

допечным» Билла. На самом деле с тех самых пор, как он оставил футбол в 1979 году, Тренер никогда не прекращал своей деятельности. Он всегда был готов пообщаться со своими друзьями, соседями, коллегами, другими родителями в школе, куда ходили его дети; он обнимал их, выслушивал то, чем они хотели поделиться, и обычно находил подходящую историю, которая помогала им лучше увидеть ситуацию, прийти к какому-то выводу или принять решение.

Итак, когда в 2000 году Билл покинул должность генерального директора Intuit (он оставался председателем совета директоров до 2016 года) и находился в поиске новых начинаний, Джон Доэр предложил ему присоединиться к Kleiner Perkins, известному венчурному фонду, и стать коучем для компаний в их портфолио. Венчурные фирмы часто приглашают «корпоративных предпринимателей», блестящих, обычно молодых технических специалистов, которые работают в компании, помогая сотрудникам в воплощении очередной грандиозной идеи. Почему бы и нам не нанять «корпоративного предпринимателя», подумал Джон, кого-то с опытом в операционной деятельности и разработке стратегии, кто мог бы помочь стартапам из портфолио пережить все взлеты и падения в процессе роста (или его отсутствия)? Билл принял предложение и осел на Сэнд-Хилл-роуд.

КОУЧ GOOGLE

Однажды в 2001 году местный стартап, возглавляемый двумя дерзкими выпускниками Стэнфорда, решил пригласить «профессионального» генерального директора Эрика Шмидта. Эрик руководил разработкой программного обеспечения в Sun Microsystems и занимал должность генерального директора и председателя совета директоров в Novell. Джон

Доэр посоветовал Эрику нанять Билла Кэмпбелла в качестве своего коуча.

Эрик встретил Билла, когда тому предложил работу Скотт МакНили, генеральный директор Sun, и был поражен его достижениями и энергией. Однажды, когда Билл пришел в офис Sun на встречу, он упомянул, что только что вернулся из однодневной поездки в Японию! Это произвело большое впечатление на Эрика.

Но всё же Эрик был, что вполне понятно, гордым человеком, и предложение Доэра задело его. К тому времени он уже немало добился: генеральный директор Novell, бывший директор по технологиям Sun, магистратура и докторская степень по компьютерным наукам в Калифорнийском университете в Беркли, бакалавриат в Принстоне. Это много важных вех. Чему этот неотесанный тип из Пенсильвании — бывший футбольный тренер! — мог его научить?

Многому, как оказалось. Меньше чем через год, по самостоятельной оценке Эрика, он сильно изменился: «Коучинг Билла Кэмпбелла очень помог всем нам, — написал он. — Оглядываясь назад, осознаю, что такой человек, как он, был нужен нам с самого начала. Мне надо было раньше создать такую структуру, в идеале, в тот момент, когда я начал работать в Google».

В течение 15 лет Билл встречался с Эриком почти каждую неделю. И не только с Эриком: Билл стал коучем Джонатана, Ларри Пейджа и еще нескольких человек из руководства Google. Он присутствовал на совещаниях сотрудников, которые Эрик проводил каждую неделю, и часто бывал в кампусе Google в Маунтин-Вью, Калифорния (который удачно располагался в двух шагах от кампуса Intuit, где Билл всё еще был председателем совета директоров).

Все эти 15 лет советы Билла оказывали огромное влияние. Не то чтобы он говорил нам, что делать, — вовсе нет. Если у Билла и были свои взгляды на продукт или стратегию, он обычно держал их при себе. Но он всегда следил за тем, что-

бы коммуникация в команде шла успешно, напряженные ситуации и разногласия вытаскивали на свет и обсуждали, а серьезные решения поддерживали все, вне зависимости от того, согласны они были с ними или нет. Мы можем сказать без тени сомнения, что Билл Кэмпбелл был одним из тех людей, которые сыграли решающую роль в успехе Google. Без него компания не достигла бы того положения, которое занимает сегодня.

