

stevo in quella piscina era eccessiva, non proprio l'esempio perfetto dell'obiettivo a cui un leader dovrebbe puntare... ma di sicuro mostrava che Steve era riuscito a instillare uno spirito di squadra nel gruppo Macintosh.

Il team Mac comprendeva ormai una trentina di persone: ai cinque componenti originari che avevano avviato il progetto di un computer rivoluzionario, Steve aveva aggiunto alcuni nuovi assunti. Aveva organizzato quella vacanza per assicurarsi che tutti fossero sulla stessa lunghezza d'onda e si muovessero nella stessa direzione.

A quei ragazzi, quasi tutti sotto i trent'anni, si chiedeva di farsi venire idee fresche e nuove, in un ambiente che si sarebbe potuto definire quasi ostile: un'azienda che prosperava su una linea di prodotti che ormai Steve considerava datati e obsoleti. Tutto considerato, non c'era da stupirsi per quel bagno senza costume: Steve aveva cercato – in Apple e fuori – persone che avessero il coraggio di essere diverse, di rifiutare le convenzioni, di oltrepassare i limiti. Per me, quei ragazzi nudi significavano che c'era riuscito.




L'ABC del team building

Ken

Mentre i partecipanti prendevano posto in platea alla conferenza di apertura del ritiro aziendale a Carmel, ragazzi e ragazze distribuivano gadget. A ogni membro del team veniva consegnata una maglietta con quello che sarebbe diventato il celebre logo del team Mac:

Pirates! Not the Navy

Non ho mai chiesto a Steve da dove provenisse quella frase: se l'avesse inventata lui o se lo spunto fosse di uno dei creativi delle agenzie pubblicitarie McKenna e Chiat/Day. In ogni caso, Steve l'aveva adottato come grido di battaglia per incitare le truppe. Era convinto che lo slogan dei pirati li avrebbe aiutati a costruire una chimica di



**Why
join the
navy
if you can be a
pirate?**

Steve Jobs

Rétro
Mars

squadra, un team di persone molto unite e pronte a fare affidamento l'una sull'altra.

E ci riuscì. Per Steve, questi "ritiri" erano una straordinaria occasione per far interagire persone che lavoravano a vari aspetti del progetto e che normalmente non si frequentavano. Quelle vacanze stimolava-

no un senso di appartenenza, l'idea che "Ci siamo dentro tutti". Per tre giorni il team trascorreva insieme ogni minuto della giornata: i pasti, il tempo libero e le sedute di brainstorming.

Steve rivolgeva loro parole molto sentite: esaltava il loro talento e faceva appello alla loro consapevolezza di svolgere un ruolo cruciale nella creazione di prodotti rivoluzionari.

La maglietta dei "Pirati" era solo una delle centinaia che avrei visto nei miei anni in azienda. Apple si fece la fama di un'azienda che celebrava praticamente tutto: fasi di sviluppo del prodotto, obiettivi raggiunti, aumento del fatturato, nuovi prodotti immessi sul mercato, l'assunzione di nuovi dirigenti. E distribuire magliette o felpe per commemorare eventi e successi divenne un marchio di fabbrica di Apple. Penso di averne collezionate un centinaio, nel corso degli anni. Ed esiste un libro fotografico composto interamente di immagini delle magliette Apple.

L'utilità dei piccoli gruppi di lavoro orientati al prodotto

Steve capiva istintivamente che alcuni progetti hanno bisogno del calore e dell'intensità che si generano in un piccolo gruppo di persone di talento che può lavorare libero dalle consuete costrizioni. Nel giusto ambiente e con il tipo giusto di coraggio, i pirati possono ottenere ciò che alla "marina" sarebbe impossibile. Steve chiedeva a tutti i membri del team di sfruttare appieno i loro talenti creativi e artistici (in seguito avrebbe usato lo stesso approccio con tutti i team di progetto).

