

COACH WART BILION DOLARÓW

ZASADY PRZYWÓDZTWA
WEDŁUG

BILLA CAMPBELLA

SŁYNNEGO COACHA
Z DOLINY KRZEMOWEJ

ERIC SCHMIDT
JONATHAN ROSENBERG
ALAN EAGLE



onepress

Tytuł oryginału: Trillion Dollar Coach:
The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

ISBN: 978-83-283-6316-8

Copyright © 2019 by Alphabet, Inc.
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/coachd>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

<i>Przedmowa Adama Granta</i>	7
<hr/>	
ROZDZIAŁ 1. Caddie i dyrektor generalny	13
<hr/>	
ROZDZIAŁ 2. Tytuł czyni cię menedżerem. Ludzie czynią cię liderem	39
<hr/>	
ROZDZIAŁ 3. Zbuduj atmosferę zaufania	81
<hr/>	
ROZDZIAŁ 4. Przede wszystkim zespół	105
<hr/>	
ROZDZIAŁ 5. Potęga miłości	145
<hr/>	
ROZDZIAŁ 6. Miara sukcesu	171
<hr/>	
<i>Podziękowania</i>	179
<i>Przypisy</i>	185

Caddie i dyrektor generalny

Był ciepły kwietniowy dzień 2016 roku, gdy na futbolowym boisku szkoły Sacred Heart w samym centrum kalifornijskiego miasteczka Atherton zebrał się pokaźny tłum pragnący uczcić pamięć Williama Vincenta Campbella Jr., który niedawno zmarł na raka w wieku 75 lat. Bill stał się niezwykle postacią branży technologicznej, od kiedy przeprowadził się na Zachód w 1983 roku. To on w dużej mierze przyczynił się do sukcesu Apple'a, Google'a, Intuita i wielu innych firm. Powiedzieć, że cieszył się wielkim poważaniem, to o wiele za mało — on był po prostu uwielbiany i kochany. Wśród zebranego w tym dniu tłumu były dziesiątki tuzów branży technologicznej, takich jak Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, Tim Cook, Jeff Bezos, Mary Meeker, John Doerr, Ruth Porat, Scott Cook, Brad Smith, Ben Horowitz czy Marc Andreessen. Take nagromadzenie ważnych osobistości świata biznesu zdarza się naprawdę bardzo rzadko, a już na pewno w Dolinie Krzemowej.

My, tzn. Jonathan Rosenberg i Eric Schmidt, siedzieliśmy wśród zebranych i od czasu do czasu ściszym głosem zamienialiśmy po kilka zdań. Delikatne i ciepłe promienie słońca mocno kontrastowały z ponurym nastrojem żałobników. W ciągu 15 lat poprzedzających tamten dzień

obaj blisko współpracowaliśmy z Billem. Poznaliśmy go w Google’u, gdy obejmowaliśmy stanowiska dyrektora generalnego (Eric w 2001 roku) i dyrektora ds. zarządzania produktami (Jonathan w 2002 roku). Był naszym coachem i spotykał się z każdym z nas indywidualnie przynajmniej raz na dwa tygodnie, aby porozmawiać o problemach, które musieliśmy rozwiązywać, aby pomóc w rozwijaniu firmy. Kierował nami jako odrębnymi osobami i jako członkami jednego zespołu, pozostając przeważnie w cieniu, nawet wtedy, gdy Google przeistaczał się z niepozornego startupu w jedną z najdroższych firm świata. Niewykluczone, że bez pomocy Billa nic takiego by się nie wydarzyło. Nazywaliśmy go Trenerem, ale również przyjacielem, i widzieliśmy, że inni wokół nas traktują go tak samo. Jak się później okazało, większość ludzi zgromadzonych tamtego dnia, a było ich sporo ponad tysiąc, uważała Billa za swojego *najlepszego* przyjaciela. A zatem kto spośród tych wszystkich najlepszych przyjaciół miałby dostąpić zaszczytu wygłoszenia panegiryku na cześć naszego Trenera? Który z luminarzy branży technologicznej powinien stanąć na mównicy?

MISTRZ Z HOMESTEAD

Bill Campbell pojawił się w Kalifornii, gdy miał już ponad 40 lat, a działalność biznesową rozpoczął zaledwie kilka lat wcześniej. A jednak historia sukcesu Doliny Krzemowej wypełniła jego 75-letni żywot tyloma osiągnięciami, że starczyłoby ich na znacznie dłużej. Bill wychowywał się w hutniczym mieście Homestead w stanie Pensylwania, gdzie jego ojciec uczył fizyki w miejscowej szkole i na utrzymanie rodziny dorabiał w młynie. Chłopiec wyróżniał się inteligencją, uporem i zadziornością. Był też niezwykle rozsądnym młodym człowiekiem — w kwietniu 1955 roku zwrócił się do swoich kolegów na łamach gazetki szkolnej, pisząc, że „dla dalszego życia nie ma dzisiaj nic ważniejszego” niż dobre oceny. „Obijanie się w szkole może uniemożliwić odniesienie sukcesu w przyszłości”. Był wtedy uczniem pierwszej klasy szkoły średniej.

Jako czołowy zawodnik szkolnej drużyny futbolowej jesienią 1958 roku opuścił dom rodzinny, by rozpocząć studia na Manhattanie na Uniwersytecie Columbia. Nawet jak na ówczesne standardy, kiedy to gracze futbolowi pod względem rozmiarów byli o wiele bardziej zbliżeni do zwykłych ludzi niż obecnie, był zawodnikiem dość niepozornym — miał 177 cm wzrostu i 75 kg wagi (choć oficjalnie podawano 80 kg). Szybko jednak zyskał uznanie w oczach trenerów i kolegów z drużyny, ponieważ na boisku zawsze dawał z siebie wszystko i wykazywał się futbolową inteligencją. Zanim ukończył szkołę, co nastąpiło w 1961 roku, został kapitanem drużyny. W każdym meczu grał od początku do końca, bądź to w obronie na pozycji linebackera, bądź w ataku jako guard. Zdobył wszystkie tytuły Ligi Bluszczonej i przyczynił się do zdobycia jedyne w historii uniwersytetu tytułu mistrzowskiego. Trener drużyny, Buff Donelli, powiedział o Billu, że „miał ogromny wkład” w to osiągnięcie. „Gdyby miał 187 cm wzrostu i 100 kg wagi, byłby najlepszym liniowym, jaki kiedykolwiek występował w lidze; istny wulkan. Jest jednak drobnej budowy i waży tylko 75 kg. Nawet w drużynach szkolnych nie ma obrońców o tak mizernych warunkach fizycznych. Z małymi chłopakami po prostu nie da się grać. Samo zaangażowanie zawodnika zazwyczaj nie wystarcza. Potrzebne są jeszcze odpowiednie warunki fizyczne”¹.

Bill oczywiście angażował się w grę zespołową i mówił, że drużyna wygrywa, „ponieważ zawodnicy współpracują pod kierunkiem doświadczonych liderów”².

ZBYT DUŻO EMPATII

Bill nie miał bogatej rodziny, więc żeby opłacić swoją edukację, zarabiał jako taksówkarz. Dzięki temu poznał doskonale topografię miasta i później, gdy już miał własnego szofera, zaprzyjaźnionego Scotty’ego Kramera, często sprzeczał się z nim w kwestii wyboru najlepszej trasy. (Scotty zawsze powtarzał: „Jeśli chodzi o poruszanie się po Nowym Jorku, to

Trenerowi można ufać”). W 1962 roku ukończył studia na wydziale ekonomicznym, a tytuł magistra zdobył w 1964 roku, po czym przeniósł się na północ, do Bostonu, gdzie został asystentem trenera drużyny futbolowej w Boston College. Bill miał niezwykły talent trenerski i szybko znalazł uznanie w swoim środowisku. Dostrzeżono to również na jego macierzystej uczelni i zaproponowano mu objęcie stanowiska głównego trenera drużyny uniwersyteckiej. Mimo że sekcja futbolowa na Uniwersytecie Columbia była w kiepskim stanie, Bill, motywowany sentymentem i lojalnością, w 1974 roku powrócił na Manhattan.

