BESTSELLER *NEW YORK TIMES* E *WALL STREET JOURNAL*

IL COACH DA UN TRILIONE DI DOLLARI

IL MANUALE DI LEADERSHIP DI BILL CAMPBELL NELLA SILICON VALLEY

ERIC SCHMIDT
JONATHAN ROSENBERG
e ALAN EAGLE

UNICOMUNICAZIONE

BESTSELLER *NEW YORK TIMES* E *WALL STREET JOURNAL*

IL COACH DA UN TRILIONE DI DOLLARI

IL MANUALE DI LEADERSHIP DI BILL CAMPBELL NELLA SILICON VALLEY

ERIC SCHMIDT
JONATHAN ROSENBERG
e ALAN EAGLE

UNICOMUNICAZIONE

CAPITOLO

01

Il caddie e il CEO

In una tiepida giornata di aprile del 2016 una folla numerosa si radunò sul campo da football della Sacred Heart School, nel cuore di Atherton, California, per onorare William Vincent Campbell Jr., da poco deceduto per un cancro all'età di settantacinque anni. Bill era stato un personaggio straordinario nel settore della tecnologia fin dal suo trasferimento negli Stati Uniti occidentali, e aveva avuto un ruolo fondamentale nel successo di Apple, Google, Intuit e molte altre aziende. Dire che era immensamente rispettato non basta a rendergli giustizia: si può dire che fosse amato. Tra la folla quel giorno c'erano decine di leader del settore tecnologico: Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, Tim Cook, Jeff Bezos, Mary Meeker, John Doerr, Ruth Porat, Scott Cook, Brad Smith, Ben Horowitz, Marc Andreessen. Raramente si vede una tale concentrazione di pionieri e personaggi potenti del settore, almeno nella Silicon Valley.

Noi - Jonathan Rosenberg ed Eric Schmidt - eravamo seduti tra la folla e parlavamo a bassa voce; la luce dorata del sole faceva contrasto con lo stato d'animo cupo di quel giorno. Entrambi avevamo lavorato a stretto contatto con Bill nei quindici anni precedenti, da quando eravamo entrati in Google come CEO (Eric, nel 2011) e capo dei prodotti (Jonathan, nel 2002). Bill era stato il nostro Coach; lo incontravamo individualmente ogni settimana o due per parlare dei vari ostacoli che avevamo incontrato nel nostro impegno

a far crescere l'azienda. Ci aveva guidato come singole persone e come membri di un team, lavorando principalmente dietro le quinte mentre Google passava dall'essere una bizzarra startup a una delle aziende e dei marchi di maggior valore del mondo. Senza l'aiuto di Bill forse non sarebbe accaduto niente di tutto ciò. Noi lo chiamavamo Coach, ma lo consideravamo anche un amico, ed era così anche per quasi tutti gli altri. In seguito, infatti, scoprimmo che molte delle persone presenti quel giorno, ben più di mille, consideravano Bill il loro migliore amico. Allora chi tra tutti quei migliori amici avrebbe avuto l'onore di commemorare il nostro Coach? Quale luminare dell'high-tech sarebbe salito sul palco?

Il campione che veniva da Homestead

Bill Campbell si trasferì in California solo attorno ai quarant'anni, quando la sua carriera nel mondo degli affari era iniziata solo da qualche anno. La sua storia di successo nella Silicon Valley è un concentrato di imprese tale che non basterebbe una vita per realizzarle tutte; invece, Bill ha racchiuso questi successi nell'arco dei suoi settantacinque anni. Combattivo e intelligente, crebbe nella cittadina di Homestead, sede di acciaierie, nell'ovest della Pennsylvania, dove suo padre insegnava educazione fisica nelle scuole superiori locali e arrotondava lavorando al mulino. Bill era un bravo studente e si impegnava molto. Era anche perspicace: nell'aprile del 1955 scrisse un articolo sul giornale della scuola in cui ricordava ai propri compagni che: «In futuro niente per voi sarà più importante» che aver preso bei voti. «Bighellonare a scuola può far perdere opportunità di avere successo». All'epoca era uno studente del primo anno.

Star del football nell'Homestead High, Bill lasciò la casa dei genitori nell'autunno del 1958 per frequentare la Columbia University a Manhattan. Come eroe del football, il suo aspetto fisico era singolare persino per un'epoca in cui i giocatori avevano una stazza molto più comune rispetto a oggi: era alto circa 1 metro e 55 centimetri per 75 chili di peso (anche se rientrava nella categoria degli 80

chili). Ma si guadagnò subito il rispetto di allenatori e compagni di squadra per il suo modo di giocare e la sua intelligenza sul campo. All'ultimo anno di scuola, nell'autunno del 1961, Bill era il capitano della squadra, e giocava praticamente ogni minuto di ogni partita come difensore e come attaccante. Fu insignito di numerosi premi All-Ivy Honors e contribuì a far ottenere alla squadra il titolo Ivy League, l'unico nella storia dei Columbia. L'allenatore Buff Donelli affermò che Bill fu «assolutamente determinante» per la vittoria di quel titolo. «Se fosse alto 1 metro e 90 per 100 chili e giocasse a livello professionale, sarebbe il più grande attaccante di tutto il campionato, un ciclone. Ma è piccolo e pesa solo 75 chili. Nemmeno nelle squadre del college si trovano attaccanti così minuti. Di solito non si riesce a giocare a football con persone tanto piccole, generalmente l'atteggiamento non basta. A un allenatore serve sia l'atteggiamento che il gioco fisico»[1].

L'atteggiamento di Bill, naturalmente, era del tutto orientato alla squadra: diceva che aveva avuto successo «perché i giocatori avevano lavorato insieme e avevano leader esperti»[2].

Troppa comprensione

Bill non aveva molti soldi, quindi si pagò gli studi alla Columbia lavorando come tassista. Imparò a conoscere la città così bene che successivamente si sarebbe trovato spesso a discutere con Scotty Kramer, suo autista e amico di vecchia data, sulla strada migliore da fare (quando si andava in giro per New York non si metteva in dubbio quello che diceva il Coach, racconta Scotty). Si diplomò alla Columbia nel 1962 in economia, si laureò in pedagogia nel 1964, e si trasferì a nord per diventare vice allenatore di football presso il Boston College. Bill era un allenatore straordinario, e ben presto si guadagnò grande rispetto da parte dei colleghi. Così quando la sua università, la Columbia, gli chiese di tornare come capo allenatore nel 1974, lui accettò. Sebbene il programma di football della Columbia fosse misero, Bill tornò a Manhattan per senso di lealtà.

