

۲۰۴۲ ۳۵۵

مربی تریلیون دلاری

دستورالعمل‌های رهبری بیل کمپبل از سیلیکون ولی

ایک اسمیت

جانا تان روزنبرگ

آلن ایگن

ترجمه هادی بهمنی

نشر نوین

سرشناسه	:	اشمیت، اریک. Schmidt, Eric
عنوان و نام پدیدآور	:	مربی تریلیون دلاری؛ دستورالعمل‌های رهبری بیل کمپل از سیلیکون ولی / نویسندگان: اریک اشمیت، جانانان روزنبرگ، آلن ایگل، مترجم: هادی بهمنی
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۱۹۵ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۴-۸
دسترسی	:	فیپا
بازداشت	:	عنوان اصلی: Trillion.Dollar Coach, 2019
موضوع	:	مدیریت، مشاوره در کسب‌وکار
رده‌بندی نگره	:	HF ۵۵۴۹/۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۷۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۸۰۶۰۰۰

نشر نوین
nashrenov.ir

عنوان:	مربی تریلیون دلاری، دستورالعمل‌های رهبری بیل کمپل از سیلیکون ولی
مؤلفین:	اریک اشمیت، جانانان روزنبرگ، آلن ایگل
مترجم:	هادی بهمنی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول، ۳۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۲۴-۸
قیمت:	۳۵،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

پیشگفتار.....	۷
فصل ۱) درست و مدیر عامل.....	۱۳
فصل ۱) این عنوان است که تو را مدیر می‌کند، اما افراد هستند که تو را رهبر می‌کنند.....	۴۱
فصل ۳) ایجاد یک بستن اعتماد.....	۸۵
فصل ۴) اول تیم.....	۱۱۳
فصل ۵) قدرت عشق.....	۱۵۷
فصل ۶) معیار.....	۱۸۷

پیشگفتار

تقریباً یک دهه پیش، داستانی را در فورچون^۱ خواندم که به یکی از رازهای سربهمهر سیلیکون ولی^۲ مربوط می‌شد. این راز سربهمهر، یک قطعه‌ی سخت‌افزاری یا یک نرم‌افزار نبود؛ می‌توانست محصول هم نباشد؛ یک آدم بود. او بیل کمپیل نام داشت و هکر هم نبود. او یک رپی فزاین بود که به یک فروشنده تبدیل شد. با این حال بیل تا حدی تاثیرگذار شد که اسم او جای هر یکشنبه با او به پیاده‌روی می‌رفت و بنیان‌گذارهای گوگل هم اذعان کردند که بیل 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^۴، برنامه‌ی توزیعی که توسط خود استیو جابز مطرح شده بود را به چالش کشید. بیل کمپیل، 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 تخریب کرد که با یک طرح قوی‌تر پیشش بیاید و سپس پشت او ایستاد. از همان زمان دونا 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

^۱ Fortune

^۲ Silicon Valley

^۳ Steve Jobs

^۴ Donna Dubinsky

دیگران و نقش آن در هدایت موفقیت خودمان می‌نوشتیم و به این فکر افتادم که چنین شخصیتی می‌تواند یک نمونه‌ی فوق‌العاده برای این کتاب باشد. اما چگونه 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 کیلویی، از منند رین بازیکن تیم فوتبال دبیرستانشان بود. وقتی مربی دومیدانی، دنده‌ی دو با مانع نداشت، بیل را داوطلب می‌شد. از آنجایی که نمی‌توانست پرش‌های بلندی داشته باشد و بدون برخورد با مانع از آن‌ها عبور کند، مستقیماً از دل آن‌ها می‌گذشت و برای کسب قهرمانی‌های منطقه تمام بدنش را کبود می‌کرد. در دانشگاه، او برای کلمبیا فوتبال بازی می‌کرد، جایی که به عنوان هیتان انتخاب گردید و پس از اینکه تیم به مدت شش فصل پیایی شکست خورد بود، به عنوان سرمربی آنجا برگزیده شد. پاشنه‌ی آشیلش؟ او خیلی غم بازیکنانش را می‌خورد. او تیمی با نیمکتنشینی بازیکن‌های نه‌چندان مهمش نداشت و به ستاره‌هایش نمی‌گفت که برای پرس 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. او به تدریس پرداخت، به دنبال این بود که حال بازیکنانش خوب باشد.

وقتی بیل تصمیم گرفت سراغ کسب‌وکار برود، این هم تیمی‌های قبلی‌اش در فوتبال بودند که راه را برای او باز کردند. آن‌ها اعتقاد داشتند که نقطه‌ضعف او در زمین، می‌تواند به نقطه‌قوت بسیاری از کمپانی‌ها تبدیل شود. مطابق انتظار، بیل به پست بازی رده‌بالای مدیریتی در اپل رسید و مدیرعامل اینتوییت^۱ شد. هر بار که با یکی از شخصیت‌های سخاوتمند و گشاده‌دست سیلیکون ولی^۲ صحبت می‌کردم، همگی به یک نکته‌ی ثابت اشاره می‌کردند: این بیل کمپبل بود که چنین نگرشی را در آن‌ها به وجود آورد. من که

^۱ Intuit

^۲ Silicon Valley

نمی‌خواستم خود بیل را اذیت کنم، سراغ شاگردهایش می‌رفتم. به‌زودی تماس‌های فراوانی از سوی شاگردهای بیل دریافت کردم که او را همچون پدر خودشان توصیف و با اوپرا^۱ مقایسه می‌کردند. پس از این تماس‌ها، معمولاً یک دوجین اسم جدید را روی کاغذ می‌نوشتیم که می‌گفتند بیل زندگی‌شان را متحول کرده است. یکی از این اسامی، جاناتان روزنبرگ^۲ بود که در نگارش این کتاب همکاری کرده است.

