

CULTURA ORGANIZZATIVA

Organizzati per innovare

In Apple gli esperti guidano altri esperti

JOEL M. PODOLNY, MORTEN T. HANSEN

NOVEMBRE 2020



Apple è universalmente nota per le innovazioni che ha realizzato nell'hardware, nel software e nei servizi. Grazie a esse, è passata da circa 8.000 dipendenti e un fatturato di sette miliardi di dollari nel 1997, l'anno in cui tornò a guidarla Steve Jobs, a 137.000 dipendenti e 260 miliardi di dollari di fatturato nel 2019. Molto meno noti sono la sua struttura organizzativa e il suo modello di leadership, che hanno avuto un ruolo cruciale nel successo planetario conseguito dall'azienda nel campo dell'innovazione.

Quando Jobs riprese il timone, Apple aveva una struttura convenzionale per un'azienda delle sue dimensioni e della sua portata. Era suddivisa in business unit, ognuna delle quali aveva un conto economico da gestire. Direttori generali erano a capo, tra l'altro, del gruppo Macintosh, della divisione supporti informatici, e della

divisione server. Come avviene spesso per le business unit decentralizzate, i manager tendevano a farsi la guerra, in particolare sui prezzi di trasferimento. Convinto che il management convenzionale avesse soffocato l'innovazione, Jobs, nel suo primo anno da CEO di ritorno, licenziò i direttori generali di tutte le business unit (in un giorno solo), adottò un conto economico unico per tutta l'azienda e combinò le funzioni di supporto delle business unit in una sola struttura funzionale. (Si veda il box "L'organizzazione funzionale di Apple").

La creazione di una struttura funzionale era abbastanza normale per un'azienda delle dimensioni che aveva allora Apple. La cosa sorprendente – anzi, straordinaria – è che Apple la conserva ancora oggi, pur essendo cresciuta di quasi 40 volte in termini di fatturato, e diventata molto più complessa rispetto al 1998. I senior vice president gestiscono le funzioni, ma non i prodotti. Come aveva fatto Jobs prima di lui, il CEO Tim Cook occupa l'unica posizione in organigramma su cui convergono progettazione, engineering, operations, marketing e retail dei prodotti Apple. In effetti, fatta eccezione per il CEO, l'azienda opera senza general manager tradizionali, ossia persone che controllano un intero processo, dallo sviluppo prodotti alle vendite, e vengono giudicate in base a un conto economico.

Storia economica e teoria organizzativa ci dicono che quando diventano grandi e complesse, le aziende imprenditoriali devono passare da una struttura funzionale a una struttura multidivisionale per allineare responsabilizzazione e controllo e prevenire l'ingorgo che si crea quando un'infinità di decisioni risalgono l'organigramma per confluire al vertice. Lasciare ai capi delle business unit il pieno controllo sulle funzioni principali consente loro di fare ciò che è meglio per soddisfare i bisogni dei rispettivi clienti e massimizzare i risultati, e permette agli executive che li supervisionano di valutarne la performance. Come ha documentato lo storico della Harvard Business School Alfred Chandler, grandi aziende americane come DuPont e General Motors passarono da una struttura funzionale a una struttura multidivisionale nei primi anni Venti. Entro la seconda metà del secolo la stragrande maggioranza delle corporation le aveva già seguite. Il caso Apple dimostra che questo approccio convenzionale non è necessario e che la struttura funzionale potrebbe giovare ad aziende che sono alle prese con un fortissimo cambiamento tecnologico e una disgregazione del settore.

L'impegno di Apple alla conservazione di una struttura funzionale non implica affatto che la sua struttura sia rimasta statica. Con la sempre maggiore importanza dell'intelligenza artificiale e di altre nuove aree tecnologiche, quella struttura si è modificata. Qui esaminiamo i benefici di innovazione e le sfide di leadership che contraddistinguono il modello distintivo e in continua evoluzione di Apple, a vantaggio di individui e aziende che vogliono capire meglio come avere successo in ambienti caratterizzati da un rapido cambiamento.

Perché un'organizzazione funzionale?

La finalità principale di Apple è creare prodotti in grado di arricchire la vita quotidiana delle persone. Vuol dire non solo sviluppare categorie completamente nuove di prodotti come l'iPhone e l'Apple Watch, ma anche innovare in continuazione all'interno di quelle categorie. Probabilmente nessuna caratteristica di prodotto riflette l'impegno di Apple all'innovazione continua quanto la fotocamera dell'iPhone. Nel 2007, quando è nato l'iPhone, Steve Jobs vi dedicò appena sei secondi della presentazione annuale dei nuovi prodotti. Da allora, questa tecnologia ha contribuito all'industria fotografica con un flusso costante di innovazioni: imaging ad alta gamma dinamica (2019), foto panoramiche (2012), flash True Tone (2013), stabilizzazione ottica dell'immagine (2015), fotocamera doppia (2016), modalità ritratto (2016), illuminazione da ritratto (2017) e modalità notte (2019) sono solo alcuni dei miglioramenti introdotti.

