

# اندرمیشندان پیشگامان مدیریت

مقالات این بخش:  
میلتون اسنویلی برشی  
روزابت ماس کانتر



این بخش به شناخت اندیشه های صاحب نظران و نویسندگان مدیریت و بنیانگذاران شرکت ها اختصاص دارد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.

# روزابت ماس کانتر

پیشگام اعطای اختیارات و مدیریت تحول

Rosabeth Moss Kanter

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com



- ۱۹۴۳ . تولد.
- ۱۹۷۷ . انتشار کتاب مردان و زنان در سازمان ها.
- ۱۹۸۳ . انتشار کتاب اربابان تحول: کارآفرینان سازمان ها در عمل.
- ۱۹۸۶ تا حال حاضر. استاد مدیریت بازرگانی دانشکده بازرگانی هاروارد
- ۱۹۸۹ . انتشار کتاب وقتی بزرگان رقصیدن را می آموزند: اداره چالش استراتژی، مدیریت و دوران شغلی در دهه ۱۹۹۰.
- ۱۹۸۹-۱۹۹۲ . سردبیر نشریه هاروارد بیزینس ریویو<sup>۱</sup>.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

یافت، او مدرک دکترای خود را از دانشگاه میشیگان<sup>۴</sup> اخذ کرد و از سال ۱۹۶۶ تا ۱۹۷۷ در رشته جامعه شناسی تدریس کرد. همچنین او بین سال های ۱۹۷۳ و ۱۹۷۴ در برنامه رفتار سازمانی دانشگاه هاروارد شرکت و در سال های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶ نیز در دانشکده حقوق هاروارد تدریس کرد. از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۶، کانتر به عنوان استاد جامعه شناسی و رفتار سازمانی در دانشگاه ییل<sup>۵</sup> و از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۶ در دانشکده مدیریت اسلوان<sup>۶</sup> انستیتو فن آوری ماساچوست<sup>۷</sup>

سخت است که بخواهیم روزابت ماس کانتر را در یک حوزه خاص تعریف کنیم زیرا آثار او طیف گسترده ای از موضوعات و عناوین مختلف را در برمی گیرند. با این حال او خودش را یک رهبر متفکر و توسعه دهنده عقاید و ایده های گوناگون می داند. همچنین او بیش از هر چیز، با کارهایش، در زمینه نوآوری و مدیریت تحول، شناخته می شود. دلایل موفقیت کانتر، ترکیبی از تحقیقات، تجارب عملی و توانایی نگارش شفاف و دقیق با استفاده از مثال هایی بسیار روشن است.

زندگی و دوران شغلی

کانتر در سال ۱۹۴۳ در اوهایو<sup>۲</sup> متولد شد و در برترین آکادمی آن زمان که ویژه زنان بود یعنی برایان ماور<sup>۳</sup> حضور

1. Harvard Business Review (HBR)
2. Ohio
3. Bryn Mawr
4. Michigan
5. Yale
6. Sloan
7. (MIT) Massachusetts Institute of Technology



تدریس کرد. در سال ۱۹۸۶، او به دانشگاه هاروارد بازگشت و شروع به تدریس در رشته کارآفرینی و نوآوری کرد و همچنان نیز به عنوان استاد رشته مدیریت بازرگانی در این دانشگاه مشغول به فعالیت است.

میان سال های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۲، کاتر سردبیر نشریه هاروارد بیزینس ریویو بود و به عنوان یکی از مشاوران اقتصادی کلیدی مایکل دوکاکیس<sup>۸</sup> در طول مبارزات انتخاباتی ریاست جمهوری او در سال ۱۹۸۸ عمل کرد. او به عنوان سخنران، مدرس و مشاور بین المللی به نقاط مختلفی سفر کرده است. در سال ۱۹۷۷، او و همسرش یک شرکت مشاوره مدیریت به نام گودمیژر<sup>۹</sup> تأسیس کردند و خدمات خود را در اختیار بسیاری از شرکت های بزرگ و چند ملیتی قرار دادند.