(Jeden z zaprzyjaźnionych z Billem trenerów, Jim Rudgers, twierdzi, że Bill, zanim „poszedł za głosem serca” i wrócił na Columbię, był uważany za jednego z najlepszych asystentów trenerskich w całym kraju i że miał ofertę pracy na uniwersytecie stanu Pensylwania u boku samego Joego Paterno, który w tamtym czasie uchodził za czołowego trenera



Bill (z numerem 67) kieruje obroną Columbijskich Lwów podczas zwycięskiego meczu (26:14) nad drużyną z Harvardu 21 października 1961 roku³

w akademickim futbolu amerykańskim. Gdyby Bill dołączył do zespołu Nittany Lions, prawdopodobnie kontynuowałby swoją karierę trenerską, a wtedy niniejsza książka byłaby o Billu Campbelle legendzie futbolu akademickiego, a nie o Billu Campbelle legendzie Doliny Krzemowej. A żeby się dowiedzieć o nim czegoś więcej, należałoby użyć wyszukiwarki Yahoo! albo Bing).

Mimo wielkiego talentu trenerskiego Billa drużyna Columbii pod jego kierownictwem nie zdobyła tytułu mistrzowskiego. Z powodu licznych ograniczeń i przeciwności, chociażby konieczności odbywania półgodzinnych podróży autobusem z kampusu do miejsca treningów w czasie popołudniowych korków na drogach, braku zainteresowania sukcesami sportowymi ze strony administracji miejskiej i ogólnie chylenia się miasta ku upadkowi, Columbijskie Lwy wygrały w czasie jego kadencji tylko 12 meczów, a przegrały 41. Najbardziej obiecujący był sezon 1978, kiedy to na początku osiągnęły w tabeli wyników rezultat 3-1-1, lecz potem przegrały na Giants Stadium z silniejszymi (pod każdym względem) Rutgersami 69:0. W połowie sezonu 1979 Bill podjął decyzję o zakończeniu kariery trenerskiej. Poprowadził jeszcze swoją drużynę do końca sezonu i odszedł.

W czasie pełnienia funkcji trenera na Uniwersytecie Columbia Bill pracował tak ciężko, że w pewnym momencie zasłabł z wycieńczenia i musiał przejść kurację szpitalną. Najtrudniejsze było pozyskiwanie nowych graczy. Później opowiadał, jak to musiał spotykać się z setkami potencjalnych kandydatów, żeby móc wybrać 25. „Kończyłem treningi o 16:30 i od razu jechałem do Albany, skąd wracałem późną nocą. Tak samo gdy jeździłem do Scranton, też wracałem tego samego dnia” — dodał. „Następnego dnia rano musiałem być przecież w biurze”⁴.

Jego porażka nie wynikała jednak z braku zawodników. „Trzeba być [jako trener futbolu amerykańskiego] beznamiętnym twardzielem, a ja takim nie jestem. Nie wolno zwracać uwagi na uczucia. Trzeba popychać do przodu wszystko i wszystkich i nie przejmować się uczuciami. Jeśli trzeba, jednego dzieciaka zastępujesz innym; starszego chłopaka wymieniasz na młodszego. Taka jest natura współzawodnictwa. Słabsi

muszą odpaść. W grze pozostają najlepsi. Ja się tym wszystkim przejmowałem. Starałem się, żeby chłopcy rozumieli, dlaczego robimy tak, a nie inaczej. Myślę, że byłem zbyt delikatny”⁵.

Być może Bill miał rację, mówiąc, że sukces trenera futbolu amerykańskiego zależy od „beznamiętności”, natomiast wszystko wskazuje na to, że w biznesie trudno odnieść sukces bez zdolności empatycznych⁶. I jak się okazało, zaangażowanie uczuć w pracy zespołowej przyniosło Billowi więcej korzyści w świecie biznesu niż na boisku futbolowym.



Koledzy z zespołu znoszą Billa z boiska na rękach po wygranym 37:6 meczu z drużyną Uniwersytetu Pensylwanii w 1961 roku. Zwycięstwo przesądziło o zdobyciu mistrzostwa Ligi Bluszczowej przez drużynę Columbi⁷

* W swojej publikacji z 2006 roku Peter Frost, Jane Dutton, Sally Maitlis, Jacoba Lilius, Jason Kanov i Monica Worline zawarli wyniki badań obejmujących ubiegłe stulecie, które potwierdziły wielkie znaczenie empatii w miejscu pracy i w firmie.

PUŚĆMY TO

Kariera futbolowa Billa skończyła się. W wieku 33 lat wkroczył do świata biznesu, podejmując pracę w agencji reklamowej J. Walter Thompson. Zaczął w Chicago od współpracy z Kraftem, a po paru miesiącach wrócił do Nowego Jorku, by rozpocząć współpracę z Kodakiem. Do swojej pracy zabrał się z pasją, a wiedzą na temat działalności klientów z Rochester tak im zaimponował, że ci wkrótce zabrali go z agencji do siebie. Bill szybko awansował w Kodaku i w 1983 roku był już pracownikiem oddziału londyńskiego jako dyrektor do spraw produktów konsumpcyjnych na całą Europę. Gdy w 1979 roku szukał pierwszej pracy po rezygnacji z funkcji trenera, jeden z kolegów z branży futbolowej skontaktował go z Johnem Sculleyem, ówczesnym członkiem zarządu Pepsi-Co. Bill nie przyjął wtedy oferty złożonej przez wielką korporację, ale w 1983 roku Sculley przeniósł się do Doliny Krzemowej, gdzie został dyrektorem generalnym Apple'a, i znów zaczął namawiać Billa do współpracy. Czy będzie chciał opuścić Kodaka i przenieść się z rodziną — w 1976 ożenił się z Robertą Spagnolą, dziekan Uniwersytetu Columbia — na zachód do Apple'a?

„Moja kariera opóźniła się o wiele lat zmarnowanych na głupawe treningi futbolowe” — powiedział Bill, patrząc na swoje życie z perspektywy czasu. „Czułem, że ze względu na swoje warunki i pochodzenie zawsze będę w tyle za swoimi rówieśnikami i ciągle będę musiał ich doganiać. Przeprowadzka w nieznaną, na Zachód, gdzie panowała meritokracja, stwarzała szansę na wykonanie szybkiego ruchu do przodu i wdrapanie się na szczebel dyrektorski”⁸. I tak się stało. Po zaledwie dziewięciu miesiącach od przyścia do Apple'a Bill awansował na stanowisko wicedyrektora ds. sprzedaży i marketingu z zadaniem przygotowania wprowadzenia na rynek bardzo oczekiwanego Macintosha, nowego komputera mającego zastąpić dotychczasowego flagowca, Apple II.

