

## Golfipoiss ja tegevjuht

2016. aasta soojal aprillipäeval kogunes Californias Athertoni südames asuva Sacred Hearti kooli jalgpalliväljakule suur rahvahulk, et austada William Vincent Campbell juuniori, kes oli hiljuti seitsmekümne viie aastaselt vandunud alla vähile. Bill oli olnud tehnoloogiaäris määrava tähtsusega isik alates läände kolimisest 1983. aastal, mängides olulist rolli Apple'i, Google'i, Intuiti ja paljude teiste ettevõtete edus. Õelda, et teda austati tohutult, oleks liialt vähe – pigem on õige öelda, et teda armastati. Sel päeval oli publiku hulgas kümneid tehnoloogiajuhte. 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. Sellist tööstusala teerajajate ja võimu koondumist näeb harva, vähemalt Silicon Valleys.

Meie – Jonathan Rosenberg ja Eric Schmidt – istusime publiku seas, rääkides summutatult tühjast-tähjast, hellitav päikesepaiste kontrastiks mornile meeleolule. Olime mõlemad viimase viieteistkümne aasta jooksul Billiga tihedat koostööd teinud, kuna olime liitunud Google'iga, Eric tegevjuhina 2001. aastal ja Jonathan tootejuhina 2002. aastal. Bill oli olnud meie *coach*, kes kohtus meiega individuaalselt iga nädala või kahe tagant, et arutada läbi mitmesuguseid väljakutseid, mis meid ettevõtte kasvatamise juures ootasid. Ta oli juhendanud meid üksikuna ja meeskonnakaaslastena, töötades enamasti kulisside taga ajal, kui Google muutus pentsikust idufirmast üheks kõige väärtuslikumaks ettevõtteks ja kaubamärgiks maailmas. Ilma Billi abita poleks midagi sellist juhtunud. Me kutsusime teda treeneriks, kuid ka sõbraks, ja nii tegid peaaegu kõik teisedki meie ümber. Nagu hiljem teada saime, pidasid tegelikult paljud sel päeval publiku hulgas olijad, keda oli tublisti üle tuhande inimese, Billi oma *parimaks* sõbraks. Kellel oleks kõigi nende parimate sõprade hulgas au meie treenerit sõnades ülistada? Milline kõrgtehnoloogiliselt valgustatu astuks poodiumile?

## TŠEMPION HOMESTEADIST

Bill Campbell jõudis Californiasse alles varastes neljakümnendates ja oma ärikarjääri oli ta alustanud vaid mõni aasta enne seda. Siiski pakkus see Silicon Valley edulugu paari elua jagu saavutusi, mis kõik mahutasid ära tema seitsekümmend viis aastat kestnud ellu. Ta kasvas üles võistlushimulise ja nutikana Pennsylvania lääneosas asuvas Homesteadis linnas, kus tema isa õpetas kohalikus keskkoolis kehalist kasvatust ja tegi vabrikus öövahetusi. Bill oli hea õpilane ja tegi kõvasti tööd. Ta oli ka terane: ta kirjutas koolilehte 1955. aasta aprillis arvamuse, milles tuletas kaasõpilastele meelde, et „hilisemas elus pole teie jaoks midagi

tähtsamat“ kui head hinded. „Koolis looderdamine võib piirata inimese eduvõimalusi.“ Ta oli tol ajal esimest aastat keskkoolis.

