون رو توی کمدهای شخصیتون بذارید.

آن‌ها بعد از طی مسیر کوتاهی، به تالار بولینگ رسیدند. مربی قبل از پیاده‌شدن به اعضا گفت: «خب. قراره امروز بولینگ بازی کنیم.» پسرها هورا کشیدند.

- وقتی پیاده شدید، لاینی که توش توپ می‌زنید بهتون اعلام می‌شه و کفش‌هاتون توی لاین خودتون منتظرتون.

وقتی کلینت و بقیه به سمت لاین‌هایشان می‌رفتند، متوجه تفاوت این تالار بولینگ شدند. انتهای هر لاین، پارچه ضخیمی آویزان بود که مهره‌های بولینگ را پوشانده بود و فقط فضای کمی از پایین آن آزاد بود، آن هم برای این که توپ زیر پارچه برود. بیش‌تر پسرهایی که توپ‌ها و لاینشان را پیدا کرده بودند، ایستاده و به صحنه خیره شده بودند.

مربی که با بلندگو صدایش پخش می‌شد، گفت: «حالا می‌تونید بازی رو شروع کنید.»

اگرچه شرایط عجیب و تقریباً خارق‌العاده بود، پسرها توپ را به سمت هدف نامعینی به حرکت درآوردند. اگر توپ داخل شیار نمی‌افتاد، صدای افتادن مهره‌ها شنیده می‌شد، اما کسی نمی‌دانست چند مهره افتاده است. جو توپ را انداخت و گفت: «فکر کنم زدم به هدف.»

جمال که لاین کناری اش بازی می کرد، گفت: «فکر کنم حدود پنج امتیاز گرفتی.»

پسرها خیلی زود علاقه شان را از دست دادند. تام خطاب به گروه گفت: «بچه ها، باید بازی کنید. بعضی از شما پرسیدید که اوضاع بازی چطور به نظر می رسه؛ فقط توپ بزنید و سعی کنید بهتر بازی کنید.»

واقعاً کورکورانه بولینگ بازی می کردند. به آن ها گفته شده بود فقط توپ بزنند؛ بدون در نظر گرفتن این که واقعاً عملکردشان چطور بود.

بعد از حدود نیم ساعت، مربی خودش شروع به سرکشی به افراد کرد. برای بار سوم از اعضا پرسید: «اوضاع چطوره؟»

یکی فریاد زد: «نمی دونیم.»

تام گفت: «یعنی چی که نمی دونید؟»

کایل غرغرکنان گفت: «ما مهره ها رو نمی بینیم. می شه دیگه ادامه

ندیم؟»

- باشه. ده دقیقه بهتون استراحت می دم. بوفه بازه.

بعد از این که پسرها لاین را ترک کردند، کارکنان آن جا به سرعت آویزهای پارچه ای که مهره ها را پوشانده بود، برداشتند. وقتی پسرها از استراحت برگشتند و متوجه شدند که حالا می توانند مهره ها را ببینند، انرژی مضاعفی دریافت کردند.

مربی گفت: «خب. حالا می تونید به بازی ادامه بدید.»

میزان مشارکت پسرها به سرعت تغییر کرد. امتیازها را محاسبه می کردند، چرت و پرت می گفتند، مسابقه می دادند و حتی برنده شدنشان

را باهم جشن می گرفتند. بعد از اتمام دور اول، مربی اعضا را جمع کرد. درحقیقت آن‌ها نمی‌خواستند کاری را که یک ساعت پیش برایشان زجرآور بود، ترک کنند.

مربی گفت: «بذارید ببینیم این‌جا چه اتفاقی افتاده؟»

کایل گفت: «نیم ساعت اول گند بود.» همه خندیدند.

- چرا؟

جس گفت: «مربی، خودت می‌دونی چرا. نمی‌تونستیم مهره‌ها رو

ببینیم.»

- چه اهمیتی داره؟ فعالیت در هر دو دور، یکسان بود. ازتون خواسته

شده بود که توی لاین‌هاتون توپ بندازید و سعی کنید توپ‌زدنتون رو

بهتر کنید.

- وقتی نمی‌تونستیم مهره‌ها رو ببینیم، نمی‌تونستیم بهترش کنیم.

- دیگه چی؟

کلینت گفت: «نمی‌تونستیم امتیازها رو هم محاسبه کنیم.»

مربی پرسید: «غیر از دیدن مهره‌ها، دیگه چه چیزهایی در دور دوم

متفاوت بود؟»

کامرون گفت: «باحال بود.»

- همدیگرو تشویق می‌کردیم.

- چرت و پرت می‌گفتم.

- بازیمون هم بهتر شد.

تام پرسید: «بنابراین اگه حق انتخاب داشتید، ترجیح می‌دادید تو

کدوم دور شرکت کنید؟»

همه تقریباً یکصدا فریاد زدند: «دور دوم!»

- اصل دوم این‌که: «امتیازها رو مال خود کنیم.» قصد داریم محیطی ایجاد کنیم که همیشه بتوانید امتیازها رو بدونید، اما همون‌طور که حدس می‌زنید، امتیاز کافی نیست؛ باید امتیازها مال هر کدومتون باشه.

یکی دستش را بالا برد.

- بله فرانکو؟

- چه امتیازی رو باید مال خود کنیم. منظورم اینه که این‌جا به‌نظر آسون میاد و باید ببینیم چندتا مهره رو انداختیم. ولی به‌نظر امتیاز مال خود کردن توی فوتبال سخت‌تره.

کایل گفت: «آره. ما توی موقعیت‌های مختلف بازی می‌کنیم.»

کریس ادامه داد: «ولی اگه همه امتیاز کلی رو بدونن چی؟ مثلاً نتیجه فوتبال. به‌نظر باید متفاوت بازی کنیم؛ دقیقاً اون چیزی که امروز این‌جا اتفاق افتاد. ما وقتی امتیازها رو فهمیدیم، خیلی متفاوت بازی کردیم. من وقتی تونستم مهره‌ها رو ببینم، خیلی بیش‌تر تلاش کردم.»

به‌نظر می‌آمد که همه با‌نظر کریس موافق بودند.

او گفت: «وقتی امتیازها رو محاسبه نمی‌کردیم، واقعاً برام مهم نبود

که چی کار دارم می‌کنم.»

- حق با هر سه شماست. برای ما کمی به‌خاطر موقعیت‌های مختلف‌مون چالش‌برانگیزه. اما این‌که همه امتیاز کلی رو بدونن، با‌اهمیت‌ه. درخصوص سؤال فرانکو، شما نمره شخصی و نمره تیمی خواهید داشت. این، یکی از مسئولیت‌های ما مربی‌هاست که به شما کمک کنیم امتیازتون رو بدونید. اون‌وقت می‌تونید اون‌ها رو مال خود کنید. فرانکو گفت: «مربی، می‌خوام بدونم 'مال خود کردن امتیاز' یعنی

چی؟»

مربی رو به گروه گفت: «شما چی فکر می کنید بچه‌ها؟»
همه بلافاصله نظر دادند:

- یعنی حواسمون خیلی به نمره‌ها باشه.

- تلاش کنیم بهترش کنیم.

- مسئولیت امتیاز رو قبول کنیم.

مربی گفت: «دارنل، ایده‌ای داری؟»

دارنل گفت: «نه. من فقط داشتم خودمو کش و قوس می‌دادم.»
حرفش باعث قهقهه بچه‌ها در اتاق شد.

مربی پرسید: «کسی دیگه نظری نداره؟»

کایل گفت: «من هنوز به کمک شما نیاز دارم. بولینگ یه چیزه. فکر می‌کنید چه نوع نمره‌ای برای ما لازمه؟»

مربی گفت: «پیشنهادی دارید؟» کسی چیزی نگفت.

لوئیس گفت: «وقتی همه ساکتن، جواب مشخصه.»

تام گفت: «خوبه! این جوابِ مشخص چیه؟»

لوئیس گفت: «بردا!»

- حدس خوبیه. ولی این چیزی نیست که تو ذهن منه. بُرد نتیجهٔ تلاش

زیاده، ولی چیزی نیست که قراره تمرکزمون رو به اون معطوف کنیم.

ما می‌خوایم فعالیت‌هایی رو بسنجیم که بهمون کمک کنن بازی‌های

بیش‌تری رو ببریم. به نظرتون چه امتیازهایی مؤثرند؟

- تعداد دفعاتی که هر بازیکن حمله می‌کنه.

- البته. دیگه چی؟

- امتیازهای مجاز.

- درسته. بقیه؟

همه بی حرکت بودند.

- دربارهٔ مهار حریف یا تکل‌هایی که موفقیت‌آمیز انجام می‌دید یا تلاش شخصیتون توی اتاق وزن‌کشی یا تعداد ساعتی که هر شب می‌خوابید؟ جواب همهٔ سؤال‌ها «بله» است.

مربی ادامه داد: «ما فعالیت‌ها و رفتارهایی رو دنبال می‌کنیم که به بهتر شدن عملکردمون کمک کنه. همون‌طور که تصور می‌کنید، امتیازهای زیادی هستند که می‌تونیم مال خود کنیم و می‌تونید ببینید که چرا این، اصلیه که باید در نظر بگیریم؛ البته اگه می‌خوایم هر روز برنده باشیم. نظر یا سؤالی نیست؟»

کلینت گفت: «من!»

- به نظرم می‌تونیم اهداف بهتری در نظر بگیریم.

- درسته. می‌تونی مثال بزنی؟

- نه راستش!

ما فعالیت‌هایی را می‌سنجیم که به بردمان در بازی‌های بیش‌تری کمک می‌کند.

تام گفت: «بذارید من مثالی بزنم. اگه شما در خط دفاعی بازی کنید، ما هر توپی رو که از زمین برمی‌دارید و به بازیکن دیگه‌ای می‌دید، می‌سنجیم. در این صورت شما می‌دونید عملکردتون توی این هفته نسبت به هفتهٔ قبل چطور بوده. همون‌طور که کلینت گفت، مشخص کردن اهداف برای پیشرفت، زمانی که داده‌های واقعی داشته باشید، بسیار آسون‌تره. این‌که بگید «می‌خوام بهتر بازی کنم» خبر خوبیه، ولی هدف

به درد بخوری نیست.»

- تیم که سال دومی بود، گفت: «اگه مهارت‌ها رو بسنجیم، می‌تونیم همدیگه رو مسئولیت‌پذیر کنیم.»
- ممنون تیم. ممکنه مثال بزنی؟
 - مطمئن نیستیم، ولی اگه بسنجیم کدوم یکی از بچه‌ها دیر سر تمرین حاضر می‌شه، می‌تونیم باهاشون تماس بگیریم.
 - بسیار خب. من از منطق شما پیروی می‌کنم و با این مفهوم موافقم. اگرچه نیازی نیست دیراومدن به تمرین رو بسنجیم.
 - چرا؟

- تام با لبخند گفت: «چون قرار نیست کسی دیر سر تمرین بیاد.»
- می‌خوام چیز دیگه‌ای دربارهٔ مسئولیت بگم. تیم، ممنون که سر حرف رو باز کردی. حق با شماست! اگه ما امتیازها رو مال خود کنیم، می‌تونیم همدیگر رو مسئولیت‌پذیر کنیم، اما آنچه موردنظر منه، این که می‌تونیم خودمون مسئولیت‌پذیر باشیم.

اگر ما امتیازها را مال خود کنیم، می‌توانیم همدیگر را مسئولیت‌پذیر کنیم، اما آنچه موردنظر من است، این که می‌توانیم خودمان مسئولیت‌پذیر باشیم.

ایوان پرسید: «مثل چی؟»

- تعداد ساعت‌هایی رو که هر شب می‌خوابیم، حساب می‌کنیم. هر کسی رکورد خودش رو نگه می‌داره. شما قطعاً در مقابل تیم مسئولید، اما مسئولیت اولیهٔ شما در برابر خودتونه. شما امتیاز رو مال خود می‌کنید. اگه انتخاب کنید که به سمت مهارت پیش برید، آنچه

تصمیم شما می‌طلبه رو انجام بدین و مسئولیت‌پذیری شخصی، روش زندگی شما می‌شه. اما جمله پایانی:

وقتی آنچه مهم هست رو می‌سنجیم و امتیاز رو مال خود می‌کنیم، نتیجه عملکردمون هم بهتر می‌شه.

و حالا تکلیفتون: «برای اعضای که قبلاً فوتبال بازی می‌کردند، سه فعالیت بالقوه یا نتیجه‌ای رو بسنجید که قبلاً براساس موقعیت بازی، اندازه‌گیری می‌کردید. اگه در چند موقعیت بازی می‌کردید، جایگاه موردعلاقه‌تون رو انتخاب کنید. بعد از این که هر سه معیار رو مشخص کردید، به من بگید چرا مفید بودند.

برای بازیکنان جدید، جایگاهی رو که دوست دارید بازی کنید، در نظر بگیرید. اگه به کمک نیاز دارید، می‌تونید بعد از تمرین با یکی از مربی‌ها صحبت کنید یا توی گوگل جستجو کنید. باید سه چیز رو بسنجید که هم برای خودتون اهمیت داشته باشه و هم برای تیم.»

برنامه مجدد کلینت این بود که بعد از شام، اتفاقات آن روز را برای پدرش تعریف کند. بلیک هم مشتاق بود که اصل دوم را یاد بگیرد. او نمی‌توانست باور کند که تیم کورکورانه بولینگ بازی کرده است؛ بنابراین گفت: «نابغه‌ایدا!»

بلیک پرسید: «چه موقعیتی رو می‌خوای انتخاب کنی؟»

کلینت گفت: «خیلی بهش فکر کردم؛ احتمالاً شوت‌زدن یا توپ

پرت کردن.»

- تا حالا توی فوتبال آمریکایی شوت زدی یا توپ پرت کردی؟

- نه، ولی ده سال فوتبال بین‌المللی می‌تونه این شانس رو بهم بده.

- فکر خوبیه!

هنگام صبحانه، کلینت حدود یک ساعت زودتر و با کمی انرژی بیشتر از حد معمول، از پله‌ها پایین آمد.

مگان گفت: «چی شده عزیزم؟ زود بیدار شدی!»

- آره. می‌خوام کایل رو قبل از مدرسه ببینم. اون شوت‌زن تیم ماست.

می‌خوام ازش خواهش کنم بهم آموزش بده.

مگان گفت: «بیش‌تر توضیح بده!»

- بابا می‌شه برای مامان توضیح بدی؟ نمی‌خوام دیر برسم.

- البته. فقط قبلش یک سؤال.

کلینت همان‌طور که کنار در ایستاده بود و کوله‌پشتی‌اش در دستش

بود، گفت: «عجله کن!»

- چه معیارهایی رو انتخاب کردی؟

- مسافت، زمان پرتاب و شوت هوایی توی خط ده یارد.

بلیک گفت: «عالیه!»

کلینت همان‌طور که از خانه بیرون می‌دوید، گفت: «عاشقتونم!»

بلیک دربارهٔ تکلیف کلینت و تصمیمش برای امتحان کردن نقطهٔ شوت

توی تیم صحبت کرد. مگان تا حدی که بداند تصمیم کلینت منطقی

است، فوتبال را می‌شناخت و از نگاه یک مادر، این امن‌ترین موقعیت در

زمین فوتبال بود.



بررسی واقعیت

بلیک مشتاق بود که دوباره با اشلی صحبت کند. اشلی برای شرکت در کنفرانسی خارج از شهر رفته بود، بنابراین بلیک تصمیم گرفت که به طور مستقل تحقیقاتی انجام دهد. او می‌خواست حقایق کنونی شرکت را براساس اصل دوم تام ارزیابی کند. تصمیم داشت از زمان‌های خالی بین جلساتهش برای دیدار با برخی کارکنان در قسمت‌های مختلف شرکت استفاده کند. اولین محل توقف: «خدمات مشتری.»

بلیک گفت: «صبح‌به‌خیر سوزی.»

سوزی پرسید: «این دیدار غیرمنتظره رو مدیون چی هستیم؟»

بلیک با لبخندی پاسخ داد: «دارم سعی می‌کنم با کارکنان در ارتباط

باشم.»

