

Jay Elliot
William L. Simon

STEVE JOBS

La storia
continua



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Titolo originale: *Leading Apple with Steve Jobs*
Copyright © 2012 by Jay Elliot and William Simon
All Rights Reserved

Per l'edizione italiana
Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2012
via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)
tel. +39 02 864871 – fax +39 02 8052886
e-mail hoepli@hoepli.it

www.hoepli.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge
e a norma delle convenzioni internazionali

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

ISBN 978-88-203-5227-1

Ristampa:

4 3 2 1 0 2012 2013 2014 2015 2016

Traduzione: Ilaria Katerinov
Progetto editoriale e realizzazione: Maurizio Vedovati – Servizi editoriali (info@iltrio.it)
Impaginazione e copertina: Sara Taglialegne
Immagine di copertina © Getty Images

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy

Prologo

Perché ho scritto questo libro

Come molti altri, anch'io ricordo esattamente cosa stavo facendo quando ho appreso della morte di Steve. Un amico mi ha chiamato al cellulare mentre accompagnavo a casa dal liceo mio figlio: "Hai saputo la notizia? Steve è appena morto."

Pochi istanti dopo il telefono è squillato di nuovo: stavolta era una stazione radio di San Francisco che voleva intervistarmi. Ho risposto alle loro domande, ma a stento: mi veniva da piangere. Al termine della telefonata sono scoppiato in singhiozzi e ho dovuto accostare per lasciar guidare mio figlio. Non piangevo più da quando era morta mia madre.

Ho ripensato al mio primo incontro con Steve, quel giovane hippie che aveva attaccato bottone con me in un ristorante e mi aveva chiesto di diventare vicepresidente delle risorse umane, e al contempo di entrare nel team Mac. Ricordavo di aver faticato molto per stare dietro ai suoi ritmi quando lo aiutavo a gestire Apple. E ho ripensato a come Steve era riuscito a farmi cambiare idea su come si gestisce un'azienda, e su come stimolare i dipendenti a dare il meglio di sé in termini di energia e creatività.

PROLOGO

Nel mio libro precedente, *Steve Jobs. L'uomo che ha inventato il futuro*, ho parlato delle grandi doti di leadership sviluppate da Steve nella sua carriera in Apple, in NeXT, in Pixar e poi di nuovo in Apple. E, altrettanto importante, della sua capacità di rimettersi in piedi dopo le batoste peggiori. Quel libro, pubblicato negli Stati Uniti e tradotto in ventisette edizioni, ha suscitato centinaia di reazioni e richieste di informazioni da tutto il mondo, che mi hanno spinto a scrivere questo secondo libro, incentrato sulle lezioni pratiche di management tratte dalla mia osservazione quotidiana di Steve Jobs e della sua abilità come leader e creatore di prodotti. Desidero condividere ciò che ho imparato dalle strategie adottate da Steve per guidare i suoi team e renderli così incredibilmente *innovativi*.

Poco dopo l'uscita del mio primo libro, Walter Isaacson ha pubblicato la sua biografia di Steve. Nonostante le recensioni positive, e il fatto che si trattasse di un libro "autorizzato" da Steve, l'ho trovato immotivatamente negativo e critico; inoltre riferiva erroneamente molti eventi cui ho assistito in prima persona. Non sono l'unico ad aver avuto questa reazione: Bill Campbell, ex vicepresidente di Apple, membro del Cda e amico personale di Steve, ha avuto parole molto dure per "quel maledetto libro", così lo chiamava; a suo giudizio Isaacson si concentrava troppo sui risvolti negativi dei rapporti interpersonali di Steve. Steve è stato accusato da molti di essere una persona poco paziente, benché tutti ammettessero che era un leader brillante e capace di motivare. Ovviamente aveva dei difetti, ma lo Steve di Isaacson non è lo Steve che ho conosciuto io.

È vero che uno dei miei compiti in Apple era quello di essere "l'adulto" della situazione e gestire le conseguenze dei guai in cui ogni tanto Steve si cacciava. Ma nel complesso, credo che quasi chiunque abbia mai lavorato per lui, me compreso, direbbe di non aver lavorato mai così bene con nessun altro, e di non avere rim-

PROLOGO

pianti. Ho applicato in tutta la mia carriera le lezioni di leadership apprese da Steve. L'obiettivo di questo libro è trasmettere queste lezioni anche a voi.

