

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Глава 1. КЕДДИ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	14
ЧЕМПИОН ИЗ ХОМСТЕДА	15
СЛИШКОМ УЧАСТЛИВЫЙ	17
МЫ ЕЕ ПОКАЖЕМ	20
КОУЧ GOOGLE	27
«БОЛЗИ» И БРУНО	30
КОУЧ НА ТРИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ	35
НЕ ОБЛАЖАЙТЕСЬ	43
Глава 2. ДОЛЖНОСТЬ ДЕЛАЕТ ТЕБЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ. НО ЛИДЕРОМ ТЕБЯ МОГУТ СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО ЛЮДИ	45
ДЕЛО В ЛЮДЯХ	52
НАЧНИТЕ С РАССКАЗА О ПОЕЗДКАХ	56
ПЯТЬ СЛОВ НА ДОСКЕ	60
ТРОН ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ	66
УПРАВЛЯЙТЕ НА ОСНОВЕ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ	72
ДЕРЖИТЕ ПОД КОНТРОЛЕМ НЕУПРАВЛЯЕМЫХ ГЕНИЕВ	76
ДЕЛО НЕ В ДЕНЬГАХ	80
ИННОВАЦИИ — УДЕЛ БЕЗУМЦЕВ	81
С ВЫСОКО ПОДНЯТОЙ ГОЛОВОЙ	86
БИЛЛ НА БОРТУ	88
Глава 3. СОЗДАЙТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ	94
УЧИТЕ ТЕХ, КТО ПОДАЕТСЯ ОБУЧЕНИЮ	101
ПРАКТИКУЙТЕ СВОБОДНОЕ СЛУШАНИЕ	105
БЕЗ РАЗРЫВА МЕЖДУ СЛОВАМИ И ФАКТАМИ	109
НЕ СУЙТЕ ИДЕИ ИМ В УШИ	114
ПРОПОВЕДУЙТЕ СМЕЛОСТЬ	116
ВЫ — ЦЕЛИКОМ, ОТКРЫТО И КРУПНЫМ ПЛАНОМ	121

Глава 4. КОМАНДА НА ПЕРВОМ МЕСТЕ	124
РАБОТАЙТЕ НАД КОМАНДОЙ, ЗАТЕМ НАД ПРОБЛЕМОЙ	131
ВЫБИРАЙТЕ ПОДХОДЯЩИХ ИГРОКОВ	133
ОБЪЕДИНЯЙТЕ ЛЮДЕЙ В ПАРЫ	141
АНКЕТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОЛЛЕГ	142
СЯДЬТЕ ЗА СТОЛ	144
РЕШАЙТЕ ГЛАВНУЮ ПРОБЛЕМУ	150
ПОРУГАЛИСЬ И ХВАТИТ	152
ЧЕСТНАЯ ПОБЕДА	155
РУКОВОДИТЕЛИ РУКОВОДЯТ	160
ЗАПОЛНЯЙТЕ ПРОБЕЛЫ В ПОНИМАНИИ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ	163
РАЗРЕШЕНИЕ ПРОЯВЛЯТЬ ПОНИМАНИЕ	168
Глава 5. СИЛА ЛЮБВИ	172
ПРИЯТНАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА	176
ОГЛУШИТЕЛЬНЫЕ АПЛОДИСМЕНТЫ	182
ВСЕГДА СОЗДАВАЙТЕ СООБЩЕСТВА	184
ПОМОГАЙТЕ ЛЮДЯМ	190
ЛЮБИТЕ ОСНОВАТЕЛЕЙ	194
РАЗГОВОР В ЛИФТЕ	198
Глава 6. МЕРИЛО	201
БЛАГОДАРНОСТИ	211
ПРИМЕЧАНИЯ	218
ОБ АВТОРАХ	227
УКАЗАТЕЛЬ	228

ПРЕДИСЛОВИЕ

Почти десятилетие назад я прочитал в журнале Fortune статью о самом тщательно охраняемом секрете Кремниевой долины. Имелось в виду не особое оборудование или программное обеспечение. Это был даже не продукт. Речь шла о человеке. Его звали Билл Кэмпбелл, и он не был программистом. Он работал тренером футбольной команды, а позже стал продажником. Каким-то образом Биллу удалось приобрести такое влияние, что он регулярно прогуливался по воскресеньям со Стивом Джобсом, а основатели Google утверждают, что без него у них ничего бы не вышло.

