



## هفت درس رهبری از کوچی که

### استیو جابز، اریک اشمیت و جف بزوس را هدایت کرد

میندا زتلین

ترجمه: افشین محمد

بیشتر غول‌های دره‌ی سیلیکون چهره‌های مطرحی هستند. آنها سخنرانی‌های آغازینی را به نمایش می‌گذارند که میلیون‌ها نفر آنها را در یوتیوب تماشا می‌کنند، در وبسایت‌های کسب و کار، شاخص هستند و فیلم‌های شگفت‌انگیزی درباره‌ی زندگی آنها ساخته شده است.

یکی از این افراد بیل کمپبل (Bill Campbell) بود که در ۷۵ سالگی به دلیل ابتلا به سرطان فوت کرد. او یکی از چهره‌های پر نفوذ در دره‌ی سیلیکون و از هر نظر شخصیت خاصی بود. گرچه او مدیرعامل Intuit بود و تا زمان مرگش رئیس هیات مدیره آن بود، همه او را "کوچ" صدا می‌زدند، هرچند او هیچ‌گاه یک خط کد هم ننوشت.

او در پنسیلوانیا بزرگ شد و به تیم کلمبیا پیوست، زیرا پدرش مربی فوتبال را در آنجا می‌شناخت و او می‌خواست که فوتبال بازی کند. بیل دارای مدرک تحصیلی در زمینه‌ی آموزش و پرورش بود و به عنوان مربی فوتبال کالج مشغول به کار شد. جایی در این راه او تغییر مسیر داد و به اپل راه یافت و در آنجا، علاوه بر کارهای دیگر، او شرکت را ترغیب به نگر داشتن تبلیغات مشهور "۱۹۸۴" سوپر بول کرد.



او به مسیرش ادامه داد و معاون رئیس شد و جایگاه بالایی در Intuit پیدا کرد و در نهایت به یک مشاور برجسته و قابل اعتماد برای تعداد قابل توجهی از اشخاص مطرح در دنیای تکنولوژی از جمله استیو جابز، اریک اشمیت، لری پیج، جف بزوس، بن هارویتز و دیگران تبدیل شد. درگذشت او واقعه‌ای بسیار تاثیرانگیز بود، هرچند ما هنوز می‌توانیم از خرد او استفاده نماییم.

۱. بیش از هر چیز به مردم توجه و مراقبت کنید.

کمپیل عمیقاً هم به افرادی که کوچ می‌کرد و هم به کارکنان شرکت‌های آنها اهمیت می‌داد. در سال ۲۰۰۲، بن هارویتز که در حال حاضر یکی از مدیران افسانه‌ای و یکی از بنیانگذاران هورویتس و رسن است، با EDS قراردادی امضا کرد تا شرکت LoudCloud، شرکت میزبانی وبی را که جزو موسسانش بود را از وضعیتی که دچار آن شده بود نجات دهد. اگرچه این معامله این شرکت را زنده نگه می‌داشت، ولی این قرار به معنای جا به جایی شرکت و تعدیل نیرو و اخراج یک سوم کارکنان آن بود.

هارویتز برای کنفرانس مطبوعاتی مشترک با EDS به نیویورک رفت، اما کمپیل خلاف آن را توصیه کرد. کمپیل گفت: "هیچ کس در شرکت به این موضوع توجه نمی‌کند. بمان و تمام روز به افراد تعدیل شده کمک کن وسایل‌شان را خارج کنند و به افراد شرکت کمک کن که وسایل را جا به جا کنند. هارویتز به مشورت کمپیل گوش کرد و به سفر نرفت و یک روز دیگر را به همراهی و مدیریت کارکنانش پرداخت، او شادمانه می‌گوید: این مساله به من اجازه داد یک روز دیگر زندگی و مدیریت کنم. این امر، پایه‌ی هر چیز دیگری بود که پس از آن انجام دادیم.

یکی دیگر از مواردی که هارویتز به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم کمپیل بیان کرد، حس عمیق همدلی در وجود او بود. هارویتز می‌گوید زمانی که کمپیل متوجه بیماری اختلال دوجنسی بزرگ‌ترین فرزند هارویتز، جول و نیاز او به هورمون‌درمانی و عمل جراحی شد، همدلی عمیقی نشان داد و وقتی این خبر را شنید اشک‌هایش ظاهر شدند و درخواست کرد که ژول را ببیند، سپس او را در آغوش کشید و به او دلگرمی داد. هارویتز می‌گوید: بدترین چیز اکنون این است که دیگر نمی‌توانم با بیل تماس بگیرم. به شدت دلتنگ او هستم.

۲. مردم را با فراتر از معیارهای خودشان قضاوت کن.