Fin dall'inizio decise che il gruppo Mac non avrebbe mai contato più di cento persone. "Se dobbiamo assumere qualcuno con competenze specifiche, qualcun altro dovrà andarsene", diceva. Conosceva i pericoli di un gruppo di lavoro così vasto: iniziano a presentarsi intoppi organizzativi che rallentano il lavoro di tutti. Ma lui preferiva dire che il problema era un altro: "È difficile ricordare più di cento nomi." Anche questo era un atteggiamento minimalista derivato dalla sua

fede nel l
può facil
una gera
e il fluss
dell'azier
strare co
"tipo star
lità di lav

Lo slo
quello sp
siero, che
va paura
piatta e p

Le su
ai vendite
gegno di
luna; e co
dipenden

Quest
senziale,
laborator
come un

Lo str
tato dell'i
ne prover
indipende
responsal
ti alla pro
lavora ins
con i coll
un piano
con il res

Steve
struttura

fedele nel buddismo. Naturalmente aveva ragione: una grande azienda può facilmente cadere vittima di un'inutile duplicazione del lavoro, di una gerarchia farraginosa, di barriere che frenano la comunicazione e il flusso libero delle idee. Steve vedeva già questi problemi nel resto dell'azienda, e voleva rimediare. Anzi, già allora disse di voler dimostrare con il successo del Macintosh la validità di questi piccoli team "tipo startup", per poi diffondere in tutta la Apple quella stessa modalità di lavoro, basata su gruppi poco numerosi e orientati al prodotto.

Lo slogan sui pirati non parlava solo del prodotto, ma incarnava quello spirito rivoluzionario, da fuorilegge, improntato al libero pensiero, che Steve voleva diffondere. Temeva per il futuro di Apple: aveva paura che, sviluppandosi sempre più, potesse diventare un'azienda piatta e priva di creatività come tante altre.

Le sue aspettative erano alte nei riguardi di tutti: dagli ingegneri ai venditori, dall'amministrazione alla produzione. C'era voluto l'ingegno di centinaia di menti visionarie per mandare tre uomini sulla luna; e così Steve faceva affidamento sul contributo prezioso di ogni dipendente Macintosh per raggiungere il suo obiettivo ultimo.

Questa era la cultura di un team orientato al prodotto. Ed era essenziale, diceva Steve, se Apple voleva continuare a proporsi come un laboratorio vivace di idee e prodotti innovativi e allo stesso tempo come un ambiente di lavoro stimolante.

Lo straordinario spirito di corpo del gruppo Mac era anche il risultato dell'impegno profuso da Steve per isolarlo da interferenze esterne provenienti dal resto dell'azienda. Il team Mac era un organismo indipendente, con i suoi progettisti, programmatori, sviluppatori, responsabili di produzione, redattori della documentazione e addetti alla promozione. In un team ristretto di persone, soprattutto se si lavora insieme per sedici ore al giorno, si stabilisce un legame stretto con i colleghi e si costruisce responsabilità. I rapporti si orientano su un piano più personale e ciascuno si sente in dovere di tenersi al passo con il resto del team.

Steve sognava il giorno in cui Apple avrebbe potuto snellire la struttura di management, con una gerarchia meno verticale, con

meno livelli di approvazione e meno firme per ogni singola decisione.

“open door”
 Mi diceva: “Apple dovrebbe essere il genere di posto in cui chiunque può andare dall’amministratore delegato a esporgli le sue idee.”
 Era più o meno questo il suo stile di management. Ma sapeva di non avere tutte le risposte: abbiamo passato insieme un’infinità di ore a riflettere su come promuovere in ogni dipendente l’impressione che quella fosse la sua azienda, il suo prodotto.

Arte del team building: avanzare con i ritiri

Al termine del ritiro di Carmel, a tutti i partecipanti furono regalati due bicchieri con il logo Apple. Quelli appena assunti nell’azienda o appena entrati nel gruppo Macintosh – come me – tornarono a casa dal primo ritiro ricolmi di entusiasmo, sentendosi membri a pieno titolo del team. Tutti sembravano molto ottimisti. Avevo partecipato a molte riunioni aziendali, ma non avevo mai assistito a niente di simile. Non solo il lavoro sul Macintosh aveva fatto evidenti progressi, ma era stato raggiunto l’obiettivo di creare spirito di gruppo, un “Ci siamo dentro insieme” che generava rispetto e sostegno reciproco.

