

БЕСТСЕЛЛЕР WALL STREET JOURNAL

СНАЧАЛА ТЫ ПОБЕЖДАЕШЬ В РАЗДЕВАЛКЕ

7 принципов успеха
в бизнесе, спорте и жизни

ДЖОН ГОРДОН

автор 17 бестселлеров, коуч чемпионов
и компаний из Fortune 500

МАЙК СМИТ

главный тренер Национальной футбольной лиги США

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Джон Гордон

Майк Смит

**Сначала ты побеждаешь в
раздевалке. 7 принципов успеха
в бизнесе, спорте и жизни**

Серия «Energy Bus.

Бестселлеры Джона Гордона»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68442863

*Сначала ты побеждаешь в раздевалке. 7 принципов успеха в бизнесе,
спорте и жизни:*

ISBN 978-5-04-176754-9

Аннотация

В основе этой книги – уникальный опыт Джона Гордона, коуча компаний из Fortune 500, и Майка Смита, тренера команд-чемпионов. Подробно анализируя свои победы и поражения, достижения и провалы, авторы сформулировали 7 главных принципов успеха, которые должен знать и применять на практике каждый лидер – в бизнесе, спорте и жизни.

Гордон и Смит предлагают пошаговую стратегию и практические инструменты для создания процветающей компании. Вы узнаете, как развивать и мотивировать свою

команду, создавать внутри нее крепкие связи и направлять к победе, избегая ошибок и саботажа.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Вступление	7
Глава 1	11
Создайте культуру победителей	12
Создавайте культуру сверху вниз, а реализуйте ее снизу вверх	14
Все создают вашу культуру	17
Технические элементы переоценены	20
Устойчивая культура = стабильный успех	23
Понимайте, за что вы выступаете	25
Процессы и ключевые точки	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Джон Гордон, Майк Смит

Сначала ты побеждаешь в раздевалке

7 принципов успеха в бизнесе, спорте и жизни

Jon Gordon, Mike Smith

YOU WIN IN THE LOCKER ROOM FIRST: The 7 C's to
Build a Winning Team in Business, Sports, and Life

Copyright © 2015 by Jon Gordon and Mike Smith. All
rights reserved. This translation published under license with the
original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Савельев К.А., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Джулиш, которая всегда была рядом со мной.

*Логану – за его терпение, проявленное, пока я
работал над этим проектом вместе с Джоном.*

Моим родителям – за их любовь и наставления.

*Всем тренерам, игрокам и сотрудникам
административного состава, с которыми я
работал и тренировал. Я благодарен за то, что
вы помогли мне лучше понять самый великий вид
спорта.*

Майк Смит

Спасибо Кэтрин, которая всегда находилась в моей команде.

Спасибо Джеду и Колу, которые помогли мне стать лучшим наставником и отцом.

Спасибо моим родителям за веру в меня.

Всем лидерам, тренерам, инструкторам, которые поделились со мной своим опытом и мудрыми советами. Без вас эта книга не смогла бы увидеть свет.

Джон Гордон

Вступление

МАЙК СМИТ



Я работал тренером в течение 32 лет и половину этого времени провел в Национальной футбольной лиге (НФЛ). Я состоял в штате Baltimore Ravens, когда мы выиграли Супербоул, и остановился в одном шаге от него, когда был главным тренером Atlanta Falcons. В течение пяти лет мы являлись второй командой с наибольшим количеством побед в НФЛ, — только Билл Беличик и его Patriots добились лучшего. Потом меня уволили, потому что за два моих последних тре-

нерских сезона в Atlanta Falcons мы в общей сложности одержали лишь 10 побед. Оглядываясь назад, я хорошо вижу разницу между первыми пятью сезонами и последними двумя. Я понимаю, почему мы побеждали и почему проигрывали. Мы с Джоном хотим помочь вам в создании команды победителей и избежать ошибок, совершаемых многими лидерами, включая и меня самого. Об этом мы и написали нашу книгу. Мы с Джоном часто обсуждали тот факт, что успех происходит от сосредоточенности на процессе, а не на результате. Вы побеждаете, когда создаете правильную культуру, стиль лидерства, ожидания, убеждения, умонастроения, взаимоотношения и привычки еще до начала игры. Сначала вы должны победить в раздевалке, а потом – на футбольном поле.