Имя Билла звучало знакомо, но я не мог припомнить, откуда его знал. Наконец, меня озарило: он упоминался в бизнес-кейсе, который я пару раз разобрал со студентами, об управленческой дилемме в компании Apple в середине 1980-х, когда молодая и талантливая сотрудница Донна Дубински усомнилась в эффективности стратегии дистрибуции, разработанной самим Стивом Джобсом. Билл Кэмпбелл был начальником Донны, и он продемонстрировал то самое сочетание требовательности и заботы, какое ожидаешь от футбольного тренера: разорвал на части ее изначальное предложение, тем самым побудил придумать что-то лучше и затем поддержал ее. С тех пор я о нем не слышал — следующие два десятилетия его карьеры были покрыты тайной.

Эта история дала мне подсказку, почему Билл любил привлекать внимание к другим, но сам предпочитал оставаться в тени. В то время я писал книгу о том, как помощь другим может способствовать нашему собственному успеху, и мне пришло в голову, что он мог бы стать отличным героем для анализа. Но как изучить того, кто избегает внимания общест-венности? Я начал с того, что собрал абсолютно все, что смог найти о нем в интернете. Я выяснил, что то, чего ему не доставало в физическом плане, он с лихвой восполнял силой духа. Он был лучшим игроком своей школьной футболь-ной команды, несмотря на рост 177 см и вес 74 кг. Когда тре-неру по бегу не хватило спортсменов для участия в забегах с барьерами, Билл предложил свою кандидатуру. Поскольку он был недостаточно высоким, чтобы перепрыгивать через препятствия, он просто бежал сквозь них, набивая синяки и ссадины на своем пути к региональным соревнованиям. Во время учебы в Колумбийском университете он играл в фут-бол за местную команду, был выбран капитаном и затем стал главным тренером, пережив шесть проигрышных сезонов. Его «ахиллесовой пятой» было то, что он слишком заботил-ся о своих игроках. Он неохотно сажал на скамью запасных тех, кто был «на подхвате»¹, но отдавал все силы игре и от-казывался нацеливать своих «звезд» ставить спортивные до-стижения выше учебы. Его целью было сделать своих подо-печных успешными в жизни, а не на поле. Он был гораздо больше заинтересован в их благополучии, чем в победах.

Когда Билл решил заняться бизнесом, именно бывшие товарищи по команде открыли для него двери. Они были убеждены, что качества, являвшиеся его слабостью в игре, могли стать преимуществом во многих компаниях. И, разу-меется, Билл в итоге превосходно проявил себя на руково-

¹ Англ. walk-ons — игроки, которые попадают в университетскую коман-ду в результате открытого отбора. Обычно не имеют закрепленной «роли» в команде и считаются слабее остальных игроков, попавших в команду по приглашению или на условиях стипендии. — *Прим. пер.*

дящей должности в Apple и в роли генерального директора компании Intuit. Каждый раз, когда я общался с кем-то в Кремниевой долине, кто был известен своим необычным для деловой сферы великодушием, я слышал одно и то же: это Билл Кэмпбелл повлиял на их мировоззрение. Не желая беспокоить самого Билла, я начал обращаться к его подопечным. Вскоре на меня обрушился шквал звонков от протеже Билла, которые рассказывали о нем как об отце. Все звонки обычно заканчивались тем, что я записывал дюжину новых имен людей, чьи жизни изменил Билл. Среди них был и Джонатан Розенберг, один из авторов этой книги.

Когда я связался с Джонатаном в апреле 2012-го, он взял на себя смелость поставить самого Билла в копию переписки. Билл отверг предложение включить его историю в книгу, положив конец моим надеждам посвятить ему главу — и попыткам выяснить, как он смог сделать столько хорошего для других, при этом сам оставаясь успешным. С тех пор я постоянно размышлял, как ему удавалось процветать, будучи отдающим, в индустрии, которая, по идее, вознаграждает берущих, и что бы мы могли узнать от него о лидерстве и управлении.