سوزی گفت: «بسیار خب!»

- می‌دونستم که الآن این‌جا هستی؛ برای همین اولین توقفم پیش تو

بود. اعداد این ماه چطورند؟

- کدوم اعداد؟

بلیک گفت: «اعداد خودت.»

- خب... اعداد من! سه روز مرخصی طلب دارم که باید تا قبل از پایان

- سال استفاده کنم و سه سال و چهار ماه تا بازنشستگی مننده.
منظورت این بود؟
- خوشحالم که اینو می شنوم. پیشاپیش بازنشستگی رو بهت تبریک می گم. کار چطور پیش می ره؟
 - به نظرم اوضاع مرتبه. بی خبری بهترین خبره.
 - می دونی چندتا سفارش رو در روز پردازش می کنی یا چندتا برگشتی رو طی هفته مدیریت می کنی؟
 - زیاد. اینباکسم هر روز صبح پُرّه.
 - اهدافت چطور.
- سوزی خندید: «غیر از مرخصی و بازنشستگی، فقط یک هدف دارم.»
- بلیک پرسید: «و اون...؟»
- آخر روز اینباکسم خالی باشه.
 - متوجه ام.



- بعد از ناهار، بلیک به بخش تولید رفت. براساس داده های اشلی، او می دانست که این بخش دچار مشکلاتی در اجراست و البته فهمیده بود که تمام این ایرادات، به این گروه مربوط نمی شد (برخی مربوط به اشتباهات اداری و ترابری بود). اما به نظر می رسید اکثر اشتباهات ریشه در این بخش داشته باشد. او قبلاً با جو، معاون اشلی، تماس گرفته بود و گفته بود که سری به آن بخش می زند.
- سلام بلیک. به بخش تولید خوش اومدی. شرمنده که اشلی نیست، هرچند خودت می دونستی. امروز چطور می تونیم کمکت کنیم؟
 - می خوام باهات درباره سنجش صحبت کنم و همچنین می خوام با

- بعضی از اعضای تیمت هم صحبت کنم.
- مشکلی نیست. دوست داری از کجا شروع کنیم؟
 - بهتره اول ما دوتا، چند دقیقه‌ای با هم صحبت کنیم.
 - بسیار خب!
 - بلیک گفت: «اول بگو ببینم اوضاع بیرون از کار چطوره؟»
 - بیرون از کار؟
 - آره. ساندر و بچه‌ها چطورند؟
 - جو از این که بلیک ساندر را به خاطر می‌آورد، متعجب بود. آن‌ها یکدیگر را در پیک‌نیک سال قبل ملاقات کرده بودند.
 - خوبند! جو کوچولو می‌ره مدرسه.
 - اما چطوره؟ هنوز هم می‌رقصه؟
 - البته! شاید نشه با رقص زندگی رو ساخت؛ ولی برای دختر بچه راهنمایی خیلی هم خوبه.
 - بلیک چشمانش را چرخاند: «کلینت می‌خواد فوتبال آمریکایی رو امتحان کنه و کریستن که چند سال از اِما بزرگ‌تره، فکرش درگیر پسر مسرها شده.»
 - انتظارش رو نداشتم.
 - بلیک پرسید: «اوضاع کار این‌جا چطوره؟»
 - به نظرم خوبه! سفارش‌ها همچنان می‌رسه و ما داریم بیش‌تر و بیش‌تر تولید می‌کنیم. به نظرم خیلی خوبه!
 - قطعاً همین‌طوره. کیفیت چطوره؟ اشلی می‌گه در تعداد برخی اجراها دچار رکود شدیم.
 - بله، اما تمرکز ما روی این مورد نیست.

- تمرکز موم روی چیه؟
- جو با لبخند گفت: «سرعت. اگه تولید نکنیم، چیزی برای خوردن نداریم.»
- تا حدی درسته. اشتباهات و نقص‌ها چطور؟
- جو دوباره لبخند زد: «از اون‌ها خوشمون نیاد.»
- بلیک با لحن تأییدآمیزی گفت: «مشتری‌هامون هم همین‌طور؟»
- می‌دونم. همچنان از افرادمون می‌خوام که بیش‌تر تلاش کنن. به‌نظرم اگه تشویقشون کنیم، خیلی اهمیت می‌دن.
- هیچ معیار کلیدی که بشه باهاش اشتباهات رو در روند پردازش از بین ببریم، در نظر داری؟
- شاید! همون‌طور که گفتم، چندان در مرکز توجه ما نیست.
- بله متوجه‌ام. فقط سرعت!
- درسته!
- ممنون که امروز وقت گذاشتی. می‌تونم با چند تا از اعضای تیم هم صحبتی داشته باشم؟
- حتماً. فقط یادت باشه که سرشون خیلی شلوغه.
- می‌دونم؛ فقط دو سه تا سؤال.
- بریم!
- بلیک با دو سه نفر از اعضای گروه در قسمت‌های مختلف بخش پردازش صحبت کرد. یک نفر جدید بود و دو نفر کهنه‌کارتر بودند. داستان هر سه کاملاً یک‌جور بود: «هیچ‌چیز را نمی‌سنجیدند و فقط تلاش می‌کردند وظایف تعیین‌شده را اجرا کنند.» مسئله دیگری که همه در آن اتفاق نظر داشتند، این بود که باید «سریع‌تر» کار کنند؛ اگرچه هیچ‌یک

نمی‌دانستند این واقعاً چه معنی‌ای دارد، حتی اگر می‌توانستند پیشرفتی داشته باشند.

- ممنون جو. خیلی مؤثر بود. سلام منو به ساندرا برسون.



درحقیقت بلیک نمی‌خواست به سرعت تصمیمی بگیرد، اما اگر دو دیدار اول، نشانه بود؛ اصل دوم تام، جایی در فرهنگ شرکت او نداشت.

بلیک تا این‌جا «صفر از دو» بود. هنوز یک دیدار دیگر در پیش داشت؛ بنابراین به سمت بخش ترابری رفت. زنی با صدای بلند و لبخندی گشاده گفت: «سلام بلیک.»

گرترو، سرپرست ترابری بود. او از ابتدای تأسیس شرکت حضور داشت؛ تقریباً یک دهه قبل از این‌که بلیک لقب مدیرعاملی‌اش را بگیرد. بلیک گفت: «چطوری؟»

- بهتر از چیزی که حقمه هستم.

بلیک با لحن تأییدآمیزی گفت: «منم همین‌طور. اوضاع چطور پیش

می‌ره؟»

- محشر! بچه‌ها که به حال خودشون و من و فرد از این‌که خونهمون خالی شده، لذت می‌بریم. اوضاع کار هم خیلی خوبه. چطور می‌تونم کمکت کنم؟

- دارم سعی می‌کنم درباره «سنجش» بیش‌تر یاد بگیرم. توی این قسمت، سیر پیشرفتمون رو چطور داریم طی می‌کنیم؟

- خیلی ساده است. بارها رو می‌فرستیم. این شغل ماست و شغل، چیز خوبیه.

- دیگه چی؟

۷۰ هر روز برنده شوید

- دیگه چی می تونه باشه؟
- معیاری برای هزینه‌ها؟
- نه درحقیقت!
- بهره‌وری؟
- نه!
- بازدهی، ایرادات و اهمال؟
- گرتروود با اعتمادبه‌نفس گفت: «نه، شفاف‌سازی چنین مواردی رو به کارمند مربوطه سپردیم. ما فقط می فرستیم.»
- ذهن بلیک به شدت مشغول بود: «می دونم.»
- گرتروود پرسید: «سؤال دیگه‌ای از من نداری؟ اگه نه...»
- می دونم، باید بارها رو بفرستی.
- بله قربان.
- برای الآن کافیه. به فرد سلام منو برسون.



کمک کنیم دیگران هم برنده شوند

در روز سوم مسابقهٔ گزینش تیم، همه قبل از ساعت چهار در استادیوم حاضر بودند. مربی با هرکدام از پسرها که وارد می‌شد، احوالپرسی می‌کرد، اما حواس اکثر آن‌ها به دیوار عظیم چوبی که در مرکز سالن قرار داشت، پرت می‌شد. دیوار که تقریباً دوازده فوت ارتفاع و پانزده فوت عرض داشت، نه طناب داشت، نه پله، نه نردبان و نه حتی پایه.

مربی سر ساعت گفت: «عصر به خیر. چالش امروز اینه که از این پله‌ها بالا برید. نیم ساعت زمان دارید. شروع کنید!»

اعضای گروه چند دقیقه‌ای همان‌جا نشستند. واقعاً نمی‌دانستند چه کار باید کنند. سپس همان‌طور که گفته شده بود، رفتند که حریف (دیوار) را از نزدیک ببینند. نزدیک پنجاه نفر به این هیولای چوبی نزدیک شده بودند و تعدادی از آن‌ها در آن واحد شروع به گفتگو کردند و همه‌ای راه انداخته بودند. مشکل این‌جا بود که صدای هیچ‌کدام را نمی‌شد شنید. تعدادی از آن‌ها شروع به بالا رفتن کردند یا حداقل تلاش می‌کردند که بالا بروند و به یکدیگر کمک می‌کردند که به بالای دیوار برسند.

سرانجام برایان - یکی از سال چهارمی‌ها - تصمیم گرفت گروه را هدایت کند. او با تمام وجود فریاد زد: «ساکت!» توجه گروه جلب شد.

- بسیار خب! کسی ایده‌ای داره که چطور می‌تونیم از این دیوار بالا بریم؟

با این سؤال، تعدادی از بچه‌ها شروع به صحبت کردند. برایان داد زد: «وایستید! یکی یکی.» اولین ایده این بود که یکی از بچه‌های کوچک‌تر را پرت کنند روی دیوار و زنجیرهٔ انسانی بسازند. اعضا بلافاصله این ایده را رد کردند. ایدهٔ بعدی این بود که به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم شوند تا راه‌حل‌های مختلف را آزمایش کنند که البته مستلزم زمان زیادی بود. سپس کایل پیشنهاد داد که هرم انسانی تشکیل بدهند تا پسرها بتوانند بالای دیوار برسند. به نظر، ایدهٔ معقولی می‌آمد و برایان پسرهای هیکلی‌تر را صدا زد تا پایهٔ هرم را بسازند. سپس وقتی هرم کامل شد، کلینت کنار برایان آمد و پرسید: «برایان، این که چطوری بچه‌هایی که بالای هرم هستند، می‌تونن روی دیوار برسن مشخصه. اما بقیهٔ بچه‌ها چطور باید برسن اون بالا؟»

برایان پرسید: «منظورت چیه؟»

- اگه این نقشه رو اجرا کنیم، چطوری به بچه‌های هیکلی‌تر کمک کنیم که برن روی دیوار؟

برایان گفت: «به نکتۀ خوبی اشاره کردی. دست نگه دارید! باید نقشه

رو اصلاح کنیم.»

غرغرهای بچه‌ها به گوش می‌رسید و تعدادی از آن‌ها می‌گفتند:

«چیزی نمونه بود روی دیوار برسیم...» برایان گفت: «یادتونه؟ هدف اینه

که همه بالای دیوار برسند.»

- منظورت چیه؟ وقتی داد زدی دست نگه دارید، ما داشتیم شروع

می‌کردیم.

کمک کنیم دیگران هم برنده شوند ۷۳

- بزارید درباره‌اش فکر کنیم. اگه ما اون نقشه رو عملی می‌کردیم، کی می‌خواست به بچه‌های بزرگ‌تر کمک کنه که بیان روی دیوار؟ نظری دارید؟

برادی گفت: «آره، بیاین اول به بچه‌های بزرگ‌تر کمک کنیم که برن بالاتر. شاید بتون بعضی از بچه‌ها رو از طرف دیگه دیوار بکشن بالا. بعد بچه‌های کوچک‌تر رو به صورت عمودی می‌فرستیم بالا. تنها چیزی که لازم داریم، اینه که یکی اون بالا برسه. بعد دست‌هاشون رو قلاب می‌کنند و اون یک نفر، بقیه رو می‌کشه بالا.»

برایان گفت: «بنابراین اول یک هرم این‌ور دیوار درست می‌کنیم و بعد یک هرم دیگه اون‌ور می‌سازیم؛ درسته؟»
- آره به نظرم.

- امتحانش می‌کنیم.

ده دقیقه بعدی بسیار پرشور و هیجان بود. تصمیم‌گیری برای این که چطوری چند پسر ۲۵۰ پوندی را روی دیوار برسانند، کار آسانی نبود. پس از چندین تلاش بی‌نتیجه، جیکوب، اولین پسر را بالای دیوار رساندند. او مثل یک لاک‌پشت روی حصار به‌نظر می‌رسید. جیکوب دستپاچه پرسید: «حالا چی کار کنیم؟»

مربی از چند نفر درخواست کرد که سمت دیگه دیوار بروند، شاید جیکوب به کمک نیاز داشته باشد. برایان پرسید: «حالا چی؟»
کلینت شاننه بالا انداخت. مایک که حس کرده بود برایان مطمئن نیست، آمد وسط و گفت: «بسیار خب، دست رو قلاب کن بالای دیوار و به این‌ور آویزون شو. قدّت چقدره؟»
- چی؟ قدمو می‌خوای بدونی؟

- آره.

- نود سانت.

- عالی‌ها! حالا طول دستات رو وقتی درازشون می‌کنی، به قدت اضافه کن. وقتی آویزون شی، فقط چند پا لازم داری تا به زمین برسی.

- جدی؟

- آره، نقشه اینه. حالا از دیوار آویزون شو.

اندی اضافه کرد: «یادت نره سفت بچسبی.»

جیکوب گفت: «قول می‌دم یادم نره.»

در عرض یک دقیقه، جیکوب از سمت دیگر دیوار به زمین رسیده بود. هلهله شادی دیگر اعضای گروه به آسمان رفت. کایل گفت: «بچه‌ها، حواستون رو جمع کنید. هنوز خیلی کار داریم که انجام بدیم. چقدر وقت داریم؟»

جان - وقت‌نگهدار اصلی - گفت: «هجده دقیقه وقت داریم.» برلیان

پرسید: «هیکل بعدی کیه؟» کلینت اضافه کرد: «قد بلندترینشون.»

بن جلو آمد.

- می‌دونی باید چی کار کنی و جیکوب اون‌ور دیوار کمکت می‌کنه.

و بعد در عرض یک دقیقه اون‌ور دیوار کنار جیکوب بود.

- بعدی کیه؟ یک صف درست کنید از بزرگ به کوچک.

شیوه‌ای که به کار گرفته شده بود، بسیار مؤثر بود. پسرها حرکاتی را که جیکوب و بن نشان داده بودند، تکرار کردند. اکثر پسرها فقط چندثانیه نیاز داشتند که از دیوار بالا بروند. در همین زمان، بقیه پسرها در آن سمت دیوار داشتند هرم خود را می‌ساختند تا کمک کنند بقیه پسرها پایین بیایند. وقتی نود ثانیه باقی مانده بود، هنوز دوتا از پسرها پایین

بودند. تیم به کلینت که دستانش را قلاب کرده بود تا او را بالا بکشند، کمک می‌کرد. زمانی که این مرحله از نقشه رو به اتمام بود، تیم فریاد زد: «صبر کنید!» کلینت گفت: «چی؟ وقت داره تموم می‌شه؛ کمک کن.»

تیم گفت: «نه، تو به من کمک کن.» کلینت گفت: «دیوونه شدی؟ برنامه رو عوض نکن؛ الانه که ببازیم.» با نگاهی که به صورت بی حرکت تیم کرد، قانع شد و با بی میلی زیر لب زمزمه کرد: «باشه.»

