

چگونه فرهنگ سازمانی قوی بسازیم؟

چگونه فرهنگ سازمانی قوی بسازیم؟ این پرسشی است که هر مجموعه به دنبال کشف بهترین پاسخ آن است. یکی از بهترین الگوهایی که می‌توانیم برای **فرهنگ سازمانی** استفاده کنیم، **ساختار سازمانی** و شیوه ساختار خلاقیت اپل در آن است. مقالات بسیاری درباره دلایل موفقیت قول دره سیلیون، اپل، نوشته و سخنرانی‌های بسیاری درباره آن گفته شده است که اکثر آن‌ها به خلاقیت و ایده‌پردازی استیو جابز پرداخته‌اند. اما به‌راستی اگر دلیل این حجم از خلاقیت و **نوآوری در محیط کار**، صرفاً خلاقیت و نحوه مدیریت استیو جابز بود، باید اپل بعد از مرگ استیو، با افول روبه‌رو می‌شد که اصلاً چنین اتفاقی نیفتاده است.

در این مقاله فرهنگ سازمانی قوی در **سیمپل اچ آر**، اصول معماری که استیو برای اپل استفاده کرده، که حتی خود اپل در سازمان‌هایی که به مالکیت خود درمی‌آورد، توان استفاده از آن سبک را ندارد، پرده‌برداری می‌کنیم و در ادامه سعی می‌کنیم که با ساده‌سازی روش‌های پیاده‌شده آن بیشتر آشنا شویم. اما خوب است بدانید که دلیل این موفقیت و حفظ رشد پایدار اپل، **معماری سازمانی** است که استیو جابز بنیان‌گذار آن بوده است. درواقع می‌توان استیو جابز را نابغه‌ای در معماری سازمان دانست.

ساختار سازمانی خلاقیت اپل چگونه است؟

وقتی استیو به اپل بازگشت، سازمان ساختار خودش را ساخته بود. هر بخش یک مدیر داشت و مدیران MBA خوانده، مدیریت اکثر بخش‌های مختلف سازمان را در دست داشتند. اولین قدم استیو جابز برای **اصلاح ساختار سازمانی**، برکنار کردن تمام مدیران عمومی (مدیرانی که تخصصی نداشتند و صرفاً مدیریت حوزه‌ای داشتند) بود که در عوض، سازمان را یکپارچه کرد و متخصصانی که در هر بخش کار می‌کردند، مسئول آن بخش کرد.

هنوز هم که از آن زمان، سازمان تقریباً چهل برابر رشد کرده است، در کل سازمان به‌جز تیم کوک، هیچ مدیر غیرمتخصصی وجود ندارد. یعنی این که همه مدیرانی که هستند، زمانی متخصص در حوزه‌ای بوده‌اند و در حال حاضر، در کنار کار اجرایی خود، هماهنگی تیم را نیز انجام می‌دهند.

فرهنگ سازمانی قوی و اعتقاد آن بر این شد که متخصصان دوست دارند با متخصصان کار کنند و برای سازمان خیلی راحت‌تر است که به متخصص یک حوزه، مهارت‌های مدیریتی آموزش دهند تا این که به مدیری غیرفنی، مهارت‌های فنی و تخصص یاد دهند. (در زمینه آموزش و توسعه در سازمان، مقاله [آموزش سازمانی](#) به شما کمک خواهد کرد).

مدیر باتجربه یا کارشناس باتجربه؟

برای داشتن فرهنگ سازمانی قوی، کدام یک لازم است؛ مدیر باتجربه یا کارشناس باتجربه؟ اعتقاد اپل بر این شد که انتخاب شخصی که صرفاً تجربه ۱۰ ساله در مدیریت تیم محصول داشته است، در مقایسه با کسی که ۱۰ سال در تیم محصول به‌عنوان کارشناس فعال بوده است، انتخاب نادرستی است و ترجیح سازمان بر این شد که به‌جای استفاده از مدیران باتجربه، از کارشناسان باتجربه برای هدایت تیم‌ها استفاده کند و مهارت‌های مدیریتی که برای سازمان خود توقع دارد را به آنان آموزش دهد. با این کار، آموزش، یکی از ارکان مهم اپل در [برند کارفرمایی](#) شد.

به کارگیری متخصص مدیر بهتر از مدیر متخصص است

پاسخ هر سؤال در [منابع انسانی](#) بستگی دارد» است، جواب این سؤال که آیا به کارگیری متخصص مدیر بهتر از مدیر متخصص است هم با توجه به ساختار و صنعت اپل و از دید معمار فرهنگ سازمانی قوی آن، یعنی استیو، «بله» است. دلیل هم این بود که اپل، خود را سازمانی می‌داند که بر لبه تکنولوژی حرکت می‌کند و داشتن شخصی در رأس تیم، که دانش عمیقی از تکنولوژی‌های به‌روز داشته باشد و مسیر آینده تکنولوژی را بتواند پیش‌بینی کند، مهم‌تر از مهارت‌های رهبری عمومی است.