Этого было бы достаточно почти для любого человека, но не для Билла. Пока он работал с руководством Google и Стивом Джобсом в Apple, он одновременно помогал еще очень многим. Он был коучем Брэда Смита, бывшего генерального директора Intuit; Джона Донахью, бывшего генерального директора EBay; экс-вице-президента США Эла Гора; Дика Костоло, бывшего генерального директора Twitter; Майка МакКью, главы Flipboard; Донны Дубински, генерального директора Numenta; Нирава Толиа, генерального директора Nextdoor; Ли К. Боллингера, президента Колумбийского университета; Шелли Арчамбо, ранее возглавлявшей MetricStream; Бена Хоровица, партнера в венчурной компании Andreessen Horowitz. Он тренировал мальчиков и девочек из команд по флэг-футболу¹ в школе Святого Сердца. Был коучем Билла Гёрли, главного партнера в фирме венчурного капитала Benchmark. Ронни Лотта из Зала Славы НФЛ; Дэнни Шейдера, генерального директора Handle Financial; Сундара Пичаи, генерального директора Google.

Он был коучем Дэна Розенцвейга, генерального директора Chegg; Чарли Батча, своего земляка из Хомстеда и бывшего защитника Pittsburgh Steelers; Джесси Роджерса, управляющего директора Altamont Capital Partners; Джона Хеннеси, бывшего президента Стэнфордского университета; Шерил Сэндберг, операционного директора Facebook.

¹ Версия американского или канадского футбола. — *Прим. ред.*

«БОЛЗИ» И БРУНО

Когда пришло время сказать прощальную речь на похоронах Билла, никто из этих людей не поднялся на помост. Первым человеком, который подошел к микрофону в тот день, был товарищ Билла по университетской футбольной команде Ли Блэк. Ли начал рассказывать о своем друге «Болзи», кто, как мы быстро догадались, был никем иным, как Биллом.

Когда Билл появился в Колумбийском университете, он был самым маленьким игроком в команде, но проявил себя самым боевым во всем, что касалось перехвата и блокировки. Его раз за разом сбивали с ног, он поднимался и пробовал снова. Однажды, когда они ехали в автобусе на тренировку, Ли сказал: «Кэмпбелл, у тебя яйца тяжелее, чем у медной обезьяны». У всех в команде были прозвища, и Билла с тех пор все называли «Болзи»¹. Даже когда его назначили капитаном команды в выпускном году, он никогда не был Капитаном, только «Болзи». Более того, даже спортивный центр Кэмпбелла в Колумбийском университете, который вмещает залы функционального тренинга, общие комнаты для встреч спортсменов и офисы тренеров, иногда называют «Болз Холл», по крайней мере внутри футбольного сообщества.

В тот день мы многое узнали о Билле, но ничто не удивило нас больше, чем тот факт, что этот выдающийся бизнес-лидер, руководитель, доверенное лицо Стива Джобса, чемпион Лиги Плюща, футбольный тренер в Колумбийском университете и председатель совета директоров, отец двоих детей и отчим трех², заслужил почетное прозвище «Болзи» благодаря своей агрессивной игре на футбольном поле Колумбийского университета. Кроме его товарищей по команде, никто

¹ От *англ.* balls — яйца. — *Прим. пер.*

² Билл и Роберта развелись в 2009 году. Он женился на Эйлин Боччи в 2015 году.

КОУЧИ БЕРУТ НА СЕБЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА ТО, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ
НАС ЛУЧШЕ, ПРИ ЭТОМ
НЕ ПРИСВАИВАЯ СЕБЕ
НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ.

больше не слышал, чтобы Билла так называли. Но это имело смысл.