Я счастлив сообщить, что благодаря этой книге у меня наконец-то есть ответы. «Trillion Dollar Coach» раскрывает секрет: если вы хотите стать выдающимся руководителем, вы прежде всего должны быть выдающимся коучем. Ведь чем выше вы поднимаетесь, тем больше ваш личный успех зависит оттого, можете ли вы сделать успешными других. Это по определению именно то, чем занимаются коучи.

Последние десять лет я имел честь преподавать основы командной работы и навыки лидерства в Уортонской школе бизнеса. Исследуя источники в ходе разработки курса, я был поражен, насколько блестяще Билл Кэмпбелл предвидел будущие открытия. Уже в 1980-х он руководствовался теориями, к которым эксперты придут только десятилетия спустя. Меня также ошеломило, сколько идей Билла об управлении людьми и обучении команд все еще актуальны.

Билл опередил свое время. Уроки, основанные на его опыте, как нельзя более своевременны в нашем взаимосвязанном мире, где судьбы карьер и даже компаний зависят от качества наших отношений с другими людьми. Но я также думаю, что они вечны: подход Билла к коучингу будет работать в любую эпоху.

Коучинг в тренде: раньше тренеры были только у спортсменов и артистов, теперь же руководители нанимают персональных коучей, а сотрудники учатся у мотивационных спикеров. Реальность, однако, такова, что профессиональный коуч застанет только малую часть моментов, когда вам пригодились бы советы и обратная связь. Поэтому это наша общая задача — выступать в роли коуча для наших сотрудников, коллег, а иногда и начальников.

Я пришел к выводу, что коучинг даже более важен для успешной карьеры и командной работы, чем наставничество. В то время как наставники выдают мудрые сентенции, коучи закатывают рукава и берутся за дело. Они не просто верят в наш потенциал; они выходят на арену и помогают нам его реализовать. Они держат зеркало, чтобы мы могли увидеть пробелы, которых не замечаем, и заставляют нас работать над нашими слабостями. Они берут на себя ответственность за то, чтобы сделать нас лучше, при этом не присваивая себе наши достижения. И я не могу представить лучшего примера коуча, чем Билл Кэмпбелл.

Это не легкомысленное заявление. У меня была возможность учиться у коучей высочайшего класса — не только в бизнесе, но и в спорте. Как спортсмен по прыжкам в воду я тренировался под началом профессионалов олимпийского уровня, а недавно, выступая в роли организационного психолога, я работал с таким великим тренером, как Брэд Стивенс из Boston Celtics. Билл Кэмпбелл не просто входит в эту элитную группу лучших тренеров мира. Он достоин отдельной категории, потому что мог консультировать и помогать людям выполнять работу, суть которой сам даже не понимал.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ
СТАТЬ ВЫДАЮЩИМСЯ
РУКОВОДИТЕЛЕМ,
ВЫ ПРЕЖДЕ ВСЕГО
ДОЛЖНЫ БЫТЬ
ВЫДАЮЩИМСЯ КОУЧЕМ.

В 2012 году, том самом, когда я отказался от идеи написать о Билле в своей книге, меня пригласили выступить на глобальном мероприятии Google с речью на тему, как управлять компанией с точки зрения организационного психолога. После того как я несколько лет проработал с аналитиками, которые стояли у истоков Google, для меня стало очевидным, что все лучшее в компании — результат командной работы. Эта мысль легла в основу моей речи: начните рассматривать команды, а не отдельных людей, как краеугольный камень любой организации. Мои коллеги из Google сделали еще лучше: они провели масштабное исследование, которое опубликовали под названием «Проект Аристотель», чтобы выявить отличительные характеристики их наиболее успешных команд.

Пять ключевых факторов словно были прямиком взяты из стратегии Билла Кэмпбелла. Лучшие команды в Google чувствовали себя в безопасности психологически (люди знали, что, если они пойдут на риск, их руководитель всегда их поддержит). У них были четкие цели, каждая роль была значимой, на членов команды можно было положиться, и они были уверены, что итог их работы принесет перемены к лучшему. Вы увидите, что у Билла отлично получалось создавать именно такие условия: он делал все возможное и невозможное, чтобы обеспечить психологическую безопасность, ясность, значимость, надежность и видимый результат в каждой команде, для которой выступал коучем.