Ci sono altri due motivi per cui questo libro è diverso da quasi tutti gli altri libri su Steve e su Apple che sono in circolazione. Racconto molti aneddoti che mostrano Steve in azione in Apple; non come li raccontano i giornalisti, che fanno affidamento sulle parole e le opinioni altrui, ma dal punto di vista di chi li ha vissuti. Inoltre questo è un libro sulla leadership, la gestione aziendale e l'innovazione, e si basa sulla mia esperienza di vicepresidente e poi vicepresidente senior in Apple. Nessuno degli altri libri che ho letto su Steve e su Apple sono stati scritti da persone che fossero fisicamente lì, gomito a gomito con Steve, per aiutarlo a organizzare le squadre di lavoro e per spronare i dipendenti a diventare ancor più creativi e innovativi.

Quando entrai in Apple Steve non aveva ancora trent'anni, e fui assunto anche perché Steve voleva accanto a sé un "vecchio saggio". Grazie all'esperienza accumulata negli anni come dirigente in IBM e Intel, ero l'unico ultraquarantenne le cui opinioni professionali Steve ascoltasse davvero ogni giorno. Mi considerava al contempo un mentore e una guida. Benché fossi più anziano e più competente, lavorare con lui era per me una grande fonte di ispirazione. Entrambi eravamo motivati non dal denaro ma dall'obiettivo di cambiare il mondo.

In queste pagine troverete esempi pratici che mostrano come i principi di leadership di Steve si possano applicare nella vita quotidiana delle aziende, dallo sviluppo dei prodotti alla selezione e gestione del personale. Mi concentro in particolare sulle tecniche che impiegava per promuovere l'innovazione e su come adottare l'approccio di Steve Jobs al management, per creare e guidare team innovativi.

Un'ammaccatura nell'universo

Guardare oltre gli obiettivi a breve termine
e ragionare per il lungo periodo

*Ogni mattina mi guardo allo specchio e mi chiedo:
“Se oggi fosse l'ultimo giorno della mia vita,
vorrei fare quel che sto per fare?”
E ogni volta che mi sono risposto di no per troppi giorni di fila,
sapevo di dover cambiare qualcosa.*

Steve Jobs

Se avessero invitato Steve Jobs a parlare agli studenti di una business school ai tempi del primo computer Apple, e se Steve avesse potuto descrivere lo stile di management che era destinato a inventare per Apple Computer, si può star certi che il professore l'avrebbe cacciato a pedate dall'aula. Lo stile gestionale di Steve violava quasi tutte le regole cui gli “uomini d'azienda” si attengono fin dai tempi della Rivoluzione industriale.

UN'AMMACCATURA NELL'UNIVERSO

Eppure, nonostante ciò, e nonostante i suoi difetti e il fatto che sapeva essere un critico severo ed esigente, l'approccio di Steve non solo funzionava, ma ha reso possibile la creazione di prodotti innovativi che hanno cambiato il nostro modo di vivere. E come non bastasse, l'approccio di Steve ha fatto di Apple una delle aziende di maggior successo nella storia.

Questo metodo di leadership era possibile solo grazie alla personalità carismatica di Steve? No, certo che no. Se fosse così, io non avrei scritto questo libro e voi non avreste scelto di leggerlo. Per creare prodotti così validi da riuscire a cambiare la società non si comincia con il *product development*, ma con una visione. Steve diceva sempre che comunicare la *vision* ai dipendenti era altrettanto importante che creare un nuovo prodotto. È stata quella vision a rendere così speciale il primo Macintosh: ha motivato il team di sviluppo a lavorare come non aveva mai lavorato prima. Le idee di Steve Jobs sull'interazione tra la tecnologia e l'utente hanno condotto a una serie di prodotti così speciali da rendere Apple l'azienda più capitalizzata del mondo.

