

# بُرد از رختکن آغاز می‌شود

راهم‌های حلق تیمی برنده در کسب و کار، ورزش و زندگی

جان گوردون و مایک اسمیت

ترجمه‌ی سارا پورحسی



نشر میلکان

مقدمه ۹

بحث اول فرهنگ ۱۱

بحث دوم همه‌گیر ۳۱

بحث سوم: ثابت‌قدمی ۴۵

بحث چهارم ارتباط ۵۵

بحث پنجم پیوستگی ۷۱

بحث ششم تعهد ۸۵

بحث هفتم توجه ۱۰۳

در ورای هفت روش ۱۲۷

برنامه‌ی عملیاتی ۱۴۹

پی‌نوشت‌ها ۱۵۵

## بحش اول فرهنگ



فرهنگ هدایتگر انتظارات و ناورهاست انتظارات و ناورها هدایتگر رفتارند رفتار هدایتگر عادات است و عادات آیده را می‌سارند همه‌چیز با فرهنگ شروع می‌شود

### ساحتی تیمی پیرو مایک اسمیت

در ژانویه ۲۰۰۸ در مقام سرمربی تیم آتلانتا فالکونز استخدام شدم اغلب وقتی سرمربی‌ها استخدام می‌شوند، با وضعیت ثابت و حونی مواجه نیستند مرسوم بیست مربی‌هایی را که به تازگی سوپرناال را برده‌اند جایگزین کسد و بعد آن‌ها را مانند فیلم‌های وسترن به سمت عروب آفتاب نفرستند، مثل بیل ولش<sup>۱۶</sup> بعد از سوپرناال XXXIII<sup>۱۷</sup> و بیل کوهر<sup>۱۸</sup> که فقط یک فصل بعد از سوپرناال XL مربیگری کرد وقتی من مربی آتلانتا فالکونز شدم، آن‌ها تیمی بودند که به تازگی آشفتگی‌های ریادی را از سر گذرانده بودند و از زمانی که به‌عنوان تیم

پا به عرصه گذاشته بودید، تقلا می کردید داسم و پشت سرهم برنده شویید، اما آتلاننا فالکوبر، طی ۴۲ سال، هیچ وقت دو فصل پشت سرهم برنده شد آن ها همیشه نا ثات قدمی و پایداری مشکل داشتند برای مثال، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ پنج فرد مختلف در نقش سرمربی این تیم کنار زمین بودند فصل ۲۰۰۷ که سرمربی سال اولی بعد از دوازده ناری، یعنی سه چهارم فصل، استعفا کرد تا در سطح کالج به مربیگری پردازد، فصلی فوق العاده سحت بود حظ حمله ای<sup>۱۹</sup> که به تنها چهره ی برتر تیم، بلکه بدون شک یکی از محبوب ترین ناریکان ان اف ال بود، کارش به رندان فدرال کشید، در حالی که مقصر هیچ کدام از این اتفاقات مالک و هیئت ریسسه ی سارمان فالکوبر بودند چنین وقایع دشوار و تاسف برانگیری می تواند سبب ایجاد محیطی پردعدعه و تقریباً ناکارآمد شود بیاری بیست گفته شود که فرهنگ تیم هم از پا افتاده بود

من و جان چندین بار تلفی درباره ی وضعیت سارمان فالکوبر باهم صحبت کردیم و به این نتیجه رسیدیم که اگر من بخواهم این تیم را ریزرو کنم، در اولین قدم باید بر تغییر فرهنگ تیم متمرکز باشم مربی دروسم می خواست به معصل ایکس و اُها<sup>۲۰</sup> حمله ور شوم و با همکاری مدیرکل سال اولی، توماس دیمیتروف<sup>۲۱</sup>، سیاهه ی و طایف فصل آتی را تنظیم و قاعده مند کنم، اما می دانستم اولویت بحست ایجاد فرهنگ پیروز است که در آن هر عصوی نتواند پیشرفت کند و در کارش بهتر شود این به آن معنا بود که ما به تنها برای تیم، بلکه برای کل سارمان هم باید فرهنگ درستی می ساختیم

### نالای و پایین فرهنگ تان را سازید

مایک اسمیت

همیشه ناور داشتیم که فرهنگ از نالا نه پایین تعریف و ساخته می شود، اما این فرهنگ از پایین به نالا است که جان پیدا می کند، یعنی این که من برای ساختن فرهنگ مان باید نا گروه رهبری، شامل مالک و مدیرکل و هیئت ریسسه، مربی ها و

تیم فوتبال همکاری می کردم به منظور تقویت فرهنگ میان گروه رهبری، این موضوع حا بر اهمیت بود که ناورها، ارزش ها و انتظارات مشترکی را که در مصاحه ی قبول شعل سرمربی به شکل عمقی در موردشان صحبت کرده بودم، برای مالک، رئیس تیم و مدیرکل تکرار کنم باید به صورت منظم گفت و گوهایی ترتیب می دادیم تا درباره ی تغییراتی که می خواستیم به وجود بیاوریم و دلیل این تغییرات، گفت و گو کنیم

ما برای ایجاد فرهنگ قوی در سطح تیم، علاوه بر توانایی ناریکان در فوتبال، آن ها را بر مسای شحصیت و گرایش شان ارزیابی کردیم تغییر و طایف صرفاً متسی بر توانایی ناریکان در میدان ناری بود ما مسائل نامحسوسی را که هر یک از ناریکان نا خود به اتاق رحتکن می آورد به دقت بررسی کردیم می خواستیم اعصای تیم مان، هم داخل زمین و هم خارج از آن، به شکلی مثبت نماینده ی سارمان باشند ناریکان ما باید هم تیمی ها و شهروندان حوی باشند

از این موضوع مطمئن شدیم که مالک تیم مان آرتور بلنک<sup>۲۲</sup>، می دانست چرا این اصلاحات را روی سیاهه ی و طایف اعمال می کنیم و این اصطلاحات چگونه از فرهنگ که سعی می کردیم ایجاد کنیم پشتیبانی می کند باید مشخص می کردیم این تغییرات، هم افزایشی ها و هم کاهششی ها، برای به روزسانی سیاهه ی و طایف مان، چه در بیرون و چه داخل زمین اند تمام این تغییرات نا فلسفه، ارزش ها و قواعد مربیگری ای که پیش از امصای قرارداد به عنوان سرمربی درباره ی آن ها صحبت کرده بودم، همسو بودند قصد نداشتیم کسی را خارج از سارمان به آن اضافه کنیم و میران استعداد آن افراد هم اصلاً برای ما اهمیتی نداشت من و توماس نا حمایت مالک تیم و رهبر سارمان، ساحت فرهنگ تیمی را از پایین ترین مرحله آعار کردیم

من و توماس در طول چند ماه بحست خارج از فصل، به شکل تنگاتنگی باهم همکاری کردیم چندین ملاقات در یک روز اصلاً غیرعادی بود کاملاً