

به نام خداوند جان و خرد

# سملح بازی خود را بالا ببرید

رازهای عملکرد و بازدهی عالی از زبان بهترین‌های بهترین‌ها

نویسندگان:

آلن استاین

جان استرنفلد

مترجم:

یاسمین شریف‌پور



سرشناسه: استاین، آلن  
 Stein, Alan, Jr.  
 عنوان و نام پدیدآور: سطح بازی خود را بالا ببرید: رازهای عملکرد و بازدهی عالی از زبان بهترین‌های بهترین‌ها نویسنده آلان استاین جی. آر؛ با همکاری جان استرنفلد؛ مترجم یاسمین شریف‌پور؛ ویراستار آرزو خسروپور.  
 مشخصات نشر: تهران: طاهریان، ۱۳۹۹.  
 مشخصات ظاهری: ۴۹۶ ص: ۵/۱۴×۲۱ س.م.  
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۲۶-۱۴-۳  
 وضعیت فهرست نویسی: قیبا  
 یادداشت: عنوان اصلی: Raise your game : high-performance secrets from the best of the best  
 موضوع: موفقیت در کسب و کار  
 موضوع: Success in business  
 موضوع: موفقیت  
 موضوع: Success  
 موضوع: عملکرد  
 موضوع: Performance  
 شناسه افزوده: استرنفلد، جان  
 شناسه افزوده: Sternfeld, Jon  
 شناسه افزوده: شریف‌پور، یاسمین، ۱۳۶۴ - مترجم  
 رده بندی کنکره: HD ۵۳۸۶  
 رده بندی دیویی: ۶۵۰/۱  
 شماره کارشناسی ملی: ۶۱۶۸۱۵۰



## «سطح بازی خود را بالا ببرید»

- نویسندگان: آلن استاین - جان استرنفلد • مترجم: یاسمین شریف‌پور
- ویراستار: آرزو خسروپور • ناشر: انتشارات طاهریان • نوبت چاپ: اول
- سال چاپ: ۱۳۹۹ • تیراژ: ۱۰۰ جلد • تایپ، صفحه‌بندی و طرح جلد: انتشارات طاهریان
- قیمت: ۶۵۰۰۰ تومان • ویراستار: آرزو خسروپور • چاپ و صحافی: اسلامی
- شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۲۶-۱۴-۳

آدرس: میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی نژاد، پلاک ۲۶۶، طبقه چهارم، واحد ۱۱  
 تلفن: ۶۶۹۷۰۷۶۷-۶۶۴۹۲۷۳۳-۶۶۴۹۲۷۳۳ تلفکس: ۶۶۹۷۴۱۵۲ [www.Taherianpress.com](http://www.Taherianpress.com)  
 با تشکر از همراهی هوشمندانه شما خواننده محترم، به اطلاع می‌رساند برای بهره‌گیری از تسهیلات و خدمات نوین حمایتی انتشارات طاهریان و همچنین شرکت در قرعه‌کشی خوانندگان ویژه مجموعه کتاب‌های به سوی موفقیت، لطفاً حتماً عدد ۱ را به شماره ۱۰۰۰۷۰۸۷ ارسال کنید تا یکی از برندگان ما باشید.

## فهرست:

### بخش ۱: بازیکن

- فصل ۱: خودآگاهی (خویشتن سازی)..... ۳۵
- فصل ۲: اشتیاق و علاقه..... ۷۳
- فصل ۳: نظم..... ۱۰۷
- فصل ۴: قابلیت آموزش پذیری..... ۱۳۷
- فصل ۵: اعتماد..... ۱۵۹

### بخش ۲: مربی

- فصل ۶: دیدگاه..... ۱۸۹
- فصل ۷: فرهنگ..... ۲۲۵
- فصل ۸: خادم..... ۲۵۷
- فصل ۹: شخصیت..... ۲۸۷
- فصل ۱۰: اختیار..... ۳۱۱

### بخش ۳: تیم

- فصل ۱۱: باور (ایمان)..... ۳۳۷

فصل ۱۲: متواضع بودن (فروتنی).....۳۶۱

فصل ۱۳: شفاف‌سازی نقش.....۳۸۳

فصل ۱۴: ارتباطات.....۴۱۱

فصل ۱۵: پیوستگی (اتحاد).....۴۵۳

نتیجه‌گیری.....۴۸۵

قدردانی.....۴۹۳

ضمن تقدیم نهایت سپاس خدمت ناشر محترم جناب آقای ابوالفضل  
طاهریان که به این جانب اعتماد نموده و این کتاب بی نظیر را برای  
ترجمه در دسترس من قرار دادند.

ترجمه این کتاب را تقدیم می‌کنم به

والدین مهربان، فداکار و عزیزتر از جانم

و

خواهران دلسوزم

## پیش‌گفتار

اولین بار آلان استین جر را در یکی از آموزشگاه‌های مهارت‌های بازیکنان بسکتبال دبیرستان ملاقات کردم. در حقیقت آن اردوگاه از لحاظ جنبه‌های بسیاری در کشور بهترین اردوگاه به حساب می‌آمد، بازیکنان اردوگاه شامل افراد محبوب و منتخب ان.بی.ای و برخی از مشهورترین افراد در بازی‌ها بودند. آلان به عنوان یک متخصص آموزش مهارت‌های ورزشکاران به من معرفی شد، و خیلی زود متوجه شدم او بسیار بهتر از آن چیزی بود که فکر می‌کردم.

از همان آغاز فعالیت این آموزشگاه مهارت، آلان هرگز درست در همان لحظه شروع آموزش‌ها حاضر نمی‌شد بلکه همیشه بسیار زودتر از آغاز آموزش‌ها در محل حاضر بود. او در جلسات صحبت نمی‌کرد مگر آنکه مطلب بسیار مهمی برای گفتن داشته باشد. با دقت به مطالب گوش می‌کرد و با مهارت خاصی یادداشت‌برداری می‌نمود. همیشه در دسترس بود، و هیچ وظیفه‌ای را در اردوگاه کوچک و بی‌اهمیت نمی‌شمرد. رهبر خادم، عبارتی است که در مورد او می‌توان استفاده کرد. به عقیده من، با این حال، آلان باارزش‌تر از اینها بود. او یک هم‌گروهی عالی بود، وظایفش را انجام می‌داد و به دیگران نیز کمک می‌کرد تا وظایفشان را انجام بدهند.