Aby dobrze wystartować z nowym produktem, firma zdecydowała się na odważny krok i wykupiła czas reklamowy w trakcie meczu Super

Bowl, który miał się odbyć 22 stycznia 1984 roku w Tampie na Florydzie. Po wyprodukowaniu spotu reklamowego pokazano go współzałożycielowi Apple'a Steve'owi Jobsowi. Spot nawiązywał do słynnej powieści George'a Orwella *Rok 1984* i ukazywał młodą kobietę biegnącą ciemnymi korytarzami, omijając liczących strażników i wpadającą do dużej sali wypełnionej ubranymi na szaro ludźmi z wygolonymi głowami, którzy beznamiętnie, jak zombie, słuchają Wielkiego Brata przemawiającego do nich z olbrzymiego ekranu. Kobieta z mocnym okrzykiem rzuca w ekran potężny młot, ekran eksploduje, a narrator obiecuje, że Macintosh firmy Apple pokaże nam, dlaczego „rok 1984 nie będzie taki jak *Rok 1984*”^{*}.

Steve zaakceptował reklamę. E. Floyd Kvamme, ówczesny szef Billa, zaakceptował reklamę. Bill zaakceptował reklamę. Mniej więcej na 10 dni przed meczem pokazano ją zarządowi.

Zarząd stwierdził, że reklama jest beznadziejna, zbyt kosztowna i za bardzo kontrowersyjna. Członkowie zarządu dopytywali, czy istnieje możliwość odsprzedania czasu antenowego innym reklamodawcom. Czy można było jeszcze się wycofać? Kilka dni później jedna z menedżerek działu sprzedaży Apple'a zgłosiła Billowi i Floydowi, że może znaleźć firmę, która odkupi czas reklamowy. „Jak myślisz, co powinniśmy zrobić?” — zapytał Floyd Billa.

„Pieprzyć! Puśćmy to” — odparł stanowczo Bill. Nigdy nie powieździeli zarządowi ani nikomu z kierownictwa, że była możliwość odsprzedania czasu reklamowego, i puścili reklamę. Stała się nie tylko najpopularniejszym spotem puszczanym w trakcie tego meczu, ale też jedną z najpopularniejszych reklam wszech czasów, zapoczątkowując tym samym erę reklam kojarzonych z Super Bowl, które od tamtego czasu stały się nie mniej ważne niż sam mecz. Redakcja gazety „Los Angeles Times” w 2017 roku ogłosiła ten spot „najlepszą reklamą, jaka kiedykolwiek była nadawana w trakcie Super Bowl”⁹. Nieźle, jak na „głupawego trenera futbolowego”, który zaledwie pięć lat wcześniej rozstał się z tamtym zawodem.

* Wpisz w wyszukiwarce internetowej hasło „reklama Apple 1984” i obejrzyj opisany spot.

W 1987 roku zarząd Apple'a postanowił wydzielić spółkę zależną o nazwie Claris i zaoferował Billowi stanowisko dyrektora naczelnego tej nowej firmy. Bill propozycję przyjął. Firma radziła sobie nieźle, ale w 1990 roku zarząd Apple'a zdecydował o wciągnięciu jej z powrotem pod swoje skrzydła i zamiast stać się samodzielną firmą publiczną, Claris została filią Apple'a. Posunięcie to skłoniło Billa i jeszcze kilku kierowników do odejścia. Decyzjom tym towarzyszyły silne emocje, a gdy Bill ostatecznie zrezygnował, kilku pracowników Clarisa, chcąc okazać mu wdzięczność, zamieściło w „San Jose Mercury News” całostronicowe pożegnanie szefa. „Do zobaczenia, Trenerze” — napisali w nagłówku. „Bill, będzie nam brakowało twojego przywództwa, wizjonerstwa, mądrości, życzliwości i zapału” — pisali dalej. „Pokazałeś nam, jak należy stawiać na swoim. Dzięki tobie przetrwamy. I chociaż nie będziesz już kierował naszym zespołem, zrobimy wszystko, żebyś był z nas dumny”. Claris pozostała filią Apple'a do 1998 roku.

Bill został prezesem startupu o nazwie GO Corporation, który usiłował stworzyć pierwszy na świecie komputer przenośny (prekursor Palm-Pilota i współczesnego smartfonu). Wizja była niezwykle ambitna, ale zbyt mocno wyprzedzała swoją epokę, i w 1994 roku firma została zlikwidowana. Bill zwykł kwitować to przedsięwzięcie słowami: „Mobilność nie ruszyła” (dosłownie: „GO didn't go”).

Mniej więcej w tym samym czasie współzałożyciel Intuita Scott Cook, będący jednocześnie dyrektorem generalnym tej firmy, rozglądał się za kimś, kto mógłby go zastąpić na tym stanowisku. John Doerr z firmy kapitałowej Kleiner Perkins* zaproponował mu osobę Billa. W pierwszej chwili jednak Trener nie przypadł Scottowi do gustu. Minęło kilka miesięcy i Scott nadal nie miał swojego następcy, więc zgodził się na powtórne spotkanie z Billem. Wybrali się na spacer po okolicy w Palo Alto i tym razem doszli do porozumienia. „Podczas pierwszego

* John jest jednym z najefektywniejszych inwestorów w Dolinie Krzemowej. To on kierował inwestycjami funduszu Kleiner Perkins w takich firmach, jak Google, Amazon, Netscape, Sun, Intuit czy Compaq.

San Jose Mercury News ■ Monday, February 25, 1991 5D

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—we're 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

Chris Gaede

spotkania rozmawialiśmy o biznesie i strategii” — wspomina Scott. „Ale za drugim razem porozmawialiśmy o ludziach i przywództwie. Inni kandydaci, z którymi rozmawiałem, mieli poglądy raczej szablonowe. Może być dowolny kolor, pod warunkiem że będzie czarny. U Billa była to istna feeria barw. On uznawał, że każda osoba to inne tło i inna historia. Miał zupełnie inne, bardziej zniuansowane podejście do wyzwań związanych z rozwojem i liderowaniem. Szukałem sposobu na kształtowanie załogi, ale nie umiałem go znaleźć. Bill był w tym bardzo dobry”.

W 1994 roku Bill został dyrektorem generalnym Intuita. Prowadził firmę przez kilka lat naznaczonych sukcesami, aby ostatecznie zrezygnować z pełnionej funkcji w 2000 roku*. Choć jeszcze wtedy tego nie wiedział, właśnie rozpoczynał trzeci rozdział swojej kariery, ponownie jako trener, ale już nie na boisku futbolowym.

W 1985 roku, gdy Steve Jobs był zmuszany do odejścia z Apple’a, Bill Campbell był jednym z niewielu liderów, którzy się temu sprzeciwiali. Dave Kinser, ówczesny współpracownik Billa, wspomina, jak ten mówił: „Steve powinien pozostać. Jest zbyt utalentowany, żeby mógł tak po prostu odejść!”. Steve zapamiętał ten przejaw lojalności. Gdy wrócił do firmy i został prezesem w 1997 roku, a większość zarządu złożyła rezygnację, powołał Billa na stanowisko dyrektorskie†. (Bill pozostał w zarządzie Apple’a do 2014 roku).

Steve zaprzyjaźnił się z Billem. Często się spotykali na stopie prywatnej i spędzali niedzielne popołudnia na spacerowaniu po Palo Alto i rozmawianiu na rozmaite tematy. Bill stał się dla Steve’a wiernym słuchaczem, coachem, mentorem i przyjacielem. Ale Steve nie był jedyną osobą coachowaną przez Billa. Chociaż ten skończył z trenowaniem

* Bill zrezygnował z funkcji prezesa Intuita w lipcu 1998 roku, aby objąć ją ponownie we wrześniu 1999 roku, gdy odszedł jego następcą, Bill Harris. Ostatecznie odszedł na początku 2000 roku.