Я знаком с Джоном более десяти лет. Мы впервые встретились, когда я был координатором защитной линии в Jacksonville Jaguars, и наш главный спортивный тренер Майк Райан познакомил нас. Члены нашей команды прочитали книгу «Энергетический автобус», и Джон говорил с игроками во время тренировок в базовом лагере. У нас был невероятно успешный сезон; мы вышли в плей-офф и победили Pittsburgh Steelers в первом отборочном круге.

В следующем году, когда я стал главным тренером Atlanta Falcons, мне хотелось передать энтузиазм Джона и его «Энергетического автобуса» нашей команде. Все мои ребята прочитали книгу, и Джон общался с ними. Мы сосредото-

лись на практическом использовании многих принципов из этой книги. В том сезоне мы перешли от прошлогоднего проигрышного соотношения 4:12 к 11:5 и вышли в плей-офф. Я более подробно расскажу вам об этом, но сейчас важно понять, что мы с Джоном вместе провели восемь тренировочных сборов и каждый год обсуждали семь принципов создания великой команды. У меня есть свои любимые принципы, а у Джона – свои.

С тех пор как мы с Джоном стали работать вместе, он также помогал бесчисленным командам в НФЛ, Главной лиге бейсбола, Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) и Национальной ассоциации студенческого спорта. Он имел возможность наблюдать, что делают другие тренеры для успешной командной работы, накопил массу знаний и познакомился с лучшими методиками. Он с огромным энтузиазмом относился к своим правилам достижения успеха, а я приобрел уверенность в своих любимых принципах, когда собственными глазами убедился в их эффективности. Мы с Джоном часто спорили о том, какие правила являются наиболее важными.

После моего заключительного сезона в Atlanta Falcons мы увидели, что произошло с нашей командной культурой за последние два года по сравнению с пятью предыдущими. Мы поняли без тени сомнения, что победа в раздевалке в первую очередь начинается с культуры. Поэтому давайте начнем с нее. Мы с Джоном поделимся нашими знаниями о создании

успешных команд и от всей души надеемся, что они помогут вам вырастить и воспитать вашу собственную.

Глава 1

Культура



Культура движет ожиданиями и убеждениями; ожидания и убеждения являются движущей силой поведения; поведение создает привычки, а привычки создают будущее. Все начинается с культуры.

Создайте культуру победителей

МАЙК СМИТ

В январе 2008 года меня пригласили на должность главного тренера Atlanta Falcons. Когда в команду приходит новый главный тренер, чаще всего это происходит не в самой лучшей и стабильной ситуации. Никто не ищет замену тренеру, который только что выиграл Супербоул и гордо двигается к своему закату, как Билл Уолш после XXXIII Супербоула или Билл Коуэр, который был главным тренером только один сезон после XI Супербоула. Я стал тренером Atlanta Falcons, когда команда недавно пережила сильную пертурбацию и тщетно стремилась к устойчивым победным результатам на всем протяжении своей истории. За 42 года своего существования Atlanta Falcons ни разу не выигрывали два сезона подряд. Они всегда по той или иной причине испытывали проблемы со стабильностью и устойчивостью. К примеру, с 2000 до 2007 год в команде сменилось пять главных тренеров. Сезон 2007 года стал чрезвычайно трудным: тренер, не проработавший и одного года, подал в отставку после 12 игр (три четверти сезона) и вернулся к тренерской работе на студенческом уровне. Их квотербек, который был не только лицом команды, но и являлся одним из самых популярных

игроков НФЛ, отправился в федеральную тюрьму. Хотя ничто из этого не было ошибкой владельцев или руководителей команды, такие чрезвычайные и неблагоприятные события приводят к созданию напряженной, почти дезорганизованной рабочей обстановки. Не стоит и говорить, что командный дух лежал в руинах.