Molti libri e articoli raccontano quanto Steve sapeva essere difficile con le persone che lavoravano per lui. Ed è vero, ma quelle critiche non colgono il punto. La cosa davvero impressionante è quella di cui pochi si rendono conto: Steve comprendeva e applicava le caratteristiche della vera leadership, e non quella che si insegna nei libri.

Un bilancio di Steve il leader

Alla luce delle critiche mosse allo stile gestionale di Steve, vale la pena di chiederci come i dipendenti lo valutassero in quanto

leader e datore di lavoro. Una risposta parziale e un confronto con altri leader ci sono offerti da un sito di nome *Glassdoor*, dove i dipendenti possono commentare, votare e criticare l'azienda per cui lavorano. I dipendenti di Apple l'hanno sempre valutata come uno dei posti migliori d'America in cui lavorare; al momento della stesura di queste pagine Apple è decima in classifica tra migliaia di aziende. I commenti negativi provengono per lo più non dai dipendenti della sede centrale a Cupertino, ma dai negozi al dettaglio, dove il lavoro tende a essere ripetitivo e con scarse prospettive di carriera.

È interessante notare che Tim Cook, l'amministratore delegato scelto da Steve Jobs come suo successore, pur non avendo la magia e il carisma di Steve riceve comunque un punteggio quasi identico da parte dei dipendenti: un quasi impeccabile 96, contro il 97 di Steve. Per fare un confronto, l'amministratore delegato di Google Eric Schmidt ha totalizzato 92, mentre l'ex Ad di Hewlett-Packard, Meg Whitman, si ferma ad appena 76.

Non stupisce più di tanto, ma l'aspetto che trovo più interessante è che Steve sia l'unica persona di questa lista a non vantare titoli accademici. I numeri ci dicono che la leadership di Steve fa ormai parte della nostra cultura, e che tutte le critiche mosse al suo stile gestionale, compreso il fatto che a volte fosse molto duro con alcuni, non mitiga l'entusiasmo della maggioranza dei dipendenti. Di recente sono stato in un Apple Store, dove mi hanno riconosciuto come autore dell'*Uomo che ha inventato il futuro*. Due dipendenti mi hanno detto di ritenere che la biografia autorizzata scritta da Isaacson dipingesse Steve in una luce troppo negativa, mentre il mio libro descriveva più fedelmente la loro esperienza. Mi ha fatto piacere non solo ricevere questo complimento, ma scoprire che i dipendenti Apple, anche quelli che avevano forse

UN'AMMACCATURA NELL'UNIVERSO

vissuto sulla pelle il suo carattere poco conciliante, non riuscivano a non apprezzarlo. Steve Wozniak, che con Steve ha fondato Apple, si è spinto fino ad affermare che Steve “sarà probabilmente ricordato per i prossimi cento anni come il miglior capitano d’industria dei nostri tempi”.

Poco dopo il mio arrivo in Apple, come vicepresidente delle risorse umane (facevo anche parte del team originale di sviluppo del Mac), io e Steve iniziammo a chiederci come coinvolgere l’intero team nel lavoro, e lui decise di organizzare una riunione fuori sede. Stilai una lista di possibili destinazioni e lui scelse il villaggio turistico di Pajaro Dunes, sulla costa del Pacifico nella California settentrionale, non lontano da dov’ero cresciuto. Il villaggio è proprio sulla spiaggia, un luogo incantevole.

Un paio di settimane dopo, un venerdì, io e Steve andammo a Pajaro con la mia Porsche (un’auto che amo per il suo design straordinario da quando avevo tredici anni). Durante il tragitto mi disse: “Al team piace moltissimo il lavoro che fa, ma questo non basta”. Voleva entusiasmarli tanto da spingerli a lavorare più di quanto credessero possibile.

Feci qualche osservazione che non suscitò grandi reazioni, e poi dissi: “Ecco un’idea su cui forse vorrai riflettere. La *vision* serve a motivare. Quando tracci una strada e guardi in avanti, verso il futuro: è allora che la gente si entusiasma. Quando John Kennedy disse ‘Manderemo un uomo sulla Luna’, quello significa motivare.” Gli dissi che per spronare davvero all’azione la squadra di lavoro serviva una *vision* proiettata molto avanti nel futuro.

