

# مربی تریلیون دلاری

دستورالعمل های رهبری  
بیل کمپل از سیلیکون ولی

اریک اشمیت، جاناتان روزنبرگ و آلن ایگل  
هالی بهمنی



# مربی تریلیون دلاری

دستورالعمل‌های رهبری بیل کمپل از سیلیکون ولی

اریک اشمیت  
جاناتان روزنبرگ  
آلن ایگل

مترجم: هادی بهمنی

نشر نوین

سرشناسه	:	اشمیت، اریک. Schmidt, Eric
عنوان و نام پدیدآور	:	مربی تریلیون دلاری؛ دستوراتعمل‌های رهبری بیل کمپل از سیلیکون ولی/ نویسندگان: اریک اشمیت، جاناتان روزنبرگ، آلن ایگل، مترجم: هادی بهمنی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۱۷۸ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۴-۸
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Trillion Dollar Coach, ۲۰۱۹
موضوع	:	مدیریت، مشاوره در کسب‌وکار
رده‌بندی کنگره	:	HF ۵۵۴۹/۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۷۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۸۰۶۰۷۰



عنوان:	<b>مربی تریلیون دلاری، دستوراتعمل‌های رهبری بیل کمپل از سیلیکون ولی</b>
مؤلفین:	اریک اشمیت، جاناتان روزنبرگ، آلن ایگل
مترجم:	هادی بهمنی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۴-۸
قیمت:	<b>۴۵,۰۰۰ تومان</b>

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.



## فهرست

پیشگفتار آدام گرانت .....	۷
فصل (۱) وردست و مدیرعامل .....	۱۳
فصل (۲) عنوانت تو را مدیر می‌کند. افرادت تو را رهبر می‌کنند. ....	۳۹
فصل (۳) ایجاد یک بسته‌ی اعتماد .....	۷۹
فصل (۴) اول تیم .....	۱۰۳
فصل (۵) قدرت عشق .....	۱۴۳
فصل (۶) معیار .....	۱۷۱



## پیشگفتار

تقریباً یک دهه پیش، داستانی را در فورچون<sup>۱</sup> خواندم که به یکی از رازهای سربه‌مهر سیلیکون ولی<sup>۲</sup> مربوط می‌شد. این راز سربه‌مهر، یک قطعه‌ی سخت‌افزاری یا یک نرم‌افزار نبود؛ حتی یک محصول هم نبود؛ یک آدم بود. او بیل کمپل نام داشت و هکر هم نبود. یک مربی فوتبال آمریکایی که به یک فروشنده تبدیل شد. با این حال بیل تا حدی تاثیرگذار شد که استیو جابز<sup>۳</sup> هر یکشنبه با او به پیاده‌روی می‌رفت و بنیان‌گذاران گوگل هم اذعان کردند که بدون او نمی‌توانستند به موفقیت برسند.

نام بیل آشنا به نظر می‌رسید، اما نمی‌توانستم او را به جا بیاورم. بالاخره به ذهنم خطور کرد: او را از پرونده‌ای می‌شناختم که به یک معمای مدیریتی مربوط می‌شد و آن را چند باری تدریس کرده‌ام. این معما به شرکت اپل و اواسط دهه‌ی ۸۰ برمی‌گشت. زمانی که یک مدیر جوان، شجاع و باهوش به نام دونا دوبینسکی<sup>۴</sup>، برنامه‌ی توزیعی که توسط خود استیو جابز مطرح شده بود را به چالش کشید. بیل کمپل، رئیس رئیس دونا بود و دقیقاً همان محبت سخت‌گیرانه‌ای که می‌توانید از یک مربی فوتبال سراغ داشته باشید را از خودش نشان داد: طرح پیشنهادی دونا را پاره و مجبورش کرد که با یک طرح قوی‌تر پیشش بیاید و سپس پشت او ایستاد. از همان زمان دیگر راجع به بیل نشنیده بودم – چند دهه‌ی بعدی از حرفه‌ی او در خفا مانده بود.

این داستان علتش را به من نشان داد: بیل عاشق این بود که نور چراغ روی دیگران بدرخشد و خودش ترجیح می‌داد همواره در سایه بماند. داشتم کتابی راجع به کمک به دیگران و نقش آن در هدایت موفقیت خودمان می‌نوشتم و به این فکر افتادم که چنین

---

<sup>1</sup> Fortune

<sup>2</sup> Silicon Valley

<sup>3</sup> Steve Jobs

<sup>4</sup> Donna Dubinsky

شخصیتی می‌تواند یک نمونه‌ی فوق‌العاده برای این کتاب باشد. اما چطور می‌توان آدمی را توصیف کرد که همیشه از کانون توجهات عموم دور بوده است؟

ابتدا تمامی اطلاعات راجع به او که از طریق جستجوهای آنلاین به دست آورده بودم را وصله‌پینه کردم. متوجه شدم که هر قدر بیل از نظر قدرت فیزیکی کمبود داشت، آن را با قدرت قلب خود جبران می‌کرد. او علی‌رغم قامت ۱۷۵ سانتی‌متری و وزن ۷۵ کیلوگی، ارزشمندترین بازیکن تیم فوتبال دبیرستانشان بود. وقتی مربی دومیدانی، دونده‌ی دوی بامانع نداشت، بیل داوطلب می‌شد. از آنجایی که نمی‌توانست پرش‌های بلندی داشته باشد و بدون برخورد با موانع از آن‌ها عبور کند، مستقیماً از دل آن‌ها می‌گذشت و برای کسب قهرمانی‌های منطقه‌ای، تمام بدنش را کبود می‌کرد. در دانشگاه، او برای کلمبیا فوتبال بازی می‌کرد، بعد کاپیتان تیم شد و پس از اینکه تیم به مدت شش فصل پیایی شکست خورده بود، به‌عنوان سرمربی به آنجا بازگشت. پاشنه‌ی آشیلش؟ او خیلی غم‌زیکنانش را می‌خورد. او تمایلی به نیمکت‌نشینی بازیکن‌های نه‌چندان مهمش نداشت و به ستاره‌هایش نمی‌گفت که برای ورزش اولویت بیشتری نسبت به تحصیل قائل شوند. او آنجا بود تا به بازیکنانش کمک کند در زندگی موفق شوند، نه اینکه موفقیت‌هایشان محدود به زمین بازی باشد. بیل بیشتر از برد، به دنبال این بود که حال بازیکنانش خوب باشد.

وقتی بیل تصمیم گرفت سراغ کسب‌وکار برود، این هم‌تیمی‌های قدیمی‌اش در فوتبال بودند که راه را برای او باز کردند. آن‌ها اعتقاد داشتند که نقطه‌ضعف او در ورزش، می‌تواند به نقطه‌قوت بسیاری از کمپانی‌ها تبدیل شود. مطابق انتظار، بیل به پست‌های رده‌بالای مدیریتی در اپل رسید و مدیرعامل اینتوییت<sup>۱</sup> شد. هر بار که با یکی از شخصیت‌های سخاوتمند و گشاده‌دست سیلیکون ولی صحبت می‌کردم، همگی به یک نکته‌ی واحد اشاره می‌کردند: بیل کمپل چنین نگرشی را در آن‌ها به وجود آورده بود. من که نمی‌خواستم خود بیل را اذیت کنم، سراغ شاگردانش می‌رفتم. به‌زودی تماس‌های فراوانی از شاگردان بیل داشتم که او را همچون پدر خودشان توصیف و با اوپرا<sup>۲</sup> مقایسه می‌کردند. پس از این

<sup>۱</sup> Intuit

<sup>۲</sup> Oprah، اشاره به اوپرا وینفری، مجری مشهور آمریکایی



تماس‌ها، معمولاً یک دوجین اسم جدید را روی کاغذ می‌نوشتیم که می‌گفتند بیل زندگی‌شان را متحول کرده است. یکی از این اسامی، جاناتان روزنبرگ<sup>۱</sup> بود که در نگارش این کتاب همکاری کرد.

وقتی در سال ۲۰۱۲ با جاناتان تماس گرفتیم، او بیل را در جریان مکالماتمان گذاشت. اما بیل دوست نداشت نامش در کتاب بیاید و پرونده‌ی آن بخش از کتابم را بست – و نتوانستم رویکردش برای کمک به این حجم از افراد و موفقیت شخص خودش را جويا شوم. از آن زمان، همیشه برایم سوال بود که چطور چنین فردی که همیشه به فکر کمک به دیگران است، به این درجه از پیشرفت رسیده و چه نکات آموزنده‌ای درباره‌ی سبک رهبری و مدیریت او وجود دارد.

می‌توانم با افتخار و خوشحالی بگویم که بالاخره و به لطف این کتاب، پاسخ سوالاتم را پیدا کردم. کتاب «مری تریلیون دلاری» نشان می‌دهد که اگر می‌خواهید یک مدیر بزرگ باشید، باید در نقش یک مری بزرگ ظاهر شوید. درهرحال هرقدر بالاتر بروید، موفقیت شما بیش از پیش به موفقیت سایر افراد گره می‌خورد. این همان کاری است که مربیان انجام می‌دهند.

طی ۱۰ سال گذشته، این امتیاز را داشته‌ام که دوره‌های کار تیمی و رهبری را در دانشگاه وارتون<sup>۲</sup> تدریس کنم. این دوره‌ها بر اساس تحقیقات دقیق خودم بنا شده‌اند و در این بررسی‌ها، از مشاهده‌ی میزان نبوغ بیل کمیل در پیش‌بینی آینده شگفت‌زده شدم. او در دهه‌ی ۸۰، با تئوری‌هایی زندگی می‌کرد که تا چند دهه بعد، متخصصان نتوانستند حتی آن‌ها را توسعه دهند (چه برسد که اثباتشان کنند). همچنین از میزان پخته بودن بینش‌های بیل در زمینه‌ی مدیریت افراد و هدایت تیم‌ها که هنوز هم برای مطالعات نظام‌مند مناسب هستند، یکه خوردم.

بیل از زمانه‌ی خود جلوتر بود. درس‌های حاکی از تجربه‌ی او به درد دنیای کنونی ما می‌خورند. زیرا سرنوشت حرفه و کمپانی ما به کیفیت روابطمان گره خورده است. البته

---

<sup>۱</sup> Jonathan Rosenberg

<sup>۲</sup> Wharton

اعتقاد دارم که این دروس به زمان خاصی محدود نمی‌شوند: رویکرد بیل برای مربی‌گری، می‌تواند در هر دوره‌ای جوابگو باشد.

مربی‌گری رواج پیدا کرده است: پیش‌تر فقط ورزشکارها و هنرمندان مربی داشتند، اما امروز رهبرانی داریم که از مربیان مدیریت استفاده می‌کنند و کارکنانی که از طریق مشاوره با مربیان، بر دانش خود می‌افزایند. اگرچه واقعیت قضیه اینجاست که یک مربی رسمی همیشه در دسترس ما قرار ندارد تا از بازخوردها و راهنمایی‌های او سود ببریم. بنابراین همه‌ی ما باید در نقش مربی کارکنان، همکاران و حتی گاهی اوقات مافوق‌هایمان ظاهر شویم.