Durante quel ritiro scoprii che Steve sapeva trasformare il cliché del “team building” in una vera e propria forma d’arte. Aveva reinventato un rituale tipico della vita d’azienda, proprio come faceva per i prodotti che creava e per la motivazione dei suoi team. Viveva le riunioni d’affari come esperienze totalizzanti, come una fase essenziale della creazione del prodotto.

Steve adorava i ritiri del team. Li inseriva nel flusso di lavoro, ne organizzava uno ogni tre mesi circa, per un gruppo Mac che era in continua crescita. C’era molto tempo per divertirsi e per rilassarsi, ma i momenti di lavoro seguivano un’agenda molto rigida, ed era richiesta la partecipazione di tutti. Debi Coleman, che aveva conseguito un master in gestione d’impresa a Stanford e si occupava di gestire il budget per il Mac, durante i ritiri era anche responsabile dell’agenda e doveva assicurarsi che il lavoro procedesse in maniera ordinata.

Uno dopo l'altro, ogni team leader – per l'hardware, il software, il marketing, le vendite, l'amministrazione, l'ufficio stampa – presentava un breve rapporto e una timeline, spiegando a che punto era il lavoro, giustificando eventuali intoppi o ritardi e avanzando proposte su come rimettersi in carreggiata. Tutti erano invitati a dare suggerimenti. L'idea era di ammettere apertamente i problemi e spingere il gruppo a risolverli insieme. Al centro dei pensieri di tutti doveva esserci il Mac, non il titolo o la posizione di ciascuno.

Il leader come Capitano dei Pirati

Steve era il direttore di quel circo, con tanto di frustino. A ogni gruppo chiedeva sempre risultati in linea con il livello qualitativo desiderato. Sapeva tirar fuori il genio creativo delle persone per farle lavorare in armonia. Si circondava di uomini e donne che condividevano il suo stile e la sua filosofia, e che erano disposti (quasi sempre, per lo meno) a lasciargli reggere il timone.

Ma, al contempo, incoraggiava lo spirito critico. C'erano molti dibattiti accesi, ma anche molte risate. Le uniche volte in cui ho visto Steve davvero frustrato era quando gli sembrava che qualcuno non dicesse chiaramente come la pensava. Le discussioni possono essere molto animate, ma – malgrado quel che potreste aver letto altrove – l'atmosfera delle riunioni era sempre civile... benché Steve non avesse remore a puntare il dito contro gli errori. Conosceva così bene ogni dettaglio del Macintosh che non gli sfuggiva quasi nulla. E non ha mai avuto molta pazienza per la stupidità e la disinformazione.

Nelle aziende tradizionali, come sapevo bene per averci lavorato a lungo, le riunioni tendono a essere influenzate dalla struttura gerarchica dell'organizzazione. Se il capo dice che la mucca è viola, difficilmente qualcuno dirà: "Ho visto l'animale coi miei occhi, non è proprio una mucca, ed è arancione." Steve non la pensava così: se hai un'idea, diceva, devi alzare la voce. Non gli importava da quale livello della gerarchia venissero l'idea, la critica o il suggerimento, purché

fossero sensati e basati sui fatti. Un progettista ricorda: "Spesso, Steve dava l'avvio a una riunione o a una discussione in maniera provocatoria o polemica, ma si rilassava appena capiva di non avere di fronte uno zuccone. L'ho visto comportarsi così durante le riunioni generali: all'inizio esponeva una serie di insoddisfazioni, con il tono di un sergente dell'esercito, ma poi adottava un atteggiamento più propositivo."¹

Anni dopo, l'ex dirigente Apple Jean-Louis Gassé elogiò lo stile di management di Steve con una definizione memorabile: "Per creare grandi prodotti non serve una democrazia, ma un tiranno competente."² Le persone che lavoravano per Steve lo perdonavano, o almeno tolleravano il suo stile, anche perché era soprattutto un tiranno *del prodotto*, che si impegnava a fondo per realizzare i prodotti che ideava.