از نظر من این یک جنبه مهم از شخصیت آلان است. او برای رشد و کسب موفقیت فردی با انگیزه، بسیار مشتاق و بلندپرواز بود؛ اما تمایل

چندانی به تمرکز بر کار گروهی نداشت. آلان بسیار مصمم بود تا قبل از آنکه از او درخواست شود کارهایی را که می‌تواند انجام دهد و به دنبال هر روشی برای افزایش عملکرد وظایف انجام شده توسط دیگران بود. اگر یک بازیکن زودتر در سالن ژیمناستیک حاضر بود، آلان کمی قبل از او در آنجا حضور داشت. اگر برخی از افراد به کمک نیاز داشتند، آلان آنجا حضور داشت و مشتاقانه به آن‌ها کمک می‌کرد. اگر بروی زمین آشغال ریخته می‌شد، آلان آن‌ها را برمی‌داشت. اگر کف سالن بازی از روز قبل تی کشیده نشده بود آلان این کار را انجام می‌داد.

او این اعمال را انجام نمی‌داد تا کسی را تحت تأثیر قرار دهد او این اعمال را انجام می‌داد زیرا به آن نیاز داشت. اما او تحت تأثیر قرار داد. او هر کسی را تحت تأثیر قرار داد. جنرال مارتین دمپسی، بالاترین مشاور رئیس ستاد ارتش ایالت متحده، یک‌مرتبه گفت رهبری یک مسافرت است و یک مقصد نیست. حتی اگر شما فکر کنید که شما آن را به درستی انجام می‌دهید و هیچ چیز دیگری لازم نیست در مورد رهبری بیاموزید، دمپسی در ادامه صحبت‌هایش بیان نمود، شما به طور قطع یک اشتباه جدی مرتکب شده‌اید. به عقیده من آلان تجسمی از سه اصل کلیدی رهبری از دیدگاه جنرال تمپسی بود: شخصیت، رقابت، و فروتنی. آلان یک مرد با شخصیت عالی، یک مرد دارای روحیه مستحکم و با ثبات که با هیچ طوفانی هر چند قوی باشد دچار تزلزل نمی‌شد. او یک متخصص در رشته‌اش هست و با تغییرات در فناوری و روش‌های بازی همچنان به مطالعه و یادگیری ادامه می‌دهد. آلان آنقدر فروتن است که به سخنان هر شخصی گوش دهد و از هر شخصی چیزی بیاموزد.

آلان در رشته خود به رشد چشمگیری دست پیدا کرده است. او این شهرت و اعتبار خود را در کنار بهترین بازیکنان حفظ کرده است. رهبری آموزش بازی‌ها را به عهده دارد زیرا بازدهی عملکرد او دارای ثبات عالی است و به طور دائم عملکرد خود و تیم خود را بهبود می‌بخشد. آلان برای انجام هر عملی انرژی مثبت دارد، انرژی مثبت او حاصل تشویق هوادارانش نیست بلکه از انگیزه درونیش برای انجام کارهای سخت به شکل عالی منشأ می‌گیرد. آلان کارهای سخت را انجام می‌دهد و دیگران با تمایل به او می‌پیوندند زیرا او نمونه‌ای آشکار و مصمم برای انجام آن کارهاست.

نمونه‌ای از این کارها در اینجا بیان می‌شود: چند سال قبل، من یک اردوگاه بسکتبال را در کارلوت، کارولینای شمالی، برای بازیکنان دبیرستان افتتاح کردم. این بازیکنان آرزو داشتند عملکرد خود را بهبود بخشند و تحت آموزش قرار گیرند تا بتوانند مهارت‌های خود را رشد دهند. من با ایمان قلبی این اردوگاه را افتتاح کردم و سال‌های بعد به این دلایل کار در این اردوگاه را ادامه دادم: برای ادای دین و کمک به دیگران به روشی که بسیاری افراد در طول این مسیر مرا یاری نمودند. هنگامی که اردوگاه افتتاح شد، سرمایه بسیار کمی داشتم و بسیار بی‌تجربه بودم در آن هنگام از آلان کمک خواستم. بلافاصله او پاسخ مثبت داد که برای کار به اردوگاه خواهد آمد. صادقانه می‌گویم که سطح اردوگاه بسیار پایین‌تر از سطح آلان بود. او از ابتدای جلسات آموزش تا آخرین لحظه که بازیکنی در زمین بود آنجا حضور داشت. واقعاً او اولین شخصی بود که وارد زمین بازی می‌شد و آخرین شخصی بود که آنجا را ترک می‌کرد.

با این حال آلان به این موضوع اهمیتی نمی‌داد که او نمونه‌ای بسیار با ارزش، آشکار و مصمم برای این بازیکنان جوان دبیرستان است. و الگوی



نقش او برای رهبری جوانان بی‌همتا است. آلان یک تخصص حرفه‌ای برای اردوگاه‌ها تعیین نمود اینکه چند اردوگاه در سراسر کشور می‌توانند با هم مسابقه دهند اما ویژگی منحصر به فرد این است که هیچ کدام از اردوگاه‌ها نمی‌توانند به همدیگر ملحق شوند. این مسئله بسیار مهم است.

من و آلان هردویمان ورزش‌های تیمی را پایه‌گذاری کردیم و من ایمان دارم که هردویمان درک کرده‌ایم که ارزش درس‌ها و اصولی که در ورزش‌های تیمی آموخته‌ایم می‌تواند در آموزشگاه‌ها، تجارت و رشته‌های بی‌شمار دیگری استفاده و به کار گرفته شود. به دلایل بسیار زیادی اصولی که باعث موفقیت در ورزش‌های تیمی می‌شود در نظر مردم جلوه بیشتری دارد و آن‌ها را به یک سطح متفاوت می‌رساند، درسی است که در ظاهر نمی‌تواند نتیجه‌ای از دیگر کوشش‌ها باشد.

در بسکتبال، تیم من همیشه یک حریف دارد. ما یک گروه از بازیکنان مستعد، ورزشکار و متحد داریم که به شکل فعال و پویا در حال تلاش هستند تا ما را از انجام اعمالی بازدارند که تمایل داریم به آن‌ها دست پیدا کنیم. در مدرسه و تجارت، ممکن است رقیب داشته باشم اما هرگز یک حریف نداشته‌ام.