Per creare queste innovazioni, Apple si affida a una struttura che si incentra sull'expertise funzionale. La sua convinzione di base è che chi ha la maggiore expertise e la maggiore esperienza in un determinato ambito dovrebbe avere i diritti decisionali in quell'ambito. Questa idea si fonda su due concetti: primo, Apple compete in mercati in cui i tassi di cambiamento tecnologico e di disgregazione sono elevati, perciò deve contare sul giudizio e sull'intuito di persone che conoscono a fondo le tecnologie responsabili della disgregazione. Molto prima di poter avere il feedback del mercato e previsioni commerciali attendibili, l'azienda deve "scommettere" sulle tecnologie e sui modelli che potrebbero avere successo negli smartphone, nei computer e così via. Affidarsi a esperti tecnici anziché a direttori generali accresce le probabilità di vincere quelle scommesse.

Secondo, l'impegno di Apple a offrire i migliori prodotti possibili verrebbe screditato se profitto di breve termine e target di costo fossero i criteri di riferimento usati per giudicare investimenti e leader. Significativamente, i bonus dei senior executive a cui fa capo la R&S si basano sulla performance economico-finanziaria complessiva dell'azienda anziché sui costi o sui ricavi di determinati prodotti. Dunque le decisioni in tema di prodotto sono in qualche modo al riparo dalle pressioni finanziarie di breve termine. Il team della finanza non è coinvolto nelle riunioni dell'engineering sulla road map dei prodotti, mentre l'engineering non è coinvolto nelle decisioni di pricing.

Non stiamo dicendo che Apple non tiene nella dovuta considerazione gli obiettivi di costo e di ricavo quando decide su quali tecnologie e su quali caratteristiche investire. Lo fa, ma con modalità che differiscono da quelle che impiegano le aziende dalla struttura organizzativa convenzionale. Invece di usare target complessivi di costo e di ricavo come parametri fissi entro cui fare scelte di progettazione estetiche o tecniche, i leader della R&S dovrebbero mettere a confronto i benefici che derivano agli utilizzatori da quei benefici e le considerazioni di costo.

In un'organizzazione funzionale, le reputazioni individuali e di team fungono da meccanismo di controllo quando si fanno delle scommesse. Un caso emblematico è la decisione, adottata nel 2016, di introdurre la fotocamera doppia con la modalità

ritratto nell'iPhone 7 Plus. La grande scommessa era che l'impatto della nuova fotocamera sugli utilizzatori sarebbe stato abbastanza forte da giustificarne il costo rilevante.

Un alto dirigente ci ha detto che Paul Hubel, un senior leader che ha avuto un ruolo di primo piano nel progetto "modalità ritratto", ha rischiato il tutto per tutto insieme al suo team: se gli utilizzatori non fossero stati disposti a pagare un sovrapprezzo per un telefono dotato di una fotocamera più cara e migliore, il team avrebbe avuto quasi certamente meno credibilità quando avrebbe proposto un nuovo upgrading o una nuova caratteristica costosa. La fotocamera doppia si è poi rivelata una caratteristica definitoria dell'iPhone 7 Plus, e il suo successo ha rafforzato ulteriormente la reputazione di Hubel e della sua squadra.

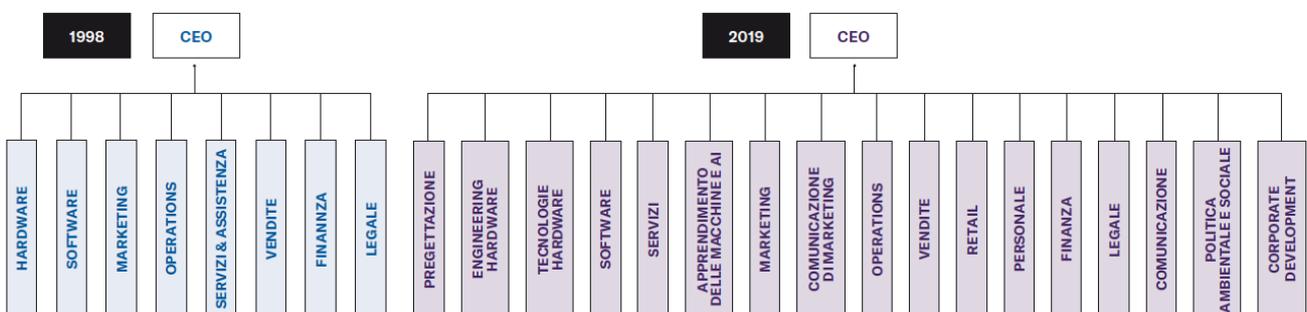
È più facile trovare il giusto equilibrio tra attenzione ai costi e valore aggiunto all'esperienza dell'utilizzatore quando i leader che prendono decisioni sono profondi conoscitori della propria area specialistica, anziché direttori generali che vengono valutati pressoché esclusivamente in base a target numerici. Mentre il principio fondamentale di una struttura convenzionale imperniata sulle business unit è allineare responsabilizzazione e controllo, il principio fondamentale di un'organizzazione funzionale è allineare expertise e diritti decisionali.