Мы с Джоном несколько раз обсудили по телефону состояние Atlanta Falcons; было совершенно ясно, что если я собираюсь развернуть ситуацию в другую сторону, первый шаг состоял в преобразовании командной культуры. Футбольный тренер, сидевший во мне, хотел разобраться с проблемой отношений между игроками и работать с молодым генеральным директором Томасом Димитрофф над определением командного состава на предстоящий сезон. Однако я понимал, что главным приоритетом является создание культуры победителей, при которой каждый член команды мог бы раскрывать свои лучшие качества и добиваться выдающихся результатов. Это означало, что мы должны были создать правильную культуру не только для команды, но и для организации в целом.

Создавайте культуру сверху вниз, а реализуйте ее снизу вверх

МАЙК СМИТ

Я всегда считал, что культура создается и распространяется сверху вниз, но реализуется снизу вверх. Это означало, что мне нужно создавать командную культуру, работая с группой лидеров (то есть с владельцем, гендиректором и руководящим составом), а потом с тренерским составом и с футбольной командой. Для укрепления культуры в лидерской группе было важно снова и снова напоминать владельцу, президенту и гендиректору про общие ценности, убеждения и ожидания, которые мы подробно обсуждали, когда я проходил собеседование на должность главного тренера. Очень важно было проводить эти совместные беседы на регулярной основе и обсуждать перемены и их причины.

Для создания прочной культуры на командном уровне мы стали оценивать игроков по характеру, поведению и футбольным навыкам. Изменения в составе были основаны не только на личном мастерстве игроков. Мы также внимательно изучали неосознаваемые качества, которые каждый игрок приносил с собой в спортивную раздевалку. Мы хотели

иметь командных игроков, способных представлять клуб в позитивном свете не только на футбольном поле, но и за его пределами. Важно было иметь таких футболистов, которые стали бы хорошими партнерами по команде и примерными гражданами.

Мы постарались, чтобы владелец клуба Артур Бланк понимал, почему мы вносим такие изменения в командный состав, и как они поддерживают создаваемую нами культуру. Мы дали понять, что эти перемены – отправление одних игроков на скамью запасных и введение других в основной состав – направлены на укрепление командного духа как на футбольном поле, так и за его пределами. Все подобные переходы совершались в соответствии с тренерскими схемами и принципами, о которых мы говорили, прежде чем я подписал контракт. Мы не собирались добавлять посторонних игроков, независимо от их талантов. При поддержке владельца и клубного менеджмента мы с Томасом приступили к построению новой командной культуры снизу вверх.

Во время первого межсезонного периода мы с Томасом работали в тесном сотрудничестве друг с другом. Многодневные совещания не были чем-то необычным. Мы стали проводить общие собрания в начале и конце каждого дня, на которых обсуждали все аспекты командного взаимодействия на футбольном поле. Мы рассматривали вклад каждого игрока в атмосферу в спортивной раздевалке и в культуру команды. Мы оба понимали, что построение команды –

это нечто более сложное, чем привлечение лучших спортсменов, каких мы сможем добыть. Мы также обсуждали перспективы развития административного состава и взаимодействия между футбольной командой и клубной организацией в целом.

Построение командной культуры стало необходимым, но не достаточным условием. Для стабильного успеха нам была нужна организационная культура победителей, и я понимал, что при тесном сотрудничестве с группой лидеров для определения и внедрения этой культуры мы можем достичь поставленной цели. Мне нужно было заручиться согласием владельца и остальных руководителей, чтобы они стали неотъемлемой частью этого процесса. Их заинтересованность должна стать не менее глубокой, чем у игроков. Нам нужно, чтобы *вся командная структура* была заинтересована в успехе.

Все создают вашу культуру

МАЙК СМИТ

Культура состоит из общих целей, ценностей, принципов, позиций, способов поведения и привычек, определяющих суть команды или организации. Многие тренеры сосредоточены только на командной культуре игроков, но на самом деле культуру формируют все члены организации. Для достижения успеха необходимо, чтобы все участники думали, верили, разговаривали и вели себя синхронно друг с другом. Вам нужно, чтобы они разделяли одинаковые цели, ожидания, привычки и убеждения. Мы с Томасом быстро усвоили, что былые привычки и убеждения должны уйти в прошлое и нам нужно насаждать новые способы мышления, которым будут следовать все остальные.