Bill (67) è a capo del blocco nella squadra dei Columbia Lions, che vincerà per 26-14 su Harvard, il 21 ottobre 1961[3].

(Uno dei colleghi allenatori di Bill, Jim Rudgers, ricorda che, prima che Bill «seguisse il cuore» e tornasse alla Columbia, veniva considerato uno dei migliori vice allenatori del Paese e gli fu offerta la possibilità di allenare alla Penn State sotto la guida di Joe Paterno, all'epoca uno dei più grandi allenatori americani; a quanto pare, Bill avrebbe continuato ad avere successo come allenatore se fosse andato ai Nittany Lions. E questo libro avrebbe potuto essere su Bill Campbell leggenda del football nei college anziché su Bill Campbell leggenda della Silicon Valley. E per avere più informazioni su di lui avreste potuto fare una ricerca su Yahoo! o Bing.)

Nonostante il suo grande talento come allenatore, Bill non guadagnò molto a tornare alla Columbia. Penalizzati da servizi molto scadenti (almeno mezz'ora di autobus dal campus nel traffico pomeridiano), da un'amministrazione forse non completamente dedita al successo sportivo e dal generale declino della città, i Lions vinsero solo

12 partite durante il suo incarico, e ne persero 41. La stagione più promettente fu il 1978, quando la squadra iniziò con un 3-1-1 ma fu schiacciata al Giants Stadium per 69-0 dai Rutgers, molto più forti fisicamente e numericamente. A metà della campagna del 1979 Bill decise di dimettersi, ma portò a termine la stagione.

I compagni di squadra di Bill lo portano fuori dal campo dopo la vittoria per 37-6 dei Columbia sulla University of Pennsylvania il 18 novembre 1961. Quel risultato portò i Columbia a vincere il loro primo campionato Ivy League[4].

Durante il suo incarico nei Columbia, Bill si impegnò così tanto che a un certo punto dovette essere ricoverato in ospedale per un esaurimento. Reclutare giocatori era particolarmente difficile. In seguito Bill disse che doveva vedere un centinaio di candidati prima di convocarne solo venticinque. «Andavo via dopo le sessioni di allenamento, alle 16.30, poi guidavo fino ad Albany e ritornavo a Scranton di notte», aggiunse. «In modo da essere in ufficio il giorno seguente»[5].

Il suo fallimento però non era dovuto a una mancanza di giocatori; secondo Bill era causato da troppa comprensione. «[Come allenatore di football] serve qualcosa che io definirei capacità di fare freddi calcoli, e io non credo di averla. Non bisogna preoccuparsi dei sentimenti; occorre fare sempre più pressione su tutto e tutti ed essere quasi impermeabili ai sentimenti. Sostituisci un ragazzo con un altro, ne togli uno più anziano e al suo posto ne metti uno più giovane. Fa parte del gioco; è la sopravvivenza del più adatto. Giocano i giocatori migliori. Io invece mi preoccupavo, cercavo di fare in modo che i ragazzi capissero cosa accadeva. Probabilmente non avevo un carattere abbastanza duro»[6].

Forse Bill aveva ragione a pensare che il successo come allenatore di football dipendesse dalla "freddezza", ma nel mondo degli affari appare sempre più chiaro che la comprensione è un elemento chiave del successo*[7]. E per Bill il concetto di portare la comprensione nel team si rivelò ben più efficace nel mondo degli affari che in quello del football.

Trasmettiamola!

La sua carriera nel football era conclusa. All'età di 39 anni Bill entrò nel mondo degli affari accettando un posto di lavoro nell'agenzia pubblicitaria J. Walter Thompson. Iniziò a Chicago per assistere Kraft, e alcuni mesi dopo tornò a New York per assistere Kodak. Si dedicò al lavoro con la consueta passione; i suoi clienti di Rochester, New York, furono così colpiti dalla sua conoscenza e dalle sue intuizioni sulla loro azienda che presto lo assunsero direttamente, togliendolo all'agenzia. Bill fece rapidamente carriera presso Kodak, e nel 1983 ottenne il ruolo di capo del settore prodotti per il mercato europeo, a Londra. Nel 1979, quando iniziò a cercare lavoro, uno dei

*Un articolo del 2006 di Peter Frost, Jane Dutton, Sally Maitlis, Jacoba Lilius, Jason Kanov e Monica Worline include un compendio di ricerche dello scorso secolo che confermano il grande valore della comprensione sul posto di lavoro e nelle aziende.

suoi compagni di football dei Columbia l'aveva messo in contatto con John Sculley, allora dirigente senior di PepsiCo. Bill non accettò il lavoro che gli gli venne offerto in Pepsi, ma nel 1983 Sculley se ne andò dalla Silicon Valley per diventare CEO di Apple, e poco dopo telefonò a Bill per chiedergli se fosse disposto a licenziarsi da Kodak e trasferirsi a ovest con la sua nuova famiglia (si era sposato con la compianta Roberta Spagnola, preside alla Columbia, nel 1976) per lavorare in Apple.

«La mia carriera è stata frenata dai molti anni trascorsi come stupido allenatore di football», disse Bill successivamente. «Per il mio background, sentivo di essere sempre indietro rispetto ai miei pari e cercavo di recuperare. Avventurandomi nel selvaggio ovest, dove vigeva maggiormente la meritocrazia, avrei avuto la possibilità di progredire rapidamente ed entrare a far parte del team di manager»[8]. Davvero rapidamente: nove mesi dopo essere entrato in Apple, Bill fu promosso vicepresidente del settore vendite e marketing con il compito di supervisionare il lancio del Macintosh, il tanto atteso nuovo computer di Apple che avrebbe sostituito l'Apple II come prodotto di punta dell'azienda.

Il lancio fu preceduto da una grande mossa: l'azienda acquistò uno slot pubblicitario durante il Super Bowl che si sarebbe tenuto a Tampa, Florida, il 22 gennaio 1984. Dopo che la pubblicità fu prodotta, Bill e il team la mostrarono al cofondatore di Apple, Steve Jobs. Alludendo al romanzo 1984 di George Orwell, essa mostrava una ragazza che corre lungo un corridoio buio, sfuggendo alle guardie e sbucando in una sala dove centinaia di uomini vestiti di grigio e con la testa rasata ascoltano, come zombi, la figura di un "grande fratello" che parla in modo tedioso su un grande schermo di fronte a loro. Con un grido, la ragazza lancia una grande mazza contro lo schermo facendolo esplodere. Una voce narrante promette che il Macintosh di Apple ci dimostrerà perché «il 1984 non sarà come 1984*».