Dunque il collegamento tra il modo in cui è organizzata Apple e il tipo di innovazioni che produce è chiaro. Come ha detto Chandler, «la struttura segue la strategia» – anche se Apple non usa la struttura che nella sua azzeccata previsione avrebbero adottato le grandi multinazionali.

Analizziamo ora il modello di leadership sottostante la struttura di Apple.

L'organizzazione funzionale di Apple

Nel 1997, quando Steve Jobs tornò alla guida di Apple, l'azienda aveva una struttura convenzionale per le sue dimensioni e per la sua portata. Era suddivisa in business unit, ognuna delle quali aveva un suo conto economico. Dopo aver ripreso il timone, Jobs adottò un conto economico unico per tutta l'azienda e combinò le funzioni di supporto delle business unit in una sola struttura funzionale che allinea l'expertise ai diritti decisionali – una struttura che Apple conserva ancora oggi.



Tre caratteristiche di leadership

Da quando Steve Jobs ha implementato l'organizzazione funzionale, i manager di Apple che operano a tutti i livelli, dai senior vice president in giù, devono possedere tre caratteristiche di leadership essenziali: un'expertise profonda che consente loro di fornire un contributo significativo a tutto il lavoro che si svolge all'interno delle

rispettive funzioni, l'immersione nei dettagli operativi di quelle funzioni e la disponibilità a discutere collaborativamente con altre funzioni nel processo decisionale collettivo. Quando i manager hanno queste caratteristiche, le decisioni vengono prese in modo coordinato dalle persone più idonee a prenderle.

Expertise profonda. Apple non è un'azienda in cui direttori generali supervisionano manager; è un'azienda in cui esperti guidano altri esperti. L'assunto è che sia più facile addestrare un esperto a diventare un bravo gestore di risorse che addestrare un manager a diventare un esperto. In Apple, esperti di hardware gestiscono l'hardware, esperti di software gestiscono il software e così via. (Le eccezioni a questa regola sono rare). Questo approccio si trasmette a cascata a tutti i livelli dell'organizzazione tramite aree di sempre maggiore specializzazione. I leader di Apple sono convinti che i migliori talenti vogliono lavorare con altri grandi talenti. È come andare a giocare in una grande squadra, dove si può imparare dai migliori affiancandoli in campo e in allenamento.

Steve Jobs era convinto fin dall'inizio che i manager di Apple dovessero essere degli esperti nella propria area di specializzazione. In un'intervista del 1984 disse: «In Apple abbiamo attraversato quella fase in cui pensavamo, *Visto che diventeremo una grande azienda, assumiamo un management professionale*. Così abbiamo ingaggiato un gruppo di manager professionali. Non ha funzionato proprio ... Sapevano gestire, ma non sapevano *fare* nulla. Se sei tanto bravo, perché vuoi lavorare per qualcuno da cui non puoi imparare nulla? E vuole sapere una cosa? Sa chi sono i migliori manager? Sono i grandi contributori individuali che non vorrebbero mai e poi mai fare i manager ma decidono di diventarlo ... perché nessun altro potrà ... fare un lavoro altrettanto buono».

Un esempio attuale è quello di Roger Rosner, che dirige l'unità software application di Apple, a cui fanno capo applicazioni per la produttività del lavoro, come Pages (word processing), Numbers (fogli elettronici) e Keynote (presentazioni), oltre a Garage Band (composizione musicale), iMovie (editing di video) e News (fornitura di contenuti informativi). Rosner, che ha studiato ingegneria elettronica alla Carnegie Mellon, è entrato in Apple nel 2001 come senior engineering manager ed è poi diventato responsabile delle applicazioni iWork, vice president of productivity apps, e a partire dal 2013, VP of applicatons. Con la profonda expertise che ha acquisito in precedenza come responsabile dell'engineering di varie piccole aziende di software, Rosner è il tipico esperto che guida altri esperti.

