



تحليل رفتارمدیریتی استیو جابز در شرکت اپل از زمان تاسیس تا  
موفقیت مک

استاد مربوطه:  
دکتر مسعود حجاریان

دانشجو:  
الهه اکبری پور  
۹۲۱۲۴۳۱۹۱۰۴

تابستان ۹۳

## پیشگفتار

من برای درک بهتر رفتار سازمانی به این فکر بودم که موضوعی را انتخاب کنم که درجه اول خودم درک کنم رفتار چیست؟ برای چه مسایلی به وجود آمده اند؟ و چگونه تکمیل شدند؟ و چگونه می توانم در مدیریت صنعتی از آن استفاده کنم؟.

به این منظور تحلیل یک شرکت واقعی را انتخاب کردم و تا حدودی برام جالب بود اما از آنجایی که زندگی نامه استیو جابز را برای مطالعه آزاد خودم در نظر گرفته بودم ردپایی از تئوری های رفتار را در رفتارهای مدیریتی استیو جابز درک کردم بنابراین تصمیم گرفتم که رفتار استیو جابز را در شرکت اپل از دید مدیریتی تحلیل کنم. زندگی نامه یا عبارتی مدیریت جابز در شرکت اپل طولانی است و دوست دارم دقیق آن را مطالعه کنم از این رو من از کودکی جابز تا سن سی سالگی او تا جایی که مک بهترین تولید اپل بود را تحلیل کردم امیدوارم مورد توجه قرار گیرد. و تا حدی علاقمند شدم که شرکت اپل را به صورت کل تولیدات تحلیل کنم تا شاید بتوانم الگویی مدیریتی از آن نتیجه بگیرم. در ابتدای خلاصه ای از زندگی نامه استیو جابز را آوردم و سپس به تحلیل آن پرداختم.



## مقدمه

ما اعتقاد داریم هیچ چیز زیباتر از سادگی نیست  
ما اعتقاد داریم که همگان باید متفاوت فکر کنند تا جهان پیشرفت کند  
اعتقاد داریم همه اتفاقات خوب و بد زندگی بشر جزئی است از یک پازل به هم پیوسته که  
وجود آنها برای تکامل انسان ضروری است .  
استیو جابز مردی تیز هوش نبود و تحصیلات دانشگاهی را نیمه کاره رها کرد اما به جدیت و با  
پشتکاری مثال زدنی به طراحی ساخت وبزاریابی انواع مختلف رایانه پرداخت .  
مردی بود که هیچگاه خسته نمی شد حتی روزهایی که سرطان بر او غلبه کرده بود جابز اعتقاد  
داشت شدت جزئی از برنامه پیچیده ای است که خداوند برای انسان مقدر کرده است تا  
شخصیت او کاملتر گردد.  
درس هایی که می توان از استیو جابز گرفت نه فقط نبوغ فن شناسانه او بود بلکه اصول  
مدیریتی مهمی است که لابه لای رفتار او با اعضای شرکتی عظیم شامل هزاران کارگر و  
مهندس و مدیر نمایان است . نیروی تغییر واقعیت جابز قدرت سخنرانی او و تمرکز بر جزییات و  
اعتقادی که او به وظیفه خود برای انجام ماموریتی خاص داشت مثال زدنی است و تاثیر او بر  
روی علوم و فنون ماندگار است .

خلاصه ای

از زندگی جابز

و

فعالیت های اپل

## کودکی

پدرش پاول مردی بود که پس از ترک تحصیل در مکانیکی کار می کرد  
کلارا مادرش ارمنی بود که به آمریکا آمده بود و در یک شرکت کار می کرد .  
کلارا و پاول به علت اینکه بچه دار نمی شدند جابز را به فرزند خواندگی پذیرفتند . استیو این  
موضوع را می دانست و پاول و کلارا به او فهمانده بودند که ما تو را بطور استثنایی انتخاب  
کردیم .رها شده انتخاب شده و استثنایی بخشی از شخصیت جابز شده بود .  
خانه ای که جابز در آن زندگی می کرد توسط فردی به نام ایکلر ساخته شده بود و هدف او  
ساخت خانه های ارزان قیمت و مدرن بود جابز می گوید خانه ها شیک و ارزان و راحت بودند و  
طرحی تمیز و ساده را برای اقشار کم درآمد و این خانه ها از ویژگی های کوچک اما ممتاز از  
نظیر سیستم گرمایشی تابشی در کف بهره می بردند .خانه های ایکلر حسی از تولید کالاهای  
خوش طرح برای بازار انبوه در جابز برانگیخت .  
برخی از شرکت های تجاری و نظامی در محله جابز بود و او می گوید این به من حسی مرموز  
می داد و زندگی در آنجا را بسیار هیجان انگیز می کرد .  
وقتی استیو در حال اتمام سال ۴ بود در امتحانات مدرسه نمره ای کسب کرد که اندازه سال  
هفتم بود .برای همه محرز شد که او باهوش است .  
آنان به محله دیگری نقل مکان کردند خانه ای که ۳ اتاق خواب با گاراژ با درب کرکره ای  
داشت و جابز در آن با وسایل الکترونیکی اش سرگرم می شد .  
تا سن ۱۳ سالگی هر هفته به کلیسا می رفت اما بعد آن در مورد اعتقادش به مسیحیت اینگونه  
گفت:وقتی توجهمان را پیش از آنکه به نحوه زندگی عیسی مسیح و جهان بینی او معطوف  
کنیم به قوانین کلیسا معطوف داریم عصاره مسیحیت را از دست خواهیم داد .دوستانش اغلب  
از او بزرگتر بودند یکی از بهترین دوستانش وازیناک بود که ۵ سال از او بزرگتر بود . جابز  
عاشق کار کردن بود به طوری که در سال دوم دبیرستان برای خودش کاری در یک مغازه  
قطعات الکترونیکی دست و پا کرد .  
جابز و وازیناک با استفاده از یک مقاله که در مجله خونده بودند دستگاهی را به نام جعبه آبی  
ساختند هزینه ساخت ۴۰دلار بود که آن را جابز ۱۵۰ دلار می فروخت .

در اثر واقعه ای اتومبیل جابز آتش گرفت و او مجبور بود کار کند برای همین در ازای ساعتی ۳ دلار لباس دلک می پوشید و برای بچه ها دلک بازی در می آورد. لباس ها سنگین بود و جابز این را دور از شخصیت خود می دانست اما خودش می خواست کار کند .

جابز باید دانشگاه می رفت برای همین دانشگاه رید را انتخاب کرده بود دانشگاهی که پر هزینه ترین دانشگاه بود و پدر و مادر جابز با این دانشگاه مخالفت کردند اما جابز گفت یا دانشگاه نمی روم و یا فقط دانشگاه رید می روم. قوانین دانشگاه بسیار سخت و برنامه تحصیلی دشوار بود. استیو در دانشگاه رید با فرایند آشنا شد به گفته جابز او شخصیتی نیرومند داشت و می توانست شرایط را به اراده خود تغییر دهد او از خود مطمئن بود و رفتاری مستبد داشت. استیو ادمی خجالتی بود و به خود اهمیت نمی داد و اغلب در انزوا بود اما فرایند نقطه مقابل او بود و استیو جابز هم که به دنبال کسب تجربه بود خیلی چیزها را یاد گرفت. فرید لند پیشکار باغ سیبی بود و جابز هم آخر هفته ها به آنجا می رفت و درختان سیب را هرس می کرد. جابز به زودی از دانشگاه دلزده شد او دوست نداشت بعضی از درس ها را بگذراند و در عوض دوست داشت واحدهای هنر را بگذراند او احساس گناه می کرد که پول والدینش را صرف دروسی می کند که دوست ندارد او دوست نداشت دانشگاه رید را ترک کند اما دلش می خواست شهریه نپردازد و در کلاس هایی که دوست دارد شرکت کند. دادمن رییس دانشگاه شرایط او را پذیرفت و اعتقاد داشت که او ذهنی پرسشگر دارد. او در کلاس های هنری و یادگیری حروف تزئینی شرکت می کرد و او سراغ مقوله هایی می رفت که حد فاصل هنر و فناوری بود. جابز اغلب اوقات پاره نه در دانشگاه راه می رفت. جلد نوشابه ها و بطری ها را جمع می کرد تا پول کسب کند او می گفت من به جای پول به دنبال خلاقیت بودم و سعی می کردم همه چیز را در مسیر تاریخ و آگاهی انسان بسنجم .