جایشان را عوض کردند و چون تیم بسیار سبک بود، در چشم برهم‌زدنی روی دیوار قرار گرفت. حالا در بیست ثانیه‌ای که باقی‌مانده بود، کلینت باید عجله می‌کرد؛ می‌پرید و بازوهای کش‌آمدهٔ جمال را که نزدیک‌ترین آدم به زمین بود، می‌گرفت. این استراتژی بدان معنا بود که او باید به بازوهای جمال که نه فوت بالاتر از سطح زمین بود، چنگ می‌انداخت. آیا چنین توانی در پاهایش داشت؟ آیا می‌توانست تمام این کارها را در ثانیه‌های باقیمانده انجام دهد؟ کلینت می‌دانست که فقط برای یک پرش فرصت دارد. حدود بیست فوت عقب رفت و به دیوار خیره شد و پرش خود را تجسم کرد. جان فریاد زد: «بدو پسر، بدو، فقط ده ثانیه زمان داریم.»

کلینت به تاخت رفت و به هوا پرید و مثل بندبازها به بازوان جمال آویخت. جمال او را همزمان با اتمام وقت بالا کشید. دستهٔ پسران آن طرف دیوار فریاد شادی می‌کشیدند. جشنی برپا شد. دیوانگی محض بود. بعد از این که آغوش و شور و شوق و فریادها به اتمام رسید، تام به اعضای گروه گفت: «تبریک می‌گم بچه‌ها. واقعاً تاثیرگذار بود. من این تمرین رو سال‌هاست با تیم‌های مختلف انجام می‌دم و شما اولین گروهی بودید که با اولین تلاش موفق شدید. حالا بشینید تا دربارهٔ اون صحبت کنیم. کی

می‌خواد تعریف کنه که چه اتفاقی افتاد؟»
کایل که در حین آزمایش خیلی صحبت نکرده بود، شروع کرد: «باهم انجامش دادیم.»

تام پرسید: «آره، ولی چرا باهم انجامش دادین؟»
کلینت گفت: «اگه بقیه نبودند، موفق نمی‌شدیم.»
- درسته! ما قادر نخواهیم بود هر روز بدون کمک به بقیه برنده باشیم.
دیگه چه اتفاقی افتاد؟

کریس گفت: «پنج دقیقه اول هیچ برنامه‌ای نداشتیم.»
راج گفت: «البته هیچ رهبری هم نداشتیم. اگه برایان پا جلو نمی‌ذاشت هم هیچ شانس نداشتیم.»

برایان اضافه کرد: «از تون ممنونم، ولی واقعیت اینه که نقشه اولمون جواب نمی‌داد، ولی کلینت متوجه شد و پی من اومد؛ همون جا که گفتم اول بزرگ‌ها. درواقع براساس اطلاعات جدید، تیممون رو عوض کردیم.»
تام پرسید: «خوبه. دیگه چی؟»

روبن اضافه کرد: «ما از نظر فیزیکی به هم کمک کردیم تا کاری رو انجام بدیم که هیچ‌یک به تنهایی از پسش برنمی‌ومدیم؛ درست مثل این که به بچه‌ها کمک کنیم توی فوتبال، یک محدوده حیاتی رو مسدود کنند.»

جیکوب گفت: «شما بچه‌ها از نظر روحی هم خیلی به من کمک کردین. من واقعاً از ارتفاع می‌ترسم. وقتی روی دیوار بودم، فکر کردم دارم می‌میرم. مایک تشویقم کرد. همین که می‌دونستم بچه‌ها اون جان و این که مربی نیروی کمکی فرستاد پشت دیوار، خیلی به من کمک کرد.»
تام تأیید کرد: «تشویق، سلاح قدرتمندیه. بعضی وقت‌ها لازمه خودمون

کمک کنیم دیگران هم برنده شوند ۷۷

رو بالای دیوار ببینیم و البته برای رسیدن بهش، به کمک همدیگه نیاز داریم. دیگه چی؟»

- به نظر نمیاد کسی حرفی برای گفتن داشته باشه، نه؟ بنابراین یک سؤال دیگه دارم: «همدیگرو به چالش کشیدید؟»

لوئیس گفت: «نه راستش. ما هر چیزی رو که برابیان گفت، انجام دادیم.»

برایان اضافه کرد: «خب، مطمئن نیستم این طور باشه. اگرچه کلینت واقعاً خوش صحبتته، ولی وقتی نقشه مون رو زیر سؤال برد، واقعاً منو به چالش کشید.»

کلینت گفت: «وقتی تیم منو به چالش کشید، خیلی خوش صحبت نبود.»

تام پرسید: «تیم، بهمون بگو اون لحظه چی تو ذهنت می گذشت؟»
- خیلی ساده است. فهمیدم که احتمالاً نمی تونم به دست های جمال برسم. کلینت پانزده سانت از من بلندتره. هر چند مطمئن نبودم اون هم برسه، ولی با سی ثانیۀ باقیمونده، نمی تونستیم بگومگو کنیم.

تصمیم رو گرفتم. اون بهترین شانس ما برای موفقیت بود، نه من!
تام گفت: «این مهم ترین چالش بود. می خواستم ببینم این چالش رو انجام می دین یا نه. بسیار خب! برای سومین و آخرین اصل، آماده اید؟ اگه بخوایم هر روز برنده باشیم، باید به سوی توانایی ها قدم برداریم، امتیازها رو مال خود کنیم و به دیگران هم کمک کنیم برنده بشن. شما امروز این کارو انجام دادین و لازمه هر روز این کارو انجام بدید. اگه بخوایم به قابلیت کامل دست پیدا کنیم؛ این که کمک کنیم تا دیگران هم برنده بشن؛ یعنی... چی؟ بگید...»

- تشویق.
- هدایت.
- چالش.
- برنامه.
- آموزش.
- گوش دادن.

تام پرسید: «دیگه چی؟»

بن اضافه کرد: «جشن گرفتن.»

تام تأکید کرد: «قطعاً هیچ وقت فرصت جشن گرفتن رو از دست ندید. در انتهای این فصل، راه‌های بیش‌تری رو برای کمک به برنده شدن دیگران یاد می‌گیریم. مهم‌ترین قسمت این اصل، برای هریک از شما اینه که با این حقیقت آشنا بشید که نمی‌تونیم بدون همدیگه هر روز برنده باشیم؛ دقیقاً مثل همین الان که به تنهایی نمی‌تونستید از دیوار بالا برید؛ شما با هم از پشش براومدید. شما همچنان سهم شخصی خودتون رو دارید؛ ولی هرچه بهتر برای برنده شدن دیگران کمک کنیم، تیم بهتری خواهد بود.»



وقتی کلینت به خانه رسید، خیلی خسته بود و فهمیده بود چقدر انرژی صرف کرده است. راه اتاقش را در پیش گرفت و روی تختش افتاد و به خواب عمیقی فرو رفت. یک ساعت بعد، مگان درحالی که در می‌زد، وارد شد:

- عزیزم، شام می‌خوای؟
- البته مامان. زود میام پایین.

کمک کنیم دیگران هم برنده شوند ۷۹

وقتی به طبقه پایین رفت، مامان و کریستن پشت میز نشسته بودند.

- بابا کجاست؟

- تو راهه. جلسه‌اش دیر تموم شده. روز سوم چطور بود؟

- عالی بود، می‌خوام درباره‌اش با شما و بابا صحبت کنم. می‌شه بزاریم

برای وقتی که برسه خونه؟

- البته!

شام خوبی بود. صحبت‌ها خیلی خوب پیش می‌رفت و آن‌ها دربارهٔ مدرسه، پسرها و برنامهٔ سفر خانوادگی که پیش‌رو داشتند، صحبت کردند. چند دقیقه بعد بلیک وارد شد. مگان با بوسه‌ای برای استقبال بلیک رفت: «به خونه خوش اومدی. یک بشقاب برای تو توی فر هست. کلینت می‌خواد دربارهٔ امروزش صحبت کنه، اما منتظر موند تو هم برسی.» وقتی بلیک سر میز برگشت، کریستن هم تصمیم گرفت بماند و داستان کلینت را بشنود.

بلیک گفت: «ممنون که منتظرم موندی. روزت چطور بود؟»

- خارق‌العاده! اصل سوم رو یادگرفتیم. ولی درمورد مال خودکردن امتیازها، مربی بهمون توضیح نداد، بلکه گذاشت خودمون تجربه‌اش کنیم.

و اتفاقات و تمام تجربیات را برایش تعریف کرد.

کریستن گفت: «جالب بود!»

کلینت گفت: «آره واقعاً.»

بلیک پرسید: «اصل سوم چی بود؟»

کلینت گفت: «کمک کنیم بقیه برنده بشن. راه‌های زیاد مختلفی رو

که بتونیم به هم کمک کنیم، توی اون نیم ساعت تجربه‌اش کردیم. خیلی

هیجان انگیز بود!»

- بزرگ‌ترین درسی که ازش گرفتی، چی بود؟
- آخر جلسه، مربی گفت: «موفقیت بالای ما به‌عنوان یک تیم، با دو عامل اصلی معین می‌شه: ۱. مشارکت فردی و ۲. این که چقدر بتونیم به دیگران کمک کنیم تا برنده بشن.» گفت: «تصمیمات شخصیمون برای رفتن به سوی مهارت و مال خود کردن امتیازها، اساسیه، ولی تا وقتی برای کمک به برنده شدن دیگران مشارکت نکنیم، موفقیت‌هامون محدوده.» گفت: «در مدت زمان طولانی، فرهنگ 'ما' از فرهنگ 'من' پیشی می‌گیره.»
- بلیک غرق در افکار خودش گفت: «این بهترین حلت قدرت یک تیم ممکنه؛ سومین اصل، عامل گمشده در ایجاد فرهنگی باشه که من به شدت دنبالشم؟»
- بابا... با مایی؟
- بله، ببخشید داشتم به ایده «کمک کردن به برنده شدن دیگران» فکر می‌کردم؛ حس بزرگیه! وقتی یک تیم یا سازمان می‌پذیرند که از «من» به «ما» ترقی پیدا کنند و روحیه گروهی داشته باشند، لحظه‌ای که یک فرهنگ کلاً جدید ایجاد می‌شه.
- مگان گفت: «باهات هم عقیده‌ام. وقتی همه در سازمان، مسئولیتی رو برای برنده شدن دیگران می‌پذیرند، همه ویژگی‌های کمک به اون سازمان تغییر می‌کنه و به سمت دیگه‌ای می‌ره.»
- بلیک با تأیید گفت: «آره. این اون چیزی بود که وقتی حواسم این جا نبود، بهش فکر می‌کردم. لازمه فکر کنم که چطور این اصل رو قسمتی از فرهنگ کارم قرار بدم. برنامه بعدیت چیه کلینت؟»

کمک کنیم دیگران هم برنده شوند ۸۱

- فردا روز سنجش آمادگی جسمانیه.
کریستن گفت: «نه! این جالب نیست.»



به جای خود، آماده، حرکت

سه روز اول آزمون بسیار تأمل برانگیز بود؛ اما پسرها می‌دانستند امروز متفاوت خواهد بود. به آن‌ها گفته شد که باید با شانه‌بند و کلاه ایمنی در زمین حاضر شوند. مربی و هشت دستیارش، چیزی شبیه یک لیگ فوتبال حرفه‌ای را که از شش جایگاه تشکیل شده بود، راه‌اندازی کرده بودند.

- عصر به خیر! به روز چهارم خوش اومدید. امروز می‌خوایم سطح تناسب‌اندامتون رو بسنجیم. این هفته به مسائل بسیاری دربارهٔ تناسب‌اندام که یکی از نیازهای شما برای موندن در این تیم هست، اشاره کردم. حالا از همه‌تون می‌خوام که راحت باشید.

امروز به سطوح عالی تناسب‌اندام نیازی نیست. کار ما کمک به شماست که قوی‌تر و سریع‌تر عمل کنید. امروز روز شروع شماست. بیاید با تمرین‌های گرم کردن شروع کنیم. توی خطوط ده، بیست، سی، چهل و پنجاه یارد، صف‌های ده نفره ببندید. حجم زیادی از بی‌نظمی در پی تلاش بچه‌ها برای پیدا کردن جایی که باید بایستند، پیش آمد؛ ولی کمک‌مربی‌ها با قراردادن تعدادی از بچه‌ها سر جای خودشان، به این وضعیت خاتمه دادند.

- بسیار خوب. نگاهی به اطرافتون بندازید تا ببینید کجای زمین قرار گرفتید و چه کسانی دوروبرتون هستند. دفعه بعد که می‌گم «گرم کردن»، نباید پیدا کردن جاتون به همین صورت که الآن هستین، بیش از بیست ثانیه طول بکشه. یک چیز دیگه: ما توی زمین می‌دویم؛ راه نمی‌رییم.

تمرین جدی تیم، حدود پانزده دقیقه به طول انجامید. برای برخی بچه‌ها طاقت‌فرساترین تمرینی بود که تاکنون انجام داده بودند. مربی گفت: «حالا می‌خوایم کمی بدویم. با یک مایل شروع می‌کنیم. بنابراین سرعت رو کنترل کنید و خیلی تند ندوید. همه به جای خود! برای اون‌هایی که نمی‌دونند یا فراموش کردند، امروز دور چهارمه. به جای خود، آماده، حرکت!»

چند دقیقه بعدی، همان‌طور که به کمک مربی‌ها گفته شده بود، چالش بزرگی بود. تعدادی از بازیکنان یک مایل را در زمانی حیرت‌انگیز به پایان رساندند؛ کم‌تر از شش دقیقه. تعداد بسیاری در زمانی تقریباً دوبرابر، مسافت را به اتمام رساندند و بقیه تا خط پایان فقط راه رفتند. جیکوب، آخرین نفر بود و زمانش از بیست دقیقه گذشته بود.

سپس پسرها در شش گروه قرار گرفتند که برای هر گروه یک ایستگاه که یک مربی آن را کنترل می‌کرد، مشخص شده بود. امتحان شامل: فاصله چهل یارد، پرش عمودی، پرش از روی تخته، پرس سینه، میدان موانع و تست سرعت عمل بود. وقتی سوت به صدا درآمد، آن‌ها باید به ایستگاه بعدی می‌رفتند که این حدود یک ساعت به طول انجامید.

- بسیار خوب. خسته نباشید بچه‌ها. وقت سرد کردنه. همه به جای خود! بعضی از بچه‌ها می‌دویدند و برخی شروع به راه رفتن کردند. مربی

فریاد زد: «ما توی زمین راه نمی‌رییم؛ می‌دوییم.»

پسرها به سرعت تغییر رویه دادند و شروع به دویدن در مسیر خود کردند.

- یک مایل دیگه و بعدش به سمت حمام. تا وقتی که همه تموم نکردند، هیچ‌کس زمین رو ترک نمی‌کنه. به جای خود، آماده، حرکت! پسرها مثل یک موج آرام، در مسیر به حرکت درآمدند. بعد از این که تعدادی از پسرها مسیر را به پایان رساندند، برگشتند و بقیه را تشویق کردند. همه غیر از جیکوب، مسیر را به پایان رسانده بودند؛ بنابراین برایان و کلینت سراغش رفتند و تا خط پایان او را همراهی کردند و بقیه هم آن‌ها را تشویق می‌کردند.

- روز خیلی خوبی بود. بچه‌ها تکلیفتون اینه که اسم دوتا از پسرهایی رو که دوست دارید کاپیتان تیم باشند، برای من ایمیل کنید. بدوید سمت حمام.

همه پسرها باهم از زمین خارج شدند. حتی جیکوب هم قادر بود که سست و بی‌حال به سمت اتاق رختکن بدود و مربی‌ها می‌دانستند که این نشانه خوبی است.



در خانه، کلینت درباره آن روز با مادرش صحبت کرد. وقتی بلیک به خانه برگشت، تمام داستان را شنید و گفت: «چه جالب!»

کلینت گفت: «آره، ترکوندیم.»

- چرا به نظرت هیجان‌انگیز بود؟

- شاید چون باهم از پشش براومدیم. اشتباه نکنید! خیلی سخت بود؛ ولی سختی خوبی بود. منظورم رو می‌فهمید؟

- آره. مرحله بعدی چیه؟
- فردا روز آخر آزمونه. فکر می‌کنم باید با مربی هامون کار کنیم. قدم بعدی تو چیه بابا؟ می‌دونم خیلی فکرت مشغول اینه که چطور اینا رو توی کارت به کار ببری.
- دقیقاً. ممنون که گفتی توی فکرت چی می‌گذره. واقعاً فکر می‌کنم تام درباره این که «هر روز برنده بشیم»، چه ایده بزرگی داره؟ و برای جواب به این سؤال هنوز مطمئن نیستیم. روز دوشنبه با اشلی قرار ملاقات دارم.