In un'organizzazione funzionale, mettere degli esperti sotto la guida di altri esperti significa che gli specialisti creano un gruppo coeso in una determinata area, dove possono apprendere l'uno dall'altro. Per esempio, gli oltre 600 esperti di Apple in hardware delle fotocamere lavorano in un gruppo coordinato da Graham Townsend, anche lui un profondo conoscitore della stessa tecnologia. Poiché gli iPhone, gli iPad, i PC portatili e i fissi includono tutti delle fotocamere, se Apple fosse organizzata per

business unit, questi esperti verrebbero suddivisi sulle varie linee di prodotto. Ciò ne diluirebbe l'expertise collettiva, riducendo la loro capacità di risolvere problemi e di generare e affinare innovazioni.

Immersione nei dettagli. Un principio che pervade Apple è: "I leader dovrebbero conoscere i dettagli della propria organizzazione a tre livelli più in basso", perché questa conoscenza dei particolari è essenziale per un processo decisionale interfunzionale veloce ed efficace ai massimi livelli. Se i manager partecipano a un meeting decisionale senza conoscere i dettagli che hanno a disposizione, la decisione si deve prendere tralasciando quei dettagli, o si deve rimandare. I manager raccontano storie eloquenti di presentazioni ai senior manager che poi fanno domande circostanziate sulle celle di un foglio elettronico, sulle linee di codifica o sui risultati di un test di prodotto.

Naturalmente i leader di molte aziende, e i loro team, vogliono conoscere tutti i dettagli operativi. Ma poche organizzazioni possono competere con Apple da questo punto di vista. Considerate l'estrema attenzione che dedicano i suoi leader agli spigoli arrotondati dei prodotti. Il metodo standard per l'arrotondamento degli spigoli è usare un arco di cerchio per connettere i lati perpendicolari di un oggetto rettangolare, producendo un passaggio piuttosto brusco dalla forma rettilinea alla forma curvilinea. Per contro, i leader di Apple pretendono delle curve continue, che danno vita al cosiddetto "squirle": la pendenza inizia prima, ma è meno forte. (Si veda il box "Un esempio dell'attenzione di Apple ai dettagli"). Un vantaggio dei prodotti hardware dalla curvatura morbida è che producono riflessi più controllati (vale a dire che praticamente non ci sono sbalzi di illuminazione lungo l'angolo). La differenza è sottile, e ottenerla non vuol dire solo applicare una formula matematica più complicata: i leader delle operations di Apple devono fissare tolleranze estremamente precise per produrre milioni di iPhone e di altri prodotti caratterizzati dagli "squirle". Questa profonda immersione nei dettagli non è solo una preoccupazione che viene trasferita ai collaboratori di livello inferiore; è fondamentale anche a livello di leadership.

Avere dei leader che sono degli esperti nelle rispettive aree e possono scendere in profondità nei dettagli ha applicazioni importanti per la gestione di Apple. I leader possono sollevare, analizzare e "fiutare" un problema. Sanno quali sono i dettagli che contano e dove devono focalizzare la propria attenzione. Per molti dipendenti di Apple è liberatorio, se non addirittura elettrizzante, lavorare per degli esperti, che forniscono indicazioni più valide e un mentoring più efficace di quanto non potrebbe fare un general manager. Insieme, possono cercare tutti di fare il miglior lavoro della propria vita nelle aree prescelte.

Disponibilità a discutere collaborativamente. Apple ha centinaia di team specialistici, e potrebbero servirne decine anche per un solo componente critico di un nuovo prodotto. Per esempio, la fotocamera doppia con modalità ritratto ha richiesto la collaborazione di almeno 40 team specialistici: silicon design, camera software, reliability engineering, motion sensor hardware, video engineering, core

motion e camera sensor design, solo per citarne alcuni. Come diavolo fa Apple a sviluppare e a realizzare prodotti che richiedono questo livello di coordinamento? La risposta sta nel dibattito collaborativo. Poiché nessuna funzione è singolarmente responsabile di un prodotto o di un servizio, la collaborazione interfunzionale è cruciale.

Quando il dibattito si arena, come avviene inevitabilmente in alcuni casi, intervengono manager di livello più elevato nel ruolo di *tiebreaker*, inclusi lo stesso CEO e i senior VP. Risolvere l'impasse velocemente e con un'attenzione sufficiente ai dettagli è complicato anche per il migliore dei leader, il che rende ancora più importante per l'azienda coprire molte posizioni senior dall'interno promuovendo dei VP, che conoscono bene il modus operandi di Apple.

Ma date le dimensioni e la portata di Apple, il gruppo dirigente può risolvere solo un numero limitato di blocchi decisionali. Le tante dipendenze orizzontali fanno sì che relazioni disfunzionali tra colleghi a livello di VP e director possano mettere a repentaglio non solo determinati progetti, ma anche l'intera azienda. Di conseguenza, per acquisire e mantenere una posizione di leadership all'interno di una funzione, le persone devono saper collaborare efficacemente.