هرگز حتی یکبار در حرفه‌ام به عنوان یک وکیل یا گوینده رادیو و تلویزیون هیچ‌کسی به شکل فعال تلاش نکرده است تا مرا از انجام اعمالی بازدارد که تمایل داشتم به آنها دست پیدا کنم. تنها یک نفر است که می‌تواند مرا متوقف کند و آن خودم هستم. این کتاب به شما کمک می‌کند تا شما از موانع مسیر خود رها و آزاد شوید تا بدون ترس از شکست بتوانید به آنچه می‌خواهید دست پیدا کنید. این کتاب به شما انگیزه نمی‌دهد زیرا شما به انگیزه نیازی ندارید. این کتاب الهام بخش شما خواهد بود.

من بیست و شش سال اخیر را با دو حرفه وکالت و گویندگی رادیو و تلویزیون گذرانده‌ام. من با اطمینان می‌توانم بگویم که یک روز هم کار نکردم بدون اینکه آگاهانه از درس‌هایی استفاده کنم که از مربی خود یا همکار خود آموخته باشم یا از کتاب‌هایی که در رشته خود مطالعه نموده باشم. این کتاب درس‌ها و اصول موفقیتی را برای شما فراهم خواهد ساخت که می‌تواند محدودیت‌ها و موانع ورزش و تجارت را برای شما برطرف سازد.

من بسیار خرسندم که آلان این کتاب را نوشته است. او از بهترین‌ها آموخته است و بنابراین او یکی از بهترین‌هاست. و من از عمق وجود خویش خوشبخت هستم که او دوست من است.

- جی بیلاس ای.اس.پی.ان<sup>۱</sup>

---

*Jay Bilas ESPN-* ای.اس.پی.ان (به انگلیسی *ESPN*) کوتاه شده نام انگلیسی برنامه‌های تفریحی و ورزشی (به انگلیسی: *Entertainment and Sports Programming Network*) است که یک شبکه تلویزیونی آمریکایی است. این شبکه که متعلق به شرکت والت دیزنی است، در سال ۱۹۷۹ ایجاد شده است و ۲۴ ساعت برنامه‌های ورزشی پخش می‌کند. این تلویزیون آمریکایی برای ۲۰۰ کشور جهان برنامه پخش می‌کند.

## مقدمه

در سال ۲۰۱۳، بسکتبال ایالت متحده از من دعوت کرد تا برای کار به یک اردوگاه در لاس وگاس بروم و در کنار برخی از بهترین مربی‌های ورزشی دانشگاه‌های سراسر جهان غول‌های عظیمی مانند جان کالیپاری از دانشگاه کنتوکی، بیلی دونووا از دانشگاه فلوریدا و مارک فیو از دانشگاه گونزاگا به شدت به تلاش و کوشش بپردازم. کار غالب روز اول تمرین شوت و تمرین گروهی بود قبل از اینکه یک انتخاب رسمی برای تعیین تیم‌ها توسط بیل رافتری در شبکه تلویزیونی و رادیویی ایالت متحده و توسط پی. جی. کارلزیمو در ای.اس.پی.ان انجام شود. اما همانطور که به زمین بازی دقت می‌کردم من ستاره‌های دانشگاه یا امیدهای آینده ان.بی.ای را مشاهده نکردم. خیر، بازیکنان همگی افرادی با سن متوسط، درآمد زیاد و معین، میل و رضایت به کار بسیار شدید و عشقی پایدار و فناپذیر به بسکتبال بودند. بسکتبال ایالت متحده به تجارت اردوگاه تخیلی ورزش، یعنی یک صنعت در حال توسعه تبدیل شد. افراد بسیار موفقی که حقوق ماهیانه دریافت می‌کردند تا به هر شکلی که ممکن است ساعت‌ها در زمین بازی، به سمت حلقه بسکتبال شوت کنند و فریادهای تشویق هوادارانشان را از خارج زمین بشنوند. این آرزوی آن‌ها بود.

من در این اردوگاه برای چند سال کار کردم، و آن یک تجربه بی‌نظیر برایم بود. شرکت‌کنندگان ممکن است هواپیمای خصوصی بگیرند تا به

لاس وگاس برسند و راننده خصوصی بگیرند تا به محل تمرینات در بنتلی برسند، اما تقریباً در سطح جهان شرکت‌کنندگان افرادی واقع‌بین هستند. آن‌ها به شکل غیر باور به شدت برای رسیدن به هدف خود تلاش می‌کنند و افراد بسیار موفقی هستند. جذابیت فوق‌میلیونر بودن و مدیرعامل ۱۰۰ درصد ثروتمند بودن در مقابل دویدن و نفس نفس زدن در زمین بسکتبال با سربند، شلوار ورزشی و پرتاب نمودن توپ به سمت حلقه بسکتبال بسیار ناچیز است. اما این باعث نمی‌شود که سایر موارد در نظر من بی‌اهمیت باشند- نه اصلاً. در حقیقت بسکتبال ارزش مسائل دیگر را بالا می‌برد. من عاشق این هستم که چقدر آن‌ها به طور جدی بازی می‌کنند، با چه شدتی آن‌ها خود را آماده می‌سازند، چگونه آن‌ها خیلی زود بیرون می‌روند و با جوش و خروش حرکات چرخشی و کششی را انجام می‌دهند، چگونه آن‌ها به طور ناگهانی فریاد می‌زنند بعد از اینکه داور در سوت خود می‌دمد و آن‌ها را منع می‌کند.

در زمان‌های استراحت روزانه خود، آن‌ها با یکدیگر ملاقات می‌کنند، معاملات خود را انجام می‌دهند، و تجارت‌هایشان را اداره می‌کنند. پس از آن هنگامی که بازی خود را آغاز می‌کنند، آن‌ها دوباره در زمین بازی حضور می‌یابند و بین حریف و سبد قرار می‌گیرند و با هوشیاری حریف را به عقب می‌رانند. آن‌ها قدرت رقابت بسیار بالایی دارند. این همان چیزی است که نشان می‌دهد چگونه آن‌ها به جایگاه کنونی خود در زندگی رسیده‌اند. و اینکه رقابت عاملی نیست که باعث شود آن‌ها بتوانند تلاش کنند یا از حرکت بازایستند- این ویژگی طبیعی آن‌هاست، بخشی از ذات آن‌هاست که نشان می‌دهد چه کسی هستند. مهارت‌های

ورزشکاران ممکن نیست از سالن کنفرانس به زمین بازی منتقل شود، بلکه روش، اصول مقدماتی و شیوه عمل را باید مطمئناً به صورت عملی آموخت.