*Cercate "Pubblicità Apple 1984" sul vostro motore di ricerca preferito per guardarla.

A Steve piacque molto quella pubblicità, così come piacque a E. Floyd Kvamme, allora capo di Bill, e a Bill stesso. Circa dieci giorni prima della partita la mostrarono al consiglio di amministrazione.

Il quale la trovò terribile: l'opinione condivisa tra i membri era che fosse troppo costosa e troppo controversa. Vollero sapere se potevano vendere lo slot pubblicitario a qualche altro inserzionista: erano ancora in tempo a ritirarsi? Un paio di giorni dopo una dei dirigenti delle vendite di Apple disse a Bill e a Floyd di essere riuscita a trovare un acquirente per lo slot. «Secondo te cosa dovremmo fare?», chiese Floyd a Bill.

«Al diavolo! Trasmettiamola», fu la sua risposta. Non dissero al consiglio di amministrazione di avere un potenziale acquirente per lo slot e trasmisero la pubblicità. Che diventò non solo la più popolare della partita, ma anche una delle più famose di tutti i tempi, tanto da inaugurare una tradizione per cui le pubblicità del Super Bowl diventarono importanti tanto quanto la partita stessa. Un articolo del «Los Angeles Times» del 2017 la definì «l'unica pubblicità veramente bellissima del Super Bowl»[9]. Non male per uno «stupido allenatore di football» che aveva concluso la sua ultima stagione meno di cinque anni prima.

Nel 1987 Apple decise di aprire un'azienda di software separata di nome Claris, e offrì a Bill la posizione di CEO. Lui accettò immediatamente. Claris andò bene, ma nel 1990 Apple la reinserì come sussidiaria anziché proseguire con il progetto iniziale di farla diventare un'azienda indipendente. Questo cambiamento spinse Bill e vari altri dirigenti di Claris a licenziarsi. Fu una decisione pesante sul piano emotivo, e quando Bill se ne andò, diversi dipendenti di Claris gli dimostrarono la loro gratitudine occupando un'intera pagina di giornale del «San Jose Mercury News». «Arrivederci Coach», recitava il titolo. «Bill, ci mancherà la tua leadership, la tua visione, la tua saggezza, la tua amicizia e il tuo spirito...», proseguiva il testo. «Ci hai insegnato a camminare con le nostre gambe. Ci hai reso tenaci. E anche se non sei più il Coach del nostro team continueremo a fare del nostro meglio per renderti orgoglioso». Claris continuò come sussidiaria di Apple fino al 1998.

Bill diventò CEO di una startup di nome GO Corporation, che cercò di creare il primo computer palmare con pennino (precursore del PalmPilot e degli smartphone di oggi). Era un progetto ambizioso ma troppo avanti rispetto ai tempi, e l'azienda chiuse nel 1994. «La GO non andava», amava scherzare Bill [«GO didn't go» N.d.T.].

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

Più o meno in quel periodo Scott Cook, cofondatore e CEO di Intuit, insieme al suo consiglio di amministrazione, stava cercando un CEO che prendesse il suo posto. John Doerr, venture capitalist* di Kleiner Perkins, presentò Bill a Scott, che inizialmente non ne rimase colpito. Dopo un paio di mesi Scott non aveva ancora trovato un nuovo CEO, quindi accettò di incontrare nuovamente Bill. Fecero due passi in un quartiere di Palo Alto, California, e questa volta tra i due ci fu un'intesa. «La prima volta che ci incontrammo parlammo di strategie e affari», racconta Scott. «Ma al nostro secondo incontro mettemmo da parte le strategie e parlammo invece di leadership e persone. Gli altri con cui avevo avuto un colloquio avevano un approccio "a stampino" per la formazione delle persone, della serie "puoi scegliere qualunque colore purché sia il nero". Bill invece era un arcobaleno in technicolor: lui apprezzava il fatto che ciascuno avesse una storia e un background differenti, e affrontava le sfide della crescita e della leadership con molte sfumature diverse. Cercavo qualcuno che sapesse formare il nostro personale al mio posto; Bill in questo era bravissimo».

Nel 1994 Bill divenne CEO di Intuit. Guidò l'azienda per vari anni di crescita e successo, e si dimise nel 2000**. Anche se all'epoca non lo sapeva, stava per entrare nel terzo capitolo della sua carriera: un ritorno al Coaching a tempo pieno, ma non su un campo da football.

Quando Steve Jobs fu cacciato da Apple nel 1985, Bill Campbell fu uno dei pochi leader dell'azienda che si oppose a quella decisione. Dave Kinser, all'epoca collega di Bill in Apple, ricorda che Bill disse: «Dobbiamo tenere Steve nell'azienda, ha troppo talento per mandarlo via!». Steve non dimenticò la sua lealtà: quando tornò in Apple e ne divenne CEO nel 1997, e la maggior parte del consiglio

---

*John è uno dei venture capitalist di maggior successo della Silicon Valley: si è occupato di investimenti con Kleiner Perkins per aziende come Google, Amazon, Netscape, Sun, Intuit e Compaq.

**Bill si dimise da CEO di Intuit nel 1998, poi riprese la posizione nel settembre 1999 quando il suo sostituto, Bill Harris, decise di licenziarsi. Bill rimase CEO fino all'inizio del 2000.

di amministrazione si dimise, Steve elesse Bill (che fece parte del consiglio di Apple fino al 2014) tra i nuovi direttori*.

Steve e Bill strinsero amicizia, parlavano frequentemente, e spesso la domenica pomeriggio passeggiavano per il loro quartiere di Palo Alto chiacchierando di molte cose diverse. Per Steve, Bill divenne un buon ascoltatore su un'ampia varietà di argomenti, un Coach, un Mentor e un amico. Ma Steve non era l'unico Coachee di Bill: infatti, pur avendo lasciato il football nel 1979 il "Coach" non smise mai di fare il Coach. Era sempre disponibile per chiacchierare con amici, vicini, colleghi, genitori dei compagni di scuola dei suoi figli; li abbracciava, ascoltava ciò che avevano da dire, e di solito tirava fuori qualche racconto che li aiutava a vedere le cose da un altro punto di vista, a elaborare idee o a prendere una decisione.