آن‌ها مزیت رقابتی بازار خود و مزیت رقابتی برند کارفرمایی خود را به‌معنی واقعی کلمه، یکسان کرده‌اند. همان‌طور که در بازار، تعیین‌کننده تکنولوژی‌های به‌روز هستند و بقیه از آن‌ها تبعیت می‌کنند (یا حداقل این‌طور احساس می‌شود)، در ساختار تیم خود نیز،

فضا را برای شخصی که تیم را هدایت می‌کند، جوری فراهم کرده است که تخصص فنی بیشتری داشته و زیرساخت لازم را برای آموزش مدیریت ایجاد کرده‌اند.

خصوصیات اصلی مدیران اپل

سه شرط اصلی که استیو، فرهنگ سازمانی قوی را برای مدیران اپل ایجاد کرد و که هنوز هم پابرجا است، شامل:

- تخصص عمیق
- توجه به جزئیات
- علاقه به بحث و متقاعدسازی

نتیجه سال‌ها کار کردن در اپل نشان داد که بهترین گزینه برای افرادی که مدیریت تیم‌ها را برعهده بگیرند، متخصصانی هستند که در سازمان مشغول به کار بوده و هیچ علاقه‌ای به مدیریت ندارند. در حقیقت شما مجبور هستید برای این که این افراد را بر سر مدیریت بنشانید، ساعت‌ها جلسه بگذارید و بحث کنید.

تاثیر آموزش مدیران در رشد سازمان

تاثیر آموزش مدیران در رشد سازمان و فرهنگ سازمانی قوی شما را غافلگیر می‌کند. خواسته اصلی متخصصین سطح جهانی، پول بیشتر، رفاه در کار یا رسیدن به تفریح بعد از تایم کاری نیست. برترین متخصصان سطح جهانی، به دنبال یادگیری هستند و این یادگیری، از کار کردن با مدیری که سال‌ها کار مدیریت انجام داده است، امکان‌پذیر نخواهد بود؛ اما با کار کردن با مدیری که از آن‌ها متخصص‌تر است، امتیاز محسوب می‌شود. حال حساب کنید که در سازمان شما، این برند ساخته شده باشد که همیشه متخصص‌ترین افراد، مدیریت تیم‌ها را برعهده می‌گیرند، چه خواهد شد؟ ساده است! همه بازیکنان سطح یک جهانی را دور هم جمع خواهید کرد و نتیجه آن، ابرغولی مانند اپل خواهد شد که در دنیا، هیچ کمپانی و شرکت با ساختار مشابه آن وجود ندارد.

چرا افراد درونگرا انتخاب مناسب تری برای مدیریت هستند؟

یکی از ویژگی‌های افراد فنی، کم‌حرف بودن و درون‌گرا بودن آن‌هاست. وجود مدیری که علاقه به بحث کردن و بیرون کشیدن اطلاعات داشته باشد، یکی از ضروریات است که بتواند تیم را اکتیو کند. درواقع طراحی چنین فرهنگ سازمانی قوی و دور هم آوردن چنین افراد متخصصی، مانند آتش زیر خاکستر است که برای شعله گرفتن، نیاز به «فوت»

مدیری دارد که اهل بحث کردن باشد. (ما در مقاله [رهبران درونگرا](#) به شما توضیح داده‌ایم که چرا افراد درونگرا، رهبران بهتری هستند.)

ساخت فرهنگ سازمانی قوی

ساخت فرهنگ سازمانی قوی، کاری پیچیده و سخت است. اما همیشه و همیشه، تمرکز نقطه شروع ساخت فرهنگ است. توجه و تمرکز بر روی یک ویژگی تخصص‌گرایی (به معنی فنی بودن در حوزه‌ای که قرار است در آن مدیریت کند) و به‌روزرسانی، بزرگ‌ترین چتر فرهنگی است که بر سر ایل کشیده شده است و می‌بینیم که همین فرهنگ، در تمام ابعاد ایل کشیده شده است و همه جنبه‌های دیگر منابع انسانی ایل، برای به حداکثر رساندن مزیت‌های این ویژگی و به حداقل رساندن مضرات آن، طراحی شده است.

به یاد داشته باشید...

داشتن فرهنگ سازمانی قوی در یک سازمان، می‌تواند رشد و پیشرفت آن را به دنبال داشته باشد. همان‌طور که در مجموعه‌هایی بزرگ مانند ایل نیز این موضوع به وضوح، قابل مشاهده است.