Шерил Сэндберг и я часто сокрушались, что в любом книжном магазине есть секция с книгами по самопомощи, но ничего на тему, как помочь другим. Книге «Trillion Dollar Coach» — место в этой несуществующей секции: это подробное руководство, как пробудить лучшие качества в людях, как одновременно поддерживать их и стимулировать действовать, как ставить людей на первое место не только на словах.

Самое удивительное в истории Билла Кэмпбелла — то, что чем больше вы читаете о нем, тем больше видите возможно-

стей вокруг себя стать более похожим на него. Мы принимаем решения каждый день. Например, относиться к каждому, кого встречаем, с достоинством и уважением. Есть и более серьезные обязательства: уделять время членам вашей команды, проявлять искренний интерес к их жизни — вплоть до того, что помнить, в какой школе учатся их дети.

Билл Кэмпбелл не желал славы эксперта и тем более героя целой книги. Но он прожил жизнь, отдавая свои знания другим, поэтому сделать его секреты доступными всем кажется мне достойной данью уважения его памяти.

Адам Грант

ГЛАВА 1

КЕДДИ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

В теплый апрельский день 2016 года много людей собралось на футбольном поле школы Святого Сердца, в самом центре города Атертон, Калифорния, чтобы почтить память Уильяма Винсента Кэмпбелла-младшего, который скончался от рака в возрасте 75 лет. Билл был легендарной фигурой в мире технологий; переехав за запад в 1983 году, он сыграл ключевую роль в успехе Apple, Google, Intuit и множества других компаний. Сказать, что он пользовался огромным уважением, — это не сказать ничего: слово «любили» здесь подходит больше. попрощаться с ним в тот день пришли десятки лидеров сферы технологий — Ларри Пейдж, Сергей Брин, Марк Цукерберг, Шерил Сэндберг, Тим Кук, Джефф Безос, Мэри Микер, Джон Доер, Рут Порат, Скотт Кук, Брэд Смит, Бен Хоровиц, Марк Андрессен. Такую концентрацию силы, столько пионеров индустрии разом нечасто увидишь, по крайней мере в Кремниевой долине.

Мы — Джонатан Розенберг и Эрик Шмидт — сидели среди гостей, ведя вялую беседу, мягкий солнечный свет контрастировал с мрачным настроением. Мы оба тесно со-

трудничали с Биллом в последние 15 лет, с тех пор как присоединились к Google в качестве генерального директора (Эрик, в 2001 году) и руководителя отдела управления продуктами (Джонатан, в 2002 году). Билл был нашим коучем, мы встречались с ним для индивидуальных бесед раз или два в неделю, чтобы обсудить трудности, с которыми сталкивались, работая над развитием компании. Он направлял нас и персонально, и как членов команды, по большей части сам оставаясь в тени, по мере того как Google из дерзкого стартапа превращалась в одну из самых значимых компаний и брендов в мире. Вполне возможно, что без помощи Билла этого никогда бы не произошло. Мы называли его «Тренер», мы также звали его другом, и в этом мы были похожи почти на всех в нашем окружении. Более того, как мы узнали позже, многие среди присутствовавших в тот печальный день, а их количество зашкаливало за тысячу, считали Билла своим *лучшим* другом. Так кому же, среди всех этих лучших друзей, выпадет честь произнести прощальную речь для нашего Тренера? Кто из светил технологической индустрии поднимется на трибуну?

ЧЕМПИОН ИЗ ХОМСТЕДА

Билл Кэмпбелл даже ни разу не бывал в Калифорнии до того, как ему исполнилось сорок, а свою карьеру в бизнесе он начал всего за несколько лет до этого. На самом деле достижений в этой истории успеха из Кремниевой долины столько, что хватило бы на несколько жизней, а Билл уместил их в отпущенные ему 75 лет. Он рос задиристым и смышленным в промышленном городе Хомстед в западной Пенсильвании, где его отец преподавал физкультуру в местной школе, а по вечерам подрабатывал на заводе. Билл был прилежным учеником и усердно трудился. Еще он отличался проницательностью: в апреле 1955 года он написал редакционную статью для