Среди гостей были люди из самых разных слоев общества. В Калифорнию приехал Скотти Крамер, давний приятель Билла и его водитель в Нью-Йорке, Дэнни Коллинз, старший официант одного из любимых нью-йоркских ресторанов Билла Smith & Wollensky, Джим Раджерз, футбольный тренер на пенсии, который работал вместе с Биллом в Колумбийском университете и на чьей свадьбе Билл был шафером. Джим ненавидит летать, но не мог не присутствовать на прощании с Биллом, поэтому проехал через всю страну из Род-Айленда. Там был футбольный клан Билла из Колумбийского университета, мужчины, с которыми он вместе играл, которых тренировал. Были и футболисты из Стэнфорда, которые жили в центре Кэмпбелла летом. Персонал Old Pro, спортивного бара в Пало-Алто, совладельцем и частым посетителем которого был Билл. Друзья, с которыми Билл ежегодно ездил на Суперкубок, друзья, с которыми он отдыхал в Кабо, друзья, с которыми ездил на бейсбол в Питтсбург и другие места на Восточном побережье. В общем, там собрались не профессионалы, пришедшие отдать дань уважения и завести полезные связи. Собрались люди, которые любили Билла.

Среди них был Бруно Фортозо, постоянный кэджи гольф-клуба El Dorado в Кабо-Сан-Лукасе, где Билл играл, когда приезжал отдохнуть в свой летний дом. Билл, Бруно и их семьи за эти годы подружились, добродушно подначивали друг друга на поле и наслаждались совместными ужинами в многочисленных ресторанах Кабо. «С большинством гостей надо держаться в рамках, — говорит Бруно. — Но Билл, он был таким позитивным. Он был дружелюбен абсолютно с каждым».

Билл пригласил Бруно вместе с его женой и сыновьями остановиться у него в Пало-Алто и Монтане, когда клан Фор-

тозо несколько лет назад приехал отдохнуть на север. Поэтому Бруно не мог не попрощаться с Биллом. Когда он в тот день приехал в школу Святого Сердца, его усадили в первом ряду, рядом с семьей Билла. «Прямо передо мной были мистер Кук и Эдди Кью из Apple, — вспоминает он. — А совсем рядом сидел какой-то парень, я забыл его имя. Кажется, он управляет Google».

Билл Кэмпбелл был известен множеством вещей, но, пожалуй, его самой характерной чертой, его «визитной карточкой», были объятия. Билл обнимал всех и каждого. Когда Microsoft объявили о своем желании приобрести Intuit на публичном мероприятии в 1994 году, Билл прошел через всю сцену, чтобы крепко обнять Билла Гейтса (который не отличался большой любовью к объятиям). (Сделка впоследствии сорвалась. Причинно-следственная связь между объятием и провалом сделки никогда не была доказана.) Объятия Билла никогда не были символическими, лицемерными, только ради карьеры, «давайте не будем расстраивать адвокатов», просто похлопываниями по спине с парой воздушных поцелуев вдогонку. Нет, его объятия были медвежьими. Он обнимал вас с чувством, искренне. Когда Ли подошел к концу своей речи, он посмотрел на гостей и предложил им обнять людей рядом с ними — Биллу бы это понравилось.

Именно так Ларри Пейдж, сооснователь Google и генеральный директор Alphabet, обнаружил себя обнимающим Бруно Фортозо, кэдди из Кабо-Сан-Лукаса. «Мистер Кэмпбелл ко всем относился одинаково, — говорит Бруно. — Я не знал, кто все эти люди вокруг. Для меня они были просто друзьями Билла». И это достойная дань уважения Биллу, ничуть не хуже, чем другие слова, произнесенные в тот день.

Вслед за Ли выступил Пэт Галлахер. Пэт — человек, который многого достиг: он долгое время входил в руководство клуба «Сан-Франциско Джайентс» и был одним из самых уважаемых деловых умов в мире спорта. В 2009 году после 33 лет работы в «Джайентс» он завершил там свою

карьеру, и это расставание, как он сам говорит, привело к тому, что команда стала чемпионами Мировой серии в 2010, 2012 и 2014 годах. Но честь произнести речь на похоронах Билла досталась ему не за его резюме или титулы. Он заслужил ее благодаря дружбе. Они с Биллом были соседями в Пало-Алто, встретившись вскоре после того, как Билл и Роберта переехали на запад в середине 1980-х, и быстро подружились, как это обычно бывает с людьми, у которых совпадают взгляды. Они вместе тренировали молодых спортсменов, встречались с их семьями после матчей за пивом и бургерами, играли с детьми в парке, гуляли по округе и устраивали спонтанные домашние вечеринки. Друзья, которые оставались друзьями на протяжении всех взлетов и падений.