کلینت فکر می‌کرد روز پنجم آزمون باید خیلی جذاب باشد؛ همان‌طور که روز اول درباره فوتبال فکر می‌کرد. او و چند نفر از بچه‌ها با جیک - که مربی تخصصی ضربه آزاد (هم برای پرتاب و هم برای دریافت)، امتیازهای اضافه و گل‌های داخل زمین بود - ملاقات کردند. تعداد اعضای گروهی که با جیک دیدار کردند، بسیار اندک بود؛ چون بیش‌تر بچه‌هایی که در این تیم بازی می‌کردند، در خط دفاع و حمله بودند. او برای انتخاب شوت‌زن‌ها، ضربه‌های هریک از بازیکنان را نگاه می‌کرد و همان‌جا دستوراتی می‌داد. عجیب نبود که روی مفهوم قابلیت پافشاری کند. دستورهایی به کلینت داد: «محکم، بدون خطا، دوباره» و از او می‌خواست دوباره ضربه بزند.

بعد از حدود نود دقیقه تمرین، تعلیم، نمایش حرکات و تأیید، جیک در سوتش دمید و پسرها به سمت پنجاه یارد دویدند، نه این‌که راه بروند. تام به پسرها گفت: «بچه‌ها ممنون برای این یک هفته بی‌نظیر. من واقعاً با تمرکز، ممارست و مشارکت شما تشویق شدم. می‌خوام این آزمون

رو با مرور هر آنچه شما برای حضور در این تیم، مشارکت کردید، به پایان برسونم. ما نمی‌خواهیم فقط در روز مسابقه برنده باشیم؛ درحقیقت به‌نظرم غیرممکنه. آنچه برای موفقیت مداوم نیاز داریم، نگرش متفاوته. ما در روز مسابقه برنده خواهیم شد، چون هر روز برنده‌ایم. بهتره یادآوری کنم که چطور این کار رو انجام بدید.

باید سه اصلی رو که در این هفته درباره‌اش صحبت کردیم، به‌کار ببندید: اول این‌که، تصمیم بگیرید به سمت مهارت قدم بردارید. اینو من، مادرتون یا حتی بهترین دوستتون نمی‌تونیم براتون انجام بدیم. ما می‌تونیم شما رو تشویق کنیم و حتی به چالش بکشیم، ولی اگه می‌خواید بهترین باشید، باید خودتون تصمیم بگیرید. ما نمی‌تونیم خوب باشیم، مگه این‌که تو، برایان، راج، بن، کلینت و همه‌ شما، صادقانه تصمیم بگیرید که به سوی مهارت گام بردارید.

سپس، اگه می‌خواید توی این تیم باشید، باید امتیازها رو مال خود کنید. مراقب امتیازها باشید، اون‌ها را بهتر کنید و وقتی پیشرفت می‌کنید، با دوستانتون جشن بگیرید. این هم کار خود شماست. مربی‌ها تمام تلاششون رو می‌کنن تا شرایط رو برای موفقیت شما فراهم کنند، اما اگه تمام امتیازها رو هم مال خود کنید، تیم و مهم‌تر از اون، خود شما، هیچ‌وقت به حداکثر قابلیت خودتون دست پیدا نمی‌کنید.

و درنهایت، گروه! اگه شما این اصل رو از ته دل نپذیرید و به دیگران برای برنده‌شدن کمک نکنید، راه برگشتی ندارید. این اصله که به تلاش‌های ما نیروی افزون می‌بخشه. حمایتی که شما از همدیگه می‌کنید، درنهایت شما رو متمایز می‌کنه. تشویق، چالش و مسئولیت، راه رو برای شما باز می‌کنه. ما بدون یکدیگر برنده نخواهیم شد.

و صحبت نهایی: اگه فکر می‌کنید فوتبال همین‌هاست، سخت در اشتباهید. من به‌عنوان یک انسان، مراقب تک‌تک شما هستم و می‌خوام که هر روز باقیماندهٔ زندگیتون رو برنده باشید و البته که قراره مسابقات زیادی رو ببریم. همه جمع شیدا!

پسرها دور مربی جمع شدند...

او با صدایی رسا گفت: «همه با هم، با شماره سه: هر روز برنده

می‌شیم... یک... دو... سه!»

همهٔ اعضای تیم یکصدا فریاد زدند: «هر روز برنده می‌شیم.»

مربی جیک در سوتش دمید و گفت: «آقایون، دو مایل می‌دویم و

سپس پیش به سوی حمام.»

بچه‌ها بدون هیچ غرغری به سمت مسیر دویدند. این بار هیچ‌کس جلو

نزد و همه با سرعت جیک می‌دویدند. شاید این، لحظه‌ای بود که آن‌ها به

تیم تبدیل شدند.



وقتی کلینت به خانه رسید، مادرش به استقبالش رفت و پرسید: «توی

تیم پذیرفته شدی؟»

- نمی‌دونم. فکر می‌کنم. مربی هیچ‌وقت نمی‌گه برنامهٔ بعدیش چیه. باید

به چندتا از بچه‌ها پیام بدم، ببینم اونا می‌دوون اوضاع از چه قراره یا

نه.

- فردا برنامهٔ خاصی داری؟

- فکر می‌کنم تا دیروقت بخوابم و بعدش برم دو.

- واقعاً؟ از کی دونده شدی؟

کلینت با لبخند گفت: «از وقتی مربی خواسته همه‌مون دونده بشیم.»



صبح روز بعد، با این که کلینت می‌خواست تا دیروقت بخوابد، تلفنش ساعت هفت و پنج دقیقه صبح زنگ خورد؛ زیر لب گفت: «سلام.»
واقعاً قادر نبود صدای خواب‌آلودش را پنهان کند.

- سلام پسر. جیکوب هستم.

- سر صبح روز تعطیل، بیدار، چی کار می‌کنی؟

- مربی اومد این جا.

- واقعاً؟ چرا؟ چی گفت؟ چرا به من زنگ زدی؟

- گفت که من توی تیم پذیرفته شدم و یک پیراهن که اسمم روش نوشته شده، بهم داد. خواستم ازت تشکر کنم.

- چرا از من؟

- آگه روز چهارم بهم کمک نمی‌کردی، نمی‌تونستم مایل آخر رو به پایان برسونم. لازم بود ازت تشکر کنم.

- بسیار خب. بهت تبریک می‌گم. دوشنبه می‌بینمت.

- راستی! امروز برای دو می‌ری؟

- توأم می‌خوای بدویی؟ جدی؟

جیکوب گفت: «فکر کنم لازمه. تو این طور فکر نمی‌کنی؟»

- آره. البته! ظهر توی مسیر مسابقه می‌بینمت.

کلینت قصد داشت بیش‌تر بخوابد، اما نتوانست. بیدار بود و به این فکر می‌کرد که آیا او هم در تیم پذیرفته شده است یا نه! نگرانی کلینت وقتی بیش‌تر شد که چندین پیام و تماس از طرف بچه‌ها دریافت کرد و متوجه شد که مربی به دیدارشان رفته است. برای تک‌تک آن‌ها واقعاً خوشحال بود، اما اضطرابش کماکان بالا می‌رفت.

- او همان‌طور که قول داده بود، به مسیر مسابقه رفت.
- جیکوب گفت: «ممنون که اومدی.»
- خواهش می‌کنم. قبلاً به مامان گفته بودم که برای دو می‌رم.
 - خبری از مربی نشد؟
 - هنوز که نه.
 - قسم می‌خورم که تو هم توی تیم پذیرفته شدی.
 - می‌دونی؟ من قبلاً هیچ‌وقت فوتبال بازی نکردم.
 - گفته بودی. ولی فکر نمی‌کنم برای مربی مشکلی باشه. بیش‌تر از این‌ها حواسش جمعه. اون بیش‌تر به شخصیت، قدرت و آرمان‌ها نگاه می‌کنه. خودت هم اینو می‌دونی.
 - کلینت گفت: «ممنونم. بریم بدوییم.»
 - جیکوب با لبخند گفت: «به نظرم اول باید راه بریم... گرم کردن.»
 - البته!
- دو دوست جدید، شروع به راه‌رفتن و دویدن کردند و در یک ساعت بعدی، بیش‌تر شامل راه‌رفتن بود. آن‌ها دربارهٔ سه اصل صحبت کردند و این‌که چطور می‌توانند آن‌ها را خارج از فوتبال و در زندگی به کار ببرند.
- کلینت گفت: «ممنون رفیق. عالی بود. ممنون برای پیشنهادت. من باید برگردم خونه.»
- موافقم. وقتی مربی میاد، باید خونه باشی.
 - آره. منتظرش می‌مونم.
- کلینت به خانه رفت و سعی کرد کمی درس بخواند، اما نتوانست. سپس سعی کرد کمی بخوابد، اما نتوانست. همچنان به هفتهٔ پرهیجانی که گذرانده بود، فکر می‌کرد و به این‌که چقدر دلش می‌خواست به تیم

به جای خود، آماده، حرکت ۹۱

ملحق شود. سرانجام وقت شام رسید. کلینت به طبقه پایین رفت، اما نتوانست چیزی بخورد.

مگان پرسید: «حالت خوبه؟ تب داری؟»

کلینت متعجب بود که مادرش همیشه می پرسد که آیا او تب دارد یا نه!

- نه خوبم. فقط گشتم نیست.

سپس به اتاقش برگشت و سعی کرد کار خلاقانه‌ای انجام دهد. او درگیر نظرات مربی درباره این بود که چطور او و بقیه می توانستند از تجربه هر روز برنده شدن استفاده کنند. گفتگویش با جیکوب، داستان را برایش جذاب تر کرده بود. بنابراین تصمیم گرفت قسمت‌هایی از چیزهایی را که درباره اش حرف زده بودند، بنویسد. اما قبل از نوشتن اولین ایده، به خواب رفت. بی‌ثباتی روزی که گذشت، تأثیرش را گذاشته بود.

ناگهان با صدای زنگ در بیدار شد. ساعت ده بود. پدر صدایش کرد:

«کلینت، مربی اومده.»

کلینت پله‌ها را دوتا یکی به طرف طبقه پایین طی کرد و همان‌طور که نمی توانست هیجانش را کنترل کند، گفت: «مربی، خیلی خوشحالم که می بینمت.»

- ببخشید که دیر وقت اومدم. گفتم یه سری بزنم و پذیرفته شدن رو در تیم تبریک بگم.

سپس پیراهنی را که نام کلینت پشتش نوشته شده بود، به دست او داد.

- بازم عذرخواهی می کنم که دیر اومدم. می خواستم خودم این پیراهن رو به دستت برسونم و البته دلیل دیگه‌ای هم دارم که تو آخرین نفری

هستی که به دیدنش اوادم.

کلینت همان طور که پیراهن را در دست داشت، آن را برگرداند و به ستاره‌ای که جلوی شانه، سمت چپ شماره پیراهن نقش بسته بود، نگاه کرد.

- این چیه؟

- این همون چیزیه که می‌خوام درباره‌اش صحبت کنم. اعضای تیم به توبه‌عنوان یکی از دو کاپیتان رأی دادند و از اون جایی که به نظرم من و تو عقیده یکسانی داریم که به‌عنوان رهبر گروه، بقیه اعضا رو جلوتر از خودمون قرار بدیم، می‌دونستم دلت می‌خواد آخرین نفری باشی که به دیدنش می‌رم.

زبان کلینت بند آمده بود: «نمی‌دونم چی بگم. ممنونم.»
مگان با وجود این که به خود می‌بالید، شروع به گریه کرد.
کلینت گفت: «مامان، قرار نیست جنگ برم.»
همه خندیدند.

بلیک پرسید: «میای یک فنجون قهوه دور هم بخوریم؟»

- نه دیروخته، همسرم منتظرمه؛ ولی مشتاق دیدارت هستم. به نظرم برای شنبه هفته آینده یک برنامه بذاریم.

- حتماً. منتظر تیمم.

- کلینت، ممنون که قبول کردی کاپیتان تیم باشی. خیلی خوشحالم که توی تیم هستی. دوشنبه می‌بینمت.

مردها باهم دست دادند. هرچند تصور این که این رفاقت جدید چه

تأثیری در زندگی آینده آن‌ها می‌گذارد، دشوار بود.



مدیران مورد نیاز

بلیک بیش از هر زمان دیگری متقاعد شده بود که عملکرد کل تیمش بهتر شود. او اطمینان داشت ایده‌هایی که تام به کلینت می‌آموخت، می‌تواند تأثیر بسزایی در تیم سازمانی‌اش داشته باشد. او از اشلی خواسته بود که یک جلسه هفتگی برای بحث در مورد برنامه‌های آینده تعیین کند.

- صبح به‌خیر اشلی. کنفرانس چطور بود؟

- عالی! آخر هفته تو چطور بود؟

- اتفاقات هفته گذشته رو باور نمی‌کنی!

بلیک ادامه داد و به اشلی درباره تمرین‌های کلینت گفت.

- این واقعاً جهت‌گیری اصول عملکرد بود...

بلیک صحبت‌های اشلی در مورد عملکرد تام را قطع کرد. او

می‌خواست ابتدا افکارش را بشنود. بلیک پرسید: «بعداً می‌تونم در مورد

همه این‌ها بیش‌تر بگم. پیشنهاد تو چیه؟»

- تیم من باید در عرض یکی دو هفته، پیش‌نویس اولیه رو داشته باشه.

- پس بیا نگاهی بندازیم به چیزی که تو داری، حتی به‌صورت

پیش‌نویس. صبح دوشنبه هفته بعد انجامش بدیم؟

- بله. البته ممکنه هنوز هم سخت باشه.

- مشکلی نیست.

- علاقه‌مندم در مورد روش مربی شما در خصوص عملکرد بیش‌تر بدونم. برخی از بهترین روش‌های جهانی برای عملکرد، از دنیای ورزش ناشی می‌شه.

- هفته آینده که با هم دیدار کردیم، می‌تونید تفکر فعلیتون رو به‌اشتراک بذارید. منم آماده‌ام برای به‌اشتراک گذاشتن چیزهایی که از تام آموختم.

- قبول.



هفته بعد، کلینت به یادگیری بازی پازدن ادامه داد. سال‌های فوتبالش برای او خوش‌شانسی آورده بود.

صبح شنبه، بلیک رفت با تام صبحانه بخورد.

تام پرسید: «هفته گذشته چطور بود؟»

بلیک گفت: «شما با اون پیراهن ورزشی، خیلی خوش درخشیدید!»

- شما یک جوان شگفت‌انگیز رو بزرگ کردید و رهبری‌اش خیلی قویه. تیم فوراً متوجه این موضوع شده. من به کلینت نگفتم، اما همه بچه‌ها، جز یکی، به اون به‌عنوان کاپیتان رأی دادند.

- همه جز یکی؟

تام پوزخندی زد: «بله، فرض می‌کنم اون به خودش رأی نداده.»

تام گفت: «از شما و مگان متشکریم که رفتارهای مناسبی رو برای

کلینت الگو قرار دادید.»

- متشکرم. من فقط سعی کردم چیزی رو که پدرم به من آموخت، برای پسرم الگو کنم.

تام گفت: «منم در همون مکان زندگی می‌کنم.»

- حال پدرت چطوره؟

- ضعیف‌تر شده.

تام که می‌خواست موضوع را تغییر دهد، گفت: «امروز چه خدمتی از

من ساخته است؟ فکر می‌کنم شما خواهان این جلسه بودید.»

- آره، من این کار رو کردم. من هر شب با کلینت در مورد اصول اساسی

شما صحبت می‌کنم. دوست دارم آنچه رو که آموختم، مرور کنم و

چند سؤال دیگه بپرسم.

- بپرسید.

بلیک به سرعت مطالبی را که از کلینت یاد گرفته بود، به همراه

تعریف دقیقی برای هر اصل مرور کرد.

- حالا من چطورم؟

تام گفت: «تا این‌جا خوب بودی.»