† Formalnie Steve był „tymczasowym dyrektorem generalnym” Apple’a od 1997 roku do stycznia 2000 roku, kiedy oficjalnie usunął przymiotnik „tymczasowy” ze swojego tytułu.

futbolistów w 1979 roku, tak naprawdę nigdy nie przestał uprawiać tego zawodu. Zawsze chętnie rozmawiał z przyjaciółmi, sąsiadami, kolegami, rodzicami rówieśników jego dzieci; witał się z nimi, pytał, co słychać, i często podsuwał im jakąś myśl, która pomagała im spojrzeć na swoje problemy z innej perspektywy, dostrzec coś, czego wcześniej nie dostrzegali, lub po prostu podjąć jakąś decyzję.

A zatem, gdy w 2000 roku Bill zrezygnował z funkcji dyrektora generalnego Intuita (pozostał tam przewodniczącym rady dyrektorów do 2016 roku) i szukał kolejnego wyzwania, John Doerr zaproponował mu pracę w funduszu kapitałowym Kleiner Perkins jako coach firm należących do portfolio tegoż funduszu. Firmy inwestycyjne często mają „rezydentnych przedsiębiorców”, bystrych, zazwyczaj młodych inżynierów, którzy na czas dopracowania szczegółów kolejnego wielkiego pomysłu podejmują pracę w różnych firmach. Dlaczego nie mielibyśmy mieć rezydentnego dyrektora — pomyślał John — kogoś doświadczonego i znającego rozmaite strategie działania, kto mógłby pomagać w zakładaniu i rozwijaniu firm (i chronieniu ich przed upadkiem)? Bill zgodził się i na dobre zdomowił przy Sand Hill Road.

COACHOWANIE GOOGLE'A

Pewnego dnia 2001 roku miejscowy startup kierowany przez parę rozwodrzoną dzieciaków ze Stanforda postanowił zatrudnić „profesjonalnego” CEO w osobie Erica Schmidta. Eric wcześniej zajmował się produkcją oprogramowania w Sun Microsystems i był prezesem zarządu oraz przewodniczącym rady dyrektorów w firmie Novell. John Doerr poradził mu, aby skorzystał z usług Billa Campbella jako coacha. Eric spotkał się z Billem, gdy dyrektor generalny Suna, Scott McNealy, próbował zatrudnić Billa i ten przyszedł do firmy na rozmowę w tej sprawie. Na Ericu wielkie wrażenie zrobiły wówczas dokonania i vitalność Billa. Do dziś pamięta jego słowa, że właśnie wrócił z jednodniowej wycieczki do Japonii! To było naprawdę imponujące!

Eric był jednak wciąż człowiekiem dumnym i sugestia Doerra uraziła go. Do tej pory był przecież nie byle kim — dyrektorem generalnym Novella, a wcześniej dyrektorem ds. technologii w firmie Sun i posiadaczem tytułów naukowych: doktora informatyki, uzyskanym na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, oraz licencjata nauk technicznych, uzyskanym na Uniwersytecie w Princeton. Literek przed jego nazwiskiem jest sporo; czegoż jeszcze mógłby go nauczyć ten zadufany w sobie facet z Pensylwanii (były trener futbolowy!)?

No cóż, okazało się, że wielu rzeczy. Nie minął rok, a Eric musiał samokrytycznie przyznać, jak bardzo się mylił: „Bill Campbell okazał się niezwykle pomocnym coachem dla nas wszystkich” — napisał. „Z perspektywy czasu widać wyraźnie, że powinniśmy korzystać z jego pomocy od samego początku. Powinienem być wcześniej to zorganizować, najlepiej od razu po przyjeździe do Google’a”.

Przez 15 lat Bill spotykał się z Erikiem niemal co tydzień. I nie tylko z Erikiem — był coachem także Jonathana, Larry’ego Page’a i jeszcze kilku innych członków zarządu Google’a. Co tydzień uczestniczył w spotkaniach zespołu pracowników Erica i był często widziany na terenie firmowego kampusu w Mountain View (położonego w niewielkiej odległości od siedziby firmy Intuit, w której Bill był nadal przewodniczącym rady dyrektorów).

Rady, jakich Bill udzielał przez tych 15 lat, miały wielką wagę. On nie mówił nam, co mamy robić — był daleki od tego. Jeśli miał swoje zdanie na temat produktu czy strategii, zazwyczaj zachowywał je dla siebie. Sprawiał jednak, że członkowie zespołu komunikowali się ze sobą, wszelkie napięcia i różnice zdań były ujawniane i omawiane, a z chwilą podjęcia ostatecznej decyzji wszyscy się jej podporządkowywali, niezależnie od tego, czy się z nią zgadzali czy nie. Bez wątplenia Bill Campbell był jednym z tych ludzi, którzy przyczynili się do sukcesu Google’a. Bez niego firma nie byłaby tym, czym jest dzisiaj.

Taka pozycja zadowoliłaby każdą inną osobę, ale nie Billa. Jemu nie wystarczyło pomaganie starszyźnie Google’a i Steve’owi z Apple’a — pomagał jeszcze wielu innym osobom. Jego podopiecznymi byli Brad

Smith (były dyrektor generalny Intuita), John Donahoe (były dyrektor generalny eBaya), Al Gore (były wiceprezydent USA), Dick Costolo (były dyrektor generalny Twittera), Mike McCue (dyrektor generalny Flipboarda), Donna Dubinsky (dyrektor generalna Numenty), Nirav Tolia (dyrektor generalny Nextdoora), Lee C. Bollinger (rektor Uniwersytetu Columbia), Shellye Archambeau (była dyrektor generalna Metric-Streama), Ben Horowitz (wspólnik w firmie kapitałowej Andressen Horowitz), chłopcy i dziewczęta uprawiający futbol amerykański w szkole Sacred Heart, Bill Gurley (komplementariusz spółki kapitałowej Benchmark), Ronnie Lott (sława NFL), Danny Shader (dyrektor generalny firmy Handle Financial), Sundar Pichai (dyrektor generalny Google'a), Dan Rosensweig (dyrektor generalny Chegga), Charlie Batch (krajanie z Homestead i były rozgrywający w drużynie Pittsburgh Steelers), Jesse Rogers (dyrektor zarządzający w Altamont Capital Partners), John Hennessy (były rektor Uniwersytetu Stanforda) i Sheryl Sandberg (dyrektor operacyjna Facebooka).

BALLSY I BRUNO

Gdy przyszała pora na wspomnianie Billa podczas jego pogrzebu, nikt z tych ludzi nie zabrał głosu. Jako pierwszy stanął przed mikrofonem kolega Billa z drużyny futbolowej Lee Black. Zaczął mówić o jakimś człowieku „z jajami” (ang. *ballsy*), ale szybko stało się jasne, że nie może to być nikt inny, tylko Bill.

Gdy Bill wstępował do studenckiego klubu futbolowego na Uniwersytecie Columbia, był najmniejszym zawodnikiem, ale szybko pokazał, że jest nieustępliwy w blokowaniu przeciwnika i radzi sobie w bezpośrednich zwiarcach. Za każdym razem, gdy był powalany, podnosił się i walczył nadal. Pewnego dnia, gdy jechali autobusem na trening, Lee powiedział: „Campbell, ty to masz jaja”. Każdy w drużynie miał jakąś ksywkę, więc od tamtej pory na Billa wołano „Ballsy”. Nawet gdy pod koniec swojej zawodniczej kariery został kapitanem, nikt nie zwracał się

do niego: Kapitanie, lecz po prostu: Ballsy. Ośrodek Sportowy im. Campbella na terenie Uniwersytetu Columbia, gdzie mieszczą się sala do ćwiczeń siłowych i wytrzymałościowych, sala narad sportowców uniwersyteckich i biura trenerów, niekiedy bywa nazywany „Balls Hall”, przynajmniej przez futbolistów.