Così quando Bill si dimise da CEO di Intuit nel 2000 (ma ne rimase chairman fino al 2016) e iniziò a cercare la sfida successiva, John Doerr lo invitò a lavorare per Kleiner Perkins, rispettata società di venture capital, e divenne il Coach delle sue società di portafoglio. Spesso le società di venture capital hanno "imprenditori in sede", brillanti tecnologi solitamente giovani che lavorano presso le società mentre pensano alla prossima grande idea. Perché non avere un dirigente in sede, pensò John, una persona con esperienza in gestione delle attività aziendali e strategie aziendali, per aiutare le startup della società ad affrontare gli alti e bassi della crescita (o la mancanza di crescita)? Bill accettò e si stabilì a Sand Hill Road.

Il Coach di Google

Un giorno, nel 2001, una startup locale gestita da due impudenti ragazzini di Stanford decisero di assumere un CEO "professionista": Eric Schmidt. Eric aveva realizzato i software aziendali di Sun

*Tecnicamente Steve è stato il "CEO ad interim" di Apple dal 1997 a gennaio 2000, quando tolse "ad interim" dal suo titolo.

Microsystems ed era stato CEO e chairman di Novell. John Doerr suggerì a Eric di assumere Bill Campbell come Coach personale. Eric aveva incontrato Bill quando Scott McNealy, CEO di Sun, aveva cercato di assumerlo, ed era rimasto colpito dai suoi successi e dalla sua energia. Una volta, quando Bill si recò negli uffici di Sun per una riunione, sottolineò di essere appena tornato da un viaggio di un giorno in Giappone! Questo colpì Eric enormemente.

Tuttavia Eric era un uomo giustamente orgoglioso e il suggerimento di Doerr lo offese. All'epoca Eric era già un pezzo grosso: CEO di Novell, ex CTO di Sun, MS (Master of Science) e PhD (Doctor of Philosophy) in scienze informatiche ottenuti alla University of California e BS (Bachelor Science) conseguito alla Princeton University. Sono parecchi titoli: cosa mai avrebbe potuto insegnargli quel burbero personaggio della Pennsylvania? Un ex allenatore di football!

Molte cose, evidentemente. In meno di un anno, l'autovalutazione di Eric mostrò quanto avesse cambiato opinione: «Bill Campbell come Coach di tutti noi ci ha aiutato moltissimo», scrisse. «Con il senno di poi capisco che il suo ruolo era necessario fin dall'inizio. Avrei dovuto promuovere questo tipo di organizzazione da subito, idealmente dal momento in cui ho iniziato a lavorare in Google».

Per quindici anni Bill incontrò Eric praticamente tutte le settimane. E non solo lui: Bill diventò Coach di Jonathan, Larry Page e vari altri leader di Google. Partecipava alle riunioni dello staff di Eric ogni settimana, e presenziava spesso al campus dell'azienda a Mountain View, California (comodamente ubicato a breve distanza dal campus di Intuit, di cui Bill era ancora chairman).

Durante quei quindici anni la consulenza di Bill ebbe un grande peso. Non ci diceva cosa dovevamo fare, anzi: tutt'altro. Se Bill aveva un'opinione su un prodotto e una strategia, di solito la teneva per sé; ma si assicurava che il team comunicasse, che le tensioni e i disaccordi venissero alla luce e affrontati in modo che al momento di prendere importanti decisioni tutti partecipassero, che fossero d'accordo o no. Possiamo dire senza dubbio che Bill Campbell fu

una delle figure più determinanti per il successo di Google. Senza di lui l'azienda non sarebbe ciò che è oggi.

Questo sarebbe sufficiente per chiunque, ma non per Bill. Mentre lavorava con il senior team di Google e con Steve Jobs in Apple, aiutava anche molte altre persone. Era Coach di Brad Smith, ex CEO di Intuit, di John Donahoe, ex CEO di eBay, dell'ex vicepresidente degli Stati Uniti Al Gore, di Dick Costolo, ex CEO di Twitter, di Mike McCue, CEO di Flipboard, di Donna Dubinsky, CEO di Numenta, di Nirav Tolia, CEO di Nextdoor, di Lee C. Bollinger, presidente della Columbia University, di Shellye Archambeau, ex CEO di MetricStream, di Ben Horowitz, socio della società di venture capital Andreessen Horowitz, dei ragazzi e ragazze delle squadre di flag football della Sacred Heart, di Bill Gurley, socio accomandatario della società di capital venture Benchmark, di Ronnie Lott, membro della Pro Football Hall of Fame, di Danny Shader, CEO di Handle Financial, di Sundar Pichai, CEO di Google, di Dan Rosensweig, CEO di Chegg, di Charlie Batch, suo concittadino di Homestead ed ex quarterback dei Pittsburgh Steelers, di Jesse Rogers, amministratore delegato di Altamont Capital Partners, di John Hennessy, ex presidente della Stanford University, e di Sheryl Sandberg, COO di Facebook.

Ballsy e Bruno

Al momento di commemorare Bill alla cerimonia nessuno di loro salì sul palco. Il primo a prendere il microfono quel giorno fu Lee Black, suo compagno di squadra di football dei college. Lee iniziò a parlare del suo amico "Ballsy", che si rivelò subito essere nient'altro che Bill.

Quando Bill si presentò ai Columbia era fisicamente il più piccolo della squadra, ma dimostrò di essere il più tenace nel placcaggio e nel blocco. Veniva messo a terra più e più volte, poi si rialzava e continuava. Un giorno, mentre stavano andando all'allenamento in autobus, Lee disse: «Campbell, hai più palle di un cannone»; siccome tutti nella squadra avevano un soprannome, quello di Bill da quel giorno divenne "Ballsy". Anche quando fu eletto capitano all'ultimo

anno di college, non lo chiamavano mai Capitano ma Ballsy. E a volte il centro sportivo Campbell della Columbia, che ospita uno spazio per la preparazione atletica, sale riunioni per gli studenti atleti e uffici per gli allenatori, viene definito "Balls Hall", almeno tra i membri della comunità di football.