### تفکر کلیدی

کاتر مؤلف مستقل یا مشترک چندین کتاب و بیش از ۱۵۰ مقاله است. پایان نامه دکترای او بر مبنای جامعه شناسی بود و نخستین کتب وی در اوایل دهه ۱۹۷۰ نیز در همین حوزه

کتاب سال در زمینه موضوعات اجتماعی را در سال ۱۹۷۷ به خود اختصاص داد. این کتابی تحلیلی درباره ماهیت و اثرات توزیع قدرت یا نبودن قدرت در دفاتر مرکزی شرکت های بزرگ، چندملیتی و بروکراتیک است. اثرات نبودن قدرت بر رفتار مشخص شده و از جنبه های فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته اند. زنان بیشترین تأثیر را از نبودن قدرت متحمل شده اند، هر چند که کاتر معتقد بود گروه دیگر که مردان اقلیت های نژادی بودند نیز تحت چنین تأثیراتی قرار داشته اند.

سه متغیر اصلی مشاهده شده در رفتار افراد عبارتند از:

- ساختار فرصت ها؛
- ساختار قدرت؛
- توزیع و پراکندگی نسبی افراد مختلف؛

قبل از انتشار این کتاب، عموماً پذیرفته شده بود که تفاوت های رفتاری، باعث پیشرفت نکردن زنان در کار می شوند. ولی یافته های کاتر، تغییراتی ساختاری و تحولاتی مدیریتی را به دنبال داشت. اگر قرار است به همه افراد اختیار و قدرت داده شود، این سازمان ها هستند که باید تغییر کنند نه فقط افراد. این کتاب در انتها با بیان توصیه هایی در مورد ایجاد تغییرات مناسب ساختاری به پایان می رسد.

### اربابان تحول

کتاب اربابان تحول، به رویکردهای مختلفی در قبال تحقق اهدافی همچون نوآوری و مدیریت تحول می پردازد. کاتر چهار شرکت همچون ایندسکو<sup>۱۰</sup> را با شش رقیب اصلیش و دیگر سازمان های موفق مورد مقایسه قرار داده است. همه این یافته ها با نتایج به دست آمده از دیگر شرکت ها مقایسه شده اند. از میان این سازمان های نوآور، کاتر توانسته است مدلی را برای ترغیب نوآوری و خلاقیت به دست آورد.

کاتر مؤلف مستقل یا مشترک چندین کتاب و بیش از ۱۵۰ مقاله است. سه کتاب که شهرت کاتر به دلیل انتشار آنها است عبارتند از "مردان و زنان در سازمان ها"، "اربابان تحول" و "وقتی بزرگان رقصیدن را می آموزند".

منتشر شدند. سه کتاب که شهرت کاتر به دلیل انتشار آنها است عبارتند از "مردان و زنان در سازمان ها"، "اربابان تحول" و "وقتی بزرگان رقصیدن را می آموزند". یک پیشرفت منطقی در آثار کاتر دیده می شود. اولین آثار وی مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته پیرامون اثرات سازمان های بروکراتیک بر افراد هستند. اما آثار بعدی او در زمینه یافتن راه هایی برای شکوفایی استعداد های کارآفرینانه سازمان ها است تا آنها بتوانند از استعدادها و توانمندی های افراد خود استفاده کنند. کتب بعدی او عبارتند از چالش تحول سازمانی؛ کلاس جهانی، بومی عمل کردن در اقتصادی جهانی؛ مرزهای مدیریت و تکامل.

