

HOOFDSTUK 1

HET OVERLIJDEN VAN STEVE JOBS

Op zondag 11 augustus 2011 kreeg Tim Cook een telefoontje dat zijn leven zou veranderen. Het was Steve Jobs die hem vroeg naar zijn huis in Palo Alto te komen. Jobs was op dat moment aan het bijkomen van de behandeling voor alvleesklierkanker en een recente levertransplantatie. De diagnose kanker was al in 2003 gesteld en nadat hij aanvankelijk behandeling had geweigerd, had hij inmiddels steeds intensievere medische behandelingen ondergaan in de strijd tegen de ziekte die zijn lichaam sloopte. Verrast door het telefoontje vroeg Cook wanneer en toen Jobs 'Nu' antwoordde, wist hij dat het belangrijk was.¹ Hij ging onmiddellijk op weg.

Toen Cook bij het huis aankwam, zei Jobs tegen hem dat hij wilde dat hij hem op zou volgen als CEO van Apple. Het plan was dat Jobs zijn taak als CEO zou neerleggen en zo'n beetje met pensioen zou gaan om voorzitter te worden van Apple's raad van bestuur. Ook al was Jobs erg ziek, beide mannen dachten – of pretendeerden dat tenminste – dat hij nog wel enige tijd verder zou kunnen. Sinds de diagnose waren er al acht jaar verstreken, acht jaar waarin hij had gewei-

gerd om het kalmer aan te gaan doen of zich uit Apple terug te trekken. Nog slechts enkele maanden eerder, in het voorjaar van 2011, had hij tegen zijn biograaf Walter Isaacson gezegd: ‘Er komen nog meer van die behandelingen; ik spring van het ene waterlelieblad op het andere; ik zal de kanker een stap voor blijven.’² Jobs, vastbesloten als altijd, weigerde terug te treden of toe te geven hoe ernstig zijn ziekte was. En op dat moment was hij er nog heilig van overtuigd dat hij die zou overleven.

Voor beide mannen was Jobs’ benoeming tot voorzitter geen ere-titel of iets om de aandeelhouders gelukkig te houden; het was een echte, deugdelijke baan van waaruit hij Apple’s toekomst kon overzien en sturen. Zoals David Pogue, technologiejournalist van de *New York Times* en Yahoo, schreef: ‘Je kunt erop rekenen dat Mr. Jobs als voorzitter nog steeds de godfather zal zijn. Hij zal nog steeds aan een heleboel touwtjes trekken, zijn visie opleggen aan zijn zorgvuldig samengestelde team en de koers van het bedrijf blijven beïnvloeden.’³ Jobs was al eens bij Apple weggegaan – en nu hij er een van de innovatiefste bedrijven ter wereld van had gemaakt, zou hij niet zomaar weer vertrekken.

Terwijl Jobs en Cook op die gedenkwaardige dag in augustus de opvolging als CEO bespraken, stelde Cook Steve’s rol als godfather aan de orde. Ze babbelden over hoe ze in hun nieuwe posities zouden samenwerken en beseften niet hoe dicht Steve al bij de dood was. ‘Ik dacht dat hij nog veel langer zou leven,’ vertelde Cook, terugkijkend op dat gesprek. ‘We kwamen op een hoger gespreksniveau, waarop we het hadden over wat het voor mij zou betekenen om CEO te zijn met hem als bestuursvoorzitter.’ Toen Jobs daarop zei, ‘Jij neemt alle beslissingen,’ vermoedde Cook dat er iets niet in orde was. Jobs zou nooit bereid zijn geweest de teugels zomaar over te geven. En dus probeerde Cook ‘iets op te vangen dat hem zou inspireren’ en stelde vragen als, ‘Bedoel je dat, als ik een ontwerp voor een advertentie bekijk en het leuk vind, dat die dan zonder jouw goedkeuring zal gaan verschijnen?’ Jobs lachte en zei: ‘Nou ja, ik hoop dat je het me wel eerst vraagt!’ Cook ‘vroeg hem twee of drie

keer, “Weet je zeker dat je me dit wilt laten doen?” Hij was bereid voor Jobs weer een stapje achteruit te doen als dat nodig was, want hij ‘zag hem op dat moment vooruitgaan.’⁴