Quel giorno imparammo molte cose su Bill, ma la cosa più sorprendente era che questo grande leader di affari, CEO, confidente di Steve Jobs, campione della Ivy League, allenatore di football dei Columbia, presidente del consiglio di amministrazione, padre di due figli e padre adottivo di tre*, si fosse guadagnato il titolo di "Ballsy" per il suo gioco sul campo di football della Columbia. A parte i suoi compagni di squadra nessuno conosceva il soprannome di Bill. Ma gli calzava.

Tra la gente c'erano persone di varie estrazioni. Scotty Kramer, autista e amico di vecchia data di Bill a New York, che arrivò in California da là, così come Danny Collins, capo cameriere presso uno dei ristoranti preferiti di Bill a New York, Smith & Wollensky. Jim Rudgers, ex allenatore di football nei college che lavorò con Bill alla Columbia e a cui Bill fece da testimone al matrimonio, odia prendere l'aereo, ma non poteva assolutamente mancare al funerale di Bill, quindi attraversò il Paese in auto da Rhode Island. C'era il clan di football della Columbia, compagni di squadra e atleti che lui aveva allenato. C'erano i giocatori di football della Stanford che vivevano a casa Campbell durante l'estate. C'era lo staff di Old Pro, il bar dello sport di Palo Alto di cui Bill era coproprietario e che frequentava. C'erano gli amici che, ogni anno, Bill portava con sé tutti rispettivamente al Super Bowl, a Cabo e nel suo viaggio dedicato al baseball a Pittsburgh e in altre località degli Stati Uniti orientali. Non era un raduno di professionisti che in qualche modo conoscevano Bill e venivano in segno di rispetto e per parlare di lavoro; era un raduno di persone che amavano Bill.

---

*Bill e Roberta divorziarono nel 2009, e lui sposò Eileen Bocci nel 2015.

Tra di loro c'era Bruno Fortozo, caddie di Bill al campo da golf El Dorado di Cabo San Lucas, dove Bill giocava quando soggiornava nella sua casa di vacanze. Negli anni Bill, Bruno e le rispettive famiglie avevano stretto amicizia, condividendo chiacchierate sul campo e cene nei ristoranti di Cabo. «Con la maggior parte degli ospiti si mantiene un certo distacco», afferma Bruno. «Ma Bill era una persona molto gioviale, cordiale con tutti».

Alcuni anni prima Bill aveva ospitato Bruno Fortozo con moglie e figli nelle sue case di Palo Alto e Montana quando si trovavano a nord per le vacanze. Perciò Bruno non poteva assolutamente mancare al funerale di Bill: quel pomeriggio, quando arrivò a Sacred Heart, fu accompagnato nelle prime file vicino alla sua famiglia. «Ero seduto proprio dietro Cook e Eddy Cue di Apple», racconta. «E proprio accanto a un tizio di cui non ricordo il nome. Credo sia uno dei capi di Google».

Bill Campbell era famoso per molte cose, ma forse la sua caratteristica più conosciuta e distintiva era l'abbraccio. Bill abbracciava tutti. Addirittura, quando Microsoft annunciò la proposta di acquisizione di Intuit in occasione di un evento pubblico nell'ottobre del 1994, Bill attraversò il palco e abbracciò stretto Bill Gates (noto per la sua poca espansività). (L'accordo poi saltò; non è mai stato dimostrato il collegamento tra l'abbraccio e il fallimento) Bill non era assolutamente il tipo da tiepide cerimoniosità di circostanza: quando abbracciava era come un orso. Lo faceva con trasporto, perché era ciò che sentiva davvero. Alla fine del proprio discorso, Lee guardò le persone presenti e le invitò a rendere Bill orgoglioso di loro abbracciandosi l'una con l'altra.

Fu così che Larry Page, cofondatore di Google e CEO di Alphabet, si trovò ad abbracciare Bruno Fortozo, caddie di Cabo San Lucas. «Il sig. Campbell tratta tutti allo stesso modo», afferma Bruno. «Io non conoscevo le persone che avevo intorno, erano semplicemente amici di Bill». Un giusto omaggio, proprio come tutte le parole pronunciate quel giorno.

A Lee seguì Pat Gallagher, una persona di grande successo, ex dirigente senior per lungo tempo nei San Francisco Giants e una delle menti più ammirate del Paese nel mondo degli affari sportivi. Nel 2009 aveva concluso i suoi 33 anni con i Giants, un addio che, a quanto affermò, portò direttamente la squadra a vincere titoli mondiali nel 2010, 2012 e 2014. Ma ebbe l'onore di commemorare Bill non per la sua carriera o il suo curriculum, bensì per la loro amicizia. Lui e Bill erano vicini di casa a Palo Alto, si erano conosciuti poco dopo il trasferimento di Bill e Roberta a ovest a metà degli anni Ottanta, e avevano stretto un'amicizia fra vicini di casa che hanno molte cose in comune: allenare insieme giovani sportivi, trovarsi con la squadra e le famiglie dopo la partita per una birra e un panino, giocare con i figli al parco, fare passeggiate per il quartiere e godersi delle semplici cene insieme. Amici che rimangono tali tra tanti alti e alcuni bassi.

Quel giorno Pat disse: «La maggior parte di noi nella vita ha una cerchia di amici e conoscenti che negli anni vanno e vengono. Poi abbiamo gruppi molto meno numerosi di amici stretti e familiari. E poi ci sono i nostri migliori amici, che sono ancora meno: forse si contano sulle dita di una mano. I migliori amici sono quelli a cui possiamo parlare di tutto senza preoccuparci. Sappiamo che ci saranno sempre. Bill Campbell era il mio migliore amico: so che c'erano altre duemila persone che lo consideravano come tale, ma per me non era un problema perché, in qualche modo, trovava sempre tempo per ciascuno di noi. La sua giornata aveva ventiquattro ore come la nostra, ma riusciva a essere sempre presente per tutte quelle persone. Bill non faceva una classifica: c'era sempre e comunque».

Alla conclusione della cerimonia, quando le persone si sparpagliarono e iniziarono a parlare le une con le altre, Philipp Schindler cercò Eric. Philipp gestisce il settore affaristico di Google, e anche lui era stato influenzato da Bill per diversi anni. Solo alcune settimane prima aveva partecipato a un seminario di formazione presso Google in cui Bill aveva illustrato i propri principi di management a un gruppo di dirigenti Google, perché li trasmettessero alla generazione successiva dell'azienda. Ora Bill era morto e Philipp voleva contribuire a insegnare tali principi, non solo ai dipendenti Google ma a tutti.

