

"طرق التفكير السلبي لتحقيق نتائج إيجابية مبهرة"

"قصة نجاح ملهمة"

بوب نايت  
وبوب هاميل

◆◆ THE  
POWER OF  
NEGATIVE  
THINKING

◆ قوّة  
التفكير  
السلبي

ترجمة: محمد عطية  
مراجعة: يوسف ربيع



مكتبة

Telegram Network



«مكتبة ٱلنخبة»



لمزيد من المعلومات عن عصير الكتب [www.booksjuice.com](http://www.booksjuice.com)

العنوان الأصلي: The Power of Negative Thinking  
طبع بواسطة: AMAZON publishing

حقوق النشر © 2013 لـ بوب نايت.

.Copyrights ©2013 by Bob Knight

الحقوق الفكرية للمؤلف محفوظة

حقوق الترجمة © محمد عطية

جميع الحقوق محفوظة: لا يجوز استخدام أو إعادة طبعاً أي جزء من هذا الكتاب بأي طريقة  
من دون الحصول على الموافقة الخطية من الناشر

بوب نايت

قوة التفكير السلبي: كتاب/بوب نايت: ترجمة محمد عطية - القاهرة عصير الكتب للنشر والتوزيع ٢٠٢٠

ص: ٢١ سم

I . S . B . N : ٩ - ٩٢٢ - ٩٧٧ - ٩٧٨

رقم الإيداع: ١٤٢١١ / ٢٠٢٠

الطبعة الأولى: سبتمبر ٢٠٢٠

تنسيق داخلي: سمر محمد

تصميم الغلاف: كريم آدم

مدير الحقوق الأجنبية: محمد صلاح فضل [info@aserekotb.com](mailto:info@aserekotb.com)

مدير النشر: علي حمدي

المدير العام: محمد شوقي

مدير التوزيع: عمر عباس

00201150636428

لرأسلة الدار Email: [P.bookjuice@yahoo.com](mailto:P.bookjuice@yahoo.com)

الأراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن وجهة نظر الكاتب  
ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدار

قوة التفكير السلبي  
طرق التفكير السلبي لتحقيق نتائج إيجابية مبهره

BOB KNIGHT

&

BOB HAMMEL

## مقدمة

الكثير منا لا يدرك ميوله المتفائلة؛ تشير الإحصائيات بوضوح إلى أن الناس يبالغون في تقدير الآفاق المتاحة لحياتهم المهنية، ويتوقعون أن يكون أطفالهم موهوبين بدرجة استثنائية، ويخطئون في تقدير أعمارهم المتوقعة، ويتوقعون أن يكونوا بصحة أفضل من أقرانهم، ويقللون بشدة من احتمالات أن يمروا بتجربة طلاق أو أن يصابوا بالسرطان أو أن يجلسوا بلا عمل. بصفة عامة يكونون على ثقة أن حياتهم في المستقبل ستكون أفضل من الحياة التي اضطر أبائهم إلى أن يتحملوها. يسمى هذا كله انحياز التفاؤل، وهو الميل إلى المبالغة في تقدير احتمالات التعرض لأحداث إيجابية في المستقبل، والتقليل من احتمالية المرور بمواقف سلبية والميل إلى التفاؤل بصورة عامة.

**(انحياز التفاؤل – جولة في عقل متفائل أكثر مما ينبغي)**

«تالي شاروت – دار بانثوم للنشر 2011»

هناك، بكل تأكيد، جانب كبير من طبعي الساخر في العنوان الذي اخترته لهذا الكتاب، وتشبيهُ واضح بكتاب يتعامل معه الكثيرون في أمريكا بشكل يكاد يصل إلى التقديس، وهو كتاب قوة التفكير الإيجابي، للكاتب «نورمان فنسنت بيل».

وقد صدر هذا الكتاب سنة 1952، وكنت عندها لا أزال في المرحلة الابتدائية. بيع من الكتاب أكثر من مليوني نسخة في سنته الأولى، ولا يزال يُطبع حتى الآن، وقد بيع منه إجمالاً أكثر من خمسة ملايين نسخة.

اتخاذي موقفاً مُعاكساً لهذا الكتاب سيكلفني ملايين النسخ، وسيأخرنني كثيراً في سباق المبيعات، ومع ذلك فأنا مرتاح جداً في اتخاذي موقف المعارضة وتقديم حجتِي بشأن «قوة التفكير السلبي».

لم أكن أعلم، حتى قمت بالقليل من البحث من أجل هذا الكتاب، أن نورمان فنسنت بيل مثلي من شمال أوهايو، ولا يفصل بيننا سوى جيلين، وولدتنا ونشأتنا على بعد ما يقرب مائة ميل من بعضنا؛ فهو من الجانب الغربي للولاية وأنا مسقطي في الشرق. هذا يجعلنا تقريباً نتاج الطبقة الأمريكية المتوسطة نفسها، وبنفس ثقافة مدينة صغيرة وتربيتها.

على الرغم من كل مبيعاته ومواعظه ومحاضراته ونجاحه التليفزيوني، فإن مستر بيل لديه من لا يؤمن بأفكاره؛ فشريكه في عدة كتبٍ نفسية دينية سابقة اختلف معه في كتاب قوة التفكير الإيجابي، واعتقد أنه من الممكن أن يكون على درجة من الخطورة، ومن الواضح أن «تالي شاروت» فكر في هذا أيضاً.



هناك قصة تقول إن المرشح الرئاسي الديمقراطي «أدالي ستيفنسون» نُصِحَ قبل الظهور في حملة للتحدث في إحدى الكنائس، بأنه من المحتمل ألا يحصل على أي أصوات من الجمهور؛ لأن الأسقف «بيل» حثَّ أتباعه على التصويت بالكامل للمرشح الجمهوري «دوايت أيزنهاور». معرفة «ستيفنسون» الدينية وذكاؤه يظهران في إجابته المازحة «أجد «بول» جذابًا بينما «بيل» أجده مربّعًا<sup>(1)</sup>».

كنت أصغر من أن أصوّت في تلك الانتخابات، ولكنني على ثقة من أنني كنت سأختار «أيزنهاور» بدلًا من «ستيفنسون» في المرتين اللتين ترشحا فيهما. ولكن لكي أعطي «ستيفنسون» حقه، فإنه قد عرف كيف يلعب دور الخاسر وحافظ على روح الدعابة.

وراء السخرية من تغيير حال «بيل» رأسًا على عقب، يقدم كتاب «تالي شاروت» فرضية أيدتها بشكل شخصي لعدة سنوات. تُوصَف «شاروت» على غلاف كتابها كباحثة في التفاؤل والذاكرة والعواطف، وأنها حاصلة على الدكتوراه في علم النفس وعلم دراسة الجهاز العصبي من جامعة نيويورك، وعضو في مجلس إدارة جمعية «ويلكم ترست الخيرية»، هذا بالإضافة إلى مناصب

جامعية أخرى. في مدينة أوريفل في مقاطعة أوهايو، أمور كهذه ستثير الشك ولكنها صعبة جيدة لمدرّب كرة السلة.

### في كتابها «انحياز التفاؤل» تقول «تالي شاروت»:

في الحقيقة معظم الناس ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أعلى من المتوسط؛ كشفَ بحثٌ أجري في منتصف السبعينيات أن 85% صنفوا أنفسهم ضمن أعلى 50% من الأشخاص في القدرة على التعامل مع الآخرين، و70% من الأشخاص فعلوا ذلك في سؤال عن القيادة. وأظهر بحثٌ آخر أن 91 شخصًا يعتقدون أنهم من ضمن أفضل 50% في القدرة على القيادة، هذا مستحيل؛ لا يمكن أن يكون معظم الناس أفضل من معظم الناس! على أي حال، يمكننا جميعًا أن نعتقد أننا في أعلى القائمة في معظم الصفات الجيدة، وبالفعل نحن نعتقد ذلك، وهذا ما يُعرف بوهم التفوق.

لا أتفق تمامًا مع استنتاجاتها. أنا مدرّب كرة سلة وأميلُ من خبرتي وغريزتي لرؤية الأمور التي تصفها هي ذهنيًا بشكل حي، ولكنني أتفق -وبكل صدق- مع أننا كشعب وكأمة نميل بطبيعتنا إلى أن ننظر إلى الأشياء بصورة متفائلة أكثر وأشد من السيد الموقر «بيل». وأنا أرى في ذلك بعض الخطورة -كما أدركت من خلال خبرة تزيد على أربعين عامًا من التدريب في كرة السلة للجامعات، أن الأشياء التي تبدو أفضل من أن تكون حقيقة عادة ما تكون كذلك- يوجد احتياج حقيقي لكي نكون على حذر، أن ننظر إلى كلا الاتجاهين قبل أن نعبر

طرق الحياة. النظر إلى الجانب السيئ صعبٌ، ولكنه ميزة أساسية لتحقيق نجاح بعيد المدى في أي مهنة أو موقف عائلي.

في هذا الكتاب سأحدث أكثر بصفتي مدربًا يتكلم عن التدريب، وسأستخدم مصطلحات كرة السلة، ولأن مجالي كان كرة السلة للرجال سأستخدم الضمير «هو» أكثر من «هي»، ولكنني أقصد أن يُفسَّر كل شيء بطريقة أكثر شمولًا وبطريقة مجازية لكل من الجنسين؛ لأن المبادئ التي أسست لها واتبعتها في التدريب تمتد تمامًا وبامتياز للطريقة التي أعتقد أنه يجب أن تكون عليها الريادة في الأعمال، وفي أي مجال من مجالات الحياة. التدريب هو القيادة، والقيادة هي القيادة، سواء في صالة الألعاب أو المكتب أو الفصل أو العائلة.

دعوني أوضح صراحةً: أنا لا أحاول إقناعك أن تكون شخصًا سلبيًا، أو أن تتجول وعلى وجهك نظرة غضب، أو ترى دائمًا الجانب السلبي أو تتوقع الفشل دائمًا، هذه ليست نيتي على الإطلاق، بل العكس هو الصحيح.

ما أقوله هو إن انتباهك الدائم للسلبيات المحتملة في أي موقف هو أفضل طريقة للحصول على نتائج إيجابية. والعكس بالعكس أيضًا؛ إن التجاهل أو الفشل في تحديد أو معرفة الأخطار المحتملة مقدمًا، يجعل الفشل هو الأكثر احتمالًا. على سبيل المثال: ما أتحدث عنه هو إدراك أنه من المُحتمل أن تمطر. يمكنك أن تخطط لأفضل مناسبة في الهواء الطلق في العالم -طعام وألعاب وترفيه وزينة- ولكن إذا انهمر المطر فسيتحول كل شيء إلى فوضى، وإن لم تكن مستعدًا لهذا الاحتمال فأنت تغامر بسماحك بوقوع كارثة بسبب تفاؤلك الأعمى.

لا تقع تحت سيطرة فكرة: إن شيئًا ما سينجح، فقط لأنك تعتقد ذلك!

التخطيط أفضل من الإصلاح.

والتخطيط الجيد يجعلنا نتجنب الحاجة إلى إصلاح مشروعٍ بدأنا فيه دون التفكير في كل المخاطر المحتملة.

(توقف وفكر): عبارة استخدمناها جميعًا لتقديم طريقة جديدة للتفكير في شيء ما، ولكي نحث أنفسنا على التراجع في موقف والنظر إليه بطريقة جديدة تمامًا.

(توقف وفكر): هي القاعدة التي دائمًا ما أقول إنها أفضل طريقة قبل الاندفاع للأمام بحماس لا تستطيع السيطرة عليه.

واحدة من أكثر الصفات التي نشيد بها هي القدرة على التفكير بسرعة.

ففي حالات الطوارئ يكون ذلك أمرًا عظيمًا. ولكنه أيضًا لا يخلو من مخاطرة. عندما يكون لديك وقتٌ فالأفضل كثيرًا أن تتأكد أنك تفكر بوضوح. كم قرأنا أو

سمعنا عن شخص ما اتخذ قرارًا متسرّعًا، والآن يواجه تُهمًا جنائية، أو فقد وظيفة، أو فكك عائلته بقرار غير حكيم؟ يوجد عواقب غير مقصودة كثيرة في أي حدث مهم، والتي نحتاج على الأقل إلى أن نفكر فيها مثل أفضل لاعبي الشطرنج، ونفكر كيف يمكن لحركتنا القادمة أن تتسبب في سلسلة من ردود الفعل غير المتوقعة.

أنا أدعو للتأكد، ولعدم عدّ النجاح أمرًا مسلمًا به؛ للقيام بالفحص المعتاد للثدي أو القولون، لحماية الصحة والحياة وحماية ممتلكاتنا بالتأمين؛ كي تخطط لتقاعدك وأنت في أفضل سنوات دخلك. باختصار؛ من أجل الحكمة والفضيلة التي يمثلها المنطق السليم والبدهي لقوة التفكير السلبي.

أريد لهذا الكتاب أن يستفزك ربما لكي تتعلم منه، وبالتأكيد لكي تحصل على بعض المتعة والتسلية بينما نغير فرضياتك التي تراها من خلال نظارتك الوردية.

\*\*\*



.«I find Paul appealing and Peale appalling»

اترك بوليانا<sup>(2)</sup> على مقعد الاحتياطي

«لا تقلق يا عزيزي؛ كل شيء سيكون على ما يرام».

من المحتمل أن سماعك هذه العبارة لأول مرة كانت من أمك عندما كان عمرك ثلاث أو أربع سنوات. إنه لشيء خطير وغير مقبول البتة في أي بقعة من الأراضي الأمريكية أن تتحدث ضد أي نصيحة من الأم، ولكن دعونا نكون صرحاء بشأن هذه النصيحة:

«دعني أقبلها وستحسن».

الحقيقة أنه ما لم تمتلك الأم ملء ملعقة من اليود، فإن ذلك لم يكن ليفيد. وأيًا كان الذي أدى إلى هذا الإحساس المريح، فإن الأمور لم تكن لتتحسن، ما لم يُستخدم الدواء لا القبلات.

منذ نعومة أظافرنا ونحن نُغرقُ بالترهات المخدرة التي تلهينا لفترة قصيرة، ولكنها لا تصلح على المدى البعيد. لا، الوقت لا يشفي الجروح، لا تُشفى وحدها؛ الوقت يمكنه ذلك، إذا استُخدم لمعرفة سبب الجروح، أن يفعل شيئًا للقضاء على سبب الألم، ولكن الأفضل أن نحاول أن نمنعها وأن نلغيها.

ولذلك نحن بحاجة إلى: «قوة التفكير السلبي».

القوة التي نحتاجها لكي نجعل «بوليانا» توجد فقط في القصص الخيالية، ستجعل حياتنا تسير بصورة أفضل كثيرًا وذلك عن طريق القضاء على الأوهام الزائفة، والتي قد تتسبب في أو تضاعف مشكلاتنا عن طريق التظاهر بأنها غير موجودة.

أعتقد أن هناك الكثير من روح بوليانا -التي تتصف بالتفاؤل غير المسؤول والميل إلى إيجاد الخير في كل شيء- في عنوان الكتاب والذي ربح منه «نورمان فنسنت بيل» الكثير من المال وجعل شهرته خالدة: (قوة تفكير بوليانا)، إذا ما تمت ممارسته عشوائيًا يمكن أن يكون تهورًا وبسبب الكثير من المخاطر. لماذا لا نريد بوليانا في فريقنا؟ وأنا أتحدث بصفتي مُدرّبًا كان مبدؤه طوال حياته المهنية أن: معظم مباريات السلة لا يتم الفوز بها، بل يتم خسارتها.

دائمًا ما كنت أنظر إلى مبارياتنا المقبلة وأرى كل الطرق التي يمكن أن نخسر بها أمام خصمنا القادم، وبعضها وربما معظمها أشياء لا علاقة لها بالخصم على الإطلاق، ولكنها كانت تتضمن ما كان علينا أن نصحه فيما يتعلق بتنفيذنا لكي نتعد عن هزيمة أنفسنا.

أفكر في إستراتيجية المباراة كما يفكر النّحات العظيم في كتلة من الرخام، فهو يريد أن يزيل أي جزء غير ضروري حتى تظهر أبعاد الجسم المراد نحته. تُزال المواد السلبية لكي نخلق عملاً فنيًا متناغمًا.

عندما أخطط لكل مباراة أو موسم، أول ما يشغل تفكيري هو: ما هي نقاط ضعفنا؟ وما الذي يمكن أن نفعله لتقليلها إلى الحد الأدنى، والالتفاف حولها والنجاة منها، وإعطاء أنفسنا فرصة أفضل للفوز؟ وعمليًا، كيف يمكننا أن نتخلص من إهدار الطاقة ومن الأخطاء غير الضرورية لكي نبني فريقًا متماسكًا وناجحًا يلعب في إطار قدراته ونقاط قوته؟

كنت أضع لافتات في حجرة الملابس توضح ما أريد أن أؤكد، مبادئ محددة أريد من كل لاعب أن يراها كل يوم في التدريب وحتى آخر مباراة في العام. هذه المبادئ ستحضر بقوة وبوضوح في أذهان اللاعبين وستصبح جزءًا من طبيعتهم.

أول مبدأ كنت أضعه لاعتقادي أنه الأهم من بين كل المبادئ الأخرى كان: «النصر يحالف الفريق الأقل أخطاءً». كل الفرق التي دربتها كان لاعبوها يرتدون ملابسهم من أجل التدريب أو أي مباراة تحت لافتة بها هذا الكلام. ومبدأ آخر من ضمن المبادئ التي أفضلها، كان ذلك عندما استخدم برجر كينج شعاره: «افعلها بطريقتك»، كنت أخبر اللاعبين: «نحن لسنا في برجر كينج، سنعمل الأشياء على طريقتي».

كرة السلة -مثل الحياة- لعبة أخطاء، على الأقل في جزء منها. وعلى الرغم من آلاف السنوات من التحسينات والتطور، فإن البشر لا يلعبون أي مباراة بشكل مثالي. كمدرّب عليك أن تفهم أن تطوير هجومك أو دفاعك ليس هو العامل الذي سيجعل فريقك يفوز بشكل مستمر، وإنما التخلص من الأخطاء، والذي يعني التخلص من الأشياء التي قد تجعلك تخسر المباراة مثل:

• التعامل السيئ مع الكرة.

• الرميات السيئة.

• الارتداد البطيء من الهجوم للدفاع.

• الأخطاء السيئة ورميات الأخطاء السيئة.

• التعامل الفردي، والدفاع غير المنسق.

هذه كلها أخطاء فردية، أو لقطات من إهمال، أو كسل فردي تتسبب في خسارة الفرق. وفكر بمصطلحات مالية: عند النجاح ينسب المدير التنفيذي أو رئيس القسم المتباهي المجدّ لنفسه، ويأخذ كل الأضواء دون وجه حق، لكن في حال الفشل يلوم الآخرين. وبالطبع زملاء هذا المدير يفورون من الغيظ، والذي في لحظة ما يتحول إلى إهمال لأدوارهم. بالمصطلحات الرياضية، يبعدون أعينهم عن الكرة، ولا يركزون فيما تحتاجه الشركة منهم. وكمدرّب أو قائد مسؤوليتك هي إخراج أفضل ما في فريقك لا التسبب في الأسوأ.

قبل إلهام فريقك للفوز، يجب عليك أن تريهم كيف يتجنبون الخسارة. في كرة السلة الأخطاء السيئة تتبوأ قمة قائمتي للعادات السيئة. ارتكاب الخطأ السيئ ينتج من ضعف تركيز اللاعب المسؤول عن تنفيذ مهمة دفاعية ما، انتزاع الكرة من الخصم مثلاً، أو الإمساك بالخصم، أو القيام بحركة تخالف كل الأساسيات التي قضينا ساعات لكي نتعلمها على أرضية التدريب؛ من حركة القدمين، أو الحالة الدفاعية، أو الانتباه إلى الكرة أو توقعها. هذا خطأ من النوع الذي يجب ألا يُرتكب، طريق مختصر، مثل الكثير من الطرق المختصرة حول الإجراءات التقليدية والقواعد، لم يكن من المفترض أن تأخذها. في كرة السلة يمكن لخطأ كهذا أن يعطي الخصم نقطتين مجانيّتين ويضيف إلى عدد أخطاء الفريق خلال الموسم أيضاً. وفي سوق العمل، مثل هذه الأخطاء يُعد فشلاً في تحمل مسؤولية شخصية مما قد يعرض مجهود الفريق بأكمله للخطر.

محاولة القضاء على مثل هذا الإحباط للفريق هو ما جعلني أتعامل مع أرضية التدريب على أنها فصل دراسي؛ كنت أطالب بالانتباه والتركيز الكامل، كنت أريد فصل كرة السلة أن يكون أكثر تركيزاً من جميع المحاضرات في الجامعة. في الملعب، لم تكن هناك مبادئ يجب تعلمها فحسب، بل زاد الأمر صعوبة أنه ليس هناك تطبيق فوري عملي لهذه النظريات. هذه التدريبات لم تصمم لكي تكون ممتعة. بعض المديرين يتحدثون عن «المتعة» في التدريب والمتعة في الإعداد للمباراة. أنا لم أشعر قط بوجود «متعة» في أي منهم. المتعة تأتي من الفوز. أحد أفضل اللاعبين بالنسبة لي على الإطلاق، مايك جيوفاي، والذي علمنا معنى الخشونة والتحمل في اللعب، تكلم عن ذلك الموضوع عندما ذكر بعض الملحوظات في عشاء في أكاديمية ويست بوينت العسكرية، وقال: «أستطيع أن أخبركم إننا كمجموعة لم نكن نستمتع بلعب كرة السلة، بل إنني لم أستمتع مطلقاً هنا، لكي أكون صريحاً»، ثم أضاف: «أنا لم أت هنا للاستمتاع؛ أنا هنا لألعب كرة السلة وأفوز بالمباريات، لكي أصبح جندياً، وهذا ما فعلناه»، لقد تعلم كيف يفوز.

ممارسة الفوز، وفن الفوز، ومعرفة كيف تفوز كانوا سمات أساسية للضباط المستقبليين. الفوز هو الهدف والعلامة المميزة للنجاح تقريباً في أي وظيفة، حتى بالنسبة إلى رجال الدين على ما أظن.

متلازمة «إذا - لا تفعل»

يمكن للعديد من الأشياء السلبية التي تحدث في أثناء مباراة كرة السلة أن تُعالج باستخدام الكلمات الأربع التي تأتي قبل هذا البيان السلبي لتحقيق شيء إيجابي: لا فرصة لنا في الفوز إذا... سنُهزم إذا لم... لا يمكن أن نلعب بطريقة... هذا شيء لا نفعله... ونفوز. أكثر المشاعر كراهية للخاسر هي تردده: «كنت سأفعل.. كان يمكنني أن أفعل.. كان عليّ أن أفعل...».

جهاز فريقك لكي يكون مستعدًا ولينفذ بطريقة احترافية، ولتقليل أخطائه، وسيتم تقليل أكثر آثار الخسارة ألقًا، لكن لا يمكن أبدًا تجنبه.

مشاهدة مباراة مع فريقك كانت طريقة رائعة لمهاجمة الأخطاء. بعض المدربين يفضلون استخدام هذه الجلسات في إبراز اللعاب الجيدة، بينما أنا كنت أحب إخراج الأخطاء، وبخاصة النمطي منها حتى لا يتكرر مرة أخرى. لقد فزنا بالعديد من المباريات والكثير من البطولات على مدار السنوات عن طريق إبراز وتلميح الأشياء الجيدة التي قمنا بها بطريقة جيدة، ولكن في أثناء استعداداتنا كنا دائمًا نركز، أكثر من أي شيء، على منع الخسارة. وكان ذلك يتضمن أن تمنع الفريق الآخر من القيام بما يجيده، منعهم مما يمكنهم فعله لهزيمتنا عند استحواذهم على الكرة، أو عند استحواذنا نحن عليها، أو عندما تكون الكرة في الهواء في انتظار من يلتقطها.

لكل شخص رغباته

قائمتي للترهات الفارغة تتضمن فكرة: إنك تستطيع فعل أي شيء تريده. الحقيقة أنه لا يمكنك ذلك. يمكنك أن تعد هذا جزءًا من مخطط الإله؛ لكي يجعل العالم كله ينتظم بصورة متكاملة يعتمد فيها كل جزء على الباقي. لكن الواقع أن كل واحد منا لا يجيد أشياء أكثر من تلك التي يجيدها. لهذا السبب يوجد في المجتمع أطباء، وسباكون، وفنيو كهرباء، وميكانيكيون، وكل التخصصات الأخرى التي تجدها على كريجسليست<sup>(3)</sup>.

لم يبذل أحدٌ مجهودًا مثل الذي بذلته محاولًا تحفيز وإلهام اللاعبين لكي يلعبوا بشغف، محاولًا إبقاء الفريق في حالة تركيز مستمر على القيام بكل الأشياء «الصغيرة»، والتي هي في الواقع ضخمة مثل النشاط والرغبة والشغف والإرادة والتصميم. فإذا لعبت بشغف فأنت أقرب إلى اللعب بانضباط، لأنه كلما زاد المجهود والطاقة اللذان يبذلهما اللاعبون في محاولة الفوز بالمباراة؛ زاد المجهود والطاقة اللذان يخرجان منهم في أثناء المباراة. كنت أشعر بالقشعريرة في كل مرة يقول فيها المذيع في الثواني الأخيرة من المباراة: «والآن سنرى أي الفريقين يريد الفوز أكثر»، شخص ما سيفوز والآخر سيخسر، لكن لا تحاول أبدًا إقناعي أن الاختلاف في كل مرة هو أن الفائز أراد الفوز أكثر مما أراده الخاسر.

دعني أعطيك مثالًا قريبًا: منذ فترة قصيرة لعب فريق ديوك (Duke) ضد فريق بتلر (Butler) عام 2010 في بطولة NCAA<sup>(4)</sup> لكرة السلة للرجال، تقريبًا عندما كان كل الناس في أمريكا يقفون خلف فريق بتلر ومدربه الصاعد براد ستيفنس (Brad Stevens) بطريقة رائعة، والذي حاز تعاطف الكثيرين لقدمه من واحد من أصغر الدوريات وجهاده ضد الفرق ذات الأسماء الكبيرة لكي يصل إلى مباراة البطولة. أخبروني إن الكل يكره فريق ديوك لأنهم يفوزون

كثيرًا جدًّا. أنا أحب فريق ديوك لأنهم يفوزون كثيرًا تحت قيادة مدرب أفكر فيه كثيرًا، مايك كرزيزوسكي (Mike Krzyzewski)، فهم يلعبون المباراة أفضل قليلًا من الفرق التي يهزمونها. في تلك الليلة أعجبتني الفريقين كثيرًا لأنني كنت منبهراً بالذي قدمه براد ستيفنس وأولاده.

لذلك جلست في تلك الليلة أشاهد الفريقين وهما يلعبان بكل جدية ويتبع كل منهما خططًا دفاعية جيدة وينفذها تنفيذًا جيدًا أيضًا. وعندما أخطأ لاعبو بتلر في رميتين في الدقائق الأخيرة، واحدة كانت ممكنة والأخرى من منتصف الملعب لكنها كانت قريبة جدًّا؛ فاز فريق ديوك ولم يفز بتلر.

والآن يحاول شخصٌ ما أن يخبرني إن المباراة انتهت على هذه النتيجة لأن لاعبي ديوك أرادوا الفوز أكثر من الفريق الآخر! أنا أحد هؤلاء الناس الذين يظهرون في التلفاز الآن، ولكنني أحاول ألا أقول مثل هذه الأشياء الغبية. لا يوجد من كان يريد الفوز أكثر من فريق بتلر، ولا من فريق ديوك.

الإرادة وحدها لا تجعل الأشياء تتحقق.

الأفعال هي التي تجعل الأشياء تحدث. فريق ديوك فعل في تلك الليلة أكثر قليلًا من الفريق المنافس، أو كما أفكر أنا في الأشياء، ارتكبوا أخطاء أقل ولعبوا تبعًا لتدريبهم المنضبط لكي يعودوا بالبطولة.

بعد ذلك عندما جلس براد ستيفنس وفريق تدريب بتلر وشاهدوا شريط المباراة - وهذا ليس شيئًا سهلًا أن أقوم به بعد إحباط كبير، ولكنه جزء مهم من تعليم التدريب- أنا أراهن أن الرميتين الضائعتين لم يكونا حتى ضمن أسباب الخسارة في رأي مدرب بتلر.

تعرفني للانضباط وبخاصة في كرة السلة، والذي يمكن تطبيقه على نطاق أكبر من ذلك، هو: «الانضباط هو معرفة ما ينبغي فعله، وفعله بأفضل طريقة يمكنك أن تفعله بها، والقيام به بهذه الطريقة دائمًا».

بالطبع لن تقدم أفضل ما لديك في كل مرة. الانضباط يعني «محاولتك» القيام بأفضل ما يمكنك القيام به في كل مرة.

والفارق بين معرفة ما الذي ينبغي فعله ومحاولاتك المتكررة للقيام به، هو ما يتضح في مبدأ آخر من مبادئ: «إرادة الفوز وحدها ليست كافية، الكل لديه هذه الإرادة، المهم هو امتلاك الإرادة «للاستعداد» للفوز».

وهذه الإرادة للاستعداد للفوز تتعلق بما أريد أن أركز عليه هنا.

«قوة التفكير السلبي» تصبح فعّالة عن طريق ملاحظة ومعالجة والتخلص من العقبات التي تمنعنا من الفوز.

الخسارة... للخاسرين

لقد رأيت جميع أنواع الكتب التي تتحدث عن الفوز، وغالبًا ما يؤلفها رياضيون

أو مديرو أعمال لهم سجل من الانتصارات (أو الأرباح) مشكوك فيه. لم أرَ كتابًا واحدًا جيدًا عن الخسارة. المفروض أن يكون هناك كتابٌ عن الخسارة؛ لأن كل مدرب وكل شخص عليه أن يتعامل مع الخسارة، وأول الضروريات التي يجب أن تكون في مكانها -في ذهنك على الأقل- هي خطة للتعافي بعد الخسارة والتعلم منها وإزالة ما تسبب في الخسارة.

التعلم من الخسارة لا يجعلها خسارة جيدة.

في أواخر موسم (1975-1976) في «إنديانا» (Indiana) أنا على ثقة أن آل ماكجوير (Al McGuire)، والذي كان فريقه ماركت (Marquette) في المرتبة الثانية في البلاد في ذلك الوقت، كان صادقًا ولم يكن يحاول أن يتلاعب ذهنيًا مع فريقنا عندما قال: «إنه سيكون من الأفضل لنا فيما يخص الفوز بالبطولة القومية أن نخسر مباراة عادية في الموسم؛ لكي نتخلص من ضغط سلسلة طويلة من الانتصارات». لم أتفق معه حينها ولا أتفق معه الآن بعد 37 سنة، وأنا متأكد أن لاعبي فريق «إنديانا» في موسم (1975-1976) فخورون مثل مدربهم أننا كنا آخر فريق جامعي للرجال تخلص من هذا الضغط على الإطلاق. كل بطل منذ ذلك الوقت خسر على الأقل مباراتين.

ولكني دائمًا ما كنت أشعر أنه عند الخسارة يصبح ضروريًا أن تتعلم من خسارتك. لماذا خسرتنا؟ إذا كنا خسرتنا لأنهم بكل بساطة لديهم لاعبون أفضل، فيجب علينا أن نجلب لاعبين أفضل. لكن في أغلب الأوقات كانت الخسارة بسبب الأخطاء، وهذا ما يجب أن نصب تركيزنا الدائم عليه.

يلق المدربون في الغالب الخسارة في داخلهم -إذا لم يكن علنًا- على قلة تركيز من لاعب ما، أو إصابة أو حدث غير معتاد في أثناء المباراة، بينما السبب الحقيقي هو الأخطاء. من التعليقات التي ستسمعها كثيرًا في المؤتمرات الصحفية من مدرب خسر المباراة: «لم يتركوا لنا أي فرصة»، بينما كان السبب الحقيقي لقيامهم بذلك هو أن الدفاع سمح لهم بالحصول على رميات جيدة. أو «لم نستطع أن نصيب أي شيء، لم تصب رمياتنا، كانت خارج النطاق تمامًا الليلة»، بينما الحقيقة أن «رمياتنا» كانت سيئة جدًا، لم نبذل مجهودًا لكي نحصل على رميات جيدة، فأى فريق عرضة دائمًا ألا يصيب إذا كانت كل رمياتهم رميات سيئة.

على كل فريق أن يلعب بثقة، لكن الخسارة تظل حقيقة محتملة والأفضل أن تضعها في حسابك دائمًا، سواء في أثناء الموسم أو المباراة، أي مباراة، تمامًا كما يجب على من يعمل في بنك أو السمسار أن يفكر في الجانب السلبي عند المخاطرة باستثمار ما.

ودعني أكون صريحًا: الاستعداد لعدم الخسارة يجب أن يساعد ويحرض على الفوز، فالهدف في مثل هذه المواقف هو الفوز، وليس عيبًا في شخصيتك أن



تكره الخسارة.

دائمًا ما تسمع أن الخسارة جزءٌ من الرياضة، وأن عليك أن تتعلمه وتقبله. لقد قمت بجهود واعية بعد الخسارة لكي أقر بالأشياء الجيدة التي فعلها مدرب الفريق الآخر، أو الفريق ذاته، أو لاعب محدد من الفريق الآخر، ولكن لا يفاجئني أنني لا أتقبل حتمية الخسارة أبدًا، ولم أرد قط أن أكون، أو أعتد على شخص، لا تزعجه الهزيمة. بالنسبة لي الخاسر الجيد هو الذي تدرّب كثيرًا على ما هُزم فيه.

فزنا، عظيم، دعنا نستعد لما يلي...

من يفكر بإيجابية يميل إلى الاستمتاع بالفوز الكبير، وإلى أن يهنئ نفسه والعاملين معه واللاعبين، وعادة ما يبالي بالاحتفال بحقيقة أنه وفريقه قد فازوا! بينما من يفكر بطريقة سلبية يكون بالفعل قد نسي ذلك وبدأ يجهز للمباراة التالية.

يحدث كثيرًا للدرجة التي أصبح معها هذا أمرًا متوقعًا، أن يلعب فريقٌ ما بصورة جيدة وينجح في انتهاز فوز صعب، ثم يتخلى عما جناه بخسارة المباراة التالية، غالبًا أمام خصم أقل منه.

لدي مشاعر قوية جدًا تجاه هذا الموقف بالتحديد، لدرجة أنني سميت الطريقة التي أتناول بها هذا الأمر: «نظرية المباراة الأخيرة والقادمة».

في كرة السلة عندما أشعر أننا نتقدم على الفريق المنافس بفارق لا يمكنهم تخطيه في الوقت المتبقي، وقبل أن تنتهي المباراة التي نكون فيها قد تفوقنا على فريق جيد جدًا، أستدعي اللاعبين الخمسة الأساسيين إلى دكة الاحتياطي، بينما تكون المباراة لم تنته بعد وأتحدث إليهم عن المباراة القادمة، وأجعلهم يفكرون في اللاعبين الذين سيراقبونهم وعن الذي سنواجهه، وأنقل إليهم أفكارٍ بشأن تلك المباراة. لم أرد أن أجعلهم يببالغون في فرحتهم بشأن أدائهم الجيد في المباراة التي أوشكت على النهاية.

لم يكن هذا معناه حرمانهم من الرضا الذي يستحقونه بعد أدائهم لعملهم بصورة جيدة. يجب على المدرب ألا ينسى أبدًا تهنئة اللاعبين بنصر استحقوه بعد لعب جيد، ولكن عليه أيضًا ألا يتردد في إخبارهم عندما يلعبون بطريقة سيئة، سواء خسروا أو فازوا.

علامة النجاح أو الفشل في التعامل مع النصر هو ما يحدث في المرة التالية. أفضل الفرق هي التي تستطيع الانتقال من آخر مباراة إلى التي تليها وتكون مستعدة للعب. ومن خبرتي فإن الذي يفكر بإيجابية لديه ميل حقيقي لتذوق حلاوة الفوز، ولأن يظل أسيرًا لهذا الفوز، وبالطبع فإن فريقه أيضًا يكون كذلك.

هذه بعض المواقف التي تظهر أهمية التفكير السلبي، وإدراك كيف يمكن

لبعض اللحظات السعيدة أن تتسبب في هزيمة قد تحدث في المرات التي تليها، التفكير السلبي يُحدث فارقًا كبيرًا بين الفوز والهزيمة. انتقل إلى المباراة القادمة واستمتع بهذه اللحظات «الكبيرة» عندما ينتهي الموسم.

استرجع هذه اللحظات وابتسم كما تشاء، ولكن لا تفعل ذلك بينما يعطي فوزك «الكبير» هذا، حافزًا لمنافسك لهزيمتك والاستفادة من إنجازك هذا. كنت دائمًا ما أحاول التأكيد على ذلك مع فريقي: «لا تجعل الفريق التالي يسلبك ما كسبته في المباراة الأخيرة»، فأعظم الانتصارات يتم القضاء عليها بنقص المتابعة.

مباراة واحدة ليست موسمًا كاملًا. السعادة والمتعة والنجاح ليسوا قصيري المدى. النجاح عملٌ مضمّن. النجاح مثابرة، وأداء بمستوى عالٍ بصورة ثابتة. ابتسامة النصر التي يأتي بعدها خسارة يمكن أن تحدث في عالم الأعمال أيضًا، فالجيدون لا تفتر عزيمتهم، وكذلك العظماء. كما أوضح الخبير المالي جيم كولينز (Jim Collins) بقوله: «الإنجاز الجيد عدو ذلك العظيم»، لأنك إذا كان إرضائك سهلًا ستخسر تقدمك.

#### المعاناة وقت الهزيمة

المدير الفني المتقاعد للعبة كرة القاعدة توني لاروسا (Tony La Russa) واحد من هؤلاء العظماء الذين لا يفقدون تقدمهم أبدًا. لفترة طويلة تمتد حتى أيامه في أوكلاند (Oakland) كنت أعدُّ توني صديقًا جيدًا ومقربًا، وكنت أعجب به كثيرًا للطريقة التي يتعامل بها مع وظيفته، ولقدرته على أن يكون ناقدًا موضوعيًا للاعبيه ولنفسه.

كنت معجبًا جدًا به عندما قاد فريقه سانت لويس كاردينالز (St. Louis Cardinals) إلى بطولة العالم 2011، وربما كان إعجابي مساويًا أو أكثر قليلًا عندما أعلن اعتزاله بعدها بعدة أيام. اعتزل وهو في ذروة التقدم، على القمة. مدير فني آخر عظيم وصديق مقرب للاروسا هو جيم ليلاند (Jim Leyland)، المدير الفني لفريق ديترويت تايجرز (Detroit Tigers)، قال: إنه يمكننا القول إن توني كان أعظم مدير فني في تاريخ كرة القاعدة. وأعتقد أنه على صواب، فالفرق التي دربها توني فازت بعدد مباريات أكثر من أي فرق دربها مدير فني آخر، في آخر ستين سنة. وفاز ثلاث مرات ببطولة العالم.

ركز فقط على ذلك. كم عدد الذين فازوا بثلاث بطولات عالم دون امتلاك ميزانيات هائلة ولائحة مليئة بأعلى النجوم أجرًا؟

من ينتقده يقول: إنه ظل أكثر مما ينبغي في إدارة الفريق وفاز أكثر من اللازم.

جلست مع توني في تدريبات المباريات في الربيع، وكان يجلس على مقعدي في أثناء المباريات والتدريب واجتماعات الفريق، وتناولت الغداء معه مئات

المرات، تكلمنا عن كرة القاعدة وعن ترتيب اللاعبين في ضرب الكرة، وناقشنا الإستراتيجيات وحتى الأفكار غير التقليدية، مثل مهاجمة الضارب رقم ثمانية، بدلًا من رقم تسعة، لكي نضع لاعبي قاعدة أكثر، أمام أفضل الضاربين مثل ألبرت بيجولس (Albert Pujols) ومارك ماجوير (Mark McGwire).

درست توني بعد الفوز، وبعد الهزيمة، يقول أحد أصدقائي الذين رأوا توني في هاتين الحالتين المتناقضتين أيضًا، إنه لم يصدق أن هناك روحًا ما على الأرض غيري تصيب هذه الأعماق من الحزن بعد الهزيمة حتى رأى توني وفكر: «هذا الرجل يلعب 162 مباراة في العام ويعاني كل هذه المعاناة!» لقد أحببته لهذا الشغف وهذا القدر من الاهتمام.

ثم قرأت بعض الأشياء التي قالها في يوم تقاعده: يقول لي المدربون طوال الوقت: «أنت لا تستمتع بالفوز بقدر معاناتك من الهزيمة».

ويوجد الكثير من الحقيقة فيما يقولونه؛ أنت عندما تخسر لا تستطيع أن تتخلص من آثار الهزيمة، أما عندما تفوز فالأمر سهل أن تنساه، لأنك قلق من المباراة القادمة.

خاض توني واحدًا من أصعب التحديات في هذا الأمر في مباراته التي تسبق المباراة النهائية. المباراة السادسة في بطولة العالم 2011 عندما كان فريق تيكساس رانجيرز (Texas Rangers) متغلبًا على فريق سانت لويس بثلاث مباريات مقابل مباراتين، وكان متأخرًا في المباراة التي ستؤكد فوزهم بالبطولة، وكان فريق كاردينالز (The Cardinals) قد أحرز 7 مقابل 5، في الجولة التاسعة، ثم 9 إلى 7، في الجولة العاشرة بضربتين خارجيتين وأخرين سليميتين، قبل فوز سانت لويس في نهاية الشوط الحادي عشر بضربة خارج الحاجز، في نهاية الجولة الحادية عشرة تعادلا مرتين، على الرغم من كل الظروف العصيبة، ثم فازوا بضربة خارج الحاجز في شوط بعد ذلك.

في هذه البطولة كان هناك تعادل بثلاث مباريات لكل فريق، وما إن انتهت هذه المباراة السادسة التي تسبق النهائي، حتى عدّها الناس فورًا من المباريات الكلاسيكية، وتحدثوا عنها كما لو أنها أعظم مباراة في تاريخ بطولات العالم. وبالطبع ما زال هناك المباراة السابعة من أجل تحقيق المجد. في عام 1975 عاد فريق بوسطن ريد سوكس (Boston Red Sox) بطريقة إعجازية، وفاز بالمباراة السادسة، ولكنهم خسروا البطولة في اليوم التالي. وهذه هي المباراة التي كانت تشغل بال توني، حتى قبل أن يذهب للاستحمام بعد مباراته مع فريق كاردينالز واحتفالاتهم بالفوز بها. وقد أكد ذلك بتعليقاته يوم اعتزاله، والتي وصف فيها عقليته وإستعداده بعد المباراة السادسة وقبل الجولة السابعة الحاسمة حين قال: «أول ما يجب فعله اليوم هو وضع أمس جانبا، وأن نتذكره لاحقًا».

الفوز يمثل هذه المباراة أصعب، وبخاصة مع أهمية الأمر. أعني: إنها حقًا  
مباراة صعبة، لا يمكنني أن أتخيل أن يكون هناك شيء أصعب من ذلك.

ولأنني واحد من أعضاء الجهاز الفني الذين يعطون الرسائل للآخرين، بمجرد  
أن تحمست (مباشرةً في الصباح التالي بعد المباراة السادسة وصباح المباراة  
السابعة) رفضت التفكير في الليلة الماضية. عليك أن تتحكم في عقلك، وهذا  
ما نحاول فعله كفريق، هذا تحدٍّ متكافئ، ولا يمكنك أن تشتت تفكيرك بما  
حدث في الليلة الماضية.

هذه أصدق العلامات المميزة للبطل؛ نسيان الانتصار الأخير والاستعداد للذي  
يليه. يجب أن يوضع ذلك التعليق الفذ على حائط كل مدرب: «أول ما يجب  
فعله اليوم هو وضع أمس جانبًا، وأن نتذكره لاحقًا». (توني لاروسا - الفائز  
ببطولة العالم 2011).

مثال شخصي على ذلك: لقد هزمتنا المصنف الأول نورث كارولينا (North  
Carolina) في الجولة الإقليمية في بطولة NCAA لعام 1984. كان هذا فوزًا  
عظيمًا لأولادنا. لم تنته المباراة حتى الساعة 11:30 ليلة الخميس، ولم تنته من  
التزامات ما بعد المباراة ونعد إلى الفندق، حتى الساعة الثانية صباحًا، وكان  
علينا أن نلاعب فيرجينيا (Virginia) في ظهر يوم السبت، وكان لدينا فرصة  
بهذه المباراة للتأهل إلى نصف النهائي، وربما كان ذلك أصعب شيء حاولت  
القيام به؛ تجهيز الفريق ذهنيًا لحالة تمكنه من أن يلعب «المباراة التي تلي  
مباراة نورث كارولينا».

لم أستطع القيام بذلك، لم نستطع ببساطة أن نتنقل من المباراة السابقة  
إلى المباراة التالية. كان هناك عوامل لا يمكن التحكم بها، منها الجدول غير  
المسؤول الذي وضعته NCAA، ولكن مهمتي كانت أن أتأكد أن فريقتي «نسي»  
ما حدث بالأمس وسيتذكره لاحقًا». لوحة النتيجة قالت إننا لم نفعل ذلك بما  
يكفي.

هناك تشابه هنا مع ما حدث في عالم الأعمال، من ازدهار وكساد في الأعمال  
الريادية الصغيرة، التي اعتمدت على الإنترنت، والتي بدأت عام 2000. حاولت  
الكثير من الشركات التقنية الصغيرة محاكاة نجاح AOL(5) والشركات الأخرى  
التي جنت مكاسب مفاجئة لمؤسسيها الشباب. بالطبع لم تكن هذه الشركات  
تجني الكثير من المال، هذا إن كانت تجني أي مكاسب من الأساس، ولكن  
أصبح الجميع شديد التفاؤل بشأن المستقبل غير المحدود.

ثم انقلب حال هذه السوق وأصبح في الحضيض. توقف الازدهار التكنولوجي  
وسقط «وول ستريت» في حمام من الدم. كانت تلك مشكلة يمكن للحذر  
والشك أن يمنعها. عندما تبدأ التفاخر بفوزك (أو بأرباحك) أنت على وشك أن  
تخسر كل شيء. وكما قال ملاحظ حكيم: «ال فشل المبكر عادةً ما يكون أفضل

من النجاح المبكر؛ لأن الدرس الذي نتعلمه من الظروف الصعبة يستمر لفترة أطول، ويجعلك أكثر فاعلية على المدى البعيد».

حاولت تعليم ابني «بات» (Pat) درسًا ذات مرة عندما كان صغيرًا، ربما في الثامنة أو التاسعة من عمره، بعد أن أقنعتني بلعب البلياردو معه، ولم يكن لديه أي فرصة للفوز إذا ما قارنًا مهارتنا الشخصية، ولكن لم يعجبني إهماله في اللعب، فهزمته بسرعة، وعندما أسرع في تنظيم الكرات لكي يلعب مرة أخرى انصرفت عنه قائلًا: «لا يا «بات»، لا أريد أن ألعب ثانية، حتى يتحسن مستواك. أحيانًا لا يكون لديك إلا فرصة واحدة في الرياضة، أو في الحياة بشكل عام، والأفضل أن تكون مستعدًا لها. وأنت بالتأكيد لم تكن مستعدًا اليوم».

بعد بضعة أسابيع، لعبنا مرة أخرى وهزمني «بات»، كنت مندهشًا للغاية. كنت أعتقد أننا قد بدأنا للتو ساعة من اللعب، ولكن «بات» مضى نحو السلالم وقال: «لا يا أبي، أحيانًا يكون لديك فرصة واحدة».

لقد تعلم الدرس.

#### لا تبدأ العادات السيئة

بعض الأشياء التي تتحول إلى عادات سيئة ينبغي التخلص منها قبل أن تبدأ، وذلك ليس في كرة السلة فقط.

على سبيل المثال: كيف يمكن للناس أن يستمروا في التدخين مع كل الدلائل الطبية لأخطار الإصابة بالسرطان وتلف الرئتين؟! الوهم الذي يجعلهم يقولون: «إن ذلك لن يحدث لي» هو أوضح تمثيل لفكرتي التي أعرضها -مع أخطار واضحة وبينة- عن التفكير الإيجابي الواهم. الإفراط في شرب المسكرات أيضًا شيء آخر يتقبله المجتمع ولا أستطيع فهمه. وتعاطي المخدرات أمر آخر. واستخدام مصطلح «اجتماعية» أو «ترفيهية» على المخدرات يصيبني بالاشمئزاز. ويمكن أن تكون عبارة «كل الناس تفعل ذلك» أكثر تركيبة لغوية مثيرة للاشمئزاز في اللغة بأسرها.

لا يمكنني القول بأن المدخين أو مدمني الكحولات مختلفون بدرجة كبيرة -أو أكثر غيابًا- عن الناس الموجودين في القائمة الطويلة (والتي أحيانًا كنت ضمنها) التي تتضمن الذين يشقون طريقهم نحو البدانة، كل هذه الأشياء لها نقطة بداية وعند هذه النقطة يمكن للتفكير السلبي أن يقوم بأعظم أدواره.

\*\*\*

خلاصة القول من «نايت»

أخطار التفكير الإيجابي

«انظر لذلك المطعم! لا يوجد سيارات! ركنة سهلة للسيارة وسنحصل على الطعام بسرعة!» هل لاحظت من قبل أن المطاعم السيئة، لديها أماكن كثيرة لركن السيارات؟ «الصورة بألف كلمة». قالها على ما أظن كاتب سيئ، أو شخص أمِّي. «لن يمانع صاحب العمل إن تأخرت قليلاً». في رأيك ما سبب وجود استمارة «6» هنا؟».