بلیک پرسید: «کدومیک از اصول اساسی بیش‌تر چالش‌برانگیزه.»

تام اصرار کرد: «همه‌اون‌ها. اما من می‌تونم پاسخی به شما بدم. اولین

پاسخ، دشوارترین مشکله.»

- می‌تونید جزئیات بیش‌تری ارائه بدین؟

- حتماً. همه‌ما، رهبران و بازیکنان، باید تصمیم بگیریم. آیا دنبال

تسلط خواهیم بود یا چیز کم‌تری؟ مهارت در تئوری خیلی عالی به‌نظر

می‌رسه، اما در عمل به زمان زیادی نیاز داریم تا بهش برسیم.

- چرا شما از اصطلاح صداقت در این زمینه استفاده می‌کنید؟

- زندگی همراه با اعتقادات و ارزش‌های گفته‌شده برای من مصداق

صداقته. آیا عمل من مطابق با حرف منه؟ آیا عملکردهای من با

کلمات من همسوست؟ آیا زندگی من ارزش‌های منو تأیید می‌کند؟ این کلاً به معنای صداقته.

من معتقدم که صداقت در تمام لحظات بسیار مهمه. بدون اون، تمام کارهای شما بی‌معنیه. اگه من در طول سال‌های زیاد به‌عنوان یک رهبر چیزی یاد گرفتم، به خاطر اینه که: من بزرگ‌ترین مانع موفقیت خودم هستم - نه تیم من، نه منابعم، نه جغرافیای اطرافم و نه رقابتم. به‌راستی، می‌دونید که رقیب واقعی من کیه؟

- او... بقیهٔ دبیرستان‌های ایالت ما؟

- نه. تکبر و خودشیفتگی، دشمنان من هستند. باید هر روز اون‌ها رو شکست بدم تا بتونم به تیم خودم شانس پیروزی بدم.

تکبر و خودشیفتگی، دشمنان من هستند.

بلیک گفت: «خیلی کارهای دیگه باید انجام بدم.»

تام گفت: «روی همون کاری که هرگز تمومش نمی‌کنی، بمون.»

بلیک پرسید: «من واقعاً به نقش مربیان علاقه‌مندم. من دنبال همسان‌پنداری مربیان با مدیرانم. مربیان شما چه کاری انجام می‌دن که به بچه‌ها کمک می‌کنه هر روز برنده بشن؟»

تام خندید: «اون‌ها خیلی کار می‌کنند! ممکنه دنیا، اون‌ها رو مربی بخونه، اما بچه‌های من رهبران و همون‌طور که می‌دونید، رهبری کار واقعیه.»

- من اینو می‌دونم، اما براساس چیزی که لحظات پیش گفتیم، من تعجب می‌کنم که آیا رهبران من، از جمله خودم، آنچه رو که باید انجام بدیم، انجام می‌دن؟ ما بی‌شک در سطوحی که برای اون

رؤیابپردازی می‌کنیم، تلاش نمی‌کنیم. آیا رفتارهای رهبری خاصی دربارهٔ تلاش یاد گرفتید که تفاوت زیادی ایجاد کند؟
- خب، بله؛ سه مورد وجود دارد و هرکدام از آنها با یکی از مبانی اساسی مطابقت دارد. بذارید اون رو برای شما ترسیم کنم.
تام دستمالش را گرفت و همان‌طور که هر رفتاری را توصیف می‌کرد، شروع به نوشتن می‌کرد. او دو ستون را ترسیم کرد؛ یکی با عنوان «همه» و دیگری «رهبران».

در زیر ستون «همه»، سه اصل نوشت: «خب، بیاید با حفظ مهارت تسلط شروع کنیم. من فکر می‌کنم شما معنی اون رو می‌فهمید، اما فراموش نکنید، من این ستون رو برچسب زدم.
«همه»؛ بنابراین برای مربیان نیز اعمال می‌شه. با این حال، رهبران در این‌جا مسئولیت‌های اضافی دارند.
بله، ما دنبال مهارت هستیم، اما باید دنبال مهارت در زندگی هم باشیم.»

بلیک گفت: «من متوجه نشدم.»

تام گفت: «بسیاری از مربیان فوتبال فقط فوتبالیست تربیت می‌کنند.»
- اوه، خب، این چه مشکلی دارد؟
- در واقع هیچ چیز. این فقط یک فرصت واقعی برای ما ایجاد می‌کنه. به بیان ساده، ما می‌خوایم چیزهای بیش‌تری به بچه‌ها بیاموزیم تا این‌که چگونه در بازی‌های فوتبال برنده بشیم - ما می‌خوایم به اون‌ها یاد بدیم که چگونه در زندگی پیروز بشن - به همین دلیل، ما مربی زندگی هستیم.

بلیک گفت: «یک مثال بزنید.»

- من برای شما چندتا مثال می‌زنم. ما می‌خوایم به اون‌ها یاد بدیم که راهنمایی کنند، یاد بگیرند و میراث خودشون رو به جا بذارند.
- میراث؟ اون‌ها فقط بچه هستند.
- تصور کنید شهرت مثل میراثه. ما از هر بازیکنی می‌خوایم تصمیم بگیره که: «می‌خوای با چه چیزی شناخته بشی؟» سپس می‌پرسیم: «چه چیزی باید تغییر کنه تا خواسته شما به واقعیت تبدیل بشه؟»
- بلیک لبخند زد: «دیگه چی؟ گویا این کافی نیست.»
- ما همچنین می‌خوایم اخلاق حرفه‌ای اون‌ها رو بهبود ببخشیم تا بهشون کمک کنیم از اوقات سخت زندگی عبور کنند. خلاصه این‌که ما می‌خوایم کمکشون کنیم شخصیت قدرتمندی بسازند که برای همیشه در خدمت اون‌ها باشه.
- بلیک به‌طور خلاصه گفت: «اساساً شما می‌خواید به اون‌ها کمک کنید تا افراد بهتری بشن.»
- دقیقاً. فرض ما ساده است: «افراد بهتر، بازیکنان بهتری می‌سازند.»
- چرا همه این کارها رو انجام می‌دی؟ به نظر می‌رسه فقط مربیگری فوتبال برای یکسری از بچه‌ها به اندازه کافی سخت باشه.
- خب، برای من، این کار یعنی کار درست انجام‌دادن. اگه تمام کارم این باشه که فقط در بازی‌های فوتبال پیروز بشم، مطمئن نیستم که این کار چقدر رضایت‌بخش خواهد بود.
- جدی؟ شما پانزده عنوان قهرمانی ایالت رو به‌دست آوردید؛ یعنی می‌گین این رضایت‌بخش نیست؟
- ما در بعضی از بازی‌ها برنده شدیم، اما آیا رضایت‌بخشه؟ مطمئن نیستم. من به شما می‌گم که از چه چیزی سپاسگزارم. من فرصت‌های

بسیاری برای تأثیرگذاری بر چندین هزار جوان در طول دوران فوتبالم داشتیم؛ جوانانی مثل کلینت. اما حواستون باشه، فکر نکنید من فقط کارهای خوبی انجام می‌دم، من کاملاً از تأثیر مثبتی که این مربیگری برای زندگی در برنامه فوتبال ما داره، آگاهم. این رویکرد اعتماد، احترام، تعامل و تلاش اضافی رو ایجاد می‌کنه. هرچه بیش‌تر به زندگی بازیکنان اهمیت بدیم، بیش‌تر به برنامه فوتبال ما اهمیت می‌دن.

بلیک درحالی که سرش را می‌خاراند، گفت: «خب، من واقعاً می‌خوام به این فکر کنم که این ایده چگونه ممکنه در تیم من کارساز باشه. آیا می‌تونیم درمورد این که مربیان شما چه کار می‌کنند تا اصل شماره دو تحقق پیدا کنه، صحبت کنیم؟»

- بله. همون طور که می‌دونید، ما از همه خواستیم که براساس توانشون، امتیازها رو تصاحب کنند. اما رهبران نقش دیگه‌ای دارند: «تمرکز بر روند.»

بلیک به آرامی گفت: «باشه... بیش‌تر بگو.»
تام گفت: «این چیزیه که من درمورد سازمان شما می‌دونم. آنچه امروز انجام می‌دین، خوبه.»
بلیک پرسید: «یعنی چه؟»

- نتایج خوب یا بد، فقط اتفاق نمی‌افته؛ نتیجه، خروجی یک فراینده. اگه مراحل شکست‌خورده رو تولید کنید، این بازتاب مستقیم روند شکست‌خورده است. اگه فرایند رو تغییر بدین، نتیجه رو هم می‌تونین تغییر بدین. وقتی نتیجه طبق سلیقه شما نیست، پس یک رهبر باید فرایند و سیستم‌هایی رو که شما در اختیار دارید، ارزیابی کنه تا علت

اصلی مشکل رو شناسایی کنه.

اگه یک بازیکن به طور مداوم نتونه خوب دفاع کنه، باید بپرسیم کجای روند دچار مشکل شده؟ شاید این بازیکن برای این نقش مناسب نباشه یا مشکلات دیگه‌ای در سیستم آموزشی، مربیگری، شرایط، اندازه‌گیری یا ترکیب همه این‌ها باشه.

بلیک پرسید: «اگه بازیکن سعی خودش رو نکرده باشه، چی؟»

- سؤال خوبیه. شاید اون مناسب تیم نباشه که مربوط به روند انتخاب ماست. شاید اون نمی‌فهمه که ازش چه انتظاری می‌ره. شاید معنای مهارت تسلط رو اشتباه فهمیده باشه. شاید خسته شده باشه و... بنابراین این امر می‌تونه سؤالاتی درمورد روند مراحل ما ایجاد کنه. همه این‌ها مسائل مربوط به فرایند کاره. مربی باید بفهمه چه اشتباهی انجام شده تا به کسی اجازه داده بشه که با خونسردی کار خودش رو انجام بده.

بلیک گفت: «بنابراین حدس می‌زنم که شما باید روند کار رو حل

کنید.»

- گاهی اوقات، نه همیشه.

- چرا؟

- گاهی اوقات روند ایراد نداره. هرازگاهی، متوجه می‌شیم که این روند ثابت، اما طبق دستورالعمل دنبالش نکردیم. چند سال پیش، یک مربی جدید داشتیم که قبل از ورزش، کل تمرین‌های آمادگی رو انجام نمی‌داد. در اون روز، بخشی از بازیکنان مصدوم شدند، زیرا او راه میانبری رو رفت و روند رو دنبال نکرد.

- آیا میانبرها رایجند؟

تام لبخند زد و گفت: «نه، روند بی دلیل نیست و باعث ثبات می‌شه.»
- می‌ترسم به اندازه کافی درباره فرایند کار فکر نکنیم. احساس شکست می‌کنم. چیزهایی که اتفاق می‌افته، روند واقعی نیست.
- درسته. اگه چیزی عامل مهمی در موفقیت شماست، باید فرایندی داشته باشه.

بلیک چند یادداشت نوشت و سپس پرسید: «می‌تونیم یک دقیقه به عقب برگردیم؟»
- حتماً.

- چند امتیاز مربوط به گذشته است و چند تا درمورد آینده؟
- این سؤال مهمیه! ما می‌خوایم از گذشته یاد بگیریم، اما نمی‌خوایم در گذشته زندگی کنیم. وقتی همه ما امتیاز داریم، همیشه شکاف‌ها یا فرصت‌هایی برای پیشرفت خواهیم داشت. این همان چیزیه که ما دنبالش هستیم! مریبان ما به‌طور خاص وظیفه شناسایی و رفع شکاف‌های مهم رو دارند. اگه رهبران مراقب نباشند، امتیاز چیزی جز شرح گذشته نخواهد بود. ما مورخ نمی‌خوایم - ما تاریخ‌ساز می‌خوایم.
- امتیازها از کجا میان؟

- گاهی اوقات مریبان معیارها رو ارئه می‌دن. به‌عنوان نمونه، کمک‌مربی امتیاز اصلی و کارت امتیازی روزانه رو برای بازیکنان خط براساس عملکرد اون‌ها فراهم می‌کنه. در دیگر مواقع، مریبان به بازیکنان کمک می‌کنند تا معیارهاشون رو تعیین کنند - معمولاً ما از یک ترکیب استفاده می‌کنیم: معیارهای ایجادشده از طریق مربی و بازیکن برای هر موقعیت. نکته اصلی این‌جاست: «امتیازها همیشه یک داستان رو بیان می‌کنند.» مربی درنهایت مسئول کمک به بازیکن برای نوشتن

یک داستان بهتره.

بلیک گفت: «باشه، متشکرم. بریم قسمت بعدی. سومین رفتار رهبری باید در ارتباط با این باشه که کمک کنه دیگران پیروز بشن.»

- شما درست می‌گین و راه‌های بی‌شماری وجود داره که یک رهبر بتونه به دیگران کمک کنه تا پیروز بشن. اما همون‌طور که به اجرا مربوط می‌شه، فعالیتی که در بالای لیست من قرار داره، ارتباط خستگی‌ناپذیره.

- من می‌دونم منظورت چیه... اما این به چه معناست؟
بلیک با توجه به چیزهایی که قبلاً یاد گرفته بود، پرسید: «منظورت روزانه است؟»

- اوه، نه! خیلی بیش‌تر؛ این که هر ساعت به چندین مسئله فکر کنید.

- شوخی می‌کنید، درسته؟

- مسلماً نه، اگه بخوایم در زمینهٔ تدوین اصول موفقیت‌آمیز موفق باشیم، باید درمورد عملکرد بدون وقفه صحبت کنیم. ما در کار اجرا هستیم؛ بنابراین وقتی که بهتر از تیم دیگه اجرا کنیم، برنده می‌شیم. واقعاً به همین سادگیه. ممکنه شنیده باشید: چالش اینه که چیز اصلی رو اصلی نگه دارید.

بلیک گفت: «من نگه می‌دارم.»

- مهم‌ترین چیز اجراست. کنفرانس‌های مختلف درمورد بازیکنان جدید، تمرین با وزنه، نیازهای غذایی، خواب، برنامه‌های تهاجمی جدید، تغییرات دفاعی، یا کفش‌هایی که این آخر هفته در باران می‌پوشیم، باید به ما در بهبود اجرا کمک کنند.

بلیک پرسید: «واقعاً خستگی‌ناپذیر یعنی ثبات؟»

- بله و بیش تر.
- چی از ثبات بیش تره؟
- ارتباط، اکسیژن اجراست. بنابراین این پیام باید در همه جا باشه. می تونید اون رو روی دیوارها نقاشی کنید، روی بطری های آب و پیراهن های ما چاپ کنید. ما برچسب های کوچک «هر روز برنده شوید» رو برای اجرای عالی به بازیکنان می دیم. ما یک تابلوی اعلانات اعم از دیجیتال و قدیمی برای جشن گرفتن پیروزی های فردی و تیمی خواهیم داشت. ما یک خبرنگار «هر روز بنده شوید» داریم. ما حتی به بازیکنان برنامه ای دادیم تا پیشرفت و بردهای شخصی خودشون رو ثبت کند.

- می دونم. کلینت اون رو به من نشون داد. باور نکردنیه!
بلیک، متعجب از سطح توجه تام، گفت: «باز هم می تونی به من بگی که چرا همه این کارها رو می کنی؟»

- ارتباطات باعث ایجاد تمرکز می شه و تمرکز برای عملکرد نخبگان ضروریه.

بلیک آخرین باری را که برای ایجاد تمرکز پیام فرستاده بود، به خاطر آورد؛ بیانیه مطبوعاتی حاوی عذرخواهی برای معضل اخیر شرکت.

- آیا توصیه دیگه ای برای ارتباطات وجود داره که باید در موردش بدونم؟
- بی شک خیلی بیش تره. در هر جلسه از افرادی که در انجام یک یا چند اصل بهتر از بقیه بودند، قدردانی می شه.

- هر جلسه؟

- صد در صد.

- سخته؟

تام خندید: «نه، آگه هر روز برنده باشی. ما هر روز چندین نمونه داریم و این یکی از موارد موردعلاقه منه...»
تام سکه‌ای به اندازه یک دلار نقره‌ای از جیبش بیرون کشید و آن را به بلیک داد.