Jobs’ antwoord op de vraag over de advertentie was onthullend. Hij was bijzonder bemoeizuchtig van aard, een van de voornaamste redenen waarom Cook dacht dat hij Apple wilde blijven controleren, ook al had Cook nu officieel de taak om het bedrijf te leiden, wat hij trouwens al een paar jaar deed in zijn rol als COO (chief operating officer, dat wil zeggen directeur bedrijfsvoering) terwijl Jobs CEO was. En ook al nam Jobs afstand van alle formele verantwoordelijkheid, hij bleef natuurlijk wel een belangrijke stem hebben in het bedrijf. Cook hield hem op de hoogte en ging vaak ‘in de loop van de week, en soms in het weekeinde, naar zijn huis. Iedere keer dat ik hem zag, leek hij beter te worden. Hij vond dat zelf ook.’⁵ Zowel Jobs’ als Apple’s pr-team bleef ontkennen dat zijn gezondheid slecht was – niemand wilde toegeven dat hij op het randje van de dood zweefde. Maar, ‘jammer genoeg werkte het zo niet’, aldus Cook, en slechts enkele dagen later verbijsterde Jobs’ dood de wereld.⁶

Cook de onbekende

Toen het erop aankwam een opvolger voor Jobs aan te wijzen, gingen er geruchten dat Apple’s raad van bestuur waarschijnlijk iemand van buiten het bedrijf zou kiezen, maar dat is nooit ter sprake gekomen. De raad was Jobs’ raad, en er werd wel eens geruzied, maar wie Jobs ook voor de baan zou aanwijzen, de leden zouden die keuze altijd respecteren. Hij wilde een insider die de Apple-cultuur ‘in zich had’ en volgens hem was er niemand die daar beter aan voldeed dan Cook, de man die hij Apple twee keer eerder bij afwezigheid wegens ziekte had toevertrouwd.

Cook, die Apple achter de schermen al zoveel jaar leidde, was Jobs’ natuurlijke opvolger, maar voor veel toeschouwers was zijn benoeming tot CEO een verrassing. Niemand buiten Apple, maar ook binnen het bedrijf, zou hem een visionair hebben genoemd, het type

leider waar Jobs de belichaming van was en waarvan iedereen aan-
nam dat Apple zo iemand nodig had. Algemeen werd niet Cook ge-
zien als de meest visionaire persoon bij Apple na Jobs, maar hoofd-
designer Jony Ive.

Per slot van rekening had niemand Ive's operationele macht of er-
varing; hij had al sinds de dagen van de iMac van de eerste generatie
nauw met Jobs samengewerkt. Samen hadden zij Apple gedurende
ruim een decennium herschapen tot een door design geleide orga-
nisatie. Ive had zelf een cultstatus verkregen nadat hij het gezicht
was geweest in zoveel van de promotievideo's van Apple-produc-
ten. Voor zijn ontwerpen van de iMac, iPod, iPhone en iPad had hij
talloze belangrijke prijzen gewonnen en als gevolg daarvan was hij
bekend bij het grote publiek. Cook daarentegen was meer een man
van de achtergrond. Hij had nooit een rolletje gehad in een reclame-
filmpje en was alleen een paar keer bij Apple's productlanceringen
verschenen als Jobs ziek was. Hij had nauwelijks interviews gegeven
over zijn carrière en er was slechts een handjevol tijdschriftartike-
len over hem gepubliceerd (aan geen waarvan hij had meegewerkt).
Hij was de grote onbekende.

Maar al vonden sommige mensen dat Ive in een bijzonder sterke
positie zat om Jobs op te volgen nadat hij zo cruciaal was geweest
voor Apple's visie en producten, zelf had hij geen belangstelling voor
het aanvoeren van het bedrijf. Hij wilde blijven ontwerpen en bij
Apple had hij de droombaan van iedere designer: onbeperkte fond-
sen en creatieve vrijheid. Hij wilde een zo zeldzame en bevrijdende
positie niet opofferen voor de managementproblemen van het lei-
den van een groot bedrijf.