ورزش یک تعدیل کننده عالی است و ورزشکاران به خوبی از این امر آگاه هستند. هر کسی ممکن است در طول روز به نوبه خود ورزش کند - پیش خدمت‌ها با عجله برای یافتن بهترین نوشیدنی در تکاپو هستند، خدمتکاران با عجله و شتاب در جستجوی وسایل نقلیه هستند - اما آنها از صمیم قلبشان به دنبال کسانی هستند که با یک پرتاب یا ضربه ضعیف، توپ را در جلوی چشم تماشاگران به سبد بسکتبال پرتاب نمایند. آنها می‌خواهند امتیاز پرتاب توپ را به دست آورند. آنها می‌دانند که شما با استقامت مداوم در مشکلات قوی خواهید شد. و هیچ چیزی مانند یک مسابقه بسکتبال در مقابل رقیبان نیرومند نمی‌تواند نشان دهد که شما چقدر قوی هستید.

واسو کولکارین مدیر عامل شرکت تحلیلی ورزش با نام کروساور و کورتساید وی سی، از قالب بسکتبال استفاده نمود که باعث شد تمام تجارت‌هایش دگرگون شود. او با اشتیاقی باور نکردنی در مورد بسکتبال صحبت می‌کرد و با شور و شوق فراوانی آماده بازی شد و لباس بر تن کرد. " زمین بازی برای شما تفسیر واقعی از ورزش را به ارمغان می‌آورد"، او در یک مصاحبه به من گفت. " زمان بسیار طولانی که شما در یک زمین بازی احتیاج دارید همان چیزی است که شما را از زمین بازی خارج می‌کند. من تلاش می‌کنم تا افراد بسیار زیادی که با آنها تجارت می‌کنم را به یک زمین بازی بیاورم."

بازی بسکتبال یک تجربه مشترک است. آن اشتیاق برانگیز و خسته کننده است، و شما تجربه پیروزی‌های زیادی را بدست می‌آورید و از سبد بسکتبال تیم خودتان در مقابل تیم دیگر مراقبت می‌کنید تا شکست نخورید. او گفت، "من گمان می‌کنم که بسکتبال یک مسیر عالی برای ایجاد ارتباط و دوستی با مردم است." واسو در مورد یکی از جنبه‌های بی‌نظیر بسکتبال صحبت می‌کند. مطابق با گزارش لاری برد در مورد فهرست افراد مشهور سالن، او هر چیزی را که در مورد هر شخصی لازم است بداند از چگونگی رفتار آن شخص در زمین بسکتبال می‌فهمد.<sup>۱</sup>

ارتباط بین ورزش و جهان تجارت یک ارتباط طبیعی است. آن منطبق با این مسئله نیست که وظیفه مربی‌های عالی ورزش به عنوان رهبر و متخصصین انگیزش دو برابر است. جان کالیپاری از کنتوکی<sup>۲</sup> و جی رایت از ویلانوا<sup>۳</sup> کتاب‌های تجارت را نوشتند، مربی دوک، مایک کرزیزوسکی، در اوقات فراغت خود به عنوان یک سخنران انگیزشی کار می‌کند، مربی دانشگاه کارولینای شمالی، دین اسمیت، به عنوان سخنران دبیرستان‌های مدیریت به مکان‌های دور مانند سوئیس دعوت شده است. بنگاه‌ها، شرکت‌ها و مردم عادی بسیار تلاش می‌کنند تا پول بسیار زیادی پرداخت کنند، حاضرند تعطیلات آخر هفته خود را از دست بدهند

<sup>۱</sup> - دیوید هالبرستام، بازی کردن برای حفظ کردن: مایکل جردن و جهانی که او ساخته است (New York: Random House, 1999), 165

<sup>۲</sup> - Kentucky

<sup>۳</sup> - Villanova

و به فواصل بسیار دور مسافرت کنند تا سخنان مربیان عالی ورزشی را بشنوند. و آن‌ها در مورد دفاع‌های منطقه‌ای و چگونگی ایجاد سد و چرخش در بازی صحبت نمی‌کنند. برخی افراد احتمالاً حتی ورزش‌ها را دنبال نمی‌کنند، اما ارزش خریدمندی مربی‌های ورزشی را به خوبی درک می‌کنند. درس‌های مربی‌های ورزشی جهانی است، و نتایج آن‌ها به هم پیوسته و غیر قابل بحث است.

مربی‌های ورزشی دانشگاه نیز باید حتی هر دو سال یکبار از صفر شروع کنند و با بهره‌گیری جدید از استعدادها و نقاط ضعف و قوت ادامه دهند. مربی‌ها - و برنامه‌هایی که آن‌ها گسترش می‌دهند - عوامل ثابتی هستند، بنابراین موفقیت طولانی مدت یک تیم دانشگاهی یک پیمان و قرارداد با مربی آن‌هاست. آن‌ها اصول پایه موفقیت را درک می‌کنند زیرا آن‌ها باید به طور مداوم و همیشه اعمال و وظایف خود را انجام دهند.

این نکته بسیار مهم است که به خاطر داشته باشید: موفقیت نتیجه انجام عمل در تمام زمان‌ها است. بهترین اعمال در تمام مسیر زندگی باید مشمول این حقیقت باشد؛ آن‌ها باید مسئولیت کامل مالکیت خویش را به عهده گیرند و باید انتخاب کنند تا بتوانند عادت‌های مثبت را خلق کرده و اجرا نمایند. آن‌ها می‌دانند که شما نمی‌توانید انتخاب شوید هنگامی که مسائل دیگر برتری دارد. همانطور که می‌گویند به همان شیوه و دلیلی که شما هیچ کاری انجام نمی‌دهید، به همان شیوه و دلیل هم شما هر کاری را انجام خواهید داد.

بیشتر وظیفه شغلی من صرف وقت برای کمک به بازیکنان نخبه بسکتبال است تا قدرت فعالیت ورزشی خود را افزایش دهند و پیوستگی حرکات بدن و ذهن خود را بهبود بخشند. من با افرادی مانند کوین دورانت و ویکتور اادیپو تمرین داشته‌ام و بر فعالیت‌های ابر ستاره‌هایی مانند کوب بریانت و استف کوری در تمرین‌های خصوصی و روزمره‌اشان نظارت داشته‌ام - آن‌ها بر دو مورد اصرار داشتند. اول اینکه آن‌ها بر اصول پایه بسیار اهمیت می‌دادند. آن‌ها اصول پایه را تا جایی مطالعه و تمرین می‌کردند که در انجام آن اصول آنقدر مهارت پیدا کنند که انگار به طور خودکار خودشان این اعمال را انجام می‌دهند. دوم آنکه، آن‌ها بسیار پرتلاش‌تر و سخت‌کوش‌تر از هر فرد دیگری بودند. تنها هنگامی که آن‌ها از تلاش خود دست بردارند این احتمال است که آن‌ها پیروز نشوند.