Durante l’incontro, quando si alzò per pronunciare il discorso introduttivo, tutti vedemmo uno Steve che non avevamo mai visto prima: una grande fonte d’ispirazione, un oratore estremamente coinvolgente. Disse che il Macintosh sarebbe stato l’inizio

di un viaggio incredibile, a partire dalla tecnologia che proprio loro stavano sviluppando. Non stavano solo costruendo un computer rivoluzionario: erano in procinto di posare la pietra angolare del mondo di domani. Alcune persone si siedono in chiesa e sentono la voce di Dio; quel giorno provai qualcosa di simile: Steve era come una divinità che parlava dalla vetta di una montagna. Guardandomi intorno, vidi che gli altri erano emozionati quanto me.

Steve aveva compreso il senso profondo del mio suggerimento e l'aveva fatto suo, con quell'intuito quasi soprannaturale di cui era dotato.

Era la prima volta che lo vedevo radunare la squadra e generare entusiasmo. Era così infervorato che aveva quasi gli occhi lucidi. Sentii un'ondata di emozione propagarsi nella stanza. In vita mia avevo visto forse una o due persone in grado di avere un impatto simile sugli altri.

Nei due giorni di quell'incontro, ciascun membro del team illustrò i dettagli del suo lavoro, come procedeva, quali erano le difficoltà. Steve aveva creato l'atmosfera ed entusiasmato tutti con il suo discorso: parlando non degli obiettivi del breve periodo ma della visione a lungo termine. Tutti se ne andarono di lì ricolmi di energia.

È così che si motivano le persone: mostrando loro una visione a lungo termine. Ma quella visione deve provenire da una passione sincera: fingere, limitarsi a mimare le parole, non convince nessuno. Occorre saper creare un contesto che spinga ciascuno a sentirsi circondato da persone di talento, e a pensare che il lavoro del gruppo ottiene un risultato complessivo più grande dei contributi di ciascun membro.

Vision e passione sono più importanti dei diplomi

Circa cinque mesi dopo il mio arrivo in Apple, chiesi a Steve di illustrarmi le sue opinioni sui principi della leadership. Una sera mi invitò a casa sua. In quei primi anni di vita adulta, Steve viveva in case quasi prive di mobili; credo fosse una conseguenza della sua conversione al buddismo dopo un viaggio in India, a poco più di vent'anni. In una stanza vuota della sua casa di Los Gatos, vicino a Cupertino, Steve mi spiegò che il settore dell'information technology doveva capire che l'innovazione poteva venire da qualsiasi luogo, e che i dirigenti, i leader e gli imprenditori dovevano cambiare il modo di promuoverla e praticarla. Queste riflessioni oggi sono accettate da tutti (anche se non praticate da tutti), ma all'epoca era un pensiero nuovo e radicale.

Quel giorno Steve mi disse anche altre cose, che erano l'opposto di ciò che avevo imparato nei corsi di management. "Il mio lavoro non consiste nel prendere risorse da varie parti dell'azienda e spianare la strada per realizzare i progetti più ambiziosi", mi disse. "Il mio compito è spronare il team e renderlo sempre migliore, progettando il futuro con aggressività."

In tutto questo, la mia responsabilità era trovare il modo migliore per comunicare al team Macintosh la nuova teoria di Steve sull'innovazione. Gli suggerii che le sue idee avrebbero trovato un'accoglienza migliore se le avesse comunicate ricorrendo a metafore e narrazioni efficaci.