Homestead High' jalgpallistaar Bill lahkus kodust 1958. aasta sügisel, hakates õppima Columbia ülikoolis Manhattani. Ta oli jalgpallikangelase jaoks ebatüüpilise välimusega isegi ajastul, kui jalgpallurid nägid välja palju inimlikumad kui praegu: vahest 178 cm pikk, kaal 75 kilo (ehkki kavas on kirjas 82). Kuid ta tennis kiiresti nii treenerite kui ka meeskonnakaaslaste lugupidamise tänu pühendunud tegutsemisele ja intelligentsusele mänguväljakul. Oma viimaseks aastaks, 1961. aasta sügiseks, oli Bill meeskonna kapten, mängides praktiliselt igas mängus liinikaitsjana kaitses ja äärikaitsjana ründes. Ta tennis All-Ivy autasu ja aitas viia meeskonna Ivy League'i tiitlini\*, mis oli Columbia ajaloos ainus. Meeskonna treener, imelise nimega Buff Donelli, nimetas Billi tiitli võitmisel „tohutult oluliseks mõjujõuks“. „Kui ta pikkus oleks 190 sentimeetrit ja ta kaaluks 100 kilo ning mängiks profina, oleks ta suurim liinikaitsja, kes liigas kunagi olnud, tulekera. Kuid ta on väike tüüp, kes kaalub kõigest 75 kilo. Isegi kolledži tasemel ei leia te nii väikeseid kaitsjaid. Tavaliselt ei saa väikeste poistega jalgpalli mängida. Ainult suhtumisest ei piisa. Treener vajab lisaks suhtumisele mängijaid.“<sup>1</sup>

Loomulikult seadis Bill oma suhtumises esikohale meeskonna, ta ütles, et tiim oli edukas, sest mängijad tegid koostööd ning neid juhtisid kogenumad.<sup>2</sup>

## LIIGA KAASTUNDLIK

Billil ei olnud eriti raha, seepärast tennis ta õpingute eest tasumiseks lisa taksot sõites. Ta õppis linna nii hästi selgeks, et vaidles sageli oma

---

\* Ivy League'i kuuluvad Ameerika Ühendriikide kirdeosa kaheksa eliitülikooli spordimeeskonnad.

pikaagekse autojuhi ja sõbra Scotty Krameriga, millist teed mööda sõita. (Kui küsimus oli New Yorgis tee leidmises, siis Scotty sõnul treeneriga ei vaieldud.)



Bill (67) juhib Columbia Lionsite blokeeringut Harvardi vastu 21. oktoobril 1961. Columbia võitis tulemusena 26:14.<sup>3</sup>

Ta lõpetas 1962. aastal Columbia ülikooli majandusteaduskonna, sai 1964. aastal õpetajakutse ning kolis põhja, et hakata Bostoni kolledži jalgpallimeeskonna abitreeneriks. Bill oli väljapaistev treener ning kaaslastel hakkasid teda kiiresti kõrgelt hindama. Seega andis ta nõusoleku, kui tema *alma mater* Columbia kutsus teda 1974. aastal tagasi peatreeneri kohale.

neriks. Kuigi Columbia jalgpall vaevles probleemide küüsis, viis Billi lojaalsus ta tagasi Manhattanile.

(Üks Billi treeneritest kolleege, Jim Rudgers, märgib, et enne kui Bill „järgis oma südame kutset“, mis viis ta tagasi Columbiasse, peeti teda üheks riigi parimaks abitreeneriks ning talle pakuti võimalust olla Joe Paterno juhtimisel Pennsylvania osariigi ülikooli meeskonna treeneriks.



Billi meeskonnakaaslased kannavad ta väljakult ära 18. novembril 1961, kui Columbia võitis Pennsylvania ülikooli tulemusena 37:6. See võit kindlustas Columbiale esimese Ivy League'i tiitli.<sup>4</sup>

Tol hetkel oli Paterno üks USA tipptreenereid ning tõenäoliselt oleks Bill olnud ka edaspidi treenerina edukas, kui ta oleks liitunud Nittany Lionsitega\*. Tõesti, seegi raamat võinuks rääkida Bill Campbellist kui kolledžijalgpalli legendist, mitte Bill Campbellist, Silicon Valley legendist. Ning selleks, et temast rohkem teada saada, teeksite te otsingu Yahoos või Bingis!)