## تولد اپل

روی یک مجله عکس از یک کیت رایانه شخصی چاپ شد و این بهانه ای شد برای ساختن کامپیوتر شخصی توسط وازیناک و بعد از آن اختراعش را به جابز نشان داد. جابز به وازیناک گفت اطلاعات ساخت آن را در اختیار کسی قرار نده خودمان آن را می سازیم و می فروشیم وازیناک بسیار خجالتی بود و توانایی بازاریابی را نداشت اما جابز از پس فروش بر می آمد .

تصمیم گرفتن که یک شرکت تاسیس کنند پس از فروش تمام دارایی هایشان فقط ۱۳۰۰ دلار سرمایه داشتند. باید نامی را برای شرکت انتخاب می کردند جابز در باغ سیب کار می کرد بنابراین نام اپل را انتخاب کرد چون اعتقاد داشت ساده است و پیرزندگی می آورد و در دفتر

تلفن جلوی نام بقیه شرکت ها قرار می گیرد. وازیناک در شرکت اچ پی کار می کرد و متقاعد نشده بود کارش را رها کند. اولین محصول و اولین اختراع وازیناک را معرفی کردند و جایز ۵۰ سفارش دریافت کرد برای تولید ۵۰ سفارش به ۱۵۰۰۰ دلار نیاز داشتند بنابراین مقداری هم وام گرفتند و کار را از گاراژ خانه جابز شروع کردند و طی ۳۰ روز سفارش را تحویل دادند و اولین سود اپل اتفاق افتاد. اپل معرفی شد و حالا با رقبای قدرتمندی روبرو بودند بنابراین به دنبال تولید محصول جدیدی هم بودند. برای تولید اپل ۲ به سرمایه نیاز داشتند بنابراین تصمیم گرفتند امتیاز آن را به شرکت دیگری بفروشند و با جوکینان قرار گذاشتند استیو سعی کرد کینان را متقاعد کند اما جو نتوانست جابز را تحمل کند او از سر و وضع و ژولیدگی کینان خوشش نیامد جابز کفش به پا نداشت و پایش را روی میز گذاشت و کینان داد زد نه فقط خیال خرید ندارم بلکه پاهای کثیف را هم از روی میز بردار.

بین جابز و وازیناک بر سر سهام جنگ در گرفت پدر وازیناک ادعا کرد مهم مهندسی پسرش است و جابز کار خاصی نمی کند و جابز گفت یا ۵۰ به ۵۰ یا همه سهام برای وازیناک و وازیناک می دانست بدون جابز نمی تواند کاری کند بنابراین پذیرفت زیرا حتی راضی نمیشد کارش را در اچ پی رها کند. مارکولا سرمایه گذاری بود که نزد جابز آمد و ۲۵۰۰۰۰ دلار در اپل سرمایه گذاری کرد. مارکولا سمت راهنمای جابز را بر عهده گرفت او به جابز قواعد بازاریابی و فروش را آموزش داد و به جابز آموخت که نباید شرکتی را فقط به نیت پولدار شدن تاسیس کرد و هدف باید ساخت چیزی باشد که به آن اعتقاد داری و شرکتی تاسیس کنی که پایدار باشد. انان برای بازاریابی ۳ فلسفه را تعیین کردند.

۱- انتقال فکر و یکدلی با احساس مشتری

۲- برای آنکه کاری را که قصد انجامش را دارید خوب انجام دهیم تمام نکات کم اهمیت را

باید حذف کنید و کنار بگذارید

۳- مردم درباره یک شرکت یا محصول عقیده ای پیدا می کنند بر اساس علایمی که

دریافت می کنند

کارهایی که جابز برای رسیدن به موارد بالا انجام بود به یک مجله تبلیغاتی رفت و تبلیغات را شروع کرد و زیر تبلیغات نوشت سادگی نهایت فرهیختگی است. و نشان اپلرا انتخاب کرد. و سپس در نمایشگاه رایانه ای بهترین غرفه را انتخاب کرد زیرا یاد گرفته بود وقتی بخواهیم محصول جدیدی معرفی کنیم باید حس خوب و به یاد ماندنی را در مردم ایجاد کنیم. و جایز در لباس و ظاهرش هم تغییراتی ایجاد کرد در این نمایشگاه اپل ۳۰۰ سفارش دریافت کرد.

## ورود مایک اسکات :

اکنون شرکت اپل یک شرکت واقعی شد و به مکان بزرگتری نقل مکان کرد و جابز متناسب با مسئولیت جدیدش پیش نمی رفت و دائم تغییر رفتار می داد و مساله نظافت شخصی اش مشکلی شده بود برای همکارانش بنابراین مارکولا تصمیم گرفت مدیر جدیدی را برای اپل استخدام کند مایک اسکات ۳۲ ساله بود و جابز ۲۲ ساله اپل را فرزند خود می دانست و اعصابش به هم می ریخت که دیگران بر او تسلط پیدا کنند و با اکراه مدیریت مایک اسکات را پذیرفت. ان دو مرتب با هم مشکل پیدا کردند به حدی که جابز می گوید سر هیچ کس به اندازه اسکاتی داد نزدم. بر سر سلسله مراتب با هم مشکل پیدا کردند و اسکاتی شماره یک را به وازیناک و شماره ۲ را به جابز داد و جابز نمی پذیرفت و اسکاتی می خواست آتش ریاست طلبی جابز را بخواباند. اختلاف دیگری داشتند اسکاتی به دنبال سودآوری بود و جابز به دنبال کیفیت و ارائه بهتر محصول بود. اما به هر حال کم کم این اختلافات روپراه شد زیرا شرکت کار و بارش سکه شده بود.

با به وجود آمدن شرایط جدید جابز به دنبال محصول جدیدی بود که کاملا متعلق به خودش باشد و نه وازیناک محصولی که در جهان تاثیر بگذارد. محصول جدید اپل لیزا بود و این نام را جابز برای آن انتخاب کرده بود نام دختری بود که جابز رها کرده بود. در همین اوضاع شرکت زیرکس درخواست داد که در اپل سرمایه گذاری کند و جابز در صورتی این را پذیرفت که شرکت زیراکس همه اطلاعات فناوری خود را در اختیار جابز و گروه او قرار دهد. جابز با زیرکی تمام اطلاعات زیراکس را بدست آورد و از یورش اپل به زیراکس بعنوان یکی از بزرگترین سرقت ها در تاریخ منابع یاد می شود و جابز این موضوع را با افتخار تایید می کند و می گوید این کار بیشتر از آنکه دزدی اپل باشد اشتباه خود زیراکس بود جابز تا حتی بعضی از افراد را هم از شرکت زیراکس به اپل جذب کرد. جابز شبانه روز بر روی محصول جدید کار می کرد به طوری که نیمه های شب هم با کارمندان خود تماس می گرفت. جابز می خواست رایانه ای ساده و ارزان برای همگان بسازد اما نظر سایر اعضای گروه لیزا این نبود و در طی این کشمکش ها جابز را از مسئولیت لیزا برداشتند و جابز در این باره می گوید خیلی ناراحت شدم احساس کردم مارکولا پشت مرا خالی کرده است و او و اسکاتی فکر می کردند من قادر به اداره بخش لیزا نیستم و از این بابت خیلی افسوس خوردم.