به این باور رسیده‌ام که شاید برای حرفه و تیم‌هایمان، مربی‌گری (کوچینگ)<sup>۱</sup> حتی مهم‌تر از منتورینگ<sup>۲</sup> باشد. درحالی‌که منتورها به بیان سخنان خردمندانه می‌پردازند، این مربی‌ها هستند که آستین بالا می‌زنند و درگیر کار می‌شوند. این‌طور نیست که صرفاً به پتانسیل ما ایمان داشته باشند؛ آن‌ها وارد میدان می‌شوند و به ما کمک می‌کنند تا پتانسیلمان را تشخیص دهیم. آن‌ها آینه‌ای در دست می‌گیرند تا بتوانیم نقاط کورمان را ببینیم و حس مسئولیت‌پذیری را در ما القا می‌کنند تا بر نقاط ضعفمان غلبه کنیم. آن‌ها با مسئولیت‌پذیری ما را به سمت بهبود هل می‌دهند، بدون اینکه سهمی از دستاوردهایمان طلب کنند. و به نظرم بیل کمپل می‌تواند بهترین الگو و اسوه‌ی مربی‌گری باشد.

چنین جمله‌ای را بیهوده و از روی بی‌اطلاعی نمی‌گویم. این شانس را داشته‌ام تا با تعدادی از مربیان نخبه کار کنم و از آن‌ها یاد بگیرم – نه صرفاً در کسب‌وکار، بلکه حتی در ورزش هم مربیان خوبی داشته‌ام. به‌عنوان یک ورزشکار رشته‌ی شیرجه، زیر نظر مربیان المپیکی تعلیم دیده‌ام و اخیراً به‌عنوان یک روانشناس سازمانی با مربیان بزرگی همچون برد استیونز<sup>۳</sup> از بوستون سلتیگز<sup>۴</sup> کار کرده‌ام. نمی‌توان گفت که بیل کمپل صرفاً در گروه مربیان نخبه و رده‌بالای جهانی جای می‌گیرد؛ بلکه او دسته‌ی خودش را اختراع کرده است.

---

<sup>1</sup> Coaching

<sup>2</sup> Mentoring

<sup>3</sup> Brad Stevens

<sup>4</sup> Boston Celtics

زیرا می‌تواند افراد را در حین کارشان هدایت کند، بدون اینکه حضورش را حس کنند.

در سال ۲۰۱۲ یعنی همان سالی که نوشتن درباره‌ی بیل را کنار گذاشتم، مرا به یکی از همایش‌های عمومی گوگل دعوت کردند تا به‌عنوان یک روانشناس سازمانی، درباره‌ی نحوه‌ی اداره‌ی یک کمپانی سخنرانی کنم. چند سالی با تیم تحلیل افراد گوگل همکاری کرده بودم که از پیشگامان این حوزه است و برایم واضح بود که تقریباً تمامی اتفاقات خوب یک کمپانی در قالب کار تیمی رقم می‌خورند. همین موضوع به اساس سخنرانی‌ام تبدیل شد: به‌عنوان سنگ بنای سازمان، رفتار فردی را کنار گذاشته و تیمی کار کنید. همکارانم در گوگل این کار را به شکلی بهتر انجام دادند: آن‌ها مطالعه‌ی بزرگی را آغاز کردند که در پراجکت آریستوتل<sup>۱</sup> چاپ شد و هدفشان از این مطالعه، شناسایی ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین تیم‌هایشان بود.

۵ عامل اساسی را می‌توان از کتابچه راهنمای بیل کمپل بیرون کشید. تیم‌های موفق گوگل، امنیت روانی داشتند (افراد می‌دانستند که اگر ریسک کنند، مدیرشان پشت آن‌ها می‌ایستد). این تیم‌ها اهداف مشخصی داشتند، هر مسئولیتشان معنا و مفهوم خودش را داشت، اعضای آن‌ها قابل اتکا بودند و اطمینان داشتند که ماموریت تیمشان، تفاوت‌ها را رقم خواهد زد. خواهید دید که بیل استاد برقراری چنین شرایطی است: او سابقه‌ی خارق‌العاده‌ای در زمینه‌ی ایجاد امنیت، شفافیت، هدفمندی، قابلیت اتکا و تاثیرگذاری در تک‌تک تیم‌های تحت هدایت خود دارد.

من و شریل سندبرگ<sup>۲</sup> غالباً تاسف می‌خوریم که هر کتاب‌فروشی یک سری قفسه را به کتاب‌های خودیاری اختصاص داده، اما هیچ قفسه‌ای برای کتاب‌های کمک به دیگران ندارد. «مری تریلیون دلاری» به بخش کمک به دیگران تعلق دارد: یک دفترچه‌ی راهنما برای دریافت بهترین بازده از افراد، برای اینکه هم‌زمان آن‌ها را به چالش بکشید و از آن‌ها حمایت کنید. و برای اینکه به‌جای صحبت صرف درباره‌ی اولویت نیروی انسانی، چنین طرز فکری را به عمل بنشانید.

<sup>1</sup> Project Aristotle

<sup>2</sup> Sheryl Sandberg

نکته‌ی خارق‌العاده‌تر درباره‌ی داستان بیل کمپل این است که هر قدر بیشتر درباره‌ی او می‌خوانید، فرصت‌های روزمره‌ی بیشتری را می‌یابید تا خود را به او و شخصیتش نزدیک‌تر کنید. کافی است انتخاب‌های کوچکی انجام دهید، مثلاً برای همه عزت و احترام قائل شوید و تعهدات بزرگ‌تری را بپذیرید. مثلاً وقت بگذارید و علاقه‌ی خالصانه‌ی خود به زندگی اعضای تیمتان را نشان دهید – تا این حد که بدانید بچه‌های آن‌ها به کدام مدرسه می‌روند. بیل کمپل نمی‌خواست یا نیازی نداشت که در این کتاب از او نام ببرند، چه برسد به اینکه سوژه‌ی کل کتاب باشد. اما به نظرم انتشار و افشای رازهای مردی که برای انتقال دانش خود به دیگران زندگی کرده، یک تقدیر مناسب برای او خواهد بود.

**آدام گرانت**

## فصل ۱

### وردست<sup>۱</sup> و مدیرعامل

در یک روز گرم از آوریل سال ۲۰۱۶، جمعیت زیادی در زمین فوتبال مدرسه سیکرد هارت<sup>۲</sup> در قلب آرتون کالیفرنیا جمع شدند تا یاد و خاطره ویلیام وینسنت کمپل<sup>۳</sup> را گرامی بدارند. او اخیراً در ۷۵ سالگی، تسلیم بیماری سرطان شده بود. بیل از زمان نقل مکان به غرب در سال ۱۹۸۳، یک چهره‌ی متعالی در کسب‌وکار فناوری بوده و نقشی حیاتی در موفقیت اپل، گوگل، اینتوییت و یک دوجین کمپانی دیگر ایفا کرده است. اگر بگوییم که او یک شخصیت بسیار محترم بود، حق مطلب را درباره‌اش ادا نکرده‌ایم – بهتر است بگوییم همه عاشقش بودند. در میان مخاطبان آن روز، چندین رهبر حوزه‌ی فناوری حضور داشتند – لری پیج، سرگی برین، مارک زاکربرگ، شریل سَندپرگ، تیم کوک، جف پزوس، ماری میکر، جان دوئر، روث پورات، اسکات کوک، برد اسمیت، بن هورویتز، مارک آندرسن<sup>۴</sup>. این حضور متراکم پیشگامان صنعت و افراد قدرتمند، آن‌هم در جایی خارج از سیلیکون ولی، به‌ندرت مشاهده شده است.

ما –جانانان روزنبرگ و اریک اسمیت<sup>۵</sup>– در میان مخاطبین نشسته بودیم، پیچ‌هایی با یکدیگر می‌کردیم و روشنایی نور ملایم آفتاب در تضاد با دل سیاه و محزونمان بود. هر دو طی ۱۵ سال گذشته و از زمان پیوستنمان به گوگل (اریک از سال ۲۰۰۱ به‌عنوان

---

<sup>1</sup> The caddie

<sup>2</sup> Sacred Heart

<sup>3</sup> William Vincent Campbell

<sup>4</sup> Larry Page. Sergey Brin. Mark Zuckerberg. Tim Cook. Jeff Bezos. Mary Meeker. John Doerr. Ruth Porat. Scott Cook. Brad Smith. Ben Horowitz. Marc Andreessen

<sup>5</sup> Eric Schmidt

مدیرعامل و جاناتان از سال ۲۰۰۲ به عنوان سرپرست محصولات)، همکاری نزدیکی با بیل داشتیم. بیل مربی ما بود، هر هفته یا هر دو هفته یکبار، جلسات رودرویی با او داشتیم تا درباره‌ی چالش‌های مختلفمان حرف بزنیم و به رشد کمپانی کمک کنیم. او، ما و هم‌تیمی‌هایمان را که عمدتاً در پشت صحنه فعالیت می‌کردند راهنمایی کرد تا گوگل از یک استارت‌آپ غیرمعمول به یکی از ارزشمندترین کمپانی‌ها و برندهای دنیا تبدیل شود. بدون کمک بیل، احتمالاً هیچ‌کدام از این اتفاق‌ها نمی‌افتادند. او را «مربی» صدا می‌کردیم، اما دوستان هم بود و در این قضیه، تمامی افراد پیرامونمان هم چنین حسی به او داشتند. در واقع و همان‌طور که بعدها متوجه شدیم، بسیاری از حضار آن روز که تعدادشان قطعاً به بیش از هزار نفر می‌رسید، بیل را بهترین دوستشان می‌دانستند. پس وقتی آن همه دوست نزدیک و صمیمی آنجا بودند، افتخار سخنرانی مراسم ختم مربی، نصیب چه کسی می‌شد؟ کدام شخصیت رده‌بالای یک کمپانی فناوری به پشت تریبون می‌رفت؟

### قهرمانی از هومستد

بیل کمپل تا اوایل دهه‌ی پنجم زندگی‌اش، حتی قدم به کالیفرنیا نگذاشته بود و تنها چند سال قبل از این مهاجرت، وارد حیطه‌ی کسب‌وکار شده بود. در واقع، داستان موفقیت او در سیلیکون ولی، چندین دستاورد ارزشمند دارد که هر کدام برای کل عمر یک نفر کفایت می‌کنند. او بچه‌ای باهوش و جنگجو بود که در هومستد<sup>۱</sup> پنسیلوانیا بزرگ شد. جایی که پدرش معلم ورزش دبیرستان منطقه بود و در کارخانه فولاد هم کار می‌کرد. بیل یک دانش‌آموز خوب بود و سخت تلاش می‌کرد. زیرک هم بود: او در آوریل ۱۹۵۵، مطلبی را در روزنامه‌ی مدرسه‌ی خودشان نوشت و به دانش‌آموزان یادآوری کرد که «بعدها هیچ‌چیز به اندازه‌ی نمره‌ی خوب، به کارتان نخواهد آمد. وقت تلف کردن در مدرسه، شانس موفقیت انسان را از بین خواهد برد.» بیل آن موقع، دانش‌آموز سال اول دبیرستان بود.