Een andere mogelijke kandidaat die door kenners in de media ge-
noemd werd, was Scott Forstall, een ambitieuze executive die op dat
moment senior vicepresident was van iOS software.⁷ Forstall had de
leiderschapsladder binnen Apple beklommen met opvallende pro-
jecten als Mac OS X, het besturingssysteem van de Macintosh. Maar
zijn ster was pas echt gerezen met het verpletterende succes van de
iPhone, aangezien hij ook aan het hoofd had gestaan van de ontwik-

keling van die software. Forstall had de reputatie van een harde, veel-eisende baas en had zich de gewoonten aangemeten van Jobs: hij reed zelfs in dezelfde zilverkleurige Mercedes SL55 AMG. Bloomberg noemde Forstall eens een 'mini-Steve' en het was dan ook voor sommigen een logische aanname dat hij de gedoodverfde opvolger was als CEO.⁸ Maar zelfs stiekem liet Apple niets los over mogelijke opvolgers.

Voor de meesten was het verbijsterend dat Apple zijn visionaire leider zou laten opvolgen door iemand met een heel ander karakter dan Jobs, die bijna zijn tegenpool was. Cooks klim naar de top van het grootste techbedrijf ter wereld kan achteraf makkelijk worden beschouwd als de aanvang van een nieuw tijdperk voor Apple, maar in 2011 voelde het meer als het einde van een hoofdstuk dan het begin van een nieuw.

'Niemand zou Tim Cook CEO maken,' had een belegger in Silicon Valley in 2008 gezegd tegen Adam Lashinsky van *Fortune*. 'Dat is belachelijk. Iemand die alleen de zaak draaiende houdt, hebben ze niet nodig. Wat ze nodig hebben, is een briljante productman, en dat is Tim niet. Hij is een operationsman bij een bedrijf waar de ops worden uitbesteed.'⁹ Dit was een keiharde analyse, maar er zat een kern van waarheid in. Voor de meeste mensen was Cook een blanco blad, eerder opvallend om wat hij niet was dan om wat hij was.

Maar uiteindelijk bleek deze onverwachte keus de beste voor het bedrijf te zijn. Cook had al de noodzakelijke ervaring in het leiden van Apple en dat had hij goed gedaan. Hij had twee keer Jobs' plaats ingenomen, in 2009 en 2011, toen die vanwege zijn ziekte na de diagnose alvleesklierkanker afwezig was geweest. Cook had Apple in die periodes geleid als chief executive en aan het hoofd gestaan van de dagelijkse gang van zaken. Hij leek totaal niet op Steve Jobs, maar de raad van bestuur was duidelijk van mening dat hij Apple's stabiliteit op de lange duur zou weten te handhaven.

De leden van de raad hadden eerder hun vertrouwen uitgesproken in Cook. In 2010 had hij als COO een forse beloning in de vorm van salaris, bonussen en aandelen gekregen van 58 miljoen dollar.

Nu hij opschoof naar de functie van CEO stemde de raad voor een bonus van een miljoen aandelenopties. Om er zeker van te zijn dat hij een tijdje als CEO aan zou blijven, werd de ene helft hem pas na vijf jaar, in augustus 2016, toegekend, de andere helft volgt zelfs pas nog vijf jaar later, in augustus 2021.¹⁰ De raad had er alle vertrouwen in dat Tim Cook de CEO was die Apple nodig had.

Jobs neemt ontslag, Cook wordt CEO

Nog geen twee weken nadat hij Cook had gevraagd hem op te volgen als CEO, nam Jobs ontslag en noemde hij Cook in het openbaar als zijn opvolger. Veel Apple-watchers namen aan dat Jobs niet echt wegging en dat deze wisseling van de wacht geen grote invloed zou hebben op Apple, aangezien Jobs nog steeds een belangrijk deel van Apple was. Hij had eerder verlof genomen en was altijd weer teruggekomen. En nadat hij teruggetreden was, was hij direct benoemd tot voorzitter van de raad, hetgeen inhield dat hij Apple's toekomst ten minste mede bepaalde.