Ciò non significa che non possano esprimere il loro punto di vista. I leader dovrebbero avere opinioni precise e ben giustificate, e sostenerle energicamente, ma anche essere disposti a cambiare idea quando è evidente che le opinioni degli altri sono migliori. Ovviamente non è sempre facile. La capacità di un leader di essere al tempo stesso partigiano e aperto alle idee altrui viene facilitata da due cose: un profondo attaccamento ai valori e alla finalità comune dell'azienda, e l'impegno a separare concettualmente la *correttezza* dalla *difficoltà* di una determinata linea d'azione, in modo che la complessità dell'esecuzione non impedisca di adottare la decisione.

Lo sviluppo della modalità ritratto per l'iPhone dimostra un'esasperata attenzione ai dettagli a livello della leadership, un intenso dibattito collaborativo tra i team e la capacità di una finalità condivisa di influenzare e poi di risolvere i dibattiti. Nel 2009 Hubel ha avuto l'idea di sviluppare una caratteristica dell'iPhone che avrebbe consentito agli utilizzatori di scattare foto-ritratti con un effetto *bokeh* – un termine di origine giapponese che sta a indicare la sfocatura "artistica" dello sfondo – considerato concordemente della massima qualità dagli esperti di fotografia. All'epoca solo le costosissime Reflex a obiettivo singolo erano in grado di ottenere l'effetto bokeh, ma Hubel pensava che con un doppio obiettivo e tecniche avanzate di fotografia computazionale, Apple avrebbe potuto aggiungere quella capacità all'iPhone. La sua idea si allineava bene alla finalità dichiarata del team di progettazione e sviluppo delle fotocamere: "Permettere a più persone di immortalare più frequentemente immagini migliori".

Mentre il team lavorava per tradurre in realtà questa idea, sono emersi vari problemi. I primi tentativi hanno prodotto alcuni splendidi ritratti, ma anche una serie di "insuccessi" in cui l'algoritmo non era in grado di distinguere l'oggetto centrale da

ritrarre nitidamente (per esempio un viso) dallo sfondo da sfuocare. Per continuare nell'esempio, se il viso di una persona andava fotografato da dietro una rete metallica, non si riusciva a costruire un algoritmo in grado di catturare il tratto di rete laterale al viso con la stessa nitidezza del tratto frontale. Il tratto laterale veniva sfuocato come lo sfondo.

Ci si potrebbe chiedere: "Ma che importanza ha il caso della rete metallica? È estremamente raro". Ma per il team ignorare situazioni rare o estreme – quelli che gli ingegneri chiamano *corner cases* – vorrebbe dire violare il rigido standard di progettazione "zero artifacts", in base al quale non sono ammesse "alterazioni indesiderate o involontarie dei dati introdotti in un processo digitale da una determinata tecnica e/o tecnologia". I corner cases scatenavano «molte accese discussioni» tra il team di sviluppo delle fotocamere e gli altri team coinvolti nel progetto, ricorda Myra Haggerty, la VP of sensor software and UX prototyping, che supervisionava i team di produzione del firmware e degli algoritmi. Sebastien Marineau-Mes, il VP a cui riportava in ultima istanza il team di sviluppo delle fotocamere, ha deciso di rinviare il lancio della nuova caratteristica all'anno successivo per lasciare al team il tempo di affrontare meglio i casi di insuccesso – «un boccone amaro da ingoiare», ammette Hubel.

Per cercare un accordo sugli standard di qualità, i team di sviluppo hanno invitato ai loro meeting senior leader del design e del marketing, immaginando che avrebbero apportato una nuova prospettiva. I leader del design hanno apportato in effetti una nuova sensibilità artistica al dibattito ponendo una domanda critica: "Cosa determina un bellissimo ritratto?". Per contribuire alla ridefinizione dello standard zero artifact, hanno raccolto foto scattate da grandi ritrattisti. Hanno notato, tra l'altro, che quelle foto erano sfocate spesso ai lati del viso mentre gli occhi erano estremamente nitidi. Perciò hanno incaricato i team di sviluppo degli algoritmi di ottenere lo stesso effetto. Quando ci sono riusciti, i team sapevano di aver raggiunto uno standard accettabile.