## مک

راکسین مدیر انتشارات اپل بود او هم در رویای رایانه ای ارزان برای عموم بود جابز مجذوب رویای راکسین بود اما اشتیاق او را برای کاستن از هزینه ها نمی ستود و به راکسین می گفت درباره ی قیمت نگران نباش توانایی های این رایانه را مشخص کن . از آنجایی که جابز از لیزا کنار گذاشته شده بود طبیعی بود جذب رویای راکسین گردد. حال در گروهی که ایجاد شده بود دو دستگی بین جابز و راکسین اتفاق افتاد و این موضوع به اسکات کشیده شد و از آنجایی که جابز از مسئولیت لیزا کنار گذاشته شده بود اسکات مدیریت محصول جدید را که مک نام نهاده شده بود به جابز نهاد . حال جابز به دنبال تشکیل گروهش بود او تبحر فوق العاده ای در جذب افراد با هوش داشت و آزمونش برای استخدام این بود که ببیند که آیا اشتیاق کافی را برای تولید محصول جدید دارد یا نه ؟

به خاطر مسائلی مایک اسکات از مدیریت اپل کنار گذاشته شد و مارکولا هم تا حدودی اختیار خود را از دست داد و جابز متوجه شد برای آنچه می خواهد انجام دهد اختیار کامل دارد . همه افراد گروه مک پذیرفته بودند که جابز نیروی تغییر واقعیت دارد تریپل در این مورد می گوید : در حضور او واقعیت قابل انعطاف و تغییر پذیر می شود او می تواند هر کسی را متقاعد کند و وقتی دورو برم نیست همه چیز به حال خود بر می گردد اما برنامه ریزی بر مبنای واقعیت در هر حال مشکل است .

در دام نیروی تغییر واقعیت استیو افتادن بسیار خطرناک است اما او با همین توانایی می تواند واقعیت را دگرگون کند اعضای گروه مک تحت تاثیر این قدرت شخصیتی جابز مثل آدم های هیپنوتیزم شده کار می کردند . کالمن می گوید نیروی او بر تمام اعضای گروه اثر می گذاشت و او از این طریق می توانست با حداقل امکانات مسیر تاریخ رایانه را دگرگون کند او شخصیت درونی آدم را دگرگون می کرد و بعد می توانستید کارهای ناممکن را انجام دهید زیرا نمی دانستید کاری که می کنید ناممکن است . برای جابز قواعد کاربرد نداشت .

طغیان نافرمانی لجاجت در شخصیت جابز نقش بسته بود او می توانست اوضاع را به نفع خود تغییر دهد . جابز آدم ها را به ۲ گونه طبقه بندی می کرد از نظر او آدم ها یا روشن بین بودند و یا کله خر و کارهای آنها یا بهترین بود و یا گند و کثافت . و این طبقه بندی او ثابت نبود و به سرعت تغییر می کرد . رفتار جابز غیر قابل تحمل شده بود به طوری که گروه مک به هر فردی که می توانست بیشترین مقاومت را در برابر زیاده طلبی های جابز انجام می داد جایزه می داد و این کار تا حدی هم شوخی بود و هم جدی . کارمندان جابز یاد گرفته بودند هر کس باید پای حرفی بایستد که به ان اعتقاد دارد و استیو به این اخلاق احترام می گذاشت . جدا از ترسی که

جایز در گروه ایجاد کرده بود آنان را با کششی درونی وا می داشت که به خودشان هم ثابت کنند که می توانند. و جایز در این مورد می گوید: اعضای گروه به من آموختند که افراد عالی و نابغه دوست دارند با کارکنند و محصولی عالی و نبوغ آسا هم ارائه دهند. دی بی کالمن می گوید: او در جلسات سر ما داد می زد نکبت های کثافت و این کار همیشگی اش بود و با این حال از اینکه زمانی با او کار می کردم احساس خوشبختی می کنم.

بالاخره طراحان مدل اولیه را با پلاستیک ساختند و استیو به آن ایراد می گرفت ((خیلی چهارگوش است زاویه ها باید انحنای بیشتری داشته باشد و شعاع نیمسازها باید بزرگتر باشد و ...)) بالاخره جایز طرح ۴ را قبول کرد. جایز همه چیز را زیبا می خواست حتی طرح درون کامپیوتر که از دید پنهان می ماند باید با زیبایی هر چه تمام تر به انجام رسند. او به طرح بسته بندی هم بسیار اهمیت نشان می داد چون آموخته بود مردم کتاب را از روی طرح جلدش مورد قضاوت قرار می دهند.

وقتی طرح نهایی تصویب شد جایز یک مهمانی برگزار کرد و گفت که همه افراد گروه مک پای آن را امضا کنند و می خواست یک نسخه از آن را در تمام دستگاههای مک قرار دهد. چندی بعد شرکت آی بی ام محصول خود را وارد بازار کرد و در پی آن اپل در آگهی تمام خوش آمدی آی بی ام جدی می گویم)) ((صفحه در مجله چاپ کرد

و اعتماد به نفس بیش از حد خود را به رخ رقیبان کشید. جایز می خواست با همه شرکت ها و کامپیوترها رقابت کند حتی با لیزا که از خود شرکت اپل بود. انگیزه جایز برای خوداری از قبول سازگاری مک با ساختار لیزا توجیهی بیش از حسادت و انتقام داشت او می خواست همه چیز را تحت کنترل خود داشته باشد جایز کامپیوتری می خواست که تمام نرم افزار و سخت افزارش بطور یکپارچه باشد و این خصوصیتی بود که مک را از سایر رقبایش متمایز می کرد چرا که سیستم عاملش برخلاف مایکروسافت که توسط شرکت های مختلف استفاده می شد تنها با خودش سازگار بود. در این تولید کاربران حتی قادر نبودند به مادر بورد و محفظه کامپیوتر دسترسی داشته باشند و این برای رایانه بازها و هکرها ناخوشایند بود و این بیانگر شخصیت جایز بود که می خواست هر چیزی را تحت کنترل خود قرار دهد. و جایز می دانست که با این کار ممکن است امتیازات زیادی را هم در بازار کامپیوتر از دست دهد. استیو جایز با فروش تصاعدی رایانه اش و ایمان راسخی که رشک همگان را برمی انگیزد بیش از هر کسی در را برای ورود رایانه شخصی گشود.

علی رغم تمامی رفتار عجیب و غریب جایز توانایی عجیبی در برانگیختن کار گروهی در کارکنانش داشت او پس از آنکه افراد را خرد می کرد آنان را بالا می کشید و کاری می کرد که

از بودن در گروه مک احساس افتخار کنند و هر ۶ ماه یکبار آنان را به اردو می برد و در یکی از اردو ها چند جمله زیر را به آنان آموزش داد

۱ کوتاه نیاید ۲ دیر شود بهتر از آن است که بد از کار در اید ۳ تا زمانی که محصول روانه بازار نشود کار تمام نشده است ۴ مشتریان تا زمانی که ما راه را به آنان نشان ندادیم به درستی نمی دانند که چه می خواهند ۵ هنرمندان واقعی محصولاتشان را روانه بازار می کنند ۶ بهتر است دزد دریایی باشیم تا اینکه به نیروی دریایی آمریکا بپیوندیم .  
بعد از اردو اعضای گروه مک برای تولد جابز تابلوی تبلیغاتی منتهی به پل اپل را اجاره کردند و روی آن بزرگ نوشتند (( ۲۸ سالگی استیو مبارک .سفر همان پاداش است . از طرف دزدان دریایی ))

آنهايي که در گروه سابقه داشتند می دانستند که می توان گاهی هم در برابر جابز ایستادگی کرد . اگر آنها از چیزی که می گفتند آگاهی داشتند جابز آن را تحسین می کرد و حتی می شد گاهی بدون سر و صدا صحبت های جابز را نادیده گرفت . واگر نتیجه خوب از اب در می امد جابز روحیه سرکشی آنها را تحسین می کرد و هر چه بود خود او همین چیزها را به آنها یاد داده بود .

برای تهیه دیسک گردانهای مک جابز به همراه یکی از اعضای گروه به ژاپن رفتند جابز خواست به شرکت الپس سفارش بدهد اما بلوایل می گفت شرکت الپس نمی تواند در موعد مقرر تحویل دهد اما جابز قانع نشد بنابراین بلوایل پنهانی با شرکت سونی قرار داد بست .وقتی شرکت الپس نتوانست به تعهداتش عمل کند جابز مستاصل شده بود که بلوایل به جابز گفت که سفارشی که به سونی داده است حضراست جابز از خوشحالی فریاد زد :لعنتیها وقتی جابز به طور کامل از ماجرا با خبر شد از بلوایل و دیگر مهندسینی که پس ماجرا بودند تشکر کرد . شاید اگر خود او هم جای آنان بود این کار را می کرد.