Вот что сказал Пэт в тот день: «У многих из нас есть круг друзей и знакомых, которые с годами приходят в нашу жизнь и уходят из нее. И гораздо меньшее число близких друзей и родных. И совсем мало — можно по пальцам сосчитать — лучших друзей. Лучшие друзья — это люди, с которыми вы можете говорить о чем угодно и не беспокоиться. Вы знаете, что они всегда вас поддержат. Билл Кэмпбелл был моим лучшим другом. Я знаю, что есть еще примерно пара тысяч человек, которые тоже считали Билла своим лучшим другом. Но меня это устраивало, потому что каким-то образом Билл находил время для каждого из нас. У него в сутках были те же 24 часа, что и у всех, но каким-то образом у него получалось всегда быть рядом с каждым из длинного списка друзей. Для Билла было не важно, какое место вы занимали. Он всегда был готов вас поддержать, несмотря ни на что».

Когда прощание близилось к завершению и люди просто бродили вокруг и беседовали, Филипп Шиндлер разыскал Эрика. Филипп руководит развитием бизнеса Google и является одним из тех сотрудников компании, на которых Билл оказывал влияние в течение нескольких лет. Всего лишь за несколько недель до этого Филипп посетил обучающий се-

минар в Google, где Билл рассказывал о своих принципах управления группе руководителей Google, чтобы они могли передать их следующему поколению сотрудников. Теперь, когда Билла не стало, Филипп хотел помочь донести его принципы до других — и не только в Google. Когда он увидел Эрика, он спросил его: «Почему бы нам не взять ту удивительную мудрость, которой научил нас Билл, и не превратить ее во что-то, чем мы могли бы поделиться с остальным миром? Нам выпала большая честь работать с легендарным управленцем. Все его знания могут пропасть, если мы ничего не предпримем».

КОУЧ НА ТРИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ

Билл Кэмпбелл был коучем на триллион долларов. На самом деле триллион долларов будет даже преуменьшением, если говорить о ценности его деятельности. Он работал рука об руку со Стивом Джобсом, чтобы превратить Apple из компании на грани банкротства в корпорацию с рыночной капитализацией в несколько сотен миллиардов долларов. Он работал вместе с Ларри Пейджем, Сергеем Брином и Эриком Шмидтом, чтобы привести Google (сейчас Alphabet) от стартапа к рыночной капитализации также в сотни миллиардов долларов. Это уже значительно больше триллиона долларов, даже без учета множества других компаний, которые Билл консультировал. По этому критерию Билл был величайшим бизнес-коучем, которого когда-либо видел мир. И не просто коучем традиционного типа, все усилия которого направлены на повышение эффективности отдельных людей. Билл работал с командами.

Когда Билл скончался, в Google начали преподавать его принципы потенциальным лидерам на внутренних семинарах. И когда, побужденные Филиппом, мы начали обдумывать возможность написать книгу о Билле, мы быстро отка-

зались от идеи создания агиографии¹. В конце концов, как сказал бы Билл (но с помощью более выразительной лексики), кому вообще будет интересно читать о жизни тупого мужлана из Хомстеда, Пенсильвания? Мы не знаем, но зато точно уверены, что подход Билла к коучингу, что он делал и как он делал, был абсолютно уникальным и невероятно — *на триллион долларов!* — успешным. И он востребован в современном мире, где успех бизнеса зависит от способности быстро двигаться вперед и постоянно создавать новые инновационные функции, продукты и услуги.

В нашей предыдущей книге, «Как работает Google», мы доказываем, что появился новый тип сотрудников, умные творцы, которые наиболее важны для быстрого развития компании и инноваций. Умные творцы — те, кто объединяет в себе глубокие технические знания, деловую хватку и творческий талант. Такие люди существовали всегда, но с появлением Интернета, смартфонов, облачных технологий и всех связанных с ними инноваций они способны оказывать куда более сильное влияние, чем когда-либо прежде. Чтобы быть успешными, компаниям надо постоянно разрабатывать отличные продукты, а чтобы делать это, они должны привлекать умных творцов и создавать атмосферу, в которой такие сотрудники могут полностью проявить себя.