\*\*\*

الشخصية الأساسية في رواية بنفس اسمها للكاتب إليونور بورتير أصدرت عام ١٩١٣. وهي طفلة يتيمة يميزها في هذا العمل، وفي أعمال ديزني التي اقتبست من الرواية نفسها، تفاؤلها الساذج والطفولي. كريجسليست (Craigslist) هو موقع وشبكة إعلانية على الإنترنت، يعرض إعلانات مجانية مع أقسام مخصصة لفرص العمل. National Collegiate Athletic Association. أو الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات، رابطة تتألف من ١٢٨١ فريقاً رياضياً من جامعات ومؤسسات تعليمية في الولايات المتحدة وكندا. شركة أمريكية عالمية لخدمات الإنترنت والإعلام، عُرفت سابقاً باسم America Online، مركزها الرئيسي مدينة نيويورك.

ماذا يوجد في كلمة لا؟

عندي ترشيحان لأفضل أسلوبيين في اللغة الإنجليزية وهما: النهي، والنهي. وأياً كان ما تعلمته في دروس النحو من قواعد النهي، دائماً ما يوجد أوقات يمكن فيها مضاعفة النهي باستخدام هذين الأسلوبين الرائعين معاً.

هناك لاعبون دائماً ما كنت أخبرهم مراراً وتكراراً «لا»، «ليس هذا ما نريده». أسلوبا النهي والنهي في غاية الأهمية في قوة التفكير السلبي بالإضافة إلى قائمة من الأوامر بالحزم والحسم نفسيهما. ما الشيء غير المفهوم في النهي؟ وما الذي يوجد في النهي لا يمكن فهمه؟ من الواضح أن النهي والنهي عبارات سلبية ولكن استخدام العبارتين يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية، وبالطبع لا يوجد أي خطأ في قولك: لا أستطيع.

أخبرني «إد بيلينجز»، وهو مدرب رياضي عظيم عمل في فريق الجيش، تحت قيادة الكولونيل «إيرل ريد بلايك»، في أثناء سنواته الرائعة في كرة القدم، وبعد ذلك ساعدني أن أبدأ عملي كمدير فني، وهو الذي أخبرني قصة تؤكد قيمة عبارة «لا أستطيع» إذا استخدمت في الظروف الصحيحة.

«كولونيل بلايك» والذي توطدت معرفتي به في أثناء سنوات عملي في «وست بوينت»، لم يكن لديه -في الأغلب- لاعب يرى أنه أفضل من «بيت دوكنز» الذي فاز بجائزة هيسمان تروفي لعام 1958<sup>(5)</sup> منضمًا بذلك إلى «دوك بلانكتشارد» و «جلين دافيز» ليكونوا الثلاثة الفائزين بهذه الجائزة، في فريق الجيش وتحت تدريب «بلايك». «بيت» كان قويًا بقدر ما كان جيدًا، ولكن إصابة في ساقه أبعده عن الملاعب لفترة. «إيد بيلينجز» جعله يتمرن على جهاز لتقوية ساقه لفترة، وكان ذلك كل ما يستطيع فعله. راقب «كولونيل بلايك» ذلك، ثم بدأ يحفزه «أقوى يا بيت! أقوى! أقوى!».

«بيت» كان يبذل قصارى جهده بالفعل، وفي النهاية رد عليه بعنف قائلاً: «تَبَّ يا كولونيل، لا أستطيع». «بلايك» لم يكن من المدربين الذين يرد عليهم أحد، ولكنه كان يعرف لاعبه، ولذلك فقد أوماً برأسه ومشى بعيداً. كلمة «لا أستطيع» عندما تخرج من «بيت»، فإنه فعلاً لا يستطيع. وكان الرجلان من الذكاء بمكانٍ ليعرفا أنه لا معنى للمحاولة أكثر من ذلك.

وكما في حالة «بيت» في رحلته نحو الشفاء، ربما يوجد وقت يكون في استطاعتك أن تقوم بشيء لاحقاً. لكن «لا أستطيع» قد تكون أفضل نتيجة ممكنة يمكن أن تصل إليها عندما يكون التفاؤل الساذج والتصميم -في أفضل الأحوال- لهما نتائج عكسية.



يجب أن تفتن لما لا تستطيع القيام به، وتركز على ما تستطيع القيام به. اعرف حدود قدراتك. وإذا لم تكن تستطيع القيام بشيء فلا تفعله وقل ذلك كما فعل «بيت».

الإصابات ليست الشيء الوحيد الذي يمكن أن يصطدم بك من الواقع. قدرتك على فعل شيء -أو عدم قدرتك- يحتاج إلى تقييم من عين ثاقبة أيضًا، سواء كنت تفكر في نفسك أو تفكر كمدير فني، أو كمدير شركة أو كأى شخص آخر. وأحد الالتزامات كمدرّب هي جعل لاعبيك على معرفة بنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وأن يعرفوا ذلك بالنسبة إلى زملائهم أيضًا. هذا هو ما يجعل الفرق تفوز بأن يلعبوا على نقاط قوتهم ويتعدوا عن نقاط ضعفهم. لقد صغت هذا المبدأ كشعار بسيط: المهاجمون يهاجمون، ومن يمرر الكرة يمررها، والكل يدافع.

ولقد صاغها «كينى روجرز» في أفضل صورة بشعر ريك في أغنية: «عليك أن تعرف متى تلقي أوراقك، وتعرف متى تنسحب».

#### لا تحم الدين في المنافسات الرياضية

«إد بيلينجز» بصفته مدربيًا كان ناصحًا عظيمًا في أثناء عملي في «وست بوينت». كنت دائمًا أسرد قصة أول مباراة لي باعتباري مديريًا فنيًا، في المباراة الافتتاحية في موسم (1965-1966) في «برينستون»، في غرفة الملابس وقبل خروج الفريق للعب المباراة، كنت أحاول أن أفعل ما ظننت أنه يجب على مدير فني أن يفعله. استدعيت الفريق لكي نتلو بعض الأدعية والتراتيل معًا، وبعدها ونحن متجهون إلى السلم التي تؤدي بنا إلى الملعب، جاء «إد» من خلفي ووضع يده على كتفي وقال: «إذا كان لكلامي قيمة دعني أخبرك بشيء، أنت والتراتيل لا تجتمعان معًا بصورة جيدة».

لم نقم بها بعد ذلك مرة أخرى. وأنا لا أقصد التقليل من الاحترام للتراتيل الدينية. ولكن عندي مشكلة في إقحام الدين في المنافسات الرياضية، الدين مقدس ولا يصح إقحامه في هذه الأمور، فمن يفوز ليس بالضرورة أنه أكثر تديّنًا، ومن يخسر فإن هذا لا يعني أنه أقل تديّنًا. ولا أعتقد أن تلك الطقوس لها علاقة بعالم كرة السلة الديني، أو أي رياضة تنافسية.

الحقيقة الواضحة أنه لا يمكن لأي شخص أن يفعل كل شيء. نقطة. واستدعاء التراتيل الدينية في آمالنا التنافسية، يبدو لي أنه تعدّد لحدود ما يجب أن تكته من تقديس للدين؛ لأن السماء لن تأخذ جانب فريق دون آخر! ولذلك فأنا عندما أسمع لاعب بعد تسجيله نقطة الفوز يقول أو يقوم بإشارة أن ذلك حدث لأن السماء وقفت بجانبه، أقول لنفسى: «هل يقول إن السماء خدعت الضارب؟!».

وكان بالفعل عندي لاعب يقوم بعمل إشارة دينية قبل كل رمية حرة، وأخبرته

أن يتوقف عن ذلك، ليس بسبب أن ذلك ضايقني، ولكنه كان رامياً سيئاً، وأخبرته أنه بذلك يعطي فكرة سيئة عن معتقده الديني.

وأخبرت مدرب المدرسة الكاثوليكية قائلاً له: «ستكون أفضل كثيرًا إذا فزت في المباريات باعتمادك على إيقاف اللاعبين، وطريقة التعامل مع المباراة، عن تركك للاعبين يقومون بتمريرات بائسة وطلب مساعدة إلهية».

ذات مرة في إنديانا اصطحبت معي رجل دين وأجلسته خلف دكة الاحتياطي في مباراة ضد الأيرلنديين. ولكنني فعلت ذلك لأن الأب جيم هيجنز، كان من كبار المشجعين، ورجلاً عظيمًا، و صديقًا مقربًا مني ومن كثير من اللاعبين أيضًا، وليس لأني كنت أعتقد أن الصلوات الكهنوتية ستساعدني.

تحدّ البَدَهِيَّات بكلمة واحدة: لماذا؟

قائمتي لأكثر البَدَهِيَّات إزعاجًا تبدأ عندما ينظر شخص إلى موقف شديد الفوضى والارتباك ويقول بلا مبالاة: «حسنًا، ستشرق الشمس غدًا»، وأجيبه: «نعم، ولكنها ستلقي أشعة النهار الجديد على الفوضى القديمة نفسها إذا لم تفعل شيئًا لتنظيفها». دائمًا ما أشعر بالرغبة في الرد على هؤلاء المتفائلين: «الأمر هنا لا يحتاج إلى قدرات خارقة تأتيك من الخارج، وإنما قدرتك أنت».

السؤال الذي يتكون من كلمة واحدة والذي يجب أن تضعه في ذهنك عندما تسمع هذه العبارات الطائشة المتفائلة هو: لماذا؟! «كل شيء سيصبح أفضل غدًا».

لماذا؟! كل الأمور «ستصبح أفضل».

لماذا؟! «سنهزمهم المرة القادمة».

لماذا؟ من الواضح أنك خسرت هذه المرة ولذلك فالأدلة حتى الآن لا تشير إلى أن عكس هذا سيحدث. إذا كان هناك إجابة جيدة ومعقولة عن هذا السؤال (لماذا) فأنت تتقدم، وإذا لم يكن هناك إجابة فلماذا لا يكون العكس هو الصحيح؟

«لماذا؟» هو أهم سؤال مكون من كلمة واحدة. لا تتردد أبدًا في سؤاله وبخاصة لنفسك.

الاهتمام ضروري

مجموعة الكلمات التي يمكن أن تحدث فارقًا هائلًا في قدرتنا على تجنب القرارات المتسرعة ذات العواقب غير المقصودة هو ما أطلق عليه «عائلة التجنب». فأنت إذا استخدمت هذه الكلمات قبل أن تقفز إلى القرار فسيكون لديك نسبة أقل كثيرًا من «ندم المشتريين» ومهما كان ما تفعله، سواء كنت تشتري أرض مستنقع في أريزونا أو تضع مع أحدهم خطة تسويقية لإدارة علامة تجارية.

وإليك قائمة التجنب:

(الوقاية - التردد - التصحيح - الشك - الانتباه - الاعتراف - التحفظات -  
التوقع - الإظهار - التنظيم - التفاني - التعليم - الحذر - الرفض - الاستعداد -  
النباهة).

وتوجد كلمة أو كلمتان من العائلة نفسها قد أكون تركتهم، ربما أكون نسيتهم، ولكنني بالتأكيد لم  
أتجنبهم.

«لا أستطيع»، و «لا تفعل» على الصعيد العملي

دعنا نبدأ بملخص للأشياء التي أعدها مهمة جدًا لطريقتي في التدريب، ونرى  
كم منها ستنجح في المكتب أو حول طاولة المطبخ عندما نتخذ قرارات تشكل  
حياتنا. على سبيل المثال وبينما أتحدث للحظات بطريقة فنية جدًا عن كرة  
السلة، حاول تطبيق ما أقوله على الحياة بصفة عامة وفكّر كيف يمكن لـ: «لا  
تفعل»، و «لا أستطيع» أن تتناسب مع مواقف التعليم والتعلم العملية.

عن الهجوم وحده: جزء رئيسي من تدريباتي أن أجعل اللاعبين يفهمون أنه،  
كما قال القائد الصيني العظيم سون تزو: «الخداع جزء من العملية  
العسكرية»، وفي الرياضة نحن نطور كل حركة هجومية نقوم بها بالبداية بحركة  
خادعة أولًا، أو تمويه أو إظهار العكس. وكمدربين أو كقادة نحقق هذا الخداع  
بأن نقول مرارًا وتكرارًا على أرضية الملعب: «لا، لا يمكننا أن نقوم بحركة مثل  
هذه دون تمويه أولًا».

على سبيل المثال: لا، لا تقم بتمريرة مهمة دون التفكير في رمية خادعة أولًا.  
دون هذا التمويه من المحتمل أن تمرر تحت ضغط. استخدم التمويه وربما  
تحصل على مخالفة أو ربما تنتهي برمية والمجال مفتوح أمامك. استخدام  
الخداع والتمويه في الرميات والتمريرات أسباب أساسية للفوز وعدم  
استخدامها غالبًا سبب للخسارة.

والآن إنه أمر مسلم به إن الخداع يعمل بصورة أفضل في سياق عسكري أو  
رياضي، من قاعات اجتماعات لرجال الأعمال. ولكن يوجد مبدأ في عالم  
الأعمال يمكن استخدامه في التخطيط لأي حركة جديدة مميزة في  
المقايضات أو الأعمال التجارية، وهو ضبط النفس ومحاولة الخداع بعدم  
إظهار مشاعرك وردود فعلك عند الضرورة. لا يوجد داعٍ لأن تبدأ بعرض أفضل  
ما لديك في المفاوضات، دع الطرف الآخر يكشف عن نيته. بالتمويه في كرة  
السلة فأنت تجبر خصمك على إظهار يديه أولًا.

وبالطريقة نفسها ينبغي لك أن تكون على حذر من التحركات الأولى للخصم.  
كل اللقاءات الأولى تقريبًا مع شريك محتمل في العمل تكون مليئة بالود،  
وغالبًا ما تلتف بمشروبات كحولية، والحديث العام دون تفاصيل يبدو أنه أكثر  
عملية «سنصبح شركاء» هذا هو المبدأ الذي ستعمل من خلاله وسندع

المحامين يتولون التفاصيل.

في قاموسي إستراتيجيات اللعب ينبغي لك أن تكون على حذر عندما تبدو الأمور سهلة بطريقة زائدة على الحد. بعض مدربي كرة السلة، الذين يركزون على بناء الثقة للاعبين، يحبون أن يعلموا لاعبيهم أنه عندما يعتقدون أن المجال مفتوح أمامهم للرمي فافعل، أو عندما يعتقدون أن أمامهم مجالاً لرمية جيدة.

أنا ذلك النوع من المدربين الذي يمسك بالعلم الأحمر. الكثير من اللاعبين لديهم تفسيرات مهلهلة لكلمة «مفتوح» ويعتقدون أن كل رمية هي رمية جيدة! يجب تعليمهم ما الذي تعنيه «الرمية الجيدة» في حدود قدراتهم. أفضل اللاعبين المحترفين، منذ «جون هيفلسك» و «جيرى وست»، في أيامي وإلى هذا اليوم، يمكنهم القيام بأي شيء يحاولون القيام به في موقف مؤثر، ولكن اللاعبين الأضعف في حاجة إلى أن يكونوا أكثر حذرًا. الموهبة والفرصة يجب أن يندمجا بالطريقة نفسها بين موظفي المكاتب أو البائعين. وكمندوب مبيعات يحاول الفوز بعلاوة آخر العام الكبيرة، هل الصفقة التي على وشك إنهاؤها مهمة فعلاً للشركة على المدى البعيد؟ أو هل ستحزر سبقاً بهذا العقد يجعل فريق التنفيذ في المكتب يتعاملون مع زبائن غاضبة يطلبون الصفقة نفسها؟

أعلم أفراد فريقي كل مبادئ التعامل مع الكرة، التي يجب عليهم أن ينظروا جيداً فيها قبل التنفيذ، وأن يعرفوا الموقف الذي يتسببون فيه للفريق بأفعالهم. على سبيل المثال، المدافعون الذين يجلبون الكرة إلى أرض الملعب لديهم ميل إلى أن تكون أول تمريرة لهم إلى زميل يقف على خط الملعب في الزاوية، تعليماتي تكون كالتالي:

«لا تمرر الكرة إلى اللاعب على الخط إلا إذا كان من يستلمها لديه مجال مفتوح للتمرير». ولماذا ذلك؟ لأنك إذا مررت الكرة إلى لاعب مراقب ربما يتم حصاره بدفاع جيد وربما يكون من الصعب استرجاع الكرة.

والمنطق نفسه ينطبق على اللعب بالكرة في منتصف الملعب أو للاعب متقدم، وتحذيري لهم ألا يمرر الكرة إلى لاعب متقدم إلا إذا فكر جيداً إذا كان مراقباً أم لا. نحن نريد للاعب المتقدم أن تصل إليه الكرة بقدر ما نستطيع، لأنه الأقرب إلى سلة المنافس، ولكن يجب تدريب من يمرر الكرة على كيفية فعل ذلك. التمريرة المباشرة العالية من السهل الإمساك بها أو قطعها، بينما القيام بحركة خادعة ثم تمريرة منخفضة حل آمن، وبخاصة إذا كان لاعب الوسط يمكن أن يمنع الكرة بجسمه.

كل هذه قواعد بسيطة ومنطقية للعب والتي تبدأ بكلمات نهي! لا تخاطر أبداً بالكرة. الرياضي الذكي الحذر يقوم في جزء من الثانية بالذي ربما يضطر إلى

أن يقوم به المستثمر في جزء من الثانية وهو يراقب شاشة البورصة. يفكر في المخاطر وبحسب أفضل البدائل ثم يلتزم بها تمامًا. كل الجمل التي تبدأ بالنهي يتم التعامل معها فورًا لكي يكون القرار النهائي هو القرار الصحيح. وفي كرة السلة هذا يعني تمرير الكرة إلى اللاعب الأقرب إلى السلة لضمان نسبة تصويب أعلى. وأمل أن يكون سمسار البورصة الذي تتعامل معه يعمل بالمبدأ نفسه، يستبعد القرارات الخطيرة ويتحرك باتجاه الفرص الأسهل والتي لديها أعلى نسبة للنجاح. (بالطبع أنا أحب من يسير عكس التيار ومن لا يسير مع اتجاه الجمهور عندما تتضخم أسعار البورصة، وهذا مثال آخر على القرار السلبي والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية في محفظتك).

#### اعرف متى تنسحب

واحد من أصعب المواقف لأي قائد أو مدرب أو مستشار مالي، هو تخطي القرار السيئ الذي لا يمكنك أن تلغيه بعد اتخاذك له. بعض الشركات تميل إلى أن يكون لديها ثقافات تعزز نفسها، والذي يعني أنها تقاوم الأفكار التي «لم تُتكر هنا». وبطريقة مماثلة، الأفراد الذين لديهم سلطة يميلون إلى أن يبنوا طريقة اتخاذهم للقرارات على انحيازاتهم الشخصية أو خبراتهم السابقة، والذي قد يكون خطيرًا جدًا. التخلص من الأفكار التي عفا عليها الزمن ضروري في أي عملية نمو أو لأي إنجاز تقريبيًا. أحيانًا هذا يعني التخلص من أشياء كنا نرى يومًا ما أنها ذات قيمة. شيء ما ربما تكون أنت نفسك قد تعلمته يومًا ما. لا يوجد شخص ناجح ولا شخص عاقل يستمر في فعل أشياء لا فائدة منها لمجرد أنها كانت فكرته.

المثابرة ميزة مثيرة للإعجاب، ويمكنها أن تكون إيجابية عندما يقودها النوع المناسب من العاطفة، لكن قيادة هذه العاطفة إلى مصرف مياه هو محض غباء. ولذلك كن ذكيًا بدرجة كافية عندما يفشل قرار الاستثمار. والاستمرار في ضخ الأموال في استثمار سيئ، والقول المشهور: «وضع مال نظيف خلف مال خاسر» فكرة لا تزيد الاستثمار إلا سوءًا. المنطق نفسه ينطبق على لعبة البوكر عندما تستمر في محاولة الخداع بأوراق سيئة. فالغباء يتضاعف ويكلف أكثر بكثير عندما يُهدر الوقت والجهد بالإضافة إلى المال. الإصرار العنيد يصبح سيقًا ذا حدين يطعنك في الظهر. والفكر «السلبي» الذكي يطبق نظرية الشك نفسها باستمرار على كل استثمار كان ينبغي أن يقوم به في اليوم الأول لاتخاذ القرار. والشخص الناجح يجب عليه أن يغير أفكاره عندما لا ينجح، ويحاول الانسحاب، أو أن يجد حلاً مبتكرًا إذا أمكن.

وبالطبع فإن لعب البوكر يقدم لك فرصة لكي تظل في اللعب أو تنسحب، بينما الحياة لا تقدم لك مثل هذه الاختيارات السهلة، وذلك ما قاله «كيني روجرز» بأفضل صيغة بشعر ركيك في أغنية.

ومن أجل نصائح أكثر تعقيدًا لـ «كينني روجرز»، عندما لا تكون تلعب بوكر، يجب عليك أن تعمل بجد أكثر وتدع الإصرار يعمل لصالحك. على سبيل المثال: خذ الحكمة من «داك داك ريدج بويز»<sup>(2)</sup> في قصيدة بعنوان «أفضل طريقة لري العطش»:

**احفروا أعمق قليلًا في البئر يا أولاد**

**احفروا أعمق قليلًا في البئر**

**إذا أردتم ماءً باردًا نظيفًا**

**احفروا أعمق في البئر**

اعتاد والدي أن يخبرني ألا أنخدع بما أراه. إذا أردت أن تصل إلى عمق الأشياء، فيجب عليك أن تنظر بعيدًا في العمق. المركز الثاني لا يكفي للفوز يا بني، الفائزون يأتون في المركز الأول. لا يوجد أسوأ من حصولك على مشروب تظل بعده تشعر بالعطش.

فن التدريب هو التخلي عن خطة اللعب عندما لا تنجح الأمور في أثناء المباراة. قد يكون ذلك عن طريق أخذ وقت مستقطع أو عمل تبديلات يمكن أن تغير اتجاه المباراة، وهذا باستخدام أوراقك أو الانسحاب من اللعبة في الوقت المناسب. ولكن الحكمة الأكبر في الأغنية الثانية، لأنك إذا كان لديك فريق يشعر بالعطش وأعددتهم للحفر أعمق في عزيمتهم، وبإعطائهم الأدوات التي يقللون بها أخطاءهم، ستكون بذلك أعددت فريقك لكي يكون له فرصة أكبر، ولكي ينتهي بمركز أعلى في قائمة الانتصارات.

والشيء نفسه في عالم الأعمال، فإستراتيجية الشركة تعني استخدام أصولك (والعاملين لديك) بالطرق التي تعطيك أفضل امتيازات بالنظر إلى ما تمتلكه من موارد. نحن الآن نطلق على أقسام شؤون العاملين «الموارد البشرية» لأننا مدركون أن أي مؤسسة لديها عاملون، وهم مفتاح نجاحها. وإليك إشارة سلبية بهذا الشأن: المصطلح «موارد» يعني أيضًا أن هناك حدودًا للمواهب البشرية، ولذلك يكون التركيز مهمًا حتى لا تشتت مواردك في أمور فرعية حمقاء.

ولهذا السبب فأنا بصفتي مُدرِّبًا كنت أحاول دائمًا القضاء على الأخطاء، لأنه في كل مرة كنا نمتلك فيها الكرة كان ذلك يعني موردًا محدودًا، وكنا في حاجة إلى إدخال الكرة في السلة دون إهدار الفرصة، لكي نحرز النقاط. بالنسبة إلى اللاعب كي يعرف متى يحتفظ بالكرة ومتى يمررها ومتى يسدد، فإن ذلك يتطلب التخلص من ضوضاء الجمهور أو يد المنافس التي على وجهه واتخاذ القرار السليم بطريقة غريزية تقريبًا. وراء تلك الغريزة أيام وأسابيع من التدريب على بناء «ذاكرة عضلية» لما يجب أن يتم القيام به بعد ذلك وما لا يجب القيام به.

اللاعب الذي تم تجهيزه وتدريبه جيدًا يستطيع أن يسمع غناء «كيني روجرز» يتردد في رأسه. بالنسبة إلى المدير الفني أو القائد، الإستراتيجية تعني كيفية توظيف لاعبيك أو موظفيك بشكل مناسب، ومعرفة الكيفية التي لا تناسبهم، وأن تعرف متى تسير الأمور بطريقتك ومتى لا تسير كما تريد، وعليك حينئذٍ أن تقوم ببعض التغييرات. أن تعرف متى تمتنع عن اللعب ومتى تلعب.

اعرف متى تنسحب ومتى تجري، اعرف متى يكون ما تفعله لن يمكنك من الفوز. وإذا ساءت الأمور حاول أن تتعد عنها. الآن! يجب أن يكون لديك خطة لشيء آخر إذا لم ينجح ما تفعله. إذا لم ينجح هذا... سوف...

«إذا حدث... سأفعل...»، حملتان يُعد اقترانهما عاملًا شديد الأهمية في الرياضة والحياة. إذا حدث «أ» بعده يحدث «ب»، وإذا لم ينجح «ب» يجب أن يكون لدينا خطوات أخرى في خطتنا. «إذا لم يحدث... حينئذٍ ينبغي أن نفعل...»، يجب التخطيط لكل ما نفعل.

شيء آخر يجب أن تتذكره

المنافسة ليست شيئًا جامدًا. لا تظن أبدًا أن من تنافسه لا يوجد لديه خطط، أو أنه ليس لديه خطط بديلة لكي يضع فريقه أو شركته في أفضل وضع للفوز، كما يجب أن تدرك متى يكون ما تفعله لا يعمل، وعليك الخروج من المنافسة. عندما لا يكون لديك الفريق أو المنتج أو الموهبة أو أيًا كان ما يضمن لك الفوز بسهولة، فإن الذي يميزك عن الآخرين هو حسن الاستعداد. يمكن للحظ أن يجعلك تفوز أحيانًا، ولكن الاستعداد معادلة أكثر ثباتًا واستمرارية للنجاح. الفرق الجيدة يمكن أن تفوز بالحظ ولكن الفرق السيئة لا تفوز بالحظ. لا تخذعك الأقوال مثل «لقد حاولنا بجد» فانت إذا استعددت جيدًا وبقدر معقول من الموهبة يمكنك الفوز. الهدف هو الفوز، بطريقة عادلة وطبقًا للقواعد، ولكن لا يزال هو الهدف.

أمل أقل، عرق أكثر

بدأت لعب كرة السلة عندما كان عمري 12 سنة، ومنذ ذلك الوقت كانت حياتي إما ممارسة كرة السلة أو تدريبها، أو مشاهدتها. ولست متأكدًا إذا كنت «أعرف» أي شيء آخر، ولكنها علمتني شيئًا واحدًا: يوجد فارق شاسع بين الفوز والهزيمة، الفوز نتاج القيادة الجيدة، والقيادة هي إخراج الناس من «منطقة الارتياح»<sup>(8)</sup>.

كلنا لدينا مساحة نرتاح فيها، فنحن نحب أن نلعب أو نعمل بمعدل محدد، وعلى القائد أن يعرف متى يكون المعدل غير كافٍ. أحد الأشياء التي كنت أقوم بها في شهري أكتوبر ونوفمبر هو إخراج فريقتي من «منطقة الارتياح» ودفعهم إلى العمل على تحسين مستواهم كأفراد وكفريق.



التفكير السلبي (المتمثل هنا في إدراك أن أداءك المتوسط في المباريات واستعداداتك المتوسطة، ليس من المحتمل أن يتفوق

على الأداء المتوسط للفريق القوي الذي ستواجهه)، هذا التفكير يمكنه أن يعطيك فرصة أكبر بكثير للفوز بهذه المباراة.

التفكير الإيجابي الذي يرتقي إلى أمل محض، لن يساعدك على الفوز. القول المأثور: «الأمل موجود دائماً» (9) لا ينفعني. ما أشعر به أنه في هذه الأيام يحل الأمل محل العرق في أغلب الأحيان. لكي تفوز بهذه المباراة عليك أن تتأكد أنك وفريقك قد بذلتما بعض العرق.

عندما تكون مديراً فنياً وتقول لنفسك: «آه، المعلومات التي أعرفها أن الفريق المنافس جيد جداً»، والشيء التالي الذي عليك أن تفكر فيه هو «علينا أن نكون في أفضل حالاتنا، يجب أن نخطط بطريقة مختلفة هنا لا يمكن أن نلعب بالطريقة التي اعتدناها ونهزم هذا الفريق». ولا يمكننا أيضاً أن نعتمد على حركات الخداع التي قد تنقلب ضدنا، وأياً كانت خطتنا، أي خطة للعب، وبخاصة ونحن نعلم أن هناك هامشاً صغيراً للخطأ، فنحن نعتمد أكثر على أن يكون تنفيذنا للخطة أفضل منهم.

في المباريات العادية لم أرد أن أجعل اللاعبين يقولون: «نحن بخير لأننا نمتلك لاعبين أفضل وأفضلية الفوز لنا»، أردت أن يأتي إحساسهم بالاستعداد للفوز، من اعتقادهم بأن تخطيطنا كان أفضل، واستعداداتنا كانت أفضل. وظيفتي كانت التأكد من ذلك، وأردتهم أيضاً أن يعرفوا أنهم حتى لو كانوا مستعدين جيداً، فيجب التنفيذ بأفضل ما نستطيع، لكي نهزم الفريق الآخر. أردت أن أخطط لكل مباراة كما لو كانت ضد خصم جيد لأنها كانت فعلاً كذلك. كل مرة لعبنا فيها كنت أشعر أن الخصم الحقيقي هو المباراة نفسها. إلى أي مدى اقتربنا من الكمال؟

كنت أقول دومًا للفريق التي أدربها: «يا شباب، الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تجعلنا نخسر من هذا الفريق هي.....». وهنا يأتي دور كلمة «إذا حدث» وكلمة «سنفعل»، ثم أكرر ذلك مرة أخرى: «إذا لم نفعل» ما تدرينا عليه من أجل هذه المباراة «فسوف» نُهزم. هذه الطريقة السلبية لها مقابل مباشر واضح، لدرجة أنه يمكنني ألا أذكره؛ «إذا فعلنا» هذه الأشياء «فسوف» نفوز. ولكنني أردتهم دائماً أن يكونوا يقظين وأن يكون لديهم الدافع وأن يدركوا أن الفوز يبدأ بعبارات سلبية «إذا لم نفعل.....».

النظرة السلبية: إذا لم تفعل

ما أقصده هو أن الذي يفكر بطريقة سلبية يعرف أن هناك احتمالاً للهزيمة، لذلك فهو يعمل على جعل ذلك الاحتمال أقل ما يمكن. المدرب الذي ينظر فقط إلى الأشياء الجيدة ويراهها بـ «النظرة الإيجابية» يخاطر ألا يجعل احتمال

الخسارة لا يجول بخاطره أبدًا، ولذلك يميل إلى التفاوضي عن مشكلات كان في حاجة إلى أن يستعد لها.

أفضل النظر إلى الأشياء بطريقة سلبية «إذا... سيحدث...».

«إذا لم نفعل هذه الأشياء فمن المؤكد أننا سنُهزم».

«وإذا كان لدينا طريقة جيدة واستعدادات مناسبة ولعبنا جيدًا بقدر ما نستطيع، سيصبح لدينا فرصة للفوز».

طريقة «إذا... سوف...» قائمة على المعلومات والفهم الدقيق لما تعنيه كلمة «إذا»، ومعرفة ما الذي يجب على الفريق القيام به، وما يجب تجنبه. وإحدى الجمل الأكثر أهمية التي يجب أن يتبناها أي مدرب هي: «لا أعرف، ولكنني سأبحث وسأعرف».

إن توجيه الأسئلة هو جوهر عملية التعلم. في التحدي اليومي لمحاولة القيام بدور المدير يوجد لكل مدرب نقطة عمياء، مثل اللاعب الذي يلعب خلف لاعبي الوسط، الذي يكون لديه نقطة عمياء عندما يدفعه لاعبون كثيرون. شيء أساسي للمدرب أن يحاول معرفة ما هو الجزء المفقود. على سبيل المثال: ما هو الشيء الذي لا يخبرك به الفيديو الذي تشاهده للمباراة؟

المدير الفني، أو القائد، لا يخشى الاعتراف لنفسه أو للآخرين بأن هناك شيئًا لا يعرفه. الشخص الإيجابي عرضة لأن يقول: «أنا متأكد من ذلك الأمر، أو هذه هي الطريقة لفعل ذلك»، بينما الشخص الحذر الذي يكون لديه فرصة أكبر للفوز يقول دائمًا: «لست متأكدًا»، أو يقول: «لا أعرف». إدراك ما لا تعرفه، أحد أهم دروس الحياة، ولهذا السبب يكون لديك مدرب مساعد أو أصدقاء تثق بهم يستطيعون مساعدتك للوصول إلى الإجابات.

هناك عقيدة يتبناها الصحفيون وهي من القواعد المفضلة عندي:

كان عندي 6 رجال أمناء يخدمونني، علموني كل ما أعرف، أسماؤهم: (ماذا، وأين، ومتى، كيف، ولماذا، ومن).

لا يوجد دائمًا معيار مطلق للطريقة الصحيحة أو الخاطئة لفعل الأشياء، ولكن هناك دائمًا طريقة أفضل، طريقة نسبة نجاحها أعلى. الذي يفكر بطريقة إيجابية عادة ما يشعر بأن طريقته ستكون صحيحة، ولن يحدث أي خطأ إذا ما فقط- آمن بذلك. بينما الذي يفكر بطريقة سلبية يميل للإنكار، وبأخذ كل الاحتياطات لكي يمنع ارتكاب الأخطاء، وعندما يفعل ذلك يكون لديه فرصة أكبر لجعل الأمور تسير إلى الوجهة الصحيحة في النهاية.

هل «روديارد كيلينج»<sup>(10)</sup> أول رجال «إذا... سوف...»؟

أعتقد أن «روديارد كيلينج» كان من نوعية الرجال الذين يتبعون قاعدة «إذا... سوف...». والقصيدة الكلاسيكية «إذا» تتضمن أعمق الأفكار في هذا السياق.

في هذه الأبيات لا يوجد «سوف»، ولكن المعنى متضمن بطريقة واضحة جدًا. ومن الأجزاء التي أحبها بصفة خاصة في هذه القصيدة:

إذا كنت تستطيع أن تحافظ على عقلك، بينما كل من حولك يتساقطون ويلقون عليك اللوم.

إذا كنت تحافظ على هذا الصمود عندما يشك فيك الجميع دون أن تتجاهل شكوكهم كليًا.

إذا كنت تحلم دون أن تسيطر عليك الأحلام وتفكر دون أن تغرق في الأوهام.

إذا كنت تمر بالنصر والهزيمة وتعامل هذين المختالين على حد سواء.

إذا كنت تستطيع أن تجبر قلبك وأعصابك وجوارحك أن يتماسكوا.. ويخدموك في أحلك اللحظات، وبعد فترات طويلة من الانهيار تستطيع بذلك.. أن تتماسك، دون أي جزء سليم منك عدا إرادتك، التي تصرخ بهم جميعًا: «تماسكوا».

إذا كنت تستطيع أن تملأ أقسى الدقائق بثوانٍ كلها من السعي والجري؛ حينئذٍ ستمتلك الأرض وكل ما فيها، وأكثر من ذلك، ستصبح رجلًا، يا بني! يا لها من قصيدة! «كيلينج» كان سيصبح مدربيًا لا مثيل له.

أفضل ما رأيت

أميل إلى الاعتقاد بأن «جونى بينتش» أفضل ملقط للكرة ارتدى زي كرة القاعدة. وأعتقد أن «مايكل جوردن» أعظم لاعب في تاريخ كرة السلة، وأن «تيد ويليامز» كان أعظم ضارب.

ولكن مثل أي شخص آخر أميل إلى الاعتقاد بـ «الأفضل على الإطلاق» هو «أفضل من رأيت أنا على الإطلاق»، ويحضر هذا إلى ذهني كل مرة أسمع فيها صحفيًا ما في جريدة، أو مذيعة في الإذاعة يرسخ فكرة أن لعبة ما لعبها لاعب بيسبول -وليكن مثلًا «لويس أبيرسو»، أو التقاط للكرة من خارج حدود الملعب، وحتى تلك اللعبة التي لعبها «ويلي مايز» في بطولة العالم لعام 1954- كأفضل لعبة على الإطلاق دون شك! أسمع ذلك وأهز رأسي وأفكر «يا بني، أنت لم تر كذا وكذا... أو كذا وكذا...».

بالتأكيد ذلك الأمر مستمر مع البشر منذ فترة طويلة من الوقت، لأن شاعرًا رومانيًا يدعى «لوكرتس» كتب في القرن السابق للميلاد:

المجرى المائي العادي الحجم، يبدو هائلًا للشخص الذي لم ير أكبر منه بعد، وكذلك الأمر مع الأشجار ومع الرجال. في كل شيء ينظر إليه الإنسان، يظن أن الأعظم بينها، هو الأعظم بين الأشياء التي رآها، التي رآها فقط. يوجد بشر قاموا بأشياء رائعة، قبل أن أوجد أنا أو أنت أو يوجد أكبرنا سنًا وأكثرنا حكمة.

شعر «لوكرتس» يجب أن يعلق كتحذير في كل الصحف ونشرات الأخبار.

«الذكاء الرياضي» ليس سهل المنال

لم أشعر أنني أستطيع أن أسلم بالرأي الذي يقول إن أعظم اللاعبين الذين رأيناهم تعلموا وحدهم كيف يفكرون بطريقة جيدة. ربما كان ذلك هو السبب في أن أعظم اللاعبين نادرًا ما كانوا أفضل المدربين، لأن ما يقومون به بالفطرة، يفترضون أن اللاعبين الآخرين -على الأقل الأذكى منهم- سيقومون به بالفطرة أيضًا، ولكن الأمور لا تسير عادةً بمثل هذه الطريقة.

دربت من منطلق سلبي، ومن أول تدريب حتى عند وصول أفضل اللاعبين، حسنًا، هؤلاء اللاعبون لديهم أفضل المهارات الرياضية وحقًا يعرفون كيف يلعبون هذه اللعبة، باستثناء أنهم عادةً ما يأتون إلى المستوى الجامعي بعقلية هجومية ولم يطلب منهم مدربوهم السابقون أن يدافعوا كثيرًا خوفًا من ارتكاب الأخطاء.

وجدت أن اللاعب الهدف غالبًا ما يكون لديه المهارات الفطرية ليكون لاعب دفاع. إحدى النقاط المهمة لتحسين دفاع اللاعب هي ببساطة ملاحظة متى يحرز هذا اللاعب تقدمًا. عندما يظهر اللاعبون أنهم يعملون على تحسين مهاراتهم في أي مرحلة من مراحل المباراة عليك أن تشجعهم، حتى يعرفوا أنك تلاحظ جهودهم، وهذا حجر أساس آخر في القيادة: انتقد دائمًا اللعب السيئ، وامدح الأداء الجيد.

يوجد عامل آخر يعرفه مدربي فرق الجامعة الأساسيين، ألا وهو ذلك النوع من اللاعبين الذين يتم استقدامهم من المدارس الثانوية، وهم بالفعل على مستوى جامعي راقٍ، وهم في المعتاد كانوا سببًا في جعل فرقهم قوية جدًا، لدرجة أنهم جعلوا فرقهم في منأى عن أي موقف صعب، وشعرت أن وظيفتي هي تعليم هؤلاء أن يفكروا ويقروا المواقف جيدًا، ويتصرفوا بطريقة سليمة.

ولقد جعلت الذكاء العام عاملًا مهمًا من عوامل اختياري عند استقدام اللاعبين، وكان لدي الكثير من اللاعبين الأذكى، ولكن في الجامعة كانوا أعلى بمستوى. وأردتهم أن يدركوا ويفهموا أن لديهم الكثير لكي يتعلموه، وعليهم أن يؤديوا الأشياء بطريقتي. وصراحةً، كانت هناك طريقة واحدة مناسبة، وهي طريقتي. كان علينا أن نعمل على أداء الأشياء بطريقة غريزية، التي تمكننا من الفوز وتقضي على الإهمال واللعب الذي فيه مخاطرة، والذي قد يهزمنا في مباراة نتيجتها قريبة للفريقين.

كان علينا القيام بالأشياء التي تجعلنا نفوز ونقضي على الإهمال والمخاطرات التي تعرّضنا للهزيمة في المباريات القريبة.

إذا كنت في موقع المسؤولية سواء في ملعب كرة السلة أو في مكتب، إليك فقرة يجب عليك قراءتها مرارًا وتكرارًا. في عالم الشركات أعرف الكثير من المديرين التنفيذيين والذين يتجنبون استقدام ما يسمى بصفوة كليات التجارة،

لأن هؤلاء الطلبة يكون لديهم الاعتقاد بأنهم مدربون وجاهزون لكي يصبحوا مدربين تنفيذيين، أنا شخصيًا أفضل استقدام لاعبين من مدارس أقل في المستوى، حيث يكونون قد مروا ببعض المواقف الصعبة ويكون لديهم استعداد لأن يشمروا عن ساعديهم، ليتعلموا التخلص من العادات السيئة. والرياضيون المنتمون لعائلات فقيرة ربما يتذكرون أهلهم وكيف عملوا في نوبتي عمل متتاليتين، وكان لديهم أكثر من وظيفة حتى يستطيعوا الإنفاق على عائلاتهم، هؤلاء اللاعبون كانوا يركزون كما يجب، لأنهم يعلمون أن كرة السلة قد تكون تذكرتهم للنجاح فيما بعد في حياتهم.

أردت أن أجعل اللاعبين يلعبون بصورة أفضل لأن تفكيرهم أصبح أفضل، ولأن ردود فعلهم أصبحت أفضل من الفريق الآخر، وأردتهم أن يفتخروا بأن لديهم الأفضلية في المواقف الفاصلة في المباراة.

إذا كنت، كمدير فني، تستطيع أن تُعلم فريقك أن يفكر وهو تحت ضغط، وأن يكون لديهم رد فعل جيد عند حدوث تغيرات، حينها لن يكون عليك أن تمتلك موهبة الفرق الأخرى نفسها. وها قد عدنا مرة أخرى للإيجابية الموجودة في التفكير السلبي. ومرة أخرى طريقتي في التفكير طريقة سلبية.

لا أستطيع أن أقبل هؤلاء اللاعبين بما يظهر لي منهم عند وصولهم. المدرب الذي يفكر بإيجابية يقول: «عندي أفضل اللاعبين، سنكون على ما يرام، وكل ما يجب عليّ فعله هو عدم إفساد الأمر». ولكن لم يكن هذا قط إحساسي، كنت أشعر أنه ربما يكون لدينا الموهبة التي تجعلنا جيدين، ولكن منذ فترة طويلة في التدريب كنت قد طورت المبدأ التالي: نسبة العامل العقلي للجسدي أربعة إلى واحد، فإذا كنت أستطيع تعليم اللاعبين كيفية الفوز بالمباراة ذهنيًا، سيكون لدينا فرصة أفضل للفوز.

ليس العادي أن يلعب الفريق بذكاء كل ليلة. منذ موسمين كنت أنا و«برنت ميسبرجر» نعلق على مباراة في مجموعة قنوات (ESPN) بين فريقَي كنساس وبايلور، وهما فريقان ذوا مستوى عال، وفي تلك الليلة لم يلعب أي من الفريقين بذكاء، وفي أثناء النصف الأول من المباراة قال برنت: «أيها المدرب، أنت مشجع كبير للعبة البيسبول، هل تتذكر عندما تساءل «كايسي ستانجل»: «ألا يستطيع أي أحد هنا أن يلعب هذه المباراة؟». كانت مقولة مناسبة جدًا. ثم قبل نهاية المباراة وبعد سلسلة من اللعب السيئ قلت: «مستر برنت، عندما أذهب إلى النوم الليلة، سأقول.. شكرًا لكم جميعًا، لكل اللاعبين الأذكاء الذين أمثلهم في فريقَي.»

لا تأخذ وقتًا مستقطعًا

بمجرد أن يتدرب لاعبونا على التفكير يصبح هناك مؤشر ثابت على ثقتي فيهم، أن أتركهم في أثناء المباريات يتصرفون وحدهم خلال المواقف الصعبة

دون أن أطلب أي وقت مستقطع.

لم يكن ذلك بأكمله إثباتًا للثقة، أحيانًا كان في نيتي أكثر أن أعلمهم شيئًا، ومع مرور الموسم أردت من اللاعبين كأفراد وكفريق أن يكونوا قد طوروا القدرة على التفكير والعمل دون مساعدة، خلال فترات الإحماء للمباراة.

مذيع آخر أحترمه وأحبه كثيرًا، «ديك فيتال» عندما يكون الفريق الآخر متقدمًا، يصرخ قائلاً: «عليك أن تأخذ وقتًا مستقطعًا يا بوب». كنا نادرًا ما نفعل، وكان ذلك غالبًا بسبب أنني أردت تعليم لاعبين أن يفكروا ويستفيدوا من الذي ركزنا عليه في التدريب على أرضية الملعب منذ أول يوم، وأن نطبق قواعد التفكير السليبي التي تعلمناها، قاعدة «إذا لم نفعل»، وعندما كنت لا أرى تحسنًا سريعًا كنت أخذ وقتًا مستقطعًا.

هناك استثناء واحد لنظريتي في عدم التسرع بأخذ الوقت المستقطع، وهو عندما ألعب في بطولة وليس في دوري. بطولة NCAA، «جنون مارس» (March Madness) بطولة يخرج فيها من يخسر مباراة واحدة، لذلك عليك الفوز لمواصلة التقدم، ولا يوجد هدف أكثر أهمية إذا خسرت البطولة. كنت دائمًا ما أحاول أن أبقى استعداداتنا للمباراة طبيعية بقدر الإمكان في أثناء البطولات، ولكن إذا بدأت الأمور في التدهور فإن الطبيعي أن أخذ وقتًا مستقطعًا، وبصفة عامة فإن نظريتي أنني إذا كنت أوضحت أفكارتي بصورة كافية في أثناء التدريب، فإننا لن نحتاج إلى وقت مستقطع لكي نعيدهم في أثناء المباراة. والأكثر أهمية أنك يجب ألا تقوم بتغيير كبير إذا كانت الأمور تسير بصورة جيدة.

آخر وقت مستقطع قبل نهاية المباراة

دليل أكثر وضوحًا وتماسكًا على ثقتي في اللاعبين، هو أنهم كانوا يعرفون أنه في الثواني الأخيرة من مباراة متوترة، لم أطلب منهم أن يقوموا بما كان سيقوم به أي شخص آخر، ولن يأخذوا وقتًا مستقطعًا لمراجعة ما أردتهم أن يفعلوه وتحديد طريقة اللعب.

لا! إذا استحوذت على الكرة فجأة، الوقت يمر، عليك أن تضع الكرة في السلة، وعليك أن تعلم مقدمًا ما يجب فعله؛ إذا كان لديك وقت، ابدأ الهجوم للحصول على أفضل فرصة ممكنة. وإذا كان عليك أن تهاجم بسرعة فعليك أن تجري في الملعب بسرعة، وتستغل الارتباك في الملعب لصالحك. لا توقف اللعب وتعطي للفريق الآخر الفرصة لترتيب دفاعهم. أنت لديك الكرة وفريقك لديه الذكاء الجماعي والكل في موقعه، إذن هاجم!

هذا المبدأ كان سببًا في فوزنا بالكثير من المباريات، بما فيها بطولة دولية، وجلبت لي مديحًا دائمًا ما أسعدني لأنني أحترم صاحب هذا المديح كثيرًا. بعد استحواذنا على الكرة وتحولنا من الدفاع إلى الفوز بالمباراة دون أخذ وقت

مستقطع في المباراة النهائية عام 1987 ضد سيراكس (Syracuse) صافحني المذيع التلفزيوني الشهير «كيرت جودي» (Curt Gowdy) وقال: «أنت أول مدير فني أعرفه يقوم بذلك في لحظة فاصلة في بطولة دولية».

امتلاك الجرأة هو أحد الأسباب، بالإضافة إلى امتلاكى لاعبين أذكياء، وعندما لم تكن الأمور لصالحنا كنت أؤمن أنهم سيتصرفون بشكل صحيح لأنهم قد تدربوا على ذلك.

الوقت الذي يجب دائمًا القيام بتغييرات فيه، هو بين شوطي المباراة، في الوقت الذي يعتمد فيه من يفكر بإيجابية على فلسفة «لا تفرغ، نحن على ما يرام، لا يزال لدينا عشرون دقيقة في المباراة». حسنًا، الأمور ليست جيدة حتى الآن، وإذا لم نغير شيئًا ففي الأغلب لن تصبح جيدة. القدرة على التعديل وتغيير ما جهزت نفسك في البداية للقيام به شيء مهم للغاية. عدم تغيير الأشياء التي لا تعمل جيدًا، ببساطة ليست من الأوراق التي يلعب بها من يفكر بطريقة سلبية. معرفة متى تنسحب، ومتى تجري، ومتى تأخذ وقتًا مستقطعًا، ومتى يجب تغيير الخطة والقيام بالتبديلات، أو حتى قلب الأمور رأسًا على عقب شيء يجب معرفته. التكيف أحد أهم الكلمات التي يقولها القادة.

#### الحفر أعمق وإيجاد المكافآت

إذا كنت تلعب ضد فريق جيد وربما فريق أكثر منك موهبة، أو بالنسبة إلى الأعمال، إذا كنت تتنافس مع شركة أكبر وذات سمعة أفضل ووضع مالي أفضل؛ فيجب عليك امتلاك شيء مختلف في خططك. ومدير شركة «أبل» (Apple) السابق «ستيف جوبز» (Steve Jobs) نموذج كلاسيكي للقائد الذي لم يكن لديه الموارد لمنافسة شركة مايكروسوفت (Microsoft)، ولكنه تعلم بالطريقة الصعبة (بعدما فُصل) وعاد برؤية جديدة، وقد أثمرت.

وإحدى الخطوات السلبية المهمة، تمثلت في التخلص من العشرات من النماذج التي كانت تنتجها شركة «أبل»، والتركيز على عدد أقل من المنتجات، والتي كان من السهل أن يجعلها ذات اسم ويمكن بيعها. لقد كان شخصًا يسعى إلى الكمال، ولقد تعلم درس «أن يحفر أكثر في البئر»، ولقد علم أيضًا أنه بالتحكم في جميع نواحي عملية التصنيع، بدلًا من إعطاء ترخيص لشركات أخرى لتصنيعها، فإنك تقضي على الأخطاء والثغرات التي هي لعنة تصنيع البرامج.