بیل که یک ستاره‌ی فوتبال در هومستد بود، در پاییز ۱۹۵۸ به دانشگاه کلمبیا در منهتن پیوست. حتی در آن دوران که بازیکن‌های فوتبال آمریکایی اندامی معمولی‌تر داشتند و

<sup>1</sup> Homestead

مثل امروز نبودند، او باز هم شمایل یک قهرمان فوتبال را نداشت: با حدود ۱۷۵ سانتی‌متر قد و ۷۵ کیلو وزن. اما با توجه به اینکه با تمام وجودش بازی می‌کرد و هوش زیادی داشت، به سرعت توانست احترام مربیان و هم‌تیمی‌هایش را کسب کند. در سال آخر دانشگاه، پاییز ۱۹۶۱، بیل کاپیتان تیم بود و تقریباً تمامی دقیق هر بازی را داخل زمین بود. او در هنگام دفاع در پست بازیکن پشت خط قرار می‌گرفت و هنگام حمله، بازیکن خط جلو می‌شد. او تمامی افتخارات آبیوی لیگ<sup>۱</sup> را کسب کرد و توانست به تیم دانشگاه کلمبیا کمک کند تا تنها عنوان قهرمانی خود در این مسابقات را کسب کند. مربی تیم که باف دانلی<sup>۲</sup> معروف بود، بیل را «یک تاثیر خارق‌العاده» در کسب این عنوان نامید: «اگر او ۱۹۰ سانت قد و ۱۰۰ کیلو وزن داشت و در تیم‌های حرفه‌ای بازی می‌کرد، می‌توانست بهترین بازیکن خط جلو در تمامی ادوار لیگ شود. اما او یک آدم ریزه‌میزه‌ی ۷۵ کیلویی بود. حتی در تیم‌های دانشگاهی هم بازیکنی با این اندام ریز پیدا نمی‌کنید. معمولاً نمی‌شود با این آدم‌های کوچولو فوتبال بازی کرد. معمولاً آمادگی ذهنی به‌تنهایی کفایت نمی‌کند. یک مربی باید علاوه بر وضعیت و آمادگی ذهنی، بازیکن هم داشته باشد.»

طبیعتاً نگرش بیل کاملاً روی تیم بود و می‌گفت که آن‌ها موفق شدند «چون بازیکن‌ها با هم بازی می‌کردند و رهبری خوبی بالای سرشان حضور داشت.»

## دلسوزی بیش از حد

بیل پول زیادی نداشت، بنابراین با تاکسی کار می‌کرد تا بتواند هزینه‌ی تحصیلش در کلمبیا را پرداخت کند. او شهر را آن قدر خوب یاد گرفته بود که بعدها همیشه با دوست و راننده‌ی قدیمی خودش، اسکاتی کریمر<sup>۳</sup>، درباره‌ی انتخاب بهترین مسیر بحث می‌کرد (اسکاتی می‌گوید، وقتی بحث مسیریابی در نیویورک به میان می‌آمد، مربی کارش حرف نداشت و نمی‌شد او را زیر سوال بُرد). او در سال ۱۹۶۲ با مدرک اقتصاد از دانشگاه کلمبیا فارغ‌التحصیل شد، مدرک ارشد خود در رشته‌ی آموزش را در سال ۱۹۶۴ گرفت و به شمال

---

<sup>۱</sup> آبیوی لیگ، مجمع پیچک یا لیگ دانشگاه‌های آبیوی، معروف‌ترین گروه دانشگاهی جهان است.

<sup>۲</sup> Buff Donelli

<sup>۳</sup> Scotty Kramer

مهاجرت کرد تا بتواند دستیار مربی دانشگاه بوستون شود. بیل یک مربی خارق‌العاده بود و به سرعت اعتبار زیادی در میان همکارانش کسب کرد. بنابراین وقتی در سال ۱۹۷۴ با پیشنهاد دانشگاه قدیمی‌اش برای پذیرش پست سرمربی‌گری تیم فوتبالشان مواجه شد، این مسئولیت را پذیرفت. اگرچه برنامه‌ی فوتبال کلمبیا خیلی تعریفی نداشت، اما وفاداری بیل باعث شد که دوباره به منهن بازگردد.



بیل، نفر جلوی خط دفاعی کلمبیا در حین پیروزی ۲۶-۱۴ شیرها بود که در ۲۱ اکتبر ۱۹۶۱ و در برابر تیم هاروارد به دست آمد.

(یکی از همکاران بیل در عرصه‌ی

مربی‌گری، جیم راجرز<sup>۱</sup>، اشاره می‌کند قبل از اینکه بیل به ندای قلبش گوش کند و به کلمبیا برگردد، یکی از بهترین دستیارهای کشور محسوب می‌شد و فرصت هدایت تیم ایالت پنسیلوانیا زیر نظر جو پاترنو<sup>۲</sup> را به او پیشنهاد داده بودند. در آن دوران، پاترنو یکی از بهترین مربی‌های کشور بود و به نظر می‌رسید اگر بیل پست مربی‌گری نیتانی لاینز<sup>۳</sup> را قبول می‌کرد، می‌توانست به روند صعودی خود ادامه دهد. در واقع، این کتاب می‌توانست درباره‌ی یک افسانه‌ی فوتبال دانشگاهی باشد، نه اینکه به یک افسانه‌ی سیلیکون ولی اختصاص یافته باشد. و برای اینکه اطلاعات بیشتری درباره‌ی بیل کسب کنید، می‌بایست سراغ جستجو در یاهو یا بینگ بروید!)

<sup>1</sup> Jim Rudgers

<sup>2</sup> Joe Paterno

<sup>3</sup> Nittany Lions، شیرهای نیتانی که لقب تیم پنسیلوانیا بود.



پس از پیروزی ۳۷-۶ کلمبیا بر دانشگاه پنسیلوانیا که در ۱۸ نوامبر ۱۹۶۱ حاصل شد، هم‌تیمی‌های بیل او را روی شانه‌هایشان حمل کردند. این پیروزی، باعث اولین قهرمانی کلمبیا در تاریخ آیوی لیگ را شد.



علی‌رغم استعداد زیادی که بیل در مربی‌گری داشت،

نتوانست در بازگشت خود به کلمبیا موفق باشد. به‌واسطه‌ی اینکه بیل مجبور بود فاصله‌ی ۳۰ دقیقه‌ای بین کمپ تا امکانات ضعیف باشگاه را با اتوبوس طی کند، به‌خاطر بی‌علاقگی و عدم تعهدی که به کسب موفقیت در زمین فوتبال داشت و همچنین افت کلی شهر در دوران تصدی بیل، شیرها تنها ۱۲ مسابقه را بردند و در ۴۱ بازی شکست خوردند. امیدوارکننده‌ترین فصل او در سال ۱۹۷۸ بود که فصل را با ۳ برد، ۱ مساوی و ۱ باخت آغاز کرد؛ اما در ادامه و در استادیوم جاینتز<sup>۱</sup>، با نتیجه‌ی خردکننده‌ی ۶۹-۰ به تیم دانشگاه روتگرز<sup>۲</sup> باختند که هم از نظر فیزیکی و هم از نظر عددی نسبت به آن‌ها برتری داشتند. بیل در میانه‌های کمپین ۱۹۷۹ تصمیمش را گرفته بود و می‌خواست استعفا بدهد. او آن فصل را به پایان رساند و جدا شد.

بیل در دوران حضور خود در کلمبیا خیلی تلاش کرد و حتی در یک مقطع به‌خاطر خستگی بیش‌ازحد در بیمارستان بستری شد. به‌کارگیری بازیکن‌ها یک پروسه‌ی واقعاً چالش‌برانگیز بود. بعدها بیل اشاره کرد که باید صد بازیکن را می‌دید و تست می‌کرد تا بتواند ۲۵ نفر را انتخاب کند. او اضافه کرد: «در ساعت ۴:۳۰ و بعد از اتمام تمرینات، باشگاه را ترک می‌کردم و به سمت آلبانی در نیویورک می‌راندم و شب برمی‌گشتم. به استانتون می‌رفتم و برمی‌گشتم. مجبور بودم برگردم که صبح فردا را دوباره در دفترم باشم.»

<sup>1</sup> Giants

<sup>2</sup> Rutgers

هر چند شکست او به خاطر کمبود بازیکن نبود. بنا به گفته‌ی بیل، دلسوزی بیش‌ازحدش، عامل شکست بود. «یک مربی فوتبال باید نوعی سخت‌گیری بی‌رحمانه داشته باشد و من این ویژگی را نداشتم. نباید اصلاً نگران احساسات بازیکن‌ها باشید. باید به تمامی افراد و همه‌چیز فشار وارد کنید و نسبت به احساساتشان تقریباً بی‌خیال باشید. یک بچه را با بچه‌ای دیگر جایگزین کنید؛ یک آقای باتجربه‌تر را بیرون بکشید و یک بازیکن جوان‌تر را به جایش بگذارید. این ماهیت بازی است. هر کسی که متناسب‌تر است، باقی می‌ماند. بهترین بازیکن‌ها در زمین حاضر می‌شوند. اما من همیشه نگران بچه‌ها بودم. سعی می‌کردم به آن‌ها بفهمانم که الان می‌خواهم فلان کار و فلان تغییر را پیاده کنم. به نظرم آن سخت‌گیری لازم را نداشتم.»

شاید حق با بیل بود که موفقیت مربی فوتبال به «سخت‌گیری» بستگی دارد، اما اسناد و دلایل فزاینده‌ای وجود دارند که می‌گویند دلسوزی از عوامل کلیدی در موفقیت یک کسب‌وکار است. و همان‌طور که مشخص شد، ایده‌ی دلسوزی برای گروه که از ویژگی‌های بیل بود، در دنیای کسب‌وکار بهتر از زمین فوتبال جواب داد.

## راه‌اندازی

حرفه‌ی فوتبالی او به پایان رسیده بود. بیل در سن ۳۹ سالگی و با پذیرش مسئولیت در آژانس تبلیغاتی والتر تامپسون<sup>۱</sup>، به دنیای کسب‌وکار پیوست. او کارش را در شیکاگو و با پشتیبانی از کرفت<sup>۲</sup> آغاز کرد و چند ماه بعد به نیویورک رفت تا از کوداک<sup>۳</sup> پشتیبانی کند. او با دلسوزی نسبت به مشتریان کارش را انجام می‌داد و با عنایت به دانش و بینشی که نسبت به کسب‌وکارشان داشت، مشتریان خود در روچستر نیویورک را تحت تاثیر قرار داد. به همین دلیل، خیلی زود او را از چنگ آژانس درآورده و استخدامش کردند. بیل پیشرفت بسیار سریعی در کوداک داشت و در سال ۱۹۸۳، به‌عنوان سرپرست محصولات مصرفی در بخش اروپا، به لندن اعزام شد. وقتی در سال ۱۹۷۹ در جستجوهای اولیه‌ی خود به دنبال

<sup>1</sup> Walter Thompson

<sup>2</sup> Kraft

<sup>3</sup> Kodak

کار بود، یکی از رفقای فوتبالی‌اش در کلمبیا، او را با جان اسکالی<sup>۱</sup> آشنا کرد که در آن زمان مدیرعامل پپسی<sup>۲</sup> بود. بیل پیشنهاد جان برای کار در پپسی را نپذیرفت. اما در سال ۱۹۸۳ و پس از نقل مکان اسکالی به سیلیکون ولی و حضورش به عنوان مدیرعامل اپل، مجدداً با بیل تماس گرفت. آیا تمایل داشت که کوداک را ترک کند و خانواده‌اش را به غرب و کمپانی اپل بیاورد؟ (بیل در سال ۱۹۷۶ با روبرتا اسپانیولا<sup>۳</sup>، یکی از مدیران کلمبیا، ازدواج کرده بود.)