Tamtego dnia dużo dowiedzieliśmy się o Billu Campbellu, ale najbardziej zadziwiające było to, że ten wielki człowiek biznesu, dyrektor generalny, powiernik Steve’a Jobsa, mistrz Ligi Bluszczowej, trener futbolistów Uniwersytetu Columbia, przewodniczący rady dyrektorów, ojciec dwojga dzieci i dziadek trojga wnucząt* zyskał honorowy przydomek „Ballsy” przez agresywną postawę na boisku futbolowym. Poza jego kolegami z drużyny nikt nie znał tego przydomka. A przecież jest taki trafny.

W uroczystości pogrzebowej uczestniczyli ludzie z różnych kręgów społecznych. Scotty Kramer, wieloletni szofer i przyjaciel Billa, a także Danny Collins, szef kelnerów z ulubionej restauracji Billa, Smith & Wollensky, przylecieli z Nowego Jorku. Jim Rudgers, emerytowany trener futbolowy, który pracował razem z Bilem na Uniwersytecie Columbia i na którego ślubie Bill był świadkiem, nie znosi latania samolotami, więc przejechał samochodem przez cały kraj aż z Rhode Island. Był cały futbolowy klan z Uniwersytetu Columbia — ludzie, z którymi Bill grał i których trenował. Byli gracze z Uniwersytetu Stanforda, którzy podczas wakacji letnich często mieszkali u Campbellów. Była załoga Old Pro, baru dla sportowców w Palo Alto, którego to baru Bill był współwłaścicielem i w którym często przebywał. Byli przyjaciele, z którymi co roku wyjeżdżał na Super Bowl, przyjaciele, z którymi co roku udawał się do Cabo, i przyjaciele, z którymi co roku wyjeżdżał na Wschód, żeby obejrzeć m.in. mecz baseballowy w Pittsburghu. Nie było to zgromadzenie profesjonalistów, którzy mniej lub bardziej bezpośrednio znali Billa i przyszli oddać mu hołd, a przy okazji nawiązać nowe kontakty. To było zgromadzenie ludzi, którzy Billa kochali.

* Bill i Roberta rozwiedli się w 2009 roku. W 2015 roku Bill ożenił się ponownie z Eileen Bocci.

Jednym z nich był Bruno Fortozo, stały caddie Billa na polu golfowym El Dorado w Cabo San Lucas, gdzie Bill grywał w golfa, gdy przyjeżdżał do swojego domu letniskowego. Rodziny Billa i Bruna przez te wszystkie lata spędzały wspólnie dużo czasu, zarówno na polu golfowym, jak i w okolicznych restauracjach, co zaowocowało trwałą przyjaźnią. „Do większości gości nie można się za bardzo zbliżyć” — mówi Bruno — „lecz Bill był człowiekiem niezwykle przyjaznym. Był uprzejmy w stosunku do wszystkich”.

Gdy Bruno wraz z żoną i synami wybrali się przed kilkanaście laty na wakacje na północ, Bill gościł ich w swoich rezydencjach w Palo Alto i Montanie. W tej sytuacji Bruno nie mógł nie stawić się na pogrzebie Billa. Gdy tego dnia przybył na boisko szkoły Sacred Heart, został posadzony w samym przodzie blisko rodziny Billa. „Siedziałem tuż za panami Timem Cookiem i Eddym Cue z Apple’a” — mówi — „a z prawej siedział gość, którego nazwiska nie znam, ale chyba też z zarządu Apple’a”.

Bill Campbell był znany z wielu rzeczy, ale chyba najbardziej charakterystyczne były jego uściski. Ścisnął wszystkich. Gdy w październiku 1994 roku podczas publicznego wystąpienia Bill Gates ogłosił zamiar nabycia Intuita, Campbell z impetem wpadł na scenę i mocno wyściskał (raczej nieznanego z tak wylewnego okazywania uczuć) szefa wielkiej korporacji. (Ostatecznie transakcja nie doszła do skutku, ale nigdy nie udowodniono, że przyczynił się do tego ów uścisk). Uściski Billa nigdy nie były mięczakowate, wymuszone, udawane czy na pokaz. Nie, to zawsze były uściski niedźwiedzie. W każdy uścisk wkładał maksimum uczucia. Na koniec swojego wystąpienia Lee spojrzął na zebranych i poprosił, aby zrobili przyjemność Billowi i wyściskali się wzajemnie.

Tak oto Larry Page, współzałożyciel Google’a i dyrektor generalny Alphabetu, znalazł się w objęciach Bruna Fortozo, skromnego caddie z Cabo San Lucas. „Pan Campbell traktował wszystkich jednakowo” — mówi Bruno. „Nie znałem tych wszystkich ludzi, którzy siedzieli wokół mnie, ale wiedziałem, że byli przyjaciółmi Billa”. Te słowa są tak samo dobrym hołdem złożonym Billowi jak wszystkie inne wypowiedziane tamtego dnia.

Drugim z kolei mówcą był Pat Gallagher. Pat jest niezwykle utalentowaną osobą, byłym wieloletnim członkiem kierownictwa drużyny San Francisco Giants i jednym z najbardziej szanowanych umysłów wśród działaczy sportowych w całych Stanach Zjednoczonych. Swoją pracę na rzecz Gigantów zakończył w 2009 roku, co według niego przyczyniło się do serii zwycięstw tej drużyny w meczach World Series w latach 2010, 2012 i 2014. Dostał się zaszczytu wygłoszenia mowy pożegnalnej nie dzięki powiązaniom rodzinnym czy służbowym, lecz ze względu na wielką przyjaźń łączącą go z Billem. Od połowy lat 80., kiedy to Bill i Roberta przenieśli się na Zachód, mieszkali w Palo Alto po sąsiedzku i, jak przystało na ludzi podobnego pokroju, zaprzyjaźnili się — razem trenowali młodych sportowców, po meczach spotykali się z rodzinami tych młodych ludzi w knajpkach z piwem i hamburgerami, bawili się z dziećmi w parku, spacerowali po okolicy, rozmawiając na różne tematy, i spotykali się na urządzanych wspólnie kolacjach. Ich przyjaźń przetrwała wiele wzlotów i kilka upadków.

Tamtego dnia z ust Pata usłyszeliśmy następujące słowa: „Większość z nas ma w życiu mniejszy lub większy krąg przyjaciół, którzy jednak z czasem się wykruszają. Potem pozostają tylko ci najwierniejsi i rodzina, a na koniec ich liczba maleje na tyle, że można ich policzyć na palcach jednej ręki. Najlepsi przyjaciele to tacy, z którymi można rozmawiać szczerze o wszystkim, bez żadnych obaw. Na nich zawsze można liczyć. Właśnie takim przyjacielem dla mnie był Bill Campbell. Zdawałem sobie sprawę z tego, że to samo o Billu może powiedzieć jeszcze 2 tysiące innych osób, ale nie miałem z tym problemu, ponieważ jakoś znajdował czas dla nas wszystkich. Jego doba, podobnie jak nasza, liczyła 24 godziny, ale on potrafił wesprzeć każdego z tej długiej listy. Dla Billa nie było ważne, które miejsce na owej liście zajmujesz. Na jego wsparcie mogłeś zawsze liczyć, choćby nie wiem co”.