Anche i pirati hanno bisogno di un capitano. Ed era confortante che il Grande Capo, il presidente dell'azienda, non fosse "Mr. Jobs" ma semplicemente "Steve". Era lui a dare gli ordini, ma voleva che tutti lo considerassero "uno di noi". Fin troppo spesso veniva a farti domande scomode e dettagliatissime. Sì, a volte i progettisti si sentivano un po' come all'asilo infantile.

L'importante, però, era che Steve non se ne stava in ufficio a dare ordini, ma era lì, proprio lì: scendeva in miniera, per così dire, a lavorare gomito a gomito con tutti gli altri. Ogni visita, ogni domanda mostravano appieno l'intensità del suo coinvolgimento. Gli importava davvero di ogni aspetto del lavoro che avrebbe fatto del Mac un grande prodotto, anche nei minimi dettagli. Le sue azioni ne erano la riprova, ogni giorno. Anche quando si dichiarava insoddisfatto, era chiaro che in fondo c'era la convinzione che *ogni cosa è importante*: che il successo risiede nei dettagli.

Naturalmente, una delle unità di misura con cui valutava l'impegno, soprattutto quello degli sviluppatori software del team Mac, era il numero di ore al giorno che eri disposto a lavorare. Sedici ore? Benissimo. Tutto il weekend? Perché no? (Di un dirigente Disney – bru-

1. Fonte confidenziale.

2. Peter Elkind, "The Trouble with Steve Jobs", *Fortune*, 5 marzo 2008.

sco ed esigente ma molto creativo – con cui Steve avrebbe lavorato in seguito, si narrava che fosse solito dire ai suoi sottoposti: “Se non vieni a lavorare il sabato, non scomodarti a venire la domenica.” In altri termini, non scomodarti a tornare mai più.)

Una persona convinta che il suo lavoro stesse rivoluzionando il settore informatico – se non proprio la storia dell’umanità – non considerava un problema lavorare in orari assurdi e rinunciare al tempo libero, ma anzi si considerava un prescelto, un privilegiato.

Un giorno, dopo una visita di controllo al team, Steve mi guardò e disse: “So che si lamentano di me, ma in futuro ripenseranno a questo periodo come ai giorni migliori della loro vita. Solo che ancora non lo sanno. Io però lo so. In realtà è una festa.”

“Steve, non ti illudere”, gli risposi: “Lo sanno eccome, e gli piace da morire!”

Ammettere i propri errori e andare avanti

Ma neppure Steve era infallibile nel valutare le persone. Una volta prese una decisione potenzialmente disastrosa per il Macintosh, perché spinto dall’ammirazione e dal rispetto per un collega.

Il Macintosh aveva bisogno di un disco fisso. Steve si teneva molto aggiornato sul mercato della componentistica per computer; ma tra gli hard drive allora in commercio nessuno lo convinceva fino in fondo, nessuno gli sembrava degno del Macintosh.

Poi, un giorno, mi presentò un visitatore, un tedesco che evidentemente gli stava molto simpatico, un tizio molto sveglio che lavorava o aveva lavorato alla Hewlett-Packard ed era un esperto di dischi fissi. (Porgo le mie scuse a quell’uomo: non ricordo più il suo nome.)

A Steve erano sempre piaciute le persone orientate al prodotto. Per lui la cosa più importante è che le persone con cui lavora più a stretto contatto condividano la sua visione. Potete anche contraddirlo apertamente, purché lui sia certo che condividiate i suoi obiettivi.

A causa della fiducia che riponeva nell’“uomo degli hard drive”, Steve cadde vittima di quello che qualcuno in seguito definì: “Un caso