من از زمانی که در سال ۱۹۹۹ از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدم، یک مربی بازی بسکتبال بوده‌ام. امروزه شرکت‌های عمده از سراسر جهان مرا برای تدریس، آموزش و مشاوره دادن در مورد رهبری مؤثر و کار گروهی پر بازده استخدام می‌کنند زیرا اصول دستیابی در زمین بسکتبال همانند اصول ضروری برای موفقیت در هر صنعتی است. من به این اصول باور دارم، و من این اصول را در سخنرانی‌هایم پیشنهاد می‌کنم. من افرادی را دیده‌ام که بر اساس تعهدات خود شکست خوردند یا به موفقیت رسیدند. جیم ران، یکی از اشخاص بسیار شجاع نوشته است، "موفقیت نه وابسته به سحر و جادو است و نه یک مسئله مرموز است." موفقیت نتیجه طبیعی بکارگیری مداوم اصول پایه است."



من قصد دارم به شما چگونگی زندگی در این جامعه آشفته را تدریس کنم، بنابراین شما نقش خود را به عنوان یک همکار و رهبر مؤثرتر، ثمربخش‌تر و اجتماعی‌تر ایفا می‌نمایید. تنها با تجمیع موارد کوچک، تغییری شگفت‌انگیز رخ می‌دهد. هرگز فراموش نکنید: تمام نتایج بزرگ حاصل کنار هم قرار گرفتن موارد کوچک است.

موفقیت چیزی نیست که برای شما اتفاق بیفتد. بلکه موفقیت چیزی است که شما جذب می‌کنید، انتخاب می‌کنید و خلق می‌کنید. افراد موفق کارهای کوچک را بهتر از هر شخص دیگری انجام می‌دهند. این همان چیزی است که بهترین‌ها را از بهترین‌ها می‌سازد. افراد برتر و بسیار موفق در سطح جهانی، موفقیت‌های خود را با اصرار و تداوم انجام اصول، تداوم بر انجام کارهای کوچک - در هر روز به طور مداوم - بدست آورده‌اند.

ما در این زمینه می‌توانیم به ورزشکاران و تجار توجه کنیم زیرا آن‌ها هنرمندان و مدیرانی هستند که توانستند خواسته خود را به شکل یک نتیجه برجسته به واقعیت تبدیل کنند. لیبرون جیمز می‌تواند تصور کند که از حریف خود با سرعتی فوق‌العاده سبقت گرفته است، زمان و حالت بازیکنی را می‌بیند که قصد دارد جلو بیاید و توپ را به سمت سبد شوت کند، و سپس زمانی را که خودش حرکت می‌کند و با یک ضربه آبشار محکم توپ را بر خلاف حریف خود به سمت هدف خود هدایت می‌کند. او این عمل را قبل از آنکه اتفاق بیفتد، می‌بیند. او اراده کرده است تا نتیجه دلخواه خودش تحقق یابد. ورزشکاران بزرگ مانند لیبرون همیشه

این عمل را انجام می‌دهند - همان عمل را استیو جابز و بیل گیتز انجام داده‌اند.

من طی ۱۵ سال گذشته زمان خود را در کنار ورزشکاران بسیار برجسته جهان گذرانده‌ام. اکنون من به مردم تدریس می‌کنم که چگونه همان راهبردها را در تجارت و زندگی خویش به کار گیرند که بازیکنان نخبه و تیم‌هایشان از آنها برای رسیدن به یک سطح جهانی استفاده کرده‌اند. هدف من از نوشتن این کتاب بسیار روشن است - آموزش دادن و الهام بخشیدن به خوانندگان تا هر چه سریع‌تر برای بهبود و رشد نگرش‌ها، عادت‌ها و ارزش‌های خودشان اقدام به عمل نمایند.

اولین گام حتمی برای بهبود عمل این است که یاد بگیریم اکنون چگونه زندگی کنیم. شادترین، پرنفوذترین و موفق‌ترین افرادی را که تا کنون ملاقات کرده‌ام، این توانایی را داشتند که تمام توجه خود را به زمان حال متمرکز کنند. آنها آموخته بودند که چگونه بر این سه مورد تمرکز کنند:

۱- بازی بعدی

۲- توانایی مدیریت

۳- انجام عمل

تحقیق من برای کمک به سازمان‌ها مؤثرتر انجام شد، من مانند یک دوست با آنها همکاری کردم، از آنها آموختم و با مدیر عاملان، مدیران اجرایی، کارآفرینان و رهبران موفق مصاحبه کردم. در حین انجام این مصاحبات پی بردم که آموزش‌هایی که یک هم‌تیمی، مربی ورزشی و بازیکن موفق به آن نیازمند است درست مشابه با همان

ویژگی‌هایی است که برخی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان در عمل از آن‌ها استفاده می‌کنند. این تطبیق شگفت‌انگیز است. من بسیار مشتاق هستم که چگونه با استفاده از این دیدگاه‌ها در مورد فرهنگ، تعهد، و کار گروهی می‌توان در صنعت برتری یافت.

ابزارهای مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت در دسترس همگان قرار دارد. این ابزارها به طور آشکار توسط افراد بی‌شماری به اشتراک گذاشته شده است، کسانی که از آن‌ها به شکل عالی استفاده کرده‌اند. هر آنچه که ما نیاز داریم تا شادی، رضایت و شادکامی، اعتماد، تأثیرگذاری و موفقیت خود را به حداکثر برسانیم برای مطالعه در دسترس است. اما استفاده از این راهبردها در عمل، تبدیل آن‌ها به عادت و زندگی با آن‌ها به شکل روزمره آسان نیست و در دسترس ما قرار ندارد. و این همان دلیلی است که من این کتاب را نوشتم.

شما باید انتخاب کنید که عمل کنید - تا اطلاعات و دانشی که در اینجا مطرح شده است را بکار بگیرید و به یک هم‌گروهی و رهبر مؤثرتر و باکفایت‌تر تبدیل شوید. شما باید انتخاب کنید تا بتوانید فاصله بین آنچه می‌دانید و آنچه انجام می‌دهید را کاهش دهید. آنچه امروز شما انتخاب می‌کنید، تعیین خواهد کرد که در آینده شما کجا قرار دارید.