بیل بعدها گفت: «سال‌ها وقت خود را به عنوان یک مربی فوتبال احمق تلف کردم. همیشه حس می‌کردم به خاطر پیشینه‌ام، از همکارانم عقبم و باید تلاش کنم تا به آن‌ها برسم. اما با نقل مکان به غرب خشن و وحشی، جایی که شایسته‌سالاری حکم فرما است، این شانس را داشتم که خیلی سریع پیشرفت کنم و عضو تیم مدیریت شوم.» واقعاً هم سریع بود. ۹ ماه پس از پیوستن به اپل، بیل ارتقای درجه پیدا کرد و معاون بخش فروش و بازاریابی شد. وظیفه‌ی نظارت بر راه‌اندازی محصول بسیار امیدوارکننده‌ی مکینتاش را به او داده بودند که قرار بود به عنوان کامپیوتر جدید اپل، جایگزین اپل ۲ و پرچمدار کمپانی شود.

برای استارت محصول، کمپانی یک حرکت بزرگ را ترتیب داد: آن‌ها تایم تبلیغات حین بازی سوپرپول<sup>۴</sup> را خریداری کردند که قرار بود در تاریخ ۲۲ ژانویه‌ی ۱۹۸۴ در فلوریدا برگزار شود. زمانی که آگهی تولید شد، بیل و گروه سازنده آن را به استیو جابز، بنیان‌گذار اپل، نشان دادند. در این آگهی که ارجاعی به رمان «۱۹۸۴» نوشته‌ی جرج اورول<sup>۵</sup> بود؛ خانم جوانی نشان داده می‌شد که در یک راهروی تاریک از دست نگهبان‌ها فرار می‌کند و در نهایت وارد اتاقی می‌شود که صدها مرد خاکستری‌پوش و سرتراشیده همچون زامبی، در حال گوش دادن به سخنان «برادر بزرگ» خود هستند که از یک صفحه‌ی تلویزیونی بزرگ پخش

---

<sup>1</sup> John Sculley

<sup>2</sup> PepsiCo

<sup>3</sup> Roberta Spagnola

<sup>۴</sup> سوپرپول مسابقه سالانه فوتبال آمریکایی قهرمانی لیگ فوتبال ملی، بالاترین سطح حرفه‌ای فوتبال آمریکایی در جهان است.

<sup>5</sup> George Orwell

می‌شود. این خانم فریادزنان پتک بزرگی را به سمت صفحه‌ی تلویزیون پرتاب و آن را منفجر می‌کند. در ادامه صدای راوی می‌آید و وعده می‌دهد که مکینتاش اپل به ما نشان خواهد داد چرا «سال ۱۹۸۴ مثل رمان ۱۹۸۴ نخواهد بود.»

جابر عاشق آگهی شد. فلوید کوامه<sup>۱</sup>، رئیس بیل در آن دوران، عاشق آگهی شد. بیل عاشق آگهی شد. حدود ۱۰ روز پیش از بازی، آن را به هیئت‌مدیره نشان دادند.

هیئت‌مدیره اصلاً دوستش نداشت. نظر آن‌ها این بود که آگهی افتضاح است، خیلی هزینه برداشته و مناقشات زیادی را به وجود می‌آورد. آن‌ها می‌خواستند بدانند که آیا می‌توانند حق پخش آگهی را به یک کمپانی دیگر بفروشند. آیا برای عقب‌نشینی دیر شده بود؟ چند روز بعد، یکی از مدیران فروش اپل به بیل و فلوید گفت که توانسته یک خریدار برای حق پخش تبلیغ پیدا کند. فلوید از بیل پرسید: «به نظرت باید چه کارش کنیم؟»

پاسخ بیل این بود: «بی‌خیال اون‌ها! بیا پخشش کنیم.» آن‌ها به هیئت‌مدیره یا سایر مدیران ارشد نگفتند که یک خریدار برای حق پخش تبلیغ پیدا شده و آگهی خودشان را پخش کردند. این آگهی نه‌تنها به محبوب‌ترین تبلیغ آن مسابقه تبدیل شد، بلکه یکی از مشهورترین آگهی‌های تبلیغاتی تمام دوران بود. این آگهی تبلیغاتی راهی را آغاز کرد که باعث شد تبلیغات سوپرپول هم به‌اندازه‌ی خود بازی معروف و تاثیرگذار شوند. یکی از ستون‌های لس‌آنجلس تایمز<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۷، آن را «تنها آگهی فوق‌العاده‌ی سوپرپول در تمام دوران» نامید. چنین دستاوردی برای «یک مربی فوتبال احمق» که کمتر از ۵ فصل پیش شغلش را رها کرده بود، خیلی بد نبود.

در سال ۱۹۸۷، اپل تصمیم گرفت یک بخش نرم‌افزاری جدا به نام کلاریس<sup>۳</sup> را راه‌اندازی کند و پست مدیرعاملی آن را به بیل پیشنهاد داد. عملکرد کلاریس خوب بود، اما اپل که پیش‌تر تصمیم داشت آن را به‌عنوان یک کمپانی عمومی و جداگانه حفظ کند، در سال ۱۹۹۰ از تصمیمش با پس کشید و آن را به یکی از شرکت‌های تابعه‌ی خود تبدیل کرد. این

<sup>1</sup> Floyd Kvamme

<sup>2</sup> Los Angeles Times

<sup>3</sup> Claris

تغییر بیل را تکان داد و تعدادی از مدیران دیگر کلاریس نیز آنجا را ترک کردند. این یک تصمیم احساسی بود و وقتی بیل جدا شد، تعدادی از کارکنان کلاریس با چاپ یک تبلیغ تمام صفحه در سن خوزه مرکوری نیوز<sup>۱</sup>، سپاسگزاری خود نسبت به او را نشان دادند. تیتیر آن تبلیغ، «خدانگه دار مری» بود. در ادامه‌ی آگهی نوشته بود: «بیل، دلمان برای رهبری، دیدگاه، بینش، دوستی و روحیه‌ی تو تنگ می‌شود... تو به ما یاد دادی که چطور روی پای خودمان بایستیم. تو تا لحظه‌ی آخر ما را ساختی. و اگرچه دیگر مری تیم ما نیستی، اما می‌خواهیم بهترین عملکردمان را داشته باشیم تا کماکان به ما افتخار کنی.» کلاریس تا سال ۱۹۹۸ به‌عنوان یکی از شرکت‌های تابعه‌ی اپل به کار خود ادامه داد.

San Jose Mercury News • Monday, February 23, 1991 3D

# So long, Coach.

Claris has just lost one of our hardest-working employees.

Bill Campbell is on his way to lead another bunch of impossible dreamers over at GO Corporation, those guys with the pen-based notebook computing system.

And the bunch he left behind would like to publicly tender him the biggest compliment we can conjure:

Bill, we'll miss your leadership, your vision, your wisdom, your friendship and your spirit.

But—thanks to all of the above—were going to be fine without you.

In 1987, when Apple decided to get out of the software business, you volunteered to start a spin-off company.

You began with a handful of nearly-free Apple software products, a few rebels, a name, "Claris," and built us into the world's leading Mac software company.

We just finished our best quarter ever in sales, profits, market share and growth.

You taught us how to stand on our own.

You built us to last.

And even though you're no longer coaching our team, we're going to do our best to keep making you proud.

**CLARIS**

منبع تصویر: کریس گیید<sup>۲</sup>

<sup>1</sup> San Jose Mercury News

<sup>2</sup> Chris Gaede

بیل مدیرعامل یک استارت‌آپ به نام گو کورپوریشن<sup>۱</sup> شد که می‌خواست اولین کامپیوتر دستی و قلم‌دار دنیا را بسازد (یکی از نسخه‌های اولیه پام‌پایلو<sup>۲</sup> و گوشی‌های هوشمند امروزی). این یک دورنمای جاه‌طلبانه و بسیار جلوتر از زمانه‌ی خود بود، ولی کمپانی در سال ۱۹۹۴ تعطیل شد. بیل خیلی علاقه داشت از جمله «گو جواب نداد»<sup>۳</sup> استفاده کند.

حوالی همان دوران، اسکات کوک که یکی از بنیان‌گذاران اینتوییت و مدیرعامل آن بود، به همراه مدیران حاضر در هیئت‌مدیره‌ی کمپانی، به دنبال یافتن جایگزین مدیرعامل بودند. جان دوئر، یک سرمایه‌گذار خطرپذیر کلاینر پرکینز<sup>۴</sup>، بیل را به اسکات معرفی کرد. در ابتدا، بنیان‌گذار اینتوییت خیلی تحت تاثیر کارنامه‌ی مری قرار نگرفت. چند ماهی گذشت و اسکات هنوز مدیرعامل جدیدش را پیدا نکرده بود، بنابراین موافقت کرد که جلسه‌ی مجددی را با بیل برگزار کند. آن‌ها به یک پیاده‌روی دونفره در محله‌ی پالو آلتو<sup>۵</sup> رفتند و این بار ارتباط خوبی با هم برقرار کردند. اسکات می‌گوید: «اولین باری که با هم ملاقات کردیم، درباره‌ی کسب‌وکار و استراتژی حرف زدیم. اما وقتی دوباره با هم حرف زدیم، صحبت استراتژی به میان نیامد و در عوض صحبت‌هایمان به سمت رهبری و نیروی انسانی رفت. سایر افرادی که با آن‌ها مصاحبه کرده بودم، یک رویکرد برنامه‌محور و معین را برای توسعه‌ی نیروی انسانی داشتند. آن‌ها می‌گفتند که می‌توانید هر رنگی را در نیروی کارتان داشته باشید، به شرطی که سیاه باشد. اما بیل یک رنگین‌کمان رنگارنگ بود. او می‌دانست که هر آدمی دارای یک داستان و پیش‌زمینه‌ی متفاوت است. او ظرافت و نبوغ خارق‌العاده‌ای را در مواجهه با چالش‌های رشد و رهبری داشت. من به دنبال راهی برای پرورش نیروی انسانی‌مان بودم، ولی موفق نمی‌شدم. بیل در این کار حرف نداشت.»

در سال ۱۹۹۴، بیل مدیرعامل اینتوییت شد. او هدایت‌گر چند سال رشد و موفقیت کمپانی بود و در سال ۲۰۰۰ از سمت خود استعفا داد. اگرچه در آن زمان خودش باخبر

<sup>1</sup> GO Corporation

<sup>2</sup> PalmPilot

<sup>۳</sup> به انگلیسی: GO didn't go که دو بار از واژه‌ی گو با معناهای متفاوت استفاده کرده است.

<sup>4</sup> Kleiner Perkins

<sup>5</sup> Palo Alto

نمود، اما داشت وارد سومین فصل زندگی حرفه‌ای خود می‌شد. بازگشتی به مربی‌گری تمام‌وقت، اما این بار نه در زمین فوتبال.

وقتی در سال ۱۹۸۵، استیو جابز را از اپل بیرون کردند، بیل کمپل یکی از معدود رهبران کمپانی بود که با این حرکت مخالفت کرد. دیو کینزرا<sup>۱</sup>، یکی از همکاران آن دوران بیل در اپل، سخنان او را به‌خاطر می‌آورد: «باید استیو را در کمپانی نگه داریم. او مستعدتر از این است که بگذاریم همین‌طوری برود!» استیو این وفاداری را به‌خاطر سپرد. وقتی دوباره به اپل برگشت و در سال ۱۹۹۲ به‌عنوان مدیرعامل انتخاب شد و اکثر اعضای هیئت‌مدیره از سمت خودشان کناره‌رفتند، بیل را به‌عنوان یکی از مدیران جدید منصوب کرد (بیل تا سال ۲۰۱۴ در هیئت‌مدیره‌ی اپل خدمت کرد).