Mentre tornavo a casa, quella sera, mi venne un'idea: *Ho studiato a fondo la leadership all'università, e nei dieci anni in IBM e poi in Intel, ma stasera ho sentito idee brillanti che non conosco. Come ha fatto questo ragazzo di ventisette anni a raggiungere una simile maturità di pensiero? E non finiva lì, pensai: Accidenti, quest'uomo è un visionario. Ma non solo, è anche un ottimo narratore. Non è fantastico?!*

A colpirmi maggiormente fu il modo in cui quella conversazione mi aveva fatto cambiare idea sulle mie abilità di leader. In IBM avevo fatto carriera, e molti mi ritenevano uno dei papabili per il ruolo di vicepresidente dell'azienda. Ma io non l'avevo mai creduto possibile. Ero un ragazzo di campagna della California; la maggior parte degli altri candidati erano nati sulla Costa orientale e avevano studiato nelle grandi università d'America come Harvard, Yale, la Cornell o il MIT. Ripensando a quella serata trascorsa con Steve, per la prima volta riuscii a convincermi che la leadership non ha a che fare con le lauree e altri pezzi di carta, ma con la persona: ciò in cui crediamo e l'impegno che profondiamo per realizzare i nostri obiettivi. Da quella conversazione ho tratto un'idea in cui non ho mai più smesso di credere: che la leadership non è qualcosa di intuitivo, non è qualcosa con cui si nasce. Se sei disposto a imparare, può essere la vita a trasformarti in leader.

Quando avevo quattordici anni costruii una barca a vela modello Pram a partire da un kit di montaggio. Quell'esperienza mi ha insegnato a fare nodi e a interpretare il vento, e ha fatto di me un ottimo marinaio. Anni dopo ho partecipato a una serie di regate alle Hawaii, con alcuni velisti molto esperti: al termine ero diventato secondo ufficiale, senza aver ricevuto un'istruzione formale in ambito velistico. Ero diventato marinaio per intuito. La leadership alla maniera di Steve funziona proprio così: l'ingrediente principale non è un master in gestione d'impresa, ma la passione e una visione.

La vision dev'essere basata sui clienti

Col senno di poi mi sembra straordinario che, già agli esordi, Steve Jobs capisse che ogni *vision* aziendale efficace deve basarsi sull'espe-

rienza dei clienti, e non solo sul prezzo più basso o sulla tecnologia più all'avanguardia, o su altri vantaggi competitivi isolati.

L'esempio perfetto: quando Steve vide per la prima volta un mouse, lo capì all'istante. Comprese immediatamente che l'intero computer si poteva comandare per mezzo del mouse, e che l'interfaccia utente era lo strumento privilegiato con cui il cliente avrebbe potuto imparare a usare il computer con rapidità e facilità.

Un altro esempio: l'Apple II era particolarmente amato dagli insegnanti di ogni ordine e grado, ma soprattutto da quelli delle scuole medie: fu il primo computer che si poteva portare in classe per farlo usare agli studenti. I primi *product show* di Apple, chissà perché chiamati "feste del raccolto", attiravano un nutrito pubblico di insegnanti. Steve non ha mai dimenticato l'entusiasmo di queste persone, e se ne è avuta poi la conferma con il successo di Apple nel mercato *educational*.

La vision e i rivenditori

Una vision davvero coinvolgente non serve solo a motivare i dipendenti: deve coinvolgere anche la forza vendita e gli altri partner commerciali. In certi casi, se non si riesce a coinvolgerli, vuol dire che è meglio fare a meno di loro.

Una delle mie esperienze maggiormente formative in questo campo riguardò un'azienda produttrice di hard disk che voleva diventare un rivenditore Apple. Li invitammo a venire da noi per darci una dimostrazione dei loro drive. Quando Steve entrò nella stanza, i visitatori avevano preparato la demo su computer IBM con MS-DOS. Steve fece due passi dentro la stanza, vide le macchine della concorrenza, si voltò e uscì senza dire una parola. Il suo silenzio era assordante. Non c'era bisogno di aggiungere altro.

Quand'ero in Apple da un po' di tempo, mi fu chiesto di occuparmi dell'organizzazione del reparto IT, oltre alle mansioni che già ricoprivo. Quando visitai per la prima volta il reparto, mi accorsi con sconcerto che tutta la contabilità e le vendite di Apple erano gestite da computer IBM. Il nostro principale concorrente e nemico! Ordinai di sostituire le macchine IBM con computer di marca DEC. Se quel vicepresidente non credeva abbastanza nella sua azienda per usare i prodotti Apple, significava che aveva perso la sfida della vision. Aveva dimostrato di non comprendere i valori di Apple.