این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا پاسخ‌های خود را برای این سؤالات حیاتی جستجو کنید:

۱. چه چیزی را نیاز دارم از دست بدهم و آن را قربانی کنم؟
۲. چه مهارتی را نیاز دارم بدست آورم؟
۳. مالکیت چه چیزی به من کمک می‌کند از آن سود ببرم؟

۴. باید منتظر چه چالش‌هایی باشم؟

۵. چه عادت‌هایی را نیاز دارم تغییر دهم؟

این کتاب جرعه آغازینی برای بالابردن سطح بازی خودتان، در هر مرحله‌ای از زندگیتان است. این کتاب برای شما ابزارها، مفاهیم، داستان‌ها، درس‌ها و وظایف عملی را فراهم می‌نماید که من از افراد برجسته بسیاری آموخته‌ام. در این کتاب گفتگوها و مشاهدات بسیار مؤثر و سرشار از مفاهیمی را با شما به اشتراک می‌گذارم که حاصل ارتباط با افراد موفق و نخبه‌بی‌شماری است. اما عمل واقعی وابسته به میزان تلاش خود شما است. بعد از اتمام این مطالب، شما نمی‌توانید از هیچ شخص دیگری انتظار داشته باشید تا شما را به سمت اهدافتان هل دهد.

من در سن جوانی آموختم که دانش، قدرت است. اما در حقیقت این مطلب کامل نبود. دانش به تنهایی کاربردی ندارد. قدرت در عمل به آن است. دانش بدون عمل مساوی با این است که هیچ علمی نداشته باشید. بنابراین موفقیت لزوماً مرتبط با داشتن علم نیست. تعداد کثیری از مردم می‌دانند که چه غذاهایی آن‌ها باید بخورند، چه مقدار خواب آن‌ها نیاز دارند و چه اعمالی باید برای داشتن تناسب اندام انجام دهند. با این حال چاقی با گذشت زمان افزایش پیدا کرده است. چرا؟ با وجودی که مردم می‌دانند که چه کاری نیاز دارند انجام دهند، اما آن‌ها دقیقاً آن عمل را انجام نمی‌دهند.

هنگامی که دانش باعث بهبود عمل - در هر مرحله‌ای از زندگی - می‌شود، مؤثرترین و اساسی‌ترین راهبرد این است که فواصل دانش و

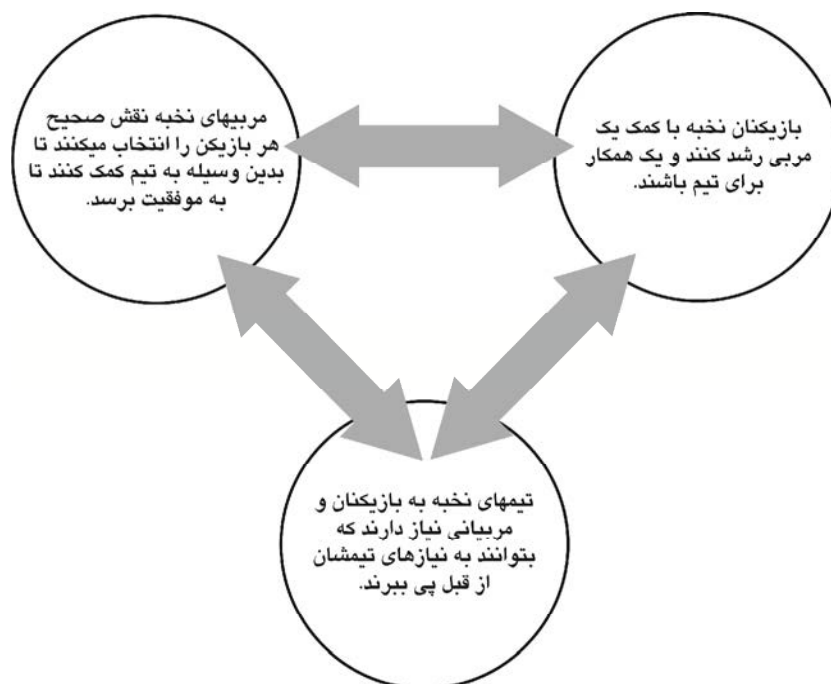
عمل را کمتر و کمتر کنیم. فواصلی وجود دارد بین آنچه ما می‌دانیم، ما فرض می‌کنیم انجام دهیم و آنچه ما واقعاً انجام می‌دهیم. هر شخصی در زمینه‌هایی به خصوص عمل او با آنچه هدف نهایی اوست فاصله دارد، اما موفق‌ترین و پربازده‌ترین افراد مسیری را کشف نموده‌اند که این فواصل را در مهم‌ترین زمینه‌های زندگیشان حذف کرده‌اند یا از بین برده‌اند.

ما در نسل اطلاعات زندگی می‌کنیم. بابت فن‌آوری‌های زیاد در زندگی خدا را شاکریم، ما می‌توانیم اطلاعات بسیار زیادی را در مورد هر مطلبی تنها در چند ثانیه بدست آوریم. دانش آن چیزی نیست که به سختی بدست آید و دلیلی نیست که ما برای اعمال خویش از آن رنج ببریم. آنچه باعث می‌شود ما متوقف، ناامید و خسته شویم نبود دانش نیست - آن حاصل انجام ندادن است. این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا انگیزه پیدا کنید و به شما الهام می‌بخشد و شما را هدایت می‌کند تا شروع کنید فواصل خود را با عمل دلخواه خود از بین ببرید و به آنچه می‌خواهید برسید نزدیک شوید.

### این کتاب چگونه سازماندهی شده است

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است: "بازیکن"، "مربی" و "تیم"، که در تجارت به ترتیب با کارمند، مدیر/مدیرعامل، و سازمان مرتبط است. هر بخش شامل پنج ویژگی است که برای موفقیت در آن نقش ویژه مورد نیاز است.

تمام این سه بخش مانند نمودار زیر با یکدیگر در ارتباط هستند:



نمودار توسط جرمی استین طراحی شده است.