استیو و بیل به دوستان نزدیک یکدیگر تبدیل شدند، مدام با هم صحبت می‌کردند و خیلی از بعدازظهرهای یکشنبه را به پیاده‌روی در محله‌ی پالو آلتو و صحبت درباره‌ی مسائل مختلف می‌گذراندند. بیل به یک سنگ محک درباره‌ی موضوعات مختلف، یک مربی، منتور و دوست استیو تبدیل شد. اما استیو تنها شاگرد بیل نبود. در واقع اگرچه در سال ۱۹۷۹ از فوتبال کناره‌کشید، اما «مربی» هیچ‌گاه مربی‌گری را ترک نکرد. او همواره در خدمت دوستان، همسایه‌ها، همکاران و والدین هم‌کلاسی‌های بچه‌هایش بود تا به حرف‌هایشان گوش کند؛ او آن‌ها را بغل می‌کرد، به هر چه می‌گفتند گوش می‌داد و معمولاً داستان‌هایی را تعریف می‌کرد که دیدگاهشان به قضیه عوض می‌شد، نسبت به مسئله پیش‌پیدا می‌کردند یا می‌توانستند درباره‌اش تصمیم بگیرند.

بنابراین وقتی در سال ۲۰۰۰، بیل از مدیرعاملی اپنتوییت کناره‌گیری کرد (او تا ۲۰۱۶ به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره‌ی آن‌ها باقی ماند) و به دنبال چالش جدیدی می‌گشت، جان دوتر او را به کلایزر پرکینز دعوت کرد که یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و محترم بود. او در آنجا به مربی کمپانی‌های موجود در سبد سهام تبدیل شد. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر غالباً کارآفرین‌هایی را در دل خودشان دارند؛ فناورهای باهوش و معمولاً جوانی که در شرکت‌هایشان کار می‌کنند و به دنبال تحقق ایده‌های بعدی‌شان هستند. جان پیش

---

<sup>1</sup> Dave Kinser

خودش فکر کرد که چرا یک مدیر را در شرکت خودمان نداشته باشیم که در استراتژی و عملیات مختلف تجربه داشته باشد و بتواند در چالش‌ها و پستی و بلندی‌های رشد، به استارت‌آپ‌های شرکت یاری برساند. بیل با این پیشنهاد موافقت کرد و سراغ زندگی در جاده‌ی سند هیل<sup>۱</sup> رفت.

## مربی گوگل

یکی از روزهای سال ۲۰۰۱، یک استارت‌آپ محلی که توسط یک عده بچه‌ی جسور از دانشگاه استنفورد اداره می‌شد، تصمیم گرفت یک مدیرعامل «حرفه‌ای» را به کار بگیرد: اریک اشمیت. اریک رهبر بخش نرم‌افزار در سان مایکروسیستمز<sup>۲</sup> بود و سابقه‌ی مدیرعاملی و ریاست هیئت‌مدیره‌ی نوول<sup>۳</sup> را داشت. جان دوئر به اریک توصیه کرد که بیل کمپل را به‌عنوان مربی خودش استخدام کند. وقتی اسکات مک‌نیلی<sup>۴</sup>، مدیرعامل سان، در تلاش برای استخدام بیل بود، اریک با او آشنا شد و تحت تاثیر دستاوردها و انرژی او قرار گرفت. یک بار وقتی بیل برای جلسه به دفتر سان آمد، گفت که همین الان از یک سفر یک‌روزه از ژاپن برگشته است! چنین پشتکاری اریک را تحت تاثیر قرار داد.

با این حال اریک که یک انسان مغرور بود، از پیشنهاد دوئر ناراحت شد. البته حق هم داشت، چون یک انسان بزرگ و مهم قلمداد می‌شد: مدیرعامل نوول، مدیر فناوری اسبق در سان، کارشناسی ارشد و دکترای علوم کامپیوتر از کل<sup>۵</sup> و مدرک کارشناسی از پرینستون. این‌ها خیلی بزرگ هستند؛ یک آدم گستاخ پنیسلوانیایی – که قبلاً مربی فوتبال بوده! – می‌خواست چه چیزی را به او یاد بدهد؟

آن‌چنان‌که شواهد نشان داد، خیلی چیزها. طی کمتر از یک سال، خودارزیایی اریک نشان داد که به چه پیشرفت‌هایی دست پیدا کرده است. او نوشت: «بیل کمپل به همه‌ی

---

<sup>1</sup> Sand Hill

<sup>2</sup> Sun Microsystems

<sup>3</sup> Novell

<sup>4</sup> Scott McNealy

<sup>5</sup> Cal



ما کمک کرد و مربی بسیار خوبی برای ما بود. این‌طور که مشخص است، ما از اول به چنین آدمی نیاز داشتیم. باید چنین ساختاری را زودتر پیاده می‌کردم و ایده‌آلش این بود که از شروع به کار گوگل سراغ او می‌رفتم.»

به مدت ۱۵ سال، بیل و اریک هر هفته با هم دیدار می‌کردند. نه‌تنها اریک، بلکه بیل مربی جانانان، لری پیچ و چند نفر از مدیران دیگر گوگل هم بود. او هر هفته در جلسات پرسنل اریک شرکت می‌کرد و حضور مداومی در کمپ مانتین ویو<sup>۱</sup> داشت (حضور در مانتین ویو برای بیل راحت بود، چون به کمپ اینتوییت نزدیک بود).

طی این ۱۵ سال، مشاوره‌های بیل واقعاً تاثیرگذار بودند. نه اینکه صرفاً به ما بگوید فلان کار را انجام دهید. اگر بیل نظراتی درباره‌ی محصول و استراتژی داشت، معمولاً آن‌ها را نزد خودش حفظ می‌کرد. اما از برقراری ارتباط میان اعضای تیم اطمینان حاصل می‌کرد؛ اینکه تنش‌ها و مخالفت‌ها مطرح شده و به بحث گذاشته شوند تا در هنگام اتخاذ تصمیمات بزرگ، تمامی افراد چه موافق و چه مخالف، در جریان امور قرار داشته باشند. بی‌شک می‌توان گفت که بیل کمپل یکی از مهم‌ترین افراد در موفقیت‌های گوگل بود. بدون او، کمپانی نمی‌توانست به جایگاه امروزی خودش برسد.

چنین دستاوردی می‌تواند برای کل زندگی یک نفر کفایت کند، اما بیل چنین اخلاقی نداشت. درحالی‌که او با تیم مدیران گوگل و استیو جابز از اپل کار می‌کرد، به بسیاری از شرکت‌ها و افراد دیگر هم یاری می‌رساند. او مربی برد اسمیث، مدیرعامل پیشین اینتوییت، بود. او مربی جان داناهاو<sup>۲</sup>، مدیرعامل پیشین ای‌بی‌سی<sup>۳</sup> بود. او مربی ال گور<sup>۴</sup>، معاون پیشین رئیس‌جمهور آمریکا بود. او مربی دیک کاستولو<sup>۵</sup>، مدیرعامل پیشین توییتور بود. او مربی

---

<sup>1</sup> Mountain View

<sup>2</sup> John Donahoe

<sup>3</sup> eBay

<sup>4</sup> Al Gore

<sup>5</sup> Dick Costolo

مایک مک کیو<sup>۱</sup>، مدیرعامل فلیپ‌بورد<sup>۲</sup> بود. او مری دونا دوبینسکی مدیرعامل نومنتا<sup>۳</sup> بود. او مری نیراو تولیا<sup>۴</sup>، مدیرعامل نکست‌دور<sup>۵</sup> بود. او مری لی بولینگر<sup>۶</sup>، رئیس دانشگاه کلمبیا بود. او مری شلای آرکامبئو<sup>۷</sup>، مدیرعامل پیشین متریک‌استریم<sup>۸</sup> بود. او مری بن هوروویتز، شریک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر آندرسن هوروویتز بود. او مری تیم‌های دختران و پسران فوتبال فلگ<sup>۹</sup> در سیکرد هارت بود. او مری بیل گرلی<sup>۱۰</sup>، شریک عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنچمارک<sup>۱۱</sup> بود. او مری رانی لات<sup>۱۲</sup>، از اعضای تالار مشاهیر ان‌اف‌ال<sup>۱۳</sup> بود. او مری دنی شیدر<sup>۱۴</sup>، مدیر ارشد امور مالی هندل فایننشال<sup>۱۵</sup> بود. او مری چارلی بیچ<sup>۱۶</sup>، رفیق اهل هومستد و کوارتریک<sup>۱۷</sup> پیشین پیتزبرگ استیلرز<sup>۱۸</sup> بود. او مری جسی راجرز<sup>۱۹</sup>، مدیرعامل آلتامونت کپیتال پارتنرز<sup>۲۰</sup> بود. او مری جان هنسی<sup>۲۱</sup>، رئیس پیشین دانشگاه استنفورد بود. او مری شریل سندبرگ، مدیر ارشد اجرایی فیس‌بوک بود.

---

<sup>1</sup> Mike McCue

<sup>2</sup> Flipboard

<sup>3</sup> Numenta

<sup>4</sup> Nirav Tolia

<sup>5</sup> Nextdoor

<sup>6</sup> Lee Bollinger

<sup>7</sup> Shellye Archambeau

<sup>8</sup> MetricStream

<sup>۹</sup> فوتبال فلگ شکلی از انواع راگی است. این ورزش جزء ورزش‌های بدون تماس است.

<sup>10</sup> Bill Gurley

<sup>11</sup> Benchmark

<sup>12</sup> Ronnie Lott

<sup>۱۳</sup> لیگ ملی فوتبال آمریکا

<sup>14</sup> Danny Shader

<sup>15</sup> Handle Financial

<sup>16</sup> Charlie Batch

<sup>۱۷</sup> یکی از پست‌های تهاجمی فوتبال آمریکایی

<sup>18</sup> Pittsburgh Steelers

<sup>19</sup> Jesse Rogers

<sup>20</sup> Altamont Capital Partners

<sup>21</sup> John Hennessy

## جیگردار و برونو

و وقتی زمان سخنرانی مراسم ختم بیل فرا رسید، هیچ کدام از این افراد به پشت تریبون نرفتند. در واقع، اولین نفری که آن روز پشت میکروفون رفت، لی بلک<sup>۱</sup> هم‌تیمی بیل در دوران دانشگاه بود. لی شروع به صحبت درباره‌ی دوست «جیگردارش» کرد و همگی به سرعت متوجه شدیم که منظورش نمی‌تواند کسی به‌جز بیل باشد.