Когда мы искали информацию для этой книги и беседовали с десятками людей, с которыми Билл за время своей карьеры работал в качестве коуча, мы осознали, что в приведенном тезисе не хватает важного элемента, чтобы пазл успеха в бизнесе сложился. Есть еще один, не менее важный, фактор успеха: команды, которые действуют *сообща*, объединяя интересы и преодолевая разногласия, чтобы индивидуально и коллективно стремиться к тому, что лучше для компании. Исследования показывают, что когда люди на ра-

¹ Агиография — это биография, которая идеализирует главного героя. Джонатану и Алану пришлось залезть в словарь, когда Эрик сказал им, что это не то, что они собираются написать.

боте чувствуют себя частью поддерживающего сообщества, они более вовлечены в свою деятельность и более продуктивны. И наоборот, отсутствие подобного сообщества — одна из ведущих причин профессионального выгорания. (10)

Но как может подтвердить любой, кто когда-либо был частью высокоэффективных команд, они не всегда функционируют подобным образом. Такие команды в силу своей природы состоят из умных, напористых, амбициозных, волевых, категоричных людей с большим эго. Эти люди могут работать вместе, но одновременно быть конкурентами, соперничая за продвижение в карьере. Или, если это руководители, они часто противопоставляют свои отделы или иные организационные подразделения друг другу — в статусном конфликте, — чтобы получить больше ресурсов и признания. Люди хотят продвинуться на следующий уровень и не всегда могут удержаться от того, чтобы преследовать эту цель наравне или даже за счет цели добиться командного успеха. Очень часто внутренняя конкуренция выходит на передний план, и зарплата, бонусы, признание и даже размер и расположение офисов используются, чтобы «вести счет». Это становится проблемой: в такой атмосфере эгоистичные люди преуспеют скорее альтруистов. Такого рода внутригрупповые конфликты могут производить, согласно нескольким исследованиям (и здравому смыслу), отрицательный эффект на результаты работы команды. (11)

Команды, в которых люди подчиняют индивидуальные достижения групповым, обычно превосходят команды с другим принципом работы. Фокус, таким образом, в том, чтобы объединить «команду соперников» в одно сообщество и направить их в сторону общей цели. Научная статья 2013 года формулирует ряд «принципов дизайна», которые позволяют это сделать — таких, как разработка эффективных механизмов для принятия решений и урегулирования конфликтов. (12) Но следовать этим принципам достаточно сложно и становится еще сложнее, если учитывать такие факторы, как бы-

стро развивающиеся индустрии, сложные бизнес-модели, технологический прогресс, умных конкурентов, невероятно высокие ожидания клиентов, глобализацию, требовательных партнеров по команде... другими словами, реальность ведения бизнеса в наши дни. Как говорит наш коллега Патрик Пичетт, бывший финансовый директор Google, когда у вас в наличии все эти факторы и команда амбициозных, категоричных, соперничающих и умных людей, «напряжение в механизме» возрастает до предела. Напряжение — это хорошо. Если вы его не испытываете, значит, ваша работа скоро потеряет актуальность. Но в условиях напряжения гораздо сложнее сформировать сообщество, а сообщество необходимо, чтобы достичь успеха.