مارکولا و جابز به دنبال یک مدیر جدید برای اپل بودند و جابز سعی می کرد مدیری را انتخاب کند که مورد قبولش باشد و بتواند بر روی او کنترل داشته باشد .جابز و مارکولا بر روی اسکالی مدیر پپسی اتفاق نظر داشتند اما اسکالی راضی نمی شد ولی جابز به خوبی می دانست که چگونه منیت ادمها را ارضا کند و اسکالی در این باره می گوید او را به مانند جوانی خودم می دیدم من هم بیقرار تند خو و لجباز بودم .فکرم پر از طرح های بیشمار بود و به هیچ چیز دیگر فکر نمی کردم و تحمل کسانی را هم که نمی توانستند پا به پای من حرکت کنند را نداشتم .  
در دیداری که اسکالی مدیریت اپل را رد کرد جابز بعد از یک مکث طولانی و ناراحت کننده مطلبی را به اسکالی گفت که ذهن او را مشغول کرد به اسکالی گفت : می خواهی تمام عمرت

را شربت گازدار بفروشی یا میخواهی فرصتی برای تغییر دنیا پیدا کنی؟ اسکالی راهی نداشت جز قبول کردن.

اسکالی به جابز گفته بود که اعتقاد دارد در جوانی خواهد مرد بنابراین باید کارش هایش را به سرعت به انجام برساند و از خود اثری به یادگار باقی بگذارد. و مرتب می گفت تو تنها کسی هستی که حرف مرا می فهمی.

چندی بعد به اعضای گروه گفت می دانم خوشتان نمی آید اما اسکالی اصرار دارد قیمت مک را ۲۴۹۵ دلار بگذارد مهندسان ناراحت شدند چون این کامپیوتر را برای مردمی مثل خودشان طراحی کرده بودند و بالا بردن قیمت آن را خیانت به اعتقادات خود می دانستند جابز به آنان قول داد این اتفاق نمی افتد اما سر انجام اسکالی موفق شد. فروش ای بیام افزایش پیدا کرد بنابراین جابز به گروهش گفت هیچ جایی برای خطا وجود ندارد.

وقت آن رسیده بود که مک وارد بازار شود و جابز قصد داشت انفجار تبلیغاتی راه بیندازد. جابز مراسم معرفی مک را به شکل عالی برگزار کرد آنجور که خودش می خواست و مراسم مطابق میلش پیش رفت و مک به عنوان کامپیوتری خارق العاده معرفی شد. و در آخر جابز به هر کدام از گروه مک یک کامپیوتر اهدا کرد و غرور خیلی ها ارضا شد و خیلی ها هم بد خلقی های جابز را فراموش کردند.

استیو جابز برای یک سیستم عامل و برنامه کامپیوتری با بیل گیتس رابطه برقرار کرد و از آنجایی که کامپیوتر جابز جوری طراحی شده بود که کسی نمی توانست از آن سر در بیاورد اما حال پای گیتس به اپل باز شد و او هم بلایی را سر اپل در آورد که اپل از روی محصول زیراکس کپی کرد حال نوبت خود اپل بود رو دست بخورد و کلاه سرش رود. مک در ابتدا فروش تصاعدی داشت اما رفته رفته رقابت و یکسری از مشکلات طراحی مک فروش اپل را کاهش داد. و بسیاری از اعضای اپل و گروه مک از گروه جدا شدند. مشکلات مک عبارتند از:

هنگامی که مک یک حرف را پیکسل به پیکسل و در اندازه دلخواه ترسیم می کرد به بیست یا سی بار حافظه بیشتر احتیاج بود و دیگر عدم وجود دیسک گردان داخلی بود که خود جابز بر این موضوع تاکید کرده بود که دیسک گردان داخلی طراحی نکنند. مشکل دیگر فاقد پروانه خنک کن بود و این بر سر لجبازی جابز بود چون فکر می کرد صدای پروانه خنک کن آرامش دستگاه را بر هم می زند اما این نقص باعث خرابی قطعات دستگاه می شد.

بعدها اعضای گروه مک گفتند: نیروی تغییر واقعیت همانند یک مهمیز عمل می کند اما بعد خود واقعیت همه چیز را خراب کرد.

لیزا روی دست اپل باد کرده بود و جابز باید فکری برای آن می کرد جابز بسته بندی لیزا را آن را وارد بازار کرد. هافمن در این باره می گوید من عصبانی بودم xl تغییر داد و با نام مک قلابی بود می باید رایانه های باد کرده قبلی را می فروختیم فروش خوبی کردیم xl چون مک اما من بعد استعفا دادم .  
و در نهایت استیو جابز از مسئولیت مک کنار گذاشته شد .

## تحلیل اپل

اگر بخواهیم از اول به تحلیل اپل پردازیم ابتدا باید رفتار موسسین آن یعنی جابز و وازیناک را تحلیل کنیم :

### استیو جابز و وازیناک

چرا استیو جابز و وازیناک به تولید کامپیوتر شخصی و نه چیز دیگری پرداختند ؟ چرا فعالیت هایشان را تغییر دادند و بعنوان یک مدیر چگونه توانستند خودشان را کنترل کنند؟ برای این منظور مبانی شکل دهنده رفتارشان را بررسی می کنیم :

#### شخصیت وازیناک:

اوشخصی آرام و باهوش بود و می توان گفت اگر اختراع او و هوش بازاریابی جابز نبود اپل هم به وجود نمی آمد. وازیناک فردی خجالتی بود و معمولاً اختراعات خودش را به رایگان در اختیار دیگران قرار می داد و در ابتدا خودش هم به اپل اعتماد نداشت به قدری که برای اچ پی کار می کرد و قصد داشت اختراعاتش را برای اچ پی هم ارائه دهد .

#### شخصیت استیو جابز :

در واقع شخصیت یک فرد کل کارهایی تعریف می شود که یک فرد بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان میدهند و یا بدان وسیله از خود روابط متقابل ایجاد می کنند .

افراد در موقعیت های مختلف خودشان را نشان می دهند و این موقعیت ها هستند که محدودیت هایی را برای افراد ایجاد می کنند و یا بر عکس یکسری محدودیت ها را از پیش پای افراد بر می دارند و استیو جابز هم از این قاعده مستثنی نبود و موقعیت هایی که در زندگی او به وجود آمد برای او شخصیتش را رقم زد استیو جابز از کودکی می دانست که به فرزند خواندگی پذیرفته شده بنابراین خودش احساس می کرد رها شده و پذیرفته شده و این صد در صد در رفتار او تاثیر می گذاشت و همیشه برایش جای سوال بود که چرا رها شده؟ روز به روز که بزرگتر می شد درک کرد که نه تنها از هم سن و سال هایش کمتر نیست بلکه حتی از پدر و مادرش هم با هوش تر است بنابراین از کودکی به خود فهمانده بود قدرت کارهای بزرگ را دراد و حاکم سرنوشت خودش است او از همان دوران کودکی به دنبال استقلال و کسب درآمد بود شاید به خاطر فرزند خواندگی اش کلارا و پاول را موظف به پرداخت هزینه های خودش نمی دانست و هر چند آنان در حقش کوتاهی نکردند اما همین پول در آوردن و شم بازار یابی که در درون او بود باعث شد که بتواند اختراع وازیناک را تبدیل به شرکت اپل کند .

اگر بخواهیم شخصیت جابز را از دید تئوری هایی که تا کنون در رفتار سازمانی بیان شده اند بررسی کنیم تا حدودی ردپای این تئوری ها را می یابیم و شاید خود استیو جابز هم آگاهانه از این رفتارها پیروی می کرده است ؟

داشت او همیشه در حال جنب و جوش بود و هرگاه می خواست A استیو جابز شخصیتی از نوع فردی را جذب و یا متقاعد کند با او به پیاده روی می رفت و نسبت به سرعتی که کارها را انجام می داد بی صبری می کرد او همیشه می خواست چند عمل را با هم انجام دهد به طوری که این ویژگی را برای مک هم در نظر گرفته بود او زیاد اهل تفریح نبود و بیشتر با عدد و رقم سرو کله می زد.