Hoolimata loomupärasest treeneritalendist ei võitnud Bill oma naasmisest Columbiasse. Takistuseks kehv spordibaas, mis asus ülikoolilinnakust pärastlõunase liiklusega vähemalt 30-minutise bussisõidu kaugusel, administratsioon, mis polnud võib-olla täielikult pühendunud raudkindlale edule, ja linn, mis oli üleüldiselt alla käimas, võitsid Lõvid tema ametiaja jooksul vaid kaksteist mängu, kaotades nelikümmend üks. Tema kõige lootusrikkam hooaeg oli 1978. aastal, kui meeskond alustas 3-1-1, kuid seejärel purustati Giantsi staadionil 69:0 palju suurema (füüsiliselt ja arvuliselt) Rutgersi meeskonna poolt. Bill otsustas 1979. aasta hooaja keskel, et astub tagasi. Ta lõpetas hooaja ja oligi kõik.

Bill pingutas Columbias olles nii kõvasti, et ühel hetkel pidi ta kurnatusest taastumiseks haiglas pausi tegema. Mängijate värbamine oli eriti raske. Hiljem rääkis Bill, et pidi külastama sadat perspektiivikat mängijat ainult selleks, et kakskümmend viis neist kohale tuleks. „Lahkusin peale treeninguid, kell 16.30, ning sõitsin ühe õhtuga Albanysse ja tagasi. Scrantonisse ja tagasi,“ lisas ta. „Ainult selleks, et oleksin järgmisel päeval tagasi kontoris.“<sup>5</sup>

Kuid tema põrumise taga ei olnud mängijate nappus. Billi sõnul oli põhjuseks liigne hoolivus. „[Jalgpallitreenerina] vajad sa iseloomujoont, mida nimetatakse halastamatuks sitkuseks, ja minul see puudub. Sa ei tohi tunnete pärast muretseda. Sa pead kõiki ja kõike kõvasti suruma ning olema peaaegu täiesti tundetu. Sa asendad ühe poisi teisega, sa võtad vanema kuti ja asendad ta mõne noorema kutiga. Selline on mängu

\* Nittany Lions on Pennsylvania osariigi ülikooli jalgpallimeeskond. (Tõlkija märkus.)

olemus. Ellu jäävad tugevaimad. Parimad mängijad mängivad. Mina aga muretsesin selle pärast. Püüdsin kanda hoolt, et kutid saaksid aru, mida me teeme. Arvan lihtsalt, et mu servad ei olnud piisavalt teravad.“<sup>6</sup>

Võib-olla oli Billil õigus, kui ta uskus, et jalgpallitreeneri edu sõltub halastamatusest, kuid äris leiab üha enam tõestust see, et hoolivus mängib edu juures olulist rolli.<sup>7</sup> Ning nagu selgus, toimis see mõte tuua meeskonda hoolivus Billi jaoks ärimaailmas palju paremini kui jalgpalli-väljakul.

## LASEME SELLE EETRISSE

Tema jalgpallikarjäär oli läbi. Kolmekümne üheksa aastaselt astus Bill ärimaailma, võttes vastu töökoha reklaamiagentuuris J. Walter Thompson. Ta alustas Chicagos, olles toeks Kraftile ja kolis mõned kuud hiljem tagasi New Yorki, et toetada Kodakit. Ta sukeldus töösse harjumuspärase kirega, avaldades oma klientidele New Yorgis Rochesteris oma teadmistega nende ärist nii suurt muljet, et peagi palkasid nad ta agentuurist enda juurde tööle. Bill tõusis Kodakis ametiredelil kiiresti ning 1983. aastaks töötas ta Londonis ettevõtte Euroopa tarbekaupade osakonna juhina. Esialgsete tööotsingute ajal 1979. aastal oli üks Billi Columbia jalgpallikaaslastest viinud ta kokku John Sculleyga, kes oli tol ajal PepsiCo tegevjuht. Bill ei võtnud vastu tööd, mida John Pepsis pakkus, kuid 1983. aastal otsustas Sculley liikuda Silicon Valleysse Apple'i tegevjuhiks ning varsti pärast seda helistas ta Billile. Kas ta oleks nõus Kodakist lahkuma ja kolima oma noore pere – Bill oli abiellunud Robertaga, kelle nimi oli varem Spagnola ja kes oli 1976. aastal Columbia dekaan, läände, et tulla Apple'isse?