Gdy uroczystość żałobna dobiegła końca, a ludzie zaczęli się kręcić i rozmawiać, Philipp Schindler natknął się na Erica. Philipp kieruje biznesową stroną Google'a i jest jednym z tych pracowników firmy, którzy czerpali z doświadczeń Billa przez kilka lat. Zaledwie parę tygodni

wcześniej był na seminarium szkoleniowym, podczas którego Bill wykladał swoje zasady zarządzania grupie menedżerów Google'a, aby ci mogli je przekazać następnym pokoleniom kadry kierowniczej. Gdy Philipp dowiedział się o śmierci mentora, uznał, że powinien coś zrobić, aby ta wiedza dotarła również do innych ludzi, nie tylko do pracowników Google'a, ale do wszystkich. Gdy ujrzał Erica, zapytał go: „Dlaczego nie robimy nic, żeby tę wiedzę, którą Bill dzielił się z nami, przekazać reszcie świata? Mieliliśmy wielki zaszczyt pracować z legendą zarządzania. Jeśli nie zaczniemy działać, wszystko to pójdzie w zapomnienie”.

COACH DLA NAJLEPSZYCH

Można powiedzieć, że Bill Campbell był coachem biliona dolarów. A tak naprawdę wartość, do której wygenerowania się przyczynił, jest jeszcze większa. Współpracował bardzo blisko ze Steve'em Jobsem, gdy ten podnosił Apple'a z upadku i sprawiał, że firma zyskiwała wartość rynkową kilkuset miliardów dolarów. Współpracował blisko z Larrym Page'em, Sergeyem Brinem i Erikiem, gdy ci ze zwykłego startupu o nazwie Google (obecnie Alphabet) wznosili potężną korporację o wartości rynkowej wynoszącej też kilkaset miliardów dolarów. To już jest około biliona, a przecież nie uwzględniliśmy jeszcze wielu innych firm, którym Bill doradzał. Według tej miary Bill był największym coachem kadry kierowniczej, jaki kiedykolwiek stąpał po ziemi. I nie był coachem kadry kierowniczej w tradycyjnym rozumieniu tego pojęcia, gdyż nie dążył do optymalizacji działania jednostki, lecz zawsze całego zespołu.

Gdy Bill odszedł, zasady, które głosił, stały się w Google'u tematem wewnętrznych seminariów dla młodych liderów. Tak więc zainspirowani przez Philippa zaczęliśmy myśleć o napisaniu książki na temat Billa, ale szybko odrzuciliśmy pomysł napisania hagiografii*. W końcu, jak

* Hagiografia jest biografią idealizującą opisywaną postać. Jonathan i Alan musieli sprawdzić, co to słowo znaczy, gdy Eric powiedział im, że czegoś takiego pisać nie będą.

zapewne powiedziałby Bill (nieco barwniejszym językiem), kto chciałby czytać o życiu jakiegoś głupka z Homestead w Pensylwanii? Tego nie wiemy, ale jesteśmy pewni, że jego podejście do coachingu — zarówno to, czego chciał nauczyć, jak i metody, którymi nauczał — było wyjątkowe i niezwykle (*bilion dolarów!*) skuteczne. Zasady, które nam wszystkim przekazywał, są nadal potrzebne w dzisiejszym świecie biznesu, kiedy to o sukcesie decyduje szybkość działania i ciągłe tworzenie innowacyjnych produktów, usług i funkcji.

W swojej poprzedniej książce, *Jak działa Google*, napisaliśmy, że jest nowy typ pracownika, kreatywny geniusz, bez którego nie da się osiągnąć tej szybkości i innowacyjności. Kreatywny geniusz to ktoś, kto łączy wiedzę techniczną ze zmysłem biznesowym i wrodzoną kreatywnością. Tacy ludzie zawsze istnieli, ale dopiero z nastaniem internetu, smartfonów, chmur obliczeniowych i innych związanych z tym innowacji mogą mieć znaczący wpływ na losy świata. Firmy chcące odnosić sukcesy muszą ciągle wymyślać wspaniałe produkty, a żeby to robić, muszą zatrudniać kreatywnych geniuszy i stwarzać im sprzyjające warunki do działania.

W ramach przygotowań do pisania tej książki rozmawialiśmy z dziesiątkami osób korzystających z usług Billa jako coacha i to, co usłyszeliśmy, uświadomiło nam, że w powyższym stwierdzeniu o sukcesach w biznesie brakuje istotnego elementu. Otóż sukces firmy zależy od jeszcze jednego ważnego czynnika, którym są zespoły funkcjonujące jak małe społeczności zespolone wspólnotą interesów i nastawione na działania służące dobru firmy. Badania pokazują, że gdy ludzie czują się w pracy częścią oddanej wspólnej sprawie społeczności, wówczas mocniej się angażują w wykonywanie swoich obowiązków i są produktywniejsi. I na odwrót — brak poczucia wspólnoty jest głównym czynnikiem prowadzącym do wypalenia zawodowego¹⁰.

Jednakże każdy, kto należał do zespołów realizujących ambitne zadania, doskonale wie, że one nie zawsze tak funkcjonują. Tego typu zespoły z natury rzeczy składają się z ludzi mądrych, dynamicznych, ambitnych, zdeterminowanych, upartych i o wybujałym ego. Ci ludzie mogą

współpracować, ale mogą również być rywalami współzawodniczącymi o kolejne szczeble kariery. A jeśli są to pracownicy na stanowiskach kierowniczych, mogą stawiać swoje działy ponad innymi — w pozycji konfliktowej — aby zagarniać więcej zasobów i chwały. Ludzie zazwyczaj dążą do przechodzenia na wyższy poziom własnego rozwoju i często ulegają pokusie, by stawiać ten cel na równi z sukcesami zespołu, a nawet wyżej. Zbyt często wewnętrzne współzawodnictwo staje się sprawą najważniejszą, a wynagrodzenia, premie, rozgłos czy nawet wielkość biura — oznakami przodownictwa. Taka sytuacja rodzi problemy — w atmosferze rywalizacji jednostki samolubne górują nad altruistami. Tego rodzaju konflikt wewnątrzgrupowy ma, według niektórych badaczy (i zgodnie ze zdrowym rozsądkiem), negatywny wpływ na wyniki zespołu jako całości¹¹.

Z kolei zespoły złożone z ludzi, którzy podporządkowują swoje działania celom grupowym, na ogół osiągają lepsze wyniki. Cała sztuka polega więc na tym, żeby stworzyć taki „zespół rywali” jako wspólnotę zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu. W artykule z 2013 roku zaprezentowano zestaw związanych z tym „zasad postępowania”, takich jak rozwijanie silnych mechanizmów wspomagających podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów¹². Przestrzeganie tych zasad nie jest jednak łatwe, a staje się jeszcze trudniejsze, gdy doda się takie czynniki, jak szybko rozwijające się branże, złożone modele biznesowe, zmiany technologiczne, inteligentni konkurenci, niebotyczne oczekiwania klientów, globalna ekspansja, wymagający członkowie zespołu... innymi słowy, rzeczywistość zarządzania współczesnym biznesem. Jak ujął to nasz kolega Patrick Pichette, były dyrektor finansowy Google’a, gdy te wszystkie czynniki wchodzić do gry, a zespół składa się z ludzi ambitnych, inteligentnych, upartych i lubiących współzawodnictwo, to dochodzi do poważnych „napięć w całej machinie”. Napięcia te nie są złe, gdyż bez nich można szybko stracić na znaczeniu, ale też utrudniają budowanie społeczności, tak potrzebnej do kultywowania sukcesu.