بررسی شخصیت استیو جابز بر اساس الگوی ۵ ویژگی مهم :

### **پرهیاهو:**

این الگو ادعا می کند افراد پرهیاهو برای مدیریت و فروشندگی مناسب اند . به رفتار استیو جابز که نگاه کنیم می بینیم واقعا پرهیاهو بوده است و این ویژگی خود را هم به اعضای گروهش هم انتقال داده است استیو جابز حتی در جو رقابت با سایر شرکت ها هم هیاهو ایجاد می کرد به گونه ای که ذهنیت جوانان را به خود مشغول می کرد مثلا اکثر جوانان از ویژگی دزدان دریایی او خوششان آمد تا حدی که پرچم دزدان دریایی را بر فراز شرکت اپل نصب کردند و

اینگونه شور و هیجان در گروه ایجاد کرد علاوه بر آن در برابر ادعاهای جابز شرکت های رقیب هم به تکاپو افتاده بودند تا از او عقب نمانند .

### از نظر عاطفی با ثبات :

استیو جابز از لحاظ عاطفی با ثبات نبود و شاید هم بتوان تا حدودی به او حق داد او نمی توانست مهربان باشد چرا؟ چون بهترین افراد زندگی اش یعنی پدر و مادر واقعی اش او را رها کرده بودند بنابراین او به همه اعتماد نمی کرد و فقط آغوش باز افرادی را می پذیرفت که واقعا او را درک کنند و به او میدان بدهند مثل پاول و یا مارکولا و اسکالی اما به هر حال این بی اعتمادی و یا بی عاطفگی از دوران کودکی با جابز همراه بوده اما در هر حال او کاملا از عاطفه بری نبوده چون در خفا به شرکتهای فرزندان بی سرپرست کمک مالی می کرده است و این نشان دهنده ذات رئوف اوست .اما در هر صورت این احساس و رفتار او باعث میشد که در بعضی جاها پذیرفته شده نباشد همانطور که می دیدیم مخالفان زیادی در اپل داشت و از مسئولیت لیزا کنار نهاده شد .

### تجربه اندوزی:

استیو جابز همیشه مشتاق یادگیری و تجربه اندوزی بود و هر فردی که از نظرش موجه جلوه می کرد برایش الگو می شد و تا حدی به او نزدیک میشد تا همه فوت و فن تجارت و ... را یاد بگیرد و از یادگیری خسته نمی شد (رفتارهای یادگیری را از دید تئوری های یادگیری در ادامه بحث می کنیم )

### سازشکاری:

استیو جابز فقط با آنچه که مطابق میلش بود سازش داشت و این ویژگی اش باعث شده بود که اعضای گروه برای کسی که بتواند در برابر او بایستد جایزه بدهند . او از کودکی با تنها فردی کنار می آمد خودش بود البته به اعتقادات خودش احترام می گذاشت و کسی هم که اعتقادات خودش را داشت کنار می آمد چه خاصه رفتارهایی که خودش به گروه آموزش داده بود و این سازشکاری اش را با گروه بیشتر می کرد .

## وجدان کاری:

استیو جابز فقط در برابر اهدافش وجدان احساس می کرد که چگونه به اهداف خودش برسد و برای رسیدن به هدفش می توانست خیلی چیزها را ندیده بگیرد حتی دوستی با وازیناک و او افراد را مانند ابزاری برای رسیدن به اهدافش در دست می گرفت .  
ویژگی های عمده شخصیتی که بر رفتار سازمانی اثر می گذارد :

### ۱- کانون کنترل:

او خود را حاکم بر سرنوشت خود می دانست فردی که می تواند آینده را متحول کند او فردی درونگرا بود چنین افرادی خود را درگیر امور شغلی خود می کنند و استیو جابز در این مورد زیاده روی می کرد و شبانه روز به کارها تولیدات و اختراعات فکر می کرد . اغلب درون گرایان اگر از کار خود ناراضی باشند آن را به حساب خود می گذارند و آن کار را ترک می کنند اما تفکر جابز از ترک لیزا و یا اخراج لیزا اینگونه نبود او شاید تا حتی به انتقام از گروه لیزا هم فکر می کرد . و یا اثر کانون کنترل ادعا می کند درون گرایان بر بهداشت و سلامتی خود مراقب هستند اما استیو جابز یک درون گرای واقعی بود و نه تنها بهداشت را رعایت نمی کرد فکر می کرد که در جوانی خواهد مرد . او حمام نمی رفت چون اعتقاد داشت غذای حیوانی نمی خورد پس بدنش بو نمی دهد و یا پا برهنه توالت می رفت . در برابر این رفتارش برای گروه بهداشت روانی و یا جسمانی قائل بود به طوری که یخچال گروه به جای نوشیدنی های گازدار یا روانگردان با آب میوه و آب هویج پر می کرد چون فکر می کرد اون نوشیدنی ها سلامت گروه را به خطر می اندازد . استیو جابز برای دستیابی به اهداف واقعا تلاش می کرد و قبل از پذیرفتن یک نظر فعالانه در پی کسب اطلاعات بود به طوری که اگر کسی فکری یا نظریه ای به او ارائه می داد اول می گفت گند است اما بعد از یک هفته با تلاش و هیاهو آن نظریه را بیان می کرد چرا؟ چون بعد از تحقیقات و فکر و بررسی و ایمان چیزی را می پذیرفت .

### ماکیاول گرایی:

این افراد اهل عمل اند و احساساتی نیستند و بر این باورند که هدف وسیله را توجیه می کند در واقع می گویند :

((اگر نتیجه می دهد امانش نده ))

کاری که استیو جابز با استکنون برای گرفتن طرح مک در واقع بیان همین طرز تفکر است . ادعا می شود افرادی که این ویژگی را دارند موفق ترند و کمتر غایب می شوند و بیشتر دیگران را ترغیب می کنند و بازدهی این افراد تحت عوامل موقعیتی تعدیل می شود . اما به عقیده من این ویژگی وقتی پاسخگو است که فرد مدیر مالک شرکت هم باشد چرا که اگر استیو جابز



بنیان گذار و یکی از بزرگترین سهامداران اپل نبود خیلی زود از اپل اخراج می شد زیرا این ویژگی تعداد ناراضیان بیشتری دارد تا تعداد افراد راضی. من فکر می کنم استیو جابز آگاهانه این رفتار را انتخاب کرده بود چرا که بعضی جاها هم خودشو عقب می کشید و سعی می کرد این ویژگی اش را هم به دیگران القا کند شاید ماکیاولی گری او در طراحی مک تاثیر خوب گذاشت اما همین ویژگیش در انتها باعث ترک کردن بسیاری از اعضای گروهش شد. ویژگی ماکیاولی گیری چگونه در رفتار او نمایان می شد :

۱- هنگام برخورد با دیگران جوری رفتار می کرد که افراد باید رفتار او را می پذیرفتند و او حاکم باشد. و به شخصیت و اداب و رفتار دیگران هیچ اهمیتی نمی داد به طوری که وقتی به ژاپن رفته بود به رفتار احترام امیز آنان ریشخند می زد

۲- او به قانون و مقررات اهمیتی نمی داد انگار که او از قانون و مقررات مستثنی است خصوصا هنگام رانندگی اصلا توجه نمی کرد و شاید این ویژگی اهمیت ندادن به قانون از آنجایی سرچشمه می گیرد که توانسته بود قانون دانشگاه رید را برای خودش نقض کند و رئیس سختگیر دانشگاه رید با او کنار آمده بود چون او را فردی خاص و پرسشگر می دانست و جابز فکر می کرد همه باید این موضوع را بدانند.

۳- عموما سعی می کرد با مسائل جزئی درگیری عاطفی پیدا نکند برای همین وازیناک را مسخره می کرد و می گفت او مثل بچه ها رفتار می کند.