Чтобы держать напряжение под контролем и превратить команду в сообщество, вам и нужен коуч — человек, который работает не просто с отдельными людьми, а с командой целиком: сглаживает возникающие конфликты, постоянно поддерживает сообщество и не дает участникам отклоняться от общего видения и целей. Иногда такой коуч может работать только с лидером команды, ответственным руководителем. Но чтобы добиться максимальной эффективности — и это был способ Билла, — коуч работает со всей командой. В Google Билл встречался не только с Эриком. Он работал с Джонатаном и еще несколькими людьми, регулярно посещал рабочие совещания, которые проводил Эрик. Для руководителя принять такое вмешательство непросто — участие коуча в совещаниях и других рабочих моментах может быть воспринято как недостаток уверенности в себе. Исследование 2014 года делает вывод, что именно самые неуверенные в своих силах руководители враждебно воспринимают советы и предложения (другими словами, коучинг). Поэтому публичное принятие коуча может быть как раз признаком уверенности. (13) А другая статья 2010 года отмечает, что «групповой коучинг» — эффективный, но обычно мало используемый инструмент для улучшения работы команды

или группы (который авторы называют «целенаправленным изменением»). (14)

В Google Билл гулял между офисами и общался с людьми. В круг его обязанностей входил не только Эрик или другие отдельные сотрудники, он занимался всей командой. Он улучшал именно командную работу. Если задуматься о том, чего достиг Билл, покажется удивительным, что не так много бывших спортивных тренеров получили известность в мире бизнеса. Есть множество книг, в которых они дают советы, выходящие за рамки спортивных достижений, но успешных спортивных тренеров, которые были бы столь же успешными предпринимателями, мало. Это не случайность, что Билл первые 10 лет своей карьеры работал в качестве футбольного тренера, возможно, самого командного вида спорта. В футболе, если между игроками не налажено взаимодействие, команда не просто проигрывает — люди могут получить травму. За все годы игры и тренерской деятельности Билл убедился, что отличные команды всегда действуют сообща, и понял, как этого можно добиться. И не только на поле, но и в офисах, коридорах, конференц-залах. Он отточил искусство выявления конфликтов между партнерами по команде и всегда мог придумать, как их разрешить.

Каждой спортивной команде нужен тренер, и лучшие тренеры превращают просто хорошие команды в великие. То же самое работает и в бизнесе: любая компания, которая хочет добиться успеха во времена распространения технологий во все отрасли и большинство аспектов жизни потребителей, в мире, где скорость инноваций имеет решающее значение, должна сделать командный коучинг частью корпоративной культуры. Коучинг — лучший способ объединить эффективных сотрудников в высокопроизводительные команды.

Проблема в том, что не всегда возможно или оправданно нанимать коуча для каждой команды в компании или даже только для руководящего состава. Возникает целый ряд вопросов: где искать коучей? Сколько будут стоить их услуги?

Однако еще важнее то, что такой подход просто не сработал бы. По мере того как мы беседовали с десятками людей, работавших с Биллом, нам стало открываться нечто новое и удивительное. Да, коучинг Билла помогал им так же, как и нам, справляться со множеством ситуаций и проблем в жизни и в бизнесе. Но посредством коучинга он также учил их самих быть коучами для их сотрудников и команд, что сделало их куда более эффективными руководителями и лидерами. Вновь и вновь они замечают, что когда бы они ни сталкивались с неоднозначной ситуацией, они всегда спрашивают себя: а как бы поступил Билл? И мы осознали, что тоже так делаем. Как бы поступил Билл? Как бы Тренер справился с этой ситуацией?

Невозможно и неоправданно нанимать коуча для каждой команды в компании, это и не выход, потому что лучший коуч для любой команды — это менеджер, который ее возглавляет. Хорошие навыки коучинга необходимы, чтобы быть успешным руководителем и лидером. Коучинг — больше не особый навык; ты не можешь быть эффективным менеджером, не будучи хорошим коучем. Вы не должны, согласно исследованию 1994 года, ограничиваться только «традиционным пониманием управления, которое фокусируется на контроле, надзоре, оценке и вознаграждении/наказании», а стараться создать благоприятную атмосферу взаимодействия, уважения, обратной связи и доверия. Всё с помощью коучинга. (15)

Множество других задач руководителя могут быть делегированы, но не коучинг. Это главное, чему нас научил Билл. Дорога к успеху в быстро развивающемся, высококонкурентном, ориентированном на технологии мире бизнеса лежит через формирование высокоэффективных команд, которым вы предоставляете необходимые ресурсы и свободу действий, чтобы они могли творить великие дела. А ключевой элемент высокоэффективных команд — это лидер, который может быть одновременно грамотным руководителем и заботливым коучем. В этом Билл Кэмпбелл был лучше всех.