والآن أعرف أنني قلت إن الرغبة وحدها لا تجعلنا نفوز بالمباريات، ولكنها من الأصول التي لا تقدر بثمن. في الدقائق الأخيرة في المباريات التي تكون نتيجتها متقاربة عندما يستطيع المرء أن يقلب الأمور ويكون فريقك قد لعب بجد، وتركوا كل شيء خارج الملعب لكي يصلوا إلى هذه المرحلة، لا يوجد مدرب في أمريكا لم ينظر إلى هذه الأعين المتعبة وقال: «لقد حان الوقت



لكي نحفر أعمق ونلعب جيدًا بقدر ما نستطيع دون ارتكاب أخطاء». احفروا أكثر في البئر أيها الأولاد. ولا أستطيع أن أقول لك عدد المرات التي فعل فيها أحد اللاعبين ذلك مع أحد فرقنا.

### خطر الثقة المفرطة

لا شك عندي أنه يمكن لمن يفكر بإيجابية أو سلبية أن يكون لديه رغبة قوية في الفوز، بالتأكيد كلاهما يريد الفوز.

ولكن الذي يفكر بإيجابية، وبالطبع لديه رغبة كبيرة في الفوز، يكون عرضةً أن يعطي العزيمة والتصميم دورًا أكبر من اللازم في تفكيره. التصميم يحدد أمورًا أقل بكثير مما يفعل الاستعداد.

«الثقة» ليست إحدى كلماتي المفضلة. كثيرًا ما كانت الثقة شعورًا زائفًا قبل أن تدرك الموقف على حقيقته، ومعركة «لتل بيج هورن»<sup>(11)</sup> مثال جيد لتوضيح ذلك.

الشخص المدرك للسلبات لديه فرصة كبيرة في أن يستفيد من مدى ضعف الكثير من الناس بسبب التفكير الإيجابي الخادع بشأن الأشياء التي لا يفهمونها، أو بسبب أشياء لا يستطيعون القيام بها. لاعب كرة السلة الذي يفكر بإيجابية يعرف أنه يستطيع أن يقوم برمية بين اثنين من المدافعين، أو «لقد ضيعت ثلاث رميات متتالية؛ عليّ أن أفعلها». وجملة عتيقة أخرى: «كل الأمور ستصبح في أفضل حال». لماذا؟

التفكير الإيجابي يمكن أن يؤدي بالناس إلى الاعتقاد بأنه لا يوجد شيء لا يستطيعون أن يقوموا به بطريقة جيدة، إذا كان باستطاعتهم تخيل القيام به جيدًا. كل من «مايكل فيليبس» (Michael Phelps) و«مارك سبيتز» (Mark Spitz) – اللذين كانا سباحين عظيمين في «إنديانا» (Indiana) عندما بدأت عملي هناك – كان لديهما تصور أنهما قادران على السباحة أسرع من أي شخص آخر، لأن كل واحد منهما كان من أكثر السباحين موهبة. إنما بالنسبة إلى الباقي منا، فالقليل فقط يستطيع القيام بكل ما يحتاجه عملهم منهم، أو بكل ما يأملون القيام به. معرفة العيوب مكن الكثير من الناس أن يقوموا بأعظم خطواتهم نحو النجاح.

الإحساس بعدم الأمان يمكن أن يكون له فوائد ملموسة. مهم جدًا أن تكون قادرًا على تحليل ونقد ذاتك. يمكنك أن تقوم بأشياء مدهشة إذا سألت واستشرت الآخرين عما تحتاج أن تتحسن فيه. إدراك عيوبك يحتاج إلى وعي. إنه أمر مضحك، ولكن هناك أشخاصًا إيجابيين يعتقدون أن لديهم كل الإجابات، بسبب اعتقادهم أنهم يمتلكون هبة إلهية؛ نزلت عليهم «هوليداى إن إكسبرس» (Holiday Inn Express) الذين رأوا كل الأشياء يتم القيام بها بسهولة ومن ثم لن تصبح مشكلة. وإليك جملة أخرى تبدأ بـ «لا تفعل»: «لا تقاوم قطف ثمار

النصر من أيدي هؤلاء الناس».

اعرف نفسك

فهم حدود قدراتك أو حدود قدرات لاعبيك أول خطوة نحو التغلب عليهم. سمعت مرة عن رجل في الثمانينيات من عمره كان يجيد فنًا أحترمه؛ فن استخدام صنارة الصيد، وهو فن لم يتركه قط، وبمرور العمر كان يخوض في النهر وبحركة رائعة من يده كان يلقي الصنارة في البقعة التي أرادها تمامًا، رشاقته والسهولة التي كان يفعل بها ذلك جعلت الشباب الذين يشاهدونه يتعجبون ويقولون لا بد وأنه كان رياضياً يومًا ما، وذات مرة وهو واقف على الشاطئ وكان يلقي بالصنارة إلى المياه سمع صوتًا يقول له: «التقطني»، وعندما نظر حوله ولم يرَ أحدًا رجع إلى إلقاء الصنارة مرة أخرى وسمع الصوت مرة أخرى: «قلت التقطني، أنا في الأسفل هنا، بجوار قدميك»، وعندما نظر وجد ضفدعًا كبيرًا.

«التقطني وقبّلي وسأتحول إلى أجمل امرأة رأيتها في حياتك، وستنغمس في ملذات لم يحلم بها أي رجل لبقية حياتك وسوف....».

والتقط الضفدع ونظر إليه لوهلة ووضع في جيب معطف الصيد. صاح الضفدع فيه: «أيها الرجل! ألم تسمعي؟ لقد قلت لك قبّلي وسأتحول إلى امرأة جميلة وسأعطيك ملذات لبقية حياتك لم يسبق لرجل أن عرفها». استمر في إلقاء الصنارة... صرخ الصوت مرة أخرى: «ألم تسمعي؟ قلت لك قبّلي».

رمى بذراعه الصنارة رمية رائعة ودون النظر لأسفل قاطعه وقال: «ربما يحدث ذلك، ولكن في مثل سني، أفضل أن أمتلك ضفدعًا ناطقًا».

خلاصة الكلام من «نايت»

«لا أهتم بما قاله رجال الطقس، لا يبدو أنها ستمطر إطلاقًا. الشمسيات ليست غالية على الإطلاق مقارنة بالالتهاب الرئوي.

لا يمكن دائمًا أن تصدق هذا المقياس. يوجد الكثير من البنزين؛ ستكفينا هذه الكمية لكي نصل إلى المنزل. ذكره بالمرّة التي مشى فيها ميلين في الثلج لكي يجد محطة بنزين. لا تخف يا أبي، سيكون هذا الاختبار سهلًا. عندي فكرة أفضل يا بني، ذاكر».

\*\*\*

جائزة تعطى سنويًا لأفضل لاعب في بطولات NCAA لكرة القدم.  
فرقة أمريكية ريفية دينية من أربعة أفراد.

«Hope springs eternally»

كاتب وشاعر وقاص بريطاني ولد في الهند البريطانية عام ١٨٦٥ وتوفي سنة ١٩٣٦. له العديد من القصص والأشعار المشهورة، وتعد قصيدة «إذا» من أشهر أعماله. معركة حربية بين الهنود الحمر والجيش الأمريكي. قتل فيها القائد كاستر وكانت نصرًا مهمًا لصالح الهنود الحمر على فوج الفرسان الذين كانوا تحت قيادة كاستر.

## حدودٌ للسلبية

على القائد، سواء كان مدربًا لكرة السلة أو مديرًا لشركة أو أيًا كانت المؤسسة المسؤول عنها، أن يضع معايير عالية، لكن عليه أن يكون دائمًا سريعًا في تعيين الأداء الجيد، الجيد في حدود قدرات الأفراد الذهنية والبدنية.

القائد والمدرّب يجب أن يدرك أنه لا الفريق ولا اللاعبون سيصبحون جيدين في أشياء ليسوا مجهزين لها بدنيًا. يمكنهم أن يتطوروا كلاعبين أو كفريق، ولكن يوجد دائمًا، أو يكاد يكون دائمًا، حدود بدنية وربما حدود ذهنية لا يمكنه تعديها والتغلب عليها حتى لو كان لديهم تصميم وقوة إرادة العالم بأسره.

وكلاعب أيضًا عليك أن تدرك الأشياء التي تجيدها، والأشياء التي تستطيع فعلها، وأن تحاول أن تصل لأفضل مستوى تستطيعه. ولكن في الوقت نفسه عليك أن تدرك ما لا تجيده الآن، ولكن بالعمل تستطيع أن تصبح جيدًا فيه. وبدرجة الأهمية نفسها، عليك ببساطة أن تدرك ما لن تستطيع أن تجيده على الإطلاق، الآن أو فيما بعد. كل الإرادة والعزيمة في العالم لن ترفع لاعب الوثب العالي أعلى من سبعة أقدام.

وكقائد عليك أن تساعد الناس لكي يدركوا ذلك ويفهموه، وعليك إدراك قدراتك أنت أولًا.

الآن يمكنني أن أفاجئك بهذه الفكرة، وسط كل هذه الأمور السلبية المؤكدة التي تساعد على وضع الأشياء في نصابها الصحيح، يجب على المدرب أو القائد ألا يهدر أي فرصة ليكون إيجابيًا.

وبالتأكيد أنا مثال على ذلك، فزوجتي «كارين» (Karen) كانت أكثر شخص مناسب لي لإدارة الأمور، فهي لديها فهم واسع للعبة كرة السلة، فهي تفهمها كأى شخص متمرّس في أى رياضة أخرى. وأحد الأشياء التي حذرتني منها ألا أكون سلبيًا بطريقة زائدة على الحد. تعليم اللاعبين الطريقة الصحيحة والأسلوب الأفضل للقيام بالأمور، لا يتنافى مع دفعهم أن يحاولوا أن يكونوا أفضل ما يستطيعون أن يكونوا. والقائد في هذه الحالة، وهو أنا، يجب عليه أن يمدحهم بسرعة عند قيامهم بالأشياء بطريقة صحيحة.

إدراك وتأكيد إلى أي مدى يكون الشخص جيدًا فيما يقوم به مهم للغاية في العمل مع الناس. «تصبح بلا فائدة للفريق عندما تبدأ في الابتعاد عن الأمور التي تجيدها، وتتحوّل بذلك من إضافة إلى عبء»، وليس عيبًا أن تجد شيئًا ولا تجد آخر. إدراك واستبعاد الأشياء التي لا تجد فعلها هي قوة التفكير السلبي.

يثير ذهني كثيرًا أن التعبير «قوة التفكير السلبي» يذكرني بشدة بالمدرّب

«جون بونت»<sup>(12)</sup>، الذي عملت معه في «إنديانا» لمدة ثلاث سنوات، وهو مدرب كرة قدم أمريكية. والطريف أنني لم أرَ شخصًا أكثر تفاؤلاً منه، إنه رجل عظيم ومن الرائع أن تكون بصحبته، ولقد قدمني لبعض الأشخاص الذين أصبحوا أصدقاء قيمين وصادقتي بهم ساعدتني في أثناء وجودي في «إنديانا». عليّ أن أعترف.. يا له من متفائل!

أمثال «جون» هم السبب الذي يمنعي أن أجعل موقفني هذا حربًا على المتفائلين. توفي «جون» وهو في الثمانين في عام 2008 وكنت أحب هذا الرجل، ولم نكن نلتقي لو لم يكن متفائلًا إلى هذا الحد، لأن جامعة مثل «إنديانا» لم تكن لتمتلك مدربًا إذا لم يوجد من ينظر إلى المواقف ويرى الأمل، في حين أن الشواهد كلها تشير إلى عدم احتمالية النجاح.

نجح «جون» في تسيير الأمور لفترة. في 1967 في سنته الثالثة مع «إنديانا» كان متأخرًا في الترتيب، كون فريقًا من مدافع غير مشهور ومطعم بلاعبين من طلاب السنة الثانية في الجامعة في الهجوم، وكانوا لاعبين عنيدون ولم يعتادوا الهزيمة، ثم بهامش صغير في الأهداف ولكن مستمر، مرة بنقطة وأخرى اثنتين وأخرى ثلاث أو أربع، فازوا ثماني مرات في بداية الموسم وحصلوا على نقاط كافية - كانت عادة في آخر ثوانٍ - وبهذه الجراءة لم يكن دور الدفاع تقريبًا ملحوظًا. ومن حيث لا يتوقع أحد وصلوا إلى قائمة أفضل عشرة فرق واعتلوا القمة في هذا الموسم بأن تغلبوا على أفضل فرق بيردو (Perdu) سبق لها أن تصل إلى ملعب روز باول (Rose Bowl) وكانت أول مرة تحدث في تاريخ «إنديانا».

وفي باسادينا (Pasadena) التي يوجد بها ملعب روز باول، ظهرت قوة التفكير السلبي الحقيقية، وكان المتفائل «جون» هو من حضرها.

كان من الطبيعي أن يكون نجم الصحافة على الساحل الغربي<sup>(13)</sup> عندما وصل إلى المؤتمر الذي يسبق المباراة، وفي أحد المؤتمرات الصحفية سُئل عن كيفية إقناعه هؤلاء النجوم أن يأتوا إلى مكان مثل إنديانا بتاريخه من الهزائم في كرة القدم. فرد جون عليهم بـ: «أخبرتهم بالحقيقة»، وأضاف: «أخبرتهم أنكم يمكنكم الذهاب إلى أماكن أخرى وتفوزوا، هذا صحيح، ولكن بمجيئكم هنا وتحققكم الفوز مع «إنديانا» ستخلدون في التاريخ، ستصبحون أبطالًا خالدين، وستكون أسماؤكم مرتبطة بتقدم إنديانا».

علّق أحد الصحفيين: «ولكن يا جون هذا كأنك تقول لهم انضموا إلينا لأننا لم نفر، كيف تتوقع أن يقبل أي شخص شيئًا بهذه السلبية؟!».

فكانت إجابته البسيطة والسريعة: «شركات التأمين لا تتوقف عن العمل أبدًا».

توقّف وفكّر فيما قال، هذا بالضبط جوهر عملية التأمين؛ إدراكنا أننا نحب أن

نشعر بالإيجابية بشأن أنفسنا وبشأن كل شيء حولنا، فالحقيقة أن الأشياء غير المتوقعة تحدث، ومن الأفضل أن نكون مستعدين.  
جون جعل غير المتوقع يحدث.

والذي أخبر به هؤلاء اللاعبين الذين أحضرهم إلى «بلومينجتون»<sup>(14)</sup> Bloomington اتضح أنه صحيح تمامًا. تحدّث عن بطولة الـروز باول في أي مكان آخر من الولايات الحاضنة لمؤتمر البيج تين (The Big Ten) سيكون عليك أن تكون أكثر تحديدًا وأن تذكر أي سنة تقصد، وأي فريق، ولكن في «بلومينجتون» هذه البطولة (الروز باول) تعني سنة واحدة وفريقًا واحدًا، فريق سنة 1967 القوي. وأسماء هذا الفريق هم أبطال كل العصور في فريق «إنديانا» لكرة القدم.

وبالنظر إلى هذه القصة ستفهم لماذا يذكرني بشدة تعبير (قوة التفكير السلبي) بالمدرّب «بونت»، أكثر من مجرد تشابه الأسماء.

موجز «قوة التفكير السلبي»

توجد عبارة أحبها، وهي عبارة قالها «رونالد ريجان» (Ronald Reagan) الرئيس ذو الابتسامة المميزة، ذلك الشخص المحبوب، الملقب بالمحاور العظيم والذي كانت كلمته المأثورة في المفاوضات: «ثق ولكن تحقق». ذلك بالضبط هو تجسيد فكرة قوة التفكير السلبي.

الاحتمالات ليست في صالحك

هناك شيء معين يبعث التفاؤل في حلبة السباق ويجد مكانه في الواقع بصفة عامة. المراهنة على الفرص البعيدة المنال سواء كان رهانًا على حصان سيئ أو أسهم سيئة. بالتأكيد يجني البعض مالًا جيدًا، لكن هذا نادر، هناك سبب لهذا، معظم الوقت، أو الغالبية العظمى من الوقت يكون احتمال خسارتك ما يقرب 50 مرة من كل 51، أي بنسبة 50 : 1. معادلة مثل هذه النسب سواء في رهان أو في استثمار ليس إلا إهدارًا للمال.

والنصيحة التي لن تسمعها فقط في مضمار السباق هي: «ضاعف الرهان التالي واسترد مالك الذي خسرت»، طريقة مؤكدة لكي ينتهي بك الأمر في حفرة أعمق مرتين عما كنت في المرة الأولى. (في مثل هذه المواقف أفضل قول إذا وجدت نفسك في حفرة توقف عن الحفر).

هناك قولٌ مأثور لدى المدرّبين سأذكره هنا لأنه مناسب جدًا لهذا المقام: للعبات الغبية غالبًا ما تتبعها لعبات أغبي.

تكرار الاستثمارات الغبية، هو استثمار غبي غباء مضاعف. مع وكيل مراهنتك أو سمسار البورصة الذي تتعامل معه لا تنسَ أبدًا أنهم يربحون من هذه الصفقات أيًا كانت النتيجة. في كل المضاربات والمقامرات؛ أنت تقامر بينما

الحانة التي تقامر فيها لا تفعل ذلك، فهي تضمن نسبتها من المكسب بسبب نسبتها مع عدد المرات الضخم الذي يُرمى فيها الزهر.

مقولة «بي تي بارنم» (P. T. Barnum) «يولد أحرق كل دقيقة» يجب أن توضع في القاموس كتعريف لكلمة المقامرة.

المقامرة -الكلمة والممارسة- تثير الاشمئزاز في كرة السلة للجامعات. أكبر فضيحة في تاريخ مباريات الجامعات حدثت حتى قبل أن أصبح مراقبًا: الفضيحة المدوية التي طفت على السطح في نيويورك في أوائل الخمسينيات ثم اتسعت لكي تضم بعض أكبر برامج كرة السلة للجامعات في البلاد.

كنت في الصف الخامس الابتدائي في عام 1951، وبحلول ذلك الوقت كان والدي قد شدد لي على أن المقامرة أحد الأشياء التي يجب أن أتعد عنها دائمًا. لم تفارقني هذه الفكرة لأنه كان متعنتًا بشأنها. وبعد اهتمامي بلعبة كرة السلة عرفت إلى أي مدى أصبحت المقامرة موضوعًا سيئًا في مباريات الجامعات. ثم انتقلت إلى عالم التدريب ودخلت زحام مدينة نيويورك مع فريق «ويست بوينت».

قابلت «كلير بي» (Clair Bee)، الذي كنت محظوظًا أن أكون بالقرب منه كابن له نظرًا لعبقريته. اثنان من لاعبيه في فريق جامعة لونغ آيلاند (Long Island) كانا متورطين في فضيحة الخمسينيات، ولم يكن هو نفسه متورطًا أو أي من المدرسين الآخرين، ولكن كان كل مدربي اللاعبين المتهمين مصدومين ولم يصدقوا أن مثل هذا يمكن أن يحدث في فرقهم.

على الرغم من دقة هؤلاء المدرسين في مراقبة الذي يحدث في أثناء المباراة، وعلى الرغم من كونهم جميعًا مدربين عظماء، لم يستطيعوا ملاحظة تعمد اللاعبين تقليل النقاط لأنهم لم يستطيعوا تخيل ذلك، وأرجعوا أسباب اللعب الخاطئ إلى أشياء غبية قد يفعلها اللاعبون في المباراة، حتى أفضلهم، وإلى أشياء شديدة الغرابة، ولكن كل هذا كان متعمدًا.

«كيلر بي»، و «جو لابتشيك» (Joe Lapchick) كانا مدربي فريق جامعة نيويورك وكنت أحترمهما كثيرًا عندما كنت أعمل في «وست بوينت». «لابتشيك» كان يدرّب فريق «نيويورك نيكس» (New York Knicks) عندما حدثت تلك الفضيحة، ولكنه كان لديه بعض المهام التدريسية أيضًا في «سانت جونز» (St. John's) قبل وبعد تلك الفترة، ولذلك فهو بالتأكيد كان يعرف كرة السلة في الجامعات معرفةً جيدة، وعند انكشاف الفضيحة رأى الفوضى والخراب، واحتفظ بقصاصات الصحف حتى تقاعده في أواخر الستينيات. لقد جعلها عادة أن يخرج القصاصات وأن يربها للاعبين كل سنة كنوع من التحذير من سهولة اختفاء كل شيء جيد قاموا به في حياتهم الرياضية.

وعندما توفي في عام 1970 أعطتني زوجته هذه القصاصات لأنني، كما ذكرت

لي، كنت من الأشخاص الذين يحبهم. لم أكن لأتلقى ذكرى أغلى من المدرب لابتنشيك، لأنني أعلم ماذا كانت تلك القصصات تعني له.

كل هذا يؤكد ما أشعر به تجاه المقامرة، كان ذلك مثلاً عظيمًا، لأي مدى في تربيته كان أبي يعلم الأفضل. أنت تخسر عندما تقامر حتى قبل أن تظهر نتيجة المقامرة.

#### خبير حقيقي في الفوز

تمر حقبة وتأتي أخرى في كرة السلة للجامعات، ويظل لاعب واحد قل ما يُذكر لكنه لا يُنسى لتغييره الطريقة التي تقوم عليها هذه اللعبة. ولم يكن مدربًا هو الذي فعل ذلك، ولكنه النجم المتواضع «بل راسل» (Bill Russell).

كان «بيل» لاعبًا طويلًا ولم يكن يسدد الكرة بطريقة جيدة، واستقدموه من فريق مدرسة «أوكلاند ماكليموند» (Oakland McClymonds) الثانوية كلاعب تحت السن. ولكن في جامعة سان فرانسيسكو (San Francisco) قاد فريقه إلى الفوز ببطولة NCAA لعام 1955، وفي موسم 1955-56 كان أول بطل لا يُهزم في تاريخ البطولة. في أثناء ذلك قدم إلى كرة السلة فن صد الرميات بطريقة ممنهجة وليس مجرد اندفاع نحو اللاعب الذي يسدد، ولكن بالقيام برد فعل سريع وجيد يُبقي الكرة في الملعب، حتى تُسترد وبدء الهجوم، وغالبًا ما يكون هجومًا خاطفًا. قبل «بل راسل» لم يكن هناك حتى عمود لإحصاء الكرات المقطوعة في شاشة النتيجة، لم يكن هناك تسجيل للفرق أو الأفراد لهذه المهارة قبل وصوله.

طوله وقوته وتوقيتته جعلوه واحدًا من أفضل مسترجعي الكرات في تاريخ اللعبة. ولقد تفوق في تطوير التمريرة بعد استرداد الكرة من الخصم للاعب يبدأ هجمة مرتدة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد لعب بتركيز على الفوز، لم يركز قط على النقاط ولا الإحصائيات، فقط أراد الفوز. لقد تخطى مستوى كل من لعب أي رياضة جماعية، بداية من هاتين البطولتين في سان فرانسيسكو، ثم أتمهما بميدالية ذهبية في «أولمبياد ملبورن» (Melbourne) في سنة 1956 ومرورًا بـ 11 بطولة الـ NBA. في حياته المهنية كلاعب، والتي امتدت لثلاث عشرة سنة في فريق «بوسطن سيلتكس» (Boston Celtics)، كان بل راسل لاعبًا في فرق فازت بأربع عشرة بطولة كبرى في خمس عشرة سنة. ولم يقترب أي رياضي في أي رياضة من ذلك، وكان ذلك في رياضة تمجد المهاجمين وهو لم يكن من أفضلهم، كان لاعبًا عظيمًا جدًا ولكنه لم يكن مهاجمًا أو مصوبًا عظيمًا.

#### حتى الفوز له مخاطره

بقدر ما كان تدريبي يركز على الفوز كنت أعلم أن هذا الهدف له مخاطره.



يمكن للفوز أن يصبح من أكبر المشكلات التي يجب على المدرب أو القائد التعامل معها.

في شهر إبريل عام 2011 خصصت جريدة «هارفارد بزنس» (Harvard Business Review) عددها الشهري كله لموضوع الفشل، القطب الآخر للنجاح. وفي مقال في هذا العدد يتناول هذه القضية بعنوان «لماذا لا يتعلم القادة من النجاح»؟ استشهد الكاتبان «جاري بي بيسانو» (Gary P. Pisano) و «فرانسيسكو جينو» (Francesca Gino) بشيء شبيه بـ «انحياز التفاؤل» الذي تحدثت عنه «شاروت». واحد من الأسباب الرئيسية التي تجعل النجاح يتسبب في نتائج سلبية طويلة المدى هو ما سموه بـ «انحياز الثقة المفرطة».

النجاح يزيد من الثقة بالنفس. ثقتنا بأنفسنا شيء جيد بالطبع، ولكن الكثير منها يمكن أن يجعلنا نعتقد أننا لسنا في حاجة إلى تغيير أي شيء.

في المقال وضع الكاتبان «انحياز الثقة المفرطة» كالعامل الثاني من بين ثلاثة عوائق يمكن للنجاح أن يضعها أمام أي مشروع. أول هذه العوائق هو الميل إلى ما يطلق عليه علماء النفس «خطأ الإسناد الأساسي»؛ عندما ننجح غالبًا ما نرجع سبب ذلك إلى مواهبنا وطريقتنا الحالية أو إستراتيجيتنا، ونهمل هذا الدور الذي قد تكون الأحداث العشوائية لعبته.

العائق الثالث هو «متلازمة الخوف من السؤال عن السبب» وهو الميل إلى عدم التحقق من أسباب الأداء الجيد. وعندما يعاني المديرون التنفيذيون ومن يعمل معهم هذه المتلازمة، فإنهم لا يسألون السؤال الصعب، والذي كان يساعدهم في توسعة معرفتهم أو في تغيير فرضياتهم عن كيفية سير العالم.

نحن دائمًا ما نبحث لماذا خسرنا أو فشلنا، نادرًا جدًا ما يفكر المدربون في أسباب الفوز على الرغم من أنه سؤال بالأهمية نفسها، وتتعلم منه بالقدر نفسه.

لماذا؟ لقد قدمت كل ما لدي.

ماذا؟ أنا أقلق؟

وفي إصدار آخر لمجلة «بوتم لاين بيرسونال» (Bottom Line Personal) في عددها في 15 من أغسطس لعام 2011، ألقى الضوء على ما يساهم في الحصول على حياة طويلة صحية. الموضوع الرئيسي في الصفحة الأولى كان بعنوان «القلق يساعذك أن تعيش حياة أطول».

المؤلف «هاورد فردمان» (Howard S. Friedman)، وهو حاصل على الدكتوراه ومدرس جامعي متميز لعلم النفس بجامعة كاليفورنيا، استشهد بـ «دراسة رائد استمرت ثمانية عقود تتبعت بالدراسة 1528 أمريكيًا من الطفولة وحتى الموت» وذكر فيه:

كثير من النصائح الشائعة لكي تعيش حياة طويلة مثل أن تهدي أعصابك وألا تعمل كثيرًا، وهذه ببساطة نصائح خاطئة. تكشف الدراسة أن من يخطط ويقلق يظل متمتعًا بصحة أفضل ويعيش أطول من الذي لا يفعل ذلك، وأن العمل الجاد والضغط المصاحب له هي بالفعل أشياء مفيدة لك. إليك الذي يطيل عمرك: التفاني.

الذين يهتمون بالتفاصيل ولديهم إحساس بالمسؤولية ومنظمون يعيشون أطول من الآخرين، المجتهدون يكونون دومًا أكثر حذرًا في عاداتهم الشخصية. من الخرافات الشائعة القول بأن الشخص المبتهج يغلب عليه أن يكون أكثر صحة وذا عمر أطول من الشخص الذي ينظر إلى العالم من خلال نظارة سوداء. في هذه الدراسة من تم وصفهم من قبل والديهم بأنهم أكثر مرحًا من أقرانهم ونادرًا ما يشعرون بالقلق غالبًا ما يموتون قبل الأشخاص الأقل منهم تفاؤلاً.

تقول: «قَلِقْ»، أقول: «حَذِرْ»، تقول: «متفانٍ»، أقول لك: «محترسٍ»، تقول: «الذين لديهم إفراط في التفاؤل يشعرون أنهم لا يقهرون للدرجة التي لا يتخذون معها أي احتياطات»، وأقول: «إنك على صواب».

فلسفتي طوال عملي في التدريب -من يعرفها وهو يبدأ المباراة أو الاختبار أو التحدي عادة ما ينساها عند مواجهة الأزمات- يمكن صياغتها كالآتي: القلق تسبب في خسارة مباريات أقل بكثير من الثقة المفرطة.

فقط أدّ ما عليك

كلنا نخاطر بالوصول إلى المرحلة التي تجعلنا عندما نصل إلى النجاح نتوقع أن يشي الناس علينا، لأننا قد أدينا وظيفتنا بصورة جيدة. توقف وفكر في الأمر، أليس من المفترض أن تقوم بوظيفتك جيدًا بقدر استطاعتك؟

لم أطلب قط مكافأة بعد الفوز بأي بطولة، كما أنني لم أفكر قط أنهم كانوا سيخصمون مني أي شيء إذا لم أفعل.

أدركت أن طريقة تفكيري انقرضت منذ فترة طويلة، لدرجة أنني شعرت بالصدمة عندما قرأت أن عقد مدرب أحد الفرق الجامعية نص على أن يُدفع له أكثر من 600 ألف دولار، وعند فوزه بتسع مباريات فإنه يحصل على 16 ألف دولار إضافية. وتساءلت، لماذا يُدفع له الـ 600 ألف دولار في الأساس؟

لسنا بعيدين عن أن نرى صفرًا آخر يضاف لمثل هذه العقود، مرتب عشرة أضعاف ذلك يعني ستة ملايين دولار في العام، والأجور بالفعل قد تعدت الخمسة ملايين دولار. وأراهن أن العقود التي بقيمة خمسة ملايين دولار، بقدر ما هي زائدة على الحد إلى درجة السخافة، تتضمن أيضًا إضافات عند الفوز

البطولات.

سأكرر سؤالتي مرة أخرى: لماذا يتقاضون رواتبهم الأساسية من الأساس؟ لن أتحدث عن العقود -وقد أصبحت منتشرة- التي تعطي آلاف الدولارات الإضافية عندما يتم تصنيف المدرب من بين أفضل المدربين الوطنيين، أو إذا تخرج نسبة من لاعبيه في الجامعة.

عندما لم يعد الجزء الأول -تصنيف الخبراء لك وللجهاز الفني الذي اخترته- والثاني -تخرج اللاعبين في فريقك- أمرين من مسؤولية المدير الفني، وأصبحت أمرين غير مهمين لأي شخص مسؤول على الإطلاق، عرفت أنه قد مر زمن طويل جدًا عليّ كمدرّب.

كل هذا يعيدنا إلى النقطة التي كنت أحاول إيضاحها، وهي أنك يجب أن تقوم بعملك دون أن تنتظر الثناء من أحد.

كنت دائمًا ما أخبر اللاعبين: «لا تنتظروا مني أن أثني عليكم، اقلقوا فقط من انتقاداتي». ستحدث الأشياء الجيدة لكم إذا لعبتم بذكاء وجد. لم يعطوكم منحًا دراسية لتخسروا. لم أستقدمكم لتخسروا. الخسارة شيء غير طبيعي وغير اعتيادي وغير مقبول. أنتم لستم هنا لتخسروا، أنتم هنا لكي تلعبوا بكل ما أوتيتم من ذكاء وجدية، هذا ما نحن هنا من أجله. من هنا يأتي الفوز وهذا هو الشيء المقبول. وهذا ما أفتنح به.

خلاصة القول من «نايت»

«إشارة المرور القادمة تظل على الأصفر لفترة طويلة جدًا. ليس أطول من أضواء سيارة الشرطة. يا له من كلب ضئيل الحجم وظريف! ويا لها من أنياب! يوجد فندق صغير على الطريق، ودائمًا به حجرات خالية. الكلمة التي يجب عليك أن تتعلمها هي الحجز. عليك أن تؤمن أنك ستكون بخير. اذهب إلى طبيب جيد».

\*\*\*

الحروف الأولى من تعبير (Power Of Negative Thought) هي PONT، وهي نفسها أحرف الاسم الأخير للمدرب جون بونت (John Pont).  
حيث مكان المباراة النهائية في «روز باول».  
مدينة في ولاية «إنديانا».

## تاريخ التعبيرات السلبية

هل لاحظت أن سبعًا من الوصايا العشر تبدأ بكلمة «لا»؟ مثل لا تقتل، لا تسرق، لا تزني، لا تشتت ما ليس لك. كل هذه الجمل الناهية موجودة هناك. والوصايا الثلاث التي لا يوجد بها نهي كان يمكن أن يكون لها التركيب اللغوي نفسه. بل وأكثر من ذلك، أول أشياء نتعلمها من والدينا هي ما الذي يجب ألا نفعله:

- لا تعبر الشارع دون النظر جيدًا.
- لا تنم قبل أن تغسل أسنانك.
- لا تترك سحاب البنطال مفتوحًا.
- لا تجعل الحافلة المدرسية تفوتك أبدًا.
- لا تدخل في مشكلات مع مدرسك وإلا ستعاقب بشدة عندما تعود إلى المنزل.

المحرمات مفيدة لاحقًا في الحياة أيضًا. أول خطوة نحو الحصول على وظيفة هي إزالة الأسباب التي تجعلك غير مناسب للوظيفة. تستهلك وقودًا أقل وتتجنب الغرامات إذا لم تسرع. وتخيل كم حياة كنت ستنقذ لو أنك قلت «لا» للتدخين قبل أن بدأ الناس هذه العادة السيئة.

المحرمات مفيدة في العمل أيضًا

إلى كل من يريد أن يصبح قائدًا، إليك العشر وصايا الخاصة بي:

1. لا تقبل بالأمر الواقع، ابحث عن الأفضل عندما يرضى الآخرون.
2. تساءل دائمًا، وأفضل الأسئلة «لماذا؟».
3. اقلق دائمًا، وإذا لم تجد شيئًا تقلق بشأنه، اقلق بسبب ثقتك المفرطة.
4. حسن من نفسك دائمًا، وتخلص من العادات السيئة.
- لا تفرط في شرب الخمر، ولا تدخن إطلاقًا، نظرًا لاحتمالات الإصابة بالسرطان.
5. لا تتصرف دون دليل، ولا تشتت شيئًا دون فحصه بدقة.
- وقبل مقابلات التعيين في وظيفة تخلص من كل الأسباب التي قد تتسبب في رفضك.
6. كن متشككًا وغير واثق، وابحث عن دليل كل نظرية، مثلما قال الرئيس

«ريجان» (Reagan).

7. اجعل لاعبيك أو موظفيك يعملوا لكي يتحسنوا. شجعهم، وتحدهم، وحفزهم.

8. وعليك أن توضح لهم أن بقاء الأمور على حالها أمر غير مقبول. عندما يقولون: «هذا المدير لا يرضى أبدًا» عدّ ذلك مديحًا. (سمعت أن أحد لاعبي مرة قال: «لن يرضى حتى نسجل كل الرميات ونمنع كل تصويبات المنافس». لم يعرفني جيدًا، يجب أن يكونوا جميعًا طلابًا حاصلين على تقديرات مرتفعة وفي الوقت نفسه لا يضيعون الكرات أبدًا).

9. لا تعتقد أن الموهبة وحدها تحدد النتيجة سواء كان في المباريات أو الصفقات. خطط وتدرّب لكي ترتكب أنت وفريقك أخطاء أقل.

10. لا تتحدث كثيرًا واحصل لنفسك على شهادة من «مدرسة الصمت»، وتذكر هذه الشهادة عندما تتحدث عن منافسيك سواء كانوا رياضيين أو رجال أعمال.

لا تروج لنفسك ولا تكن فخورًا بها، بل دع عملك أو أداءك يقوم بذلك. أكره أن يتفاخر مدرب أو لاعب بفريقه قبل المباريات المهمة؛ هذا حافز للفريق الآخر.

11. لا تتوقف أبدًا عن البحث عن أفكار جديدة. كن ناقدًا لمعتقداتك الخاصة عندما يعرض الآخرون بدائل ممكنة. وتذكر: أنت لست مخترع العجلة ولا الإنترنت. تعلم من حكمة الآخرين، استمع لمن سبقوك، وكما قال الكاتب المسرحي «جورج برنارد شو» (George Bernard Shaw): البعض يرى الأشياء كما هي ويسأل «لماذا هي كذلك؟» وأنا أرى الأشياء كما كان يمكن أن تكون وأتساءل «لمّ لم تكن؟».

كان «جورج برنارد شو» سيصبح مديرًا تنفيذيًا رائعًا.

«جورج برنارد شو» لعب دور البطولة في إحدى قصصي المفضلة، وذلك عندما كانت إحدى مسرحياته على وشك الافتتاح في لندن، أرسل تذكرة العرض الأول إلى «ونستون تشرشل» (Winston Churchill) في الواقع أرسلت تذكرتين، يدعوهُ للحضور وأن «يُحضر معه صديقًا إذا كان لديه واحد». شكره «تشرشل» قائلاً: إنه لن يستطيع الحضور، وأضاف: «سأحضر ليلة العرض الثانية إذا كان العرض لا يزال موجودًا».

أول مدرب في التاريخ؟

في بداية عملي في مجال التدريب وقع تحت يدي بالصدفة التعاليم العسكرية للجنرال الصيني «سون تزو» (Sun Tzu) التي تسمى فن الحرب. أدركت على الفور كم أن تفكيره العملي –أربعة قرون قبل الميلاد– يمكن تطبيقه كما هو في التدريب.

فعلى سبيل المثال:

المقاتلون الجيِّدون من ذوي الخبرة يبعدون أنفسهم أولاً عن أي احتمالٍ للهزيمة، ثم ينتظرون الفرصة التي تمكنهم من هزيمة أعدائهم. وأيضًا:

فرصة تأمين أنفسنا ضد الهزيمة تقع على عاتقنا نحن، لكن فرصة هزيمة العدو فهو نفسه الذي يقدمها إلينا. فلسفة بسيطة جدًّا: ابحث عن طرق لتجعل خصمك يهزم نفسه.

ذكرى جديدة لكن مع مدرب آخر قديم<sup>(15)</sup>

بعد «سون تزو» بوضع مئات من السنوات جاء «بابليوس سيرس» (Publilius Syrus)، كان رومانيًّا، وكان منشئ عدة مقولات حكيمة عاشت لما يقرب من ألفي عام. على سبيل المثال:

• لا تلتصق الطحالب بحجر يتحرك.

وبصفتي مستشارًا تدريبيًّا أحببت هذه المقولة أكثر:

• اغفر إهانة واحدة وستشجع على المزيد.

وقال أيضًا:

• لا يمكن القيام بشيء ما بسرعة وتعقُّل معًا.

• أي شخص يستطيع أن يمسك بالدفة عندما يكون البحر هادئ.

• هناك بعض العلاجات أسوأ من المرض نفسه.

• الممارسة أفضل مدرب.

والأخيرة أفضل من «الممارسة تورث الكمال»، لأنها تفترض أن الممارسة في حد ذاتها شيء جيد. الممارسة أفضل مدرب، إذا كان المدرب يعرف ماذا يحاول أن يفعل. التحسن وبخاصة إذا كان هدفه الوصول إلى الكمال، يأتي فقط إذا كان التدريب شاقًّا وبنَّاءً وتم الإعداد له جيِّدًا، ويقوم به مدرب يدرك أن الكمال المطلق لا يمكن الوصول إليه، ولكن يجب أن يظل الهدف دائمًا.

ولا تصلح هذه المقولة فقط في التدريب:

• كثيرًا ما ندمت على ما قلت، ولم أندم قط على صمتي.

وهي أفضل طريقة تقول بها «أذهب إلى مدرسة الصمت».

وبين كل ما قال، أحبُّ هذه المقولة:

• أي خطة لا تقبل التعديل خطة سيئة.

كل مناورة ناجحة تبدأ بخطة. اعلم أن هناك أمورًا سيئة ستحدث. التكيف واحدة من أفضل الكلمات. دائمًا يظل القائد الكفاء مستعدًّا وراغبًا في

التعديل مهما دقق في الأمور وخطط لها.

تعلمت بسرعة في أيامي التدريبية الأولى كمدير فني في فريق الجيش أن لقب «المدير الفني» ليس له نفوذ كبير في «وست بوينت». عندما استدعي ضابطاً في الأكاديمية ويرد عليّ العريف ويسأل: «مَن المتصل؟» كنت أرد: «أنا بوب نايت، مدرب كرة السلة»، وفي كل مرة كنت أتلقى الرد: «إنه غير موجود الآن اتصل لاحقاً».

ثم قرأت ذات مرة أن هناك 450 لواء في خدمة الجيش في ذلك الوقت، وفكرت «أيزنهاور وماك آرثر لم يكونا يعرفانهم جميعاً» رأيت قائمة بها أسماء اللوئات في الخدمة، وقرأتها واخترت اسماً لم يكن موجوداً. أي الاسم رقم 451.

ومنذ ذلك الوقت عندما كنت أتصل تليفونياً ويُطلب مني أن أعرف نفسي سأقول بسرعة: «اللواء ويبستر»، وكنت أسمع الرد: «نعم سيدي»، ويجعلني أكلمه بسرعة.  
التكيف كلمة مهمة جداً.

بالحديث عن الاقتباسات

الذي يشار إليه علي أنه أعظم الخطب في التاريخ مليء بالكثير من الجمل السلبية. ربما تكون أعظم خطبة في أمريكا، وبالتأكيد واحدة من المفضلات خطاب «جيتسبرج» (Gettysburg) الذي ألقاه لينكولن (Lincoln). وهي خطبة تزيد قليلاً على 230 كلمة منهم عدد من عبارات النفي، ولكنها تعبر جيداً عن مبادئنا الإيجابية للحكومة الديمقراطية.

وبحسبٍ أوسع وبلا شك، إنه ليس في استطاعتنا تخصيص، وليس في استطاعتنا تكريس وليس في استطاعتنا تقديس هذه الأرض. إن العالم قد يلاحظ قليلاً أو قد لا يتذكر طويلاً ما نقوله هنا، هؤلاء الموتى يجب ألا تذهب دماؤهم سدى، الحكم حكم الشعب، وبيد الشعب، ومن أجله، ويجب أن يبقى كذلك ويُحفظ من الفناء.

في أول خطبة افتتاحية لـ «فرانك دي روزفلت» (Franklin D. Roosevelt) استخدم مرتين كلمتين ذات انطباع سلبي في ذاكرة الناس وفي التاريخ لكي يوضح وجهة نظره الإيجابية:

«الشيء الوحيد الذي يجب أن نخافه، هو الخوف نفسه».

أكثر ما يجعلنا نتذكر خطبة «جون إف كينيدي» (John F. Kennedy) الافتتاحية هو:

«لا تسأل عما يمكن للوطن أن يعطيه لك، ولكن اسأل عما يمكن أن تعطيه أنت لوطنك».



اثنان من أكثر الرؤساء احترامًا «جورج واشنطن» (George Washington) و «دوايت أيزنهاور» (Dwight Eisenhower)، لا يتذكرهما الناس بسبب خطبتهما، وهما في مكاتبتهم، ولكنهم يوقرونهما لليوم بسبب تنبؤاتهما الدقيقة في الخطب الوداعية. وما نتذكره من هذه الخطب ليست صيحاتهما العالية في أثناء الخطب، ولا تفاؤلهما بالنسبة إلى مستقبل البلاد، ولكن نتذكرهما بسبب تحذيراتها وإنذاراتها من أخطار يجب أن نحذر منها.

#### الرئيس الأب ذو البصيرة

خطبة «جورج واشنطن» الوداعية، في الحقيقة هي ليست خطبة ولكنها وثيقة من 6000 كلمة أرسلها إلى الكونجرس حين اقتربت نهاية أيامه كرئيس، أهم ما يذكرنا بها تحذيرها من الانضمام إلى تحالفات عالمية، والذي كان مناسبًا في حينه لأمة حديثة العهد، وأصبح حتى أكثر مناسبة بعد ما يقرب من 200 سنة بعدها. بالاستفادة من بصيرة واشنطن ومعرفتنا بعد وقوع الأحداث بالفعل، ما هو شعورنا تجاه ما حدث لنا في فيتنام والعراق وأفغانستان؟ نصيحته السلبية بشأن الانضمام إلى تحالفات أجنبية إيجابية جدًا للأمة في هذه الأيام.

كما أنه حذرنا أيضًا من فكرة الأحزاب السياسية. ومرة أخرى كان يسبقنا بـ 200 سنة، وكأنه كان يتوقع آخر معضلات الكونجرس التي يتسبب فيها الديمقراطيون والجمهوريون.

السيطرة المتبادلة لفصيل على الآخر مشحودة بروح الانتقام بسبب طبيعة الاختلاف الحزبي، هو في حد ذاته استبداد مخيف، فهي تهدف دائمًا إلى تشتيت المجالس النيابية وإضعاف الأجهزة التي تدير الدولة، وتثير المجتمع بأحقاد لا أساس لها وإنذارات كاذبة وتشعل كراهية كل طرف للآخر.

رأى هذه الأخطار التي تهدد تكوين حكومة جيدة دون التعرض حتى لنفقات الترشح للرئاسة اليوم، من أجل الرئاسة وحدها. هل هناك ما هو أكثر إهدارًا للمال من كمّ الملايين التي تُجمَع وتُنْفَق على الانتخابات الرئاسية؟ والآن أفضل القادة الوطنيين المحتملين ليس لديهم الرغبة في الدخول في شهور طويلة من الانتخابات الرئاسية التمهيدية وجمع وإنفاق هذه الملايين مستنفدين كل هذه الأموال وأنفسهم معها؛ بأن يتم تشريح حياتهم المهنية والتشهير بهم. ثم الفائز «المحظوظ» الذي يظهر في النهاية عادة ما تكون سمعته ملطخة من منافسيه من الحزب نفسه لدرجة أن الحزب الآخر ببساطة يذكر الناس بما قاله «أصدقاء» المرشح من الحزب نفسه عنه أو عنها. نظام جهنمي بعد 230 سنة من تطور ديمقراطيتنا.

عندي اقتراحان ليس لديهما أي فرصة للتنفيذ ولكنهما يستحقان التفكير. أولًا، علينا استعادة ما كان يُسمى بالـ «سموك فيلد رومز»<sup>(16)</sup>، وهي تجمّع سري بغرض اتخاذ القرار للوصول إلى مرشحي كل حزب. ثانيًا، يجب تغيير الدستور

بحيث يخدم الرئيس لمدة 6 سنوات دون فرصة للتقدم لفترة ثانية، ومن ثمّ لن يقضي الرئيس أول أربع سنوات قلقًا على إعادة انتخابه لفترة ثانية، التي في أثناءها يعمل الحزب المنافس على إضعاف الرئيس كما حذرنا واشنطن.

تحذيرات الرئيس اللواء الآخر في خطبة الوداع

ثم أتى «دوايت أيزنهاور» في خطبة الوداع بعد نهاية مدتين رئاسيتين في سنة 1960، والذي كان واحدًا من أعظم لواءات الحرب الأهلية الأمريكية، وأول من استخدم مصطلح «تحالف الصناعة والجيش» في التحذير ضد عجز الحكومة عن السيطرة على الشراكة القوية بين الشركات الكبيرة والجيش.

ستستمر الأزمات في الظهور، هناك نزعة متكررة نحو الإحساس بأن حدثًا ما مذهلاً ومكلفًا سيكون الحل السحري لكل المشكلات الحالية، ولكن كل عرض يجب أن يُعد في ضوء سياق أوسع؛ وهو الحاجة إلى الحفاظ على التوازن بين المشاريع القومية، مجهودنا ومواردنا وأرزاقنا كلها ضمن هذا التوازن، وكذلك بنية مجتمعنا ذاته. يجب علينا أن نمنع اكتساب نفوذ غير مبرر سواء بسعي أو دون سعي من تحالف الصناعة والجيش. يمكن فقط لمواطنين واعين ولديهم المعرفة فرض الاندماج المناسب للصناعات الضخمة والآلية العسكرية للدفاع عن أهدافنا وطرقنا السلمية.

ضع في عقلك: أن من قال هذا الكلام هو لواء في الجيش. أتفق مع من يقول إنه يجب علينا أن نكون فخورين بجيشنا لشجاعة جنودنا، ولكن يجب أن يكون لدينا موقف سلبي بشأن إهدار مواردنا في حروب لا معنى لها، تنتهي بتكليفنا المليارات من الدولارات وتتسبب في حزن عميق على حيوات جنودنا وعائلاتهم.

كلمات لا تُنسى أبدًا

أحبُّ جزءًا في إعلان الاستقلال يقول:

ونحن نرى أن هذه الحقائق بَدَهِيَّة، إن جميع البشر خلقوا متساوين، وإنهم وُهبوا من خالقهم حقوقًا غير قابلة للتصرف، وإن من بين هذه الحقوق حق الحياة والحرية والسعي وراء السعادة.

ويقول لاحقًا:

في أي وقت تصبح فيه أي حكومة مدمرة لهذه المساعي، فإنه من حق الناس أن يغيروا أو يبطلوا هذه الحكومة ويشكلوا حكومة جديدة.

لا تحمُل للأمر الراهن في هذه العبارات، ولا انتظار طلوع شمس اليوم الجديد، إذا ما تم اختراق نظامنا فعلينا إصلاحه. حان وقت التغيير.

أشهر خطب «شكسبير» ربما تكون أشهر قصيدة مدح في تاريخ الأدب، والتي جاءت على لسان مارك أنتوني في أثناء جنازة «يوليوس قيصر»، وهي قصيدة

فيها الكثير من التهكم ويظهر فيها النفي تلو الآخر بدءًا من السطور الأولى: «لقد أتيت لكي أدفن قيصر لا لأمدحه»، وتثير الناس لكي يكرهوا المتآمرين «كاسياس» و «بروتس» بالإشارة إليهما باستمرار وبطريقة فيها سخرية على أنهما «رجال شرفاء». وفي هذه القصيدة أيضًا استياء من سهولة فقداننا لحكمنا الجمعي والسماح «للوحوش المفترسة» بإضعافه. وإليك قصيدة عن الشك والتأكيد.