عموما گفته می شود افراد ماکیاولی گر برای مذاکرات و تعدیل قیمت ها مهارت خاصی دارند و بازدهی این افراد برای کارهایی که هدف نتواند وسیله را توجیه کند و یا برای کار استاندارد دقیقی وجود داشته باشد و یا عوامل موقعیتی وجود نداشته باشد و نتوان عملکرد را پیش بینی کرد مناسب است. اما این ادعا تا حدودی برای جابز پاسخگو بود و تا حدودی هم نه مثلا او زیر بار قیمت سهام ۱۸ دلار نرفت و قیمت سهام در مزایده ۲۹ دلار رسید اما در مورد قیمت مک او به گروه قول داده بود که قیمت را تعدیل خواهد کرد اما در نهایت اسکالی قیمت را قرار داد و این باعث تردید و یا شکستن آنچه بود که جابز به گروه فهمانده بود و یا القا کرده بود.

### **عزت نفس:**

استیو جابز از عزت نفس بالایی برخوردار بود زیرا فک می کرد توانایی اش بیش از مقداری است که برای موفقیت در کار لازم است به همین دلیل دست به کارهای خارق العاده می زد و

این ویژگی به حدی زیاد بود که کم کم همه افراد گروه پذیرفته بودند می توانند همه چیز را متحول کنند

### **خطر پذیری:**

استیو جابز حس خطر پذیری بالایی داشت به طوری که از گروهش خواست یک ساله بهترین طرح را انتخاب کنند و یا اینکه با وجود اینکه به گروهش فهمانده بود که مک باید نرم افزار و سخت افزار خاص خودش را داشته باشد و به هیچ کس حق دخالت را نمی داد و نباید به هیچ کس اعتماد کرد اما او در برابر این اعتقادی که خودش برای گروه ایجاد کرده بود به گیتس اعتماد کرد و در برابر اعتمادش رو دست خورد و باعث به وجود آمدن تردید در گروهش شد و شاید اعضای گروه فکر کردند او آنان را نادیده گرفته و خودش ارزش های مک و گروه را نقض کرده است اما جابز ریسک کرده بود و از این ریسک لطمه بدی هم خورد .

### **استیو جابز رفتار را چگونه یاد می گرفت**

وقتی صحبت از یادگیری است یعنی جایگزینی رفتار صحیح به جای رفتار غلط و در واقع یادگیری مفهوم تغییر را در بر دارد و تاثیر بالقوه بر فرد دارد. اگر بخواهیم برای یادگیری جابز الگویی در نظر بگیریم می بینیم که یادگیری شرطی و بعضی جاها یادگیری اجتماعی در رفتار جابز وجود دارد .

جابز از آدم های موفق چون مارکولا و اسکالی الگو بر داری کرد به طوری که به آنان نزدیک می شد و هر آنچه را که دوست داشت از آنان می آموخت (یادگیری اجتماعی) شاید بتوانیم بگوییم این یادگیری به این شکل برای جابز موقعیتی و اقتضایی بود زیرا به مرور زمان و یا قرار گرفتن شخصیت دیگری برای یادگیری رفتارهایی که سابق یاد گرفته بود در او کمرنگ می شد به طوری که خیلی وقت ها مارکولا و اسکالی برای آرام کردن او به دفترش می رفتند اما این زیاد دوام نمی آورد. جابز رفتار ناشایستش را به مرور زمان و با شرطی شدن آموخته بود و می توان گفت جزیی از وجود او شده بود و حال نمی شد با یادگیری اجتماعی اون رفتار را از بین برد مگر اینکه باز شرطی می شد. مثلا اطرافیان به جابز توصیه می کردند لباس مناسب بپوشد و یا حمام برود اما او باز حرف خودش را مزد تا اینکه برای قرارداد اپل ۱ پیش کینان رفت برای سرمایه گذاری و به خاطر نپوشیدن کفش و ظاهر کثیف از اتاق او رانده شد جابز این نوع یادگیری بیشتر در او تاثیر داشت بعد از آن واقعه در بهداشت خودش برای جذب مشتری در مذاکرات و قرارداد ها تا حدودی بهتر از قبل رعایت می کرد نه بطور ۱۰۰ درصد. جابز تا چیزی را تجربه نمی کرد بطور کامل نمی پذیرفت و به قول معروف تا سنگ سرش را نشکند نمی

پذیرد سنگ شکستنی است و این رفتار یا اعتقاد از یک ادم پرسشگر و یا به قول جابز شورشی منطقی به نظر می رسد. عادت غلطی دیگری که در او شرطی شده بود این بود او خودش پذیرفته بود که آدم استثنایی و خارق العاده ای هست و علی رغم رفتار بدی که با گروهش می کرد آنان بازم به کارشان ادامه می دادند و این را به پای خارق العاده بودن خودش می دانست در حالی که اعضای گروه اهداف و نیروی تغییر واقعیت را دوست داشتند و رفتار بد او را برای یک اختراع متناسب با اهداف خودشان تحمل می کردند نه به خاطر جابز و جابز فقط حرف دل آنان را بر زبان می آورد و وقتی آنان دیدند که به هدف ارزشمند خودشان و یا جابز به تعهداتش عمل نکرده از اطراف او پراکنده شدند و جابز کم کم بهترین افراد را از اطرافش از دست می داد و حال می شه گفت یادگیری شرطی به وجود آمد و جابز چیزها ارزشمند اما پرهزینه ای یاد گرفت.

### تحلیل گروه مک

گروه از دید جامه شناختی به دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم در تعامل بوده و هنجارهای جمعی داشته و در پی کسب هدفهای جمعی بوده و هویت مشترکی دارند گفته می شود. دلایلی که باید گروه جدی گرفته شود را جابز خوب فهمیده بود و گروه خوبی هم تشکیل داد او گروهی تشکیل داد که منابع حل مساله در بین خودشان بود و هر کدام نظر جدیدی می داد همه در پی بررسی و انجام این نظر جدید بودند و اگر مناسب اثبات می شد اجرا می شد همه افراد گروه تعامل خوبی با هم داشتند و فقط رفتار بد جابز گاهی اوقات آنان را ازار می داد و این مشکل را اعضای گروه گاهی اوقات با مقاومت و گاهی با نادیده گرفتن حل کرده بودند. گروه مک واقعا خلاق بود و می توانست ذهن خلاق جابز را عملا بر روی مک پیاده کند و بعضی جاهها هم جابز را تعدیل کند و می توان گفت این تصمیم گیری گروه بود که خیلی جاها به مک کمک کرد نه مدیریت کامل جابز مثل نمونه سفارش دیسک گردانها از سونی که اعضای گروه دور از چشم جابز این کار را انجام دادند و به داد مک رسیدند چرا؟ چون نظر همه افراد گروه سونی بود و نظر جابز الپس بود و دیدیم که در نهایت تصمیم گروه مناسب تر از تصمیم جابز بود و جابز این یادگیری شرطی تو ذهنش به خوبی حک شد. جابز به خوبی با واژه هایی چون شورشگر یاغی و دزد دریایی و... توانسته بود ذهن خلاق اعضای خود را به کار بگیرد و در واقع محیط کار و شرکت اپل را برای آنان به مصابه بازی دوران کودکی به کار گرفته بود و بدون اینکه خود اعضای گروه متوجه باشند و خسته شوند کار انجام می دادند و به عبارت دیگری با شیطنت های کودکی بازی می کردند (نصب پرچم دزدان دریایی بر فراز ساختمان اپل و ربوده شدن آن توسط گروه لیزا و نصب دوباره و ....) اشتباهی که جابز برای تشکیل این

گروه انجام داد جدا در نظر گرفتن مک از سایر شرکت اپل بود در واقع جابز باید گروهش را در راستای اهداف شرکت سامان می داد اما او داشت با سایر تولیدات اپل خصوصا لیزا رقابت می کرد به عبارت دیگر قصد داشت لیزا را شکست دهد و نابود کند اما درک نمی کرد که این کار در نهایت به ضرر اپل و به قول خودش که اپل را فرزند خود می دانست به ضرر خودش تمام می شد اما او از روی عصبانیت این کار را کرد و شاید برای اثبات اینکه گروه لیزا و مارکولا در اخراج او اشتباه کردند ولی در نهایت این کارش باعث سست شدن گروه خودش هم شد زیرا برای نجات شرکت اپل از اشتباهی که خودش انجام داده بود اشتباه اخلاقی و یا تصمیم گیری *ادرست بهره وری* برای اپل انجام داد او محصولات لیزا را با بسته بندی جدید و با نام مک روانه بازار کرد شاید سود خوبی نصیب اپل شد اما نیروهای خوبی که جابز با به کارگیری قوه تخیل و نیروی تغییر واقعیت تربیت کرده بود در گروه مک را از دست داد.