ВСЁ ЛУЧШЕЕ
В КОМПАНИИ —
РЕЗУЛЬТАТ КОМАНДНОЙ
РАБОТЫ.

В этой книге мы изучим как принципы коучинга Билла — *что* именно он советовал делать людям, так и его *подход* к коучингу — в чем состоял его метод. Мы разделим «что» и «как» на четыре части: как у него получалось учитывать каждую мелочь в своем руководстве, начиная с разговоров один на один и совещаний до работы с проблемными сотрудниками; как он устанавливал доверительные отношения с людьми; как создавал и управлял командами; и, наконец, как он сделал само собой разумеющейся атмосферу любви на рабочем месте. Да, вы прочитали правильно: мы сказали «*любви*». Где это уместно, мы обращаемся к ряду академических статей и исследований, которые поддерживают методы Билла. И «что», и «как» поначалу кажутся элементарными, это практически афоризмы. Но, как хорошо знает любой опытный руководитель, что кажется простым в теории, может оказаться гораздо труднее на практике¹. (16)

Настолько труднее, что пока мы писали эту книгу, время от времени задумывались, не в этом ли был секрет уникальности Билла? Просто никто больше не мог совместить «что» и «как» столь же эффективно. Не создаем ли мы практическое руководство, призванное научить менеджеров быть успешными коучами, которое мог применить на практике только один человек в мире, сейчас, увы, уже ушедший?

В итоге мы сделали вывод, что нет. Да, в мире был только один Билл Кэмпбелл, возможно, самый выдающийся человек, с которым мы имели честь и удовольствие быть знакомым и дружить. Но мы считаем, что многое из того, что и как он делал, может быть воспроизведено другими. Если вы менеджер, руководитель или занимаете какую-то другую ли-

¹ Исследование 2010 года, проведенное Технологическим университетом им. Кертина в городе Перт, Австралия, перечисляет несколько возможных причин провала менеджеров в роли коучей, включая выделение недостаточного количества времени, отсутствие веры в то, что люди могут меняться и развиваться, убеждение, что коучинг мало влияет на итоговые результаты.

дерскую позицию в команде, вы можете сами стать эффективнее и помочь вашей команде стать лучше (и счастливее), применив методы коучинга. Это работает в любой организации в сфере бизнеса. Принципы Билла помогли нам и многим другим сделать именно это. Мы верим, что они могут помочь вам тоже.

Был только один Тренер Билл. Но эта книга, как мы надеемся, рассказывает о его знаниях и опыте в виде, понятном настоящим и будущим лидерам, чтобы они могли извлечь уроки из его мудрости и человечности — как те люди, которые знали его лично. Как выражается Бен Хоровиц: «Вам не нужно искать «внутреннего Билла», потому что никто не может быть им. Но он научил меня, как стать лучше: быть честным и с большим пониманием относиться к людям и руководству».

НЕ ОБЛАЖАЙТЕСЬ

В процессе написания этой книги мы взяли интервью у десятков людей, на чьи жизни Билл так или иначе оказал огромное влияние. Друзья детства, товарищи по команде Колумбийского университета, игроки, которых он тренировал в Бостонском колледже и Колумбийском университете, другие футбольные тренеры, коллеги из Apple, Claris, GO и Intuit, руководители, с которыми он работал как коуч, игроки из Стэнфорда, которые регулярно останавливались в его доме в Пало-Алто, семья, друзья и даже дети из школы Святого Сердца, которых он тренировал в составе команды по флаг-футболу. У многих из них в какой-то момент во время интервью вставал ком в горле. Билл умел вызывать бесконечную любовь и признательность в людях, чьи жизни он затронул, и мы знаем, как эта книга важна для тех, кто любил его.

Билл любил ругаться и делал это со вкусом. Он использовал слово на букву «х» так же часто, как люди сегодня говорят «ну типа», как если бы это была новая часть речи: не