Un altro problema che è venuto fuori era la capacità di mostrare in anteprima un ritratto con lo sfondo sfuocato. Il team di sviluppo delle fotocamere aveva progettato la caratteristica in modo che gli utilizzatori potessero vederne l'effetto sulle loro foto solo *dopo* averle scattate, ma il team di progettazione dell'interfaccia umana (HI) ha insistito nella sua richiesta, affermando che gli utilizzatori dovevano avere una "anteprima live" e ricevere istruzioni su come fare degli aggiustamenti *prima* di scattare la fotografia. Johnnie Manzari, un membro del team HI, ha tenuto una dimostrazione al team di sviluppo delle fotocamere. «Quando abbiamo assistito alla demo, abbiamo capito qual era la cosa da fare», ci ha detto Townsend. I membri del suo team camera hardware non erano sicuri di riuscirci, ma la difficoltà non era una scusa accettabile per la mancata fornitura di quella che sarebbe stata chiaramente un'esperienza superiore per l'utilizzatore. Dopo mesi di lavoro sul problema, uno dei principali stakeholder, il video engineering team (responsabile del software di livello inferiore che controlla il funzionamento dei sensori e della fotocamera) ha trovato

una soluzione, e la collaborazione ha pagato. La modalità ritratto era centrale per il marketing dell'iPhone 7 Plus. Offriva agli utilizzatori una ragione decisiva per acquistare e apprezzare il nuovo telefono.

Come dimostra questo esempio, il dibattito collaborativo di Apple coinvolge rappresentanti di varie funzioni che dissentono, contestano, promuovono o respingono idee, e attingono l'uno alle idee dell'altro per arrivare alle soluzioni migliori. Un dibattito di questo tipo richiede una grande apertura mentale da parte dei senior leader. E li obbliga a ispirare, a pungolare o a influenzare colleghi di altre aree affinché diano il proprio contributo al raggiungimento dei loro obiettivi.

Sì, Townsend è il principale artefice della nuova fotocamera, ma per realizzare la modalità ritratto ha avuto bisogno del tempo e della collaborazione di decine di altri team – ognuno dei quali aveva già un lungo elenco di altri impegni. È quella che in Apple si definisce *responsabilizzazione senza controllo*: devi assicurare il successo del progetto anche se non controlli tutti gli altri team. Può essere un processo complicato, ma produce grandi risultati. Il "caos produttivo" si crea quando vari team lavorano con una finalità comune, come nel caso del progetto modalità ritratto. Il "caos improduttivo" si crea quando i team antepongono i propri interessi agli obiettivi comuni. Coloro che si associano al caos improduttivo e non vogliono o non possono cambiare comportamento vengono rimossi dalle posizioni di leadership, o addirittura estromessi da Apple.

Leadership su vasta scala

Il modello organizzativo di Apple ha prodotto negli ultimi due decenni una straordinaria innovazione e un grandissimo successo. Ma non sono mancati i problemi, specie con l'esplosione dei ricavi e dell'organico che ha avuto inizio nel 2008.

Quando l'azienda è cresciuta, entrando in nuovi mercati e adottando nuove tecnologie, la sua struttura funzionale e il suo modello di leadership si sono dovuti evolvere. Decidere come organizzare le aree di expertise è stato un compito importante del CEO. Ecco alcuni degli aggiustamenti che Tim Cook ha introdotto negli ultimi anni: dividere la funzione hardware in hardware engineering e hardware technologies; aggiungere l'area funzionale artificial intelligence and machine learning e spostare l'interfaccia umana dal software per fonderla nell'industrial design, creando una funzione integrata di progettazione.

Un altro problema generato dalla crescita organizzativa è la pressione che impone sulle varie centinaia di VP e di director che rispondono al gruppo dirigente. Se Apple dovesse mettere un tetto alla dimensione o alla portata di un'organizzazione supervisionata da un senior leader per limitare il numero e l'ampiezza dei dettagli che

dovrebbe conoscere il leader, l'azienda dovrebbe aumentare a dismisura il numero dei senior leader, rendendo praticamente impossibile da preservare quella collaborazione che ha funzionato così bene.

Consapevole del problema, Apple ha limitato molto disciplinatamente il numero di posizioni senior per minimizzare il numero di leader da coinvolgere nelle attività interfunzionali. Nel 2006, l'anno antecedente al lancio dell'iPhone, l'azienda aveva circa 17.000 dipendenti; nel 2019 quel numero si era moltiplicato per otto, arrivando a 137.000. Nello stesso periodo, il numero dei VP si è quasi raddoppiato, da 50 a 96. Il risultato inevitabile è che i senior leader guidano team più numerosi e più eterogenei di esperti, per cui hanno più aree da gestire e nuove aree di responsabilità che esulano dalla loro expertise di base.

Di conseguenza, nell'ultimo quinquennio, molti manager di Apple hanno seguito l'approccio descritto in precedenza: esperti che guidano altri esperti, immersione nei dettagli e dibattito collaborativo. Abbiamo codificato questi adattamenti nel modello della *leadership discrezionale*, che abbiamo incorporato in un nuovo corso di formazione per VP e director di Apple. La sua finalità è portare questo approccio di leadership a guidare l'innovazione in tutte le aree dell'azienda, e non solo nello sviluppo prodotti, su una scala ancora più vasta.