ما يصنعه البشر من شر يظل حيًّا بعدهم والخير عادة ما يُدفن مع العظام، ولذلك دعوا مع قيصر. النبيل بروتس أخبركم بأن قيصر طمّوح إذا كان الأمر كذلك، كان ذلك خطأ فاجعًا وكانت نتيجته مفاجئة على قيصر. ما حدث، كان بإذن من بروتس والباقيين؛ لأن بروتس رجل نبيل وهم كلهم كذلك، كلهم رجال نبلاء وأنا جئت للحديث في جنازة قيصر فقد كان صديقي وكان مخلصًا وعادلًا معي ولكن بروتس يقول إنه كان طموحًا وبروتس رجل نبيل...

لا أتكلم لكي أكذب ما قاله بروتس، ولكني هنا لأتحدث بالذي أعرفه كلكم أحببتموه يومًا ما؛ ولم يكن ذلك دون سبب، ما الذي يمنعك أن تحزن عليه؟ أيها القصاص، لقد فررت إلى الوحوش المفترسة، وفقد الرجال عقولهم! احمل معي قلبي في التابوت مع قيصر، وعليّ أن أنتظر حتى يعود إليّ.

مباشرة من الوصايا الدينية وصفحات التاريخ ومن مؤلفات شكسبير، نجد أن أعظم الرسائل والتعليمات والنصائح وحتى أفضل سبل القيادة تأتي بمنظور حذر وسلب، لكن لا يقدم أيُّ منها حلاً سلبياً، بل العكس هو الصحيح، كلهم سعوا إلى تكوين أسوار تلتطخت عبر الزمن بالأخطار التي ساعدتنا في تجنبها، بينما نقاوم الآراء التي تخفيها العواطف الكاذبة أو الرغبات الشخصية.

«إبراهام لينكولن» هو من اهتم بتحذير «أنطونيو بل» وطوره عندما قال: «يمكنك إرضاء بعض الناس طوال الوقت، وكل الناس بعض الوقت، لكن لا يمكنك إسعاد كل الناس كل الوقت». هذه الجملة هي عرض عبقرى للضعف الموروث في مجتمعنا عندما يترك السياسيون مسؤوليات القيادة ويحاولون الحصول على الأموال والأصوات عن طريق معرفة نسب الاقتراع وتغيير قناعاتهم من أجل رغبات الناخبين المتغيرة.

وإليك قصة أخيرة تؤكد تحذير لينكولن:

«في الطريق للسوق، يقابل رجلٌ عجوزٌ وحفيدهُ رجلاً يتجه إلى الناحية الأخرى، يقول لهما الغريب: «أيها الرجل العجوز، عليك أن تجعل حفيدك يركب البغل». ويكملان الطريق ويتم إيقافهما مرة أخرى، ورجلٌ آخر يقول لهما: «أيها الولد، عليك أن تدع جدك يركب البغل وأنت تقوده». وعليه فهما يتبادلان الأماكن، وبعد فترة يتم إيقافهما مرة أخرى ويقول لهما رجلٌ: «عليكم أنتما الاثنان أن تركبا البغل». فيركب الاثنان البغل ويستمران في طريقهما إلى

السوق، ويقابلهما رجلٌ رابع فيقول لهما: «إنها قسوة أن تركبا أنتما الاثنان وتكونا حملاً ثقيلاً على البغل». وعليه فهما ينزلان من على البغل ويسيران على أقدامهما، وبعد فترة يوقفهما رجلٌ خامس ويقول: «أيها الجد، إن هذا البغل يبدو متعباً؛ عليكما أن تحملاه». وفعلاً حمل الجد والولد البغل واستمرا في المشي، وفي أثناء عبورهما لجسر يمر بنهر انزلق الرجل العجوز وفقد الاثنان توازنهما وسقطا وسقط منهما البغل في النهر وغرق».

هذه القصة تبين وتوضح وجهة نظر «لينكولن»، وهي إنك «إذا أردت أن ترضي الكل فأنت ستخسر نفسك».

خلاصة القول من «نايت»

«هذه السجائر بها فلتر، يقولون إنها آمنة. وأنت ستقابل أرق الناس الذين يقومون بتدخينها في عنبر السرطان الذي ستنزل فيه. أستطيع أن أمر وإشارة المرور صفراء. وسائق الشاحنة الضخمة الذي يأتي من على يسارك لديه الفكرة نفسها بشأن تخطي الإشارة الخضراء. في مثل هذا الوقت من العام يمكن للثلج فوق هذه البحيرة أن يتحمل سيارة. مَثَلٌ هندي قديم: عندما تعبر بحيرة متجمدة، لا تكن الأول».

\*\*\*

على غرار الذكرى الأولى التي يحركها اختصار تعبير «قوة التفكير السلبي» مع المدرب John PONT، هذه المرة الحروف الأولى (P.S).  
-التي تعني «ملحوظة أخيرة»- تذكره باسم Publilius Syrus الذي يختصر بالشكل نفسه.  
الترجمة الحرفية لهذا التعبير هي «الغرفة المليئة بالدخان».

## نابليون وهتلر وآخرون من الإيجابيين

في كرة السلة، أنا أعتقد أن المدرب الذي يستمر في تصور الأشياء الجيدة في «صور إيجابية»، يخاطر بعدم جعل الخسارة احتمالاً يجول بخاطره، وتجده يميل إلى التغاضي عن مشكلات هو بحاجة إلى حلها.

المدرب المدرك لإمكانية الخسارة، وفي بعض الحالات يكون حتى متوقعًا لها، يعمل بجد أكثر، وأفضل نموذج يبرز في تخصصي الجامعي، التاريخ، وليس من سجلات كرة السلة، وهي انتخابات عام 1948 الرئاسية.

كان «هاري ترومان» (Harry Truman) في منصب الرئيس، وقد كان سيناتورًا مغمورًا عن ولاية «ميزوري» عندما اختاره «فرانكلين روزفلت» في قائمته عام 1944، دُفع إلى منصب الرئيس بدلًا من «روزفلت» عندما توفي الأخير بعد ثلاثة أشهر من توليه الرئاسة في فترته الرابعة. قرار استخدام القنبلة الذرية، والانتصار الحاسم على كل من ألمانيا واليابان حدثا وأمريكا تحت قيادته، ولكن كل هذا المجد كان ماضيًا بعيدًا في 1948.

الدولة التي كانت متحدة و مترابطة جدًا في أثناء الحرب أصبحت على حافة الانقسام في فترة السلم، وهذه الفتنة قرعت ناقوس الخطر على شعبية الرجل الذي جعل قبوله للمسؤولية مشهورًا باللافتة التي وضعها على مكتبه والتي كان مكتوب عليها «المسؤولية تقع على عاتقي أنا». قبل الحملات الرئاسية عام 48 كان الإعلام من جرائد ومجلات وإذاعة في تلك الأيام يعد لترشح «توماس إي ديوي» (Thomas E. Dewey)، محافظ مدينة نيويورك -الذي نافس «روزفلت» بشدة في انتخابات عام 44- ويصنع له حملة قوية ويجعل احتمالات هزيمة المرشح المممل، والذي كان في المنصب وقتها، ترومان، في صالحه.

هذه كانت معضلته حتى قبل أن يفقد ترومان الجناح اليساري في حزبه عندما وضع «هنري ولاس» (Henry Wallace) الليبرالي المتشدد الذي قضى عليه «روزفلت» بجعله نائبًا للرئيس «ترومان» في لائحة المرشحين عام 44 لكي يقود حزبًا وطنيًا ثالثًا يسمى التقدميين.

ثم خسر جناح اليميني في حزبه عندما انقسم الديمقراطيون بسبب قضية إلغاء التمييز العنصري، وكانت قضية تتصاعد في ذلك الوقت، وتم تكوين حزب محافظين متشدد لمعارضة إلغاء التمييز العنصري: حزب حقوق الدولة الديمقراطية، أو ما يسمى بالـ «ديكسراتس». كان «ستورم ثورموند» (Strom

Thurmond) رئيس ذلك الحزب، وكان هذا الحزب له شعبية في الجنوب، هددوا ما كان يعتمد عليه الحزب الديمقراطي في التصويت وهددوا فكرة «الجنوب المتين».

لم يعتقد أحد أن هاري المسكين لديه فرصة للفوز عندما بدأت الحملة بطول البلاد وعرضها تقريبًا في يوم عيد العمال عام 1948. مر ترومان بالظروف نفسها التي مر بها المارشال الفرنسي فرديناند فوش (Ferdinand Foch) قائد التحالف في الحرب العالمية الأولى المعروف بأشهر رسائل الحرب: (وسط الجيش يهرب - الجناح الأيمن ينسحب - الموقف ممتاز - سأهاجم).

تمامًا مثل فوش، الذي بعث بالرسالة ثم أوقف التقدم الألماني وحول مسار الحرب العالمية الأولى بهجومه على الرغم من الظروف الصعبة. ترومان، تركه اليمين واليسار في حربه، لكنه هاجم بلغة واضحة وقوية وكأنها آتية من عربة قطار سلك حديدية وانفجر في وجه «ديوي» (Dewey) وانتقد بشدة الكونجرس «الجمهوري الذي لا يفعل شيئًا».

كان ذلك في آخر لقاء تليفزيوني قبل الانتخابات. حملة ترومان الشجاعة والتي قادها رجل واحد - ترومان نفسه - كانت موجهة إلى ما وراء وسائل الإعلام، إلى الناخبين أنفسهم، اتجه ترومان للمعارضة وشجعت الجماهير على الاستمرار تحت شعار «نل منهم يا هاري»! ولقد نال منهم بشدة على الرغم من أن استطلاعات الرأي وحتى النهاية كانت تشير إلى أن ترومان ليس لديه أي فرصة، فإنه فاز، وقد سبب ذلك انزعاجًا لا يُتصوَّر (من الذكريات الخالدة لهذه الحادثة ورود خبر غير دقيق في الصفحة الأولى في جريدة «شيكاغو تريبيون» (Chicago Tribune) بفوز «ديوي» وهزيمة «ترومان»).

في البداية كان علي كل من «ديوي» و «ترومان» أن يقيما مواقفهما، وأن يدركا عبثية تركهما للأشياء دون تخطيط، ثم يبدأ العمل. ومع انتهاء الاجتماعات وبدء الحملة كان علي «ترومان» أن يعرف ما الذي تقوله الاستطلاعات والصحف والمجلات، وكان عليه أن يخلص إلى: «خصمي الآن في وضع أفضل للفوز؛ عليّ أن أعمل بجد أكثر منه وأن أقضي وقتًا أكثر مع الجمهور وأن أكوّن فاعلية معهم...».

إذا ... بعد ذلك...

إذا فعلت ذلك ستصبح لدي فرصة للفوز، وإذا لم أفعل...

بينما «ديوي» بامتلائه بثقة زائدة شق طريقه نحو خسارة انتخابات كانت في يديه، وكل ما فعله لكي يخسر هو أن شعر بالأمان ولم يصنع جلبة. لا بد أنه هو والقائمون على حملته كانوا يظنون أنهم في طريقهم إلى مكسب مؤكد، بينما هم في الحقيقة كانوا في طريقهم نحو الهزيمة. في المواقف التنافسية يكون أي إحساس بالأمان قبل حسم القضية خطرًا.

على الأقل لم يتسبب خطأ ديوي في إراقة الدماء. التاريخ العسكري مليء بأخطاء ساذجة ارتكبتها قادة ووطنيون وقادة معارك كانت بسبب تفاؤل في غير موضعه، وظن أن حركة خَطِرة غير محسوبة ستحقق فوزًا مضمونًا. كل هذه الأخطاء، كل حروبنا الحديثة بأسلحتنا المتقدمة ضد ممارسي سياسة «سون تزو» والتي تبدو سهلة أمام متخذي قرار الحرب، الذين لا يخاطرون بأنفسهم، هي التمثيل الأمثل للمفكر بإيجابية. واضح أن هذا القلق من الأشياء التي تشغل بالي كثيرًا، يكاد يكون الأمر شخصيًا بسبب العدد الكبير من الأولاد الذين عملت معهم في «وست بوينت».

لست وحدي في هذا الأمر، فمن الخطب التي ألقيتها وردود الفعل التي رأيتها، أستطيع أن أقول لك: إن هناك أمهاتٍ وآباءً وجداتٍ وأجدادًا، لا يشكك أحدٌ في حبهم لبلادهم، يكرهون رؤية أبنائهم ضحايا للتزام وطني لا يفهمونه ولغرض لا يفهمونه. لا بد أن يفهموا في واشنطن أن هناك أمة لا ترى أهمية لما نستثمره في حروب لا نهاية لها بدأت بتطلعات ووعود إيجابية جدًا.

مبدأ بوجو<sup>(17)</sup>

أفضل جملة تصف معضلة محيرة في نظري قالها شخصية كرتونية من إبداع «والث كيللي» (Wallt Kelly)، تسمى «بوجو»، قال: «لقد قابلنا العدو، نحن العدو».

أرشح «بوجو» كأحد أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسة التفكير السلبي، لأنك تستطيع أن تستنبط الكثير من هذه الجملة. أنا فهمت «إننا لم نعمل بجد كافي» و «لم نستعد بصورة كافية» و «لم نفكر جيدًا فيما يجب أن نفعله لكي نفوز»، لذلك ف «نحن» بالقطع سبب هزيمتنا.

نحن أسوأ أعدائنا عندما نفرط في الثقة، عندما لا نهتم بالتفاصيل الصغيرة، عندما نعتقد أننا سنفوز فقط لكوننا نحن، أو لما نعتقد أننا عليه. إذا ما كان هناك درس واحد من الأحداث الدولية هذه الأيام فهو أننا يجب أن نتذكر «بوجو» بصورة دائمة. نحن لسنا بالقوة التي نعتقددها، ولذلك يتم التغلب علينا، أو كما صاغها مدرب كرة القدم الأمريكية العظيم «فينس لامباردي» (Vince Lombardi) من على الخطوط الجانبية للملعب، عندما كان فريقه في حالة سيئة: «ماذا تفعلون بحق الجحيم؟ لقد كان إنسانًا واقعيًا جدًا يعلم أن الأمور لا تتغير وحدها.

رجل اسمه «بيروس»

أحيانًا حتى النصر لا يكون كافيًا، ولذلك نجد أن التعبير «فزت بالمعركة ولكني خسرت الحرب» له اسم وهو انتصار «بيروس». تقريبًا عام 280 قبل الميلاد في «إبيروس»، وهي منطقة صغيرة في جنوب غرب أوروبا وتقع الآن بين



ألبانيا واليونان، قَادَ ملكٌ شجاعٌ يُدعى «بيروس» جيشه إلى نصرٍ غالٍ ودمويٍّ على قوات الإمبراطورية الرومانية الهائلة. لم يكن لدى «بيروس» أيّ اختيار، فالرومان يفوقونه عددًا بصورة كبيرة، كان نصره عبقريةً في التخطيط والتنفيذ، كان انتصارًا مذهلاً.

ولكنه كان يدرك أنه مجرد تأجيل للمحتوم وليس نصرًا حقيقيًا، فقواته كانت خسائرها كبيرة على الرغم من النصر، والرومان لا نهاية لإمداداتهم (بالنسبة إلى عدد سكان المنطقة الضئيل)، وذلك جعل «بيروس» يهز رأسه -طبقًا للروايات التاريخية- ويقول بأسى في أثناء الاحتفالات: «نصر آخر مثل ذلك سيقضي عليّ»، وهنا وُلدت فكرة نصر «بيروس».

لم يكن ما قاله «بيروس» سلبياً تمامًا أو إيجابياً تمامًا، وإنما مجرد تحليل عاقل للموقف الميؤوس منه. وأظهر لماذا كان قائدًا عظيمًا لدرجة أن الفيلسوف «بلوتارك» (Plutarch) ذكره في أحد كتبه التي تتكلم عن سير العظماء.

مثال آخر على الانتصارات الغالية والمكلفة هو انتصار «بيرل هاربور» (Pearl Harbor). هناك مشهد في فيلم «تورا! تورا! تورا!» يمسك فيه الأدميرال الياباني «إيزوروكو ماماتو» رأسه بيديه في أثناء احتفالات بلاده بالهجمة المفاجئة ويقول: «أخشى أن كل ما فعلناه هو إيقاظ العملاق النائم، وسيخذ قرارًا فطيعًا». (لم يتم توثيق هذه الجملة قط، ولكن البعض يقول إنها تظهر في مذكراته).

وسواء كان الاقتباس صحيحًا أم لا، فإن الهجمة المفاجئة التي تمت في يوم واحد كانت بالنسبة إلى اليابانيين كنصر «بيروس»؛ رائعة اليوم ومكلفة جدًا غدًا. (وبالحديث عن الأفلام، فأنا أفضل كثيرًا المشهد في فيلم بالتون الصادر عام 1970 الذي يقول فيه الجنرال «نابليون» وهو واقف أمام علم أمريكا ويوجه الكلام لجنوده: «أريدكم أن تتذكروا أنه لم يُغزَ أحدٌ بحرب بموته من أجل بلده، ولكنه فاز بها بجعل الآخرين يموتون من أجل بلادهم»). للأسف لا يدرك الكثير من الجنرالات ذلك، ويموت الناس -في كل من الجانبين في كل حرب- من أجل قرارات عسكرية غبية.

ولا يوضح ذلك بصورة أكثر من حادثتين تاريخيتين: عندما هاجم «نابليون» و «هتلر» روسيا.

إدارة سيئة.

كان «نابليون» يبدو لا يُقهر حتى غزا روسيا بـ(500) ألف جندي، وعاد بـ(27) ألف جندي في مغامرة حربية استمرت ستة أشهر في عام 1812 دمرت جيشه وحطمت سمعته وأنهت الغزو الأوروبي. هذا الخطأ التام في الحسابات أوحى للعالم عملين كلاسيكيين عالميين: واحدة كتبها «تولستوي» (Tolstoy) وهي

«الحرب والسلام» (قاعدة عتيقة: التاريخ يكتبه المنتصرون)، والعمل الآخر مقطوعة موسيقية ألفها «تشايكوفسكي» (Tchaikovsky) افتتاحية 1812 (وهي مقدمة موسيقية كتبها «تشايكوفسكي» عام 1880 لإحياء ذكرى انتصار الروس على «نابليون» عام 1812 وكانت تُعزف بكثرة وبهجة شديدة لهذا النصر لدرجة أن معظم الأمريكيين اعتقدوا أنها احتفال بحربنا عام 1812).

بالتأكيد لم يقرأ «هتلر» رواية «تولستوي» على الرغم من أن مستشاريه فعلوا. هل تريد غزو روسيا؟ لا تفكر حتى في ذلك. هذا ما قالوه له. ما الذي لا تفهمه يا هتلر في جملة «الذين لا يقرؤون التاريخ، محكوم عليهم أن يكرروه»؟ من الواضح أن ما دفعه لذلك هو غروره، الذي جعله يحاول أن ينجح فيما فشل فيه «نابليون». ولا يمكننا إلا أن نشعر بالشكر. بعض التفكير السلبي من جانب «هتلر» لم يكن ليغير الناتج النهائي للحرب، ولكنه كان بالتأكيد سيؤجل عيد الانتصار (انتصار الحلفاء على المحور في الحرب العالمية الثانية) وكان بالتأكيد سيكلف المزيد من الأرواح.

كل من «نابليون» و «هتلر» اعتقدا أن جيوشهما أقوى بكثير من الجيش الروسي، ولن يكون الأمر سوى خطوات روتينية حتى يتم إخضاع الروس. ولكن لم ينظر أي منهما إلى المنافس ولم يفهم طبيعة أرض الملعب، ولم يريا العدد الهائل من الجنود الذي استطاع الروس وضعه في الميدان، ولا إلى رغبتهم الجامحة واللاعقلية «البحر خلفنا والعدو أمامنا» التي أظهرها الروس دفاعًا عن وطنهم الذي يحبونه.

وكانا غير مدركين تمامًا لصعوبة تزويد الجنود بالمؤن وصعوبة نقلهم، وغير مدركين أو واعيين لمدى قسوة الشتاء في روسيا، وكم المسافة التي يجب على قواتهم أن يقطعوها للقتال، وكم المسافة التي سيقطعونها للعودة. كان «هتلر» واثقًا جدًا من النصر السريع، وكان يتوقع النصر قبل حلول الشتاء، لدرجة أن ملابس الجنود كانت خفيفة جدًا ولا تصلح لدرجات الحرارة التي وصلت إلى 20 درجة تحت الصفر. دباباته كانت لا تصلح للقتال في طين الشتاء الروسي. عدد القوات التي خسرها «نابليون» كانت قليلة بالمقارنة بخسائر «هتلر» (والروس) ولكن كليهما ترك روسيا مهزومًا، بسبب التفاؤل الأعمى وبسبب مخاطر التفكير الإيجابي دون دراسة الأشياء دراسة جيدة.

وعلى الجانب الآخر، وقبل «نابليون»، في الشتاء القاسي سنة 1776 تجنب الجنرال الأمريكي «جورج واشنطن» (George Washington) كارثة محتملة بوفاة جنوده في «لونج أيلاند» (Long Island) عندما منعهم من الاشتباك، وهاجم بعد ذلك عندما واثته الفرصة في «ترينتون» (Trenton). ومن ثمَّ عاش ورأى أمريكا تصبح دولة.

التبجح يؤدي إلى الفشل أكثر بكثير مما يفعل الحذر. في «جيتسبرج» (Gettysburg) أدى طموح جنرال التحالف «روبرت إي لي» (Robert E. Lee)

الزائد إلى قيام القائد «جورج بيكيت» (George Pickett) بهجوم متهور في اليوم الثالث، تم فيه سحق قواته بواسطة قوات الاتحاد. لا يحتاج الأمر إلى عبقرية في العسكرية لكي يقف في أرض المعركة في «جيتسبرج» ويرى إلى أي مدى كان ذلك الهجوم التاريخي متهورًا، وأنه لم يكن ينبغي محاولة ذلك قط، فاحتمالات الفشل كانت كبيرة جدًا. والمفكر السلبي الأكثر حذرًا كان ليهاجم عن طريق الالتفاف حول جيش الاتحاد، أو يتخذ قرارًا أكثر ذكاءً بالحرب في يوم آخر. جنرال الاتحاد «جيمس لونج ستريت» (Longstreet) توسل إلى «إيلي» لكي ينسحب من أرض المعركة في اليوم الثاني. يا ليتته استمع...

شعرت بعد أول زيارة لأرض المعركة المقدسة أن إرساله لجنود «بيكتل» عبر أكثر من 166 مترًا من الأرض المفتوحة، مهاجمين عبر خطوط النار للجنود الأمريكيين، هو أمر كافٍ لكي نُزيله من قوائم قادة أمريكا العظماء. صدر حديثًا كتاب لمؤرخ عسكري محترف يؤكد رأبي ويستشهد بالعسكري الصيني العبقري «سون تزو». في الواقع عنوان الكتاب هو «سون تزو في جيتسبرج»، والمؤلف «بيفان أليكساندر» (Bevan Alexander) يقول:

«معركة جيتسبرج تعطينا درسًا تنويريًا في كيفية تقدير القادة للتضاريس وتقييم ترتيبات العدو. ما يرونه يختلف تمامًا عما يراه الأفراد، شخص قوي الملاحظة ينظر إلى تضاريس «جيتسبرج» يلفت انتباهه مباشرة قمة الجبل الدائرية في الطرف الجنوبي لسلسلة من التلال. والتل يطل على باقي تضاريس المنطقة من الأعلى. بالنسبة إلى شخص ذي قدرة على التخيل - وبخاصة إذا كان قائدًا عسكريًا محنكًا والذي من المفترض أن لديه معرفة بإطلاق النار- هذا المكان يتصدر بامتياز كمكان مناسب للمدفعية، ولكن من الواضح أن «إيلي» لم يرَ ذلك أو تجاهله».

ربما كان «سون تزو» يتحدث عن موقف مشابه لما حدث في «جيتسبرج» يوم 3 من يوليو عندما قال: «من يعرف متى يستطيع الحرب ومتى لا يستطيع، سيتّوج بالانتصار». ويؤكد «سون تزو» أن: «هناك مناطق لا يكافح المرء من أجلها». ولا يوجد مثال لتلك الأراضي أفضل من المواقع القوية لجيش الاتحاد، والتي تمتد من تلال «سيميثيري» إلى تلال «كالب» عبر تل «سيمتري»، ومتمركزة حول قمة تل «ليتل راوند» في 3 من يوليو. كان على «إيلي» أن يدرك أن الهجوم من الأمام مستهدفًا ووسط جيش الاتحاد في «ريدج» (مناطق لا يكافح المرء من أجلها) كان أمرًا لم يكن في استطاعة جيشه القيام به.

مدرب كرة سلة آخر رائع سبقني وكان صديقًا لي، هو «ستو إنمان» (Stu Inman)، وهو من عرفني بخبايا التدريب التي تظهر في نظريات «سون تزو»، وإن كانت كتاباته منذ 400 سنة قبل الميلاد.

إحدى قواعده الأساسية هي البعد عن مناطق قوة الخصم، كان دائمًا يفضل البحث عن نقاط الضعف، والنقاط الحساسة بدلًا من محاولة التغلب عليه في

مواطن قوته. هذه أفضل قاعدة من قواعد «سون تزو» بالنسبة لي، ويمكن تطبيقها مباشرة عند التخطيط في كرة السلة:

تحدد المياه طريقها طبقًا لطبيعة الأرض التي تجري فوقها، ويحقق الجندي النصر تبعًا للعدو الذي يواجهه. ولذا كما أن المياه لا يكون لها شكل ثابت، ففي الحرب لا يوجد ظروف ثابتة.

الذي يستطيع تغيير أساليبه تبعًا للخصم، وبذلك ينجح في الفوز، يمكن أن يطلق عليه قائدًا أنجته السماء. لا أتخيل أي قائد يجد إطرًا أفضل من أن يُطلق عليه «قائد أنجته السماء».

«وست بوينت» والتي أنتجت كل قادة الحرب الأهلية من الجانبين، لا يمكن أن نقول إنها على خطأ لفشلها في تقديس نظريات «سون تزو»، حتى في الكتب لم تكن هذه النظريات معروفة لصانعي القرار العسكريين الغربيين طوال التاريخ، وحتى الحرب العالمية الثانية، على الرغم من أن تاريخها يرجع إلى ما بعد عصر الإسكندر الأكبر بفترة قصيرة، فلم يتم ترجمة مبادئ «سون تزو» إلى الإنجليزية في كتاب «فن الحرب» حتى ظهرت هذه المبادئ على السطح في الصين، وكان ذلك بعد 2000 سنة من كتابتها. «ماو تسي تونج» (Mao Tse-tung) كان أول قائد عسكري حديث تقع يدها عليها، ولقد دمج هذه المبادئ مع مبادئه الخاصة في كتاب عن أسلوب حرب العصابات، التي باستخدامها استطاع السيطرة على الصين. وظهرت هذه المبادئ مرة أخرى في فيتنام وفي كل مكان آخر كانت فيه القوات المحلية الأقل عددًا تصمد أمام قوات خارجية تفوقها عددًا بكثير.

في أيام حرب العصابات «ماو» في عام 1936 كتب بأسلوب «سون تزو»: «أساليب مبتكرة مثل إحداث جلبة في الشرق، والهجوم في الغرب، الظهور في الشرق والغرب في آن واحد، هاجم وإهرب، العمليات الليلية يجب القيام بها دائمًا لتضليل وجذب انتباه وإرباك العدو».

يُطلق على ذلك في كرة القدم الأمريكية «الخداع»، وفي كرة السلة «القط والفأر»، ولكن بالنسبة لي فإن هناك الكثير من مدربي كرة السلة على شاكلة «إيلي»، وليسوا فقط في كرة القدم الأمريكية مقتنعين أن الفوز لا يكون مستحقًا ولا شجاعًا إلا بالتغلب على مواطن قوة الخصم.

القائد الفيدرالي الذي مارس وطبق مبادئ «سون تزو» هو «ستونويل جاكسون» (Stonewall Jackson)، الذي كتب عنه «ألكساندر» (Alexander): إذا كان هناك حفيد لـ «سون تزو» فهو «ستونويل جاكسون»، فأساليبه في الحملات التي قام بها في عام 1862 جسدت عمليًا مبادئ «سون تزو» الأساسية، تجنب نقاط القوة واهجم على نقاط الضعف، التف حول العدو، استخدم الخداع وليس القوة، لكي تتغلب على الخصم، استول على شيء يجب على العدو أن

يحاول استعادته، وأغبر عدوك بالهجوم على مواقع أنت مستعد فيها جيداً واهزمه فيها. ولكن من حين للآخر كان القائد الذي يفضل المواجهات، يرفض أو يتجاهل اقتراحات «جاكسون» قبل موقعة «جيتسبرج»، كان لا يمكن حتى أخذ رأي «جاكسون»، فقد قُتل قبلها بأسابيع في «تشانسيلورفي» (Chancellorsville).

ويرى «الكساندر» أنه إذا كان «لي» وافق على إعطاء «جاكسون» الـ5000 رجل الذين طلبهم لتنفيذ غزو جريء على طريقة حرب العصابات لكان التاريخ قد تغير.

أراد جاكسون أن يهجم على قلب جيش الاتحاد؛ مصانعهم ومدنهم وطرق السكة الحديد الخاصة بهم، وهذا ما يجسد جوهر نضائح «سون تزو»، وهو تدمير إرادة العدو في المقاومة. حملة عسكرية نحو الشمال كانت ستجعل الجنوب يفوز في هذه الحرب خلال أسابيع، ولكن «جاكسون» لم يكن قادرًا على إقناع رئيس الاتحاد «جيفرسون دافيز» (Jefferson Davis) ومستشاره العسكري «روبرت إي لي»، بأن يُنفَّذَ هذه الحملة. «دافيز» و «لي» تركا طريقة «جاكسون» في حرب العصابات، وبدأ حرب استنزاف عن طريق إضعاف المقاومة ببطء، هذه الحرب التي امتلك فيها الجنوب 1/11 من القوة الصناعية وثلاث عدد رجال الشمال كان مقدراً لها أن تخسر، عندما رفض «دافيز ولي» تحذيرات «جاكسون»، تحدد مصير الولايات المتحدة الأمريكية.

«بيكيت»، الذي تُسبب إليه وليس إلى «لي»، الخطأ الكارثي الذي حدث في «جيتسبرج» نجا من الهجوم الذي أودى بحياة 12 ألفاً من جنوده. خرج من هذه المحنة أكثر واقعية من بعض المفكرين الإيجابيين، والأمر نفسه يحدث مع المدربين عند خسارة المباريات. يُنسب إليه، بعد سنوات، إجابته عن سؤال كيف خسروا في ذلك اليوم: «دائمًا ما ظننت أن جنود الشمال لهم علاقة بالأمر».

«بيكيت» له سلف

من بين الأشياء الجميلة في طفولتي في «أورفيل» (Orrville) أن الألعاب الإلكترونية لم تكن قد تم اختراعها بعد. عندما لم أكن أعب أي لعبة بالكرة، كنت أقضي الكثير من الوقت في مكتبة المدينة العامة، وتصفح جميع الكتب في مكتبة المدرسة أيضًا، وبخاصة السير الذاتية. لعبة الكروت الوحيدة التي أتذكرها من تلك الأيام هي لعبة «مؤلفون»، والتي كانت تتضمن الحصول على مجموعات أعمال كاملة لبعض أفضل الكُتاب في التاريخ. وأحد هؤلاء الكُتاب هو «تينيسون» (Tennyson) وكان هناك ثلاثة كروت خاصة به، وأحد هذه الكروت كان في الواقع قصيدة «هجوم اللواء الخفيف».

عندما قرأت القصيدة على الكارت أصبح أكثر من مجرد كارت لعب بالنسبة

لي، أدركت أن هذه القصيدة لم تكن على الإطلاق عملاً ملحمياً يمجّد البطولة العسكرية للجنود الشجعان، ولكن إدراك «ألفريد لورد تينيسون» للخطأ العسكري الفادح الذي ارتكبه بلاده في «بالاكالافا» (Balaclava) في 25 من أكتوبر سنة 1854 في حرب «القرم» ضد روسيا. هجوم «بيكيت» على «جيتسبرج» حدث بعدها بعقد من الزمان. ويقول «بيفان ألكساندر» في كتاب «سون تزو في جيتسبرج»: «هجوم «بيكيت» يجب أن ينظر إليه كنسخة مكبرة من هجوم لواء الخيالة الخفيف على «بالاكالافا» في حرب «القرم»، كفعل جنوني وعنيد من قائد تجاهل نصيحة أفضل، وتسبب في كارثة كان من الممكن، بل كان من المفترض أن يتم تجنبها».

كلتا المعركتين كانتا أمراً بالهجوم في مهمة مستحيلة، وكان الهجوم قد تم بـ600 رجل من صفوة سلاح الفرسان. بعد ساعات من سماع تفاصيل ما حدث في «بالاكالافا» كتب «تينيسون» أبياتاً لا تُنسى في تاريخ أدب الحروب عن خطأ إنجلترا الفادح:

نصف فرسخ، نصف فرسخ  
نصف فرسخ إلى الأمام  
الجميع في وادي الموت  
امتطى الستمائة  
تقدم! أيها اللواء الخفيف!  
اهجموا نحو الأسلحة! أمرهم القائد.  
نحو وادي الموت  
امتطى الستمائة  
تقدم! أيها اللواء الخفيف!  
هل هناك رجل خائف؟  
لا أحد يرد، على الرغم من معرفة الجنود  
أحدهم ارتكب خطأ فادحاً  
لا أحد يرد عليه  
لا أحد يسأل لماذا  
هناك من يقاتل ويموت فقط  
في وادي الموت  
امتطى الستمائة  
أمطروا بالمدافع من ميمنتهم  
أمطروا بالمدافع من ميسرتهم

أمطروا بالمدافع من الأمام  
أمطرتهم القنابل وأرعبتهم  
اقتحموا تحت وابل من القذائف والرصاص  
امتطوا خيولهم بشجاعة ورباطة جأش  
إلى فكّي الموت  
إلى مدخل الجحيم  
امتطى الستمائة

...

متى يمكن أن يخفت مجدهم؟  
هذا الهجوم الجامح الذي قاموا به!  
العالم كله يتعجب  
ويبجل الهجوم الذي قاموا به  
ويبجل اللواء الخفيف  
الستمائة رجل نبيل

«نصف فرسخ، نصف فرسخ، نصف فرسخ للأمام...».

لا يجب التفكير لماذا نفعل ذلك، ولكن يجب تأدية الواجب والموت، «امتطى  
الستمائة جندي الخيول إلى وادي الموت»، «أمطروا بالقنابل من ميمنتهم. من  
مسيرتهم ومن أمامهم»، «لا أحد يرد، على الرغم من معرفة الجنود فهناك  
شخص أخطأ خطأ فادحًا».

سنة مقاطع من القصيدة و17 من الـ55 بيتًا في مصنفات «بارتليت» (Bartlett)  
لأشهر الاقتباسات الكلاسيكية والعبارات التي لا تُنسى. نعم كانت لحظات غاية  
في الشجاعة، ولكنها أيضًا غباء في القيادة. قراءة التاريخ بداية من إسبرطة  
واليونان، ومرورًا بالحرب العالمية الأولى، أدهشتني بعدد الهجمات من الأمام،  
يهاجمون عدوًا محصنًا وبسهولة يطلق النار على المهاجمين وهم يعبرون أرضًا  
مفتوحة وهم ممتطون الخيول، أو مهاجمون أو سائرون مباشرة إلى «وادي  
الموت».

اعتمد على نفسك

أحيانًا يظل في عقلي بعض مما أقرأ ولا أتذكر أين قرأت هذه الأشياء.  
قال «لينكولن» أمرًا مهمًا على كل قائد أن يفهمه، وهو: «افعل ما تراه  
الأفضل، بعد أن تكون قد أمعنت التفكير فيه وبحثت المشكلة بدقة». أحب أن  
أعتقد أنه حتى «أبيه» (Abe) بإيمانه العميق كان يبني قراراته على شيء أكثر  
من مجرد «هداية إلهية».

شخص ما أقل قدرًا ومكانة من «لينكولن» بصورة واضحة كان لديه نصيحة تقريبًا في الأهمية نفسها، وهي «لا تبدأ المشاريع الضخمة بأفكار نصف ضخمة».

أنا متأكد أنك لن تجد ذلك عند «بارتليت» ولكني أحبها وهي تبدأ بنهي. وإليك قصة متفائلة أقدرها جدًّا: يحكى أن هناك ولدًا متشائمًا كان حلمه أن يحصل على مُهرٍ في الكريسما. أسرع هذا الولد إلى المزرعة ذلك الصباح، لم يجد شيئًا في المكان الذي أخبروه أنه سيجد فيه هدية الكريسما، إلا كومة من روث الخيل، فما كان منه إلا أن أغلق باب الحظيرة بشدة وعاد إلى المنزل منتحبًا.

وبالطريقة نفسها حدث الشيء ذاته مع صديقه المتفائل، وعندما فتح باب الحظيرة ووجد الشيء نفسه، ما كان منه إلا أن صرخ بشدة واندفع إلى ووسط القاذورات وهو يصرخ ويقول: «حيث يوجد كل هذا الروث، بالتأكيد سأجد مُهرًا».

وهناك قصة أخرى لا تتجه إلى التفكير السلبي سريعًا أحبها أكثر من السابقة: كان هناك ثوران أحدهما صغير السن والآخر عجوز، كانا ينظران إلى مرعى مليء ببقرات صغيرة تقفز، فقال الثور الصغير: «ابتعد عن الطريق أيها العجوز، فأنا سأهبط إلى أسفل التل وأزواج إحدى هذه البقرات». رد عليه الثور العجوز: «صبرًا يا بني، فلتتمشى إلى أسفل التل وتزواج معهم كلهم».

\*\*\*

شخصية ظهرت في قصص مصورة يومية للفنان «والث كيلبي» كانت تنشر في الصحف الأمريكية من ١٩٤٨ حتى ١٩٧٥.



## التفكير السلبي في أول وظيفة لك

عندما تخرجت في جامعة «أوهايو» لم أكن قد بلغت الثانية والعشرين بعد، ولكنني كنت أعلم ما الذي أريده في هذه الحياة: مدرب كرة سلة. فكرت أحياناً في الالتحاق بكلية الحقوق وكان والدي، الذي لم يرَ أن التدريب مهنة حقيقية أو حتى وسيلة لكسب العيش، يفضل أن ألتحق بكلية الحقوق، ولكنني تخرجت في جامعة «أوهايو» وأنا أريد التدريب بشدة وفي أسرع وقت، واستطعت أن أحصل على وظيفة مدرب في مدرستين ثانوي في ولاية «أوهايو».

كان عندي شغف أي طالب تخرج في الجامعة للدخول إلى سوق العمل. حصلت على العروض لأن الولاية كلها كانت تعلم بشأن اللاعبين الذين كانوا جزءاً من العصر الذهبي لولاية «أوهايو»، والذي بدأ بثلاث بطولات «بيج تين» مباشرة من (1960-62). ثلاث رحلات مباشرة إلى المباراة التي تحدد الفائز بالبطولة، وذلك بالإضافة إلى بطولة الـ(NCAA)). لاعبون آخرون في فصلي – الذي كان على وشك التخرج في تلك السنة – كانت أخبارهم تظهر في العناوين الرئيسية. لاعب الكلية لذلك العام «جيرى لوكاس» (Jerry Lucas) الذي ما زلت أعده أفضل لاعب في بطولات الـ «بيج تين»، و «جون هافلتشيك» (John Havlicek) أفضل لاعب في تاريخ السلة، وأفضل مدافع في تاريخ الـ «بيج تين»، «ميل نويل» (Mel Nowell) والذي كان يلعب أساسياً لمدة ثلاث سنوات متصلة. كان لديه يدان رائعتان وكان سريعاً جداً. كانت هذه الأسماء اللامعة من فصلي في فرق هذه البطولة. ولكن كل أسمائنا كانت معروفة في «أوهايو» كلها.

في الأسابيع التي تلت آخر موسم لنا في الجامعة قبل تخرجنا – أنا و «لوكاس» و «نويل» و «جراي جيرهارت» (Gary Gearhart) – قمنا بجولة في المناطق الريفية للولاية ولعبنا ضد الفرق المحلية وربحنا الكثير من المال. وأسماء هؤلاء اللاعبين جذبت الناس لحضور المباريات، ولكنني كنت أحد اللاعبين الذين لم يسعوا نحو الاستفادة المادية بل أردت التدريب، ولذلك كنت متاحاً لمن يريد أن يجعلني مديراً فنياً.

دون أي خبرة على الإطلاق قمت بمقابلة عمل، كمدير فني لإحدى المدارس الثانوية المحترمة في «أوهايو». شعرت أنه مكان رائع لكي أبدأ فيه وكان لدي سبب يجعلني أؤمن بأنه في استطاعتي الحصول على الوظيفة إذا أردت ذلك.

كان لدي كل أسباب الغرور والاعتداد بالنفس، والتي تجعل شاباً في مثل حالي يعد نفسه مستعداً لنيل مثل هذا المنصب، فقد لعبت كرة السلة من الصف السادس وحتى الجامعة، وكان ذلك تحت قيادة مدرسين رائعين، ولعبت

تحت قيادة مدرب ضعيف، والذي علمني شيئًا آخر في غاية الأهمية، وهو ما يجب ألا أفعله. وبشكل عام فقد قمت بإعداد لائحة بما أحبه وما لا أحبه من هؤلاء المدربين واستخدمتها كقواعد إرشادية لما أنوي أن أفعله كمدرّب.

القرار الذي قمت به حينها كان أول إقرار مني بقوة التفكير السلبي. على الرغم من الجراءة التي كنت عليها، فإنني لم أعتقد أنني أعرف كيف أكون مدرّبًا، لذلك تنازلت عن فكرة أن أصبح مديّرًا فنيًا لكي أصبح مدرّبًا مساعدًا لمدير فني مُحترم وهو «هارولد أندريس» (Harold Andreas) – ولقبه آندي – في مدرسة «كياهوفا فولز» (Cuyahoga Falls) الثانوية.

طوال الـ 50 عامًا من حياتي والفترة الطويلة في التدريب، أعد هذا القرار هو ثاني أهم قرار أخذته في حياتي المهنية. كنت قد تعلمت الكثير عن كرة السلة، من المدربين الرائعين الذين قاموا بتدريبي، ولكن تعليمي الحقيقي في تدريب وتعليم كرة السلة بدأ مع «آندي».

أول ما تعلمته منه هو أن أفهم ما يستطيع اللاعبون أن يقوموا به، والأكثر أهمية من ذلك، هو معرفة ما لا يستطيعون فعله بالنسبة إلى مهارات اللعبة. كان من المؤمنين بشدة بعدم الضغط على اللاعبين بإعطائهم تعليمات لن يستطيعوا تنفيذها على أرض الملعب.

وكمشروع مدرب لم أشعر أنني أحصل على معلومات كافية منه. لقد قضيت كل وقت متاح في ذلك الموسم وأنا أسأله. جزء من عملي كان البحث عن لاعبين لفريق الجامعة بالإضافة إلى تدريب فريق الجامعة الأصغر سنًا. وعندما كنت أقدم لـ «آندي» تقرير الاستطلاعي عن الفريق الذي سنلاعبه كان يناقش كل شيء. كل تفصيلة مهما كانت دقيقة؛ كان يسأل عن كل لاعب على حدة، وعن الفريق ككل، وعن كل تفصيلة صغيرة يمكنه الحصول عليها مني. وسرعان ما تعلمت أن أجمع المعلومات بطريقة أفضل كيلا أخرج لعدم قدرتي على إجابة الأسئلة. لكنني تعلمت عن التدريب أيضًا؛ تعلمت أنه أمر ملزم أن تستعد جيدًا وأن يكون لديك طريقة خاصة لكل مباراة على حدة لكي تعطي فريقك أفضل فرصة للفوز.

ما تعلمته من هذه التجربة أنه لا يمكنك أن تطمئن إلى أنك في حالة جيدة للفوز، لمجرد أن لاعبيك أفضل من لاعبي الفريق الآخر، حتى لو كانوا فعلاً أفضل. وتعلمت أيضًا أنك لا يمكن أن تتأكد أنه بعد أداء جيد في مباراة ما سيلعب فريقك تلقائيًا بشكل جيد في المباراة التالية، وهذا حقيقي، بل وحتى في أثناء المباراة نفسها من شوط إلى شوط.

المباراة نفسها، لكن بوجهة نظر مختلفة

كان «آندي» مصدرًا لما أصبح بعد ذلك واحدًا من أهم قناعاتي التدريبية، وهي أن الأخطاء تحدد نتائج المباريات أكثر مما يفعل الأداء الجيد. حتى ذلك الوقت

كنت لاعبًا يعتقد أنه بإمكانه أن ينزل إلى ملعب كرة السلة ويقوم بأداء الحركات التي سيؤدي إلى هزيمة الخصم. «أندي» ومساعدته «بيل رايباك» (Bill Raybuck) علماني أنني كنت محققًا لكن ليس بشأن كيفية تحقيق الفوز، الفوز يتحقق بأن نفعل ما نجده نحن، أفضل مما سنتيح لهم أن يفعلوا ما يجيدونه هم.

واحدة من مباريات الجامعة للفريق الأصغر سنًا كانت ضد «بار بيرتون» (Barberton) مباراة تمهيدية لمباريات الجامعات. كان فريق جامعة «بار بيرتون» لم يهزم قبل هذه المباراة. وذهبت إلى «أندي» بخطة كنت قد أعدتها؛ وهي أن ندافع عن طريق غلق منطقة وسط الملعب. استمع إليّ، ثم قال: «إذا لم تكن تستطيع أن تهزم أي فريق بالدفاع رجلًا لرجل، فلن تصبح أبدًا جيدًا». فهمت ما أشار إليه، ولعبنا معهم بطريقة رجل لرجل وفزنا.

وكان هناك فلسفة وراء ما يقوله. «بيت نويل» (Pete Newell) مدرب فرق البطولة الجامعية في سان فرانسيسكو، والذي فاز ببطولة (NIT) لعام 1949 وبطولة (NCAA) لعام 1959 والميدالية الذهبية مع الفريق الأمريكي في أولمبياد عام 1960، أصبح في سنوات تدريبي التي تلت ذلك في مكانة «هارولد أندريس» نفسها، في سنواتي الأولى؛ صديقًا ومستشارًا لا مثيل له. أخبرني «بيت» ذات مرة -ودون أن يعرف أكد لي ما فعله «أندي» بإصراره على الدفاع- وقال لي إن هناك نوعين من المدربين، النوع الذي يفضل المفاجأة والتغيير في الأسلوب، والآخر الذي يفضل البساطة وجودة التنفيذ، وأن الفرق التي تعتمد على المفاجأة والتغيير ليست بفاعلية الفرق نفسها التي تعتمد على البساطة وجودة التنفيذ على الإطلاق.

«بيت» كان يعلم أن أسلوب المفاجأة والتغيير المستمر في أثناء اللعب، يبهز الإعلام والمشجعين بعدد الهجمات واللعبات الدفاعية التي يقوم بها اللاعبون في أثناء المباراة، ولكن الفرق التي تتبع الأساليب البسيطة وتعتمد على إجادة التنفيذ -وكان أسلوب فريق «باي باكز» (Bay Packers) الذي دربه «فينس لامباردي» نموذجًا مثاليًا لذلك- تعلمت أن تفعل الأشياء التي تبرع فيها، مما يقلل الأخطاء إلى الحد الأدنى.

قبل «لامباردي» كان هناك «بول براون» (Paul Brown)، وكان مثلي الأعلى وأنا طفل كأي مشجع مخلص لفريق «كليفلاند براونز» (Cleveland Browns). كلاهما أنشأ فكرة القضاء على الأخطاء. كنت أدرب كرة السلة بينما هم دربوا كرة القدم الأمريكية، إلا أنني اكتسبت الكثير من أسلوبهم في التدريب، كما تعلمت أيضًا من آخرين من مؤسسي كرة السلة. وعلى رأس هذه القائمة «بيت نويل»، بالإضافة إلى «هنري إيبا» (Henry Iba) و«كلير بي» و«جو لابتشيك» (Joe Lapchick) و«إيفريت دين» (Everett Dean) و«فريد تايلور» (Fred Taylor) الذي كان مدربي في ولاية «أوهايو». لم أتردد في سؤال آيا

منهم.

أحد أفضل الإطراءات التي تلقيتها كانت من «دايف جافيت» (Dave Gavitt)، والذي كان المدرب الأولمبي لفريق الولايات المتحدة، قال عني: «أفضل معلم في عالم التدريب اليوم». هذا الإطراء، من رجل عدده مؤسس اتحاد كرة السلة لولايات الشرق، كنت أعتر به جدًا لأنني كنت دائمًا ما أشعر أن دوري الرئيسي كمدرس؛ مدرس ملح.

ما يضمن التنفيذ المنتظم والمتناسق هو الإلحاح. كلمة الإلحاح كلمة مهمة لأي قيادة ناجحة، وهي كلمة لها مدلول سلبي لأنها تتطلب نقصًا ملحوظًا في التنفيذ، أو نتيجة التدريب. أفضل المدرسين وأفضل القادة هم دائمًا أكثر الناس إلحاحًا، ولكنه إلحاح ذكي، فلا يمكنك أن تطلب من الناس ما لا يطبقونه، اطلب منهم ما يمكنهم فعله.

تذكر دائمًا أن من تقودهم سيقنعون عند الحد الأدنى مما تطلب. تحقيق أقصى الطموحات يتطلب وضع أعلى التوقعات، ولا تخرج عن حد الواقعية، فقط اطلب الحد الأقصى. المتسامحون والمتساهلون لا يكونون قادة جيدين، القيادة الناجحة هي أن تكون صعب الإرضاء، ويجب أن يعلم ذلك لاعبك أو طلابك أو موظفوك، فسيتوقفون عندما ترضى. القائد الناجح هو شخص غير متساهل.