Quando vide Eric gli chiese: «Perché non prendiamo la meravigliosa saggezza che ci ha tramandato Bill e la trasformiamo in qualcosa da condividere con il resto del mondo? Abbiamo avuto il grande privilegio di lavorare con una leggenda del management; tutto ciò potrebbe andare perduto se non facciamo qualcosa».

Il Coach da un trilione

Bill Campbell era un Coach da un trilione di dollari. Anzi, un trilione è poco per definire il valore che ha creato. Lavorò fianco a fianco con Steve Jobs per far crescere Apple, portandola dall'orlo della bancarotta a un valore di mercato di varie centinaia di miliardi di dollari. Lavorò a stretto contatto con Larry Page, Sergey Brin ed Eric per far crescere Google (ora Alphabet) da startup ad azienda anch'essa con un valore di mercato di varie centinaia di miliardi di dollari. Quindi si è già ben oltre un trilione, senza contare le molte altre aziende per cui Bill ha fatto consulenza. Su questa base si può dire che Bill fosse il più grande executive Coach che sia mai esistito, ma non uno tradizionale, che lavorava solo per massimizzare la performance dei singoli: Bill era il Coach dei team.

Dopo la sua morte, Google iniziò a insegnare i suoi principi tramite seminari interni rivolti a leader emergenti. Così, quando spinti da Philipp iniziammo a pensare di scrivere un libro su Bill, rifiutammo subito l'idea di fare un'agiografia*. Dopotutto, come avrebbe detto Bill (con un linguaggio più colorito), a chi interesserebbe un libro sulla vita di uno scemo di Homestead, Pennsylvania? Non lo sappiamo, ma sappiamo invece che l'approccio di Bill al Coaching, sia nei contenuti che nei modi, era unico e incredibilmente di successo: da un trilione! E sarebbe anche utile nel mondo degli affari di oggi, in cui il successo consiste nel muoversi rapidamente e nel creare continuamente caratteristiche, prodotti e servizi nuovi e innovativi.

---

*Un'agiografia è una biografia che idealizza il soggetto. Jonathan e Alan hanno dovuto cercare il significato della parola quando Eric disse loro che non era ciò che avremmo scritto.

Nel nostro libro precedente, *Come funziona Google*, sosteniamo che ci sia un nuovo tipo di dipendente, il brillante creativo, fondamentale per realizzare tale velocità e innovazione. Il brillante creativo è una persona che abbina approfondite conoscenze tecniche ad astuzia negli affari e a un tocco creativo. Queste persone sono sempre esistite, ma con l'avvento di internet, degli smartphone, del cloud computing e di tutte le relative innovazioni, il loro impatto può essere più grande che mai. Per avere successo le aziende devono continuamente sviluppare ottimi prodotti, e per farlo devono attirare brillanti creativi e creare un ambiente in cui questi dipendenti possano essere all'altezza delle aspettative.

Durante le nostre ricerche per questo libro, parlando con le decine di persone di cui Bill era stato Coach nella sua carriera, abbiamo capito che questa tesi sul successo negli affari tralascia un pezzo importante del puzzle. C'è un altro fattore, altrettanto fondamentale per il successo aziendale: i team che operano come comunità, integrando gli interessi e mettendo da parte le differenze per essere singolarmente e collettivamente concentrati sul bene dell'azienda. Gli studi indicano che quando le persone sul posto di lavoro sentono di essere parte di una comunità che le supporta si impegnano di più e sono più produttive. Per contro, l'assenza di una comunità è uno dei principali responsabili dell'esaurimento sul lavoro[10].

Ma come può dirvi chiunque abbia fatto parte di un team dalla performance elevata, non funziona sempre così. Tali team sono per natura formati da persone brillanti, aggressive, ambiziose, determinate, presuntuose e con un enorme ego. Esse possono lavorare insieme, ma essere anche rivali e competere per fare carriera. Oppure, se sono dirigenti, spesso mettono i propri dipartimenti o altri silos organizzativi l'uno contro l'altro, in "conflitto di status", per ottenere più risorse e gloria. Ci sono persone che puntano a un salto di carriera, e la tentazione di perseguire quell'obiettivo mettendolo alla pari o al di sopra del successo del team è forte. Troppo spesso tutto ruota intorno alla competizione interna, e i compensi, i bonus, i riconoscimenti, persino le dimensioni e la posizione dell'ufficio diven-

tano punti in classifica. Questo è un problema: in un tale ambiente gli individui egoisti possono prevalere su quelli altruisti. Secondo diversi studi (e il buonsenso), questo tipo di conflitto "intragruppo" si ripercuoterà negativamente sui risultati del team[11].

Invece i team di persone che antepongono la performance del gruppo a quella individuale avranno un rendimento generalmente superiore ai team che non lo fanno. Il segreto, allora, è radunare tutti questi "team rivali" in una comunità e allinearli verso un obiettivo comune. Un articolo del 2013 illustra una serie di "design principles" per fare ciò, tra cui sviluppare solidi meccanismi per prendere decisioni e risolvere i conflitti[12]. Ma aderire a tali principi è difficile, e lo diventa ancora di più quando subentrano fattori come un'industria in rapido movimento, modelli di business complessi, cambiamenti orientati alla tecnologia, una concorrenza brillante e membri del team esigenti... In altre parole, la realtà della gestione aziendale di oggi. Come dice il nostro collega Patrick Pichette, ex CFO di Google, quando entrano in gioco tutti questi fattori e si sommano a un team di persone ambiziose, presuntuose, competitive e brillanti, "nel meccanismo si crea un'enorme tensione". Tale tensione è una cosa positiva: senza di essa si cade nell'indifferenza. Ma la tensione rende più difficile coltivare la comunità, e la comunità è necessaria per coltivare il successo.