- این چیه؟

- این یک سکه چالشه. برای هر یک از اعضای تیم و کادر پشتیبانی یکی ساختم.

- این ایده از کجا اومده؟

وقتی تام سکه را توصیف می‌کرد، بلیک متوجه «هر روز برنده شوید» و «سه اصل» در یک طرف و «آرم تیم» در طرف دیگر سکه شد.

بلیک گفت: «این واقعاً عالیه.»

- بله موافقم. ما از تیم می‌خوایم که این سکه رو همیشه با خودش حمل کنه. فعلاً به کلینت در این مورد چیزی نگو.

اولین بازی سکه رو نشون می‌دم. اینو فقط به‌عنوان یک نمونه دیگه از نحوه کار ما به‌عنوان رهبران، برای برقراری ارتباط خستگی‌ناپذیر به‌اشتراک بذارید.

بلیک گفت: «این باورنکردنیه!»

- بین سطح ارتباطات و سطح اجرا، رابطه مستقیمی وجود داره و لازمه رشد کنیم.

تام، نتیجه‌گیری و دستمال سفره‌ای را که خط‌خطی کرده بود، به

سمت بلیک هل داد: «هر روز برنده شوید.»

مدیران

همه

دنبال تسلط باشید	مربی زندگی باشید
(تسلط خودتان را	
حفظ کنید)	
امتیاز کسب کنید	بر فرایند (روند) تأکید
	کنید
به دیگران کمک کنید	ارتباط خستگی ناپذیر
پیروز شوند	داشته باشید

- می‌تونم اینو داشته باشم؟
تام خندید و گفت: «حتماً. اما اگه قراره کتابی بنویسی، می‌خوام که
در قسمت تقدیر و تشکر از من نام ببری.»
- من بیش‌تر از این‌که بخوام اونو بنویسم، می‌خوام با این کتاب زندگی
کنم. متشکرم!



برنامه بازی

اشلی مشتاق بود هفته بعد با بلیک برای ایده‌های اجرایی تیمش صحبت کند.

او با لبخند گفت: «صبح‌به‌خیر بلیک. امروز خیلی هیجان دارم با شما درمورد برنامه‌هامون در بهبود عملکرد - اجرا - در کل تیم صحبت کنم.»
بلیک زیر لب خندید و گفت: «من بیش‌تر از تو هیجان‌زده‌ام.»

- می‌خوام درمورد چگونگی چالش‌های مربی هم بشنوم. من درموردش تحقیق کردم. شما می‌دونید که اون یکی از موفق‌ترین مربیان تاریخ فوتبال دبیرستانه؟

- آره می‌دونستم. من خیلی خوشحالم که پسرم می‌تونه توی تیمش باشه. امروز چیزی برای مرور دارید؟
- چند اسلاید کوتاه.

- من آماده‌ام.

اول؛ موقعیت: سطوح اجرا را کردند. فرایند کنترل می‌شه. نتایجی رو که سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های فعلی ما قادر به تولیدشون هستند، به‌دست میاریم. برای بهبود نتایج، مجبور به تغییر برخی موارد هستیم. برنامه بهبود پیشرفت ما در سه زمینه اصلی متمرکز خواهد بود:

۱. رهبری: ما باید علیه وضع موجود اعلام جنگ کنیم و چشم‌انداز آینده مطلوب رو بسازیم.
 ۲. اندازه‌گیری: ما باید معیارهای اصلی اجرا رو برای همه نقش‌ها و فرایندهای مهم شناسایی کنیم.
 ۳. فرهنگ: ما باید همه رو به خدمت بگیریم و اجرا رو بخشی از شرح وظایف خودمون قرار بدیم.»
- بلیک گفت: «متشکرم. ساده به نظر می‌رسه.» و لبخند زد.
- اشلی گفت: «ساده، کار آسانی نیست» و لبخندش را متوقف کرد.
- بلیک گفت: «فهمیدم. من چند تا سؤال دارم: چه کسی مسئول اجراست؟»
- اشلی با لبخند پرسید: «این سؤال گمراه‌کننده است؟»
- نه واقعاً. شما چه فکری می‌کنید؟
 - رهبران، مسئول نتیجه نهایی هستند. با این حال، کارمندهای ساده کار رو انجام می‌دن - مدیر اجرا می‌کنه. بنابراین اگه از من بپرسید، می‌گم که رهبران و اعضای تیم، هر دو مسئول اجرا هستند؛ به همین دلیل که در نهایت باید فرهنگ رو تغییر بدیم.
- بلیک گفت: «موافقم و تام هم همین‌طور.»
- و ادامه داد: «سؤال بعدی: چگونه حیطة‌های مدنظرتون رو به اجرای بهتر تبدیل کنیم؟ منوبه اشتباه نندازین. موارد تحت فشار واقعی رو شناسایی کردید، اما صادقانه بگم؛ به نظر می‌رسه واقعاً آکادمیکه.»
- اشلی لبخند زد: «ما فکر کردیم شما می‌خواید اینو به ما بگید. اسلاید رو ورق بزنید، طرح کلی ما برای پیشرفت رو مشاهده می‌کنید. می‌تونم توضیح بدم؟»

بلیک گفت: «حتماً.»

اشلی گفت: «رهبری - مانند هرگونه تلاش مهم برای ایجاد تغییر مهم در تاریخ جهان، این کار باید با رهبری آغاز بشه، نه فقط شما و تیم شما، بلکه ما باید همه رهبران خود رو متحد کنیم و به خدمت بگیریم.»

- بله، من می‌دونم که چرا این اولین مورد. تام تصدیق می‌کنه که مربیان همه حرف و دیدگاه خودشون رو دارند، اما «هر روز برنده شوید» باید استراتژی جمعی اون‌ها باشه. همه رهبران برای اجرای این بازی باید توافق کنند.

اشلی ادامه داد: «شروع کردن - این زمانیه که استراتژی جدید برای کل نیروی کار آشکار می‌شه. این واقعاً یک رویداد و گرایش ترکیبیه.»
- خب، این به نظر می‌رسه شبیه کاری باشه که تام در طول تمرین‌های خودش انجام داده. سه تا بعدازظهر طول کشید تا مطمئن بشه تیم اصول رو درک کرده.

اشلی افزود: «فکر نمی‌کنم سه روز طول بکشه تا این کار رو انجام بدیم، اما این گامی اساسی در این رونده.»

او ادامه داد: «اگه تیم متوجه نمی‌شه که ما چی کار می‌کنیم، چرا مهمه و از اون‌ها می‌خوایم که به گونه‌ی دیگه‌ای عمل کنند، ما هیچ فرصتی برای پیروزی در هر روز نداریم.»

ادامه داد: «یادگیری - این مرحله، نمایان‌کننده تمام مکالمات و برنامه‌های فردیه که برای ساختن ایده‌های اصلی ضروریه.»

بلیک پرسید: «خب، این به چه معناست؟ اگه مفاهیم اصلی در مرحله شروع توضیح داده شده، این چیه؟»

- این جاییه که ایده‌ها در دنیای واقعی ترجمه می‌شن. بیاید از

«اندازه‌گیری» به‌عنوان مثال استفاده کنیم. خوبه که به مردم توضیح بدیم چرا اندازه‌گیری مهمه، حتی برای به اشتراک گذاشتن چند مثال، مفیده؛ اما آنچه رفتار رو تغییر می‌ده و نتایج واقعی و ملموسی ایجاد می‌کنه، اینه که افراد قادر به استفاده از مفاهیم در کار خود باشند. مرحله یادگیری زمانیه که همهٔ موارد شخصی می‌شه.

این مرحله از تحول، شامل بسیاری از مکالمات فردی و تیمی خواهد بود. ما به مردم کمک خواهیم کرد تا به سؤالات زیر پاسخ بدن؛ از جمله: به چه امتیازهایی اهمیت بدم؟ واقعاً داشتن این امتیازها به چه معناست؟ چگونه کاپیتانم به من کمک خواهد کرد؟ در آغاز یک رویداد، نمی‌توان به این سؤال‌ها پاسخ گفت.

اشلی گفت: «و سرانجام گوش کردن - این نیز حیاتیه. ما همهٔ تلاشمون رو می‌کنیم تا این کار رو از ابتدا درست انجام بدیم، اما با داشتن تاریخ به‌عنوان راهنما، بی‌عیب و نقص نخواهیم بود. احتمالاً باید برخی پیام‌هامون رو روشن و برخی برنامه‌هامون رو اصلاح کنیم و حتی برخی روش‌های استفاده از مفاهیم رو در فرهنگمون تغییر بدیم. براساس آنچه از مردم می‌شنویم، تغییرات رو انجام می‌دیم. سؤالی دارید؟»

بلیک گفت: «در حال حاضر نه.»

- کی می‌تونم آنچه رو که از مربی آموختید، بشنوم؟

- الآن چگونه؟

بلیک با اشلی اصول اساسی را مرور کرد...

- متشکرم، همهٔ این‌ها بسیار مفیده. به نظر می‌رسه که تام خیلی به این‌ها فکر کرده.

- سی سال، به علاوه کار در تجارت...

بلیک لبخند: «بعدی چیه؟»

- من می‌خوام اصول تام رو با تیمم در میان بذارم تا ببینم اون‌ها درباره گفت‌وگو و رویکرد کلی اون چه نظری دارند.

- عالی‌ه! مطمئن خواهیم شد که در دستور کار جلسه بعدی تیم اجرایی وقت خواهیم داشت. من و شما موارد رو برای تغییر مرور می‌کنیم و در مورد پیشرفت خودمون تجدیدنظر می‌کنیم.



تمرین‌ها در اولین بازی بسیار قوی پیش می‌رفتند. تیم، بازی‌ها را به سرعت انجام داده بود. تام به یک حرف ساده اعتقاد داشت؛ او به علت گفتن این جمله شهرت داشت: «اگر خوب اجرا کنید، به بازی‌های زیادی احتیاج ندارید.»

اگر خوب اجرا کنید، به بازی‌های زیادی احتیاج ندارید.

کلینت، پشتیبان و شروع‌کننده بازی بود. کایل، شروع‌کننده و مربی خوبی برای کلینت بود. شب بازی اول، صحبت‌های مربی ساده بود: «ما دیروز در عمل پیروز شدیم و یک روز قبل و یک روز قبل‌تر از اون هم. بیاید امشب کار دیگه‌ای انجام ندیم. ما هر روز برنده می‌شیم!»

تیم، مهمان یک رقیب سابق بودند. با این حال، از آن‌جا که تام تکبر و خودشیفتگی را تنها رقبای خود اعلام کرده بود، اکنون آن‌ها به راحتی تیم حریف بودند. بدون در نظر گرفتن بازیکنان برگشتی، می‌خواستند این افراد را شکست بدهند تا شکست تحقیرآمیز سال گذشته را با نتیجه ۶۳ بر صفر جبران کنند. در پایان کوارتر اول، تیم اول، تیم تام، با یک ضربه محکم جلو افتاد. هواداران خیلی خوشحال بودند!

در کوارتر سوم، تیم فالکونز، دو تاچ‌داون جلوتر بود. جو بازی متشنج بود، اما با شروع کوارتر چهارم، بلیک از جایگاه تماشاچیان می‌توانست نگرانی را در چهره مربی ببیند. کاملاً مشخص بود که تیم خسته شده و انرژی‌شان رو به تحلیل است. در اوایل کوارتر، تیم حریف امتیاز گرفت و همچنان وقت زیادی تا پایان بازی داشتند و تا هفت امتیاز جلو افتادند. تام پشت‌سرهم می‌دوید و سعی می‌کرد حتی از زمان هم پیشی بگیرد. این راهکار کارساز بود، اما نه تا پایان بازی و درست سه دقیقه مانده به تمام‌شدن مسابقه، امتیازشان به ۴ - ۶ رسید. کایل، ضربه خوبی زد و تیم مقابل را در فاصله پنج یاردی از خط گل متوقف کرد. متأسفانه، زمان زیادی باقی بود و تیم فالکونز کاملاً از نفس افتاده بودند. ده ثانیه به پایان کوارتر، تیم حریف دوباره امتیاز گرفت. یک ضربه موفق می‌توانست مسابقه را به تساوی بکشاند و با یک ضربه تاچ‌داون (یعنی عبور دادن توپ از خط دروازه حریف که شش امتیاز دارد)، برنده بازی بودند. مربی تیم حریف که به خوبی متوجه خستگی فالکونز شده بود، تصمیم گرفت دو امتیاز دیگر بگیرد. یک آن امتیاز گرفتند و بازی تمام شد و فالکونز باخت. امتیاز نهایی ۲۸ - ۲۹ بود. درد فالکونز، واقعی، اما هدفمند بود. به مدت سه کوارتر، تیم جوان با موفقیت حریفش را برد و با این شکست، تیم فالکونز تصمیم گرفت قدرتش را به سطح ورزشگاه و زمین بازی برساند. آن‌ها نمی‌خواستند بار دیگر مانند کوارترهای قبل، در کوارتر چهارم این‌طور کم بیاورند.



هر روز برنده شوید

اشلی با دفتر بلیک تماس گرفت و تقاضای ملاقات دیگری کرد. اگرچه آن‌ها هر هفته یکدیگر را ملاقات می‌کردند، او این ضرورت را احساس کرد و می‌خواست پاسخگو باشد.

اشلی گفت: «ممنون که بین برنامه کاریتون، یک جلسه گذاشتید. ما داشتیم اصول و روش اجرای مربی تام مور رو مرور می‌کردیم. فکر می‌کنم این همان کاریه که بهترین سازمان‌های دنیا انجام می‌دن. ما می‌خواهیم گفتمان اون رو بپذیریم.»

بلیک گفت: «من می‌تونم در این مسیر از شما حمایت کنم. در ملاقات قبلی، وقتی کار تیم شما مطابق با تجربه اون بود، واقعا شگفت‌زده شدم. این عمل واقعا اعتقاد تیم منو راسخ می‌کنه که اصول و حتی شیوه‌های اجرایی در سطح جهانی جامع بوده و می‌تونه به سادگی بیان بشه. آرام‌بخشه... فکر می‌کنم...»

آقای بلیک مکث کرد.

اشلی یادآوری کرد: «احساس می‌کنم در صدای شما کمی تأمل وجود

داره.»

- بله بله! درست حس می‌کنید.

- به چی فکر می کنید؟
- اگه اصول و روش ها بسیار ساده و جامع باشه، چرا سازمان های
بیش تری در اجرا از یکدیگر جلو نمی زنند؟
اشلی گفت: «اصول و اجرا، دو موضوع کاملاً متفاوته.»

- دارم گوش می دم.
- بذارید یک مثال ساده انتخاب کنیم: «تناسب لندام جسمانی.»
هرکسی می دونه که وعده غذایی، تمرین و خواب، کلید رسیدن به
سلامتی، انرژی و بازدهی بهتره. به هر حال، اکثر قریب به اتفاق مردم
آمریکا طبق آنچه می دونند، عمل نمی کنند.
آقای بلیک پرسید: «چرا؟»

- من روان شناس نیستم، اما فرض من اینه که چندین هزار، شاید
میلیون ها دلیل فردی وجود داره. اما دلایل و بهونه ها، ماهیت
تناسب اندام جسمانی رو از بین نمی بره. احتمالاً دلایل زیادی وجود
داره که شما و رؤسا اجازه دادین سطح اجرای ما کاهش یافته و
متوقف بشه. من این جا نیومدم درباره تصمیماهای گذشته شما قضاوت
کنم. من با کمک تام این جا هستم تا به شما یادآوری کنم که راه
بهتری پیش روی شما وجود داره. شما می تونید حقیقت درباره اجرا رو
قبول کنید یا نکنید، اما این موضوع همیشه درست خواهد بود.