أردت دائمًا أن أرفع اللاعبين إلى التحلي بهذه الخصلة، أن يطلبوا التميز ويسعوا إليه، وبدأت ذلك مع أول الفرق التي قمت بتدريبها في «وست بوينت». لم يُنتخب قادة الفرق التي كنت أدربها، بل كنت أختارهم بنفسني، كنت أختار اللاعبين الأكثر جدية، أو من كنت أرى أنه يمكنني الاعتماد عليه أكثر من الآخرين، وكنت أخبرهم: «ليس الأمر فقط أنكم تلعبون بجد، بل قدرتكم على جعل الآخرين يلعبون بجد أيضًا، أنا لا أستطيع القيام بكل شيء، يجب أن تطلبوا من الآخرين أن يلعبوا بجد أكثر، عليكم أن تجعلوهم يبذلون أقصى ما بوسعهم».

كنت دائمًا أخبر آباء اللاعبين الذين نستقدمهم أنني سأكون أكثر مدربي لابنكم إلحاحًا، وأن هذا سيستمر في كل مراحل حياتهم: في عملهم الأكاديمي، وفي حياتهم المهنية، وفي مسؤولياتهم كرجال أسرة. أردت من اللاعب وأسرتهم أن يفهموا ذلك قبل أن يلعب من أجل فريقتي.

اختيار اللاعبين هو النقطة التي يجب أن يبدأ عندها إلحاح المدرب. دائمًا ما كان يتم سؤالني ما هو الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لي عند اختيار اللاعبين، وهو سؤال جيد ولكنه لا يتفق مع معادلتني.

أولاً وقبل أي شيء، أحتاج لاعبين يصعب اللعب ضدهم، بسبب قدراتهم الرياضية وطريقة لعبهم في الدفاع، ولتعلمهم وقبولهم إستراتيجيتي في تجنب

ارتكاب الأخطاء، ثم كنت أفكر في عدم الأنانية، وكنت أفكر أيضًا في المهارات، فجميع الطلاب كانوا رياضيين جيدين، ولذلك فإن طريقتهم كانت أهم بالنسبة لي.

وهذا لم يكن خاصًا باختيار اللاعبين فقط. بتلك الطريقة استطعت تكوين فريقين فازا بميداليات ذهبية عالمية. وفي إعدادي هذين الفريقين وعند اختياري للاعبين عامةً من أجل فرق الكلية، إذا رأيت أن اللاعب معتاد على اللعب بطريقته فقط، فغالبًا لم أكن أهتم به. أحيانًا عند استقدامي للاعبين كنت بمجرد أن أخرج من منزله أقول لنفسني: «أعتقد أن ذلك الولد في حاجة إلى أن يلعب في مكان آخر»، وربما كان السبب في ذلك طريقة الولد مع والديه، دائمًا ما حكمت على اللاعبين الذين أريد استقدامهم من شخصياتهم بصفة عامة.

أحيانًا حتى بعد أن تسعى لاستقدام لاعب وتحصل عليه، تدرك أنك تريد لهذا اللاعب أن يكون أفضل حالًا عما هو شخصيًا يريد، ببساطة هو ولد لن يعمل بجد كافٍ للوصول إلى أقصى استفادة من موهبته، لذاك فهو ولد تضع وقتك معه. معرفة ذلك مقدمًا وتفادي هذا النوع من المواقف أفضل للاعب والمدرّب، وفي العمل أفضل لصاحب العمل والموظف أيضًا.

«وست بوينت»: أكبر إنجاز لي في التدريب

أحد الأشياء المرضية بشأن بدايتي في التدريب تحت قيادة «آندي أندريس» في فريق مدرسة «كياهوجا فولز» الثانوية هو أنني بعد نهاية حياته المهنية في التدريس بالتقاعد، كنت قادرًا على إرجاعه إلى «بلومينجتون» (Bloomington) في شيء من رد الاعتبار، انضم هو إليّ كمدرّب مساعد، مدرّب أحترمه وأقدر مشاركته لي، وكان ذلك في الوقت المناسب لكي نذهب في أكبر جولة يمكن أن يذهب فيها مدرّب؛ البطولة الوطنية التي لم تُهزم فيها في «إنديانا» في 1976.

كان هناك خطوة شديدة الأهمية بالنسبة لي في المرحلة بين «كياهوجا فولز» و «بلومينجتون».

بنهاية الموسم الأول لي مع «آندي»، واجهت آخر قرار مصيري، وهو هل أكمل في الجامعة للدراسات العليا، ربما كلية الحقوق، أم هل أستمر في التدريب؟ وكان عمري في ذلك الوقت 22 عامًا، وكان هناك تجنيد بالجيش، لم يكن هناك تهديد حقيقي من فيتنام، ولكن كان هناك احتمال للتجنيد، ولقد أغضبت والدي عندما تطوعت للخدمة في الجيش لمدة عامين ولكنني فعلت ذلك كجزء من خطة.

في دور الأربعة في بطولة (NCAA) لعام 1963 في «لوفيل» (Louisville) وقبل مباراة البطولة بين «سينسيناتي» (Cincinnati) و «لويولا» (Loyola) كنت

أتحدث مع المدرب «تايلور» بشأن ما أنتوي فعله بعد ذلك؛ هل أرجع إلى «كياهوجا» في منصب تدريبي أعلى؟ أم ألتحق بقسم الدراسات العليا في الكلية وأعمل كمدرّب هناك؟ مدرّب فريق الجيش، «جورج هنتر» (George Hunter) كان صديقًا للمدرّب «تايلور»، وتصادف أنه سمع محادثتنا. وأخبر المدرّب «تايلور»: «إذا كان سيتم تجنيده في الجيش أخبرني وسأخذه إلى «وست بوينت»، ولم يكن من المحتمل أن يحدث ذلك نظرًا لحالة المجندين في ذلك الوقت. ولكنني قلت مباشرة للمدرّب «هنتر»: «ما الذي سيحدث إذا تطوعت للتجنيد؟»، فقال لي: «سأخذك إلى «وست بوينت»، وسأدرب لاعبينا الجدد». (وبعد 50 سنة فكرت في هذا السؤال «ما الذي كان سيحدث لو تطوعت للتجنيد؟ وهذا ثاني أهم سؤال في حياتي بعد سؤالي لزوجتي إذا كانت تقبل الزواج بي).

بعد هذه المحادثة مع المدرب «هنتر»، عندما سنحت لي الفرصة أن أخلو بنفسي وأفكر في الأمر، قمت ببعض الحسابات، وكنت أتقاضى 5.050 دولار في أول سنة لي في «كياهوجا فولز». 4.600 منهم مقابل تدريس أربعة فصول، و450 مقابل التدريب. وكان بيل -مساعدته «أندي» ومدرّب ممتاز- قد غادر لكي يصبح مديرًا فنيًا، وكنت أنا بالتالي سأصبح المساعد، مما كان يعني نقودًا أكثر.

وبالإضافة إلى هذه الزيادة، ومع الزيادة التي يأخذها كل المدرسين، سيصل ما أتقاضاه إلى 6.300 دولار بزيادة 25%. بالإضافة إلى ذلك كان عندي فرصة لأربح 50 دولارًا في المباراة، عندما نلعب مع فريق «كليفلاند براونز» لكرة السلة، الذي كان يقوم بجولة في شمال «أوهايو» في أثناء فترة توقف الموسم كنا نلعب فيها الفرق المحلية، وتقريبًا كنا نلعب 50 مباراة، مما يعني ما يقرب من 2.500 دولار أخرى، وذلك بالإضافة إلى الـ 6.300 دولار التي كنت متوقعًا أن أجنّها. وبالنسبة إلى ولد في سني لم يكن لديه أي التزامات كان مبلغًا جيدًا، ما يقرب من 165 دولارًا في الأسبوع. واو! يا له من مبلغ!

كل الأسباب التي ربما تؤثر على قرار شاب صغير، وأهمها صافي الدخل، كلها كانت ضد القرار الذي اتخذته، ولكنني لم أتردد، التحقت بالجيش لمدة سنتين. الكل اعتقد أنني مجنون وبخاصة والدي، لكنني قلت له: «إذا نجحت في ذلك فإنه سيصبح أفضل ما يمكن أن أفعله في التدريب، إنها ثاني سنة لي بعد التخرج، وسأكون قد دخلت بالفعل مجال التدريب الجامعي».

ثم طرد «جورج هنتر» وكنت مهزورًا حينها، فأنا كنت قد تطوعت بالفعل للجيش ووقعت على الأوراق، وكان لدي موعد محدد لكي أتقدم فيه، ربما كنت أستطيع ألا أكمل ذلك، ولكن لا أدري إذا كان ذلك ممكنًا أم لا. المدرّب «تايلور» كلم المدرّب «هنتر» وأكد له «هنتر» أن ما يخصني ما زال كما هو، مع المدرّب الجديد للجيش، مساعده الأسبق «تيتس لوك» (Tates Locke).

عندما وصلت إلى «وست بوينت» اكتشفت أن الأمور ليست كما كنت أتوقع، ووجدت أن هناك شخصين أو ثلاثة في الجيش أُخبروا الشيء نفسه، ولكن «تيتس»، والذي كان شابًا حينها، ربما أكبر مني ببضع سنواتٍ فقط، كان قد لعب في «أوهايو ويسليان»، بينما كنت أَلعب في «أوهايو ستيت»، ومن ثمَّ فهو يعرف من أي الفرق أتيت وأني كنت مع المدرب «تايلور»، ولذلك سارت الأمور على ما يرام معي. حصلت على الوظيفة بينما تُرك الآخرون في الجيش. كنت شاكرًا دائمًا لكون «تيتس» قد لعب في «أوهايو»، لأنني متأكد أن ذلك قد أثر في تفضيله لي عن الآخرين.

وكانت تلك أفضل خطوة في تاريخ احترافي للتدريب، على الرغم من أن ذلك تطلب الكثير من الصبر. صفة لم أتميز بها كثيرًا. بدأ الأمر بعشرة أسابيع من التدريب على الأساسيات في الصيف الحارق في حصن «ليونارد وود» (Fort Leonard Wood) في ولاية «ميسوري». في وقت كان فيه زملاء الجامعة قد عادوا إلى بيوتهم واستمتعوا بحياتهم. لا أنكر أنني مرت عليَّ بعض الأوقات فكرت فيها في التراجع عن قراري، ولكنني لم أحكم قط على خيارتي بالطريقة التي يحكم بها الناس عند اختيار وظائفهم، لم أنظر إلى الأموال، وقراري من وجهة نظرهم اختيار غبي، أقصى ما كسبته في أول عامين كان 98 دولارًا في الشهر. كانت «وست بوينت» تضم لاعبين ذوي دخل منخفض ومدربين مسجلين مثلي، من أكاديميات رياضية مختلفة في مسكن رياضي. كنت أعيش هناك مع ثلاثة آخرين، أحدهم مدرب لأكروس<sup>(18)</sup> وآخر مدرب كرة قدم والأخير مدرب سلة.

خلال السنتين اللتين قضيتهما مع «تيتس» بصفتي مديرًا فنيًا -وكنت أنا المساعد- فزنا بـ40 مباراة وخسرنا 15. وبانتهاء التزامي مع الجيش الذي استمر لمدة عامين، كان لدي الفرصة للذهاب إلى أماكن كثيرة كمساعد مدرب؛ كان من الممكن أن أذهب إلى «سينسيناتي» (Cincinnati) أو «نافال أكاديمي» (Naval Academy)، وكان «تيتس» أيضًا لديه فرص الانتقال إلى مكان آخر، ولكنني أخبرته بضرورة بقاءه لعام آخر، وأنا أيضًا كنت سأفعل ذلك، كنا سنصبح جيدين جدًا مجددًا في الموسم التالي، مما يعني أنه سيتم ثلاث سنوات متتالية رائعة، وسيوضع هذا في سيرته الذاتية، وبذلك يصبح في موضع يمكنه من الحصول على وظيفة رائعة.

ولكنه فعل ما عدته أنا خطأ فادحًا وغادر لكي يدرّب فريق «ميامي أوف أوهايو» (Miami of Ohio)، ولم يكن ذلك لمنصب المدير الفني ولكن كمساعد أول، مع وعد بأن يصبح المدير الفني بعد ذلك، والذي حصل عليه. وذلك كما اتضح بعد هذا مكنتني من الحصول على منصب المدير الفني، في فريق الجيش. ولكنني على اقتناع تام بأن المدير الرياضي هو الذي اتخذ هذا القرار، الكولونيل «راي مارفي» (Ray Murphy)، فقد عينني في 24 ساعة ودون أي

خبرات كمدير فني. ولقد فعل ذلك لإحساسه بأن ذلك هو الصواب لفريق كرة السلة في الجيش.

وفجأة أصبحت مديرًا فنيًا، في أول شهرين وأنا مدير فني، كنت أنهيت خدمتي التي استمرت عامين، ولكنني ما زلت أربح 98 دولارًا شهريًا بفضل كولونيل «مارفي»، الذي كنت أمازه لأنه كان بخيلًا، ولكنه كان في غاية التدقيق؛ تعاقدت مع فريق الجيش في الحادي عشر من يونيو لعام 1964، وتم تعييني مديرًا فنيًا في أول إبريل عام 1966، وخرجت من الجيش في العاشر من يوليو عام 1966، وبعدها ارتفع المرتب إلى 6.500 دولار ومع سكن خاص لي.

لقد فعلت الصواب تمامًا، إذا لم أتخذ القرار الذي اتخذته فمن يدري إلى أي اتجاه كنت سأذهب، وكيف كانت ستنتهي بي الأمور؟ لقد استغللت الفرصة.

تعلمت كمًا هائلًا عن التدريب في الجامعات في «وست بوينت». ليس من السهل أن تستقدم أي لاعب إلى الأكاديميات العسكرية، بسبب خدمة التجنيد الإلزامية التي تُفرض على كل طالب. وطبيعة الجيش ككل تجعل «وست بوينت» من أصعب الأماكن في ذلك، ولكن صعوبة استقدام اللاعبين هناك ساعدتني في استقدام اللاعبين فيما بعد.

عَمِلَ «تيتس» بجد وكان يؤمن بأهمية الدفاع الصلب، وتظهر أحد مواطني قوة التفكير السلبي في هذا الإدراك وحده، في التدريب يجب عليك أن تفكر بطريقة سلبية، لكي تُعَلِّب التفكير الدفاعي على الهجومي، لأنك بذلك تعترف بالآتي «لا يمكننا الاعتماد على تفوقنا في النقاط، علينا أن نفكر في طريقة لإيقافهم».

نصيحة من رجل يُدعى «بود»

هناك رجل آخر -مثل «آندي أندريس»- وصَّح لي بأهمية الإعداد الجيد في تحقيق الفوز، وهذا يتضمن الدفاع والهجوم وكل المراحل التي تأتي بينهما. نجاح فرق الجيش التي دربها «تيتس»، والذي استمر في سنواتي الست بعدها، كان أكبر دليل يمكن أن أستشهد به على أهمية هذه العقيدة، والتي كانت تعني الكثير لي: «امتلاك الإرادة للفوز لا يكفي للفوز، ما يهم هو امتلاك الإرادة للإعداد للفوز».

هناك قصة وراء تلك الفلسفة. في نهاية حياتي المهنية بعد بداية القرن الحادي والعشرين، كنت قد تركت فريق «إنديانا»، تحدثت حينها في المؤتمر القومي للأندية في واشنطن، وكان يحضره رئيس محكمة العدل العليا «كلارينس توماس» (Clarence Thomas). كنا قد تحدثنا من قبل وأخبرني أنه يحمل في محفظته قصاصات صحف تنسب المقولة إليّ. كان من أشد المؤمنين بهذه الفلسفة وأثنى عليّ بسببها، وأنا قدرت هذا الفعل منه. قلت له: إن أفكارني في هذا الموضوع ترجع إلى محادثة مع مدرب «أوكلاهوما» لكرة



القدم الأمريكية السابق «بود ويلكنسون» (Bud Wilkinson)، لكنني أنا من وضعها في هذه الصياغة.

كان «بود» واحدًا من أعظم مدربي كرة القدم الأمريكية للجامعات، بل من أعظم المدربين في التاريخ. فريقه في «أوكلاهوما» فاز في الفترة من 1953 إلى 1957 بـ(47) مباراة متتالية. فكر في الأمر، في أثناء هذه السلسلة من الانتصارات كان هناك تغيير كبير في اللاعبين، فاللاعبون الذين فازوا بآخر (12) مباراة يختلفون تمامًا عن اللاعبين الذين فازوا بأول (12) مباراة، وهذا -في رأيي- تأثير مدرب عظيم فعلاً. هذا أمر مؤكد، فلا يوجد أي فريق على مدار أكثر من 140 سنة من تاريخ كرة القدم الأمريكية للجامعات فاز حتى بـ(40) مباراة متتالية.

بعد فترة طويلة من تقاعد «بود» من التدريب تعرفت إليه، وتبادلنا الحديث عدة مرات، وفي إحدى المرات أخبرني بشيئين أصبحا من مبادئ الثابتة في منهجي في التدريب.

الأول، عندما يقترب الموسم من الانتصاف كان يجمع مساعديه، ويجعلهم يكتبون كم من الوقت يجب أن يقضوه في التدريبات ظهر ذلك اليوم، وكان دائمًا ما يختار أقل وقت اقترح. أعلى فترة كانت ساعتين ونصف، وأقل فترة كانت ساعة وأربعين دقيقة، وتمرنوا لساعة وأربعين دقيقة كما كان أقل اقتراح.

وهنا تظهر فائدة التفكير السلبي؛ لقد تعب اللاعبون. كان علينا أن نتدرب بجد، ولكن لا يمكننا أن نؤدي بالمستوى نفسه لمدة شهرين أو ثلاثة. ومرة أخرى تظهر كلمة «لا نستطيع»، تظهر كثيرًا ما دامت هي الحل، وما دامت هي الكلمة الصحيحة. وهي الوجه الآخر لتعبير النتائج العكسية، الذي تم رفضه - وقت أطول للتدريب- كان ضرره أكبر من نفعه.

ومنذ ذلك الوقت، قلت فترة التدريب كلما اقتربت نهاية الموسم. لم يكن ذلك سهلًا، لأن الأسابيع الأخيرة في الموسم، هي الوقت الذي يكون فيه الكثير من الأمور على المحك، ويكون متبقيًا مباراة أو مباراتان، وهما اللذان يحددان الفائز بالبطولة، ويكون تقليل التدريب عكس ما تمليه عليك غريزتك من أن تعمل بجد أكثر. ولكنه أمر ضروري للغاية، فاللاعب المجهد لا يستطيع التفكير أو الأداء، كما يفعل وهو مرتاح. ونقتبس من العظيم «فينس لامباردي» في هذا السياق: «الإجهاد يحولنا جميعًا إلى جنائز».

كنتيجة لذلك الحديث مع «بود»، كنت أحدد مدة التدريب ساعة وعشرين دقيقة، بعد إجازة الكريسماس، بينما الفرق الأخرى التي أعرفها كانت تتدرب ثلاث ساعات أو ثلاث ساعات ونصف، بل وتصل إلى أربع ساعات. وأنا أعتقد أن هذا الاختيار البسيط جعلنا نفوز بالمباريات المهمة في نهاية الموسم، لأنه

في آخر عشر دقائق كان اللاعبون لا يشعرون بالتعب مثل الفريق الآخر. نحن لم نرهق لاعبيننا إلى الدرجة التي تجعلهم غير قادرين على أن يلعبوا 40 دقيقة في كرة السلة، بالمعدل الذي تتطلبه المباراة.

واستفادوا من ذلك ذهنيًا أيضًا، فالعديد من القرارات الصحيحة، لا يستطيع أن يتخذها عقل منهك، وذلك هو الحال في كل مجالات الحياة.

الثاني، التفكير السلبي المتضمن في: «لا يمكننا التدريب لفترات طويلة في هذا الوقت من الموسم»، لم يجعلنا نفوز بأربع وسبعين مباراة متتالية، كما حدث مع «بود»، ولكن فريق «إنديانا» في السبعينيات فاز بأربع وثلاثين مباراة متتالية في موسم، وثلاث وثلاثين في موسم آخر، وكانوا أكبر عدد من الفوز المتتالي في مسابقات البيج تن التي تتميز بصعوبة المنافسة.

#### مفتاح العثرات

الأمر الآخر الذي أخبرني به «بود» في ذلك اليوم، هو أهمية الإعداد للمباراة، كيف أن أهم شيء يمكن أن يقوم به المدرب هو إعداد اللاعبين جيدًا للمباراة. كان هذا سلاحًا مهمًا جدًا عندما يكون الفريق الآخر أكثر موهبة. كثير من يطلق عليه العالم «عثرات» تظهر عندما يهزم فريق أقل، ولكنه أعد نفسه جيدًا، حتى إن فريقًا أكثر منه موهبة لم يكن على درجة الاستعداد نفسها.

المجهود الذي تبذله للإعداد يعطيك الإرادة للفوز. إذا قمت بالإعداد جيدًا سيكون لديك حافز أكثر لكي تحصل على نتيجة مرضية للوقت الذي قضيته في العمل، والعرق الذي بذلته والتركيز.

أسرد القصة التي تحكي عن الرياضي الجيد، الذي تخرج لتوه في الجامعة، ولديه عقل كثير التساؤل. وقبل قبوله لأحد العروض الكثيرة التي قدمت إليه للعمل، يقرر أن يقوم بجولة حول العالم، لكي يرى الأمور بصورة أفضل: «في جنوب إفريقيا عمل مرشدًا في حملة استكشافية في البرية، وكان متحمسًا لذلك، فهو سيرى جزءًا من العالم ويرى عالم الحيوان لأول مرة في حياته.

في أول يوم، ولأنه أصغر عضو في المجموعة، كان عليه أن يكون في المؤخرة وأن يحمل حقيبة وزنها 20 كيلو. كافح وسار في البرية ولكنه تأخر قليلًا عن باقي المجموعة. دار حول نفسه ونظر لأعلى ورأى أمامه مباشرة أسدًا في وضع الاستعداد لكي ينقض عليه. قفز الأسد! لكن أثمرت مهارات الولد الرياضية واستطاع أن ينحني في الوقت المناسب ومر الأسد من فوقه واستطاع الهرب منه.

انطلق الأسد بعيدًا واستجمع الشاب -الذي فقد أعصابه- قواه واستطاع اللحاق بالمجموعة، وفي تلك الليلة تسلل الشاب وحده ودخل إلى الغابة مرة أخرى، وهذه المرة أخذ معه البندقية حتى يكون أتم استعدادًا إذا واجه الأسد مرة أخرى. وبعيدًا عن موقع المعسكر تدرّب على ما سيفعله بالبندقية،

وإحساسه المستجد بالتأهب والاستعداد. صوب بندقيته نحو شجيرة، ثم نحو فرع شجرة، ثم اختار هدفًا وصوب نحوه، محاكيًا هجومًا ومعدًا نفسه كي يصبح مرشدًا أفضل، كان قد بدأ يشعر بالراحة في أثناء استعداده المكثف عندما دار حول نفسه و... رأى عاليًا أمامه مباشرة الأسد نفسه؛ كان يمارس قفزات أقصر».

المغزى: إرادتك للفوز واستعدادك له، لا يعينان أن الخصم لا يُعد نفسه أيضًا، وإذا كان هو يفعل ذلك وأنت لا، فالأمور في صالحه.

#### الإعداد هو التعليم

كل ما حدث مع هؤلاء اللاعبين الرائعين الذين دربتهم في فريق الجيش، أكد هذه الأولوية في ذهني، الإعداد ثم الإعداد، ثم الإعداد. في هذا المكان وفي أي مكان آخر دربت فيه علمت أن تعليم اللاعبين كيفية الفوز، كان جزءًا مهمًا جدًا من وظيفتي، ومن الواضح أنه أهم شيء في تطور من كان يتم إعداده ليصبح ضابطًا. مرت أربعون عامًا منذ أيامي في فريق الجيش، قال لي «هاورد جارفينكل» (Howard Garfinkel)

-متخصص في كرة السلة ومؤسس معسكر الخمس نجوم<sup>(19)</sup> ورجل أحترمه كثيرًا:- «إن الفترة التي قضيتها في «وست بوينت» أفضل وظيفة تدريبية تمت في التاريخ، بسبب ارتفاع مستوى الفرق التي لعبنا ضدها وهزمتها مرارًا». كان هذا أفضل إطراء يمكن أن أتلقاه، لكن أيضًا كان يعني قابلية لاعبي «وست بوينت» العالية للتعلم، الذين تشربوا تمامًا بقوة التفكير السلبي التي كانت قاعدة لكل ما تعلموه مني. اقتنع لاعبونا تمامًا أنه لا بد أن يكون من الصعب التسجيل فيهم، والذي جعل من غير الممتع اللعب ضدنا، وأصعب كثيرًا أن نُهزم. وكلماتنا الماثورة هناك والتي ظلت معي دائمًا:

الفوز عن طريق الموهبة، ليس هو بالضرورة الطريقة التي نعالج بها الأمور. هناك أشياء تستطيع القيام بها وأشياء لا تستطيع. التخلص من الأخطاء أهم من إرادة الفوز. لا تجعل أبدًا حالة المنافس تحدد الطريقة التي تلعب بها.

أن تكون في مستوى جيد لأي فترة من الوقت، هو استنزاف مستمر لأي قائد. يجب عليك أن تبقي فريقك في مستوى عالٍ بصورة دائمة. لا تضعف. لا تنحرف عن الطريق.

التفكير السلبي هو طريقة التفكير التي ساعدتني كثيرًا في بداية حياتي المهنية، وكانت أحكم بكثير في حياتي المهنية بعد ذلك أيضًا. أول 16 عامًا لي في جامعة «إنديانا» كانوا تحت قيادة رئيس واحد هو «جون ريان» (John Ryan). وباقي سنوات الـ 29 التي قضيتها هناك زاد إحساسي مع مرور الوقت أنني والإدارة لسنا على وفاق وأن طريقة عملنا مختلفة.

كنا لا نزال نفوز بالعديد من المباريات ولا نزال نجلب الكثير من اللاعبين

الرائعين، كنت لا أزال قادرًا على أن أنفع الجامعة بطرق تعني لي الكثير؛ مساعدة اللاعبين على التخرج أو جلب تمويل لمكتبة الجامعة، تفكيري الإيجابي بشأن ما قدمته وبشأن ما سأستمر في تقديمه أقنعني أن الأمور ستسير كما أريد.

التفكير السلبي كان سيزيل الغشاوة من على عيني ويفتحها على ما يحاول أن يخبرني به الأصدقاء والمستشارون الجيدون أمثال «بيت نوبل»، ومذيع البرامج الرياضية «كارت جودي» (Curt Gowdy)، وحتى المدرب المنافس «أل ماكجيور» (Al McGuire). كنت بحاجة إلى أن أقول لنفسي إنني لا أحب الإدارة الحالية ولا أستطيع ولن أتمكن من التعامل معهم، الأمور لن تتحسن. في الواقع الأمور كانت حتمًا ستزداد سوءًا. التفكير بإيجابية بشأن مستقبلك، التفكير الإيجابي الذي لا أساس له ودون التفكير في التغيرات التي قد تحدث، يمكن أن يصبح خطأ جسيمًا.

بعد أربع سنوات من عملي في «تيكساس تيك» (Texas Tech) حدثت أشياء مشابهة، كنا قد حققنا بعض النجاح، مرة أخرى بفضل اللاعبين الرائعين والتأييد المتميز من الإدارة. ومع الإحساس الإيجابي بشأن ما كنا متجهين نحو تحقيقه رفضت عرض مدرب في جامعة «تينيسي» (Tennessee). وكان ذلك ثاني أكبر خطأ ارتكبه. كان عليّ أن أفكر في الأمر، أفكر في الفارق الهائل بين المكانين بمعايير كرة السلة. «تينيسي» و «تيكساس تيك» من ناحية، ومدينتنا «لوبوك» (Lubbock) و «نوكسفيل» (Knoxville) من ناحية أخرى. كنت مقيدًا بما اعتقدت أنني مدين به لفريق «تيكساس»، ولكنني في الحقيقة كنت قد سددت ما هو أكثر من هذا الدين لفريق «تيكساس تيك».

«لوبوك» مكان من الصعب استقدام لاعبين إليه، لأن كرة السلة هناك ليست ذات شعبية كبيرة. أتحدث كثيرًا عن الأقوال المأثورة، أحدها «العشب دائمًا أكثر نضرة في الناحية الأخرى من السور»، لا تقفز للحكم بعد، المغزى هو ألا نكون متغافلين عن حقيقة أن العشب في ناحيتنا أقل كثافة. لا تتغافل عن السلبات. لا تسمح أبدًا للإيجابيات أن تلغي قدرتك على تحديد سلبات الموقف. هذه السلبات سيتضح أنها أكثر أهمية مما قد يبدو «صحيحًا». فانت قد تخذع نفسك بشأن ما هو صحيح.

كنت جيدًا في الطريقة التي غادرت بها «وست بوينت». كان لدي الفرصة للمغادرة كل سنة في أثناء سنواتي الستة هناك، ولكن هناك أمورًا كثيرة كانت تحكم وجودي هناك، أحد هذه الأمور هو تقديري للفرصة التي أعطوني إياها عندما لم يكن عندي أي تجارب على الإطلاق كمدير فني، كما أنني أحببت التدريب هناك، استمتعت بتحدي العمل مع اللاعبين الرائعين الذين كانوا في الأكاديمية، كنت أعلم أنه في نهاية الأمر عليّ أن أغادر، ولكنني انتظرت حتى تكون الظروف مواتية، وأيضًا انتظرت أن يكون هناك مكان مناسب أغادر إليه،

وكان ذلك المكان هو «إنديانا». لا شك أن «إنديانا» كان مكانًا رائعًا لي، مكانًا مناسبًا تمامًا لفترة طويلة جدًا.

«لوبوك» (Lubbock) كان لديها مزايا أكثر بالنسبة لي، وبخاصة الناس الذين تعاملت معهم هناك. أحد أفضل، بل وربما يكون أعظم لاعب كرة في تاريخ الجامعات، وهو «إي جي هولب» (E. J. Holub) لاعب في «لوبوك» اختير من ضمن الفريق الأول لأمريكا، وظهر في قاعة مشاهير كرة السلة للجامعات، ولقد فعل ما لم يستطع أحد أن يقوم بمثله في مسابقة «سوبر باول»، وكان يلعب في مركز الظهير لفريق «كانساس سيتي» في مسابقة الـ «سوبر باول»، ولعب أيضًا في مركز خط الوسط في الفريق الأساسي والذي هزم «مينوسوتا» (Minnesota) في الـ «سوبر باول» الرابع.

كان «إي جي» معلمي للغة ولاية تيكساس، ولقد تعلمت منه كلمة كانت ستوفر عليّ الكثير من المقاطع لو كنت سمعتها قبل ذلك، وهي كلمة «وغد». في أول مقابلة لنا كنا نمر عبر الحرم الجامعي، أشار ناحية أحد الشباب وقال لي: «احترس منه؛ إنه وغد سيئ»، وبعدها بفترة ليست طويلة عرفني بشاب ثم قال لي بعد ذلك: «وبالنسبة إلى هذا فهو وغد جيد»، فقلت له: «انتظر، كيف يمكن أن يوجد وغد سيئ ووغد جيد؟! وكل ما فعله هو أن ضحك، كان صديقًا جيدًا كما كان معلمي للغات في فترة وجودي في «لوبوك».

لكن كل الناس الجيدين الذين قابلتهم وأحببتهم في «لوبوك»، كانوا على عكس الذين عرفتهم تمامًا في «بلومينجتون» في حبههم وتقديرهم لكرة السلة. أحد الأمثلة التي أكدت لي ذلك بوضوح تام، ما حدث في أثناء الفترة التي كنت فيها محط الأنظار، لأننا كنا على وشك الفوز بالمباراة، والتي كانت رقميًا ستجعلني في المستوى الأول، في سجلات المدربين الذين فازوا بأكثر عدد من المباريات.

عدم اهتمام «لوبوك» بكرة السلة لم يكن واضحًا في أثناء فترة التوقف للاحتفال بالكريسماس في عام 2006، ولم نكن بدأنا موسم مسابقات الاتحاد بعد، وكانت الفرق الكبيرة في فترة استرخاء، ومن ثمّ فإن التركيز على أخبار كرة السلة لم يكن له علاقة بآماكن الانتخابات أو الطريق إلى «نصف النهائي». والحقيقة أنني بعد 40 عامًا قضيتها مع لاعبين عظماء وفرق كبيرة، كنت قريبًا من تحقيق عدد انتصارات «دين سميث» (Dean Smith) نفسها، والذي وصل إلى 879، في المدة نفسها بلاعبين وفرق رائعة أيضًا مع «نورث كارولينا» (North Carolina).

لعبنا ضد فريق «بكنيل» (Bucknell) في ملعبنا، وهو فريق جيد وكانت وسائل الإعلام تصفه بأنه من كبار الفرق متوسطة المستوى، ولقد كانوا، فهم فازوا على «كانساس» (Kansas) و «أركانساس» (Arkansas) على التوالي في مسابقة الـ (NCAA). وأكدت لهم شبكة (ESPN) إذاعة المباراة تلفزيونيًا، ولم

يكن هناك أحد ليلاعبهم. لاعبناهم أمام جمع غفير من المشجعين، وفزنا عليهم، ولعبنا بطريقة جيدة؛ الكل كان متحمسًا، الحماس الذي أصاب الجماهير لأن هذا الأمر -الفوز عليهم- قد حدث وليس بسبب كرة السلة.

وهذا الفوز جعلني أعادل الرقم القياسي، ولعبنا فريق جامعة «نيفيديا» بعدها، وكانت لدينا الفرصة للتغلب على هذا الرقم وتحقيق رقم قياسي جديد، لكن الذي حدث هو خسارتنا للمباراة التي بعدها. لم نلعب جيدًا، ولكن مرة أخرى كان المكان مكتظًا والجماهير تقف على قدميها وتم بيع التذاكر. وبعدها بيومين وفي اليوم الوطني لمدينة نيويورك وفي التلفزيون الوطني مع «ديك فيتال»، ومع إثارة كبيرة لعبنا ضد «نيو ميكسيكو»، ومرة أخرى كان قد بيعت التذاكر كلها على الرغم من عدم وجود طلاب في الحرم الجامعي، وفزنا وأصبح الجميع في فرحة عارمة. كان فريقني سعيدًا. أعتقد أنهم استمتعوا بأنهم جزء من كل الذي حدث وأحسوا -وكانوا مصيبين في ذلك- أنهم لعبوا دورًا كبيرًا في تحقيق هذا الرقم القياسي. كان هناك حماس رائع واحتفالات كبيرة وتلقيت من المديح والثناء الشخصي ما لم أكن أتخيله.

ولكن حتى في أثناء هذه الاحتفالات، لم أستطع منع نفسي من التفكير أن الأمر لم يكن خاصًا بكرة السلة نفسها، ولكن الحدث هو الذي تسبب في ذلك. وعلمت في ذلك اليوم ما الذي أحسست به، يجب عليّ الرحيل لكي أجد مكانًا أكثر ملاءمة لي، لقد كان هذا ضروريًا.

لا تسئ فهمي، فقد أحببت الناس في «لوبوك»، أحببت ما قدمته لي في مجالات ناسبتني تمامًا مثل الصيد وصيد الأسماك ولعب الجولف، تمامًا كما أحببت الناس في «بلومينجتون»، ومارست صيد الأسماك والصيد ولعبت الجولف مع الرفقاء وذهبنا إلى أماكن عديدة معًا.

يمكن أن تغمرك الأفكار العاطفية؛ الناس كانوا لطفاء هنا وكانوا شديدي العطف عليّ، ولكن عندما يتعلق الأمر بقرار مصيري فمن الأفضل أن يعتمد القرار على ما هو أفضل لك، ولقدراتك على أداء وظيفتك، وألا تؤثر عليك أشياء ليس لها علاقة بمهنتك. الشعور بالارتياح له دور في اتخاذ القرار، وهذا دائمًا ما يكون خطيرًا، يجب عليك أن تقرر ما هو الأفضل لك وما هو «المناسب».

خلاصة القول من «نايت»

«أعلم أن الوقت قد تأخر، ولكن لا يعجبني مظهر هذا المكان. يمكننا أن نأكل أي شيء في المدينة التالية. إذا كنت تحب الطعام المعذب الموجود في محطات البنزين والثلاجات. الطريق لا يبدو متجمدًا. عندما يحدث انهيار ثلجي يكون وقت معرفة ذلك قد فات. البندقية ليست محشوة. كم تستغرق من الوقت لكي تتأكد؟».

\*\*\*

لعبة تُلعب عن طريق رمي الكرة وحملها والإمساك بها عن طريق مضرب على شكل حرف L.  
معسكر لإعداد لاعبي كرة السلة.



### طرق سلبية للوصول إلى مكاسب كبيرة

عندما انتقلت من «وست بوينت» إلى «إنديانا»، بدت لي من الخارج أن لديها لاعبين وفرقًا متميزة لفترة طويلة، كما يتابع كثير من الناس كرة السلة بكثافة في جميع أنحاء الولاية، وقد خرج الكثير من اللاعبين العظماء من هذه الولاية وبدأ الأمر أن «إنديانا» ستصبح مركزًا تدريبيًا جيدًا لي.

وقد كنت مرتبطًا بقوة بفكرة أن الدفاع هو سبب الفوز، ولم يكن الدفاع من الأساليب التي تشتهر بها الفرق هناك.

علمت أن ما أطلبه ليس مجرد أولوية جديدة تمامًا بالنسبة إلى اللاعبين. كذلك الأمر بالنسبة إلى الجماهير. التأكيد الذي أردت أن أضعه على الدفاع، واختيار توقيت التصويب، كان مختلفًا تمامًا عن فكرتهم ورؤيتهم لكرة السلة في «إنديانا». وكان ذلك لعقود وليس لبضع سنوات.

وفكرت في الأمر؛ ما الذي أقحمت نفسي فيه؟ هل يمكن أن أفوز في هذا الموقف؟ وقلت لنفسي: أنت تلعب كرة السلة بطريقة، وهم معتادون على رؤيتها تُلعب بطريقة مختلفة، وهم يحبون تلك الطريقة.

كان الشك يملؤني عن مدى احتمال قبولهم الطريقة التي كنت سأجعلهم يلعبون بها، وكما سمعت بعد ذلك أن رجلًا من «بلومينجتون»، والذي أصبح من أصدقائي المقربين، ولا أدري إذا كان كلامه صحيحًا أم لا، قال: «لا أدري ما حال المباريات التي تنتهي بـ 50 و 51 نقطة هنا». كان معتادًا في الخمسينيات أن فرق الجيش في الصدارة في الدفاع. مثل هذه النقاط تُحرز في منتصف المباراة هنا في «إنديانا»، وهذا كان المعدل هناك، ولم يحدث الأمر إلا ثماني مرات، خلال العقد قبل وصولي، أن تنتهي مباراة في «إنديانا» ويتم فيها إحراز مائة نقطة من كلا الفريقين.

ولكنني كنت على يقين أنه يجب عليّ القيام بما أرى أنه الأفضل لكرة السلة التي أريدها. المدرب الذي خلفته وهو «لو واتسون» (Lou Watson) كان يلعب ويدرب بطريقة الهجمات المرتدة السريعة، وعلى الرغم من ذلك لم يعاملني أحد ولم يرحب بي أحد، أفضل مما فعل هو. وفي أثناء اجتماعنا أكثر من مرة لتناول الغداء أو العشاء، قدمني للناس كـ «الرجل الذي غير أسلوب «إنديانا» في كرة السلة» ولقد أعجبنى ذلك.

لم أعلم إذا كان ما أقوم به سيقبله الجمهور، ولكنني فكرت في ذلك الوقت، وكنت في مثل هذه الأوقات أفكر بأن: ما الذي يعرفونه عن هذا الأمر؟ أعتقد أنني أعرف أكثر منهم ما الذي أحججه لكي أفوز. يجب عليّ أن أصمم على ما

أرى أنه يحقق الفوز.

أول اختبار حقيقي لي كمدرّب لـ «إنديانا» جاء في المباراة الرابعة في «لويفي»، وكانت المباراة ضد فريق «أدولف» و «كنتاكي»، وكانت تلك أول مباراة لي ضد هذا الفريق. وكمواطن من ولاية «أوهايو» والذي جاء مباشرة بعد التدريب في «وست بوينت»، لم أكن على يقين من معرفتي إلى أي مدى كره الجمهور في الولايتين «إنديانا» و «كنتاكي» بعضهم، بسبب تنافسهم على التفوق في كرة السلة.

ليس لدي علم عن أي جامعتين في ولايتين متجاورتين، كانت المنافسة الرياضية بينهما بالسرعة نفسها التي كانت تبدأ بها في هاتين الولايتين. كانت تبدأ حتى قبل وصول رياضيهما إلى الجامعة. المباريات بين فريقني نجوم «إنديانا» ونجوم «كنتاكي» عادة ما تكون لا مثيل لها في أمريكا. وذلك بفترة طويلة قبل مباراة قمة «دابردان» (Dapper Dan) في مدينة «بيتسبرج» أو وجود «ماكدولاند» في أي مكان -مسابقة النجوم هذه بدأت عام 1940- وبعد أكثر من سبعين عامًا لا تزال موجودة.

قبل أن يلعب أي من: «رالف بيرد»، و «أوا جونز»، و «كليد لوفيلت»، و «فرانك رامسي»، و «كليف هاجان»، و «أوسكار رويبرتسون»، و «كوتان ناش»، و «تيري ديشنجر»، وغيرهم...<sup>(20)</sup> أي مباراة مع جامعاتهم لعبوا جميعهم في هذه المسابقة.

عندما وصلت إلى «بلومينجتون» لم يكن هناك تاريخ طويل من المنافسات المتكافئة في كرة السلة. من عامي 1944 - 1945 إلى عامي 1964 - 1965 لم يواجهوا بعضهم قط. أعادوا افتتاح المسابقة قبل وصولي هناك، وبدأ اللعب سنويًا ولكن لم يفز نادي «إنديانا» بالبطولة منذ 1943 وجماهيره كانت متعطشة للبطولة. مباراة عام 1971 - 1972 كانت في «لويفي» وليس في «ليكسنجتون» (Lexington) لأن «كنتاكي» لعبوا المباريات التي علي أرضهم في البطولة، وفي أكبر ملعب متاح لهم وهو «فريدوم هول» مباشرة أمام «نهر أوهايو»، من ذلك الجزء المحب للون الأحمر والكاره للون الأزرق -الذي يرتديه فريق «إنديانا»- وكانت تلك المباراة من أكثر المباريات حماسًا في تنافساتهما.

افتتحت أول عام لي بثلاثة انتصارات جيدة؛ على فريق «بول ستيت» (Ball State)، ثم فريق «كانساس» (Kansas)، وأخيرًا «ميامي أوف أوهايو» (Miami of Ohio)، وكل ذلك في ستة أيام. وكانت هذه أول ثلاث مباريات تُلعب في ملعب «أسيمبلي هول» (Assembly Hall) الجديد تمامًا في ذلك الوقت، وشعرت أنها بداية مثالية لبرنامجنا، ولكن لهؤلاء المشجعين من «إنديانا»، وبخاصة المشجعون من جنوب «إنديانا»، فهذه الجامعات لم تكن «كنتاكي» والمدربون الآخرون لم يكونوا «أدولف راب». وها نحن ذاهبون إلى «لويفي»

للمواجهة، ليس فقط لمنافس في ولاية تُكرِّ لنا الكراهية، ولكن أيضًا أشهر فريق يمثل عشق كرة السلة التي يحبها أهل «إنديانا».

ركبت مع فريقي في الطريق السريع 65 عبر جسر ولاية «أوهايو»، ولم أكن أعلم إذا كان أفضل لاعبيننا «ستيف داوينج» سيتمكن من اللعب معنا أم لا. كان «ستيف» قد أصيب في ركبته في أثناء مباراة ميامي الأسبوع الماضي، ولم يسمح له بالتدريب الكامل منذ ذلك الوقت.

كل ما فعله «ستيف» هو الإجابة في المباراة كما لم أر لاعبًا من قبل. لعب الخمسين دقيقة كاملة في مباراة كان فيها وقتان إضافيان وسجل 47 نقطة وقطع الكرة 25 مرة وفزنا 90 إلى 89.

أحيانًا النتائج الإيجابية يكون سببها مواقف سلبية. فقط بقوة الإرادة، وهذا هو ما فعله «ستيف» في تلك الليلة، فقد كان قوياً ذهنياً بصورة كافية، لكي يتمكن من التغلب على حالة حَظيرة، وهي إصابة ركبته.

بعد هذه المباراة لم أسمع أي ذكر للمباريات التي تنتهي 50-51 مرة أخرى. ربما كنت أسمع أحد مشجعي الفريق القدامى نادي الصبر يقول: «صوب الكرة»، عندما ينصاع اللاعبون لأوامري، ويمررون الكرة أربع مرات في كل استحواذ لنا على الكرة. ولكن لم أسمع حتى الكثير من هذه التعليقات، وأسعدني الأمر فعلاً أن النجاح ساعد في إحداث التحول. من الحين للآخر كنت أسمع تعليقات من الأماكن التي يوجد فيها جماهيرنا، تقول: «بالله عليكم أيها اللاعبون دافعوا»، أو: «اللجنة. انتظر لتحصل على رمية جيدة».

سأكون بالطبع مديناً لـ «ستيف»، ولأول فريق لـ «إنديانا»، ولكن سأكون مديناً أكثر للمدير الرياضي «بيل أورويج» (Bill Orwig) ورئيس النادي «جون ريان»، اللذين عيناني في هذا المنصب، فقد اتخذوا قراراً مثييراً للجدل، فقد أحضراني لهذا المكان وكان عمري 30 عامًا فقط. كنت مديراً فنياً لمدة 6 سنوات، وكان لدي سجل جيد، ولكن دون الوصول لأي من الفرق التي دربتها إلى البطولة الوحيدة التي يهتم بها الناس في «إنديانا» وولايات الوسط الغربي، وهي بطولة الـ(NCAA). ولم أرد حتى أن أحاول تفسير لماذا عندما كنت أدرّب فرق الجيش رفضنا فعلاً دعوة للمشاركة في بطولة الـ(NCAA) وفضلنا المشاركة في بطولة أقل وهي بطولة الـ(NIT).

لم تعتد جامعة «إنديانا» ولا مشجعوها طوال تقريباً 50 عامًا أي شخص من خارج «إنديانا»، كمدير فني لفريق كرة السلة. وأنا من ولاية «أوهايو» وبرنامجي التدريبي مكروه من سكان «إنديانا»، منذ أن كنت أمارس اللعبة، ولكن «بيل أورويج» ودكتور «ريان» اعتقدا ببساطة أنني كنت الرجل المناسب للوظيفة. ومرات كثيرة لم يكن ذلك الأمر هو العامل الأساسي في قرار مثل ذلك. أتذكر أنني قلت ذات مرة لـ «أورويج» وأنا متجه إلى مكتب دكتور

«ريان»: «هذا أمر شائق، رجل من ولاية «ميتشجان» -بيل أوروچ كان رياضياً بارزاً هناك- يعين رجلاً من ولاية أوهايو لكي يدرّب في ولاية إنديانا». ولقد غضب الكثير منهم ليس بسبب ذلك فقط، ولكن لأنني كنت إلى حد كبير غير معروف، وكان هناك أسماء أكبر، بل وأكبر بكثير معروضة عليهم قبل اختيارهم لي.

#### التفكير السلبي من أجل البطولة

عندما أتذكر كم مرة طبقت فيها فعلاً قوة التفكير السلبي في خطة المباراة، أجد أن أفضل مثال يمكن أن أقدمه هو تلك الليلة في «فيلادلفيا» في عام 1976، في العام الخامس لي في «إنديانا»، عندما هزمنا «ميتشجان» وفزنا بالبطولة الوطنية، ووصلنا إلى مباراة البطولة -المباراة النهائية- وبخلاف منافسينا من الفرق الأخرى في تاريخ مسابقة الـ (NCAA) كنا قد هزمنا منافسينا في النهائيات مرتين خلال الموسم، وهذا أمر لم يحدث من قبل، لأنها كانت أول مرة يكون هناك فريقان من الاتحاد نفسه في مباراة البطولة.

إحدى المرات فزنا فيها على «ميتشجان»، تلك المباراة في «بلومينجتون»، كنا محظوظين في هذه المباراة. «كوين بكنر» (Quinn Buckner) الذي لم يصوب جيداً وكان قد أحرز أول نقطتين له في هذه المباراة، في آخر دقيقة ليجعلنا متفوقين بنقطتين. ثم أهدر الفريق المنافس رمية حرة، بعدها استحوذ «جيمي كروز» (Jimmy Crows) على الكرة من تمريرة خاطئة من المنافس، ثم صوبها بسرعة نحو سلة المنافس. وأحرز «كينت بينسون» (Kent Benson) مع صفارة النهاية. لعبنا أفضل في الوقت الإضافي وفزنا 72 - 67 ولا يوجد كلمة تصف ما حدث سوى أننا كنا محظوظين.

ثم ساعتهما كنا نلاعب الفريق نفسه في البطولة الوطنية، وبدأت الاستعدادات للمباراة بطريقة سلبية للغاية، وأول ما فعلته هو مراجعة شريط المباراة مع اللاعبين وشاهدناه مرات عديدة، متحدّثاً عن مدى السوء الذي لعبنا به دفاعياً، دائماً ما كان ذلك هو معياري الذي أحكم به، ولكننا أيضاً لم نلعب هجومياً بصورة جيدة كما يجب. وتصويباتنا كانت سيئة جداً. «سكوت ماي» أهدر 19 تصويبة. «توم أبرنثي» و «بكنر وبوبي» و «يلكرسون» مجتمعون كانت نسبة إحرازهم 2 إلى 22، وكان عندنا 21 استعادة للكرة. صوبنا 370 مرة ذلك اليوم بالمقارنة بـ (517) متوسط النسبة طوال الموسم، وتصل إلى 523 إذا استبعدنا هذه المباراة من الإحصائيات. دفاع «ميتشجان» كان للحق جيداً، ولكن كان علينا أن نوّدي بطريقة أفضل مما فعلناه في ذلك اليوم.