---

\* Peter Frosti, Jane Duttoni, Sally Maitlise, Jacoba Liliuse, Jason Kanovi ja Monica Wörlin'e 2006. aasta artikkel sisaldab möödunud sajandil läbi viidud uurimuste kokkuvõtet ja kinnitab hoolivuse suurt väärtust töökohal ja organisatsioonides.

„Palju aastaid lollaka jalgpallitreenerina oli hävitanud mu karjääri,“ rääkis Bill hiljem. „Tundsin, et oma tausta tõttu olen oma eakaaslastest alati madalamal ja üritan neile järele jõuda. Minnes metsikusse, ebakindlasse lände, kus valitses pigem meritokraatia, oleks mul võimalus kiiresti edasi liikuda ja istuda juhtide meeskonnas.“<sup>8</sup> Liikumine oli tõepoolest kiire. Üheksa kuud pärast Apple’iga liitumist edutati Bill müügi ja turunduse asepresidendiks ning ta pandi vastutama väga oodatud Macintoshi turuletuleku eest. Tegu oli Apple’i uue arvutiga, mis pidi asendama ettevõtte toodete lipulaeva Apple II-e.

Lansseerimise käivitamiseks tegi ettevõtte suure sammu: ostis reklaamiaega Super Bowli mängule 22. jaanuaril 1984 Floridas Tampas. Kui reklaam oli valmis, näitasid Bill ja ta meeskond seda Apple’i kaasomanikule Steve Jobsile. Viidates George Orwelli romaanile „1984“, jooksis noor naine valvurite eest põgenedes läbi pimedade koridori ja jõudis kambri, kus sajad halli riidetatud, kiilaks aetud peadega mehed kuulavad zombidena nende ees oleval suurel ekraanil jauravat „suurt venda“. Karjatades viskab naine suure vasara läbi ekraani, pannes selle plahvatama. Jutustaja lubab, et Apple Macintosh näitab meile, miks „1984 ei saa olema nagu „1984““.\*

Steve’ile meeldis reklaam väga. Reklaam meeldis väga ka E. Floyd Kvammele, kes oli tollal Billi ülemus. Billile meeldis reklaam väga. Umbes kümme päeva enne mängu näitasid nad seda juhatusesele.

Juhatus vihkas seda reklaami. See on kohutav, arvati üldiselt, liiga kallis ja liiga vastuoluline. Nad uurisid, kas on võimalik müüa eetriaeg mõnele teisele reklaamijale. Kas taganemiseks oli liiga hilja? Mõne päeva möödudes ütles üks Apple’i müügijuhtidest Billile ja Floydile, et tal oli õnnestunud leida reklaamiajale ostja. „Mida me sinu arvates tegema peaksime?“ küsis Floyd Billilt.

---

\* Reklaami vaatamiseks sisestage oma lemmikotsimootorisse „Apple 1984 commercial“.



„Persse! Laseme selle eetrisse,“ kõlas Billi vastus. Nad ei rääkinudki juhatusele ega teistele tippjuhtidele, et neil oli reklaamijale võimalik ostja ning lasid reklaami eetrisse. Sellest ei saanud mitte ainult mängu kõige populaarsem reklaam, vaid üks kõigi aegade kuulsamaid reklaame, juhatades sisse ajajärgu, mil Super Bowli reklaamid muutusid sama oluliseks kui mäng ise. Ühes 2017. aastal Los Angeles Timesis avaldatud autoriveerus nimetati seda ainsaks kõigi aegade suureks Super Bowli reklaamiks.<sup>9</sup> Pole paha „lollaka jalgpallitreeneri“ kohta, kelle viimasest hooajast oli möödunud vähem kui viis aastat.