وقتی بیل در تیم کلمبیا ظاهر شد، ریزاندام‌ترین عضو تیم بود، اما بیشترین میزان مبارزه‌طلبی و جنگندگی را در تکل و مسدود کردن بازیکن‌های حریف نشان می‌داد. او بارها به زمین می‌خورد، اما مجدداً از جای خود برمی‌خاست و به کارش ادامه می‌داد. یک روز این دو نفر داخل اتوبوس نشسته بودند و از تمرین به خانه بازمی‌گشتند که لی گفت «کمپل، تو خیلی دل‌وجرئت داری». همه‌ی افراد داخل تیم لقبی برای خودشان داشتند و از آن به بعد، لقب «جیگردار» به بیل تعلق گرفت. حتی زمانی که در سال آخر به‌عنوان کاپیتان تیم برگزیده شد، کسی او را کاپیتان صدا نمی‌کرد و کماکان او را جیگردار می‌نامیدند. حتی مرکز ورزشی کمپل در کلمبیا که دارای فضایی بزرگ و مجهز، اتاق جلسه برای دانشجویان و دفاتری برای مربیان است را گاهی اوقات تحت عنوان «تالار جیگر» می‌شناسند و حداقل فوتبالی‌ها چنین اسمی را برایش به کار می‌برند.

آن روز چیزهای زیادی راجع به بیل یاد گرفتیم، اما غافلگیرکننده‌ترین نکته‌اش همین بود که این رهبر بزرگ کسب‌وکار، مدیرعامل، محرم اسرار استیو جایز، قهرمان آیوی لیگ، مربی فوتبال کلمبیا و رئیس هیئت‌مدیره، پدر دو فرزند و ناپدری سه فرزند دیگر، لقب پرافتخار «جیگردار» را به‌خاطر حضور جسورانه‌اش در زمین فوتبال کلمبیا کسب کرده است. به‌جز هم‌تیمی‌هایش در کلمبیا، هیچ‌کس دیگری این لقب بیل را نشنیده بود. اما کاملاً به روحیاتش می‌خورد.

در میان مخاطبان، افرادی حضور داشتند که از مناطق متفاوتی آمده بودند. اسکاتی کریمر، راننده و دوست قدیمی بیل در نیویورک، به کالیفرنیا سفر کرده بود؛ همان‌طور دنی

---

<sup>1</sup> Lee Black

کالینز<sup>۱</sup> که سرپیشخدمت یکی از رستوران‌های محبوب بیل در نیویورک به نام اسمیت اند والنسکی<sup>۲</sup> بود. جیم راجرز<sup>۳</sup>، مربی فوتبال بازنشسته که با بیل در کلمبیا کار می‌کرد و در عروسی‌اش ساقدوش او بود هم در آنجا حضور داشت. جیم از پرواز با هواپیما متنفر است، اما مگر می‌شد در مراسم بیل حاضر نشود؛ بنابراین با ماشین خودش عرض کشور را از رودآیلند تا کالیفرنیا طی کرد. خانواده‌ی فوتبالی بیل در کلمبیا حضور داشتند، افرادی که با آن‌ها هم‌بازی بود و افرادی که مربی‌شان بود. بازیکن‌های فوتبال استنفورد که تابستان‌ها در خانه‌ی کمپل زندگی می‌کردند نیز حضور داشتند. پرسنل اولد پرو<sup>۴</sup>، بار ورزشی پالو آلتو که بیل سهمی از مالکیت آن داشت و خیلی از اوقات در آنجا حاضر می‌شد، به مراسم آمده بودند. دوستان بیل که هر سال همراهش به سوپرپول می‌رفتند، دوستانی که هر سال در سفر کابو همراهش بودند و دوستانی که هر سال با او به پیتزبرگ و سایر شهرهای شرقی می‌رفتند تا بیس‌بال ببینند، در مراسم حضور داشتند. چون این یک گردهمایی متخصصان حرفه‌ای نبود که تا حدودی بیل را بشناسند و بخواهند عرض ارادت خود و سازمانشان به او را نشان دهند. این گردهمایی افرادی بود که عاشقانه بیل را دوست داشتند.

در میان این افراد برونو فورتوزو<sup>۵</sup> هم حضور داشت که وردست همیشگی بیل در زمین گلف ال‌دورادو واقع در کابو سن لوکاس بود، جایی که بیل در تعطیلات به آنجا می‌رفت و گلف بازی می‌کرد. بیل، برونو و خانواده‌هایشان در این سال‌ها دوست شده بودند و در حین بازی خیلی با هم شوخی می‌کردند و در رستوران‌های مختلف کابو شام می‌خوردند. برونو می‌گوید: «اکثر مهمان‌ها اخلاقیاتی دارند که نمی‌شود خیلی با آن‌ها گرم گرفت. اما بیل خیلی آدم سرزنده و باحالی بود. او با همه‌ی افراد برخورد خوبی داشت.»

چند سال پیش وقتی برونو و خانواده‌اش برای تعطیلات به شمال آمده بودند، بیل در خانه‌های خود در پالو آلتو و مونتانا از آن‌ها میزبانی کرد. بنابراین برونو هم هر طور شده خود را به مراسم یادبود بیل رساند. وقتی آن روز بعدازظهر به سیکرد هارت رسید، به سمت

---

<sup>1</sup> Danny Collins

<sup>2</sup> Smith & Wollensky

<sup>3</sup> Jim Rudgers

<sup>4</sup> Old Pro

<sup>5</sup> Bruno Fortozo

صندلی‌های جلویی آمد و نزدیک خانواده‌ی بیل نشست. او می‌گوید: «درست پشت سر آقای کوک و ادی کیو<sup>۱</sup> از کمپانی اپل نشسته بودم. و کنارم هم یک آقای نشسته بود که نامش را فراموش کرده‌ام. به نظرم تشکیلات گوگل را اداره می‌کند.»

بیل کمپل را با صفات و ویژگی‌های زیادی می‌شناختند، اما شاید شاخص‌ترین ویژگی و شاخصه‌ی او، بغل کردنش بود. بیل همه را بغل می‌کرد. وقتی مایکروسافت در یک گردهمایی عمومی در اکتبر ۱۹۹۴، طرح پیشنهادی خود برای خرید اینتوییت را اعلام کرد، بیل عرض سن را قدم زد و بیل گیتس (که اطلاعی از مهارت‌های بغل کردنش نداشت) را بغل کرد (بعدها این معامله به هم خورد. ارتباط میان این بغل و به هم خوردن معامله، هیچ‌گاه تایید نشده است). بغل بیل هیچ‌گاه از آن دسته بغل‌های شل و ول، زورکی و دل‌خوش‌کنک نبود که دست نوازش را به پشت یکدیگر می‌کشند و چند عدد بوس هوایی هم برای همدیگر ول می‌دهند. نه، او مثل یک خرس شما را بغل می‌کرد. او طوری بغل‌تان می‌کرد که خلوص و حسن نیتش را نشان دهد، چون واقعاً هم این کار از ته دلش بود. لی هم در انتهای سخنرانی نگاهی به مخاطبین انداخت و دعوتشان کرد که بغل دستی‌هایشان را مثل بیل کنند.

در اینجا بود که لری پیچ، یکی از بنیان‌گذارهای گوگل و مدیرعامل آلفابت<sup>۲</sup>، برونو فورتوزو که یک وردست زمین گلف در کابو سن لوکاس بود را بغل کرد. برونو گفت: «آقای کمپل با همه به یک شکل رفتار می‌کرد. من تمامی افراد دور و اطرافم را نمی‌شناختم، اما همه‌ی آن‌ها دوستان بیل بودند دیگر.» همین اقدام به‌اندازه‌ی سایر سخنانی که آن روز بیان شد، ادای احترامی به بیل قلمداد می‌شد.

پس از لی، پت گلگر<sup>۳</sup> پشت تریبون آمد. پت یک فرد بسیار موفق، مدیر باسابقه و قدیمی سان‌فرانسیسکو جاینتز<sup>۴</sup> و یکی از تحسین‌شده‌ترین مغزهای کسب‌وکار ورزشی در کشور بود. ۳۳ سال حضور او در جاینتز در سال ۲۰۰۹ به پایان رسید، جدایی‌ای که به قول

---

<sup>1</sup> Eddy Cue

<sup>2</sup> Alphabet

<sup>3</sup> Pat Gallagher

<sup>4</sup> San Francisco Giants

خودش مستقیماً در کسب قهرمانی لیگ در سال‌های ۲۰۱۰، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴ نقش داشت. اما به‌خاطر رزومه یا شجره‌نامه‌اش نبود که افتخار سخنرانی مراسم را به او داده بودند؛ بلکه به‌خاطر دوستی با بیل، به این افتخار رسیده بود. او و بیل در پالو آلتو همسایه بودند، خیلی زود پس از نقل مکان بیل و روبرتا به غرب در اواسط دهه‌ی ۸۰، با یکدیگر دیدار کرده و از آنجایی که طبقه‌ی اجتماعی و حرفه‌ی مشابهی داشتند، با یکدیگر دوست شدند؛ با همدیگر مربی‌گری و هدایت جوانان را انجام می‌دادند، پس از بازی‌ها به اتفاق خانواده‌ی اعضای تیم در بارها و برگرفروشی‌ها جمع می‌شدند، با بچه‌ها در پارک بازی می‌کردند، در محله قدم می‌زدند و مهمانی‌های شام مشترکی را ترتیب می‌دادند. دوستانی که در بسیاری از پستی و بلندی‌های زندگی کنار یکدیگر ماندند.

همان‌طور که پت در آن روز گفت، «اکثر ما گروهی از دوستان و آشنایان را در زندگی خودمان داریم که در یک سری دوره‌های زندگی با آن‌ها نزدیک هستیم. و در ادامه تعداد اندکی از آن‌ها، شاید یکی دو نفرشان، هستند که بهترین دوستان محسوب می‌شوند. بهترین دوستانمان آن‌هایی هستند که می‌توانیم درباره‌ی هر چیزی با آن‌ها صحبت کنیم و هیچ نگرانی از این بابت نداریم. می‌دانیم که آن‌ها همیشه پشتمان هستند. بیل کمپل بهترین دوست من بود. می‌دانم ۲ هزار نفر دیگر هم بودند که بیل را به‌عنوان بهترین دوستشان قلمداد کنند. اما من مشکلی با این موضوع نداشتم، چون می‌دانستم که بیل به هر حال برای همه‌ی ما وقت می‌گذارد. روزهای او هم مثل ما ۲۴ ساعته بودند، اما طوری زمانش را تنظیم می‌کرد که همیشه برای تمامی افراد حاضر در فهرستش وقت داشت. برای بیل مهم نبود که شما در کدام قسمت از فهرست دوستانش قرار دارید. او همیشه و از همه نظر در خدمت شما بود.»

در اواخر مراسم یادبود که افراد لم داده بودند و با یکدیگر صحبت می‌کردند، فیلیپ شیندلر<sup>۱</sup> به دنبال اریک می‌گشت. فیلیپ بخش کسب‌وکار گوگل را اداره می‌کند و یکی از گوگلی‌هایی هست که در طی این چند سال، چیزهای زیادی را از بیل یاد گرفته است. تنها چند هفته قبل از این اتفاق، فیلیپ در یک سمینار آموزشی در گوگل شرکت کرد که در آن،

---

<sup>1</sup> Philipp Schindler

بیل اصول مدیریت خود را به گروهی از مدیران گوگل آموزش داد تا بتوانند همین‌ها را به نسل‌های آینده‌ی کمپانی انتقال دهند. هم‌اکنون بیل رفته بود و فیلیپ می‌خواست اصولش را به دیگران یاد بدهد. آن‌هم نه فقط اعضای گوگل، بلکه به همه‌ی افراد. وقتی اریک را دید، از او پرسید که چرا اندیشه‌های فوق‌العاده‌ی بیل را به یک محصول آموزشی تبدیل نکنیم که بتوان آن را با کل افراد دنیا به اشتراک گذاشت؟ ما این شانس بزرگ را داشتیم که با یک افسانه‌ی مدیریت کار کنیم. اگر چنین کاری را انجام ندهیم، امکان دارد تمامی اصول او از بین بروند.