يمكن للمدرب أن يُجن وهو يحاول معرفة ما الخطأ الذي حدث في هذه المباراة، لقد هزمنا «ميتشجان» في «آن أربور» (Ann Arbor) سابقاً 80 مقابل 74، ولكن في تلك المباراة كنا متفوقين طوال المباراة ووصلنا لـ 16 مقابل 2

ولم يلحقوا بنا طوال المباراة، والآن في المباراة الثانية بعدها بشهر في «بلومينجتون»، ولم نكن قد خسرنا من أي فريق، وكنا في ملعبنا وجمهورنا يشجعنا جيدًا، ربما يشعر بعض المدربين بالقلق من ذلك، وشعر اللاعبون أن كل ما عليهم فعله هو الوجود في الملعب، وسيفوزون مرة أخرى، لكن الأمور لا تسير أبدًا بهذه الطريقة، وفعلاً لم تسر الأمور كذلك، وكان يومًا طويلًا وشاقًا.

والآن نلعب المباراة الثالثة؛ مباراة نهائي البطولة الوطنية. وكان عليّ أن أخرج بنتائج إيجابية من هذا الموقف، ولكي أفعل ذلك استخدمت طريقة سلبية أساسها أنني افترضت أنه بالنسبة إلى فريق «ميتشجان»، فهم يظنون أن لديهم فرصة للفوز علينا، وذلك بالنظر إلى آخر مباراة بيننا.

الطريقة كانت: «لا يمكننا أن نلعب كما لعبنا في تلك المباراة، كل لاعب منكم يجب أن يبذل قصارى جهده إذا أردنا الفوز، فهم ليسوا أقل منا». وصلوا للنهائيات بسحقهم لفريق «روتجرس» (Rutgers) الذي كان لم يُهزم قبلها، وكان في التصنيف الرابع، وكانوا قد فازوا على فريقين جديدين في البطولة قبل ذلك، وهما فريق «نوتردام» (Notre Dame) -معهم «أدريان دانتلي» والذي اختير في فريق «أل أميركان» والمصنف سابع- «وميسوري» (Missouri) -الفائز ببطولة الـ «بيج إيت» ومصنف عاشر- وتأكدت أنهم مدركون لكل ذلك، «إنه فريق يلعب بطريقة جيدة، هم بالتأكيد يظنون أنهم سيتغلبون علينا».

وبعد دقيقتين من بدء المباراة فقدنا المدافع «بوبي ويلكرسون»، وهو المدافع الرئيسي الذي جعل فريقنا رائعًا. صدم اللاعب رأسه بشدة في أرضية الملعب، وفقد وعيه وتم أخذه إلى المستشفى مباشرة، وكان قد أصيب بارتجاج في المخ.

لم نلعب جيدًا دونه وكنا متأخرين 35 مقابل 29 بعد منتصف المباراة، وفي الاستراحة لم أتحدث عن «بوبي» إطلاقًا على الرغم من كون ذلك شيئًا سلبيًا جدًّا، فهو لم يكن مجرد لاعب رائع، ولكنه كان صديقًا مقربًا لهم جميعًا وبخاصة لـ «ماي» و «بكنر».

ولكن الوقت لم يكن مناسبًا للشعور بالأسى تجاه «بوبي»، أو حتى تجاه أنفسنا. كان ذلك هو الوقت الذي يجب أن نقول فيه: «عليكم أيها اللاعبون أن تفوزوا بالمباراة، وإذا لم نلعب بالطريقة التي نستطيع اللعب بها فسنهزم». ولكي نحول ذلك الأمر إلى شيء إيجابي، كان علينا أن نقوم بمجهود كبير، وليس فقط على «جيمي ويسمان» و «جيمي كروز» أن يقوموا بدور «بوبي ويلكرسون»، ولكن على الجميع أن يبذلوا مجهودًا أكبر. ونحن لم نفعل ذلك

في نصف المباراة الأول، ولذلك فنحن متأخرون. لا تحتاج المباراة أن تكون مباراة بطولة لكي أستخدم هذا المنهج في التعامل مع هذا الموقف متسائلًا: «إذا كنا سنصبح على ما يرام»، بل أولاً «كيف بالله عليكم تلعبون بهذه الطريقة السيئة»؟ وثانيًا «كيف يمكن أن نصح ذلك»؟

بمجرد دخولي سألت اللاعبين سؤالًا: «هل نلعب بالجودة التي نستطيعها؟ على كل منكم أن يسأل نفسه هذا السؤال، ثم هل يلعب كل واحد منا بالجودة نفسها التي نستطيعها؟ ما الذي نفعله هنا؟ نحن لسنا جادين فيما نفعله. قطع الكرات وحجب الرؤية عن الخصم ليس بالجدية الكافية. الأمر يكمن في تنفيذ ما تدربنا عليه. إذا لم نستطع تحسين أدائنا في الهجوم سوف... لا يمكننا أن نسمح لفريق «ميتشجان» بالتفوق علينا في بداية الشوط الثاني لأن الأمر حينها سيكون أصعب في أن نلحق بهم».

عندما أسترجع ما حدث، فإن كل ما قلته في الاستراحة بين الشوطين كان جملاً تبدأ بـ «إذا...» أو «لا تستطيع» أو «لا تفعل...». لم أبدأ كلامي قائلاً: «أيها اللاعبون، نحن نؤدي بطريقة جيدة». لأننا لم نكن نفعل ذلك، ولم أقل: «ستصبح الأمور على ما يرام»، لأننا لم نكن سنصبح على ما يرام إلا إذا قمنا بتغيير بعض الأوضاع في الفريق، وإذا لم نقم بهذه التغييرات بصورة صارمة وبسرعة، سنجد أنفسنا في موقف نعجز معه على اللحاق بهم.

لم أصرخ وأشتكي، بل ألزمتهم بتعليمات تبدأ بـ «إذا...» و «إذا لم...» و «لا يمكنكم...» و «لا تفعلوا...».

لم نكن متأخرين بالكثير من النقاط. سجلوا فينا 35 نقطة، وهو رقم ليس كبيرًا جدًّا، وكان في إطار الممكن أن نفوز بدفاع مثل هذا، ولكن المشكلة كانت في الهجوم، فقد أحرزنا 29 نقطة فقط. «لا يمكننا الفوز والهجوم يؤدي بهذه الطريقة التي أدى بها في النصف الأول من المباراة»، وهنا ظهرت كلمة «لا يمكننا».

وصلنا إلى 51 مقابل 51، وكان قد تبقى عشر دقائق على نهاية المباراة، وفي ذلك الوقت كل ما قلنا إنه يجب فعله تم القيام به، ولعبنا بطريقة جيدة منذ ذلك الوقت وحتى نهاية المباراة تقريبًا. ومثال على التركيز الرائع للاعبين في هذا الشوط ما فعله «بكنر» في آخر خمس دقائق، وهو لم يكن ينفذ الرميات الحرة ببراعة، أحرز ست رميات نظيفة وكنا نقوم بفعل كل شيء بطريقة غاية في الروعة.

سجلنا 57 نقطة في الشوط الثاني ولم يتكلم أحد عن ذلك في ذلك الوقت، ولم أر أي ذكر للموضوع بعدها. ولكن هذه الـ 57 نقطة تمثل رقمًا قياسيًا لا يزال صامدًا حتى يومنا هذا كأكثر عدد نقاط تم تسجيله في أي شوط من أشواط المباراة في مسابقة الـ (NCAA).

وهذا كان أمرًا مذهلاً بالنسبة لي، لأن فريقتي لم يكن من الفرق التي تعتمد على الهجوم بصفة أساسية، ولكن يا له من فخر لهذا الفريق ولهؤلاء اللاعبين! فالضغوط كانت هائلة ولكنهم لعبوا أفضل، حتى وصلوا إلى الأوقات الإضافية وأحرزوا عددًا من النقاط أكثر من أي فريق آخر.

فكر في الأمر: 35 نقطة في عشر دقائق فقط، وهذه الدقائق هي التي حددت البطولة، تغلبنا عليهم في هذه العشر دقائق 35 مقابل 17، وكان ذلك ضد فريق كان يلعب بأقصى جهده في البطولة.

قلت للاعبين قبل نزولهم أرض الملعب مرة أخرى قبل الشوط الثاني: «لدينا عشرون دقيقة نلعبها بأفضل ما نستطيع، وإذا لم نفعل سنكون مجرد فريق آخر يخسر في بطولة الـ (NCAA). ولكن إذا لعبنا الـ 20 دقيقة بما تمتلكونه من إمكانيات، وأقول إذا، ستكونون فريق كل العصور، ستصبحون فريقًا يتذكره الناس دائمًا، وليس فقط كفريق فائز ببطولة وطنية، ولكن كفريق لم يُهزم في أي مباراة».

لقد مر أربعون عامًا على ذلك الحدث ولم يتفوق عليهم أحد. الناس، وبخاصة في «إنديانا»، يتذكرون ذلك، وأنا بالطبع مدرك أن الفوز في هذه المباراة قد تحقق بالهجوم، وليس بالدفاع.

مقدمة لـ «مايكل جوردن»

التفكير السلبي، حتى عندما يكون ضد بعض أهم مبادئ الأساسية، كان هو مفتاح الفوز بمباراة أخرى في بطولة الـ (NCAA). وفي هذه المباراة كانت كفة المواهب كلها تميل إلى الخصم، الذي كان خصمًا تم تدريبه جيدًا بطريقة غاية في الروعة.

معرفتي بـ «مايكل جوردن» بدأت عندما لعب فريق «إنديانا» عام 1984 ضد «مايكل»، والذي كان يلعب لفريق «نورث كارولينا» في أول ليلة لمسابقة الـ (CNA) للمباريات الإقليمية، والتي لعبت في «أتلانتا» (Atlanta).

لم يكن هذا الموسم هو الأفضل لنا، وهم كانوا في موسم جيد، وكان تصنيفهم الأول في نهاية الموسم، ونال «جوردن» لقب أفضل لاعب كرة سلة في هذا الموسم. ولم يتميز فريق «كارولينا» بوجود «جوردن» فقط. وكانت هذه المباراة هي أيضًا بداية تعرفي على لاعب عظيم آخر؛ «سام بيركنز» (Sam Perkins)، الذي كان من اللاعبين الأساسيين في فريقنا الأولمبي، والذي أصبح فيما بعد من أهم لاعبي الـ (NBA). و «جيمس دوجرتي» (James Dougherty) الذي كان صغير السن على أن ينضم لهذا الفريق، ولكنه كان موجودًا في لائحة الاختبارات في الـ «درافت بيك» (21) للـ (NBA). «تيري هولاند» (Terry Holland)، المدرب الذي أتى من ولاية فيرجينيا، قد ذكر أن هذا الفريق ربما يكون الأفضل في تاريخ كرة السلة للجامعات.

لعبت الجمل المنفية دورًا بارزًا في إعدادي لهذه المباراة، ولكن ليس بالطريقة نفسها التي قد يفكر بها أي شخص، وبالتأكيد ليس بالطريقة التي تحدثت بها مع فريقي ذلك الأسبوع. لا أتذكر ما قلته بالتحديد، ولكن قيل لي أنني بدأت أول اجتماع في الأسبوع الذي أقيمت فيه المباراة، بأنني اتجهت إلى السبورة وقلت: «سنهزم «نورث كارولينا» وإليكم الطريقة». وإذا كان الأمر حدث بمثل هذه الطريقة فذلك كان أمرًا غير معتاد، ولكنه كان في مواجهة مهمة غير عادية.

التفكير السلبي كان يظهر حتى وأنا أحاول رسم صورة متفائلة للاعبين. أولًا في تلك المباراة كنت متأكدًا من عدم مقدرتنا على إيقاف «جوردن»، وكنت على يقين من عدم مقدرتنا على مجاراة فريق «نورث كارولينا» في نقطة تميزهم وهي السرعة. كان «دين سميث» واحدًا من أعظم المدربين في تاريخ اللعبة. فرقة دائمًا ما كان يتم إعدادها جيدًا، وكان تنفيذهم في الملعب جيدًا أيضًا، وكان واضحًا استمتاعهم بالإيقاع السريع، وكانوا جيدين فيه أيضًا، وكانوا يلعبون بالإيقاع نفسه هجومًا ودفاعًا.

وفي أثناء حديثي مع فريقي في أول يوم عن المباراة، بدأت بالحديث عن جوردن: «هناك أمران يجب ألا نسمح له بأن يقوم بهما، يجب ألا نسمح له بأن يقوم بالهجوم المرتد، ويجب ألا نسمح له بأن يباغتتنا بالهجوم».

في أثناء المباراة أدى «دان داكيتش» (Dan Dakich) اللاعب الطويل صغير السن أداءً جيدًا في تنفيذ هذه المهمة.

وذلك بالطبع كان مفيدًا لنا. ذلك اليوم قلت: «الآن نحن لن نوقف «جوردن» عن كل ما يستطيع فعله، ولكن عندما يضع الكرة على أرضية الملعب وينظر لكي يبدأ هجومًا سريعًا، يجب علينا التدخل والمساعدة بمدافع ثانٍ، وبمجرد دخول هذه الكرة إلى أرضية الملعب، يجب على المدافع الثاني أن يترك اللاعب المكلف بمراقبته، ويتحرك نحو جوردن». وبالنسبة لي كان هذا أمرًا سلبيًا جدًا؛ تكليف اثنين من اللاعبين لإيقاف هجمة سريعة.

«سنسمح له بالرميات الخارجية، لأننا إذا لم نسمح له بذلك، سيكون لديه فرصة أفضل للاستحواذ على الكرة، والقيام بهجوم مرتد؛ سيكون قادرًا على قطع الكرة وإحراز النقاط».

ببساطة ما أردته هو منع «جوردن» من فعل ما يجيده. كان لدينا أولويتان؛ يجب ألا نسمح له بقطع الكرة، ولا الاقتراب من السلة. ولا نستطيع أن نلعب بطريقتنا المعتادة في الهجوم.

لم نكن ذلك النوع من الفرق التي تلعب بإيقاع سريع، ولم أعتقد أننا سنستطيع إبطاء فريق «نورث كارولينا» بدرجة كبيرة. لقد أكدنا شيئًا في هذه المباراة كنا دائمًا مدركين له: وهو السيطرة على الكرة بشكل جيد. لقد كنا



فريقًا يجيد التعامل مع الكرة، ولكن فريق «نورث كارولينا» تحت قيادة «دان سميث» كان دائمًا ما يحب محاصرة الخصم، وإحاطة اللاعب المنافس بأكثر من مدافع عند الدفاع؛ عندما يتم التميرير يترك بعض اللاعبين منهم لمراقبة لاعبي الخصم، ويحاصرون حامل الكرة لكي يخطئ في التميرير. ومع وجود لاعبين ممتازين في جميع أنحاء الملعب أثمر هذا التكتيك الدفاعي فقدان الخصم للكرة، الذي تسبب في تدعيم كبير لهجوم هذا الفريق.

ولقد غيرنا من تكتيكنا لكي نهزم إستراتيجيتهم. وبدلاً من استخدام أسلوبنا المعتاد في قطع الكرات وفي حجب الرؤية عن الخصم، توقعنا أين سيكون كل لاعب من اللاعبين الذين سيستلمون التميريرة، لكي نحدد على أساس ذلك موقع لاعبيننا، ولكي نكون على استعداد لأي تمريرة سريعة لأي من أعضاء الفريق المنافس. تركيزنا الأساسي في الهجوم تلك الليلة كان منصباً على البحث عن الرجل الذي لا مفر من أنه سيكون غير مراقب من دفاع «نورث كارولينا» المزدوج. وأعتقد أن قدرتنا على التعامل الجيد مع الكرة كان هو أهم سبب لتقدمنا عليهم 72 مقابل 68 في المباراة.

لم نرتكب أخطاء كثيرة وقمنا بعمل تصويبات جيدة، وكان «ستيف إلفورد» متألماً في هذه المباراة وأحرز 27 نقطة. وكثيراً من هذه النقاط بسبب مراقبة اثنين من اللاعبين لحامل الكرة، والذي أحياناً ما تسبب في وجود «ستيف» دون مراقبة، وهو أحسن من يصوب في فريقنا.

بالنسبة لي كان أهم النقاط التي ركزت عليها هي أن أحجم تركيزي على قطع التميريرات، وحجب الرؤية عن الخصم، وهذا هو جوهر التفكير السلبي. لم أعتقد أننا كنا سنستطيع لعب هذه المباراة بفاعلية كبيرة ضد دفاع هذا الفريق. النتيجة التي حصلنا عليها بابتعادنا عن نقاط قوتنا تلك الليلة كان شيئاً إيجابياً للغاية. الجميل في بطولة الـ (CNAА) هو أنك لست في حاجة إلى هزيمة الفريق نفسه أربع مرات من سبع مباريات، التغلب عليه في مباراة واحدة كافٍ. استطعنا التسجيل بصورة مستمرة طوال المباراة، واستطعنا الحفاظ على التقدم حتى الدقائق النهائية. آخر دقائق كانت طويلة. خسرتنا عددًا محبطاً من الرميات الحرة في آخر دقائق، ولكننا أحرزنا عددًا كافيًا مكنتنا من الصمود ضد هجمات «نورث كارولينا» في نهاية المباراة.

#### مدافع وسط العمالقة

كنا قد لاعبنا فريقاً آخر متميز لـ «نورث كارولينا» من ثلاث سنوات مضت عام 1981 في مباراة البطولة في الـ (CNAА) في فيلادلفيا (Philadelphia) في صالة «سبيكترم» المغطاة، في المكان نفسه الذي فاز فيه فريق عام 76 بالبطولة. وقد كان هناك موقف سلبي وبعض التفكير السلبي بشأن مباراة عام 81، والتي فزنا فيها بـ63 مقابل 50 نقطة.

الموقف السلبي كان أهم بكثير من كرة السلة. قبل 6 ساعات من بداية المباراة، وخارج فندق في واشنطن تم إطلاق النار على الرئيس الأمريكي «رونالد ريجان» (Ronald Reagan).

وقبل انتشار هذا الخبر كنا معزولين تمامًا ومشغولين بالاستعدادات للمباراة. لا أعتقد أنني علمت بالأمر قبل الساعة الثالثة عصر ذلك اليوم، وبحلول ذلك الوقت كان البيت الأبيض يرسل كل رسالة تهدئة يستطيعها، الرئيس ليس في خطر، لم يكن للرصاص تأثير قاتل، الرئيس والأمة كانا محظوظين جدًا جدًا... واتضح فيما بعد أن ذلك كله كان كذبًا، فقد كان الرئيس في خطر عظيم، بسبب النزيف الداخلي، ولكن لأسباب أمنية عالمية لم يُعرف ذلك إلا بعد سنوات. وفي أثناء ذلك اجتمع رؤساء ولايتي «نورث كارولينا» و «إنديانا» وقررا أنه بناءً على التأكيدات الإيجابية بشأن صحة الرئيس «ريجان»، والتي تأتي من واشنطن فإن مباراة البطولة لـ (CNAA ستقام كما هو مخطط لها.

الأمر الذي لم يكن من الممكن لي، ولا لـ «دان سميث» معرفته، هو إلى أي مدى كان ذلك سيؤدي إلى تشتيت اللاعبين ذهنيًا. لو تمت إثارة قضية محاولة الاغتيال في حديثي قبل المباراة، فأنا على يقين أنني كنت فقط سأقول: «أيها اللاعبون، لدينا مباراة كرة سلة لكي نلعبها». كنت أصب تركيزي على كرة السلة، وأنا متأكد أن اللاعبين في فريقتي وفي فريق «نورث كارولينا» كان تركيزهم على كرة السلة أيضًا، صغر سنهم كان أمرًا مهمًا، لا أعتقد أنهم كانوا متأثرين كما تأثر الكثير من البالغين.

المباراة نفسها أخذت مسارًا غير تقليدي، وللمرة الوحيدة طوال الموسمين اللذين قضاهما معنا، جعلنا أفضل مدافع في البلاد وهو «إيزياه توماس» (Isiah Thomas) يلعب في المنطقة القريبة للسلة، وقريبًا من خط الضربات الحرة حيث يلعب لاعبو الوسط عادة.

لم يكن ذلك أمرًا خططنا له خصيصًا لتلك المباراة، ولكننا فعلناه عدة مرات قليلة في أثناء مباريات الموسم، وكثيرًا في أثناء التدريبات، وما فعلناه كان أمرًا مهمًا، فالمفاجأة دائمًا ما كانت سلاحًا مهمًا، إذا ما كان قد تم التدريب عليها بدقة. المفاجآت التي لم يتم التدريب عليها عادة ما ترتد علينا بالخسارة.

كان من الصعب مراقبة «إيزياه» وهو لم يعتد على اللعب معطيًا ظهره للسلة، ولكنه كان بارعًا، ومن الواضح أنه كان ممن يتحكمون بالكرة جيدًا، وكان سريعًا في التوجه إلى أي من الاتجاهين، لكي يأخذ الكرة ناحية السلة، وكان رائعًا في تمرير الكرة بعيدًا عن السلة، إذا كان هناك مصوب متاح على خطوط الرمية الثلاثية.

عندما لعب في مركزه المعتاد أحرز 4 نقاط، ولكن في الشوط الثاني ومع تغيير مركزه أحرز 19 نقطة. وكان تقدمنا في البداية 27 مقابل 26 ثم وصل في

نهاية المباراة 63 مقابل 50. في الأساس لم أعتقد أنهم سيتمكنون من مراقبته بإحكام في هذه المنطقة، وبالفعل لم يتمكنوا من ذلك.

أخذ لقب أفضل لاعب في المباراة. وأكثر الأسباب التي يمكن أن نستشهد بها على ذلك هو مرتان يخطف فيهما الكرة من المنافس، ويحولها إلى تصويبتين سليميتين، ويبدأ بهما الشوط الثاني ويحقق لنا الصدارة، ولكن وضعه في هذا المركز وهو مدافع وحيد بطول مترين بين عمالقة مثل «جيمس ويرثي» (James Worthy) و «سام باركنيز» (Sam Perkins)، واللذان أصبحا من نجوم الـ (NBA)، مكنا من استخدام مدافع ثالث في المباراة كان يدعى «جيمي توماس» (Jimmy Thomas). أدى «جيمي» مباراة دفاعية رائعة ضد لاعب الهجوم الأمامي «آل وود» (Al Wood) الذي كان قد أحرز 39 نقطة في نصف نهائي بطولة «تار هيلز»، وكان ذلك ضد فريق «فيرجينيا». أدى «جيمي» أداءً جيدًا في آخر مباراتين، وهو ليس من اللاعبين الأساسيين. وظهر اسمه في الفريق الذي سيخوض مباريات الـ «فاينل فور»<sup>(22)</sup>. ومن النادر أن تجد لاعبًا ليس من اللاعبين الأساسيين ينال هذا الشرف.

بتشكيلتنا الأصغر سنًا والأسرع استطعنا إيقاف الهجوم المرتد السريع لفريق «نورث كارولينا» وفزنا بالمباراة دفاعيًا. وبسبب الدور الذي جعلنا «إيزياه» يقوم به في هذا المركز، أكد اللاعبون بعد ذلك أن المباريات الدفاعية صنعت الفرق.

#### نهاية الأسبوع مع إيجابيات التفكير السلبي

ثالث بطولة وطنية لنا في «إنديانا»، مثلت سلسلة من النتائج الإيجابية، ناتجة من التصرف بوعي بما يتعارض مع بعض أهم مبادئ الأساسية لكيفية اللعب، كان هذا أحد أصعب القرارات التي يمكن لأي قائد اتخاذها، وبخاصة بالنسبة إلى شخص صارم في قناعاته بشأن كيفية اللعب مثلي.

كان ذلك في عام 1987 وكان الأمر متعلقًا ليس بمباراة واحدة، بل اثنتين، وهما مباراتان قبل النهائي والنهائي، وكانتا في مباريات نهاية الأسبوع والتي أقيمت يومي السبت والاثنين في مباريات الفاينل فور في ملعب «نيو أورليانز سوبر دوم» (New Orleans Superdome) وكان لكل مباراة صعوباتها.

في مباريات نصف النهائي ليوم السبت لعب فريق «سيراكس» (Syracuse) أولاً ولم يجد معاناة كبيرة في التغلب، للمرة الثالثة هذا الموسم، على خصم كبير من الشرق وهو فريق «بروفيدنس» (Providence). ثم نزلنا الملعب بعد ذلك لكي نواجه المصنف الأول في البلاد وهو فريق جامعة «نيفادا».

كان «جيرى تاركينيان» مدربًا دفاعيًا هائلًا، وكان من الصعب جدًا اللعب ضد فريقه على طرفي الملعب، فريق «راننج ريبلز» (Running Rebels) كان يمتلك متوسط أهداف 92.6 وكان مستحوذًا به على اهتمام الجميع. على مدار سنوات

كنا ذلك الفريق الذي يفضل أن يأخذ وقتًا كافيًا لفعل ما يريد، ولكي يقوم بقطع الكرات أو حجب الرؤية عن الخصم عند الدفاع، ولكي يجعل أفضل مصوبينا غير مراقبين؛ لكي يقوموا بالتصويب. وذلك كان يجعلهم يسجلون نصف محاولاتهم على الأقل، تلك كانت خطتنا في كل مباراة تقريبًا.

ونحن نلعب ضد فريق جامعة «نيفيديا»، كنا فريقًا جيدًا ويحترمه الناس، فريقًا أخذ بطولة البيج تن مناصفة مع فريق آخر، ولكن في هذا العام كنا معروفين للناس برمياتنا ودفاعنا المنظم، أكثر من علامتنا المميزة، وهي الدفاع. وهذا ليس بسبب تغيير ما أفضله، ولكن بسبب أن رمياتنا في هذه السنة كانت مصدر قوتنا.

ولذلك فإن الرجال الذين يقومون بما أفعله الآن؛ محللو المباريات، في الصحف وفي التلفاز، كانوا مقتنعين أن فرصتنا الوحيدة للفوز بهذه المباراة هي لعب مباراة قريبة من أسلوب القط والفأر، بمعنى إبطاء إيقاع المباراة لمعدل يجعلهم يشعرون بعدم الراحة، واللعب بحذر شديد والاستفادة من القاعدة الجديدة في كرة السلة للجامعات، وهي رمية الثلاث نقاط، والاستفادة من المصوب الرائع الذي نملكه «ستيف إلفورد». نفعل ذلك وسوف... يا إلهي! هناك شيء آخر: وهو تنفيذ أسلوب فريق «فيلانوفافا» (Villanova) كما فعلوا في مباراة البطولة عام 1985 عندما هزموا «جورجتاون» (Georgetown)، عندما سجلوا فيه تقريبًا كل الرميات.

في كثير من المباريات أحسست أن الاحتفاظ بالكرة معظم أجزاء المباراة، هو أفضل طريقة لمواجهة فريق موهوب وسريع، ولكن هذه المرة لم أفكر بهذه الطريقة. كلما شاهدت شرائط فيديو لمباريات فريق فيجاس -فريق جامعة نيفيديا- عرفت أن هذه ليست الطريقة التي نريد أن نلعبهم بها. تفكيري في أثناء الدخول في هذه المباراة كان عدم إمكانية فوزنا بالمباراة بهذه الطريقة وذلك بسبب دفاعهم.

شعرت أن أفضل فرصة لنا للفوز كانت في اللعب بطريقتهم، ضد دفاعنا. إذا لعبنا بإيقاع بطيء فإن لاعبيهم الجيدين الذين يلعبون دفاعيًا بطريقة جيدة، سيتغلبون علينا وسنعاني جدًا لكي نسجل نقاطًا. كلما مررنا أكثر زادت خطورة قطع الكرة منا، وبدأت أفكر بطريقة سلبية عكس تمامًا ما أمني عليه عادة خططي للمباراة؛ شعرت أننا يجب علينا أن نلعب بالطريقة نفسها التي يحبون أن يلعبوا بها، وهي اللعب بطريقة سريعة جدًا وإحراز الكثير من النقاط، وربما نهدر الكثير من النقاط في أثناء محاولتنا ذلك.

والآن خطط اللعب جيدة، لكن أفضل خطة تصبح بلا فائدة دون تنفيذ اللاعبين وعلى الرغم من إيقاف قاعدة «التمريرات الأربع» الخاصة بنا مؤقتًا، فقد استطاع لاعبونا تنظيم توقيت التصويب بصورة جيدة. (ولا يزال الرقم 617 هو الرقم القياسي لعدد التصويبات في نصف النهائي). فريق جامعة «نيفيديا» كان

الفريق الذي صوب ثلاثيات (حقق رقمًا قياسيًّا للفاينل فور وهو 35 رمية، وأحرز منهم 13، وأحد مدافعيهم وهو «فريدي بانكس» أحرز رقمًا قياسيًّا للفاينل فور وهو 10).

أما فريقنا فقد صوب أربع تصويبات ثلاثية طوال المباراة، وكلهم صوبهم «إلفورد»، والذي سجل منهم رميتين، وسجل إجمالًا 33 نقطة، وأهدرنا 93، لو كنا فعلنا في أي مباراة أخرى كنت سأشعر بالإحباط، ولكننا سجلنا 97 وكان ذلك عدد نقاط غير مسبوق جعلنا نفوز بمباراة البطولة.

هائل! يا له من إنجاز للاعبينا في هذه الليلة! في أهم مباراة والمباراة التي تكون محط الأنظار في مباريات كرة السلة للجامعات هزمتنا المصنف الأول في البلاد.

ولكن...

كان لاعبونا متعبين ومنتشين ومستنزفين عاطفيًّا، وكان لدينا مباراة أخرى. مباراة البطولة المحلية.

لم يحدث لي قط أن كانت نظرتي في ضرورة نسيان آخر مباراة، والفوز الكبير الذي حققناه بها، والتركيز على التحدي القادم، على المباراة التالية، في محل اختبار أصعب من هذه المرة.

لم يمثل الأمر مشكلة بالنسبة لي، فبمجرد الانتهاء من المباراة كان تفكيري منصبًا على أن هناك مباراة متبقية، وكان فريق «سيراكس» (Syracuse) فريقًا تم تدريبه جيدًا بواسطة «جيم بوهام» (Jim Boeheim) والذي امتلك لاعبين رائعين أيضًا. لم تكن موهبة فريق «سيراكس» ذائعة الصيت مثل فريق «نيفيديا» بسبب وجود الأخير كمصنف أول. ولكن ثلاثة لاعبين من الأساسيين («فورورد ديريك» (Derrick Coleman) اللاعب الذي يصل طوله إلى أكثر قليلاً من مترين، ولاعب مركز الوسط «روني سيكالي» (Rony Seikaly) والذي يصل طوله إلى 2.13 متر تقريبًا، والمدافع «شارميان دوجلاز» (Sherman Douglas) وكلهم بعد ذلك احترفوا في دوري ال (NBA) لأكثر من عشر سنوات.

أنا مدرب، أردت أن أبدأ العمل في الملعب مباشرة للتحضير لمباراة فريقنا مع «سيراكس»، والتحضير لدفاع المنطقة التي يلعب بها مدربهم «بوهام»، والتي يستطيع تدريبها أفضل من أي مدرب في أمريكا. دائمًا ما رَسَّخ هذه الطريقة في فرقه قبل «سيراكس» بطريقة جيدة، لدرجة أن فريقه «سيراكس» أصبح من أصعب الفرق التي يمكنك أن تقوم بالإعداد لها.

ولكن أيضًا كنت أعلم أن التدريب الشاق في أرض الملعب كان الشيء الوحيد، بعد مباراة «نيفيديا»، الذي لا يستطيع لاعبيّ القيام به. نظرت إليهم في حجرة تغيير الملابس بعد مباراة ليلة السبت ورأيت الإرهاق قد تملك منهم، كما تملكتهم أيضًا نشوة النصر. لم نقم بأي تمارين بدنية في ال 48

ساعة التي سبقت مباراة البطولة. قمت بمقابلة اللاعبين واستعرضنا الكثير من الأشياء التي أردنا القيام بها، ولكننا لم نقم بأي تدريبات في الملعب على الإطلاق. بالنسبة لي كان ذلك هو ذروة تطبيق «التفكير السلبي»، نعم، علينا أن نتدرب على ما يمكننا من مواجهة ما يفعله فريق «سيراكس» ولكننا لا نستطيع.

لقد لعبوا ضدنا بطريقة جيدة وكانوا متفوقين علينا طيلة الشوط الأول، قام «كيث سمارت» (Keith Smart) بالعديد من اللعبات الجيدة، والتي جعلتنا صامدين في المنطقة أمام السلة. وإحدى هذه اللعبات الجيدة عندما ارتكب خطأ مع أسوأ لاعب يسدد الرميات الحرة في الملعب، وفي ذلك الوقت كانوا متفوقين بنقطة وكان متبقيًا أقل من ثلاثين ثانية في المباراة. كان هذا اللاعب هو «كوليمان»، وكان لاعبًا ناشئًا في ذلك الوقت، ولكنه كان لاعبًا رائعًا، وأخفق في تسديد الرمية الحرة واستعدنا الكرة.

منهج سلبي آخر.

الطبيعي أن يطلب أي شخص وقتًا مستقطعًا في وقت مثل هذا، وقت نحن متأخرون بنقطة ومتبقي من المباراة 30 ثانية، وبطولة وطنية على المحك، لكي يعرف بالضبط ما يريد أن يفعله المدرب لجعل اللاعبين يسددون تصويبة حاسمة.

كنا مستحوذين على الكرة وكنا نتدرب طوال العام؛ لنصل إلى المستوى الذي يعرف فيه اللاعبون ما الذي نريد فعله، عرفنا طريقة دفاعهم، وكنا في أفضل وضع لكي نقرر مصيرنا، والقيام بما هو عادي بالنسبة لنا على الرغم من أن الأمر متعلق ببطولة وطنية، ولم يكن ذلك أمرًا يقلقني. دائمًا ما شعرت أن أفضل طريقة لمواجهة الضغوط هو التصرف بطريقة طبيعية.

لا يحلم أي مدرب بالحصول على أكثر من ذلك من كل اللاعبين الخمسة في الملعب في ظروف مثل تلك الظروف، ولا يوجد مثال أفضل من الـ 1300 مباراة التي خضتها كمدرّب. من هذه الثواني الأخيرة في مباراة البطولة في مسابقة الـ (NCAA) لعام 1987 ضد فريق «سيراكس» والتي فزنا بها 74 مقابل 73 عندما خلد «كيث سمارت» اسمه في بطولات الجامعات لكرة السلة بإحرازه التصويبة قبل النهاية بـ 5 ثوانٍ.

«التسديدة» هذا هو ما أطلقه الناس عليه. أحبُّ «كيث»، فقد كان شابًا رائعًا سعدت بالعمل معه، وأصبح شخصًا عظيمًا بعد ذلك، فقد أصبح مديرًا فنيًا في الـ (NBA) ولكن هذه «التسديدة» كانت أكبر من ذلك، حتى إنني أعتقد أن «كيث» لم يكن بطل هذه اللعبة، أرى أنه «داري توماس». سيتعجب بالتأكيد محبو تقاليد كرة السلة للجامعات وسيسألون باستنكار «من؟» وسبق دور «داري» في هذه اللعبة مجموعة كبيرة من القرارات التي أساسها التفكير

السلبى.

خطوة أساسية ضد التفكير التقليدي: عندما تكون المباراة على المحك عليك أن تضع الكرة بين أيدي أفضل لاعبيك، وكان «ستيف إلفورد» في الملعب، وهو أفضل مصوب في البلاد، وكان «كيث سميث» في الملعب، وكان رائعا في التعامل مع الكرة في آخر إحدى عشرة دقيقة، فقد أحرز 15 نقطة وقام بعمل تمريرتين حاسمتين.

والمباراة على المحك، لم نضع الكرة بين أيدي أي منهما.

مدافع ثالث وهو «جوي هيلمان» (Joe Hillman) وهو ليس من الأساسيين، طالب في السنة الثانية وكان حاد الذهن وكان قد جاء إلينا من كاليفورنيا. كان هو اللاعب الذي وصل بالكرة إلى الجانب الأيمن ولم يكن متعجلا، وانخفض الوقت المتبقي إلى عشرين ثانية.

ثم خمس عشرة ثانية ...

الكل كان يعلم أننا أردنا أن نجعل «إلفورد» غير مراقب، وشق طريقه نحو منطقة تحت السلة (المنطقة المحرمة) لفريق «سيراكس» مستخدما زملاءه كحجاب للوصول إلى الجانب الأيمن، والاستحواذ على انتباه لاعبي فريق «سيراكس» نحوه. لا تنخدع، فقد أردناه أن يحصل على فرصة التصويب أيضا، إذا كان غير مراقب، وكان فريق «سيراكس» يعمل على ضمان عدم وصول الكرة إليه بدفاعهم الرائع.

ولذلك فاللاعبان «هيلمان» و «سمارت» بتعاملهما مع الكرة في نهاية الوقت فكرا بالطريقة السلبية فابتعدا عن «إلفورد»، ومررا الكرة إلى الداخل إلى «داريل توماس» والساعة تشير إلى أن المتبقي هو عشر ثوانٍ.

فكر في موقف «توماس»، من لم يحلم بفرصة مثل تلك؟ البطولة الوطنية على المحك ونحن متأخرون بنقطة والكرة في يديك، ولديك الفرصة لكي تصوب تصويبة الفوز بالمباراة.

داريل، عائد إلى السلة وقد قيم الموقف، ولم تعجبه الفرصة للحصول على تصويبة جيدة، وأمامه تغطية مزدوجة من اللاعبين «سيكالي» و «كوليمان»، لذلك فقد تظاهر بمحاولة التصويب ومرر الكرة إلى «سمارت»، والذي قام بخداع جيد باتجاه نصف الملعب، ثم اتجه إلى حدود الملعب بحركة عكسية لكي يصبح غير مراقب وقادرا على التصويب من مسافة 5 أمتار. هجوم معتاد، وهو ما كنا دائما نحاول القيام به.

فكرتي عن اختيار متى نصوب الكرة، هو أن تكون نسبة الرميات التي نسدها بنجاح منها على الأقل 50 في المائة، وهذا ما جعل رمية «سمارت» مميزة بالنسبة لي، ففي أهم لحظة طوال الموسم، اتخذ القرار، وسانده باقي الفريق، بالتسديد، وكانت تسديدة جيدة، تسديدة كان محتملا لها النجاح. لا

يوجد معجزات ولا شيء عجيب، فقط ما كنا نحاول القيام به، هذا وكل شيء تدرينا عليه، وبالتأكيد هذا يتضمن مراعاة أن الضغوط الهائلة التي كنا فيها جعلت الأمر مثلاً جيداً أستطيع تقديمه لمفهومي وتعريفي عن الانضباط. في هذا التسلسل بالذات تمريرة «داريل» كانت المفتاح لكل ذلك، وارتكاب «كيث» خطأ ضد «كوليمان» يأتي ثانياً.

وماذا عن تصويبة «كيث»؟

«التسديدة» على الرغم من أنها لم تكن صعبة، لكنها كانت رائعة اخترقت الأجواء بصوت يشبه الهسهسة وجعلتنا نفوز بالبطولة الوطنية، وستبقى انطلاقة «كيث» نحو السلة واحدة من الصور الأيقونة لأساطير بطولة الـ (NCCA). ولكن لم يكن هناك أهم من إدراك «داريل» أنه لم يكن في وضع جيد للتصويب.

كان ذلك آخر قرار مبني على التفكير السلبي من قرارات أخرى كثيرة في مباراة نهاية الأسبوع، والذي جعلنا نصل إلى هذا التتابع النهائي:

التعامل مع المباراة أمام فريق جامعة «نيفيديا» جعلنا نتجنب اللعب بأسلوبنا الهجومي المعتاد ضد دفاعهم الرائع.

الابتعاد عن التدريب قبل مباراة البطولة لكي نؤكد على أهمية الراحة.

عدم أخذ وقت مستقطع في النهاية.

اللعبة النهائية: اللاعب غير المشهور «هيلمان» الذي أدار الهجوم. النجم «إلفورد» الذي تأثر بتركيزه الدفاعي عندما اخترق منطقة المنافس، تمريرة «توماس» الجانبية لكي تصل الكرة بعد ذلك إلى «سمارت» والذي قام بـ... «التسديدة».

هذا الفريق لم يكن فريقنا الأفضل، وهذه المسابقة لم تكن المسابقة الأكثر إبهاراً لنا. ولكني أضعها في تصنيف عالٍ لأفضل اللعبات، تنفيذاً للطريقة التي أردنا بها لعب كرة السلة تحت أقصى الضغوط الممكنة، وقاعدتها القضاء على الأخطاء.

وبمناسبة الحديث عن المسؤولين

من المشهور عني أنني من أكثر المنتقدين للحكام، ولكن هذا لم يكن قط صحيحاً، فنحن نتصدر مسابقة الـ «بيج تين» كل عام في عدد الأخطاء الفنية، ولقد سمعت الكثيرين من المدربين والخبراء في التلفزيون، وبعضهم مدربون سابقون، يتحدثون عن تعمد بعض المدربين ارتكاب الأخطاء الفنية، لكي يحفزوا فرقهم أو للتأثير على القرارات في أثناء المباراة، أو أيّاً كان السبب لذلك في علم النفس. كل ما أعرفه هو، أولاً، أنا لم ارتكب عدد الأخطاء الفنية التي ارتكبتها الكثير من الناس، وثانياً، لم أتعمد ارتكاب أي خطأ فني لأي سبب



كان.

وماذا عن انتقاد الحكام؟

أَكُنُّ الكثير من الاحترام للمسؤولين الجيدين وهم يعلمون أنني أعتقد أن المسؤولين الجيدين لا يقدرّون بثمن، مثلهم مثل الأشياء الثمينة.

اختلاف طريقة التفكير من موقف لآخر

بالنظر إلى إصابة «ويلكرسون» عام 1976 وإطلاق النار على الرئيس «ريجان» وتحدي لعب البطولة المحلية بفريق مجهد، أجد أن هذه كلها مواقف سلبية وليس مجرد تدريبات على المواقف السلبية، وهناك فارق هائل. التعامل مع المواقف السلبية بطريقة تجلب نتائج إيجابية، هو بحد ذاته فن يثير الإعجاب.

كلنا رأينا أمثلة على الطريقة التي يتعامل بها الناس الذين عانوا إعاقات جسدية قاسية، وبطريقة ما تغلبوا عليها واستمروا في حياتهم. من فقدوا إحدى حواسهم في مرحلة عمرية مبكرة، وكثيرًا ما تكون حاسة البصر وأحيانًا حاسة السمع أو كليهما، عادة ما يعوّضون عن هذه الحواس بالحواس الأخرى، والتي تصبح قوية جدًا. أحد أصدقائي يمتلك أفضل معدات للصيد البري وصيد الأسماك، أخبرني عن رجل كان يعمل عنده وكان كافيًا، ولكنه كان يدير خزانة المحل بكفاءة ودون أخطاء.

ذات يوم، كان صديقي يراقب من مكتبه عندما اقتربت امرأة من الرجل الكفيف، حاملة صنارة للصيد وبكرة صيد، وكانت ستشترىهم لزوجها بمناسبة عيد ميلاده، وعندما تنبعت إلى أنه كفيف تراجعت وهي لا تدري ماذا تفعل، ولكنه أدرك الأمر، وتعامل معها كما يفعل دائمًا: «سأكون على ما يرام، فقط أعطني البضاعة التي اشتريتها وسأعطني بك». وهو ما فعلته، وأخذ صنارة الصيد وبكرة الصيد، ووضعها في يديه وقال: «هذه صنارة صيد من طراز شكسبير طولها متران، ثمنها 25 دولارًا، وبكرة صيد طراز ميتشل 308 ثمنها 15 دولارًا».

اندهشت المرأة وانحنت لكي تلتقط حقيبتها من الأرضية، لكي تدفع ثمن ما اشترت، وشعرت بالإحراج عندما صدر صوت خروج ربح بصوت مرتفع، وبوجه محمر خجلًا اعتدلت ونظرت حولها ولم تر أي شخص آخر قريب منها، فاستعادت هدوءها وأخذت الإيصال وقالت: «والآن، كم كان مجموع ما اشترت؟».

قال الرجل: «45 دولارًا».

فألت السيدة: «انتظر، أعتقد أنك قلت 40 دولارًا».

فقال: «هذا كان قبل إضافة صفاة البط».

## فن النداء

وذلك يجعلني أتحدث عن مدى تأثير الزمن عليّ. أنا أحب صيد الأسماك وهذا شيء لم يتغير، وأحب الصيد البري وأعني صيد الطيور وليس الحيوانات، ومع مرور الوقت تطور لدي شغف صيد الديوك الرومية. فن الصيد متعلق بالقرار، بتقليد صوت الأنثى لاستمالة الذكر، وأصبحت جيّدًا جدًّا في ذلك، لدرجة أنها غيرت الرياضة كلها بالنسبة لي. لا أستطيع وصف روعة الإحساس عندما تخرج للصيد في يوم جميل من أيام الربيع، وتجد المكان المناسب لكي تبدأ النداء بصبر، ثم يرد الحيوان أو الطائر على هذا الصوت. لقد سمع الذكر الصوت ولبى النداء وهو قادم. الخداع يتمثل في جعله يستمر في القدوم نحوك، وأن تغريه بالاقتراب أقرب فأقرب، ثم وفي المنطقة المفتوحة وأنت منفعل عاطفيًّا بشأن ما تظن أنه قادم... وفي الماضي كانت النتيجة إصابة الحيوان، أنا مصوب جيد في الظروف المناسبة التي تتضمن جعل الفريسة تقترب بصورة كافية، وبعدها يكون لديك ديك رومي ميت.

لكن الآن أستمتع وأشعر بالرضا في نجاح خدعة النداء، وجلب الديك الرومي إلى المنطقة المفتوحة وهو يتحرك باتجاهي وأنهى «اللعبة» هناك. لا أطلق النار ولا أقتله، لم أعد أحتاج لذلك، فقد فزت بالفعل، لقد أفسدت اليوم لذلك الديك الرومي، ولا حاجة لقتله، فأنا لا أحب تنظيف الديوك الرومية، ولا أحب أن أطهيها، وعندما أريد أن أكل ديكًا روميًّا فأنا أذهب إلى مطعم.

### خلاصة القول من «نايت»

«نسيت المعطف؛ سيكون الجو دافئًا اليوم. حسنًا، ولكنني لست من خبراء الأرصاد. ضع رهانك على هذا الحصان فهو مضمون. حسنًا، يمكننا استرداد المال في السباق التالي.»



Ralph Beard, Wah Wah Jones, Clyde Lovellette, Frank Ramsey, Cliff Hagan, Oscar Robertson, Cotton Nash, Terry Dischinger, Dick and Tom Van Arsdale, Louie Dampier, Wes Unseld, George McGinnis.

طريقة يتم بها اختيار اللاعبين لفرق معينة.  
مسابقة بين أربعة فرق عن منطقة الشرق والغرب والجنوب والشمال وهي مسابقة يجب على الفريق الفوز بأربع مباريات متتالية لكي يتأهل إليها.

## تعلمت من طلابي

«جولي أندرو» (Julie Andrews) التي لعبت دور «آنا» (Anna)، المدرّسة الإنجليزية التي وُظِّفَت لكي تعمل كمدرسة خاصة لأطفال ملك «سيام» (Siam) في المسرحية الغنائية «أنا والملك» للثنائي «رودجرز» (Rodgers) و «هامرستين» (Hammerstein) تبدأ غناء «بدأت أعرفكم» بملاحظة شعرية رائعة:

إنها مقولة قديمة جدًّا  
ولكنها فكرة حقيقية وصادقة  
أنك إذا أصبحت مدرسًا  
ستتعلم من طلابك

مثل «آنا»، فلقد تعلمت شيئًا مهمًّا، أو على الأقل تم توضيحه لي، من أحد لاعبي.

في منتصف السبعينيات كنا نستعد للعب مباراة في شهر ديسمبر ضد فريق قوي، من «نوتردام»، وكان مدربهم «ديجر فيلبس» (Digger Phelps)، وهو صديق من أصدقائي القدامى، كان يجعلهم يلعبون بطرق مختلفة للضغط على الخصم، كنا قد جمعنا عنهم معلومات جيدة وأعدنا طرقًا محددة ومختلفة لمهاجمة طرق الضغط لديهم. في الأسبوع الذي تدرنا فيه للمباراة كان المدرب المساعد «بوب دانويلد» (Bob Donewald)، الذي قام بجمع المعلومات، في الملعب مع اللاعبين، وكان يحاكي طريقة «نوتردام» وكان يبين للاعبين الأساسيين ما الذي يجب عليهم البحث عنه، لمعرفة أي طريقة ضغط يطبقونها علينا.

كان أحد اللاعبين الأساسيين وهو «كوبن بكنر» خارج التشكيلة في أثناء قيامنا بالتدريب على جزئية معينة، وكنت أفق بجواره وبعد لحظات من الاستماع والمشاهدة قال: «أيها المدرب، هل يمكنك أن تخبرني بالاختلاف بين طرق الضغط هذه؟»

لم تكن ملحوظة جارحة على الإطلاق، أدركت على الفور ما الذي يريد واحد من أذكي اللاعبين الذين سبق لي تدريبهم أن يقوله، ما فهمته من سؤاله أنه أراد أن يقول إنه من الصعب تحديد الاختلاف بين هذه الطرق، والمتاح لديهم وقت قصير للقيام بذلك، مما قد يؤدي إلى الارتباك أو ارتكاب الأخطاء.

تقريبًا بعدما سألني هذا السؤال جعلت «دانويلد» يوقف التدريب، وقلت للاعبين: «إليكم ما الذي ستفعله أيًا كانت الطريقة التي سيستخدمونها للضغط».