Aastal 1987 otsustas Apple eraldada iseseisvaks üksuseks tarkvara-firma Claris ja pakkus Billile tegevjuhi kohta. Bill haaras võimalusest kinni. Clarisel läks hästi, kuid 1990. aastaks oli Apple selle tütar-ettevõttena enda kontrolli alla tagasi tõmmanud ega järginud algset plaani lasta sel saada iseseisvaks aktsiaseltsiks. See muudatus kannustas Billi ja mitmeid teisi Clarise juhte lahkuma. Otsus oli emotsionaalne ning kui Bill lahkus, avaldasid mitmed Clarise töötajad talle oma tänu, tellides ajalehes San Jose Mercury News terve lehekülje suuruse reklaami. „Head aega, treener,“ kõlas pealkiri. „Bill, me tunne-me puudust sinu juhtimisvõimest, sinu visioonist, sinu tarkusest, sinu sõprusest ja sinu vaimsusest ...“, jätkus reklaami tekst. „Õpetasid meile iseseisvust. Rajasid ettevõtte, mis kestab. Ning isegi kui sa ei treeni enam meie meeskonda, anname ikkagi endast parima, et sa meie üle uhke oleksid.“ Claris jätkas Apple’i tütar-ettevõttena tegutsemist aastani 1998.

Billist sai GO Corporationi nimelise idufirma tegevjuht. Tegu oli ettevõttega, mis üritas luua maailma esimest pliiaatsipõhist pihuarvutit

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

(PalmPiloti ja tänapäeva nutitelefonide eellane). Visioon oli auahne, kuid oma ajast ees, ning 1994 ettevõtte suleti. „*GO didn't go*,“ armastas Bill öelda.

Umbes samal ajal otsis Intuiti kaasasutaja ja tegevjuht Scott Cook koos ettevõtte juhatusega endale asendajat. Kleiner Perkinsi riskikapitalist John Doerr\*\* tutvustas Scottile Billi. Esmalt ei avaldanud treener Scottile muljet. Möödus mõni kuu, kuid Scottil puudus endiselt uus tegevjuht, mistõttu nõustus ta Billiga veelkord kohtuma. Nad käisid Californias Palo Altos ümbruskonnas jalutamas ning seekord leidsid need kaks ühise keele. „Kui me esimest korda kohtusime, rääkisime ärist ja strateegiast,“ ütleb Scott. „Ent uuesti vesteldes jätsime strateegia kõrvale ning rääkisime hoopis juhtimisvõimetest ja inimestest. Ülejäänud kaks intervjuueeritavat suhtusid inimeste arendamisse väga sirgjooneliselt. Värv võis olla ükskõik missugune, tingimusel, et see oli must. Kuid Billi nägemus oli filmilikult vikerkaarevärviline. Ta hindas seda, et igal inimesel on oma lugu ja taust. Ta oli arengu- ja juhtimisprobleemidele lähenemisel nii nüansirikas ja teistsugune. Otsisin võimalust arendada meie inimesi viisil, mida mina ei suutnud. Bill oskas seda suurepäraselt.“

Aastal 1994 sai Billist Intuiti tegevjuht. Ta viis ettevõtte läbi mitu aastat kestnud kasvu ja edu ning astus 2000. aastal tagasi\*\*\*. Kuigi ta seda tollal ei teadnud, oli ta alustamas oma karjääri kolmandat peatükki, naasmas täisajaga treenerikohale, kuid seekord mitte jalgpalliväljakul.

Kui Steve Jobs 1985. aastal Apple'ist lahkuma sunniti, oli Bill Campbell ettevõtte juhtkonnas üks väheseid, kes selle käigu vastu võitles. Dave Kinser, kes oli tollal Apple'is Billi kolleeg, meenutab Billi ütlust: „Me

\* „GO-1 ei läinud.“ (ingl k).

\*\*John on üks kõige edukamaid asepresidente Silicon Valleys, olles hallanud Kleiner Perkinsi investeringuid sellistes ettevõtetes nagu Google, Amazon, Netscape, Sun, Intuit ja Compaq.

\*\*\* Bill astus Intuiti tegevjuhi kohalt tagasi 1998. aasta juulis, naastes seejärel ametisse septembris 1999, kui tema asendaja Bill Harris otsustas tagasi astuda. Bill töötas tegevjuhina 2000. aasta alguseni.