Do stworzenia z zespołu prawdziwej społeczności potrzebny jest coach — ktoś, kto będzie kształtował nie tylko poszczególne jednostki, ale także zespół jako całość, kto będzie kontrolował stale napięcia, pielęgnował poczucie wspólnoty i dbał o to, by wszyscy skupili się wokół wspólnej wizji i wspólnych celów. Czasami wystarczy, że taki coach pracuje z samym liderem grupy, ale najlepsze wyniki udaje się osiągnąć, gdy jego wysiłki obejmują wszystkich członków zespołu — i taki model pracy przyjmował zawsze Bill. W Google’u nie spotykał się z samym Erikiem, ale także z Jonathanem i paroma innymi osobami, a przede wszystkim uczestniczył regularnie w naradach zespołu kierowanego przez Erica. Dla lidera nie jest to łatwa sytuacja, gdyż ciągłe konsultowanie się z coachem może budzić podejrzenia o brak umiejętności przywódczych. Według badań przeprowadzonych w 2014 roku najbardziej „zagrożeni” taką pomocą innych (coachingiem) czują się menedżerowie o wątpliwych umiejętnościach. A przecież oficjalne sięganie po pomoc innych osób tak naprawdę powinno być dowodem na właściwe wypełnianie obowiązków przywódcy¹³. W artykule z 2010 roku wyraźnie napisano, że coaching grupowy jest skuteczny, ale zbyt rzadko stosowany jako narzędzie do poprawiania efektywności zespołu (autorzy artykułu nazwali je „zmianą ukierunkowaną na cel”)¹⁴.

W Google’u Bill chodził po korytarzach i poznawał ludzi. W kręgu jego zainteresowania był nie tylko Eric i jego najbliżsi współpracownicy, lecz cały zespół. Oddziaływał na wszystkich. Gdy myślimy o tym, czego dokonał Bill, zaczynamy się dziwić, dlaczego żaden inny były trener sportowy nie zrobił podobnej kariery w świecie biznesu. Istnieje mnóstwo książek napisanych przez trenerów sportowych udzielających rad w różnych dziedzinach pozasportowych, ale niewiele z tych książek odniosło sukces wśród biznesmenów. Nieprzypadkowo Bill Campbell przez pierwszych 10 lat swojej kariery trenerskiej zajmował się futbolem, chyba najbardziej zespołową dyscypliną sportową. W futbolu, gdy zawodnicy nie współpracują należycie, nie tylko traci na tym cała drużyna, ale nawet może dochodzić do niepotrzebnych kontuzji. Przez lata uprawiania tego sportu w roli zawodnika i trenera Bill nabył przeko-

niania, że w dobrej drużynie musi panować atmosfera współpracy, i dowiedział się, jak tę atmosferę wytworzyć. Nie tylko na boisku, ale i w biurze, na korytarzu czy w sali konferencyjnej. Osiągnął mistrzostwo w rozpoznawaniu napięć między członkami zespołu i znajdowaniu sposobów na ich łagodzenie.

Każda drużyna sportowa potrzebuje trenera, a najlepsi trenerzy doprowadzają dobre drużyny do poziomu mistrzowskiego. Podobnie jest w biznesie — jeśli firma chce odnieść sukces w warunkach, gdy technika rządzi każdą branżą i wieloma aspektami naszego konsumencijskiego życia, gdy szybkość działania i nowatorstwo stają się czynnikami decydującymi, obecność coacha musi się stać częścią jej wewnętrznej kultury. Dobry coaching jest najlepszym sposobem na uformowanie silnego zespołu z grupy utalentowanych osób.

Problem w tym, że nie sposób zatrudnić coacha dla każdego zespołu w firmie czy chociażby dla zespołów menedżerskich. Z zagadnieniem tym wiąże się szereg pytań: Gdzie znajdziemy tylu coachów? Ile to będzie kosztowało? A jeśli to nie zadziała? Podczas rozmów, które przeprowadzaliśmy z osobami współpracującymi z Billem, dowiadaliśmy się, że pod jego wpływem wyłaniało się coś nowego i zadziwiającego. Bill uczył ich, tak samo jak nas, jak sobie radzić w rozmaitych sytuacjach i jak stawiać czoła rozmaitym wyzwaniom zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym. Przez taki coaching pokazywał im również, jak mają kształtować swoich współpracowników i członków zespołu, a dzięki temu stawali się sprawniejszymi liderami i menedżerami. Oni wciąż łapią się na tym, że gdy mają do rozwiązania jakiś problem, zadają sobie pytanie, co w takiej sytuacji zrobiłby Bill. Prawdę mówiąc, my robimy to samo. Jak postąpiłby Bill? Jak coach poradziłby sobie w tej sytuacji?

Zatrudnianie coacha dla każdego zespołu w firmie nie jest ani możliwe, ani praktyczne i nie jest też najwłaściwszym rozwiązaniem, ponieważ najlepszym coachem dla każdego zespołu jest osoba, która nim kieruje. Dobry menedżer i lider powinien być również dobrym coachem. Coaching nie jest już wąską specjalnością; nie można być dobrym menedżerem, jeśli nie jest się dobrym coachem. Według badań z 1994

roku trzeba wyjść poza „tradycyjne pojmowanie kierownictwa polegającego na kontrolowaniu, nadzorowaniu, ocenianiu i nagradzaniu lub karaniu”, aby wytworzyć atmosferę porozumienia, wzajemnego szacunku, wsparcia i zaufania. A to jest zadanie dla coacha¹⁵.

Wiele zadań kierowniczych można przydzielać różnym członkom zespołu, ale nie da się tego zrobić z coachingiem. Właśnie tego uczył nas Bill. W świecie napędzanym błyskawicznym postępem technicznym i wszechobecną konkurencyjnością, żeby odnieść sukces, trzeba stworzyć niezwykle sprawny zespół, dać mu do dyspozycji odpowiednie zasoby i zapewnić swobodę w dążeniu do wielkich celów. Ważnym elementem takiego zespołu jest jego lider, który powinien być zarówno błyskotliwym menedżerem, jak i troskliwym coachem. Na tym polu Bill Campbell był najlepszy.

W niniejszej książce postaramy się przybliżyć, *co* Bill jako coach starał się przekazywać innym i *jak* to robił — jakie było jego podejście do coachingu. Całość tego zagadnienia podzielimy na cztery części: jak Bill klasyfikował umiejętności kierownicze potrzebne zarówno na poziomie kontaktów osobistych i zespołowych, jak i w relacjach z trudnymi pracownikami; jak zdobywał zaufanie u swoich współpracowników; jak tworzył zespoły; i na koniec — jak udawało mu się wprowadzać miłość do miejsca pracy. Tak, to nie pomyłka, chodzi o najprawdziwszą *miłość*. Tam, gdzie to możliwe, powołujemy się na liczne badania i artykuły naukowe potwierdzające słuszność metod stosowanych przez Billa. Te wszystkie *co* i *jak* mogą się wydawać na pierwszy rzut oka banalnie proste i oczywiste. Każdy doświadczony lider wie jednak doskonale, że wprawdzie pojęciowo są to rzeczy proste, ale w praktyce okazują się niezwykle trudne¹⁶.

* Badania przeprowadzone w 2010 roku przez pracowników australijskiej uczelni Curtin University of Technology w Perth wskazują kilka istotnych błędów popełnianych przez menedżerów występujących również w roli coacha. Wymieniono tam przede wszystkim poświęcanie tym sprawom zbyt mało czasu, trwanie w przekonaniu, że ludzi nie da się zmienić, i pojmowanie coachingu jako działania niemającego znaczenia dla ostatecznych wyników pracy zespołu.

Tak trudne, że podczas pisania tej książki zastanawialiśmy się, czy to Bill rzeczywiście był kimś tak wyjątkowym, że nikomu innemu nie udało się do tej pory połączyć tych wszystkich *co* i *jak* tak skutecznie, jak on to zrobił. Czy może istniał jakiś podręcznik coachingu dla menedżerów, z którego tylko jedna osoba na świecie, niestety właśnie odchodząca, umiała należycie korzystać?