Именно поэтому я раздал книгу Джона Гордона «Энергетический автобус» не только игрокам команды, но и всем остальным. Я хотел, чтобы наш образ мыслей был одинаковым. Все остальные – это руководство организации, обслуживающий персонал, отдел маркетинга, отдел снабжения и технической поддержки, продовольственная служба, – в общем, все, кто работал в команде. Такой контакт со всеми из Atlanta Falcon, стал настоящим вызовом для меня, но я за-

дался целью установить контакт с каждым членом организации, и книга Джона была частью этого процесса.

Кроме распространения «Энергетического автобуса» среди максимально возможного количества людей в команде, в первые месяцы моей работы на посту главного тренера я непрерывно встречался с людьми, знакомился с ними и беседовал об их работе. Для них было полезно знать, что их роль в организации считается важной и что они будут составной частью успеха нашей команды в предстоящем сезоне. Я не хотел, чтобы одна культура существовала в спортивной раздевалке, а другая – в остальной части здания. Я хотел, чтобы мы были *одной командой с одной культурой*. Я был убежден, что, когда административный состав войдет в контакт с игроками, они разделят наш позитивный настрой. Их поддержка и гордость за совместную работу улучшат шансы на то, чтобы стать великой командой, – как на футбольном поле, так и за его пределами. Хотя стало очевидно, что игроки нуждались в воспитании победного духа, было не менее важно, чтобы все остальные получали удовольствие от того, что они являются частью этого процесса. Я дал всем понять, что моя роль заключается в содействии их работе и вместе мы будем чемпионами. В течение нескольких лет я подкреплял свои слова реальными делами и считаю, что это оказало большое влияние на командную культуру и достижение успеха. Для лидера важнее всего, чтобы его поступки соответствовали словам. Вы почти ежедневно должны занимать-

ся самоанализом, чтобы гарантировать такой результат. Вы должны делать, что говорите, и говорить, что делаете.

Технические элементы переоценены

МАЙК СМИТ

Вероятно, профессиональный спорт является наиболее конкурентной индустрией в мире. НФЛ во многих отношениях ориентирована на равные возможности в том, что касается жесткого «потолка» зарплаты, свободы воли и системы драфта игроков. За семь лет моей работы в Atlanta Falcons 22 % всех наших матчей закончились с разницей менее трех очков и еще 45 % матчей – с разницей менее семи очков. При этом что успех в почти половине матчей сводится к преимуществу во владении мячом одной из команд, допустимая погрешность крайне мала. Полагаю, поэтому американский футбол так популярен, и фраза «Все может решиться в любое воскресенье» совершенно справедлива.

Когда конкуренция так высока, каждый стремится иметь хотя бы минимальное преимущество. Команды ежегодно тратят миллионы долларов в попытке быть лучше остальных членов футбольной лиги. Они тратят деньги на спортивные показатели, аналитику, координаторов, предлагающих новые схемы защиты и нападения, и так далее. Все это имеет свои достоинства, поскольку нужно делать все возможное для совершенствования вашей организации. Когда вы имее-

те дело с лучшими в мире спортсменами и тренерами, существует тонкая грань между победой и поражением. Вы должны быть хорошо подготовлены – физически и психологически, – чтобы выйти на простор ежедневной конкуренции. Вам нужно иметь превосходный план игры, и тренер должен правильно разыгрывать свою партию для эффективного выступления его команды. Стратегия имеет важное значение, но самое главное – это исполнение. Тем не менее самым незамеченным аспектом командного спорта, ускользающим от внимания большинства тренеров и руководителей, является то обстоятельство, что командная культура предопределяет эффективность и надежность стратегии. Культура, которую вы создаете, определяет индивидуальные и командные достижения ваших игроков.