Per bilanciare la tensione e far diventare il team una comunità serve un Coach, qualcuno che lavori non solo con le singole persone ma anche con l'intero team per attenuare la tensione costante, nutrire continuamente la comunità, e assicurarsi che essa sia allineata su una visione e obiettivi comuni. A volte questo Coach può lavorare solo con il leader del team, il dirigente in carica. Ma per rendere al meglio, e questo era il modello di Bill, il Coach lavora con tutto il team. In Google Bill non incontrava solo Eric; lavorava con Jonathan e varie altre persone, e partecipava regolarmente alle riunioni dello staff di Eric. Questo per un dirigente può essere difficile da accettare: il fatto che un "Coach" sia coinvolto nelle riunioni del personale e in altre cose può sembrare un segno di insicurezza. Uno studio

del 2014 rivela che sono i manager più insicuri a sentirsi minacciati dai consigli altrui (in altre parole dal Coaching). Al contrario, quindi, accettare pubblicamente un Coach può essere un segno di sicurezza[13]. E un articolo del 2010 sottolinea che il "Coaching di gruppo" è efficace ma generalmente poco utilizzato per migliorare la performance del team o del gruppo (gli autori lo chiamano «cambiamento orientato all'obiettivo»)[14].

In Google, Bill andava in giro per conoscere la gente. Non si limitava a lavorare con Eric e qualche altra persona; lui si occupava del team. E lo migliorava nel suo complesso. Se pensiamo ai risultati ottenuti da Bill, è sorprendente che non ci siano altri ex allenatori sportivi che abbiano fatto carriera nel mondo degli affari. Ci sono moltissimi libri su allenatori che danno lezioni che vanno oltre lo sport, ma non molti allenatori di successo ne hanno avuto altrettanto nel business. Non è un caso che Bill Campbell abbia trascorso i primi dieci anni di carriera allenando una squadra di football, forse lo sport di squadra per eccellenza. Nel football, se i compagni di squadra non lavorano bene insieme non solo la squadra perde, ma loro possono farsi male. Durante quegli anni di gioco e allenamento Bill imparò che le grandi squadre devono lavorare insieme, e imparò anche come far sì che questo accada. Non solo sul campo ma anche negli uffici, nei corridoi e nelle sale conferenze. Riuscì a padroneggiare l'arte di identificare le tensioni tra i membri del team e a capire come risolverle.

Ogni squadra sportiva ha bisogno di un allenatore, e i migliori allenatori rendono grande una squadra. Lo stesso vale per il mondo degli affari: qualunque azienda che voglia avere successo in un'epoca in cui la tecnologia ha pervaso ogni settore e moltissimi aspetti della vita del consumatore, in cui la velocità e l'innovazione sono fondamentali, deve includere il team Coaching nella propria cultura. Il Coaching è il modo migliore per far sì che persone efficienti si riuniscano in team di successo.

Il problema è che non è possibile o pratico assumere un Coach per ogni team di un'azienda, forse nemmeno per i team di dirigenti. Le domande sono molte: dove si trovano i Coach? Quanto costerebbe?

La cosa ancor più importante, però, è che comunque non funzionerebbe. Parlando con le decine di persone che avevano lavorato con Bill, iniziò a emergere qualcosa di nuovo e sorprendente. Sì, Bill era il loro Coach (e il nostro), e ha insegnato loro ad affrontare numerose situazioni e sfide nella vita e negli affari. Ma attraverso quel Coaching ha anche mostrato loro come essere a loro volta Coach dei loro dipendenti e dei loro team, rendendoli manager e leader molto migliori. Queste persone affermano che spesso, quando si trovano di fronte a una situazione particolare, si chiedono cosa farebbe Bill, e si rendono conto di fare la stessa scelta. Cosa farebbe Bill? Come gestirebbe la situazione il Coach?

Assumere un Coach per ogni team di un'azienda non è possibile né pratico, e non sarebbe nemmeno la soluzione giusta, perché il Coach migliore per ciascun team è il leader che ne è a capo. Essere un buon Coach è fondamentale per essere un buon manager e leader. Il Coaching non è più una specialità; non si può essere buoni manager senza essere buoni Coach. Secondo uno studio del 1994, è necessario andare oltre «il concetto tradizionale di managing che si concentra sul controllo, la supervisione, la valutazione e la ricompensa/punizione» e creare un clima di comunicazione, rispetto, feedback e fiducia. Tutto tramite il Coaching[15].

Molte delle altre competenze manageriali possono essere delegate, il Coaching no. Questo, in definitiva, è ciò che ci ha insegnato Bill. Il segreto del successo in un mondo degli affari in rapido movimento, altamente competitivo e orientato alla tecnologia è formare team ad alto rendimento e dare loro le risorse e la libertà di fare grandi cose. E per i team ad alto rendimento è essenziale che il leader sia un manager accorto tanto quanto un Coach premuroso. In questo, Bill Campbell era il migliore di tutti.

In questo libro esamineremo cosa Bill abbia insegnato come Coach e come lo abbia insegnato, cioè qual era il suo approccio. Suddivideremo il cosa e il come in quattro sezioni: come abbia applicato nel modo più giusto le varie competenze manageriali, dalle riunioni individuali e con lo staff alla gestione dei dipendenti dal carattere

difficile; come abbia ispirato fiducia nelle persone con cui lavorava; come abbia costruito e creato i team; infine, come abbia sdoganato l'idea di portare amore sul posto di lavoro. Sì, avete letto bene: abbiamo detto amore. Dove opportuno, faremo riferimento a una selezione dei numerosi studi accademici e articoli a sostegno delle tecniche di Bill. Inizialmente, sia i cosa che i come possono apparire così semplici da sembrare aforismi. Ma come sa qualunque leader esperto, il concetto può essere semplice, la cosa difficile è metterlo in pratica*[16].

Difficile al punto che, durante la stesura di questo libro, a volte ci siamo chiesti se Bill non fosse così straordinario da essere l'unico a poter abbinare il cosa e il come in quel modo. Stavamo forse realizzando una "guida pratica" per insegnare ai manager a essere Coach migliori, sebbene solo una persona al mondo, purtroppo scomparsa, avrebbe potuto utilizzarla davvero?

La nostra risposta è stata no. C'era solo un Bill Campbell, forse la persona più straordinaria che abbiamo avuto l'onore e il piacere di incontrare e di avere come amica. Ma crediamo che il cosa e il come del suo Coaching possano essere in gran parte riproposti da altri. Se siete manager, dirigenti o leader di un team, in qualunque settore o azienda, potete migliorare il vostro rendimento e aiutare il vostro team a fare altrettanto (e ad essere più felice) diventandone il Coach. I principi di Bill hanno aiutato noi e molti altri a farlo, e crediamo che possano aiutare anche voi.