Maar Apple's raad van bestuur maakte zich zorgen over de publieke opinie – de leden wilden de wereld laten weten wat ze in Cook zagen. Hij was dan wel niet zo geliefd als Steve Jobs, het was belangrijk dat het publiek hem leerde waarderen om zijn unieke kwaliteiten en er vertrouwen in had dat hij het bedrijf net zo goed kon leiden als Jobs had gedaan, al zou het beslist anders worden. In een persverklaring van Apple werden Jobs' ontslag en Cooks promotie tot CEO aangekondigd. 'De raad heeft er alle vertrouwen in dat Tim de juiste man is als onze volgende CEO,' zei Art Levinson, voorzitter van de raad van Genentech, namens Apple's raad. 'Tims dertien jaar bij Apple worden gekenmerkt door uitstekende prestaties en hij heeft een opmerkelijk talent en een uitstekend beoordelingsvermogen laten zien in alles wat hij doet.'¹¹

De dag waarop het ontslag van Steve Jobs werd aangekondigd, 24 augustus 2011, citeerde zowel de *Wall Street Journal*¹² als Walt Mossberg van AllThingsD¹³ bronnen die 'bekend zijn met de situatie,' die

gezegd zouden hebben dat Jobs zich net als altijd zou blijven bemoeien met Apple's productstrategie. Hij ging niet weg; Cook zou Apple operationeel leiden, maar Jobs zou betrokken blijven bij 'de ontwikkeling van belangrijke toekomstige producten en strategie'. Mensen zochten overal naar aanwijzingen die konden aantonen dat het goed ging met Jobs; Jobs trok zich niet terug uit de raad van bestuur van Disney en stapte niet volledig uit Apple.¹⁴ De meesten weigerden gewoon te geloven dat zijn gezondheid 'een plotselinge verslechtering' doormaakte.¹⁵ Het aandeel Apple daalde maar een klein beetje, nog geen zes procent. Zelfs de markt geloofde niet dat hij helemaal uit beeld was.

Cook aanvaardde de rol van CEO in de wetenschap dat hij binnen een systeem ging werken dat Jobs had geschapen. Dat was totaal tegengesteld aan Jobs' terugkeer in 1997. In tegenstelling tot Jobs ging Cook niet neerhalen wat niet werkte en dan weer opbouwen; als COO was hij een onverstoorbare kapitein geweest en hij was van plan zijn schip op koers te houden. Het was dan ook niet verrassend dat hij niet direct grote veranderingen aankondigde waar beleggers of liefhebbers zich zorgen om zouden maken. Eerst wilde hij hun vertrouwen winnen. Bovendien had Jobs, zo ging het gerucht in die tijd, gedetailleerde plannen nagelaten voor een hele stoet producten (volgens geruchten nieuwe iPhones, iPads en de Apple TV), waar het bedrijf minstens de komende vier jaar mee bezig zou zijn.¹⁶ Jobs' invloed zou niet gauw verdwijnen. Welke veranderingen Cook ook zou implementeren, het zou zonder ophef en achter de schermen gebeuren, net als dat het geval was geweest met zijn eerdere bijdragen aan Apple. Na de overgang van COO naar CEO ging hij zich meer bemoeien met de dagelijkse gang van administratieve zaken, iets waar Jobs zelden het geduld voor had. Hij benaderde reclamecampagnes en de structuur van verantwoording van het bedrijf veel directer. Ook richtte hij Apple's focus meer op onderwijs en lanceerde hij een nieuw goededoelenprogramma. (Toen Jobs weer CEO was geworden, had hij juist veel van Apple's liefdadigheidsinitiatieven geschrapt.)

Cook wilde een gevoel scheppen van onderlinge verbondenheid tussen alle werknemers van het bedrijf, dat ontbrak toen Jobs aan het roer stond, en daartoe ging hij meer e-mails rondsturen waarin hij de medewerkers van Apple aansprak als ‘Team’. In een van de eerste van die tekstberichten die hij als CEO in augustus 2011 verzond, sloeg hij een geruststellende toon aan:

Ik kijk uit naar de geweldige gelegenheid om te dienen als CEO van een van de innovatiefste bedrijven ter wereld. Steve is een ongelooflijke leider en mentor geweest en we kijken echt uit naar zijn voortdurende leiderschap en inspiratie als onze Voorzitter. Ik wil dat jullie weten dat Apple niet gaat veranderen. Steve heeft een bedrijf met een cultuur opgebouwd dat anders is dan enig ander in de wereld en daaraan gaan we ons houden. Ik heb er alle vertrouwen in dat onze beste jaren voor ons liggen en dat we samen door zullen gaan Apple die magische plaats te laten zijn die het nu is.¹⁷