نکته مهم این است که هیچ یک از این بخش‌ها به طور متقابل منحصر به فرد نیستند و هر بخش ویژگی‌های با ارزشی دارد که برای هر شخصی قابل اجراست. رفتارهای کلیدی برای یک مربی می‌تواند توسط یک بازیکن کنونی نیز انجام شود (یا بعداً اگر او می‌خواهد در آینده مربی شود) - و بالعکس - و یک تیم تنها زمانی درست عمل می‌کند که بازیکن‌ها و مربیان نقش‌های خودشان را به بهترین شکل ایفا نمایند. من عمداً این کتاب را به سه بخش تقسیم کردم تا دید دقیق‌تری نسبت به هر جنبه و فرصت مناسب زندگی داشته باشیم، همانطور که هر یک از

ما نقش خود را به عنوان بازیکن، مربی و هم تیمی در مراحل زندگیمان به بهترین شکل ایفا می‌کنیم. بدون توجه به سن یا شغلتمان، من تضمین می‌کنم که شما به طور پیوسته در هر یک از این موقعیت‌ها قرار دارید (و اغلب در یک لحظه در دو یا سه نقش خدمت می‌کنید).

### در مورد نویسنده



آلان استین جی.آر.

مربی اجرایی شرکت و سخنران مشهور جهانی است. او بیش از ۵۰ سال از عمر خود را صرف کار کردن با عالی‌ترین بازیکنان بسکتبال روی کره زمین کرده است. آلان نکته‌های کلیدی بسیار پر انرژی را بیان کرده است، کارگاه‌های تعاملی بسیاری را راه‌اندازی کرده است، و آموزش‌های روزانه کاملاً تأثیرگذاری را برای کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها، افزایش اتحاد و مسئولیت‌پذیری انجام داده است. به هر شخصی که با او کار می‌کند، انگیزه و قدرت را هدیه می‌کند تا خیلی سریع عمل کند، نگرش، عادت‌ها و بازدهی خود را ارتقا بخشد. آلان آموزش داده است که چگونه همان راهبردهایی که ورزشکاران نخبه از

آن در سطح برتر جهانی استفاده می‌کنند را می‌توان در جهان تجارت به کار گرفت تا بتوانیم یک فرهنگ پیروزمندانه را بسازیم. او پدر دلسوزی است که از همسرش جدا شده است و دارای دو پسر دوقلو (با نام‌های لوک و جک) و یک دختر (به نام لیلا) است و در بیرون شهر واشنگتن دی.سی زندگی می‌کند.

### جان استرنفلد:



نویسنده همکار کتاب سنگی از امید است، که با همکاری جیم اس.تی جرمین نوشته شده است؛ نویسنده همکار کتاب قوی بودن در مکان‌های آسیب‌دیده: خاطره‌ای از اعتیاد و رهاسازی از طریق نیکی‌ها، که با همکاری کوینتین ونی نوشته شده است، و نویسنده همکار نقطه بحرانی: چرا ما باید- و چگونه ما می‌توانیم- بر شیوه‌های آسیب‌دیده در واشنگتن و آمریکا غلبه کنیم، که با همکاری سناتور تام داسکل و ترنت لات نوشته شده است. او در نیویورک زندگی می‌کند.



# بخش ۱

## بازیکن

### بخش ۱: بازیکن

بازیکن فردی است که عضوی از یک تیم، شرکت یا سازمان است. این بخش به پنج فصل تقسیم شده است، هر بخش بر یک ویژگی انفرادی تمرکز کرده است که برای یک فرد ضروری است این ویژگی را داشته باشد (و به آن عمل کند) تا به موفقیت دست پیدا کند. هر خصوصیت در نتیجه ایجاد و رشد ویژگی قبلی سازماندهی می‌شود، و ویژگی نهایی - اعتماد - حاصل عمل هماهنگ چهار ویژگی قبلی است.

#### فصل اول: خود آگاهی (خویش‌شناسی)

این مطلبی است که هر بخش دیگری از این کتاب وابسته به این مطلب است و از آن منشأ گرفته است. چگونگی شکل‌گیری شخصیت شما، تجارت شما را شکل می‌دهد. خودآگاهی به مفهوم این است که شما بدانید چه کسی هستید و این شناخت خود را افزایش دهید، و بدانید چه کاری را می‌توانید انجام دهید و چه کاری را قادر نیستید انجام دهید. اگر

شما ندانید که از کجا باید شروع کنید بنابراین قادر نخواهید بود ابزارهای خود را برای رسیدن به سطح بعدی رشد دهید. همه چیز از این مرحله آغاز می‌شود.

### فصل دوم: اشتیاق و علاقه

تدریس این مطلب بسیار سخت است اما بسیار مهم است تا بر آن تأکید کنیم و بر آن اصرار داشته باشیم. این مانند عشق به انجام کاری با انگیزه درونی است تا برای رسیدن به اهدافتان تلاشی پیگیر داشته باشید. آن همان میل به انجام کاری است که لازم است انجام شود - بنابراین حتی ماده اولیه بسیار نامطبوع - برای شما محصولی بسیار خوشایند فراهم می‌سازد. آن مرتبط با داشتن توانایی و جوهر عمل و شناخت خویشتن است - تمام عوامل ناشی از خودتان است - که بر کار شما تأثیر می‌گذارد.

### فصل سوم: انضباط

انضباط مرتبط با بهبود کارهای روزانه، ساختارها و عاداتها برای رسیدن به اهدافتان است. آن در مورد انجام اعمالی است که دیگران انجام نمی‌دهند، تحقیق در مورد اینکه چگونه از دیگران سبقت بگیرند و شناخت در مورد استعدادهایی که هرگز به تنهایی کافی نیستند. این سیستمی از خودآگاهی و اشتیاق است که در یک محل سرمایه‌گذاری می‌شود و به طور مداوم رشد می‌یابد، سازگار می‌شود و تکامل پیدا می‌کند.

### فصل چهارم: قابلیت آموزش پذیری

افراد موفق برای یادگیری آزاد هستند. بهترین‌ها هرگز متوقف نمی‌شوند، و آن‌ها متعهد به یافتن فاصله‌ها و پیدا کردن گزینه‌هایی برای پر کردن این فواصل هستند تا بتوانند به جایی برسند که می‌خواهند. این همان چیزی است که حرکت آن‌ها را به سمت پیشرفت حفظ می‌کند. آن‌ها برای دانستن فروتن هستند و عقیده دارند که هرگز هیچ دانشی به اندازه کافی خوب نیست. اگر شما قابلیت آموزش پذیری ندارید، شما هرگز پیشرفت نخواهید کرد. قابلیت آموزش پذیری مرتبط با داشتن روش و انگیزش صحیح به سمت اصلاح خویشتن است.