Nasza odpowiedź brzmi: nie. Istniał tylko jeden Bill Campbell — postać zapewne niezwykła, którą mieliśmy przyjemność i zaszczyt poznać, a nawet być z nią na przyjacielskiej stopie. Wierzymy jednak, że większość tych coachingowych *co* i *jak* jest możliwa do odtworzenia przez innych. Jeśli jesteś menedżerem, kierownikiem lub jakimkolwiek liderem jakiegokolwiek zespołu, możesz z tym zespołem osiągnąć znacznie więcej (ku swojej i całego zespołu satysfakcji), jeśli staniesz się także jego coachem. Zasady głoszone przez Billa pomogły nam i wielu innym w dokonaniu czegoś takiego, więc sądzimy, że pomogą również Tobie.

Był tylko jeden Trener Bill. Mamy jednak nadzieję, że dzięki tej książce wszystkie jego przemyślenia i konkluzje staną się dostępne dla obecnych i przyszłych liderów, a ci będą mogli czerpać z jego mądrości i humanizmu w takim samym stopniu jak ludzie, którzy go znali osobiście. Jak mówi Ben Horowitz, „Billa nie da się podrobić, ponieważ nikt nie może być nim. Nauczyłem się jednak od niego, jak być lepszym — przez jeszcze więcej uczciwości i jeszcze lepsze rozumienie ludzi”.

NIE SPIEPRZ TEGO

W ramach przygotowań do napisania tej książki przeprowadziliśmy dziesiątki rozmów z ludźmi, których życie w taki czy inny sposób było splecione z działalnością Billa. Jego koledzy z dzieciństwa, koledzy z drużyny futbolowej Columbia, gracze, których trenował w Boston College i na Columbii, zaprzyjaźnieni trenerzy futbolowi, współpracownicy z Kodaka, Apple'a, Clarisa, GO i Intuita, kierownicy korzystający z jego

usług jako coacha, gracze ze Stanforda, którzy często nocowali w jego domu w Palo Alto, rodzina, przyjaciele i młodzież ze szkoły Sacred Heart, trenująca pod jego okiem futbol flagowy. Wiele z tych osób nie było w stanie dokończyć wywiadu, gdyż wzruszenie odbierało im mowę. Bill wyzwał w ludziach niezwykle pokłady miłości. Każdy rozmówca powierzał nam swą pamięć o Billu i dawał do zrozumienia, że będzie z niecierpliwością czekał na książkę.

Bill był człowiekiem uroczo wulgarnym. Używał nieprzyzwoitych słów, jakby należały do zupełnie odrębnej kategorii gramatycznej i mogły zastępować dowolny czasownik, rzeczownik, przymiotnik czy przysłówek. Swego czasu Jonathan wysłał Billowi znaleziony przez siebie artykuł z wynikami badań na temat przeklinania w miejscu pracy, z których to badań wynikało, że takie postępowanie podnosi morale zespołu. Bill zaskakująco skwitował to tylko jednym zdaniem: „To coś dla mnie!”.

Jednakże, tak jak to ujął Pat Gallagher w swojej mowie pożegnalnej, „w ustach Billa nawet najbrzydsze słowo nie brzmiało jak przekleństwo”. Pat powiedział też: „Wiemy już teraz, co Bóg myśli na ten temat. Bill jest już w niebie od tygodnia... czy możliwe jest, żeby nasz Pan wzywał siebie samego nadaremno?”. Od samego Pata wiemy, że krótko przed śmiercią Bill poprosił go o wygłoszenie mowy na jego pogrzebie, dodając na koniec: „Tylko nie spieprz tego!”.

Nie mamy pewności, czy pomysł napisania tej książki przypadłby Billowi do gustu. On zawsze wolał działać na drugim planie i unikał świateł reflektorów, gdy te chciały go pokazać światu. Za życia kilkakrotnie odrzucał oferty ze strony pisarzy biograficznych. Mamy jednak nadzieję, że pod koniec życia zmienił trochę zdanie na ten temat. Z pewnością nigdy nie zabiegałby o spisanie jego biografii, ale za dobry

* Liczne badania wykazują pozytywne skutki przeklinania w pracy — obniża poziom stresu, skłania do uczciwości, wzmacnia poczucie wspólnoty i pobudza kreatywność. Zanim jednak zaczniesz rzucać przekleństwami, powinieneś wiedzieć o badaniach, które pokazują, że ludzie nieszanujący języka są zazwyczaj uważani za niegodnych zaufania i mało inteligentnych. Poza tym co by na to powiedziała Twoja mama?

pomysł mógłby uznać zebranie w formie pisemnej całej jego wiedzy o coachingu w biznesie oraz doświadczeń nabytych w Apple'u, Intuicje czy Google'u i przekazanie tego całego dorobku również innym firmom. Wyobrażamy sobie, że teraz siedzi tam w górze i kiwa potakująco głową, zgadzając się z naszymi myślami. Pewnie za chwilę pochyli się do przodu i z szerokim uśmiechem na twarzy powie do nas swoim chrapliwym głosem: „Tylko tego nie spieprzcie!”.

Damy z siebie wszystko, Trenerze.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

ZOSTAŃ NAJLEPSZYM COACHEM SWOJEGO ZESPOŁU!

W Dolinie Krzemowej Bill Campbell był powszechnie znaną postacią. Nazywano go „Trenerem”, gdyż niegdyś odnosił sukcesy w sporcie. Był coachem takich tuzów jak Steve Jobs, Sergey Brin, Larry Page czy Jack Dorsey. Więcej — był także ich przyjacielem. Uważa się, że swoim postępowaniem wyprzedzał epokę. Umiał skłaniać do samodzielnego znajdowania rozwiązań. Budował relacje międzyludzkie oparte na zaufaniu, dbał o rozwój osobisty swoich podopiecznych, dodawał im odwagi i niestrudzenie uświadamiał konieczność doskonalenia się. Perfekcyjnie rozpoznawał i neutralizował szkodliwe napięcia w zespołach. I — jak prawdziwy trener — pozostawał w cieniu.

To rzecz napisana przez trzech podopiecznych Billa Campbella — hołd dla wielkiego coacha, o którego wysokiej klasie przekonali się osobiście. W poświęconej mu książce spisali zasady, którymi się kierował. Zawarli w niej wyjaśnienia stosowanych przez niego reguł, technik i strategii, opis ich działania oraz dziesiątki przykładów z życia słynnych firm i ludzi. Poznaj je i przekonaj się, jak skutecznie budować zespoły, które będą sprawnie działać, dynamicznie się rozwijać i przyczynić się do sukcesu firmy. Dowiedz się, w jaki sposób ambicja, troskliwość, odpowiedzialność, szczerść i ludzkie podejście do grupy mogą budować kulturę korporacyjną, by w rezultacie Twoja drużyna stała się prawdziwym zwycięzcą w biznesie!

Tajniki zarządzania Billa Campbella, które znajdziesz w tej książce:

- być menedżerem a być liderem
- budowanie zaufania w zespole
- podstawowe cechy przywódcy
- kształtowanie siebie jako lidera
- dziesięć najlepszych technik przywództwa

ERIC SCHMIDT od lat należy do ścisłego kierownictwa firmy Google: był dyrektorem generalnym (CEO), przewodniczącym rady dyrektorów, przewodniczącym komitetu wykonawczego oraz przewodniczącym komitetu wykonawczego Alphabetu.

JONATHAN ROSENBERG był wicedyrektorem w firmie Google. Obecnie jest doradcą zespołu zarządzającego Alphabetem. Kierował zespołem produktów Google w latach 2002 – 2011.

ALAN EAGLE jest dyrektorem w firmie Google od 2007 roku. Wcześniej pisał przemówienia, a obecnie kieruje kilkoma programami sprzedażowymi w Google.

onepress

 Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-6316-8



9 788328 363168

Cena: 39,90 zł