De directere benadering van interacties met stafleden was al een andere stijl dan die van Jobs. Cooks eerste e-mail betekende het begin van een trend binnen het bedrijf die mede zou zorgen voor de ontwikkeling van een nieuwe cultuur onder zijn leiderschap. Met zijn e-mails en andere interne communicatie, zoals algemene personeelsbijeenkomsten waar iedereen vragen mocht stellen (*‘town hall meetings’*), verspreidde de nieuwe CEO zijn waarden over het hele bedrijf. Ook deed hij een bewuste poging iets van de dingen over te nemen die Jobs had gedaan om zo het gevoel van continuïteit in leiderschap te waarborgen. Een aardig gebaar dat Jobs had gemaakt om benaderbaarder over te komen, was het aanmaken van een openbaar e-mailadres: steve@apple.com of sjobs@apple.com. Cook zette deze traditie voort en reageerde persoonlijk op de honderden e-mails, die na zijn benoeming tot CEO binnenkwamen.¹⁸

Een van de afzenders, Justin R., schreef: ‘Tim, wil je alle geluk toewensen en je laten weten dat er velen zijn die graag willen zien waar

Apple naartoe gaat. O, nog één ding – WAR DAMN EAGLE!’ (een verwijzing naar de strijdkreet ‘*War Eagle*’ van de universiteit waar Cook had gestudeerd, Auburn University). En Cook antwoordde natuurlijk: ‘Dank, Justin. War Eagle voor altijd!’¹⁹ Hij was geen saaie man van operations – deze e-mails gaven het publiek een indruk van zijn persoonlijkheid en lieten zien dat hij een leider was die niet alleen het bedrijf was toegewijd, maar ook zijn klanten.

Cook begon zijn gladdere overgang van COO naar de permanente CEO terwijl de visionaire leider die Apple op de kaart had gezet, opschoof naar zijn nieuwe positie als voorzitter. Maar Jobs zou jammer genoeg niet lang voorzitter van Apple’s raad van bestuur zijn.

Het overlijden van Steve Jobs

Steve Jobs’ dood op 5 oktober 2011 schokte de wereld. Slechts een maand nadat Cook zijn taak als CEO had overgenomen, overleed Jobs op de leeftijd van zesenvijftig jaar, acht jaar nadat de diagnose alveesklierkanker was gesteld. Tegen alle verwachtingen in had hij nog bijna een decennium lang geleefd met een ziekte, waarvan de kans dat je een jaar haalt, twintig procent is en die op vijf jaar zeven procent.²⁰ Al die tijd hadden de mensen aangenomen dat Apple en Jobs onverwoestbaar waren. Apple was het bedrijf dat altijd het onmogelijke had gepresteerd: de wonderlijke terugkeer na een naderend faillissement tot het verbijsterende bedrijfssucces eind jaren 1990, ongeëvenaarde technische prestaties als iPod en iPhone, de heruitvinding van de muziekindustrie met iTunes. Dit alles was te danken aan Jobs’ invloed. Apple werd als onaantastbaar beschouwd en zijn leider was een mythologische figuur geworden. Weinig mensen, zo leek het, hadden ooit gedacht dat hij echt dood kon gaan.

Jobs overleed de dag nadat Apple de iPhone 4S had onthuld in het Yerba Buena Center for the Arts in San Francisco. Het belangrijkste nieuwtje van de 4S was de virtuele assistent Siri, die veel gesproken opdrachten van de gebruiker begreep en ernaar handelde. Het was

een van de laatste projecten van Apple geweest waarbij Jobs actief betrokken was.²¹ In de congreszaal van het centrum was een stoel ‘Gereserveerd’ voor Jobs. Maar hij mag dan wel fysiek afwezig zijn geweest, zijn aanwezigheid werd overal gevoeld en het feit dat een stoel voor hem vrij werd gehouden, was aangrijpend in het licht van zijn overlijden de dag erop.