حتی در سال ۲۰۱۲ با جاناتان تماس گرفتم، او بیل را در جریان مکالماتمان گذاشت. ما بیل دوست نداشت نام او در کتاب ذکر شود و پرونده‌ی آن بخش از کتابم را بست – و توانستم رد کردی که برای کمک‌های شایان خود به این حجم از افراد و موفقیت شخص خودش دست را بویا شوم. از آن زمان، همیشه برایم سوال بوده چطور چنین فردی که همیشه به فکر کمک به دیگران است، به این درجه از پیشرفت رسیده و چه نکات آموزنده‌ای درباره‌ی کتاب‌رسانی و مدیریت او وجود دارد.

می‌توانم با افتخار و خوش‌حالی گویم که بالاخره و با عنایت این کتاب، پاسخ‌های خودم را دریافت کردم. «مری تریلیون» نامی دهده که اگر می‌خواهید یک مدیر بزرگ باشید، باید در نقش یک مربی بزرگ ظاهر شوید. در هر حال هر قدر 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^۳ تدریس کنم. این دوره‌ها بر اساس تحقیقات علمی خوم بنا شده‌اند و در این بررسی‌ها، از مشاهده‌ی میزان نبوغ بیل کمپبل در پیش‌بینی آلودگی شامپنه‌ده شدم. او در دهه‌ی ۸۰، با تنوری‌هایی زندگی می‌کرد که تا چند دهه بعد، متخلفان نتوانستند حتی آن‌ها را توسعه دهند (چه برسد که اثباتشان کنند). همچنین از میزان پخته بودن

^۱ Oprah، اشاره به اوپرا وینفری، مجری مشهور آمریکایی

^۲ Jonathan Rosenberg

^۳ Wharton

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 می‌خوردند. زیرا سرنوشت حرفه و کمپانی ما به کیفیت روابطمان گره خورده است. البته 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 رهبران ما هم که از مربیان مدیریت استفاده می‌کنند و کارکنانی که از طریق مشاوره با مربیان، به 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 بیشتر رقیب کارکنان، همکاران و حتی گاهی اوقات مافوق‌هایمان ظاهر شویم.

به این باور رسیده‌ام که مربی‌گری می‌تواند حتی مهم‌تر از ارشاد حرفه و تیم‌های خودمان باشد. درحالی‌که مرشدها به بیل سخنان خردمندانه می‌پردازند، این مربی‌ها هستند که آستین بالا می‌زنند و درگیر کار می‌شوند. این امر نیست که صرفاً به پتانسیل ما ایمان داشته باشند؛ آن‌ها وارد میدان می‌شوند و به کمک می‌کنند تا پتانسیلمان را تشخیص دهیم. آن‌ها آینده‌ی 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 کمپبل 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 داشتیم. به‌عنوان یک ورزشکار رشته‌ی شیرجه، زیر نظر مربیان المپیکی تعلیم دیده‌ام و اخیراً به‌عنوان یک روانشناس سازمانی با مربیان بزرگی همچون

برد استیونز^۱ از بوستون سلتيكز^۲ کار کردم. نمی‌توان گفت که بیل کمپبل صرفاً در گروه مربیان تخبه و رده‌بالای جهانی جای می‌گیرد؛ بلکه او دسته‌ی خودش را اختراع کرده است. 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، من را به یکی از همکارهای عمومی گوگل دعوت کردند تا به‌عنوان یک روانشناس سازمانی، درباره‌ی نحوه‌ی اداره‌ی یک کمپانی سخنرانی کنم. من چند سالی با تیم تحلیل افراد گوگل همکاری کرده بودم که از پیشگامان این حوزه است و برایم واضح بود که تقریباً تمامی اتفاقات خرد یک کمپانی در قالب کار تیمی رقم می‌خورند. همین موضوع به اساس سخنرانی من تبدیل شد: شما 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 راجکت آریستوتل^۳ چاپ شد و هدفشان از این مطالعه، شناسایی ویژگی‌های مدیران موفق و این تیم‌هاشان بود.

۵ عامل اساسی را می‌توان از کتابچه راهنمای بیل کمپبل 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 ما، به‌عنوان 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 مدیریت در تک‌تک تیم‌های تحت هدایت خود دارد.

^۱ Brad Stevens

^۲ Boston Celtics

^۳ Project Aristotle

من و شریل سندبرگ^۱ غالباً تاسف می‌خوریم که هر کتاب‌فروشی یک سری قفسه را به کتاب‌های کمک به خود اختصاص داده، اما هیچ قفسه‌ای برای کتاب‌های کمک به دیگران ندارد. «مربی 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.

نکته‌ی خارق‌العاده‌تر درباره‌ی داستان بیل کمپبل 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 به هدایای مردم تری 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 کمپبل نمی‌خواست یا حتی نداشت که در این کتاب از او نام ببرند، چه برسد به اینکه سوژه‌ی کل کتاب باشد. اما به‌طور آشکار و افشای رازهای مردی که برای انتقال دانش خود به دیگران زندگی کرده، یک تقدیر مناسب از او خواهد بود.

- آدام گرانٹ