### مری تریلیون دلاری

بیل کمپل یک مری تریلیون دلاری بود. در واقع عدد یک تریلیون دلار نمی‌تواند ارزش ایجادشده توسط او را به‌خوبی نشان دهد. او دوشادوش استیو جابز کار کرد تا اپل را از ورشکستگی کامل نجات دهند و آن را به شرایط کنونی برسانند که ارزش بازاریش چند صد میلیارد دلار است. او دوشادوش لری پیچ، سرگی برین و اریک کار کرد تا گوگل (هم‌اکنون به نام آلفابت) را از یک استارت‌آپ به شرایطی برسانند که ارزش بازار آن هم چند صد میلیارد باشد. همین دو مورد را که جمع بزنید، به رقمی بیش از یک تریلیون دلار می‌رسیم، حال آنکه بیل به بی‌شمار کمپانی دیگر هم مشاوره داده است. با این حساب، بیل بزرگ‌ترین مری مدیریت بود که دنیا تاکنون به خود دیده است. آن‌هم نه یک مری مدیریت به شیوه‌ی مرسوم که صرفاً برای ارتقای عملکرد افراد و دریافت بیشترین بازده از آن‌ها تلاش می‌کند؛ بلکه بیل تیم‌ها را هدایت می‌کرد.

پس از اینکه بیل از این دنیا رفت، گوگل سمینارهای داخلی را برگزار کرد تا اصول مدیریت بیل را به رهبران تازه‌کار بیاموزد. همان زمان و با الهام گرفتن از گفته‌ی فیلیپ، ایده‌ی نگارش کتابی درباره‌ی بیل به سرمان زد. البته خیلی زود قید نگارش زندگی‌نامه‌ی او را زدیم. دره‌رحال و همان‌طور که خود بیل (با زبانی دل‌نشین‌تر) می‌گفت، چه کسی دوست دارد اتفاقات زندگی احمقی که از هومستد پنسیلوانیا آمده را بخواند؟ نمی‌دانستیم. اما این را می‌دانیم که رویکرد بیل برای مری‌گری، هم چیزهایی که هدایت کرد و هم نحوه‌ی هدایتش، منحصربه‌فرد و بسیار موفق – تریلیون دلاری! – بودند. همچنین دنیای کسب‌وکار

امروز به چنین رهنمودهایی نیاز دارد، جایی که برای کسب موفقیت، به حرکت سریع و تداوم خلق ایده‌های نوآورانه و ویژگی‌ها، محصولات یا خدمات جدید نیاز است.

در کتاب قبلی خودمان «گوگل چگونه کار می‌کند»، گفتیم که نژاد جدیدی از کارکنان باهوش و خلاق به وجود آمده‌اند که برای دستیابی به این سرعت و نوآوری به آن‌ها نیاز داریم. فرد باهوش و خلاق کسی است که بتواند مهارت فنی فراوان را با آگاهی از کسب‌وکار و استعداد خلاقانه پیوند بزند. این افراد پیش‌تر هم حضور داشتند، اما با پیشرفت اینترنت، گوشی‌های هوشمند، محاسبات ابری و تمامی نوآوری‌های همراه آن‌ها، میزان تاثیرگذاری آن‌ها بیش از پیش شده است. کمپانی‌ها باید به توسعه‌ی محصولات خوب ادامه بدهند تا موفق قلمداد شوند و بدین منظور، باید افراد هوشمند و خلاق را جذب کنند و محیط بسازند که این کارکنان توان کسب موفقیت را داشته باشند.

وقتی در حال تحقیق برای این کتاب بودیم و با خیلی از شاگردان بیل صحبت کردیم، متوجه شدیم که چنین ایده‌ای یک بخش مهم از پازل موفقیت کسب‌وکار را نادیده می‌گیرد. یک عامل دیگر برای موفقیت کمپانی‌ها وجود دارد که به همان اندازه مهم است: تیم‌هایی که همچون «جامعه» عمل کرده، علائقشان را هماهنگ می‌کنند و اختلاف نظرهایشان را کنار می‌گذارند تا بتوانند به صورت فردی و جمعی در خدمت مصالح کمپانی قرار بگیرند. تحقیق نشان می‌دهد که وقتی افراد حس کنند از طرف همکاران و محیط کارشان حمایت می‌شوند، تعهد بیشتری نسبت به مسئولیتشان خواهند داشت و بهره‌وری‌شان افزایش می‌یابد. بالعکس، فقدان حس اجتماعی می‌تواند یک عامل اساسی برای فرسودگی شغلی باشد.

اما همان‌طور که هر یک از اعضای تیم‌های موفق نیز تایید می‌کنند، تیم‌ها همیشه چنین عملکردی را نخواهند داشت. چنین تیم‌هایی طبیعتاً با آدم‌های هوشمند، جنگجو، جاه‌طلب، مصمم و صاحب‌نظر پر شده‌اند که همگی شخصیت والایی دارند. امکان دارد این افراد با هم کار کنند، اما می‌توانند رقیب یکدیگر هم باشند و برای پیشرفت حرفه‌ای خودشان رقابت کنند. یا اگر مدیر باشند، غالباً بخش‌های خودشان یا سایر بخش‌های سازمانی را روبروی همدیگر می‌گذارند (در حالت رقابت) تا بتوانند منابع و افتخار بیشتری را



نصیب بخش خودشان کنند. امکان دارد افراد خواهان ارتقای سطح خودشان باشند و بسیار وسوسه برانگیز است که فراتر از موفقیت تیمی، به دنبال چنین هدفی بروند. در غالب موارد، رقابت‌های داخلی در محور امور قرار می‌گیرند و میزان حقوق، پاداش، قدرشناسی و حتی اندازه و موقعیت مکانی دفتر، به روش‌های امتیازگیری این افراد تبدیل می‌شوند. این امر مشکل‌ساز است: بر اساس نتایج چند مطالعه (و البته عقل سلیم)، این شکل از اختلاف «بین گروهی»، عواقب منفی را برای نتایج تیمی به همراه دارد.

اما تیم‌هایی که عملکرد فردی را تابعی از عملکرد گروه می‌دانند، معمولاً بازده بهتری از سایر تیم‌ها خواهند داشت. بنابراین ترفند ما این است که چنین تیم‌هایی را به صورت یک جامعه دربیابیم و آن‌ها را به صورت هماهنگ به سمت یک هدف مشترک سوق دهیم. یک مقاله‌ی ۲۰۱۳، مجموعه‌ای از «اصول طراحی» را برای چنین رویکردی ارائه می‌کند که به عنوان نمونه می‌توان به توسعه‌ی سازوکارهای قوی برای تصمیم‌گیری و حل اختلاف اشاره نمود. اما پایبندی به چنین اصولی دشوار است و وقتی عواملی همچون صنایع دائماً در حال تغییر، مدل‌های کسب‌وکار پیچیده، تغییرات ناشی از فناوری، رقبای هوشمند، انتظارات بالای مشتریان، گسترش جهانی، هم‌تیمی‌های پرتوقع و ... را اضافه کنیم، شرایط دشوارتر هم می‌شود. به عبارت دیگر، این‌ها واقعیت‌های مدیریت کسب‌وکارهای امروزی هستند. همان‌طور که همکار ما پاتریک پیکت<sup>۱</sup>، مدیرعامل پیشین گوگل، اشاره می‌کند، وقتی تمامی این عوامل در بازی دخیل باشند و گروهی از افراد جاه‌طلب، صاحب‌نظر، رقابت‌طلب و باهوش هم وارد گود شوند، «تنش‌های زیادی در سیستم ایجاد می‌شود». این تنش خوب است؛ اگر آن را نداشته باشید، مسیر درستی را نخواهید رفت. اما وجود همین تنش، پرورش یک جامعه‌ی همدل را دشوارتر می‌کند، و حس اجتماعی، از ملزومات کسب موفقیت محسوب می‌شود.

به‌منظور متعادل کردن این تنش‌ها و تبدیل تیم به یک جامعه، به مربی نیاز دارید، فردی که نه تنها با تک‌تک افراد، بلکه با کل تیم کار کند تا بتواند تنش‌های مداوم میان آن‌ها را آرام کند، حس اجتماعی میان آن‌ها را پرورش دهد و مطمئن شود که در راستای

---

<sup>1</sup> Patrick Pichette

چشم‌انداز و مجموعه اهداف مشترک سازمان حرکت می‌کنند. گاهی اوقات این مربی می‌تواند تنها با رهبر تیم و مدیر مسئولشان همکاری کند. اما برای تاثیرگذاری بیشتر، باید با کل تیم همکاری داشته باشد - مدل بیل هم همین‌طور بود. در گوگل، بیل صرفاً با اریک جلسه نمی‌گذاشت. او با جاناناتا و چند نفر دیگر هم همکاری می‌کرد و دائماً در جلسات اریک با پرسنلش حاضر می‌شد. شاید یک مدیر نتواند با چنین مسئله‌ای کنار بیاید - اینکه یک «مربی» در جلسات او با پرسنل و در حین اجرای سایر وظایفش حضور داشته باشد و این را نمادی از عدم اطمینان به خودش قلمداد کند. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۴ نشان می‌دهد که متزلزل‌ترین مدیران، آن‌هایی هستند که از پیشنهادهای دیگران (یا همان مربی‌گری آن‌ها) می‌ترسند و حس تهدید به آن‌ها دست می‌دهد. درحالی‌که کاملاً معکوس است و پذیرش یک مربی در نزد عموم، می‌تواند نشانه‌ای از اعتماد به نفس فرد باشد. و یک مقاله‌ی ۲۰۱۰ اشاره می‌کند که «مربی‌گری گروهی»، یک رویکرد موثر، اما کم‌استفاده برای بهبود عملکرد تیم یا گروه است (که محققین آن را «تغییر متمرکز بر هدف» می‌نامند).

بیل در راهروهای گوگل قدم می‌زد تا با افراد آشنا شود. مسئولیت او صرفاً در قبال اریک و چند نفر خاص از افراد گروه نبود، بلکه او در قبال کل تیم مسئولیت داشت. او کل تیم را بهتر کرد. وقتی به دستاوردهای بیل نگاه می‌کنید، متوجه عملکرد خارق‌العاده‌ی او می‌شوید زیرا محدود مربیان فوتبالی پیدا خواهید کرد که در دنیای کسب‌وکار چهره شده و به موفقیت رسیده باشند. کتاب‌های زیادی هستند که مربیان ورزش نوشته و دروسی فراتر از حوزه‌ی ورزش را در آن‌ها ارائه می‌کنند، اما محدود مربی فوتبال سرشناسی پیدا می‌شود که به‌عنوان مربی کسب‌وکار موفق شده باشد. این اتفاقی نبود که بیل کمپل اولین دهه از حرفه‌ی خود را به مربی‌گری فوتبال گذراند که شاید کامل‌ترین ورزش تیمی باشد. در فوتبال، وقتی اعضای تیم همکاری خوبی با یکدیگر ندارند، نه تنها تیم می‌بازد بلکه افراد نیز آسیب می‌بینند. در طول سال‌های بازی و مربی‌گری، بیل یاد گرفت که همکاری یکی از لازمه‌های تیم‌های بزرگ است و چطور باید چنین اتفاقی را رقم بزند. این همکاری نه تنها در زمین بازی، بلکه باید در دفاتر، راهروها و اتاق‌های کنفرانس هم مشاهده شود. او در شناسایی تنش‌های موجود میان اعضای تیم و یافتن راهکارهایی برای حل این اختلافات، استاد بود. هر تیم ورزش به یک مربی نیاز دارد و بهترین مربی‌ها، تیم‌های فوق‌العاده‌ای را

می‌سازند. همین اصل درباره‌ی کسب‌وکار هم صدق می‌کند: در دورانی که فناوری به تمامی صنایع و بسیاری از ابعاد زندگی مشتریان نفوذ کرده و سرعت و نوآوری برجسته‌تر از همیشه شده است، هر کمپانی باید مری‌گری را به‌عنوان بخشی از فرهنگ خود بپذیرد تا بتواند موفق شود. مری‌گری بهترین راه برای شکل‌دهی افراد در قالب تیم‌های قدرتمند است.