اتبعتنا خطة أساسية مكنتنا من اللعب بفاعلية، ضد الأربع طرق للضغط التي يلعب بها هذا الفريق، وفقدنا الكرة معهم مرة واحدة فقط وفزنا بالمباراة، وذلك لأن «بكنر» أدرك قضية سلبية؛ كان لديه مشكلة في تحديد اختلاف مهم بسرعة كافية، وكان ذكيًا ليسأل هذا السؤال الرائع.

وكما أوضح اقتراح «بكنر» أن أحد أعظم الأحاسيس التي يمكن لمدرّب أن يشعر بها، هي عندما يتذكر أحد اللاعبين شيئًا في تدريبك، ويفعل شيئًا لم تطلبه منه.

وبعد جيل كامل تقريبًا من جيل هذا اللاعب «بكنر» كنا نلعب في «البكيوركيو» (23) (Albuquerque) لحجز مكان لنا في الفاينل فور لعام 1992. كنا نلعب فريق جامعة كاليفورنيا، والذي هزمنا 72-87 من ثلاثة أشهر مضت في ملعب محايد في مدينة «سبيرنجفيلد» (Springfield) بولاية «ماساشوستس» (Massachusetts) في أول مباراة لنا في الموسم. عادة ما تكون المباريات المعادة صعبة الاحتمال بالنسبة لي؛ هذه مباراة جديدة تمامًا بالنسبة لي وفي ظروف مختلفة تمامًا، وبمخاطر أعلى بدرجة ملحوظة، ولكن في هذه المرة كان هناك ذكرى أحملها معي من قبل.

في حفل غداء في يوم المباراة الأولى كان المتحدث هو صديقي المقرب، مدرب فريق «سيلتك» الراحل «ريد أويربش» (Red Auerbach) وفي أثناء وقوفه على المنصة، أخبر فريق جامعة كاليفورنيا كم هم محظوظون بلعبهم معنا، وقال أيضًا إن الأمر سيصبح أكثر صعوبة فيما بعد بعدما يلعب لاعبو فريق «إنديانا» موسمًا كاملًا. كنا أفضل هذه المرة، ولكن فريق كاليفورنيا لم يلعب أي مباراة سيئة منذ تلك المباراة أيضًا، فقد فاز ببطولة الـ 10-باك وفاز طوال الموسم بـ 28 مباراة وخسر 4 فقط، وحصل على تصنيف أول في هذه البطولة الإقليمية.

لم أدرب أي فريق لديه استجابة للتحدي كهذا الفريق -فريق «إنديانا»- بدأت في اليوم السابق للمباراة وكان قبلها لدينا مباراة مجهدة بدنيًا للاعبين، ضد فريق ولاية فلوريدا في ليلة الخميس. وفي يوم الجمعة، وهو اليوم بين هاتين المباراتين كان لدينا وقت متاح للتدريب لنا في ملعب المباراة، ولكنني سألتهم كفريق: «هل تحبون أن تتدربوا أم تفضلون أن تأخذوا قسطًا من الراحة؟»

كنت أعلم أن اللاعبين يريدون أن يفعلوا كل ما في وسعهم للفوز، ولكنني كنت أيضًا أثق في أمانتهم وكان «جريج جراهام» طالبًا في السنة الرابعة، تكلم مباشرة وقال: «أيها المدرب، أعتقد أنه سيكون أفضل لنا لو أخذنا راحة».

وفي اليوم التالي انقضضنا على فريق كاليفورنيا منذ البداية، واستمر التفوق خلال الشوط الأول بنتيجة 44 مقابل 29.

### اللعبة النفسية

في الدقائق الأخيرة في هذا الشوط والذي أجدنا فيه جدًّا، طرأت في ذهني فكرة بشأن لعبة نفسية أردت أن أمارسها عليهم. في «ممر الخروج إلى الملعب» يجب على الفريقين أن يمارا بالسلام نفسها لكي يصلا من الملعب إلى حجات تغيير الملابس. وكان نداء الموظف في نهاية الشوط الأول قد شغل تفكيري لدرجة أنني نسيت ما الذي كنت سأقوله للاعبين.

ولكنني نظرت إلى أعلى ورأيت أنه وبطريقة ما فإن القائد المحنك للفريق «كالبرت تشيني» (Calbert Cheaney) قد قرأ أفكارني. قاد «كالبرت» فريقنا في أثناء صعودهم السلالم للجري بسرعة أمام فريق كاليفورنيا، كأن المباراة لم تبدأ بعد. كانوا متأخرين عنا 15 نقطة وينظرون إلى لاعبينا الذين يجرون بهذه السرعة، وكانوا يبدوون في أفضل حال. أعرف ما الذي فكر فيه لاعبو فريق كاليفورنيا؛ «لا بد أنكم تمزحون». خرج لاعبونا للشوط الثاني بهذه الحالة الجيدة أيضًا، ووصلنا إلى الفوز بـ106 مقابل 75، وهي هزيمة نكراء لهم، لم يسبق لهذا الفريق أن هُزم مثلها في البطولة. و«كالبيرت» قام بالعدو السريع على السلالم بدون أن أخبره بذلك.

ربما يكون «كالبيرت» أول مثال يخطر ببالي، لدحض واحدة أخرى من البدهيات المشكوك فيها، والتي قالها شخص ما ذات مرة، ونحن قبلناها بابتهاج منذ ذلك الحين، وهي: «القادة يولدون، لا يُصنعون».

كان اللاعب «كالبيرت»، والذي انضم إلى برنامجنا التدريبي، لاعب كرة سلة ممتاز، وبسهولة يمكن القول بأنه لاعب بارز في مجموعة من الطلاب الجامعيين الجدد، ولكنه كان بعيدًا كل البعد عن كونه قائدًا، كان لاعبًا هادئًا، عمل على تطوير نفسه كقائد وأصبح واحدًا من أفضل القادة الذين تدرّبوا معي، كما أنه كان أيضًا من أفضل اللاعبين وفاز بجائزة أفضل لاعب في الكلية في عامه الأخير في الجامعة. ولا يزال يحمل الرقم القياسي لعدد النقاط للاعبين البيج تين. وقد مر على تخرجه تقريبًا عشرون عامًا. أتذكر الكثير من إسهاماته في كرة السلة، ولكن لا يوجد شيء آخر يجعلني أبتسم من الداخل مثل ما فعله عندما انطلق باللاعبين بسرعة وأوصل رسالة تباهٍ لفريق كاليفورنيا بأنكم «لم تروا شيئًا بعد».

### أخطاء الانطباعات الأولى

دحض «كالبيرت» أيضًا مسلمة أخرى نسمعها باستمرار، وهي «الانطباعات الأولى تدوم». أنا لا أرفض هذه المقولة تمامًا، أعتقد أنها مهمة عند السعي لوظيفة أو عندما يتم تقديمك لشخص ما فتبذل جهدك أمامه لتصل صورتك

بشكل لائق، وهذا ليس كذبًا أو تزييفًا، ولكن عليك أن تبذل كل ما في وسعك. بالنسبة إلى «كالبيرت» الأمر لم يكن تجميلاً لانطباعي عنه، عند رؤيتي لأول مرة كنت قد سمعت تقارير جيدة عن هذا المهاجم الأعسر، الذي لعب في الطرف الجنوبي الغربي للولاية في مدرسة «إيفانسفيل هاريسون الثانوية» (Evansville Harrison High school). لذلك سافرت بالطائرة لكي أرى فريقه يلعب في ملعبه ضد فريق «جاسبير». مصوب بارع، هذا ما سمعته عنه. في تلك الليلة صوب كثيرًا جدًا وبطريقة سيئة، وكنت أقول له إن نسبة التصويبات الخاطئة إلى الصحيحة كانت 3 إلى 20، وكان يقول لي نعم إنها كانت سيئة، ولكن النسبة كانت 7 إلى 25. وربما كان على صواب في ذلك، لأنني كنت لا أشعر بالراحة، وكنت بعيدًا جدًا عن البيت، لدرجة أنني تركت المباراة بعد الربع الثالث من المباراة، وقلت لجميع معاوني ولمدربه إننا لا يمكن أن نستقدمه للفريق.

كنا في شهر فبراير في ذلك الوقت، ثم في الصيف الذي تلاه كنت أتحدث مع معاوني وأتحدث معهم عن اللاعبين الذين نريد جلبهم للفريق، من أجل عام كان لدينا آمال أن يصبح جيدًا بصورة استثنائية لفريق «إنديانا». عندما قال أحدهم «أعرف أنك رأيت أنه لم ينل إعجابك، ولكن أفضل لاعب خارج الفريق الآن هو كالبيرت»، وتباحثنا الأمر مرة أخرى ورجعنا إليه وتعاقدنا معه.

هذه التجربة أزالتي أي ميل ربما كنت أشعر به تجاه مقولة «الانطباعات الأولى تدوم»، والتي أعدها هراء. لا يمكن لنظرة أو لمحة واحدة أن تخبرك بما تحتاجه لتقييم لاعب كرة أريد استقدامه للفريق، أو لتقييم موقف محتمل. عندما يكون هناك أي شك عليك أن تستمر في التدقيق، وأن تكون لديك الرغبة في تغيير رأيك إذا دعت الحاجة لذلك.

تطور «كالبيرت» الكبير بعد وصوله إلى فريق جامعة «إنديانا»، والذي كنت أرى فيه الإمكانيات لذلك ليس استثناءً. كمدرّب أو كقائد ربما تعثر بالصدفة على شخص ما يستطيع القيام بكل شيء بطريقة جيدة، وتجد نفسك لست في حاجة إلى تعليمه أي شيء. أنا شخصيًا لم أجد هذا الشخص قط على الرغم من تدريبي الفريق الأولمبي عام 1984 والذي كان فيه «مايكل جوردن»، والذي كان بالطبع لاعبًا رائعًا، بل هو أفضل من دريت، ولكنه لم يكن مصوبًا جيدًا، ولكنه كان رياضيًا عظيمًا، وكان استثنائيًا في تسجيل النقاط والاستحواذ على الكرة من الخصم، وفي الدفاع أيضًا كما كان جيدًا في الجري بالكرة في الملعب. وتقريبًا يفعل كل ما يجعله لاعب كرة سلة عظيمًا. ولأنه محترف فقد طور مهارة التصويب إلى أن أصبحت مهارة هائلة لديه. من الواضح أنها لم تكن من الأشياء التي «لا يستطيع» القيام بها. احتاج الأمر إلى مجهود، وبهذا استطاع تحويل السلبي إلى إيجابي، تمامًا كما فعل «كالبيرت» في الأمر المتعلق بالقيادة.

إذا لم تكن مكسورة، أصلحها

دائمًا ما كنت أعتقد أن المدرب ذا المنهج السلبي في المباريات، تكون احتمالات قيامه بتغيرات في وسط المباراة أو في أواخرها، يطلقون عليها «تعديلات» في البرامج التلفزيونية، أكثر من يفكر بمنهج إيجابي هو الذي يعتقد أن لديه الميل لأن يلتزم بالطريقة التي يعتقدها، أو يعلم يقينًا أنها الطريقة الأفضل للفوز.

مقولة «إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها»<sup>(24)</sup> هي مقولة إيجابية بصورة مبالغ فيها في رأيي، لأن نهاية المباراة تكون مختلفة في التكتيك تمامًا بالنسبة لي. أخبرني «كلير بي»، الذي لديه سجل فوز بنسبة 82.6 في المائة، وهو الأفضل في تاريخ كرة السلة للجامعات، أنه كان يفضل أن يكون فريقه متأخرًا بنقطة أو نقطتين في نهاية الشوط الأول. وذلك «لأنهم عندما يكونون متأخرين ينصتون لما أقوله بصورة أفضل». أنا لم أذهب إلى هذا الحد وكنت أفضل أن أكون متقدمًا حين أستطيع.

ولكنني فهمت وجهة نظره. أحد أصعب المواقف التي واجهتها كمدرّب هي الوصول إلى الشوط الثاني وفريقي قد لعب مباراة جيدة في الشوط الأول وتقدم بدرجة كبيرة على المنافس. لم يدم شيء معي مثل إحساس المرارة الذي شعرت به في المباريات القليلة، لحسن حظي، عندما كنا فيها متقدمين بـ 15 أو 20 نقطة في نهاية الشوط الأول ثم نفقد هذا التقدم بأداء سيئ في الشوط الثاني، ونخسر المباراة في النهاية. لا يوجد مباريات كثيرة حدث فيها ذلك، ولكن مباريات مثل تلك تعلق في ذهني.

تجارب مثل هذه هي السبب أنني لم أكن قط المدرب الذي يقول: «أحسنتم أيها اللاعبون» بعد كل شوط نؤدي فيه أداءً جيدًا. حتى في أفضل أداء في أي شوط أو لأي مباراة للفرق التي دربتها، دائمًا ما كنت أجد شيئًا أوضحه لهم يمكن أن يؤدوه بطريقة أفضل، أو شيئًا يجب أن يحذروه في الشوط الثاني. منذ عدة سنوات قمت بعمل إعلان تليفزيوني لمنتجات «مينيت مايد»<sup>(25)</sup> (Minute Maid)، وفي هذا الإعلان كان اللاعبون يدخلون حجرة تغيير الملابس بعد الشوط الأول بعدما لعبوا بطريقة جيدة، وكان ذلك أمرًا واضحًا، وأنا أحييهم بابتسامة كبيرة وأقدم لهم كعكًا وأمدحهم. واضطرت إلى الذهاب إلى لوس أنجلوس قبل ذلك بيومين فقط للتجهيز لهذا الإعلان. ولقد دفعوا لي أجرًا جيدًا مقابل ذلك، ولكن أعتقد أنني أستحق جائزة الأوسكار عن أدائي في هذا الإعلان. لقد تقاضيت راتبًا حسنًا في ذلك الإعلان، لكن أدائي كان يجب أن يأخذ جائزة أوسكار.

أيًا كانت النتيجة دائمًا ما أكدت أن أول 5 دقائق في الشوط الثاني هي أهم ما في المباراة، كثيرًا جدًا جدًا ما كانت هي الفترة التي تحدد أسلوب المباراة

للنهاية، وكثيرًا، إلا إذا كان من الواضح أن نتيجة الشوط الأول صعبة التغيير، في هذه الدقائق تتحول نتيجة المباراة.

الدرس الذي تعلمته من هذه المباريات التي انفلتت من بين أيدينا بعدما كنا متقدمين، هو أنه يجب ألا نرضى بالأداء الجيد فقط، بل يجب علينا دائمًا الكفاح من أجل أداء أفضل.

#### الفوز في سباق الأخطاء

«التوقيت كل شيء». مقولة لا أحب أن أجادل بشأنها لأنها صحيحة في إجراءات أي عمل يقوم به أي قائد.

لآخر 5 دقائق في مباراة كرة السلة أهمية خاصة، أيًا كانت المرحلة التي وصلت إليها المباراة. إذا كنا متقدمين في آخر 5 دقائق فأنا أريد أن أستغل هذا التقدم وأجعل الوقت حليفنا. أردت أن ننسى كل شيء يتعلق بالرميات الثلاثية، أن نتوقف تمامًا عن التسديدات السريعة، نفكر أقل في التسديد في أثناء القفز، ونحاول أن نتحرك بالكرة نحو سلة المنافس، وأن نحصل على فرص مباشرة (Layups) <sup>(26)</sup> ورميات حرة. أعد الوصول إلى خط الرميات الحرة في نهاية المباريات المغلقة مفتاح الفوز في هذه المباريات.

وهذا في الأساس منهج سلبي، عندما تكون الكرة في حوزتنا وتتصدر في نهاية المباراة يكون هدفنا الأسمى هو «عدم التسجيل»، فنحن لسنا في عجلة من أمرنا، نحن نريد قتل الوقت، نريد أن نسحب رجالنا من الخط الخلفي ونخلي الملعب لإعطاء صانعي الألعاب لدينا مساحة لكي يهاجموا، ومن ثمّ يكون هناك احتمال حصولهم على أخطاء في كل مرة ويكون فرصة إحراز النقاط أو لتمرير الكرة للاعب غير مراقب أفضل. وكلما استهلكنا من الوقت؛ زاد قلق الفريق الخاسر. والشخص القلق يرتكب العديد من الأخطاء، ولقد حصلنا على العديد من الرميات الحرة بسبب هذه الأخطاء.

في أي مباراة دائمًا ما كنت أرغب في أن يفوز فريقنا في صراع الأخطاء. أردت فريقنا أن يصوب رمية ورمية <sup>(27)</sup> (one-and-one) (بعد ارتكاب الفريق المنافس لستة أخطاء على فريقنا كل شوط)، وأن يكون فريقنا أول من يصوب رميتين متتاليتين <sup>(28)</sup> (بعد الخطأ التاسع في كل شوط). أنا أعتقد أن ذلك واحد من أكثر الأمور التي تم إهمالها، ولكنها العامل الأكثر أهمية في مباريات الجامعات، لأنها لا تضيف إليك نقاطًا فحسب، ولكنها تضيف أخطاءً للاعبين الفريق المنافس، والذي ينتهي به الأمر بالخروج من الملعب والجلوس على الدكة. الوقت الذي يضطر فيه لاعبون محوريون للفرق المنافسة إلى الخروج من الملعب والجلوس على الدكة له

أهمية بالغة لنا، والعكس بالعكس، ذلك كان أحد مفاتيح الفوز الخفية والتي



تحدث في أي سعي للمنافسة.

عندما كان يتم تسليمي الإحصائيات التي تلي المباراة كنت دائمًا ما أنظر إلى عدد الرميات الحرة التي حصلنا عليها، وعدد الرميات الحرة التي حصل عليها المنافس، كان هدفنا الحصول على رميات حرة أكثر من المنافس، وذلك لم يكن في مباراة واحدة فقط، ولكن طوال مباريات الموسم، وعندما نفعل ذلك فإننا نحافظ على الكثير من الإنجازات الجيدة للفريق، ولكي نسهل ذلك كان علينا أن نجعل أحد أهم تدريباتنا الأساسية هو الدفاع مع عدم استخدام أيدينا. الدفاع يكون بالأرجل؛ بالتمركز الصحيح.

#### القيم الخفية لارتكاب المخالفات

هذا لم يكن من الأشياء التي كنت مدرِّكًا لأهميتها وأنا لاعب في أول سنة لي في ولاية أوهايو. وكان فريقتي يلعب مباراة في شهر ديسمبر ضد فريق «سانت جون» في ملعب «ماديسون سكوير جاردن» (Madison Square Garden). في احتفالات الأعياد في نيويورك، وكان يراقبني في المباراة لاعب أول-أمريكا، (All-America) «توني جاكسون» (Tony Jackson). لكنني اخترقت بالكرة نحو جانب قوس الثلاث نقاط واستطعت إحراز نقطتين، بعد التغلب على مراقبة «جاكسون» وذلك كان أمرًا مثيرًا لي.

ولكن لم يحتسب النقاط لأنه ارتكب خطأ ضدي في أثناء تحركي نحو السلة، وكنت محبطًا جدًا لذلك، لأنني فقدت النقطتين اللتين أحرزتهما بعد تغلبي على «توني جاكسون»!

حصلت على رمية ورمية، وأحرزت الرميتين، ولكنني كرهت خسارتي لهاتين النقطتين ضد لاعب مثل «جاكسون» الذي اختير من ضمن لاعبي فريق أول أمريكا.

وبعد ذلك بسنوات استرجعت ما حدث، ولكن بمنظور مختلف تمامًا. كان فريقنا قد خسر نقطتين دخلتا السلة، ولكننا استعدناهما عندما احتسب لنا رميات حرة، وكان «جاكسون» هو مرتكب الخطأ، والذي جعله قريبًا من الاستبعاد من المباراة بخطأ واحد آخر.

كلاعب أنت لا تدرك فعليًا كل الأمور المهمة، ولذلك عندما بدأت التدريب استرجعت هذا الموقف في ذهني عندما كنت محبطًا جدًا لفقداني النقطتين من هذه التصويبة، ولم أفكر إطلاقًا إلى أي مدى يمكن أن تكون هذه اللعبة أفضل لفريقي بسبب هذا الخطأ. هذه الذكري الشخصية كانت السبب في تكوين نظرية استمرت معي طوال عمري بشأن الرميات الحرة، وهي فائدة أن تصوب عددًا أكثر من الرميات الحرة عن المنافس، الحصول على رمية ورمية أسرع من الخصم، الحصول على رميتين حرتين قبل الخصم، وجعل لاعبي الخصم يرتكبون عددًا أكبر من الأخطاء، مما سيؤدي بهم إلى استبعادهم

من المباراة وجلسهم على الدكة.

التعليم ثم التعليم ثم التعليم

يأتي وقت حتى بالنسبة إلى الفرق الكبيرة يتم فيه إهدار الرميات الحرة. وأحيانًا تكون بأعداد كبيرة، وبكل تأكيد يحدث أن يخرج أحد المشجعين متدمرًا ويقول: «بالتأكيد لم يتدربوا على الرميات الحرة».

حسنًا، كل الفرق تقوم بذلك، ولكن البحث دائمًا يكون عن أكثر الطرق فاعلية لمحاكاة ظروف المباراة وضغوطها، لجعل التدريب أكثر فاعلية. ولكن تبقى الحقيقة أن معظم الفرق والمدربين ربما لا يقضون الوقت الكافي للتدريب على الرميات الحرة، أو على تأكيد أهمية الرميات الحرة، أو محاولة البحث عن طريقة لجعل طرق التدريب عليها مشابهة للمباريات الحقيقية.

في التدريب يؤدي فريقي الرميات الحرة كما يفعل أي فريق آخر؛ يتمرنون على الرميات الحرة في نهاية التدريب. ولكنني كنت أفعل أشياء أخرى، مثل انتقاء أحد اللاعبين ثم أطلب منه أمام الآخرين، قائلًا: «حسنًا يا «كوبن» لديك رمية ورمية، عليك إحرازهما الاثنتين وإلا فعلى كل لاعب أن يقوم بالجري السريع 5 مرات». هذه ليست عقوبة شديدة، ولكنها تضع ضغطًا إلى حد ما مماثلاً لضغوط المباريات على اللاعب، لأن زملاءه يضايقونه.

والأكثر شيوعًا أنني عند التدريب الشاق أجعل اللاعبين يسددون الرميات الحرة كراحة إذا أحسست بحاجتهم إليها، ونتدرب عليها بجدية لمدة عشرين دقيقة. وكنت أحاول دائمًا أن أختار توقيتًا لطيفًا، غالبًا بعد التنفيذ الجيد لما كنا نحاول أن نجيده، وهذا هو الوقت الذي أوقف فيه التدريب بالصراخ قائلًا: «الرميات الحرة». وبسبب توقيت هذه الكلمة يصل إلى اللاعبين أنني راضٍ عمًا قاموا به.

الإجراء الذي نتبعه في فترات الراحة هذه، هو قيام مجموعات مكونة من لاعبين بالتوجه إلى السلال الموجودة في أرضية التدريب، وعلى كل لاعب القيام برميتين حرتين، وتقوم كل مجموعة بعملية التدوير كل 5 دقائق، وكنت أشعر أن هذا ينجز لي عدة أشياء، أولًا، الراحة التي نحن بحاجة إليها بالطبع، ثانيًا، بث الثقة في اللاعبين لإحساسهم أنهم قد نفذوا شيئًا بطريقة جيدة، بالإضافة إلى التدريب على الرميات الحرة وهم متعبون، تمامًا كما يحدث في المباراة عندما يرتكب لاعب الفريق المنافس خطأ ضدّهم.

لم أضع اللاعبين هناك فقط لكي يسددوا الرميات، ولكن كان عليهم أن يحاكيوا ضغوط المباريات، وأن يحاولوا إحراز كل تسديدة. وبالنسبة إلى اللاعبين الذين لم يشتركوا في التدريب على التسديد كان الأمر أشبه بتدريب ذهني، لأنني كنت أجعلهم يقفون في طابور ويحاولون الحصول على الكرة بعد الرميات الحرة. «الرميات الحرة» كانت تعني فرصة للتقاط الأنفاس، كنت

أمل أن تصبح ذات قيمة مؤجلة، مثل فترات الراحة التي كنا نأخذها في التدريب، ولكن هذه المرة نأخذها في أثناء المباراة، على الأقل كنت أمل أن يقوم اللاعبون بعمل هذا الرابط الذهني ويكون هذا هو نتيجة استخدام الرميات الحرة كفترات للراحة، قبل عشرين دقيقة أخرى من التمرين الشاق.

أفضل طريقة على الإطلاق للحصول على نسبة جيدة للفريق في الرميات الحرة، هي جعل أفضل المصوبين يقومون بالرميات الحرة، وأنا لا أمزح بهذا الشأن، هذا هو التحدي الذي يواجه المدرب؛ تهيئة الظروف لأفضل المصوبين للتصويب - لأنه المصدر الأعظم للرميات الحرة - هو إبعاد الكرة عن المصوبين أو الممررين غير الجيدين، بصفة عامة تنفيذ الأمور الواضحة بقدر الإمكان.

ولكن تدريباتي على الرميات الحرة لم تختلف عن هدفي الأساسي في كل مرحلة من مراحل التدريب. أردت من الفريق ومن اللاعبين أن يكتسبوا أشياء ويتخلصوا من أشياء في كل دقيقة من التدريب في أرض الملعب؛ أي الفصل المدرسي. مثل الفصل الدراسي أردتهم أن يعلموا أنني أدرك قدرات كل لاعب، وذلك لكي يفكروا ويركزوا على الفوز وهذا كان أمرًا مهمًا.

كان ذلك ينطبق على كل من في القائمة، وليس فقط الأساسيون أو من يحتمل أن يقوموا بمعظم الأدوار في المباراة. شعرت أن مهمتي كمدرّب أن أجعل كل لاعب يعرف ما الذي يستطيع أن يفعله، لكي يساعد الفريق على الفوز حتى لو كان جيدًا فقط في التدريبات. وفزنا ببعض المباريات، وبالتأكيد بعض البطولات، بسبب ما قام به اللاعبون الذين لم تربطهم الجماهير بالفوز في المباريات، لكي نحسن قدرة لاعبينا الأساسيين في أثناء التدريب على اللعب في تقسيمات شبيهة بالمباريات الفعلية.

وشعرت بنشوة بعد فوزنا ببطولة الـ (NCCA) عام 1981 عندما سمعت «إيزياه توماس» يخاص بالذكر «شيك فرانز» (Chuck Franz) زميله المعتاد في التمرين وآخرين لفريقنا الاحتياطي، لإسهاماتهم في هذه البطولة. فقط اللاعبون والمدربون المحظوظون - والملحون - بدرجة كافية للحصول على هذا المجهود من كل أفراد الفريق، هم من يعرفون مدى أهمية الوقت الذي نقضيه في التدريب. كنت أعد أهم وظائف المدرب هي جعل كل لاعب يعرف مدى إسهامه في الفوز.

#### مسألة وقت

الوقت عامل سلبي كثيرًا ما تتغاضى عن أهميته. على القائد أن ينظر إلى أي مشروع بفهم تام لما يحتاجه هذا المشروع، وهذا يتضمن كم يحتاج هذا المشروع من الوقت للقيام بالأمور بصورة صحيحة، حتى تكون مستعدًا لأول اختبار حقيقي. على أي مدرب أو لاعب أو بائع طموح أو موظف مكتبي أن يفهم ويدرك أنه غير قادر على فعل كل شيء في أيام قليلة، بل وربما حتى

خلال سنة، وهنا يأتي دور الخبرة والفهم، هذا بالإضافة إلى الحذر من الكلام الكثير والوعود الزائدة عن الحد، والتي تسبب مشكلات للكثيرين من العاملين في مجال الرياضة والكثير من المدربين.

ذات مرة عندما كان فريقى لكرة السلة يستعد لمباراة خارجية، وفي أثناء وجود اللاعبين في الملعب، في أثناء الجلسة التحضيرية صباح يوم مباراة خارجية مهمة، كان مدرب كرة القدم الأمريكية في الجامعة، الذي كنت أعرفه عندما لعبنا جولف معًا عدة مرات، قد جاء وجلس بجواري وقال لي: إنه لم يكن ليجلس إذا كان ذلك تدريبًا، ولكن الجلسات التحضيرية مختلفة إلى حد ما. ولذلك جلسنا نتحدث مع بعضنا. كان تقليديًا جدًّا في تدريبه هناك لعدة سنوات، وكان قد بدأ يشعر بالقلق بشأن الاحتفاظ بمنصبه، فسألني: «بوب، ما الذي أحثاه من وجهة نظرك لكي أؤدي بطريقة مختلفة؟».

كنت أحبه ولذلك كنت صريحًا معه. «أولًا عليك ألا تؤكد على أهمية اللاعبين الذين استقدمتهم كثيرًا، فأنت تستمر في إخبار المشجعين أنك تمتلك أفضل ظهير رباعي في البلاد، أو التحدث بمبالغة عن أي شيء آخر، وبالطبع بعد فترة يتوقعون من هؤلاء اللاعبين الجدد أن يجعلوا الفريق فريقًا عظيمًا. عليك فقط أن تصمت». أومأ برأسه بجدية وقال: «أنت محق تمامًا، هذه فعلاً نصيحة غالية».

وبعد أقل من خمس دقائق تعرضنا للحديث عن استقدام اللاعبين، لأن هذه الفترة كانت قد بدأت -كانت غلطتي هذه المرة لأنني من لاحظ في أي وقت من السنة كنا- وبفضول محض سألته: «ماذا عن اللاعبين الذين تريد استقدامهم للفريق؟» فأجاب: «بوب، لقد تعاقدنا مع أفضل لاعب في كاليفورنيا واللاعب الأول في تكساس وفي نيو جيرسي». لم أفعل سوى أن نظرت إليه بضيق.

كان ذلك منذ عشرين عامًا، وفي محادثة سابقة في الصيف مع أحد أصدقاء مدينتي الأم، وهو أحد أكبر مشجعي فريق الكلية، سألته عن الأحوال مع الفريق هذا الخريف، كان قد ذاق من ذلك المدرب الكثير، فرد عليّ: «إذا كنا بنصف الجودة التي يتحدث عنها هذا المدرب، سنكون على ما يرام». وتمت هزيمتهم في المباراة الأولى لهم. بعض الناس لا يتعلمون أبدًا.

خلاصة القول من «نايت»

«كأس آخر من البيرة لن تضر إذا لم تكن تقود السيارة لا تقلق؛ بالكاد يوجد أي ضابط شرطة في هذا الطريق. الأمر لا يحتاج سوى ضابط واحد؛ قلل السرعة ووفر بعض المال أو رخصتك».

\*\*\*

مدينة في المكسيك.

مقولة تعني إذا كان شيء ما ناجحًا أو فعالًا فلا داعي للتغيير أو الاستبدال.

شركة عصائر.

رمية يقفز فيها اللاعب نحو سلة ويستخدم إحدى يديه لوضع الكرة في السلة.

رميتان حرتان يأخذهما الفريق بعد عدد معين من الأخطاء، إذا أحرز الأولى يسمح له بالفرصة الثانية. وإلا يأخذ رمية واحدة.

نوع آخر يسمح فيه للفريق بالرميتين حتى وإن أهدر التصويبة الأولى.

## الوقت المناسب للتخليق إلى السماء

لم أرد للاعبين الذين دربتهم -حتى أولئك المتمتعون بموهبة استثنائية، بما في ذلك «مايكل جوردان» وغيره من أعضاء فريق 1984 الأولمبي- أن يعتقدوا أن قدراتهم الفردية هي كل ما يحتاجونه للفوز في البطولة. أردتهم أن يتعلموا كيف يستعملون موهبتهم العظيمة بأفضل شكل ممكن، أردتهم أن يفهموا ما يتطلبه الأمر ليكونوا ناجحين في المنافسة. يحتاج الأمر إلى استخدام عقلك بقدر ما يحتاج إلى تلك المهارات البدنية العظيمة، وقد يكون حتى استخدام العقل أهم.

إذا كنت في واحدة من تلك السنوات -كما فعلت في مسيرتي التدريبية- حيث تجد نفسك مالكا لما يؤهل فريقًا متميزًا، لا تقل: «هدفنا أن نمر دون هزيمة»، الأفضل أن تقول: «لا شيء يرضينا إلا ألا نهزم. يجب أن نفعل ما علينا في حدود قدراتنا، وعلينا أن نستمر كذلك طوال الأربعين دقيقة».

هذا ما قلته لفريق «إنديانا» موسم 1975-76 قبل تدريبنا الأول، المرة الوحيدة التي وضعت فيها هدفًا كهذا نصب أعين أي من فريقي، وهؤلاء الأولاد أبقوا على كلماتي خلال فترة، اتضح حتى بعد أربعين عامًا أنها كانت الأخيرة التي يقف خلالها فريق كبطل لا يهزم بهذا الشكل.

أتذكر لقاء آخر مع لاعبي 75-76، لقاء على عكس أي لقاء في أي وقت مضى، لأنني كنت أتحدث إلى لاعبين قد فعلوا شيئًا لم تصنعه أي من فرق كرة السلة في البيج تن في أي وقت مضى، الفوز بموسمين دون هزيمة على التوالي، بما في ذلك مباراة انتهت 0-36. عندما استدعيتهم جميعًا إلى غرفة تبديل الملابس قبل أن نخرج إلى أول تدريب لنا في اليوم التالي لانتهاؤ الموسم. أنا متأكد من أنهم كانوا يتوقعون خطابًا عن استعادة التركيز، تذكير بأن النتيجة 0-31 التي حققناها بلا قيمة الآن لأن الجميع في البطولة سيبدأ بنتيجة 0-0، هذا النوع من الخطابات.

لم يكن هذا ما حصل عليه أفضل فريق في أمريكا، آذان متفرحة. لم أدرج أحدًا يدخل غرفة تبديل الملابس، فقط أنا واللاعبون، لا مدربين مساعدين، لا مدربين، لا أحد. كررت على مسامعهم أشياء كنت قد لاحظتها، ولساعات أبقيت جذوة حماسهم مشتتة، أردت أن أمنع عنهم أي تدخل للأسابيع القليلة القادمة، عليهم أن يترددوا فقط بين فصولهم والملعب، وألا يفكروا في أي شيء آخر لمدة ثلاثة أسابيع.

خلال كل ذلك، لم أذكر أي أسماء.

بعد أن انتهيت ذهبت إلى الملعب أنتظر خروجهم للتدريب، أستطيع أن أتذكر المشهد كله بشكل مثالي، بعد كل هذه السنوات أنا أقف، متكئًا على دعامة السلة، عندها أسمع كرة واحدة تتقدم نحوي؛ كان «سكوت ماي» (Scott May). لاعب عظيم.

مر بجانبني وهو يلعب بكرة السلة، ثم استدار ونظر إليّ وقال: «كان ذلك جيدًا أيها المدرب، أعتقد أنهم فهموا الرسالة».

كان ذلك أحد الأشياء العظيمة التي سمعتها من قبل فتى يقول: «أعتقد أنهم فهموا الرسالة». لم يعتقد أن شيئًا واحدًا مما قلته، له علاقة به، وكان محققًا؛ ذلك الفريق كان جيدًا جدًا، حقًا جيد.

#### لاعبي الأفضل على الإطلاق

يكبر كل فتى في فريق كرة السلة وهو يصوب الكرة، ولكن ليس كل واحد منهم قنصًا بالفطرة. ربما لم يكن هناك لاعب ضربت به المثال في حياتي مثل لاعب كان الأقل تقديرًا في فريقنا العظيم 1974-75 و1975-76 في «إنديانا». «بوبي ويلكرسون» (Bobby Wilkerson) كان أقل لاعب أحرز لهذه الفرق، لكنه كان أكثر لاعب قيم دربته على الإطلاق، لعب دوره أفضل من أي شخص دربته من أي وقت مضى.

دوره كان الأكثر تنوعًا بين الأدوار التي أعطيتها لأي لاعب، لأن قدرات «بوبي» البدنية هائلة؛ ستة أقدام وسبعة، نحيل لكنه قوي، قفزته استثنائية. لقد قفز من أجلنا في بداية المباراة، على الرغم من أن لدينا وسط ملعب أمريكي طوله ستة أقدام وعشرة، «كينت بينسون» (Kent Benson). في بطولة (NCAA) في دور نصف النهائي ضد (UCLA)، المدافع «بوبي ويلكرسون» كان عنده 19 ارتدادًا، أنا متأكد أنه رقم قياسي للمدافعين في نصف النهائي، على الرغم من أنه من المحتمل أنهم لا يتابعون مثل هذه المعلومة، وفعل ذلك في وجود ستة مهاجمين، ثلاثة لهم وثلاثة لنا، لعبوا جميعًا في دوري كرة السلة الأمريكية للمحترفين.

«بوبي» لم يكن هذًا بارعًا، لكنه أدرك ذلك، وكان قادرًا على تحقيق بعض الليالي الكبيرة، وكان أفضل صانع ألعاب في فريق ربما كان أفضل فريق على مستوى التمريرات فاز ببطولة وطنية.

كل ذلك لا يوفيه حقيقة قوته العظيمة في الدفاع. يمكن أن يوقف أي شخص؛ مهاجم، لاعب وسط، مدافع، أيًا كان من وضعناه عليه، كان يقوم بدوره. واحد من عدد قليل من المدربين الذين لاحظوا ما أعطانا، كان الرجل الذي نشأت معه في مقاطعة أوهايو، «بيل موزيلمان» (Bill Musselman)، الذي بدأ في تدريب «مينيسوتا» بالعام نفسه الذي ذهبت فيه إلى «إنديانا».

كلانا كان في الموسم الرابع من بطولة البيج تين عندما جاء «ويلكرسون» وبدأ يلعب كل الأدوار التي قام بها. «موزيلمان» عين المهمة السرية لـ «بوبي» وأخبرني: «أنا حتى لا أعرف ما إذا كان هو أفضل شخص للقيام بذلك، لكن لا تقنعني أنك لا تدرك ما سيشعر به المدافع الذي سيقوم بمراقبته». أنا لم أحاول كثيرًا أن أؤثر على نفسية لاعبي، لكن «بوبي» قفز إلى المركز لأنه كان الأفضل في ذلك، لكن أعتقد أن «موزيلمان» كان محققًا.

لم يكن «ويلكرسون» غير معروف، بالفعل لم يكن في فريق من البيج تين، لكنه كان اللاعب الحادي عشر في الجولة الأولى من مسابقات الدوري الأميركي للمحترفين لعام 1976، وربما يكون هذا الرقم أعلى من أي مدافع على الإطلاق، حيث بلغ متوسطه 8 نقاط في المباراة، وكان لديه مسيرة مهنية جيدة في الدوري الأميركي للمحترفين.

فريق ١٩٧٥ كان قويًا في كل الجوانب، لكن قلبه كان مزيجًا من «باكتر» (Buckner) و «ويلكرسون». كان «سكوت ماي» (Scott May) اللاعب الأفضل وكان هداف الفريق وأفضل لاعب جامعي في العام. كان «سكوت» أفضل لاعب، لأن أخطائه كانت أقل من أي لاعب دربته يومًا. وفي عام تخرجه كان قد قضى على تلك الأخطاء، فبالكاد كان يرتكب خطأ ما. عمومًا فريق الموسم 1974-75 وفريق الموسم 1975-76 كانوا أفضل فرقي، لأنهم لعبوا اللعبة بأقل أخطاء، لم يتسببوا في هزيمة لأنفسهم ولم يتمكن أحد من هزيمتهم.

فاز فريق 1976 بالبطولة المحلية، لكن عدة لاعبين وأنا أيضًا اعتقدنا أن فريق 1975 كان أفضل لأنه كان لدينا أفضل مصويين؛ «ستيف جرين» (Steve Green) و «جون لاسكوفسكي» (John Laskowski).

يصنف فريق ٧٦ دائمًا على أنه من أفضل ثلاثة فرق على الإطلاق، مع فريقي جامعة كاليفورنيا ١٩٦٨ و ١٩٧٢. يجمع الكل على أن فريق جامعة كاليفورنيا ١٩٦٨ (بلاعيه «ليو أليساندرو» (Lew Alcindor) و «كريم عبد الجبار» (Kareem Abdul Jabbar) هو الأفضل بينهم، وبليه فريقنا العظيم ١٩٧٦ وفي المرتبة الثالثة يأتي فريق ١٩٧٢. ولست متأكدًا إذا كان فريقنا يستطيع هزيمة فريق «أليساندور وعبد الجبار»، هذا لأن ذلك الفريق كان لديهم موهبة غير عادية، لذا لو لعبوا على نحو طبيعي ونحن أيضًا، سنُهزم في الغالب. بالطبع كنت سأبحث عن وسيلة لتغلب عليهم، وهذا هو الجانب الشائق من التدريب. لطالما اعتقدت أن التحضير لمباراة كهذه فرصة تدريب رائعة، فكلما كان الخصم أشرس، كانت المنافسة أصعب. أنا متأكد أننا كنا سنحاول بقوة.

طريقة «كلارك جابل»

لطالما عدُّوني مدربًا ديكتاتورًا في أي قرار كنت أنفرد وحدي باتخاذ.



لا أعرف كيف بدأ هذا، لأنه لم يكن حقيقيًا. لقد عودت نفسي على مبدأ تدريبي كان ينظم أموري؛ ألا أكون عالقًا في مسائل لا قيمة لها، ولا تشكل فارقًا في الفوز أو الهزيمة.

ضمنت للاعبين حق التصويت في كل شيء، لم أتكلف قط عناء أين سنأكل على طريق السفر، هل يبدأ التمرين في الثالثة أم الخامسة، كل شيء لا يشكل فارقًا تجاه الفوز تركتهم يتخذون القرار بشأنه، لذا شعروا أن لهم حق الاختيار.

ولكننا لم ننتخب قائدًا للفريق، اخترته أنا، أفضل لاعب في الفريق، كنت أنا من يقرر هذا دائمًا، أيضًا في نهاية الموسم. كنت أعتقد أن هذه الأشياء تصنع فارقًا في الفوز بالمباريات القريبة أو مستقبلًا. ومع ذلك، فكرة الانشغال بصغائر الأمور المضيفة للوقت...

مقولة «كلارك جابل» (Clark Gable) في روايته «ذهب مع الريح»: «أنا حقًا لا أهتم إطلاقًا يا عزيزي»، هي فكرتي عن التعامل مع تلك الأشياء.

في إحدى سنواتي بإنديانا، كنا قد فزنا لتونا على «ويسكونسين» (Wisconsin) في مباراة متقاربة. كتب لي محام من شمال «إنديانا» خطابًا يعبر عن استيائه من أدائنا؛ فعلنا كذا ولم نفعل كذا. لقد تغلبنا على «ويسكونسين» أكثر من ثلاثين مرة على التوالي، لذلك لم أتساءل عن طريقة تعاملنا بهذا القدر، ولكن بدافع التسلية أجبت بخطاب قائلًا: «لطالما تعاملت بنظرية مفادها أنه إذا لم يستطع «إبراهام لنكولن» إسعاد جميع الناس كافة في كل الأوقات، كذلك لن أستطيع أنا». فرد على خطابي بعد ثلاثة أيام: «عليك أن تدرك أنني لا أحب «لنكولن» أيضًا».

كل ما فعلته تلك التجربة هو إعطائي صديق مراسلة، ولكنني لم أحرز أي تقدم في تفادي تضييع الوقت، لذلك عندما تحدثت ذات مرة مع «داريل رويال» (Darrell Royal) مدرب فريق «تكساس» العظيم، تحدثت معي عن الاستخدام الجيد للوقت، كم من الوقت يضيع لانشغالك بأمور لا أهمية لها. تذكرت تبادل الرسائل مع المحامي وسألت «داريل» كيف يتعامل مع البريد الإلكتروني، فأجابني بأن سكرتيرته تقرأ كل بريد يأتيه وتتخلص من الرسائل غير المهمة، ثم يجيب هو على البريد الذي تعطيه إياه. أعجبني الأمر، وسرت على نهجه.

بعد ذلك يأتيني أناس يخبرونني إنهم قد راسلوني، فأجيب: «مساعدتي تقرأ بريدي، وكل بريد ذو قيمة ترسله إليّ فأجيب عنه، هل أجبتك؟» وعلى هذا النحو تكون الإجابة دائمًا: «نعم وصلني ردك»، لم أجد قط من يخبرني أنني لم أجبه.

النظر والرؤية - الاعتراف اختيار

كان «شيرلوك هولمز» دائمًا يقول: «كثيرون ينظرون، لكن قلة ترى».

الملاحظة من الكلمات عظيمة. انظر لما حولك، كن مراقبًا. أنت لا تدرك قيمة ما ستحصل عليه لشيء بهذه البساطة.

كنت أنا و «كارين» نقود عبر تلال «آلاباما» (Alabama)، مستمتعين بالمشهد الخلاب، فقلت: «افتحي الراديو على تردد 93.5 (FM)؛ إنها محطة غربية رائعة». قامت بتشغيله بالتزامن مع بداية أغنية من أقرب الأغاني لي، «معركة نيو أورليانز» (29) لـ «جونني هرتون» (Johnny Horton)، وقالت: «كيف علمت؟» فاستطردت: «كنت هنا مما يقرب عشر سنوات، وتذكرت حالًا كم كانت تلك المحطة عظيمة». لم تصدق قوة الذاكرة التي أديتها.

اعترفت في النهاية؛ قرابة النصف ميل قبل أن أطلب منها تشغيل الراديو، بينما كانت تقرأ كتابًا أو مجلة ما، كنت أنا ألقى نظري حولي في أثناء القيادة، مررنا بلافتة مكتوب عليها: موسيقى غربية ومحلية عظيمة، على محطة (93.5).

هي ذكية كفاية ألا تقع في الخدعة نفسها مجددًا، ولكن بمجرد كوني مراقبًا حظيت على الأقل على مكافأة لحظية.

#### طريقة «باتون»

اعتدت، كمعلم لكرة السلة، أن أختبر طلابي أمام ستة عشر ألف شخص، رأى الكثيرون أنه بمثابة اختبار لي أنا، لذلك فإن التحدث أمام حشد غفير لم يخفني قط، لم أشعر أنني أحاول بيع شيء خلال اختباراتي؛ كنت فقط أرغب بالفوز في مباراة كرة سلة، شعرت باختلاف قليل عندما كنت ضمن مجموعة متحدثين في مؤتمر القيادة التحفيزية، وبدأ اسم مشهور في التحدث قبلي. طوال إحدى عشرة دقيقة ذكر الأشرطة والكتاب التي أعدها للبيع في الممر خمس عشرة مرة.

لم أقدر على المقاومة، فعندما حان دوري قلت: «ليس عندي كتب أو شرائط أبيعكم إياها، لكنني أمضيت وقتًا طويلًا أعمل أمام ستة عشر ألف شخص، ويمكنني أن أحدثكم عن الفارق بين الفوز والهزيمة». لم أجن مالا بكلماتي هذه، لكنني ابتسمت بداخلي لما أحدثته بنفس المتحدث قبلي، والذي كان كل فكرته عن التحفيز هو تحفيز الناس ليكسبوه مالا.

تعد القصص واحدة من أفضل الطرق للتواصل وأحيانًا التحفيز؛ إذ إنها ترسم صورًا تبقى عالقة بمخيلة المتلقي. سمعت قصة عن القيادة جرت في أثناء الحرب العالمية الثانية للواء أكنُّ له الإعجاب «جورج سي باتون» (George C. Patton). من يدري إن كانت حقيقة؟ أفضل أن أصدِّق ذلك.

كان «باتون» وسائقه يسيران على طريق صحراوي بإفريقيا، وإذا بطائرة ألمانية تمشط المكان وبادرتهما الهجوم، اندفع «باتون» وسائقه من السيارة وغاصا في مصرف، نظر باتون لأعلى ليجد جنديًا فوق عمود خطوط التليفون،

غافلاً عن الرصاص المتطاير، وعيناه على السلك الذي يقوم بإصلاحه، ملتزمًا تمامًا بعمله.

تطلع «باتون» لأمان ذلك الجندي فصرخ: «ماذا تفعل بحق الجحيم؟ لم يحرك الجندي عينيه حتى، ودون نظر إلى رتبته العسكرية رد صارخًا: «أحاول إصلاح السلك اللعين، فقط إذا تركتني في حالي». فقال «باتون»: «يا بني، إنك تؤدي عملك بحق». إنه قائد ومستمتع جيد لقواته.

إيصال ما تقصده بوضوح تام.

شعر مراهق أنه قد حان وقت حصوله على سيارة الأسرة، رأى أباه جالسًا على مقعده المفضل فذهب إليه قائلاً: «أبي، هل أخبرتك أُمي أنني اجتزت اختبار الحصول على رخصة القيادة اليوم؟»

فرد أبوه: «لقد أخبرتني بالفعل يا «جونني»، ليس ذلك فقط، بل أخبرتني إن شرطي الولاية الذي اختبرك قال إنك حصلت على أعلى درجة بين جميع من اختبرهم طوال فترة عمله. أعتقد أن هذا شيء عظيم! بل هو إنجاز حقيقي. أنا فخور بك».

فرد «جونني»: «حسنًا يا أبي، هل بإمكانني الآن أخذ السيارة من حين لآخر؟» صمت الأب مفكرًا لدقيقة ثم قال: الآن يا جونني وقد علمت بمجيء هذا اليوم، وقد فكرت فيه كثيرًا. كنت أراقبك، وإليك ما قررت؛ في البداية هناك أشياء عليك تغييرها. أولًا: «ينبغي لك تحسين درجاتك، فأخر درجات حصلت عليها لم تكن مقبولة بالمرة مقارنة بذكائك، هذا واجبك الأول».

ثانيًا: «تشتكي منك والدتك خلال الأسابيع القليلة المنصرمة بخصوص معاملتك لأخيك وأختك الصغار، وتشتكي من عدم تعاونك معها، لقد كنت مصدر إزعاج وهذا يجب أن يتوقف».