- پس، نوشتنِ «هر روز برنده باش»، با یک تصمیم آغاز شد؟
اشلی با تبسم گفت: «بله و به قول تام، آیا تسلط خود رو حفظ
می کنید؟»



آقای بلیک خطاب به تیمش گفت: «صبح به خیر. همون طور که به یاد

دارید، اشلی اخیراً به ما پیوسته تا ارزیابی‌اش از تجارت رو با ما در میان بذاره. برای یادآوری، اون از ما پرسید که «آیا به اندازه کافی خوب بوده‌ایم؟» من گفتم: «نه.» امروز اون آماده است تا توصیه‌های تیم خودش رو برای این که چگونه می‌تونیم اجرای خود رو به سطح ممتاز برسونیم، با ما در میان بذاره. شما همچنین ممکنه به یاد بیارید که اون تحلیل‌های گسترده‌ای برای رسیدن به نتیجه‌گیری‌هایی مطابق با وضعیت فعلی ما انجام داده. من ازش خواستم تا سخنرانی‌اش رو با مرور سخنان مهم شروع کنه. اشلی، خوش اومدی.»

قبل از شروع اشلی، چارلز گفت: «هدف از جمع‌شدن ما چیه؟»

- هدف اولیه ما اینه که شما رو مطلع کنیم. ما همچنین ایده‌های اولیه مطابق با مسیر پیش‌رو رو با شما در میان می‌ذاریم. از امروز به بعد، با فرض این که همسو هستیم، از تیم اشلی خواهیم خواست تا برنامه اجرایی مفصلی تهیه کنه.

بلیک پرسید: «آیا هیچ نظر یا سؤال دیگه‌ای قبل از صحبت کردن

اشلی دارین؟»

کیم، دومین مقام مسئول غیررسمی، صحبت کرد: «اشلی، می‌خوام از تو بابت کمک به ما برای شفاف‌سازی اتفاقاتی که پیش‌روی ما در جریان بود، تشکر کنم. من به خاطر این که در حواس‌پرتی‌های روزانه غرق بودم، مقصرم. درحقیقت، سطح اجرای کنونی ما به اندازه کافی خوب نیست. این اعداد بیان‌کننده بهترین تلاش‌های ما نیست. ما می‌تونیم بهتر کار کنیم.»

جسیکا گفت: «من موافقم و تفکر درباره این که چگونه سطوح بالاتر

اجرایی می‌تونه روی رده‌های پایینی کارساز باشه، دوست دارم. من از

محاسبه هزینه اجرا و عملکرد ضعیف هراس دارم. حدس می‌زنم که رقم تکان‌دهنده‌ای خواهد بود.»

بلیک گفت: «نظر دیگری هست؟»

سندیپ گفت: «شما دوستان متوجه هستید که این چقدر دشوار می‌شه؟ نگاه کردن به آمار و گفتن این که می‌تونیم بهتر کار کنیم، آسونه. اما درواقع ما هزاران نفر از مردم رو داریم که میلیون‌ها عمل تکراری انجام می‌دن. من مطمئن نیستم که قدرت مدیریتی لازم برای پایان‌رسوندن به این کار رو داشته باشیم. معذرت می‌خوام بلیک.»

بلیک گفت: «من کاملاً موافقم. توانایی مدیریتی بسیار بالایی لازمه؛ اما شما درست می‌گین: توانایی مدیریت به تنهایی تغییرات مدنظر ما رو ایجاد نمی‌کنه.»

توانایی مدیریتی بسیار بالایی لازم خواهد بود؛ اما شما درست می‌گویید: «توانایی مدیریت به تنهایی تغییرات مدنظر ما را ایجاد نخواهد کرد.»

روگار پرسید: «پس اگه می‌خوایم این اعداد و هزاران عدد پشت اونو تغییر بدیم، باید چی کار کنیم؟»

بلیک گفت: «ما باید همه رو درگیر کار کنیم. چند سال پیش، وقتی با جک دلوکا وقت می‌گذروندیم رو به یاد میارین؟»
تعداد کمی از حضار سر تکان دادند.

او ادامه داد: «بعضی از شما این‌جا حضور نداشتید. اون ما رو به چالش کشید تا سازمانی با راندمان عملکردی بالا بسازیم. ما می‌تونیم ایده‌های اون رو در جلسه آینده مرور کنیم، اما دلیل این که چرا من این موضوع رو

مطرح کردم، اینه که: اون به ما یادآوری کرد که هر تشکیلاتی درگیر کشمکش و جنگ بر سر چیزیه. اون گفت: فرق بین سازمان با راندمان عملکردی بالا و دیگران، در چیزیه که شما بر علیه اون کار می‌کنید؛ ما می‌خوایم در حال مبارزه در این رقابت باشیم تا دور هم جمع بشیم و به سمت اهدافمون بریم، نه این که بر علیه تیم خودمون کار کنیم.»

بلیک ادامه داد: «وقتش رسیده. همه باید همدل و متحد باشیم. این کار ما به‌عنوان رهبر و مدیره. سپس با فرض این که همسو بودیم و مردمی هستیم که کاملاً درگیر این کار هستیم، می‌تونیم در اجرا پیشی بگیریم. ما به تمام دست‌های روی این طناب نیاز داریم تا این اعداد رو تغییر بدیم.»

درحالی که شک و تردید سنديپ واضح بود، گفت: «خب، براساس آخرین جلسه، فکر می‌کنم ما واقعیت موجود رو درک کردیم. پیشنهاد می‌کنید چی کار کنیم؟ بدون کنایه با یک طناب بزرگ. فردا، هفته بعد، ماه بعد، چگونه اعداد/ امتیازها رو تکان بدیم؟»

اکنون نوبت اشلی بود. او به اسلاید حاوی راهکار «هر روز برنده باش»

مراجعه کرد.

هر روز برنده شوید

✓ حفظ تسلط

✓ امتیازها را از آن خود کنید

✓ به دیگران کمک کنید برنده شوند

او و بلیک، یک ساعت‌ونیم درباره اصول خود و سؤالات در این زمینه

توضیح دادند.

بلیک پرسید: «سؤال مهم دیگه‌ای هست؟»

فقط روگار دستش را بالا برد: «معذرت می‌خوام! این کار مفیدیه و من می‌تونم بفهمم که چگونه این تشکیلات رو تغییر خواهد داد، اما ما بعدش چی کار می‌کنیم؟»

اشلی خلاصه طرح اجرایی را با آن‌ها در میان گذاشت و هر بخش را توضیح داد.

سندیپ گفت: «آیا ما واقعاً زمان برای انجام داریم؟»

بلیک پرسید: «ببخشید! منظورتون چیه؟»

او گفت: «ما زمان داریم تا تمام این انرژی مضاعف رو روی اجرا

بذاریم؟»

بلیک از این سؤال شگفت‌زده شد. او شک داشت که فقط بخشی از مشکلشان را کشف کرده است، اما خونسردی خود را حفظ کرد و گفت: «ما کارهای بسیار زیادی داریم تا در کسب‌وکار انجام بدیم. ما در حال رونمایی از محصولات جدید، گسترش بازارهای جدید، تلاش بسیار برای استخدام و حفظ استعدادهای برتر و خیلی کارهای دیگه هستیم. من می‌دونم همه واقعاً مشغول هستید؛ اما برداشت من اینه که: «ما در کسب‌وکار اجرایی هستیم. مشتری‌های ما با انتظارات مشخص سمت ما میان. اون‌ها می‌خوان محصولات رو هر وقت بخوان و هرطور بخوان، دریافت کنند. شغل ما اجراست. تمام فعالیت‌های این مؤسسه باید جهت کمک به ما برای آشناسدن با انتظارات و خواسته‌های مشتری متمرکز بشه. اجرا فقط یک کار بیش‌تر نیست، بلکه خود کار است. آیا شما شکست مفتضحانه‌ی اخیر ما در شبکه‌های اجتماعی رو فراموش کردید؟ و بعد مسئله رقابت واقعی ما مطرحه.»

سندیپ با گلایه گفت: «ما بهتر از اون‌ها هستیم.»

- این دقیقاً چیزی بود که من در اولین ملاقات با اشلی گفتم و بعد، از پاسخ خود آزرده شدم. ما گفتیم که موضوع اجرا، مؤلفه‌های شخصی داره. من مجبور شدم تا با انگیزه و شناخت از خود به‌عنوان مدیر، دست و پنجه نرم کنم. با کمک یک دوست، من پاسخم در خصوص رقابت رو تغییر دادم. رقابت ما با خودبزرگ‌بینی و تکبره؛ آگه ما بتونیم این‌ها رو شکست بدیم، می‌تونیم هر روز برنده باشیم.

اجرا فقط یک کار بیش‌تر نیست، بلکه خودِ کار است.

فکر دربارهٔ «رقابت واقعی» حال و هوای حاضران داخل اتاق را تغییر داد. بلیک می‌توانست این تغییر را در چهرهٔ هر کسی ببیند. سرانجام همه متقاعد شدند. آن‌ها مدیران خوبی بودند؛ شاید در استرس آن برههٔ زمانی گیر افتاده بودند، اما او می‌دانست که آن‌ها می‌توانند از مخمصه بگریزند و به سطوح بالاتر برسند.

بلیک پرسید: «گام‌های بعدی؟»

کیم گفت: «پیشنهاد من اینه که: بیاید از اشلی بخوایم تا توصیه‌های خاص و مفصلش رو برای ما بفرسته؛ تاریخ‌ها، هزینه‌ها و دیگر موارد. ما می‌تونیم این‌ها رو در دستور کار بعدیمون در دو هفتهٔ آینده قرار بدیم و تماس نهایی رو باهاش برقرار کنیم.»



قوی‌تر

طی این دو هفته، اشلی و تیمش با اشتیاق کار می‌کردند تا توصیه‌های دقیقی را برای ارسال به تیم ارشد، قبل از آماده‌شدن برای جلسهٔ بزرگ حاضر کنند.

همان‌طور که معلوم شد، جلسه قابل ملاحظه نبود. این بار بلیک، برنامه را همراه اشلی برای جلب حمایت معنوی ارائه کرد. مدیران اجرایی سؤالات کمی داشتند و گرچه مشتاق نبودند، ولی واقعاً خوشبین به نظر می‌رسیدند. همهٔ آن‌ها واقعاً می‌خواستند بخشی از یک چیز بزرگ، یک چیز فوق‌العاده باشند. آن‌ها می‌دانستند همسو کردن و متحد کردن صدها هزار نفر از اعضای تیم‌ها به این فراخوان بزرگ‌تر – فراخوان شخصی هر روز برنده‌شدن – همه را درگیر موفقیت واقعی می‌کند. آن‌ها نه تنها از یک تشکیلات، بلکه از نظر نفرات هم قوی‌تر خواهند بود. طرح تصویب شد و جلسهٔ استقرار نیروها از هفتهٔ بعد آغاز شد. یک تیم عملیاتی جانبی تحت فرمان اشلی شکل گرفت و فرایند آغاز شد. مدیران رده‌بالا با مدیران خود دیدار کردند تا پیام را به زیردستی‌ها برسانند. بلیک، کار شگفت‌انگیزی انجام داد و با همهٔ کارمندان صحبت کرد. ابزار و منابع ایجاد شده بود تا به مدیران برای برقراری ارتباط خوب کمک کند و افراد

برای کمک به پیروزی دیگران آگاه شدند. بهترین قسمت این بود که کارآیی ثابت شد و طی هفته‌ها، معیارهای کلیدی اجرا بهبود یافت.



درحالی که تیم بلیک در حال قوی‌تر شدن بود، تیم تام نیز همین‌گونه بود. آن‌ها نه تنها از نظر فیزیکی، بلکه از نظر ذهنی و احساسی نیز قوی‌تر می‌شدند. این کار، آن‌ها را حتی به سطوح بالاتر اجرایی سوق داد. تام و مربی‌هایش از بازیکنان می‌خواستند هر روز برنده باشند - هر روز، بی‌کم و کاست. آن‌ها یادآوری کردند که تیم سه انتخاب دارد: «۱. آیا امروز دنبال حفظ تسلط بر کار (برتری) هستید؟ ۲. آیا شما امتیازها را به دست می‌آورید؟ ۳. آیا شما به دیگران کمک خواهید کرد تا برنده شوند؟» تمرکز بر اجرا، خستگی‌ناپذیر بود.

تیم، هفت بازی بعدی خود را، هر کدام با اختلاف امتیاز بالا برنده شد. حتی زمانی که مربی‌ها بازیکنان کارکشته خود را برای جلوگیری از افزایش گل‌ها وارد زمین می‌کردند، تیم همچنان امتیاز کسب می‌کرد. سپس در بازی نهم، در بازی پلی‌آف^۱ که از قبل خاطرشان جمع بود، با مشکل غیرمنتظره‌ای مواجه شدند - یک تیم که به نظر تصمیم گرفته بود هر روز برنده باشد. این بچه‌ها واقعاً خوب بودند. شاهین‌ها (فالكون‌ها) بعد از چند بازی اول می‌دانستند که خیلی مشغول هستند. با وجود این، آن‌ها با تیم حریف بازی کردند و مربی تصمیم گرفت به افرادی که مدت زیادی بازی نکرده بودند، اجازه دهد که بازی کنند.

در کوارتر چهارم، امتیاز برابر ۲۴ - ۲۴ شد و هفت ثانیه باقیمانده به پایان، تیم فالكون به یک پرتاب سه امتیازی خارج از محوطه برای برد نیاز

۱. بازی حذفی، بخش نهایی تیم ورزشی.

داشت. متأسفانه، یک متر و ۳۹ سانتیمتر بود. مربی به کلینت نگاهی انداخت و گفت: «تو از پشش برمیایی.»

کلینت به سختی پذیرفت. او هرگز ضربه‌ای خارج از محوطه از این فاصله در یک بازی نزنده بود و همان‌طور که به پیاد می‌آورد، فقط یکبار در تمرین، از این فاصله، چنین کاری را انجام داده بود.
- بله قربان.

وقتی حلقهٔ اتحاد تیم از هم باز شد، کلینت نگاهی به کنار زمین انداخت و دید که کایل برای او دست می‌زند و تشویقش می‌کند.

توپ از بازیکن لو رفت. توپ‌گیر کار خود را انجام داد و کلینت کاری را که هزاران بار در تمرین انجام داده بود، به سرانجام رساند: او توپ را با ضرب و همراه با فرم عالی شوت کرد. سپس درحالی که انگار صحنه آهسته به‌نظر می‌رسید، هر دو تیم، مربی‌ها و طرفداران، توپ را درحالی که راه خود را به سمت سبد بسکتبال در مسیری بی‌نقص طی می‌کرد، تماشا می‌کردند. توپ از دست بازیکن تا سبد حرکت کرد و بر میلهٔ عمودی فرود آمد، سمت بالا به هوا رفت و در آن سمت مخالف خط به زمین افتاد. او توپ را از دست داده بود. همان‌طور که قلب کلینت از درد شکست، همچنان این آمادگی ذهنی را داشت که از زمین خارج شود. او فکر می‌کرد باید از مربی دوری کند، اما درست سمت او رفت. قبل از آن که کلینت بتواند چیزی بگوید، مربی گفت: «شوت عالی بود. نحوهٔ ضربه بی‌نقص بود، ضربهٔ واقعاً محکمی بود. من بهت افتخار می‌کنم.»

کلینت درحالی که جلوی اشک‌هایش را می‌گرفت، گفت: «اما من

نتونستم.»

- واقعاً این‌طوری نبود. فقط موفق نشدی از بین سبد، توپ رو رد کنی.

تو کار درست رو به نحو درست انجام دادی، این همه اون چیزیه که هریک از ما می‌تونه انجام بده. همیشه نتایج رو کنترل نمی‌کنیم، اما تلاش‌های خود رو کنترل می‌کنیم. حالا بیا و در وقت‌های اضافی بازی رو ببریم.

سپس او با دست به پشت کلینت زد. بیش‌تر تعجب کلینت از این بود که باقی اعضای تیم در کناره‌های زمین نیز از او عصبانی نبودند، آن‌ها تشویق‌های مریبی را منعکس می‌کردند. کلینت می‌دانست که این لحظات را در طول عمر خود به یاد خواهد آورد.