در واقع این کار انتظارات اعضای گروه را از بین برد آنان نگرش ها و باور هایی از گروه مک و خصوصا جابز داشتند که با واقعیت کنونی هم خوانی نداشت .

برای اینکه یک گروه سازگاری و دوام داشته باشد افراد گروه باید تعامل حقیقی با یکدیگر داشته باشند و خود را بخشی از یک گروه بدانند و حس مشترکی از هدف و مقصد گروهی داشته باشند و به طور روانشناختی از حضور یکدیگر با خبر شوند این سازشکاری ها بطور باور نکردنی در گروه مک با وجود ناسازشکاری های اخلاقی جابز به وجود آمده بود و تا حدودی اعضای گروه یاد گرفته بودند که چگونه با جابز برخورد کنند (مقابله به مثل) چون خیلی چیزها را از خود او آموخته بودند. البته جابز به خوبی توانسته بود این سازش ها را هم محکم کند او افراد را به اردوها می برد و با الگوهای جالب و جدید آشنا می کرد بطوریکه در نهایت طراحی امضای همه گروه را در دستگاه قرار داد و این حس غرور و یکپارچگی را در گروه افزایش می داد و شاید اگر تکروی ها و نادیده گرفتن بعضی از باورهای گروه که در ادامه بحث می شود را جابز انجام نداده بود مک همانطوری که با غرور و موفقیت شروع کرده بود تا انتها هم همینطور باقی می ماند .

اگر بخواهیم با یک دید کلی طراحی و تولید گروه مک را در نظر بگیریم شاید بتوان گفت همه چیز را به خوبی جابز و اعضای گروه مشخص کرده بودند از محیط گروه گرفته تا ارتباطات میان افراد (قرار دادن جایزه برای کسی که در برابر زیاده روی جابز مقاومت کند) فرهنگ و ساختاری که او برای گروه در نظر گرفته بود منابع فناوری ای که او سرک می کشید و با آگاهی از منابع و رقبا برنامه ریزی می کرد واقعا درخور تحسین است و اشتباهاتی که جابز انجام داد شاید بتوان پای بی تجربگی و جوانی اش گذاشت البته او توانست تا حدودی اشتباهاتش را برای

اپل جبران کند اما برای گروهش نه؟ رفتار بد جابز و اینکه مرتب تغییر می کرد و با آنچه می گفت و بقیه پذیرفته بودند تفاوت داشت و همین باعث شد که هیئت مدیره او را از مسئولیت مک کنار بگذارد چون دیگر به او اعتماد نداشتند هیئت مدیره اختراعات و پشتکار و نیروی خلاق او را برای طراحی محصول جدید قبول داشت اما شیوه مدیریت و کنترل تولید را برای او نمی پذیرفت چون با پست مدیریت او به خودش اجازه می داد به همه کارکنان اپل امر کند و کارکنان اپل نمی توانستند رفتار بد و را بپذیرند و شرکت را ترک می کردند .

## ارتباطات جابز

آنچه که بیشترین بحث در مورد جابز وجود دارد ارتباطات اوست و اینکه او نمی توانست خودش را کنترل کند و یا بطور اجتماعی رفتار کند . جابز تا حدودی در حصار غروری که در اطراف خودش ایجاد کرده بود گیر کرده بود و فکر می کرد خودش از همه بیشتر می داند و بقیه در اندازه او درک ندارند او از احترام چیزی نمی دانست مثلا از مارکولا و اسکالی چیزهایی آموخت که شاید همیشه همراهش بود اما بعد از اینکه چیزی می آموخت آنان را ترک می کرد و احترام سابق را نداشت . ویا وقتی که به ژاپن برای عقد قرارداد رفت به جای اینکه به رسومات آنان احترام بگذارد و لباس شایسته بپوشد اما باز هم آنان را به باد تمسخر گرفت و با پوشش نامناسب رفت البته کفش پوشید ؟ و یا در جای دیگر وقتی یکی از افراد شایسته و بزرگ مملکت به شرکت اپل آمد و شرکت را از نزدیک بازدید کرد با گستاخی جواب او را داد به طوری که مترجم او نتوانست آن را بازگو کند . جابز با توجه به بازخورد هایی هم که از بدی رفتارش می گرفت باز هم نمی توانست خودش را کنترل کند مگر اینکه هزینه زیادی برای این کارهایش می پرداخت . و شاید بتوان گفت او از یک بیماری عصبی رنج می برد که نمی توانست خودش را کنترل کند .

در مدیریت و رفتار جابز هم الگوهای مثبت و قابل تحسین بیشماری نهفته است و هم اخلاق بد و دور از انتظار . اینکه او به دنبال خلاقیت بود و به دنبال مغلوب کردن رقبایش بود بسیار عالی بود اما بعضی جاها راه را اشتباه رفت :

استیو جابز فن تبلیغات عالی را به خوبی از اسکالی و مارکولا یاد گرفته بود اما شاید بتوان گفت در تبلیغات و اعتماد به نفس زیاده روی کرد او قبل از اینکه محصولش را به بازار بفرستد محصول آی بی ام و سایر رقبا حتی لیزا محصول خود اپل را به تمسخر می گرفت و شاید این برای جلب توجه مشتریان عالی بود اما باعث جلب توجه و رقابت بیشتر رقبایش می شد . مثلا وقتی او به شرکت زیراکس یورش برد و توانست فن آوری آنان را بدزدد و بعد با افتخار از این

موضوع یاد کند آویخته بود ممکن است این کار بر سر مک هم بیایید برای همین یکسری محدودیت را برای مک پذیرفت اما در عوض آن دست رایانه بازها و حکرها را بست و از این بابت خیال خودش را راحت کرد اما نتوانست درک کند که نباید رقیب را به مک راه دهد او با دیدن طرح های جدید و برنامه های جدید اختیار خود را از دست می داد و گیتس که خودش هم رایانه باز بود و نتوانسته بود مک را تجزیه کند به اپل آمد با نرم افزار جدیدی که مطمئن بود که دل جابز را خواهد برد و جابز چنان شیفته نرم افزار گیتس شده بود که قوانینی که خودش در گروه نهادینه کرده بود نادیده گرفت و علی رغم رضایت گروه با گیتس قرار داد بست و گیتس همان بلایی سر مک آورد که جابز سر زیراکس آورده بود و حال مک نه تنها حک شده بود بلکه اون محدودیت هایی را هم که برای جلوگیری از حک شدن پذیرفته بود همراه داشت جابز در یک مقابله به مثل باخت .

اشتباه دیگری که جابز کرد بیش از حد به ظاهر مک توجه نشان می داد و همین حفظ ظاهر باعث شده بود که پروانه خنک کن برای مک طراحی نکنند و این باعث بروز یک نقص فنی برای مک بود .

### **رهبری استیو جابز:**

استیو جابز شاید بتوان گفت در رهبری سبک فوق العاده دستوری داشت و به خواسته پیروان در ابتدا اهمیت چندانی نشان نمی داد تا اینکه اون اتفاقی افتاد که اعضای گروه خواستار قرار داد با سونی بودند و استیو جابز نپذیرفت و اعضای گروه پنهانی با سونی قرار داد بستن و بعدها استیو جابز متوجه اشتباهش شد و تا حدودی رفتار بهتری با کارکنانش داشت و می توان گفت گاهی رهبری مشارکتی را کم می پذیرفت . اما به طور کلی رهبری کار مدار داشت و به کارمند محوری توجهی نداشت.