C'era solo un Coach Bill. Ma speriamo che questo libro raccolga le sue intuizioni in modo da renderle disponibili ai leader presenti e futuri, perché traggano beneficio dalla sua saggezza e umanità tanto quanto le persone che l'hanno conosciuto. Per dirlo con le parole di Ben Horowitz: «Nessuno deve voler impersonare Bill, perché lui

---

*Uno studio del 2010 della Curtin University of Technology di Perth, Australia, illustra varie modalità fallimentari adottate da manager che fanno i Coach, tra cui: non dedicare tempo sufficiente, credere che le persone non possano essere aiutate a crescere, e la percezione che il Coaching non sia funzionale agli incassi.

era unico. Ma ho imparato da lui come migliorare: come essere più onesto e comprendere meglio le persone e il management».

Non dire ca**ate

Per scrivere questo libro abbiamo intervistato decine di persone la cui vita è stata profondamente influenzata da Bill, in un modo o nell'altro. Amici di infanzia, compagni di squadra della Columbia, giocatori che allenò al Boston College e alla Columbia University, colleghi allenatori di football, colleghi in Kodak, Apple, Claris, GO e Intuit, dirigenti a cui fece da Coach, giocatori della squadra degli Stanford che si fermavano regolarmente a casa sua a Palo Alto, familiari, amici e persino ragazzi della scuola media di Sacred Heart che aveva allenato nella squadra di flag football. A molti di loro è venuto un nodo alla gola a un certo punto dell'intervista, tanto era l'amore e la devozione che ispirò nelle persone che l'avevano incontrato. Noi ne raccogliamo l'eredità, e sappiamo che questo libro è importante per chi amava Bill.

Bill era un uomo deliziosamente profano. Usava la parola "fuck" come un qualsiasi intercalare, come fosse una nuova parte del discorso: non un verbo, un avverbio, un aggettivo, un pronome o un nome, bensì una parola di categoria a se stante. Una volta Jonathan inviò a Bill uno studio che affermava che dire parolacce sul lavoro sollevava il morale. La risposta di Bill, insolitamente laconica, fu: «Per me è una buona notizia!»*.

Ma come disse Pat Gallagher nel suo discorso commemorativo: «In qualche modo, dette da Bill non sembravano parolacce». E continuò: «Ora vedremo cosa ne pensa il Signore. Bill è lassù da una settimana ormai... è possibile che il Signore nomini il proprio nome

*Numerosi studi riferiscono gli effetti positivi delle parolacce sul posto di lavoro: tra le altre cose aiutano ad alleviare lo stress e a esprimere onestà, integrità e creatività. Ma prima di scatenarvi, dovete anche sapere che altri studi dimostrano che chi dice parolacce viene generalmente giudicato meno affidabile e non molto intelligente. E poi a vostra madre non piace.

invano?». Pat ci ha raccontato che quando Bill gli chiese di fare un discorso al suo funerale, poco prima di morire, si raccomandò: «Non dire ca**ate!».

Non siamo sicuri che a Bill sarebbe piaciuta molto l'idea di questo libro. Preferiva agire da dietro le quinte, schivava le luci della ribalta e rifiutò varie richieste da autori di libri e agenti letterari. Ma pensiamo che verso la fine della sua vita avesse iniziato a cambiare idea. Non gli interessava scrivere una biografia, ma un libro che codificasse il suo approccio al business Coaching e che potesse essere utile a tramandare la sua eredità di successi in Apple, Intuit, Google ecc. ad altre aziende... forse non gli sarebbe sembrata così una cattiva idea, dopotutto. Lo immaginiamo guardarci da lassù, annuire e familiarizzare con il progetto, poi sporgersi con un largo sorriso e dirci con la sua voce roca: «Non scrivete ca**ate!».

Faremo del nostro meglio, Coach.

"La passione di Bill per l'innovazione e il lavoro di squadra è stata un dono per Apple e per il mondo. *Il Coach da un trilione di dollari* dipinge il suo spirito instancabile, in modo che le generazioni future possano imparare da uno dei più grandi leader del nostro settore".

—TIM COOK, CEO, Apple

"Bill ha condiviso generosamente la propria saggezza, senza aspettarsi niente in cambio se non la gioia che provava nell'insegnare agli altri. Io ho avuto il privilegio di averlo come Coach per diversi anni. Da allora, molte volte quando mi chiedono un consiglio penso a Bill e cerco di essere all'altezza dell'esempio che lui dava".

—SHERYL SANDBERG, COO, Facebook

"Bill Campbell aveva una capacità di ascolto straordinaria, era un mentore di prima classe, ed era l'uomo più saggio che io abbia mai conosciuto. La sua umanità ambiziosa, premurosa, responsabile, trasparente ha plasmato la cultura di Google e di decine di altre aziende, rendendole ciò che sono oggi. Ciò che più contraddistingueva Bill era l'amore. Era amato, era una famiglia per noi. Mi manchi, Coach."

—JOHN DOERR, Chairman, Kleiner Perkins

"Sincero, competitivo e con la battuta pronta: Bill si può descrivere così. Chiunque abbia lavorato con "il Coach" ha imparato presto che i team di successo, di talento, e in cui ciascun membro lascia fuori il proprio ego sono quelli vincenti, negli affari e nella vita. Molti leader di successo che hanno lavorato con lui si chiedono ancora: "Cosa farebbe Bill?". Questo libro racconta ai lettori come si è formato lo stile di leadership di Bill e cosa lo rendeva così efficace".

—MARY MEEKER, General Partner, Bond

"Ogni volta che devo prendere una decisione difficile penso a Bill Campbell. Cosa farebbe Bill? Gli devo moltissimo. Aveva il dono di saper aiutare le persone a realizzare pienamente le loro potenzialità, e le organizzazioni a lavorare bene insieme. *Il Coach da un trilione di dollari* coglie benissimo ciò che rendeva speciale Bill, per me e molti altri".

—SUSAN WOJCICKI, CEO, YouTube

"Ogni volta che lo vedevo, Bill mi offriva eccellenti punti di vista su ciò che era veramente importante. Alla fine ciò che conta sono le persone nella tua vita. Bill aveva dei principi molto solidi sulla comunità e sulla collaborazione tra le persone. I principi, narrati in dettaglio nel libro *Il Coach da un trilione di dollari*, li abbiamo usati come base per i corsi di formazione in Leadership in Google, in modo che i nostri leaders possano continuare a imparare da lui".

—SUNDAR PICHAI, CEO, Google

ISBN 978-88-3362-058-9

23,50 €