Каждую неделю вы будете сталкиваться с очень трудными обстоятельствами, которые не можете контролировать. Это могут быть травмы при столкновении футболистов, мяч, отскакивающий не в ту сторону, и элементарные ошибки игроков и тренеров. Стратегии и планы на игру меняются еженедельно.

С учетом этих трудностей именно ваша командная культура будет движущей силой, которая обеспечивает выносливость, жесткость, энтузиазм и позитивный настрой на преодоления препятствий на пути. Рискованные планы появляются и исчезают. Определенные игровые схемы какое-то время работают, пока другие команды не раскрывают их и не

разрабатывают тактику противодействия. Технические элементы имеют важное значение, но командная культура – это скала, на которую опирается организация, и если вы все делаете правильно, то добиваетесь стабильного успеха. Так было с нами в течение пяти лет. Последние два года – это другая история, и впоследствии я поделюсь с вами ее уроками.

Устойчивая культура = стабильный успех

ДЖОН ГОРДОН

Не могу не согласиться со словами Майка о важности командной культуры. Мы с Майком много беседовали об этом, и было очень увлекательно наблюдать, как он претворяет в действие свои планы и убеждения. Как человек, который постоянно пишет, говорит и думает о командной культуре, я с удовольствием видел, как эти принципы находят применение в реальной жизни. Теория – это одно дело, а практическое применение – совсем другое. То, что делал Майк и *как* он это делал, стало яркой демонстрацией того, почему организации с устойчивой командной культурой добиваются стабильного успеха. Культура является движущей силой ожиданий и убеждений. Ожидания и убеждения являются движущей силой поведения; поведение создает привычки, а привычки создают будущее. Если вы внимательно посмотрите на самые успешные организации в бизнесе, спорте, здравоохранении и образовании, то заметите, что там повсеместно существует великая командная культура. Действительно, технические элементы переоценены. Много лет назад я про-

читал лекцию о командной культуре в спортивной клинике, и у меня было всего пять слушателей. На семинаре по техническим аспектам командной работы присутствовало 500 человек. Тогда мне стало понятно: большинство людей не понимают, что техника не гарантирует успеха в отличие от культуры. Вы должны тратить больше времени на создание командной культуры, чем на все остальное. Культура со временем обеспечивает победу в любой области.

Понимайте, за что вы выступаете

ДЖОН ГОРДОН

Если вы хотите создать новую командную культуру или преобразовать старую, то сначала должны спросить себя: «За что мы выступаем?» Второй вопрос: «Чем мы хотим прославиться?» К примеру, во время работы над моей книгой *The Hard Hat* я брал интервью у тренера Джеффа Тамброни, который помог команде Корнеллского университета приобрести общенациональную известность на чемпионате по лякроссу. Я спросил, как ему это удалось. Он ответил: «Мы знаем своих людей. Мы знаем, кто вписывается в нашу командную культуру». Джефф выстроил культуру, основанную на рабочей этике «синих воротничков» (их символом является строительная каска), а также на бескорыстии, командной работе, неустанном труде и постоянном самосовершенствовании. Понимая основы этой культуры, Джефф и его сотрудники смогли выбрать подходящих людей. Когда вы понимаете, какие принципы должны отстаивать, то сможете найти нужных людей, разделяющих ваши убеждения. Брэд Стивенс, главный тренер *Boston Celtics*, сказал мне, что командная культура не ограничивается традицией. Она заключается в людях, которые собираются в спортивной раздевалке. Ко-

гда у вас есть люди, разделяющие ваши принципы командной культуры и готовые передавать ее другим, это находит мощное проявление в реальной жизни.

Понимание ваших убеждений не менее важно в деловом мире. Когда компания Apple состояла лишь из двух человек (Стива Джобса и Стива Возняка), они знали, какую командную культуру собираются создать. Они хотели бросить вызов существующему положению вещей. Все, что они делали, было обусловлено их пониманием этой культуры: люди, которых они нанимали, продукты, которые создавали, и компании, которыми управляли. Этот подход до сих пор является определяющим в Apple. Компания прославилась поговоркой, что культура побеждает бизнес-стратегию. Принципы, которые вы отстаиваете, определяют все остальное.