Quando era più piccola, Apple si poteva ragionevolmente aspettare che i leader fossero degli esperti e che si immergessero nei dettagli di quasi tutto ciò che avveniva nelle loro organizzazioni. Ma adesso devono esercitare una maggiore discrezionalità su come e dove investire il proprio tempo e i propri sforzi. Devono stabilire quali attività richiedono tutta la loro attenzione ai dettagli, perché quelle attività creano il massimo valore per Apple. Alcune di esse rientreranno nella loro expertise di base (ciò che devono ancora controllare), mentre altre li costringeranno a imparare nuove cose, entrando in nuove aree di expertise. Le attività che richiedono meno attenzione da parte del leader si possono demandare a collaboratori di livello inferiore (a cui i leader insegneranno, o delegheranno nel caso in cui non siano degli esperti).

Rosner, il VP delle applicazioni, offre un esempio istruttivo. Come tanti altri manager di Apple, ha dovuto fronteggiare tre sfide connesse alla fortissima crescita dell'azienda. Primo, nel decennio scorso la dimensione organizzativa della sua funzione è esplosa sia in termini di personale (da 150 a quasi mille addetti) sia di progetti da implementare. Ovviamente, lui non può immergersi nei dettagli di tutti quei progetti. Secondo, la portata del suo portafoglio si è estesa: negli ultimi dieci anni, Rosner ha assunto la responsabilità di nuove applicazioni, tra cui News, Clips (video editing), Books e Final Cut Pro (video editing avanzato). Anche se le app costituiscono la sua expertise di base, alcuni aspetti di esse – tra cui i contenuti editoriali di News, la pubblicazione dei libri e l'editing dei video – coinvolgono competenze di cui Rosner non è un esperto. Infine, con l'espansione del portafoglio prodotti e del numero di progetti che fanno capo ad Apple, serve un coordinamento ancora più stretto con altre funzioni, il che accresce la complessità della

collaborazione tra le tante unità. Per esempio, mentre Rosner cura il lato ingegneristico di News, altri manager supervisionano il sistema operativo da cui dipende, i contenuti e i rapporti commerciali e finanziari con creatori di contenuti (come il New York Times) e investitori pubblicitari.

Di conseguenza, Rosner ha adattato il suo ruolo. In quanto esperto alla guida di altri esperti, si era già immerso nei dettagli – specie quelli relativi agli aspetti più strategici delle applicazioni software e della loro architettura che incidono sull'interazione tra gli utilizzatori e il software. E collaborava con manager di tutta l'azienda in progetti che coinvolgevano quelle aree.

Ma con l'ampliamento delle sue responsabilità, ha spostato alcune voci dalla casella controllo – incluse alcune app tradizionali di produttività come Keynote e Pages – alla casella insegnamento. (Si veda il box "La leadership discrezionale di Rosner"). Adesso guida e dà feedback ad altri membri del team affinché possano sviluppare applicazioni software in base alle norme di Apple. Il ruolo di insegnante non implica che Rosner si limiti a scrivere istruzioni su una lavagna a muro; in realtà egli critica approfonditamente, e spesso con vigore, il lavoro del suo team. (Chiaramente, general manager privi della sua expertise di base non potrebbero insegnare ciò che non conoscono).

La seconda sfida che si poneva a Rosner comportava l'aggiunta di attività estranee alla sua expertise originaria. Sei anni fa gli hanno affidato la responsabilità dell'engineering e della progettazione di News. Così ha dovuto imparare tutto sulla pubblicazione di contenuti informativi tramite un'app – studiare giornali e riviste, impraticarsi di pubblicità digitale e familiarizzare con l'apprendimento delle macchine per personalizzare nuovi contenuti, con la tutela della privacy e con gli schemi di incentivazione degli editori. In questo modo, una parte del suo lavoro si è spostata nella casella apprendimento. Qui i manager hanno di fronte una curva di apprendimento particolarmente ripida per l'acquisizione di nuove skill, ragione per cui solo nuove attività d'importanza critica dovrebbero rientrare in questa categoria. In sei anni di intenso apprendimento, Rosner è arrivato a padroneggiare alcune di queste aree, che oggi si possono classificare nella sua casella "controllo".

Finché una determinata attività rimane nella casella "apprendimento", i leader devono adottare una mentalità da principianti, facendo domande ai dipendenti con modalità da cui si desume che non conoscono già la risposta (perché non la conoscono effettivamente). È tutto un altro approccio rispetto alle attività che si inquadrano nelle caselle "controllo" e "insegnamento".