### مردان و زنان در سازمان ها

کتاب "مردان و زنان در سازمان ها"ی کاتر، جایزه برتر

شرکت های نوآور دارای رویکردی "یکپارچه" در قبال مدیریت هستند. تفاوت میان شرکت ها، از رویکرد انتخاب شده آنها در قبال حل مسئله آغاز شده و از طریق ساختار و فرهنگ آن توسعه می یابد. سازمان های کارآفرین:

- بر مبنای صلاحیت های خود عمل کرده و به جای کنترل دانسته ها، بر یافتن نادانسته ها تمرکز می کنند؛
- خود را بر اساس تمرکز بر نگرش های آتی (به کجا باید بروند) می سنجند نه بر اساس استانداردهای گذشته (از کجا آمده اند).
- افراد می توانند اربابان تحول باشند. "کارآفرینان جدید" افرادی هستند که کسب و کارهای موجود را توسعه می دهند، نه کسانی که کسب و کارهایی جدید را بنا می نهند. لذا می توان آنها را در هر حوزه ای مشاهده کرد. در عین حال، می توان گفت که آنها افرادی مناسب، در مکانی مناسب و در زمانی مناسب هستند:
- افراد مناسب - کسانی هستند که نگرش ها و عقایدشان فراتر از روش های طبیعی و نرمال سازمان است؛
- مکان مناسب - یک محیط یکپارچه است که نگرش های فعال، ادغام ها و شکل گیری تیم ها را ترغیب می کند؛
- زمان مناسب - وقتی است که بیشترین امکان برای رخ دادن تغییر وجود دارد.

## وقتی بزرگان رقصیدن را می آموزند

کتاب وقتی بزرگان رقصیدن را می آموزند، تکمیل کننده سه گانه کانتر در مورد نیاز به تغییر است که از نظر او شرکت های آمریکایی باید آنها را به کار گیرند تا بتوانند به شکلی اثربخش تر رقابت کنند. این کتاب بر اساس بررسی سازمان های مختلف از طریق اجرای پروژه های مشاوره تالیف شده است. اقتصاد جهانی به "مسابقه المپیک" کسب و کارهای رقیب تبدیل شده و نتایج آن مؤید آن هستند که کدام سازمان ها و کدام کشورها برنده هستند.

بازی ها متفاوتند اما تیم های موفق دارای ویژگی های مشابهی از نظر نقاط قوت، مهارت ها، انضباط، سازماندهی مناسب و تمرکز بر افراد هستند. کانتر یک مدل "پست کارآفرینی ۱۱" را در دهه ۱۹۹۰ پیشنهاد کرد که در آن باید عوامل اصلی، سه نقش کلیدی را ایفا کنند:

- قرار گرفتن در رأس
- ارزش های مدیریت ارشد

به طور کلی، کتاب های کانتر، نمایانگر عقاید نسبتاً پیچیده او هستند و او این عقاید را به شکلی بیان کرده که افراد زیادی بتوانند از آنها استفاده کنند. کانتر، این عقاید را با استدلال و به کمک یافته های تحقیقاتش، به اثبات رسانده است.

اربابان غایی تحول، رهبران شرکت هایی هستند که نگرش و بینش خود را به یک واقعیت جدید سازمانی تبدیل می کنند. اربابان تحول از "مدیریت مشارکتی" حمایت می کنند زیرا آن را ابزاری برای اعطای قدرت بیشتر به افراد می داند. برخی موانع ایجاد تغییرات آگاهانه، در این کتاب شناسایی شده اند و تدابیری عملی نیز برای رفع موانع نوآوری مورد بحث قرار گرفته اند.

- ایده ها و رویکردهای پروژه در سازمان
- کانتر هفت مسئولیت یا مهارت را مشخص می کند که ویژگی متخصصان کسب و کار هستند:
- توانایی فعالیت و نتیجه گرفتن، بدون نیاز به سلسله مراتب رسمی؛
- توانایی رقابت به طریقی که قدرت سازمان را افزایش می دهد و هدف آن دستیابی به استانداردهای برتر است نه تخریب رقبای؛
- استانداردهای بالای اخلاقی که برای ایجاد اعتماد در سازمان و در هنگام رقابت آنها الزامی هستند؛
- تواضع و اعتماد به نفس همراه با درک این موضوع که باید همیشه نکات جدید و تازه را آموخت؛
- تمرکز بر فرآیندها یعنی توجه به فرآیند اجرا و همچنین نحوه اجرا؛
- رویکردی چندوجهی که امکان کار در واحدها و حوزه های مختلف را فراهم می آورد، ایجاد ائتلاف های مناسب و