Acquisire un'altra azienda può diluire la vision e la cultura d'impresa

Una trappola in cui molte aziende sono cadute consiste nell'acquisire un'altra azienda senza prima accertarsi che la sua cultura interna sia compatibile con la propria. Questo era un altro punto di forza di Steve Jobs: era sempre molto bravo a valutare se era il caso di assumere figure professionali con le particolari competenze tecniche che servivano; oppure dare in licenza la tecnologia; o ancora, se conveniva acquisire l'intera azienda.

Si era trovato dall'altra parte di quella barricata quando aveva lasciato Apple per fondare NeXT. Apple aveva bisogno di un nuovo sistema operativo, e NeXTStep – sviluppato dagli ingegneri del software di Steve – era uno dei candidati in lizza. Ma l'allora amministratore delegato di Apple Gil Amelio capì che, se avesse comprato non solo il software ma l'intera NeXT, Apple avrebbe potuto contare su molti professionisti di talento: le persone che avevano creato il sistema operativo NeXT e che avrebbero

UN'AMMACCATURA NELL'UNIVERSO

saputo riscriverlo in modo che girasse sul Mac. E Gil fece proprio così: offrì a Steve di comprare non solo il software ma tutta l'azienda, e con essa la tecnologia, l'intero staff accuratamente selezionato e lo stesso Steve.

Fu una decisione ben ragionata. Sia Steve sia Gil capivano che la cultura di NeXT era identica alla cultura originaria di Apple, perché Steve aveva fondato entrambe. Si rivelò una decisione brillante per Steve, che ben presto tornò al timone della sua vecchia azienda: e stavolta gestiva l'intera Apple Computer, non solo un gruppo di lavoro. Ma fu una decisione positiva anche per Apple, che non avrebbe raggiunto la vetta senza la guida e i valori del cofondatore Steve.

Non riesco a spiegarmi come mai, al momento di decidere un'acquisizione, le persone intelligenti che sono a capo delle grandi aziende sottovalutino così spesso l'importanza della compatibilità tra culture.

Comunicare la vision

Come disse Steve dopo il ritorno in Apple, al termine degli anni bui durante i quali l'azienda sembrava aver smarrito la rotta: "Questo non è un *one-man show*. A ridare energia a quest'azienda saranno due cose: la prima delle quali è che molte persone di talento si sono sentite definire 'perdenti' per un paio d'anni, e alcuni di loro stavano quasi per crederci. Ma non sono dei perdenti: avevano solo bisogno di bravi allenatori e di un buon piano. Ma ora ce l'hanno."¹ Ecco come Steve metteva in campo una vision coinvolgente e si accertava che tutti i dipendenti la capissero.

Naturalmente i dipendenti hanno bisogno di sollecitazioni e

promemoria, di fonti d'ispirazione costante. Un'email giornaliera al team? Riunioni fuori sede ogni trimestre?

Quali altri modi vi vengono in mente per mantenere la vision aziendale sempre al centro dei pensieri dei vostri dipendenti?

Il metodo di lavoro può far parte della vision

Uno degli eroi di Steve, il pioniere del mercato automobilistico americano Henry Ford, non solo ha trasformato la società portando l'auto alle masse, ma riuscendoci ha dimostrato che la produzione in serie su larga scala era possibile. Non è stato Ford a inventare la catena di montaggio (si racconta che avesse tratto l'idea da una visita a uno stabilimento di macellazione!) ma fu il primo a impiegare questa tecnica nelle grandi fabbriche, riuscendo a costruire più di un'automobile all'ora. (È un paragone non proprio corretto, perché le auto di oggi sono molto più complesse; ma un secolo dopo, il ritmo di produzione è soltanto il doppio.)

Così, quando Steve iniziò a sognare una nuova fabbrica automatizzata in cui costruire il Macintosh, nel suo sogno c'era molto di Henry Ford. A spingerlo era anche il desiderio di aumentare la competitività di Apple nella costruzione dei Mac: ma al di là di questo c'era un problema culturale, una questione di orgoglio nazionale: era molto preoccupato perché i Giapponesi stavano diventando i "re della produzione" a livello mondiale.

Continua in libreria...