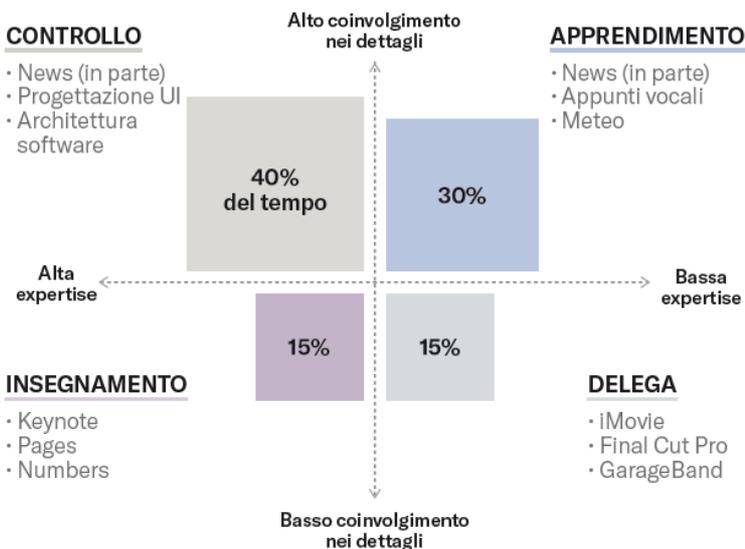
Infine, Rosner ha delegato alcune aree, tra cui iMovie e GarageBand, in cui non è un esperto – a persone in possesso delle capacità necessarie. Per le attività che rientrano nella casella delega, mette assieme dei team, concorda obiettivi, monitora e valuta i progressi e responsabilizza i team: insomma, fa il tipico lavoro del direttore generale.

Mentre i VP di Apple passano la maggior parte del proprio tempo nelle caselle “controllo” e “apprendimento”, i general manager di altre aziende tendono a passarla nella casella “delega”. Rosner stima di dedicare circa il 40% del proprio tempo ad attività che controlla appieno (inclusa la collaborazione con altri in una determinata area), il 30% all’apprendimento, il 15% all’insegnamento e il 15% alla delega. Queste percentuali, naturalmente, variano da un manager all’altro, in funzione del business e delle esigenze specifiche di ciascuno.

Il modello della leadership discrezionale preserva il principio fondamentale di un’organizzazione funzionale efficace su vasta scala – che allinea expertise e diritti decisionali. Apple può entrare con successo in nuove aree quando leader come Rosner assumono nuove responsabilità al di fuori della propria expertise originaria e i team possono crescere di dimensioni quando i leader insegnano ad altri il proprio mestiere e delegano il lavoro. Noi siamo convinti che Apple continuerà a innovare a prosperare con questo assetto organizzativo.

La leadership discrezionale di Roger Rosner

Il VP of applications di Apple, Roger Rosner, supervisiona un portafoglio composto da quattro categorie separate di attività che richiedono in misura ineguale il suo tempo e la sua attenzione ai dettagli. Nel 2019 la ripartizione era la seguente:



Fonte: Apple

L'ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DI APPLE è rara, se non unica, nel panorama delle grandissime imprese. Va contro la teoria manageriale prevalente secondo la quale, man man che crescono, le aziende si dovrebbero riorganizzare in divisioni e business unit. Ma nel passaggio alle business unit va perso qualcosa di fondamentale: l'allineamento dei diritti decisionali all'expertise.

Perché le aziende restano attaccate tanto spesso alla regola di mettere dei general manager a capo delle business unit? Una ragione, secondo noi, è la difficoltà di attuare il cambiamento. Bisogna vincere l'inerzia, ridistribuire il potere tra i manager, modificare un sistema di incentivazione orientato agli individui e imparare nuove

modalità di collaborazione. È una prospettiva sconfortante quando un'azienda ha già di fronte sfide estremamente ardue. Un passo intermedio potrebbe essere promuovere il modello "esperti che guidano altri esperti" anche in una struttura articolata in business unit. Per esempio, la prossima volta che dovrete ricoprire una posizione di senior management, selezionate qualcuno in possesso di una profonda expertise in quell'area, anziché un direttore generale in pectore. Ma una transizione completa richiede anche il passaggio dei leader a un'organizzazione funzionale. La storia di Apple dimostra che le ricompense potrebbero giustificare i rischi: il suo approccio può produrre risultati straordinari.

Joel M. Podolny è vice president di Apple e preside della Apple University. Prima di entrare in Apple, nel 2009, era preside della Yale School of Management, e insegnava alle business school di Harvard e di Stanford.

Morten T. Hansen è membro del corpo docente della Apple University e insegna alla University of California, Berkeley. In precedenza ha insegnato alla Harvard Business School e all'INSEAD.