Несколько лет назад я имел возможность поговорить с руководителями Southwest Airlines, и они рассказали мне, что консультанты предложили им взимать плату с пассажиров за дополнительный вес багажа. Поскольку конкуренты так делали, то и они могли получить миллионы долларов дополнительной прибыли. Топ-менеджеры компании рассмотрели предложение и задались важным вопросом: «Это то, за что мы выступаем?» Они обратились к словам из своей корпоративной декларации: «Соединять людей с важными вещами в их жизни с помощью доброжелательного, надежного и дешевого воздушного сообщения». В итоге они решили, что если хотят оставаться верными своим принципам, то не бу-

дуг брать дополнительную плату за багаж. Вы могли бы подумать, что они потеряли много денег, но случилось нечто более интересное. Авиакомпания приобрела множество новых клиентов, привлеченных выгодными условиями. После успешного рекламного продвижения ее владельцы увеличили свою долю на рынке, и их доходы поднялись на новый уровень. Это отличный пример: когда вы знаете, какие принципы отстаиваете, вам легко принимать решения. Когда решения продиктованы командной культурой, вы находитесь на пути к стабильному успеху.

Процессы и ключевые точки

МАЙК СМИТ

Понимание того, за что вы выступаете, – важнейший аспект достижения успеха. С того момента, когда я занял должность главного тренера Atlanta Falcons, у меня появилось понимание, какую культуру нам нужно создать, и я сформулировал его для членов команды. Вот список из семи обязательств, которые мы все брали на себя.

- 1.** Усердно работайте, хорошо отдыхайте и получайте удовольствие от процесса.
- 2.** Проявляйте уважение к каждому человеку, состоящему в нашей организации, независимо от его положения.
- 3.** Ставьте команду на первое место. Игроки в успешных командах готовы поступиться своими личными интересами ради общих целей.
- 4.** Выполняйте свою работу. Ее функции четко определены, но вы всегда должны быть готовы к переменам (особенно футболисты).
- 5.** С достоинством принимайте победу и поражение, похвалу или унижение. Не заноситесь из-за побед и не впадайте в депрессию от поражений. Будьте цельными людьми.
- 6.** Понимайте, что все организационные решения нацелены

ны на то, чтобы сделать команду более сильной, сплоченной и эффективной.

7. Мыслите позитивно. Общайтесь позитивно (это относится и к вербальному общению, и к языку жестов).

Я каждый год говорил членам команды, что если мы будем последовательно выполнять эти обязательства, то выстроим такую культуру, при которой члены команды смогут добиваться выдающихся индивидуальных результатов в высококонкурентной обстановке НФЛ. Я также с самого начала ясно дал понять, что мы будем командой, которая сосредоточена на процессе подготовки к каждой игре или тренировке, а не на итогах сезона.

Поймите меня правильно: в НФЛ все зависит от результатов, и о команде судят по количеству побед и поражений в каждом сезоне. Если вы редко побеждаете, то вас увольняют. Когда я поступил на работу, то в шутку сказал нашему гендиректору Томасу: «Вы нанимаете меня не для почетной отставки, а для пинка под зад». Это был лишь вопрос времени. В современной НФЛ тренеру очень редко удается подать в отставку по собственному желанию. Мы с Томасом много раз говорили о нашем общем желании совершить невозможное, чтобы я смог оказаться среди немногих избранных, кто уходит сам. В первые пять лет мы далеко продвинулись на пути к достижению этой цели. До начала сезона 2014 года в НФЛ было лишь шесть тренеров, которые продержались во главе своих команд дольше, чем мои шесть сезонов с Atlanta

Falcons. Это поразительно, но за мои семь лет в качестве главного тренера в лиге сменилось 66 тренеров. То есть в среднем каждая команда поменяла тренера больше двух раз. Можно понять, почему бывший тренер Atlanta Falcons Джерри Гленвилл сказал в 1988 году, что, если речь идет о главных тренерах, NFL можно расшифровать как «недолго фанера летала».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.