### فصل پنجم: اعتماد

از تجمیع چهار مورد اول حاصل می‌شود. اعتماد، اعتماد می‌آورد، که مرتبط با دیدگاه و نگرش است. آن شناختی است که شما را موفق خواهد ساخت زیرا شما زمان گذاشته‌اید، تلاش کرده‌اید و آموخته‌اید که استادی هنرمند در زمینه کاری باشید که انجام می‌دهید. آن بیانگر شخصیت و چهره شما در جهان است زیرا یک فرد تحت تأثیر شخصیت محکم و وسوسه‌های درونی خویشتن است.

### بخش ۲: مربی

یک مربی برای اهداف ما به شخصی گفته می‌شود که توانایی مدیریت سایر افراد را داشته باشد. این شخص می‌تواند یک مدیر عامل، یک منشی، یک مدیر، یک ناظر، یک مربی یا یک والد باشد. یک مربی می‌تواند به یک شخص یک دستور مستقیم بدهد یا اینکه می‌تواند هزاران نفر را

تحت مدیریت خود داشته باشد. بخش ۲ برای افرادی مورد توجه است که تمایل دارند توانایی رهبری، تأثیرگذاری و نفوذپذیری خود را بر دیگران افزایش دهند.

این بخش به پنج فصل تقسیم شده است، هر فصل بر یک ویژگی انفرادی تمرکز کرده است که ضروری است یک مربی این ویژگی‌ها را داشته باشد و آن‌ها را رشد دهد و بهبود بخشد تا بتواند موفق شود. همانند بخش ۱، هر یک از این ویژگی‌ها در نتیجه رشد ویژگی قبلی خود ایجاد شده و شکل می‌گیرند، و رفتار نهایی - اختیار - حاصل عمل هماهنگ چهار ویژگی قبلی در کنار یکدیگر است.

#### فصل شش: دیدگاه

یک مربی باید هنگام عمل از دیگران سبقت بگیرد و آن چیزی را ببیند که دیگران انجام نمی‌دهند یا نمی‌توانند انجام دهند. برای اینکه شما و آن‌ها پیشرفت کنید شما به سمت جلو باید حرکت کنید، شما باید آنچه که می‌خواهید بیافرینید را در رؤیای خویش ببینید و برای آنکه در واقعیت تحقق یابد برای رسیدن به آن گام بردارید. دیدگاه، نقشه‌ای را برای آینده شما ترسیم خواهد کرد، و آن شامل این نکته است که چگونه شما با آن نقشه ارتباط برقرار می‌کنید همانطور که حمایت دیگران باعث الهام بخشی به شما می‌شود.

#### فصل هفت: فرهنگ

قدرت یک مربی تنها تا اندازه‌ای است که محیط را برای بازیکن خلق کند. این محیط باید یک مکان ایمن، انگیزه بخش و الهام بخش باشد. فرهنگ شامل فضای فیزیکی است که شما در آن کار می‌کنید، حالتی که هر

کسی به طور متقابل در آن تأثیرگذار است، و قانون‌ها و ارزش‌هایی که مربی آهسته آهسته آن‌ها را وضع می‌کند، که شامل تشویق‌ها و پاداش‌ها است. یک مربی باید یک محیط کاری را خلق کند که هرکسی قادر باشد به بالاترین رشد از لحاظ رشد فردی و رشد گروهی دست پیدا کند. فرهنگ صحیح هر شخصی را متقاعد خواهد کرد که همه یکی هستند و یکسان می‌باشند.

#### فصل هشت: خادم

رهبران حقیقی از طریق شیوه‌هایی که در دسترسشان است به افراد تحت رهبری خویش خدمت می‌کنند. رهبران سعی می‌کنند برای پیروی‌کنندگانشان موجود و در دسترس باشند. یک رهبر خدمتگزار علایق پیروانش را درک می‌کند و به نیازهای آن‌ها پاسخ می‌دهد. این شیوه پادزهری برای مدیریت خشن و نادرستی است که منسوخ شده است و بی‌تأثیر است. یک رهبر خدمتگزار به شکل مؤثر گوش می‌دهد، ذهنی گشوده و قابل انعطاف دارد و تمایل دارد با خدمتگزاری از طریق استفاده از دیدگاه و فرهنگ، تجارب ارزشمندی کسب کند.

#### فصل نه: شخصیت (منش)

شخصیت (منش) به فردی به نام مربی ارجاع داده می‌شود حتی هنگامی که هیچ پاداشی وجود نداشته باشد. شخصیت (منش) مربوط به فردی درستکار و قابل احترام است که دیگران می‌توانند به او اعتماد و تکیه کنند. هیچ کس دوست ندارد برای یک فرد دروغگو، نادان، یا یک فرد متقلب کار کند. شخصیت داشتن به این مفهوم است که شما فردی هستید که به خاطر شخصیت و منشتان کار می‌کنید. با این حال در

کوتاه مدت معمولاً آن‌ها پاداش‌های سریع‌تری دریافت می‌کنند، در بلند مدت همیشه پاداش‌ها حاصل شخصیت والا و منش برتر است.

### فصل ده: اختیار

اختیار، اوج و قله چهار رفتار اول مربی‌گری است. اختیار گام نهایی است زیرا این خصوصیت مرتبط با رهبرانی است که به پیروانشان اجازه می‌دهند پیشرفت کنند و آزادانه به سمت اهداف خود حرکت کنند، رهبران پیروان خود را حمایت می‌کنند تا آن‌ها خودشان نیز رهبر باشند. برای مختار بودن باید یک رهبر پیروان خود را به گونه‌ای تربیت کند که احساس کنند با ارزش و گرانبها هستند. یک رهبر به تیم خودش اعتماد می‌کند به گونه‌ای که به اعضای گروه خود اجازه می‌دهد تا بفهمند هر یک از آن‌ها اجزای کامل و صحیحی از یک کل هستند.

### بخش ۳: تیم

یک تیم هر گروه، تجارت یا سازمانی است که به شکل جمعی با یکدیگر کار می‌کنند تا یک دیدگاه، رؤیا و مأموریت مشترک را تکمیل نمایند. مانند دو بخش قبلی این بخش نیز به پنج ویژگی تقسیم شده است که هر ویژگی از شکل‌گیری و رشد ویژگی قبلی ایجاد می‌شود. یکبار دیگر بیان می‌کنم که ویژگی نهایی، یعنی پیوستگی، حاصل تجمیع چهار ویژگی قبلی است.

حتی اگر شما برای یک شرکت غیر رسمی یا برای خودتان کار می‌کنید، شما بخشی از یک تیم هستید. هیچ‌کس به تنهایی به موفقیت نمی‌رسد. در حالی که شما کارهای بسیار مشکلی را انجام می‌دهید، هر کسی نیازمند