در اولین مالکیت توپ تیم حریف، آن‌ها نتوانستند از نزدیک پرتاب کنند و پرتاب از راه دور را از دست دادند. اولین مالکیت توپ تیم شاهین، در نتیجه بازی بد، نامتعارف بود و بخش‌هایی از زمین را از دست دادند. با ارزیابی گزینه‌های خود، تام تصمیم گرفت تا برای یک ضربه از راه دور تلاش کند. او کلینت را بار دیگر به زمین فرستاد. مریبی با لبخند به او گفت: «این امتیاز رو بگیر و بیا به خونه بریم؛ من گرسنه‌ام.»

این بار، ضربه بیش‌تر قابل مدیریت بود، فقط ۳۵ یارد. کلینت می‌دانست که اگر توپ را با همان ضربی که پانزده دقیقه قبل امتحان کرده بود، بزند، خوب خواهد بود. او - کاملاً بی‌عیب و نقص - توپ را در فضایی بسیار آزاد به صورت عمودی فرود آورد.

تیم هیجان بالایی داشت. در برنامه کلی بازی‌ها، این بازی بی‌اهمیت بود؛ چون آن‌ها در هر صورت به مرحله حذفی صعود می‌کردند. اما از نظر احساسی و روانی، این بازی بسیار اهمیت داشت.

تیم از عهده این روز بد و ناامیدی کنار آمد و انرژی خود را دوباره به‌دست آورد. آن‌ها به یاد داشتند که متمرکز ماندن تا چه اندازه مهم

است. آن‌ها همچنین از مزایای استقامت و سرسختی بهره‌مند شدند. شوت از راه دور از دست‌رفته نیز به آن‌ها اجازه داد تا آنچه را که به معنای واقعی به دیگران کمک می‌کند تا تحت فشار شدید برنده باشند، تجربه و تمرین کنند.

این تیم به آسانی در چهار دور اول مرحله حذفی پیروز شد. فقط بازی قهرمانی ایالتی باقی ماند. همه چیز تقریباً خوب بود. وضعیت پدر تام به‌طور ناگهانی بدتر شد. او چند روز قبل از بازی بزرگ بستری شد. به محض این که بلیک خبر را شنید، به سمت بیمارستان روانه شد.



در همین حین که بلیک به داخل بخش ICU وارد شد، تام را دید. تام گفت: «سلام مرد. این جا چی کار می‌کنی؟ مگه نباید سر کار باشی؟»

- من برای همون دلیل که تو این جایی، این جام! حال پدرت چطورره؟
- خوب نیست.
- بلیک پرسید: «دکترها چی می‌گن؟»
- چیز زیادی نمی‌گن.
- اونو دیدی؟
- بله، اون هشیار، اما واقعاً ضعیفه. فکر می‌کنم شاید این ضعف به‌خاطر خودش باشه.
- چیزی می‌خوای بگی؟ الان فرصت خوبیه.
- بلیک، داستانش در دندناک مرگ غیرمنتظره پدرش را تعریف کرد. او همیشه یک مکالمه در این باره می‌خواست.
- می‌دونم. داشتم درباره‌اش فکر می‌کردم.

- لوسی هنوز این جاست؟
- نه، من با اون و بچه‌ها تماس گرفتم.
- من این‌جا منتظرشون هستم. برو با پدرت حرف بزن.
- تام موافقت کرد و از کنار همهٔ اتاق‌های ICU که هر کدام با مجموعه‌ای از دستگاه‌های در حال مبارزه برای زندگی احاطه شده بود، گذشت. تنها چیز ملموس و آشکار در آن مکان، وقار بیماران بود.
- هنگامی که به اتاق پدرش وارد شد، پدرش بیدار و خیره به سقف بود.
- او با لحنی آهسته گفت: «سلام پسر. حالت چطوره؟»
- من خوبم، بهتره بپرسم حال شما چطوره؟
- پیرمرد گفت: «منو بخشیدید.»
- بله پدر. همهٔ ما این‌جا هستیم.
- دکترها به تو چی می‌گن؟
- چیز زیادی نمی‌گن. به تو چطور؟
- هیچ چیز. چطور برای بازی بزرگ پیش‌رو آماده می‌شین؟
- تام گفت: «تو اصول تمرین ما رو می‌دونی.»
- من می‌دونم. حدس من اینه که تو کار متفاوت‌تری نسبت به هزاران بازی دیگه که مربی اون بودی، انجام ندادی.
- شما درست می‌گین. من فقط چیزهایی رو که به من تعلیم دادید، انجام می‌دم.
- پیرمرد گفت: «بهترین راه برای پیروزی در روز بازی...» او مکثی کرد و سپس سرفه کرد.
- تام، جملهٔ پدرش را تکمیل کرد: «هر روز برنده باشید.»
- می‌دونی، به همین دلیل که پشیمونی ندارم. اوه، من عالی نبودم؛

- مادرت می‌تونست این حرفم رو تصدیق کنه.
پدرش خنده آرامی کرد و مجدد سرفه کرد...
- من مشتاق دیدنش در آینده نزدیک هستم. اما هیچ پشیمونی ندارم، زیرا با کمک خدا، تلاش کردم تا هر روز برنده باشم. آسان، مفیدترین و در عین حال حتی جالب‌ترین راه نبود، اما راه درستی بود.
- می‌دونم پدر. شما انجامش دادید. من چیزی براتون دارم.
تام یک سکه شیر یا خط از جیبش بیرون آورد و آن را در دست پدرش قرار داد.
- من این سکه رو برای تیم درست کردم تا به یاد بیارند که چه چیزی به من آموزش دادید.
پیرمرد درحالی که سکه را به آرامی در دستش می‌چرخاند، گفت:
«ازش خوشم میاد. پسر، می‌دونی چقدر دوستت دارم.»
- من هم دوستت دارم.
- تو می‌دونی من بهت افتخار می‌کنم.
- من هم.
- بهترین پسری هستی که یک پدر می‌تونه داشته باشه. ازت ممنونم.
- شما یک پدر، دوست و مربی فوق‌العاده بودید. منم برای این زندگی که باهم داشتیم، سپاسگزارم.
- پسر، این چهارمین و آخرین گلیه که قصد دارم به ثمر برسونم.
او لبخندی زد...
- لطفاً به لوسی و بچه‌ها بگو عاشقانه دوستت شون دارم. من الان می‌خوام استراحت کنم. دوستت دارم.
او چشمانش را بست و از دنیا رفت. تام برای چند دقیقه کنارش

نشست. خاطرات شگفت‌انگیز از ذهن و قلبش به سرعت گذشت. او تازه متوجه پرستاران و تکنسین‌هایی شد که برای چند ثانیه وارد شده و در حال بررسی کارهایی برای نجات پدرش بودند. تلاش‌های با حسن نیت کادر درمان بی‌فایده بود. او واقعاً رفته بود. تام به سمت راهرو رفت و دید لوسی و بچه‌ها در حال ورود به تالار انتظار هستند.

لوسی پرسید: «حالش چگونه؟»

- اون از بین ما رفت.

موجی از احساسات آن‌ها را فراگرفت. گرد هم آمدند، یکدیگر را در آغوش گرفتند و گریستند.



مراسم ترحیم در صبح روز شنبه انجام شد. کلیسا مملو از جمعیت بود. جامعه ورزشی اعم از همه بازیکنان و خانواده‌هایشان حاضر شدند. این مراسم مذهبی برای کسی برگزار شد که بسیار خوب زندگی کرد. اشک‌های زیادی در آن روز ریخته شد. بسیاری از مردم درحالی که متأثر از سوگ او بودند، مراسم را ترک کردند. بسیاری نیز مراسم را با احساس پشیمانی از این‌که پدر تام را خودشان نشناخته‌اند، ترک کردند.

وقتی تیم جمع شد تا چند ساعت بعد سوار اتوبوس‌ها شود، مربی در هیبت و ظاهر کسی که مسابقه دارد، در آن‌جا حاضر بود. او طبق معمول به بازیکنان خوشامد گفت. آن‌هایی که بیرون از تیم بودند، تعجب کردند که تام چگونه زیر فشار احساسات این موقعیت تاب خواهد آورد. بازیکنانی که فصل را با او گذرانده بودند، می‌دانستند که او کار درست را با روش درست انجام خواهد داد.

در جلسه پیش از بازی، مربی جلوی اتاق قدم می‌زد:

- پسرها، برای حضور در مراسم یادبود پدرم، از شما سپاسگزارم. اون مرد بزرگی بود. امیدوارم نگاهی اجمالی به اون روز داشته باشید. من از شما می‌خوام بدونید که بحث ما در آخرین مکالمه پیرامون این بازی بود. اون از ما انتظار داشت کار متفاوتی نسبت به کارهایی که روزانه در مسابقات گزینشی از بهار قبل انجام می‌دادیم، انجام بدیم. لطفاً به این بازی به چشم یک بازی قهرمانی ایالتی نگاه نکنید. این فقط یک روز مانند روزهای دیگر زندگیه. همون‌طور که از من هزاران بار شنیدید، شما سه گزینه برای انتخاب دارید: «۱. آیا دنبال حفظ تسلط در کار هستید؟ ۲. آیا امتیازها را از آن خود می‌کنید؟ ۳. آیا شما به دیگران کمک می‌کنید تا برنده شوند؟» انتخاب‌های شما تنها چیزیه که می‌تونید کنترلش کنید؛ پس آگاهانه انتخاب کنید.

انتخاب‌های شما تنها چیزی است که می‌تونید کنترل کنید؛ پس آگاهانه انتخاب کنید.

تعدادی از شما شاید تلاش کنید تا بازی امشب رو به خاطر من یا پدرم ببرید؛ در این دام نیفتید. امروز ببرید، چون این همون چیزیه که هرروز انجام می‌دین. ما کار درست رو با روش درست، با بهترین توانایی‌های خودمون در هر روز انجام می‌دیم. ما این زمین رو بعد از سه ساعت، بدون هیچ پشیمونی - بدون در نظر گرفتن نتیجه - ترک خواهیم کرد. وقتی شما هر روز برنده باشید، می‌تونید در تمام زندگی بدون پشیمونی زندگی کنید.... اوه! فراموش نکنید - خوش بگذرونید. فرای احساسات در آن روز، تیم یک بی‌ثباتی دیگری داشت که با آن مقابله کند: «دما.» دمای هوا در مرحله حذفی، هفت درجه بود. هیچ‌کدام

از پسرها تاکنون در این شرایط بازی نکرده بودند.

هر دو تیم مستعد، با سرپرستی مناسب و تا حد امکان هماهنگ بودند. در بین نیمه، نتیجه ۱۴-۱۴ مساوی بود. در پایان کوارتر سوم ۲۱-۲۱. سپس در ۲۷ ثانیه باقیمانده به پایان، کایل یک ضربه از فاصله ۳۹ یاردی را به امتیاز تبدیل کرد تا تیم شاهین را پیش بیندازد. هنگامی که تیم در حال خارج شدن از زمین بود، کایل توقف کرد و پشت پای خود را محکم گرفت. او فریاد زد و بر زمین افتاد. درد بسیار طاقت فرسا بود؛ او روی چمن یخ زده افتاد و قادر به برخاستن نبود. کایل، عضله همسترینگ خود را کشید.

درحالی که تیم در کنار زمین برای شروع بازی جمع شده بود، تام به کلینت نگاه کرد و با لبخند گفت: «محکم ضربه بز.»

در همان حالت که کلینت پشت توپ ایستاده بود، مسئولیت هایش را مرور می کرد. او ضربه زدند به توپ را خیلی تمرین کرده بود، اما هرگز در بازی انجامش نداده بود. وقتی داور اشاره کرد، کلینت توپ را تا جایی که می توانست دور و بلند انداخت. توپ روی زمین منطقه سه، کنار سریع ترین بازیکن تیم حریف افتاد. او مانند صاعقه بود؛ از سد دو نفر گذشت و دوباره وارد منطقه شد و فقط به گذر از یک نفر نیاز بود تا به میانه زمین برسد و این کار را کرد. فقط کلینت مانده بود تا سد راه او شود. او سمت خود را انتخاب کرد و طوری که تا قبل از این ندیده بود، شروع به دویدن کرد. بازیکن صاحب توپ را درست بعد از این که از خط منطقه پنجاه یاردی عبور کرده بود، زد و او را بیرون از زمین پرت کرد. فقط هفت ثانیه مانده بود. در نتیجه حرکت قهرمانانه کلینت، بازیکنان حریف، خارج از محدوده به ثمر رساندن گل بودند. آن ها فقط یک ترند

داشتند و هرکسی می‌دانست که هیل مری^۱ (Hail Mary) خواهد بود. توپ افتاده بود. بازیکن خط حمله عقب رفت و توپ را تا جایی که می‌توانست دور پرتاب کرد. تعداد زیادی از بازیکنان به سمت توپ خیز برداشتند. این ساکت‌ترین لحظه در استادیومی پر از تماشاگر بود که کسی تاکنون دیده بود. در بین منطقه شلوغ زمین، بازیکن کناری پاس را گرفت. کلینت و دیگران در کنار زمین، در شوک بودند. اما دریافت‌کننده روی خط منطقه دو، نزدیک به منطقه پایانی افتاد. داور در سوت دمید. بازی به پایان رسیده بود. تیم شاهین برنده شد.

۱. درود بر مریم مقدس؛ از اصطلاحات فوتبال آمریکایی است.



میراث

تام و بلیک برنامه‌ریزی کردند تا در جای همیشگی، در روز شنبه، بعد از بازی بزرگ، یکدیگر را ملاقات کنند.

بلیک شروع به حرف‌زدن کرد: «چه هفته‌ی احساسی‌ای بود؛ ابتدا پدر تو، بعد هم مسابقه. چطوری تاب میاری؟»

- خب به گمونم، چیزی که همیشه تلاش کردم تا طی این سال‌ها انجام بدم، کنار آمدن با غم‌ها و شادی‌های زندگی بود. اگه من از دیدگاه درست خودم بتونم خوب مراقبت کنم، به من کمک می‌کنه. من سعی می‌کنم این موضوع رو به بچه‌ها هم یاد بدم.

- کلینت این مسئله رو درک می‌کنه. بابت تأثیری که روی اون داشتی، ازت سپاسگزارم؛ نه تنها به‌عنوان بازیکن، بلکه به‌عنوان انسان.

- می‌دونی، کلینت جوان خاصیه؛ تو میراث گرانبهایی از خودت به جا گذاشتی.

بلیک گفت: «من شروع به کار نکردم، اما تلاش می‌کنم ادامه بدم. درست مثل تو، پدرم مسئولیت منو به عهده گرفت. من فقط تلاش می‌کنم تا از میراثش نگهداری کنم.»

تام گفت: «من یک تشکر ویژه به تو بدهکارم.»

- برای چی؟
- برای تشویق تو بابت حرف زدن با پدرم. با انجامدادن این کار، با پشیمونی اندوهناکی زندگی می‌کردم. ممنونم.
- تام گفت: «من برای تو یک هدیه دارم.»
- برای من؟ داری دربارهٔ چه موضوعی حرف می‌زنی؟
- تام دستش را داخل جیبش کرد و سکهٔ شیر یا خط را بیرون آورد:
- من اینو در شروع فصل مسابقات به تو نشون دادم.
- او سکه را تقدیم بلیک کرد.
- به یاد دارم.
- ما دو سکه از یک نوع ساختیم. یکی از اون‌ها رو به پدرم دادم و دومی برای توست.
- بلیک گفت: «سپاسگزارم. این سکه برای من بیش‌تر از چیزی که فکرش رو بکنی، ارزش داره. توقعات و ایده‌های ما پیرامون این سکه، به من کمک کرد تا رهبری و تشکیلاتمون رو به مسیر درست برگردونم.»
- اوضاع کار چگونه؟
- در حال پیشرفت هستیم. شروع به استفاده از یک زبان رایج مرتبط با اجرا کردیم و آمارها و اعداد ما در حال بهبودی هستند.
- تبریک می‌گم.
- ممنون.
- بلیک پرسید: «هدف بعدی تو چیه؟»
- همون دیروزی. مانند روز قبل و روز قبل‌تر از اون. تمام کارهایی که برای انجامش تلاش می‌کنم، «هر روز برنده باش» است.
- منم همین‌طور.