### **نتیجه گیری کلی من :**

رفتار جابز خیلی زیاد جای بحث دارد و شاید اگر صدها بار هم رفتار او را بخوانیم و تحلیل کنیم باز چیزهای گنگی در آن نهفته باشد اما از روزی که من کتاب جابز را در دست گرفتم و شروع به خواندن کردم شاید بشه گفت چند بار به عقب برمی گشتم و دوباره می خواندم چون واقعا رفتار جابز برایم عجیب بود شاید همیشه برام داشتن محصولات اپل یه افتخار حساب می شدو یا سعی می کردم یک اپل بخرم اما حال بیشتر از داشتن اپل به وجود آمدن و مدیریت اون برام جالب شده و شاید بشه گفت دید و دنیای مدیریتی را برام تا حدودی جالب کرده رفتار جابز جای بحث و تامل داره خیلی بیشتر از این چیزهایی که الان من روی کاغذ آوردم آنچه من از دید خودم تحلیل کردم گوشه ای از تولید چند تا از ابتدایی ترین محصولات اپل بود و

رقابت های اولیه اپل اما واقعیت اپل و جابز فراتر از این چیزهاست اگر بتوانم با تحلیل کل زندگی و تجارب اپل بتونم برای اپل الگویی در بیاورم اما این کار هم زمان بر است و هم به تحقیقات بیشتر نیاز دارد که از این تحقیق درسی فراتر است و اگر برای استاد گرامی جالب باشد شاید با مساعدت ایشان بتوان الگوی کاملی از رفتار جابز و یک الگوی مدیریتی ترسیم کرد. هر چه جلوتر می رویم و تکامل اپل و تکامل جابز را بررسی می کنیم واقعا به این ایمان می آوریم که بعضی وقت ها کمبودها و یا سماجت ها از افراد، فردی خارق العاده می سازد

### چیزهایی که من جدا از دید مدیریتی از این نوع مدیریت و رفتار آموختم و نتیجه گرفتیم :

۱- شاید کمبودهای عاطفی که استیو جابز به خاطر ترک کردن واقعی پدر و مادرش داشت باعث به وجود آمدن شخصیت شورشگری در او شد. شاید او می خواست به همه اطرافیان اثبات کند که اگر از سوی پدر و مادر واقعیش رها شد توانست خیلی بهتر از آنها باشد و محصولات جدید خلق کند. او نمی توانست باور کند که افراد همیشه با او خواهند ماند و قبل از اینکه دیگران او را ترک کنند خودش سعی می کرد از افرادی که به آنها وابستگی عاطفی پیدا کرده دور شود.

۲- شاید بتوان گفت حس ششم یا ششم بازاریابی یا مدیریتی خارق العاده ای داشت. او از ضمیر ناخودآگاه خود درک کرده بود در جوانی خواهد مرد و همین باعث شده بود در کارهایش عجول باشد و می خواست قبل از مرگ نامش در لیست مخترعین باشد کسی که به مردم خدمت کرد.

۳- جدیت و سیاست در مدیریت بسیار مهم است نه خشونت که با بی احترامی همراه باشد شاید کاری که جابز در بسته بندی قلبی لیزا انجام داد از لحاظ اخلاقی زیاد موجه نباشد اما جابز این کار را برای نجات اپل انجام داد و دیگر اینکه درسته نام مک را بر آن نهاد اما به همان قیمت لیزا آن را فروخت نه بیشتر گاهی اوقات مدیران برای ماندن در رقابت و در صحنه بودن چنین کارهایی می کنند و اعضای شرکت هم باید این را درک کنند برای جاری بودن گاهی وقتا خطا هم لازمه اما بعضی مهندسين شم انسان دوستی

و اخلاقیشان بیشتر از بقای اپل بود و اپل را ترک کردند. و جابز قبل از این کار باید گروه را متقاعد می کرد و بعد این کار را می کرد.

۴- برای اینکه در صنعت پا برجا باشی باید در جهت حرکت رودخانه حرکت کنی و از بزرگ نمایی و مبالغه بپرهیزی جابز اونقدر در رویای برتری پیش رفته بود و خودش را برتر از رقبا می دانست که رودست گیتس را ندید و ضربه خورد شاید جابز لازم بود فعلا در جهت رودخانه حرکت کند و با محصولات بیشتر و رقابت نزدیک پیش برود بعد که قدرت کافی داشت خلاف رودخانه حرکت کند اشتباهی که کرد دامنگیر لیزا شد و بیشترین ضرر متوجه خود اپل شد تا رقبا هر چند که مک توانسته بود فروش خوبی هم کند اما اگر جابز آرامتر حرکت کرده بود هم یکسری مشکلات و محدودیت ها در طراحی مک به وجود نمی آمد و هم اینقدر مورد توجه حکرها قرار نمی گرفت. البته تبلیغاتی که جابز کرد نه تنها در بازاریابی خودش موفق بود بلکه در تکامل و پیشرفت رقبایش هم تاثیر گذاشت.

۵- درس دیگری که می شود گرفت برای یک شرکت بزرگ و عالی باید تشریفات و تجملات و ظاهر پاکیزه و شایسته وجود داشته باشد جابز عاشق زیبایی بود اما ان را فقط درسادگی و زیبایی محصول به کار گرفت و در ظاهر خودش و شکل دفترش به آن توجه نکرد در حالی که شکل دفتر و ظاهر فرد و ... در یک تجارت خوب لازمه شاید ساده زیستن و سادگی خوب باشد اما اون برای زندگی شخصی مناسبه برای یک شرکت بزرگ و بنام مثل اپل زیبایی و شاید بشه گفت تشریفات احترام و... لازم و حتمی است و مدیر یک شرکت نشان دهنده شخصیت و احترام و ادب شرکت است. اپل خودش معرف فن آوری جدید بود و باید افراد و نمایندگان آن هم معرف این ویژگی اش باشند و معرف تحول باشند اما جابز به این موضوع توجه نشان نمی داد از نظر اختراعات جدید این را اثبات می کرد اما از لحاظ ادب و شکل ظاهر نه کوتاهی می کرد.

۶- برای موفقیت در یک صنعت بذل و بخشش جایی ندارد شاید بعضی افراد جابز را آدمی مادی گرا می دانستند اما به نظر من این کارش تا حدودی خوب بود چون جلوی زیاده روی و زیاده خواهی بسیاری افراد را می گرفت شاید خیلی ها چون از طرف وازیناک



سود برده بودند جابز را شخصی مادی گرا می دانستند اما جابز خوب توانست آنان را کنترل کند و تفکر اطرافیان برایش مهم نبود چون اگر مهم بود مثل بقیه کمک هایی که به موسسات خیریه می کرد را علنی می کرد اما او هیچگاه این کار را نکرد .

همیشه برای افراد موفق یکسری موافق و مخالف وجود دارد و شاید افرادی که از جابز نکوهش می کردند زیاد بودند اما همان افراد از اینکه زمانی با او کار کردند افتخار می کردند آدم های بزرگ رفتار پیچیده ای دارند و من اعتقاد دارم درونشان چیزی وجود دارد که فقط برای خودشان است و برای بقیه همچون نقطه کوری باقی خواهد ماند . اگر می خواهیم مانند جابز ها ... موفق باشیم و بتوانیم در صنعت حرفی برای گفتن داشته باشیم باید خلاقیت و اعتماد به نفس داشته باشیم و در ذهن من باقی ماند که جابز اپل را با ۱۳۰۰ دلار تاسیس کرد و نا امید نشد .

## منابع:

استیو جابز/والتر ایساکسون/پرناز صدیق راد/۱۳۹۱/چاپ اول/انتشارات جویا  
رفتار سازمانی /استیفن پی .رابینز/دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی/ویرایش  
۲/چاپ دهم ۱۳۸۵  
مبانی مدیریت رفتار سازمانی/دکتر علی رضاییان/۱۳۸۷  
مدیریت عمومی/دکتر سید مهدی الوانی/۱۳۸۸

[http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)