ثالثًا: «أخبرتني يا جون منذ دخولك المدرسة -كونك لا تقرأ نهائيًا تقريبًا- إن القراءة مفتاح التعليم، والتعليم مهم جدًا للنجاح، وها أنت ذا شاب في المرحلة الثانوية ولم تحسن شيئًا تجاه ذلك. هذا سيتغير. أريدك أن تبدأ بالقراءة، ليس فقط في أشياء عامة، أريدك أن تقرأ التعاليم الدينية، لا لمغزاها الديني فقط، إنما لاحتوائها على إرشاد عظيم».

جون، هناك أمر رابع: «عليك قص شعرك، سئمت شعرك الطويل هذا، أخبرتك بشأنه من قبل وها أنا أسألك مرة أخرى. هذا كاف الآن». افعل ما طلبت وإلا لن تقود السيارة. افعل هذه الأشياء الأربعة، ثم ساعتها نجلس معًا ونعمل على قيادتك للسيارة.

بعد ثلاثة أسابيع، وجد «جون» والده يشاهد مباراة كرة فذهب إليه وقال له:

«حسنًا يا أبي، أنا على استعداد لمناقشتك مجددًا بشأن استخدامي للسيارة، أعتقد أنني فعلت ما طلبته مني».

التفت والده إليه وقال: «أولًا، دعني أخبرك يا «جون»، تحسنت علامتك بشكل جذري، ما يعني أنك كنت كسولًا قبل ذلك، ولكن هذا جيد. أنا فقط أقول إنه من الأفضل ألا تقل علامتك».

ثانيًا: وهذا أهم، أخبرتني والدتك أنك كنت مساعدًا لها وأنك تعامل إخوتك جيدًا وهي سعيدة بذلك، وأنا أيضًا كذلك، كما أنني لاحظت كل ليلة تحمل كتابًا أو مجلة بين يديك وتقرؤهم، هذا رائع. أنا واثق أنك تعلمت الكثير. ومن حين لآخر كنت أراك تُطالع التعاليم وتقرأ أجزاء منه بالفعل. لقد فعلت الثلاثة بشكل رائع، ولكنك لم تقم بحلاقة شعرك».

كان «جونني» مستعدًا فقال: «أردت أن أناقشك في الأمر يا أبي، فبينما كنت أقرأ في الكتب الدينية كما أمرتني لاحظت أن تاريخ الكنيسة يثبت أن كثيرًا من رجال الدين كانوا يتركون شعرهم طويلًا!».

فقال والده: «صحيح يا «جونني». وهل لاحظت أيضًا أن جميعهم، كانوا يسيرون على أقدامهم أينما ذهبوا؟».

خلاصة القول من «نايت»

«يا الله! أستطيع أن أتخلص من هذا الثلج وحدي. ربما من الأفضل (وأنت تشهق) أن تتصل بالإسعاف. لا أحتاج لأحد كي يساعدي بإمساك السلم. هل يعرف أحد أقرب مستشفى».

\*\*\*

«أنت تمثل بلدك»

أكثر الأشياء المرضية التي فعلتها في فترة تدريبي على مدار أكثر من أربعين عامًا، هو تدريبي لفريق الولايات المتحدة في مسابقة دولية لكرة السلة، وكنت محظوظًا بما فيه الكفاية للقيام بذلك مرتين؛ مع الفريق الذي فاز عام 1979 في بطولة ألعاب عموم أمريكا بالميدالية الذهبية في «سان خوان» (San Juan)، وفريق الهواة الأمريكي، والذي كان آخر فريق يفوز بالميدالية الذهبية الأولمبية في «لوس أنجلوس» (Los Angeles) عام 1984.

«هنري إيبا» (Henry Iba) المدرب العظيم السابق لفريق ولاية «أوكلاهوما» (Oklahoma) والمدرب السابق خلال ثلاث جولات أولمبية لمنتخب الولايات المتحدة أعطني جيدًا بنصيحة ذهبية: «هذه المرة لن تدرب فريق مدرستك أو ولايتك، أنت تمثل بلدك».

علمت أن هذا يعني له الكثير، وبالطبع كان كذلك لي أيضًا.

لقد ألقيت خطابًا في مئات من الفعاليات منذ الألعاب الأولمبية، ذكرت فيها ما قلته لهذا الفريق أكثر من مرة؛ أعظم 7 كلمات كُتبت على الإطلاق هي «أمريكا، أمريكا، ليغدق الله عليك من نعمه».

في غضون ذلك كان هناك تجربة أخرى مساوية لهذه في إثارتها وفي حبي لتذكرها؛ فرصة تدريب «مايكل جوردان» الذي أعتقد دون أي تحفظ أنه ليس فقط أعظم لاعب في تاريخ لعبة كرة السلة، ولكن أيضًا أفضل لاعب في أي لعبة جماعية، قدرته التنافسية، وإمكانياته، ورغبته جعلوه كذلك.

بدأت بأربعة وسبعين

إجراءاتي في كل مرة كانت نفسها، على الرغم من أن الألعاب الأولمبية تجلب الكثير من الأضواء. علمت أنني سأصبح مدرب فريق ١٩٨٤ الأولمبي في مايو ١٩٨٢. ذهبت إلى العمل في حينها مباشرة، أعددت ملفات للاعبين المحتملين، لاعبيننا واللاعبين المحتمل مواجهتهم. أتذكر أنه في هذه الأيام كان فريقنا قائمًا على لاعبي الجامعات.

بمجرد أن جمعنا الفريق كان الوقت قد حان لبدء التمرين، قمنا بالعمل على طريقتي. كان هناك لاعبون رائعون بكل فريق، لكننا بدأنا التدريب كما لو أنهم كانوا يحاولون الخروج من فريق المدرسة الإعدادية. الرسالة كانت واضحة. شهرتهم لا علاقة لها بالطريقة التي كنا سنلعب بها.

أردت أن يعلموا أننا سنقوم بما تغني به «فرانك سيناترا» (Frank Sinatra) في أغنيته «طريقتي» (My Way). وأعتقد أن لاعبي هذه الفرق قد عملوا بجهد أكبر

من تلك التي مثلتنا من قبل في بطولة دولية.

بمساعدة «جوردان» والفريق الأولمبي، بعد أيام من نصف نهائي في «سيتل» (Seattle) 1984 أحضرنا 74 ولدًا لتجارب الأداء، قمنا بتصفيتهم إلى اثنين وثلاثين، ثم عشرين، ثم ستة عشر، حتى وقع الاختيار أخيرًا على اثني عشر لاعبًا أخذناهم إلى لوس أنجلوس.

في أول لقاء مع أولئك الاثني عشر في غرفة الملابس بقاعة الاجتماعات، تحدث إليهم عما سيكون ذا أهمية لنا كفريق كرة سلة.

قلت: «أيها الشباب، عليكم أن تثقوا بأننا سنجهزكم، إن لم تروا أنكم جاهزون من أجل المباريات كما لم تكونوا من قبل، أريدكم أن تخبروني، لأن علينا أن نقوم بشيء لنجعلكم كذلك، عليكم أن تؤمنوا أننا نستطيع إعدادكم».

«وعلينا نحن أن نؤمن أنكم ستفعلون ما نطلبه منكم. يجب أن تكون هناك رابطة بين المدربين واللاعبين؛ شعور كل منهم بالآخر، والمجهود مشترك تجاه هدف نهائي، حتى إذا جاءت ليلة العاشر من أغسطس، كل واحد منكم سيفقد على المنصة، ونشيدنا الوطني يُعزف، وقلادة ذهبية في عنق كل واحد منكم».

«هذا ما سنفعله».

أعطيت كل فتى صورة 3×5 لميدالية ذهبية أولمبية، «أريد هذه في جيبكم، أيًا كان ما فيه، حيث تذهبون، حتى يتحقق الأمر فعلاً».

أعطيتهم الصورة نفسها بحجم 8×10، «أريد هذه على أسيرتكم أينما نتم من حين لآخر».

آخر أسبوع من التمرين عندما كنا في «سان دييجو» (San Diego) نستعد للذهاب إلى لوس أنجلوس، جاءني «أليكس جروزا» (Alex Groza) للتحدث لفريقنا. كان «أليكس» لاعبًا في فريق «كنتاكي» (Kentucky) الذي فاز بالبطولات الوطنية عام 1948 وعام 1949، وبناء على بطولة 48 تم اختياره في فريقنا الأولمبي، والذي فاز بميدالية لندن الذهبية عام 1948. كان «أليكس» يعيش في «سان دييجو». عندما كنا هناك نلعب آخر مباراة قبل الأولمبياد، جاء للتدريب ذات صباح وأحضر معه ميداليته الذهبية.

كان قد وضعها في قلادة عنق من أجل زوجته. أتذكر تمرير «أليكس» للميدالية لكل لاعب حتى يراها، وكل فتى يفكر فيما سيفعله بميداليته الخاصة. استطعت رؤية ذلك على وجوههم: كل فتى حملها، وكل منهم كان مترددًا في تمريرها لمن بعده، حتى حملها الاثنا عشر فتى جميعًا. عندما أعادوها لـ «أليكس»، قلت: «كم منكم فكر فيما سيفعله بميداليته ولمن سيمنحها؟».

ابتسم الجميع. رفع الجميع أيديهم. واليوم، كل واحد من هؤلاء الفتية لديه ميدالية ذهبية.

## كرة السلة الصيفية أمام ٦٧.٥٩٦

أما بالنسبة إلى اللعب ضد شخص آخر غير أنفسنا، بدأ كل شيء لذلك الفريق الأولمبي 1984 مع افتتاحية استعراضية من 9 مباريات ضد نجوم دوري كرة السلة للمحترفين، بما في ذلك ليلة لن أنساها أبدًا في جو لن أراه مرة أخرى. كان في «إنديانابوليس» (Indianapolis) في قبة «إنديانا» لكرة القدم، حيث لعب الأولمبيون ضد فريق نجوم دوري كرة السلة الأميركي للمحترفين، الذي شمل أفضل لاعب في الولايات المحلية «لاري بيرد» (Larry Bird) و «إيزياه توماس». كان هذا جزءًا من عملية مسح 9-0 التي أعدت فريقنا بشكل جيد من أجل البطولة الأولمبية في لوس أنجلوس.

لم يكن فريقنا الوحيد الموجود في الصورة تلك الليلة، لعبت «بات سوميت» (Pat Summitt) مدربة الفريق الأولمبي النسائي في المباراة الأولى، أمامنا مباشرة. كان شيئًا رائعًا، فعلا رائع لنا وللفريق «بات». أنا و «بات» كنا مدربي منتخب الولايات المتحدة عام 1979 في دورة الألعاب الأمريكية عام 1979، وقد فازت فرقنا بالميدالية الذهبية هناك أيضًا. كان أول تعاون لي معها في صيف 1979 المؤهل لبطولة عموم ألعاب أمريكا، وقد بهرتني بالفعل. كانت «بات» صعبة التفكير، لقد عنت الكثير بالنسبة إلى لعبة كرة السلة، ليس فقط الجانب النسائي، بل اللعبة عمومًا.

هدفنا في أول ليلة كان -في يوليو وفي مبنى جديد حيث كان عليهم تحديد طريقة لوضع ملعب كرة السلة في منتصف ملعب كرة قدم واسع وكان المبنى مبنياً له- أن نرى إن كانت «إنديانا» محبة السلة يمكنها أن ترينا ما أردنا؛ حشد أكبر من أي وقت مضى يشاهد مباراة كرة سلة في أمريكا.

وقد كان، 67.596 مشاهدًا، ولم يكسر هذا الرقم إلا بعد أكثر من اثني عشر عامًا من اللعب في البطولة الوطنية الأمريكية في الربع النهائي في الصالات المغطاة.

كانت المشاعر في هذه الليلة توحى أن المشهد أكبر من مجرد مباراة. كان أول حدث رياضي في حلبة «إنديانا» الجديدة في «إنديانابوليس»، والمعدة لجمهور «إنديانابوليس» لا لكرة السلة، ولكن «إنديانا» ولاية أحببت كرة السلة أكثر من الجمهور -على الأقل في حينها- وأظهرت تلك الليلة المشاعر المتلائة من محبي نجوم السلة تجاه الفريق الذي سيمثلنا في بطولة الأولمبياد.

ثم حان وقت المباراة، بينما كنا نعد الفريق للتمرين غيرنا التشكيلات كثيرًا. الجميع لعب ضد الجميع، وبدخولنا للمباراة الافتتاحية الأولى أردت أن نلعب ضد أفضل لاعبي العالم، نجوم دوري كرة السلة للمحترفين، فقط لأرى كيف يبدو الأمر، كان مختلفًا عن لعب كرة سلة الجامعات. ما كان سلبياً لنا جعل

لاعبي الجامعات يواجهون المحترفين، لكان إيجابيًا لو استطعنا نحن الحفاظ على تفاؤلنا. ممنوع السؤال؛ أردت الفوز. شعرت أن التغلب على فريق المحترفين سيكون عامل بناء ثقة رائعًا.

نجح الأمر وفزنا، فزنا في هذه الليلة، كما فزنا أول مرة بعناية إلهية، ثم فزنا مرة تلو الأخرى. فريق كرة السلة للمحترفين كانوا رائعين، جمعنا حشودًا كبيرة حول البلاد، وبفوزنا استفزنا فريق المحترفين ليكونوا أكثر ضراوة. وشعرت أن الأمر شحن لاعبيننا بشكل قوي جدًا.

عملت بجهد منذ الاختيار وحتى الوصول للميدالية. دائمًا بعد كل مباراة كنت أجعل اللاعبين يبذلون جهدًا أكبر. عدتهم جميعًا يبدؤون تمارين أساسية لخلط مهاراتهم معًا، أردتهم ألا يكونوا راضين أبدًا حتى يحصلوا على الميدالية.

ليلة ذهبية في لوس أنجلوس

في أي وقت كان لدي فريق، كنت أشعر أن لديهم فرصة لتحقيق شيء أكبر مما يستطيع الآخرون، كنت أخبرهم بهذا، وهذا ما فعلته منذ البداية مع فريق 84 الأولمبي، أردتهم أن يعرفوا ما هم بصدده.

أجابوا بأحسن ما كان يمكنني أن أتمنى، ولكن شعرت أننا ذاهبون للمباراة النهائية بملعب لوس أنجلوس مع أشياء تدعونا للقلق.

كنا نلاعب إسبانيا، وكنت أعرف أنه فريق جيد جدًا، أنا و «دون دونيور» (Don Donoher) مساعدي في الفريق الأولمبي رأينا كل المنتخبات الأوروبية في أثناء لعبها، وشعرنا أن إسبانيا، لا روسيا، كانت أفضل فريق في أوروبا أو في الأولمبياد بشكل عام.

«أنطونيو دياز ميجل» (Antonio Diaz-Miguel)، مدرب المنتخب الإسباني، كان صديقًا لي وقد أتى عدة مرات إلى «بلومينجتون» لمشاهدة تدريبات فرقنا بإنديانا.

فعلنا معه كما نفعل مع أي مدرب يأتي لزيارتنا؛ حضر تماريننا واجتماعات التدريب وجعلناه يشاهد أشرطة التدريب، لذلك فهو يعرف أساليبنا بدقة. لم يزعجني الأمر، فقد علمت أنه مدرب جيد ومعه فريق جيد أيضًا.

أعتقد أنهم أثبتوا ذلك بفوزهم طوال طريقهم للنهائيات، هزيمتهم الوحيدة خلال طريقهم تزعجني، لأنها كانت على يد فريقنا بنتيجة نهائية رائعة لنا، 1-68. كان لاعبونا يعلمون أنهم فازوا بسهولة في مباراة لم يؤديوا فيها أداءً جيدًا في شوط المباراة الأول.

في يوم مباراة الميدالية الذهبية، ذروة ما بذلناه من عمل منذ اختيار الفريق، جعلت «ويلي ديفيس» (Willie Davis) يتحدث إلى فريقنا الأولمبي. «ويلي ديفيس» قائد دفاع فريق «جرين باي باكرز» فريق «فينس لومباردي» الذي



ربح أول جائزتي سوبر. «بوب سكورونسكي» (Bob Skoronski)، مدرب فريق «باكرز» الهجومي عادةً ما تحدث إلى فرقي بإنديانا.

هذه المرة لم يتحدث «ويلي» طويلًا، بالفعل قال شيئًا واحدًا، كان يمكنك أن ترى «لومباردي» لا «ويلي» عندما قال: «أيها الفتية، الليلة تلعبون كرة السلة لمدة أربعين دقيقة ستذكرونها طوال حياتكم، ربما أكثر من أي مباراة ستلعبونها، فلنجعلها ذكري حسنة».

لقد أضاف شيئًا استثنائيًا لأجواء المباراة. ستلازمك هذه المباراة إلى الأبد. في الحال إذا كان لديك قلب وروح، ستفكر في الآتي: «إنه محق، لن يحدث ذلك وحده، علينا أن نجعله واقعًا».

### الفكرة أن تفوز

سألني الناس ما الذي كان يشغلني بصفتي مدربًا، أردت بوضوح أن أكون مدرب فريق أولمبي وأن نفوز، ولكن الأهم بالنسبة لي كان أن يتمكن أولئك الاثنا عشر فتى أن يحكوا خلال حياتهم ويقول كل منهم: «لقد فزت بميدالية ذهبية عام ١٩٨٤». كنت واثقًا أن الأمر ما كان ليتحقق لو قبلتهم على إمكانياتهم، بعظمتهم كما كانوا.

أعتقد أن أهم شيء بالنسبة لي مع كل الفرق في كل مباراة، ليس فقط الفريق الأولمبي، هو الفوز، الفوز بنزاهة، دون تلاعب، لكن في النهاية الفوز هو الهدف. ساعدني الأمر مرارًا في إبقاء تركيزي في الملعب خلال المباراة، وفيما يليها. لم أرد أن أكون محل هزيمة بسبب أشياء لم أفعلها أو لم أرها. كنت أنظر إلى كل مباراة، ولو فشلت في تحقيق شيء ما، كان هذا يسوؤني أكثر من أي شيء فعله أو لم يفعله اللاعبون.

تلك الليلة قدم هؤلاء الصبية ما تحداهم به «ويلي ديفيس» بما تحدث عنه: «أربعون دقيقة من كرة السلة ستذكرونها ما دتمم أحياء».

على عكس أول مباراة ضد إسبانيا، انتهت هذه المباراة في نصفها الأول، تقدمنا بنتيجة 52 - 29 وفزنا بـ 96 - 65. غادر كل لاعب من فريقنا في هذه الليلة بذكرى حسنة، ذكرى رائعة جدًا.

### خلاصة القول من «نايت»

«كلمات ختامية مشهورة (من أفواه المدربين): لا أحد في البطولة يمكنه التغلب على «جونز»، لندخره لنقتنص المباراة التالية. لن يتوقعوا أن نمرر أبدًا في منطقتنا بهذا الشكل. بينما يقول اللاعبون: «كرة سريعة في منتصف الملعب هو آخر ما يتوقعونه». أستطيع إحراز هذه التسديدة على الرغم من صعوبتها. انس أمر نقاط التعادل؛ إذا أحرزت التسديدة من منطقة الثلاث نقاط فسنفوز».

\*\*\*

**The Battle of New Orleans.**

## المؤلف الفخور للكليشيات

لدى «كارين» زوجتي طريقة رائعة لإخباري عندما أتمادى في شيء تعتقد أنه قد انتهى منذ مدة. استطاعت، وغالبًا ما قامت بتبنيهي بسبع كلمات: «لقد خر الحصان صريعًا، فهلا ارتجلت عنه».

الحق أنه تطوير للمثل القائل: «لا تضرب حصانًا ميتًا»، لا تكمل في نقاش قد كسبته بالفعل، أو خسرت. أعلم أن الكليشيات ما هي إلا سلة مهملات الكتابات الجيدة، تافهة جدًا ومبتذلة على أن يستخدمها -ناهيك عن الحاجة لتحريرها من نسخة- كبار الكتاب. أنا؟ لم أحسب قط ضمن مجموعة كهذه، والحق يقال: أنا لست ضد الكليشيات، بل أعتقد أن بعضها من الأدبيات الكلاسيكية، بل وأعتقد أن بعضًا منها جذور لنزعة التفاؤل هذه؛ أقوال مأثورة متأصلة في أفكارنا لمدة طويلة، حتى إن بعضها حقق مرتبة الكليشيه ووجد نتائج إيجابية لن تتحقق أو يُؤمل حتى تحققها.

على الرغم من ذلك فإن هناك بعضًا منها تعجبنى لكونها مسلية، بعضها لحكمتها، وعلى الأقل واحدة تشعرني بصلة أبوية، ولذلك تأسر مشاعري حقًا. من السهل أن تجد جملاً أصبحت كليشيات. ابحت في جوجل عن كلمة كليشيه. يقدم الإنترنت اليوم مجموعة واسعة من المختصرات للائحة طويلة، طويلة جدًا، مررت خلال مجموعة من أكثر من ألف جملة مصنفة ككليشيات، على الرغم من اعتقادي أنه من الأفضل لو أطلق عليها أمثال أو حكم.

سمعت من قبل قصة رائعة عن كاتب رياضي غطى مباراة أو أكثر لنا ضد فريق «إلينوي» (Illinois)؛ «جيروم هولزمان» (Jerome Holtzman) من جريدة «شيكاغو صن تايمز» (Chicago Sun-Times). كان «جيرى» معروفًا أكثر ككاتب عن كرة القاعدة، ويمتد تاريخه طويلًا في تغطية المباريات بين «كابس» (Cubs) و «وايت سوكس» (White Sox). محرر رياضي شاب يُدعى «لويس جريزر» (Lewis Grizzard) جاء إلى جريدة «صن تايمز» عازمًا أن يخرج الكتابة الرياضية من عصور الظلام النحوية القائمة. أقسم قطعًا على القضاء على الكليشيات من الصفحات الرياضية بـ «صن تايمز»، وأن قصص دوري كرة القاعدة الرئيسي من الآن فصاعدًا ستضمن مقتبسات من اللاعبين، والمديرين، والمدربين، وليس فقط آراء الكتاب. كل شيء بـ «صن تايمز» سيصبح أفضل.

لم يفت وقت طويل على وصوله، حتى جاءت إلى مكتبه قصة كرة مضرب لـ

«هولزمان» (Holtzman)، وعزم المحرر الشاب على إبداء موقفه. استدعى «جيرى» إلى مكتبه، وقد وصف «لويس جريزر» ما حدث في كتاب كتبه: ذكرت الحاجة لاقتباسات ثم قلت:

«وأنت تستخدم الكثير من الكليشيات».

فقال: «كليشيات»؟

قلت: «نعم، أنت تستخدم كليشيات بيسبول مهترئة مثل إطلاقك «الزاوية الحارة» على الزاوية الثالثة و ضربة دائرية».

بدا «هولزمان» محتارًا، وأخيرًا قال:

«لويس، أنت لا تفهم، هذه كليشياتي أنا».

لم أكن قد فكرت في هذا، هنا كان عميد كتاب البيسبول الأمريكي، وربما كان قد أبدع هذه الكليشيات، وعندما يخترع أحد جملةً ما، لا يهم كم استخدمت، لا يمكن تسميته كليشيه، أليس ذلك؟

ولم أعترض على كتابات «هولزمان» من بعدها.

الكتاب هو إذا عدت يومًا إلى «جورجيا» سأعرس قدمي بمسمار إلى الأرض، والمحرر الرياضي الشاب «لويس جريزر» الذي ترك المهنة ليكون واحدًا من أعظم مقدمي عروض الكوميديا والمؤلفين الكوميديين بأمريكا قبل وفاته المروعة في سن صغيرة جدًا.

أحببت أداء «جريزر» الكوميدي، ولكن ربما قصة «هولزمان» أحب قصصه لي، لأنني أستطيع التعرف إلى «جيرى هولزمان». في تلك القائمة الطويلة للكليشيات التي عثرت عليها على الإنترنت، وجدت السبب الذي كنت قد استخدمته دائمًا لتفسير لماذا لم يتبع أي من فرقي الموضة القديمة بوضع اللاعبين أسماءهم على ظهر قمصانهم. أردت أن يتذكر اللاعبون دائمًا أين يجب أن يتجه ولاؤهم: «إنكم تلعبون من أجل الاسم على مقدمة قمصانكم لا ظهرها».

ربما قالها أحد ما أولًا، لا أعلم، ولكنها حتى الآن غير منسوبة، وسأنسبها لنفسى ما دمت لم أسمعها من أحد غيري، وما دامت قطعًا ما أمنت به وعملت به.

بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون الجميع مثل «جيرى هولزمان» ويجرب متعة تأليف كليشيه واحد على الأقل.

أصدق أن تلك الكليشيات إذا جُردت من تفاؤلها الوحشي، يمكنها أن تصبح تعليمية، على سبيل المثال: «يندفع الأغبياء إلى حيث تخاف الملائكة أن تطأ».

ربما تكون هذه الحكمة هي الأفضل بالنسبة لي، وصرخة المعركة في حملة قوة التفكير السلبي المقدسة.

«يندفع الأغبياء إلى حيث تخاف الملائكة أن تطأ».

القرارات. هذا هو الوقت للتأني، دوتًا عن أي وقت آخر، لا تتعجل، خذ وقتك حتى تطالع كل المعلومات المتاحة، لتعلم أي اتجاه أفضل لك، واسأل نفسك دائمًا سؤالاً نهائيًا من كلمة واحدة: لماذا؟ لماذا أنا متأكد من صحة هذا؟

هذه النصيحة تتجاوز التدريب كثيرًا. أي شخص على وشك اتخاذ قرار يحتاج إلى توفير الوقت للتفكير بعناية حوله، ليفكر: لقد سمعت الإغراءات؛ محاسن هذا العرض، هل أدرك كل السلبيات المحتملة؟ وكن دائمًا مستعدًا لتقبل الإجابة بلا.

لا تقم اليوم بعمل تقدر على تأجيله للغد. هذا قول ساخر يمهد للمماطلة، لكن هناك عنصرًا من الحكمة أدعو إليها هنا في روح الدعابة الخبيث هذا. إذا قام عدد أكبر من الناس بتأجيل القرارات الغبية، فسيبقى في العالم القليل منها. عدم اتخاذ القرار أفضل من اتخاذ قرار سيئ عندي.

كل هذا يعظم عندما يتعلق الأمر بالمال، مالك. هل علمي كافٍ للتقيد بالتزامات مالية أو مستقبلية؟ ماذا أعرف عن ذاك الشاب الذي يبيعني؟ سمعت هذه المسلمة التحذيرية: قريبًا سيفترق الغبي وماله.

هذا صحيح، وعليك أن تكون ذكيًا كفاية، لئلا تكون الغبي المشار إليه هنا.

ربما لا تكون خدعة أبدًا، فقط زميل أمين لديه فكرة إذا نجحت ستجعلك وكل من آمن بها أغنياء. سأعرض بعض النصائح التي لم تصبح كليشيهات، ولكنها يجب أن تكون كذلك: لا تعش حلم شخص آخر، ولا تنفق على تحقيقه. لا تستثمر الكثير من الأموال في فكرة شخص آخر. الرجل يشتعل حماسًا، حسنًا، لكن كم من مستثمر نزل إلى مسبح مدخراته الضحل، ودخل في شيء بفكرة إيجابية ولم يخرج إلا بـ: لو كنت...

لو كنت فقط حققت في الأمر قليلًا...

لو كنت فقط توقفت وفكرت...

لو لم أكن على هذا القدر من العجلة...

لو كنت فقط تعرفت على تاريخ هذا الشيء...

لو كنت فقط انتظرت ليوم واحد آخر...

لو كنت...

ليس فقط في الاستثمارات، ولكن في كل قرار تتخذه عليك أن تعرف لماذا، ولم لا؟ جملة قد تقضي على عدة مشكلات في اتخاذ القرار هي: «دعني أفكر في الأمر» أو «لست متأكدًا بخصوص هذا الشأن، دعني أتحدث إلى شخص ما» أو «دعني أها تفك لاحقًا بخصوص الأمر» أو «دعني يومين أدرس الأمر قليلًا». أو شيء مختلف قليلًا: «هل هناك أي ضمان لنجاح الأمر؟» أو «من ممن

أعرفهم له علاقة بالأمر»؟ أو «إذا كان الأمر مؤكد النجاح، لماذا لم يجربه شخص من قبل»؟ وربما الأفضل: «هذا يبدو هراءً كثيرًا بالنسبة لي».

كل هذه الأشياء تمنحك بعض الوقت، تضعك في موقف لتفكر في شيء ما قبل أن تخلق التزامًا، ولإجراء الفحص اللازم، هذه ليست فكرة جديدة. بالفعل قبل 500 عام قال «ليوناردو دافينشي»: «أسهل أن تقاوم في البداية من أن تقاوم في النهاية».

كلمة «لا» ليست أسلوبًا سيئًا للمماطلة إذا اصطدمت بعدة عروض مفاجئة، بإمكانك دائمًا تغيير كلمة «لا» إلى «نعم»، وعادة تجعل الناس سعداء، ولكنه أكثر صعوبة - أحيانًا يكون قد فات أوانه - تغيير «نعم» إلى «لا». من خلال خبراتنا، كم مرة تعتقد أن الناس تمنوا لو أنهم غيروا «نعم» بـ «لا»؟

الآن، القائد الذي يقول «لا» لمن يقودهم بخصوص أمر يطلبونه، يجب أن يكون لديه سبب وجيه، لا يمكن أن يكون اعتباطيًا. بعد الوقت الذي تقضيه للدراسة والتقييم، أخبرهم: «لن نفعل ذلك للأسباب الآتية»، وعندما تقول «نعم»، دعهم يعلمون لماذا هي فكرة حسنة، يجب أن يعرفوا لم نعم، ولم لا، بشأن كل قرار يخصهم تتخذه.

أحيانًا مع لاعبي أقول ببساطة: «لا، لا نفعل هذا»، وربما بعدها بقليل، إذا رأيت أنه أمر أرادوا فعله بشدة، كنت أقول: «لقد كنت أفكر في الأمر، أعتقد أنه لا بأس بفعله»، لأريهم أنني اهتمت بما أرادوا فعله، بقدر ما فكرت فيما أعتقد أنه أفضل لهم.

في كل الشؤون ذات الخيار بين نعم ولا: توقف وفكر «يندفع الأغبياء إلى حيث تخاف الملائكة أن تطأ».

هنالك حتمًا تطبيق في التدريب، في أي رياضة، لا تدور المباريات الكبيرة بالسرعة الكافية بالنسبة إلى مدرب متفائل لفريق ليس على استعداد ذهني كافٍ، فريق يفرط في ثقته بنفسه. الفريق المفرط في الثقة، تهمة لمدربه، وليس للاعبيه. لا تتق أبدًا أن فريقك جاهز ما لم تضع لاعبيك في مقامهم الذي تعرفه جيدًا. وحتى يعد ذلك، أضمن لك أنك ستجلس في غرفة تبديل الملابس قبل المباراة متسائلًا: «أهم مستعدون بالفعل؟ أكان بإمكانني بذل ما هو أكثر؟ لا شيء أكيد».

مهمتك بصفتك مدربًا هي ترسيخ ذهن لاعبيك على ما ينبغي لهم فعله - حالًا، في تلك المباراة؛ الفوز الليلة. أعتقد أن ذلك ما جعلني فخورًا بفريق «إنديانا» 1976-1975 الذي لا يُقهر. لقد فازوا كثيرًا لدرجة تعطيهم كل الأسباب التي تجعلهم يعتقدون أنهم أفضل من أي منافس على وشك أن يواجهوه، ولكنهم كانوا أفضل فريق استطعت الإبقاء على ذهنهم حاضرًا على هذا الشيء الأساسي الدائم: ما عليهم فعله الآن؛ الفوز الليلة.

- تجميعة من كليشيهات أخرى أحبها
- لا تعد دجاجاتك قبل أن تفقس.
- ولا انتصاراتك قبل أن تتم.
- تأتي المغام لمن انتظر.
- إذا بذل كل ما لديه في أثناء انتظاره.
- في العجلة الندامة.
- العجلة.. أم عدم تفكيرنا نحن؟
- ليس إلا نعمة الله نرجو.
- نعمة الله واللاعبين الأذكاء الذين وضعتهم في طريقي.
- الوقاية خير من العلاج.
- قل لي إن ذلك ليس تفكيرًا سلبياً.
- إذا لم تنجح في البداية حاول مرارًا وتكرارًا.
- ثم ابحث عن شخص ليساعدك.
- لا يمكنك أن تُعلم الكلب العجوز خدعًا جديدة.
- إذا كانت الحيل القديمة جيدة فلا تعبت بنجاحها.
- انظر دائمًا إلى الجانب المشرق.
- هذا صحيح إذا كان من باب البحث عن الإلهام.
- عصفورٌ في اليد أفضل من عشرة على الشجرة.
- هذا بالضبط ما أفكر فيه عندما يستهلك لاعبونا الوقت ونحن في الصدارة.
- لا تعض اليد التي تطعمك.
- ربما تعض قليلاً اليد التي لم تفعل.
- لا تختبر هدية وصلتك.
- وذلك معناه: تخلص منها في صمت.
- ضع ذهنك كله في المباراة.
- هذا يشبهني على الرغم من أنني أقترح أحيانًا انتزاع المباراة أولاً.
- البدايات الجيدة تؤدي إلى النهايات الجيدة.
- إذا تم تنفيذها بمرحلة وسط جيدة.
- الواحد من أجل الكل والكل من أجل واحد.
- عليك التأكد من أن لاعبيك لديهم الشعور نفسه.
- الأفعال أبلغ من الأقوال.

- أحيانًا في التدريب ربما أكون أنا استثناء لهذه القاعدة.
- السلسلة بقوة أضعف حلقة فيها.
- إذا كان لديك حلقة ضعيفة عليك استبدالها.
- موجودون اليوم وسنرحل غدًا.
- قصة النجاح المبالغ في الاحتفال به.
- الإدراك المتأخر يجعلنا نعرف الصواب بصورة أفضل.
- والإدراك المبكر أفضل وأفضل.
- لا يهم المكسب أو الخسارة، وإنما المهم هو كيفية إدارة المباراة.
- الأفضل لك أن تكون صحفيًا أو مذيغًا.
- خذ الطريق الأقل مقاومة.
- يبدو لي كخطة من خطط «سون تزو».
- يمكنك اقتياد الحصان إلى المياه ولكن لا يمكنك جعله يشرب.
- ربما لم تفعل ما يجعله يشعر بالعطش.

بعض العبارات التي أختلف معها

القوالب المحفوظة في الكلام والأمثال التي تنصحنا بما أعدّه هراء ربما تتحمل مسؤولية، كما اقترح العلماء المثقفون، ميلنا إلى أن نكون متفائلين بدرجة تصل إلى الخطورة. على سبيل المثال: • يمكنك القيام بكل ما تؤمن أنه يمكنك القيام به.

- أنت الآن المدرب الذي أريد أن ألعب ضده.
- يمكنك أن تصبح أي شيء تريده.
- بالطبع، اقفز من على الشجرة وحاول أن تكون طائرًا.
- الأمل ينبوع لا ينضب.
- لقد حل العرق محل الأمل هذه الأيام.
- الضوء في نهاية النفق.. لا يمكن الاعتماد عليه في الرؤية.
- أخفُّ الضررين لا يزال ضررًا.
- ما انتهى على خير فكله خير.
- لم أحب كثيرًا مقولة «حسنًا أيها المدرب لقد فزنا».
- الصبية لن يتغيروا.
- عند إدارة فريق لكرة السلة لا يكون هذا ما أفكر فيه.
- ستقع في مشكلات سواء قمت بالأمر أو لم تقم به.



- إذا كان الوضع كذلك فرأيي آلا تفعل.
- لا فائدة من البكاء على اللبن المسكوب.
- أرى أن الصراخ عليه قليلاً ربما يمنع تكرار ذلك.
- الشر الذي نعرفه، خير من الذي لا نعرفه.
- الأفضل من كليهما أن تحسن صحبتك.
- إنه يسير على إيقاع مختلف.
- مثل هذا نادراً ما يسير في موكب المنتصرين.
- كل سحابة مظلمة لها جانب آخر مضيء. (30)
- السحابة هي ما يجب عليك أن تحذر منه.
- يمكن أن تكون الخسارة أنسب لنا.
- أهذا مثل طيبب يقول لمريض: «يمكن أن يكون الموت أنسب لك»؟
- البعد يزيد الشوق.
- لفريقك عندما يرحل المزعجون منه.
- كل شيء مسموح في الحب والحرب.
- يبدو الأمر لي مثل المدرب الذي يغش في المنزل وفي طريقة استقدامه للاعبين.
- الطيبون يحرزون المراكز الأخيرة.
- القول المأثور لمن يجلب لاعبين سيئين.
- حتى العصفور الأعمى يجد حبة الجوز من فترة لأخرى.
- هذا هو السبب الوحيد الذي يجعلني أفهم، لماذا يفوز بعض اللاعبين أحياناً.
- ستحصد وردًا في النهاية.
- إلا إذا كنت زرعت عنبًا.
- الطائر المبكر يأكل كل الدود.
- بالتأكيد كان يمكنه البحث حوله وإيجاد طعام أذ.
- العشب دائمًا ما يكون أكثر نضارة في الجانب الآخر من السور.
- انتبه لنوع السماد الذي يستخدمونه هناك.
- من عاش بالسيف مات بالسيف.
- والحياة دون سيف في معركة، ليست فكرة جيدة أيضًا.
- أعمى يقود أعمى.
- رأيت ذلك يحدث وكلاهما كان لديه صافرة.

- أكثر الأوقات ظلمة قبل الفجر.
- اعتقدت ذلك مرة أو مرتين، ثم استيقظت.
- كما تدين ثُدان.
- هكذا كان يبدو لي سباق NASCAR للسيارات دائمًا.
- السكوت من ذهب.
- ويتسبب في خسارتك إذا كان فريقك يدافع.
- كما يعجبني أيضًا
- إذا كان للضفدع أجنحة ما كان ليصطدم بالأرض.
- مثال آخر يؤيد موقف إذا... سوف...
- وما نيل المطالب بالتمني، ولكن تؤخذ الدنيا غلابا.
- صديقي «جو كاريانو» (Joe Cipriano) يصوغها بطريقة أخرى، وهي: إذا كانت الأمانى والحجج حلوى ومكسرات فيا له من كريسماس!
- إذا لم تتحمل الحرارة فعليك بالخروج من المطبخ.
- ألا تريد أن يكون لديك ترومان في «المطبخ» اليوم.
- اقبل بما أنت فيه وحاول أن تستفيد منه الاستفادة القصوى.
- واعرف متى تكمل اللعب ومتى تنسحب.
- بعض مما أمرٌ عليه سريعًا
- إذا كان هناك إعادة للمباراة أنا متأكد أن «جليات» سيكون لديه مقلاع أيضًا.
- الكتابة موجودة على الحائط.<sup>(31)</sup>
- يحدث ذلك إذا أعطينا الأطفال الحرية لفعل ما يريدون بالألوان الشمع.
- صنع من الحبة قبة.
- هذا هو التحدي الذي يواجهه أي كاتب رياضي يوميًا.
- المال هو أصل كل الشرور.
- ولكن الفقر ليس أفضل كثيرًا.
- اضرب رأسك بالحائط.<sup>(32)</sup>
- بالحديث عن أفكار سيئة جدًّا.
- حبة الجوز لا تسقط بعيدًا عن الشجرة.
- أعتقد أن ديناميكياء الهواء هي السبب.
- يُخرج الأرنب من القبة.<sup>(33)</sup>

- ولكن قبل ارتدائها تأكد من عدم وجود بقايا.
- إذا لم نغامر لن نربح شيئاً.
- يربح المثقفون الكثير من المال من هذا الكلام المنمَّق.
- البقاء للأصلح.
- كان داروين سيصبح مديرًا فنيًا لا نظير له.
- انظر للنصف المملوء من الكوب، لا النصف الفارغ.
- لا أرى أي اختلاف في الحالتين.
- إذا تخلصت من الطفل الذي تُحمِّيه، مع مياه الحمام المستخدمة... فمن شبه المستحيل أن تستمر في مهنتك كجليس أطفال.
- القليل الدائم يربح السباق.
- ما هي آخر دورة ألعاب أولمبية شاهدتها؟
- كلما كبر حجمهم؛ كان سقوطهم أصعب.
- والسرعة هي أفضل فأس لإيقاعهم بالفعل.
- لا يمكنك أن تحتفظ بالكيكة وأن تأكلها في الوقت نفسه.
- إلا إذا كنت الأضخم والأكثر لؤمًا في الحفلة.
- لا يمكنك أن تعصر اللفت وتحصل منه على الدماء.<sup>(34)</sup>
- أو الطعم الجيد.
- المنتصر يحصل على أنقاض المعركة.
- وهل يحصل الخاسر على الأشياء الجيدة؟
- سنعبّر ذلك الجسر عندما نصل إليه.
- عندما تُمعن التفكير في الأمر: وهل هناك طريق آخر؟
- ما لا يقتلك يجعلك أقوى.
- هل هذا تعريف للمعيشة على حافة الموت؟
- عندما تشتد الأمور؛ ينجح الأشداء.
- في أي اتجاه تتعقد الأمور.
- لا يضرب البرق المكان نفسه مرتين.
- ابتهج فقط إذا لم تكن الضربة الأولى مميتة.
- الفرصة لا تأتي سوى مرة واحدة.
- هل هي والبرق أقارب؟
- لم يكن الأمر في غاية السوء، أليس كذلك؟

هل هذا ما يقال بعدما يضرب البرق؟

• الوقت كفيل بمداواة كل الجروح.

اعتقدت أن شعار مجلة «تايمز» هو «الوقت يؤدي كل ما تم شفاؤه».

• لا يهم حجم الكلب في المعركة، وإنما حجم المعركة بالنسبة إلى الكلب.

ولكن عليك الحذر من الكلب الضخم في كل الحالات.

بين التفكير الإيجابي والسلبي: أقوال مأثورة

المفكر السلبي: اصمت عندما تكون واثقًا.

المفكر الإيجابي: لا تكن أبدًا غير واثق من أي شيء.

القول المأثور: من الأفضل أن تظل صامتًا ويطن الناس أنك أحمق، على أن

تتحدث وتزيل كل الشكوك. (لينكولن).

المفكر الإيجابي: لن يعرف أحدٌ أبدًا.

المفكر السلبي: الخطأ يظل خطأً.

القول المأثور: شخصيتك هي ما تقوم به عندما لا ينظر إليك الناس.

إن مع العسر يسراً.  
مقولة بالإنجليزية تعني أن هناك شواهد واضحة أن هناك شيئاً سيئاً سيحدث.  
التي تقال عندما لا يمكنك تغيير وضع ما لا يعجبك.  
يعني القيام بشيء غير متوقع ولكنه مبدع لحل مشكلة.  
فاقد الشيء لا يعطيه.

## الخاتمة

لا أحاول أن أبدو أذكى منك أو أكثر منك حكمة، لا تدع غرائزك تُغطى بذلك الشيء الإيجابي التافه الذي جعلك تشعر أنك أقل منزلة، ولا تنغمس بالتفاؤل.  
(التفاؤل – التشاؤم – الواقعية)

من بين تلك الثلاثية أناقش الواقعية. أنا لا أزعم أنني رائد في مسألة التعليم السلبي برمتها، أنت بنفسك نتاج لها. تلك العلامات الحمراء التي وضعها لك مدرس النحو في مقالك الأول؛ على الأرجح لم تكن تهنئات. تعلمنا كلنا تجنب الأخطاء من خلال الوقوع فيها، بادئ ذي بدء، اجتز المهارات اللغوية الأساسية ثم تعلم الكتابة، والتواصل يبدأ بالهجاء، حيث دائمًا هناك طريق للصواب وطريق للخطأ.

بالطبع التأكيد على «لا تفعل» ليس جديدًا بعالم الرياضة، توقف وفكر في المدرسين «الأصوليين»، أولئك العازمين على إتقان الخطوة الأولى دون حتى التفكير في الثانية. لم يبدأ الأمر بمدربي المدارس الثانوية. تنسب واحدة من المأثورات للقائد الإغريقي العظيم «ثيميستكلس» عام 500 ق.م، في «ثيرموبيلاي»، وفيلم (300): «ثبت نفسك في أمور بسيطة، ثم امض قدمًا نحو الأعظم».

الأساسيات.. الأساسيات.. الأساسيات.

الأساسيات تقصي طرق الفشل والخسارة. أكبر الأصوليين في مجال التدريب، الحرب، اللاهوت، في الأعمال التجارية، جميعهم كان أكثر قلقهم مُنصَّبًا على الخسارة أكثر من الفوز. واحدة من المسلمات المنتقدة غالبًا في مجال التدريب هي: «العب من أجل عدم الخسارة خير من أن تلعب للفوز». من وجهة نظري، أن تلعب لئلا تخسر هو أفضل طريق للفوز، هي غريزة يكتسبها ذاك الفائز الحقيقي يؤمن بها حتى النخاع. سيقول النقاد إنني أعب بشكل شديد المحافظة. أنا أتفهم ذلك، ولكن ردي هو: لو أنك حقًا سحقت كل طرق الخسارة، ومن ثمَّ ستكون الأقرب للفوز.

تخيل معي مشهد رمية المكسب الأخيرة إذا لم يكن لاعب المناوشة يمكنه مجازاة العد المفاجئ والقفز من الجانب، لو لم يتمكن مدافعوك من إبعاد الكرة لتجنب فقدانها عند ضربها من أيديهم، إذا لم يتحقق لاعب التمرير أين يقف الدفاع بدرجة مراقبته نفسها لتحركات المستلمين منه، لو أن المستلم لم يلتقط الكرة بيديه فضلًا عن قيامه بنظرة ميدانية ليرى أين سيتحرك قبل أن يلتقط كرتة.

كل هذه التعليمات هي خطوات نحو اللعب لئلا تُهزَم، مقدمة لجعلك قادرًا

على أن تختار السيناريو الذي يحقق النصر. لسنا أمام سؤال الدجاجة أولاً أم البيضة. تعلم الأساسيات يأتي في المقدمة؛ عندما تركز على أساسيات أي عملية؛ وكلما كانت أبسط كان أفضل.

لا يوجد شيء جديد بشكل صادم فيما أقول، أرجو أن تكون قد شعرت بالسعادة العارمة، بإثارة الاكتشاف، كتلك السعادة التي أشعر بها في أثناء تصفحي كتاب «بارتليت» للاقتباسات المألوفة، أو إحساس مشابه لتصفحك مجموعة من الأفكار التي توضح معنى عميق، بذكر قناعات كلنا ندركها بطريقة مباشرة.

مئات، بل آلاف المرات، صادفت ملاحظة لشخص ما بخصوص شيء مألوف، وقلت في قرارة نفسك «نعم» أو «هذا صحيح» أو «هذا تمامًا ما أشعر به»، أو حتى شيء آخر مختلف: «لم أفكر في الأمر هكذا من قبل، ولكن هذا صحيح».

ما وجدناه في كتاب «بارتليت» هو البلاغة، وحكمة باقية من الفلاسفة أو القادة العظماء أو أناس عاديين ذوي بصيرة خارقة. «مونتييه» (Montaigne) كاتب القرن السادس عشر الفرنسي العظيم، والذي اخترع ما نعرفه اليوم باسم المقالات قبل 200 عام من إنشاء «بارتليت» لأول قائمة، ناقش الأمور التي ناقشناها معًا حتى أفضل مما أستطيع.

وبالحديث عن المفكرين العظماء الذين سبقوه؛ الصينيين والإغريق والرومان، الذين حللوا نقاط ضعفنا ومواردنا دون الوقوع في التفاؤل المَرَضي الموجود في عصرنا الحديث، وصف «مونتييه» ردود فعله عند قراءة أفكار الكتاب العظماء. كان يلاحظ الجمل التي كانت قابعة في ذهنه وتؤثر في أفكاره قبل حتى أن يقرأها، تلك الجمل التي تحمل أفكارًا مألوفة جدًا لدرجة أنه يشعر أنها جملة.

إذا صادفت فكرة لكاتب جيد، كما يحدث عادةً، في كتابات عن الموضوعات نفسها التي حاولت أن أنصرف إليها أنا بالكتابة، أرى نفسي في حال ضعف وضالة شديدين، وأشعر بثقل وخمول، عندما أنظر إلى نفسي في حضرة هؤلاء الرجال، وأصبح من نفسي في موضع الشفقة والازدراء. لكنني ما زلت مع ذلك أسعدُ لذلك؛ لما حظيت به أفكارني من شرف أن توافق أفكارهم، ولأنني على الأقل أسلك مسلكهم نفسه، وإن كنت متأخرًا عنهم كثيرًا، وأنا أعلق على الكتابات قائلاً: «أصبت»!

أمل أن تكون بعد قراءتك لهذه الصفحات قلت لنفسك شيئًا ما مثل: «أصبت»! أو ربما... «محتمل»... أو ربما انتهيت من الكتاب فقط وقد تحررت من إحساس الذنب الذي تشعر به عندما يتوجه إليك أحدهم بعرض ولا تكون شديد التفاؤل في تلقيه.

تذكر: أولئك الذين يترددون، لا يمكن أن يشرّدوا أبدًا، إلا في أفكار جيدة

وصحية.

التفكير السلبي قاد «بوب نايت» بإيجابية إلى قاعة مشاهير كرة السلة الدولية. نال العضوية عام 1991

زميل بقاعة مشاهير الكلية لكرة السلة. مقيد بالميثاق عام 2006. ثلاث بطولات NCAA منهم الموسم المثالي الأخير للكليات. البطولة الأولمبية لعام 1984، وأيضًا بطولة عموم أمريكا، وبطولة الدعوة الوطنية، والموسم التمهيدي لبطولة الدعوة الوطنية. 902 فوز. أول مدرب رجال يفوز بـ 900 مباراة. 5 جوائز المدرب الوطني الأفضل لأعوام 1975, 1976, 1987, 1989, (2002).

11 بطولة بيج تين بما في ذلك الموسمان الوحيدان اللذان تحقق فيهما فوز بـ (0-18).

37 فوز على التوالي (1974-1977)، الرقم القياسي للموسم بفارق 10.

معدل تخرج شبه مثالي للاعبي السنة الرابعة.

\*\*\*