دره سیلیکون به شدت توسط اطلاعات هدایت می‌شود. اما بسیاری اوقات، مدیران این اعداد را با دشوار ساختن زندگی برای اطرافیان خود می‌سازند. کمپیل این موضوع را متوجه شد، بنابراین او یک سیستم بازبینی طراحی کرد که مردم را بر مبنای چهار معیار ارزیابی می‌کرد: معیارهای سنتی آنها، روابطشان با هم‌سطح‌هایشان، این که چگونه افرادی که برای آنها کار می‌کنند را توسعه می‌دهند و میزان نوآور بودن آنها.



۳. چشم‌انداز را از عملیات جدا نکن.

کمپیل می‌گوید شما باید هر دوی این موارد را با هم در نظر بگیرید. به همین دلیل است که بسیاری از شرکت‌هایی که او به آنها مشاوره می‌داد - از جمله گوگل و اپل - ناظر مدیر اجرایی ندارند. وی معتقد است که چشم‌انداز بسیار مهم است و تعالی عملکرد نیز به همان اندازه اهمیت دارد. در ساختار با یک مدیر عامل (CEO) و مدیر اجرایی (COO)، مدیر عامل می‌تواند از شرایط واقعی درون سازمان خیلی دور باشد، در حالی که مدیر اجرایی توسط مدیران زیردستی که تمایل دارند با مدیر مجموعه کار کنند، دور بخورد.

۴. برای نوآوری جایزه بگذارید.

مدیران ارشدی که توسط کمپیل کوچ می‌شده‌اند، می‌گویند که او همیشه به دنبال افزایش بودجه تحقیق و توسعه بود. در ارتباط با همین موضوع، Intuit هر هفته ۴ ساعت وقت بدون برنامه را در اختیار مهندسين خود قرار داد که نتیجه‌ی همین کار ورود برخی از محصولات جدید به بازار بود. هرچند خود او هیچ ابداع مرتبط با تکنولوژی نداشت، بسیاری از کسانی که او را می‌شناختند گزارش می‌دهند که کمپیل ارزش زیادی برای مهندسان نرم‌افزار و توانایی آنها در ارائه‌ی نوآوری‌های شگفت‌انگیز قائل بود و معتقد بود این استعدادها به شرط آزاد گذاشته شدن و داشتن منابع برای انجام کار شکوفا می‌شوند.

۵. کاملاً قابل اعتماد باشید.

یکی از دلایلی که بسیاری از مدیران ارشد به کمپیل برای منتورینگ مراجعه می‌کردند این است که آنها می‌دانستند که می‌توانند به طور کامل درباره‌ی هر موضوعی به او اعتماد کنند. بنابراین، او توانست سال‌ها در هیات مدیره‌ی اپل و گوگل، بدون مسائل مربوط به تضاد منافع، خدمت کند. (هرچند جایز چند بار سر او داد کشید.)

۶. اعتبار ببخشید.

کمپیل تمایل داشت که از نقطه‌ی تمرکز و مرکز توجه خارج شود. شما ویدیوهای زیادی از او در یوتیوب پیدا نخواهید کرد - که البته موردی عجیب است زیرا یکی از نقش‌هایش در گوگل، مشاوره دادن به مدیران ارشد یوتیوب بود؛ اما او هرگز نمی‌خواست که از موفقیت کسانی که منتور می‌کرد بهره‌گیرد.

او گفت: "مردم (عده‌ای در مطبوعات) می‌خواهند به دیگران برای کمک به مدیر عامل / بنیان‌گذار در تصمیماتش اعتباری قائل شوند. این کاملاً غیرمنصفانه است." او به خبرنگار فورچون، جنیفر ریبنگولد، از طریق ایمیل، توضیح داد که چرا درخواست مصاحبه را رد کرده است.

۷. خودتان باشید.



کمپبل در بیشتر پرونده‌های دره‌ی سیلیکون، از یک دفتر پر زرق و برق استفاده نمی‌کرد، بلکه از یک میز معمولی (با یک پلاک که روی آن نوشته شده بود "کوچ") واقع در بار قدیمی ورزشی پالو آلتو استفاده می‌کرد. کمپبل سرمایه‌گذار آن بار بود و اغلب در آنجا به مدیران بالادستی حیطة‌ی فناوری مشاوره داد. او حب و بغض زیادی را تجربه کرد.

مردم او را دوست داشتند. او مثال زنده‌ی این امر بود که شما می‌توانید دقیقاً همان که هستید باشید، آن گونه که می‌خواهید زندگی کنید و همچنان عملکردی بسیار بسیار عالی داشته باشید و دنیا را در حالی ترک کنید که با بودن شما، جای بهتری شده باشد.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

پاییز ۱۳۹۶