مشکل اینجاست که نمی‌توان برای تک‌تک تیم‌های کمپانی یا صرفاً برای تیم‌های اجرایی، مری‌استخدام کرد. پرسش‌های پرشماری وجود دارند: از کجا باید مری پیدا کنید؟ آن‌ها چقدر هزینه دارند؟ مهم‌ترین نکته اینجاست که چنین رویکردی جواب نمی‌دهد. در حین صحبت‌هایمان با شاگردان بیل، یک نکته‌ی جدید و غافلگیرکننده را مشاهده کردیم. بله، بیل مری آن‌ها بود، همان‌طور که ما را در زمینه‌ی مواجهه با موقعیت‌ها و چالش‌های پرشمار زندگی شخصی و کاری هدایت می‌کرد. اما در سبک مری‌گری خود، به آن‌ها نشان می‌داد که چطور تیم‌ها و افراد خودشان را هدایت کنند و بدین ترتیب آن‌ها را به مدیران و رهبران بهتری تبدیل می‌کرد. آن‌ها بارها اشاره کرده‌اند که وقتی با یک موقعیت جالب مواجه می‌شوند، از خودشان می‌پرسند که اگر بیل در این شرایط قرار می‌گرفت، چه می‌کرد؟ و خودمان هم چنین رویکردی را داریم. اگر بیل بود، چه می‌کرد؟ «مری» این موقعیت را چطور مدیریت می‌کرد؟

نمی‌توان برای تمامی تیم‌های کمپانی مری‌استخدام کرد و اصلاً چنین کاری درست نیست. زیرا مدیر و رهبر هر تیم، می‌تواند بهترین مری آن‌ها باشد. برای مدیریت و رهبری خوب، باید یک مری خوب باشید. مری‌گری دیگر یک تخصص نیست؛ اگر یک مری خوب نباشید، نمی‌توانید یک مدیر خوب قلمداد شوید. بر اساس مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۴، باید فراتر از «مفهوم سنتی مدیریت که روی کنترل، نظارت، ارزیابی و پاداش/تنبیه افراد تمرکز می‌کند» عمل نمایید و فضای آکنده از ارتباط، احترام، بازخورد و اعتماد را بسازید. همه‌ی این‌ها از طریق مری‌گری ممکن می‌شوند.

بسیاری از سایر مهارت‌های مدیریت را می‌توان به دیگران محول کرد، اما مری‌گری در این دسته جای ندارد. این همان چیزی بود که بیل به ما یاد داد. در دنیای کسب‌وکار که تغییرات سریع، فضای به‌شدت رقابتی و وابستگی به فناوری وجود دارد، باید تیم‌های

کارآمدی را تشکیل داده و منابع و آزادی لازم در اختیارشان قرار دهید تا بتوانید موفق شوید. و یکی از اجزای اساسی تیم‌های کارآمد، حضور یک رهبر است که در نقش یک مدیر آگاه و یک مربی دلسوز ظاهر شود. از این نظر، بیل کمپل بهترین مربی بود که می‌توانستید داشته باشید.

در این کتاب، آنچه بیل مربی‌گری کرد، یعنی چیزهایی که به افراد یاد داد تا انجام دهند، و نحوه‌ی مربی‌گری‌اش یعنی رویکردی که داشت، را بررسی خواهیم کرد. این چیهستی‌ها و چگونگی‌ها را به چهار بخش تقسیم کرده‌ایم: چگونه بیل مهارت‌های مدیریت، از جلسات رودررو و تک‌نفره با افراد گرفته تا جلسات گروهی و مدیریت چالش‌های کارکنان را به‌درستی و با دقت انجام می‌داد؛ چگونه می‌توانست اعتماد همکارانش را جلب کند؛ چگونه تیم‌ها را می‌ساخت و سازمان‌دهی می‌کرد؛ و در نهایت چگونه می‌توانست عشق در محیط کار را به یک امر عادی تبدیل کند. بله، درست خواندید: گفتیم «عشق» در زمان نیاز، به مجموعه‌ی برگزیده‌ای از مطالعات و مقالات دانشگاهی اشاره می‌کنیم که از تکنیک‌های بیل دفاع می‌کنند. شاید این چیهستی‌ها و چگونگی‌ها در نگاه اول ساده به نظر برسند و آن‌ها را همچون پند و موعظه ببینید. اما همان‌طور که هر رهبر باتجربه‌ای می‌داند، این‌ها مفاهیم ساده‌ای هستند که برای عملی کردنشان به مشکل می‌خورید.

در واقع، عملی کردن این مفاهیم آن‌قدر دشوار است که گاهی اوقات در حین نگارش کتاب، از توانایی منحصربه‌فرد بیل در ترکیب راهکارهای حل‌وفصل این چیهستی‌ها و چگونگی‌ها تعجب می‌کردیم. آیا داریم یک دستورالعمل را برای آموزش مربی‌گری به مدیران می‌سازیم که تنها یک نفر در دنیا می‌تواند انجام بدهد و او هم متاسفانه از میان ما رفته است؟

خیر. البته تنها یک بیل کمپل هست که احتمالاً خارق‌العاده‌ترین توانایی‌های دنیا را داشت و ما هم افتخار و لذت هم‌نشینی و دوستی با او را داشتیم. اما به اعتقاد ما، بخش زیادی از چیهستی‌ها و چگونگی‌های مربی‌گری وی را می‌توان تکرار کرد. اگر یک مدیر یا مسئول اجرایی هستید و به هر نوعی در رهبری یک تیم در هر کسب‌وکار یا سازمانی دخالت دارید، می‌توانید با مربی‌گری و ارشاد آن تیم، شخصیت موثرتری باشید و به عملکرد بهتر

تیمتان یاری برسانید (و حس رضایت بیشتری داشته باشید). اصول بیل به ما و خیلی از افراد دیگر یاری رسانده‌اند؛ به اعتقاد ما، شما هم می‌توانید از آن‌ها بهره‌مند شوید.

تنها یک «مری بیل» خواهیم داشت. اما امیدواریم این کتاب، بینش‌های او را به‌گونه‌ای منعکس کند که رهبران حال حاضر و آینده، همچون ما که با او همکاری کردیم، از بینش و انسانیتش بهره‌مند شوند. همان‌طور که بن هوروویتز می‌گوید: «شما نمی‌خواهید از بیل تقلید کنید، چون هیچ‌کس نمی‌تواند مثل او باشد. اما از او یاد گرفتیم که چگونه بهتر شوم؛ با صداقت بیشتر و درک بهتری که نسبت به افراد و مدیریت خودم دارم.»

### تِر نَزنی

در راستای نگارش این کتاب، با خیلی از افرادی که زندگی‌شان شدیداً تحت تاثیر بیل قرار گرفت، مصاحبه کردیم. دوستان دوران بچگی، هم‌تیمی‌های کلمبیا، بازیکن‌هایی که در دانشگاه کلمبیا و بوستون زیر نظر او کار کردند، تعدادی از مربی‌های فوتبال که همکاری با او کردند، همکارانش در کوداک، اپل، کلاریس، گو و اینتوییت، مدیران کسب‌وکاری که مربی‌شان بود، بازیکن‌های استنفورد که به خانه‌ی او در پالو آلتو می‌رفتند، خانواده، دوستان و حتی بچه‌های سیکرد هارت که در دوران راهنمایی، تیم فوتبال فلگشان را هدایت کرد. بسیاری از آن‌ها در برخی از لحظات مصاحبه بغض کردند. بیل چنین عشق و تعلق‌خاطری را در زندگی این افراد ایجاد کرده بود. چنین میراثی مایه‌ی دلگرمی ما بود و می‌دانیم که این کتاب برای عاشقان بیل اهمیت دارد.

بیل یک آدم پی‌ادب، اما شیرین بود. او آن‌قدر از واژه‌ی «تِر» استفاده می‌کرد که امروزی‌ها از لایک استفاده می‌کنند، به‌گونه‌ای که می‌توان آن را نه به‌عنوان یک فعل، صفت، قید، ضمیر یا اسم، بلکه به‌عنوان یک دسته‌ی مجزا و مخصوص قلمداد نمود. یک بار جاناتان تحقیقی را برای بیل ارسال کرد که می‌گفت فحش دادن و بددهانی در محیط کار موجب ارتقای روحیه‌ی افراد می‌شود. بیل به شکلی غیرعادی با این تحقیق ارتباط برقرار کرد: «اینو برای من نوشتن!»

اما همان‌طور که پت گلگر در سخنرانی مراسم یادبود بیان کرد، «وقتی بیل بی‌ادبی

می‌کرد، گستاخانه به نظر نمی‌رسید.» پت به ما گفت که قبل از مرگ بیل، بالای سر او رفته و بیل از او خواسته که سخنرانی مراسم یادبودش را انجام دهد و به او یادآوری کرده که «تِر نزن!»

مطمئن نیستیم که بیل از ایده‌ی انتشار این کتاب خوشش بیاید یا نه. او ترجیح می‌داد که پشت صحنه کار کند و وقتی نور چراغ‌ها به سمتش تابیده می‌شد از آن فرار می‌کرد. کما اینکه چندین بار درخواست نویسنده‌ها و نماینده‌ها را رد کرده بود. اما به اعتقاد ما، در اواخر عمرش به این نتیجه رسیده بود که باید چنین کتابی چاپ شود. او خیلی دنبال بیوگرافی نبود، بلکه به کتابی فکر می‌کرد که رویکردش برای مری‌گری کسب‌وکار را جمع‌بندی کند و بتواند میراث موفقیت‌های او در اپل، اینتوییت، گوگل و امثالهم را در اختیار سایر کمپانی‌ها بگذارد – با این اوصاف، بد نیست که چنین کتابی نگاشته شود. او را تجسم می‌کنیم که در بهشت لم داده، سری تکان می‌دهد و ایده‌ی ما را بررسی می‌کند. سپس سرش را به سمت جلو می‌آورد و با یک نیشخند بزرگ روی صورت و آن صدای خراشیده‌اش می‌گوید که «تِر نزنید!»

بهترین تلاشمان را انجام می‌دهیم، مری.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کتاب و سفارش نسخهٔ کامل آن،

به سایت نشر نوین مراجعه کنید:

[www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)