Het nieuws van Jobs’ dood veroorzaakte overal ter wereld schokgolven. Nooit eerder had het overlijden van de directeur van een bedrijf zoveel mensen zo geraakt, de reactie op zijn dood was ongekend. Ondanks zijn vaak tirannieke leiderschap van een van de waardevolste bedrijven ter wereld had hij een positief imago weten te behouden. Hij was geliefd. Hij overleed enkele weken na aanvang van de beweging Occupy Wall Street, een protest tegen ongelijkheid van rijkdom en de ‘1 procent’ rijkste Amerikanen, maar werd toch niet gerekend tot die 1 procent. Mensen brachten hem in verband met hun geliefde iPhones en iPods die ze de hele dag bij zich hadden, met de MacBooks en de iMacs die hun toegang verschaften tot nieuwe middelen om de wereld te veranderen. Toen hij overleden was, hing zelfs Apple’s eeuwige rivaal Microsoft de vlag halfstok. President Barack Obama preees Jobs als ‘een van de grootste Amerikaanse uitvinders – dapper genoeg om anders te denken, brutaal genoeg om te denken dat hij de wereld kon veranderen, en begaafd genoeg om dat te doen.’²² En de wereld was het hiermee eens.

Apple Stores wereldwijd werden heiligdommen, hun etalageruiten volgeplakt met door fans gemaakte borden en kaarten ter nagedachtenis aan de CEO die naar hun gevoel een van hen was. Voor de deur kwamen de trottoirs vol te staan met bloemen en kaarsen. Ruiten werden volgeplakt met Post-its met gemeend eerbetoen. Van de Apple Store in Palo Alto, Steve’s woonplaats, zaten beide etalageruiten vol met de gele briefjes. Voor een bedrijfsdirecteur was een dergelijk soort openbaar rouwbetoen ongekend.

De maanden volgend op Jobs’ dood mochten dan wel een tragische periode zijn voor Cook en anderen die hem hadden gekend en

liefgehad, Apple-producten waren net zo populair als altijd. De verkoop van de iPhone 4S oversteeg die van alle bestelde en direct bij de lancering verkochte eerdere iPhones: alleen al in het eerste week-einde gingen er een miljoen over de toonbank.²³ De bestellingen van Walter Isaacsons geautoriseerde biografie van Jobs, een boek dat toch wel goed verkocht zou worden, namen na Jobs' dood bij Amazon toe met 42.000 procent.²⁴

Steve Jobs' bedrijf leiden

Nadat Steve Jobs in iedere krant en ieder tijdschrift en in ieder blog, op iedere tv-zender en ieder radiostation onsterfelijk was gemaakt, richtte de wereld de blik op Tim Cook. Terwijl ronkende necrologieën bleven verschijnen, hielden twijfels over de nieuwe CEO aan. De kenners waren sceptisch over wat voor soort bedrijf Apple zou worden zonder zijn visionaire leider en Apple-fans vreesden voor de toekomst. Het was van begin af aan duidelijk dat Cooks zalving als CEO zowel een zegen als een vloek zou zijn. De rol van Apple's CEO was een unieke positie, waarvan de meeste mensen niet eens konden dromen, maar het was ook een van de riskantste banen ter wereld. Het feit dat Jobs Cook had gekozen om het bedrijf te leiden, was een klinkende onderschrijving van zijn competentie en vaardigheden, maar in Jobs voetsporen treden onder zo'n druk en onder de nauwlettende blik van de hele wereld was een angstaanjagend vooruitzicht. Als baas van Apple zou Cook de zichtbaarste CEO ter wereld zijn: koorddanser.

Het was een schrikbarend moment voor Cook. Weliswaar werkte hij al ruim een decennium bij Apple en was hij opgeklommen tot Jobs' naaste medewerker als chief operations officer, nu stond hij voor een gigantische taak: de teugels in handen nemen van een iconisch bedrijf met miljoenen fanatieke fans, dat een centrale plaats innam in de Amerikaanse zakenwereld en cultuur. Apple was een van de snelst groeiende bedrijven ter wereld met een enorm groeiend bedrijfsnetwerk, maar het had ook te maken met toenemende