برقراری ارتباطات لازم و ضروری؛

• دستیابی به نتایج رضایت بخش و تمایل به تقدیر از تلاش‌های صورت گرفته برای نیل به این موفقیت‌ها.

نمی‌شناسند و به جای این که بر پایه واقعیت‌ها عمل کنند ، فقط بر اساس الهامات درونی خود فعالیت می‌کنند.

### کلاس جهانی: بومی عمل کردن در اقتصادی جهان

کلاس جهانی: بومی عمل کردن در اقتصادی جهانی، متمرکز بر شرکت‌های جهانی است که کارکنانی از ملیت‌های مختلف در آنها کار می‌کنند. این افراد با صلاحیت‌های زیاد، از یک فرهنگ جهانی تبعیت می‌کنند که شرکتشان در آن محیط فعال است.

این افراد که دارای اطلاعاتی غنی هستند، با افراد بومی مقایسه شده‌اند و هر دو گروه در شرایط جهانی امروز مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### آثار بعدی

چالش تحول سازمانی: چگونه سازمان‌ها آن را تجربه می‌کنند و رهبران چگونه آن را هدایت می‌کنند، این موضوع کتابی در باب مدیریت تحول است. همچنین نمایانگر تفاوت‌های میان تحولات تکاملی و انقلابی در سازمان‌ها است. در کتاب مرزهای مدیریت، کانتر مجموعه‌ای از مقالات و تحقیقاتش را که در هاروارد بیزینس ریویو منتشر شده‌اند، در قالب یک مجموعه ارائه کرده است.

### روزابت ماس کانتر در یک نگاه

به طور کلی، کتاب‌های کانتر، نمایانگر عقاید نسبتاً پیچیده‌ای هستند و او این عقاید را به شکلی بیان کرده که افراد زیادی بتوانند از آنها استفاده کنند. کانتر، این عقاید را با استدلال و به کمک یافته‌های تحقیقاتش، به اثبات رسانده است. برخی از افکار او که زمانی غیر عملی تلقی می‌شدند، امروز به نقطه ثقل خرد و منطق مدیریت تبدیل شده‌اند. آنها عبارتند از اعطای اختیارات، مدیریت مشارکتی و دخالت دادن کارکنان. در کتاب مرزهای مدیریت، او خود را به عنوان یک فرد جستجوگر معرفی می‌کند که به دنبال یافتن روش‌های نوین کاری است. در همین کتاب، کانتر می‌گوید که برخی مدیران هنوز حد و مرزهای مدیریت را

برای اطلاعات بیشتر  
آثار کلیدی روزابت ماس کانتر  
کتب:

"مردان و زنان در شرکت‌ها"، ۱۹۷۷

"اربابان تحول: کارآفرینان سازمان‌ها در عمل"، ۱۹۸۳  
"وقتی بزرگان رقصیدن را می‌آموزند: اداره چالش استراتژی، مدیریت و دوران شغلی در دهه ۱۹۹۰"، ۱۹۸۹

"چالش تحول سازمانی: چگونه شرکت‌ها آن را تجربه می‌کنند و رهبران آن را هدایت می‌نمایند"، ۱۹۹۲  
"کلاس جهانی: بومی عمل کردن در اقتصادی جهانی"، ۱۹۹۵

"مرزهای تحول"، ۱۹۹۷

"تکامل"، ۲۰۰۱

سایر مطالب  
کتاب:

"ایده‌های کلیدی مدیریتی: اندیشه‌ای که جهان مدیریت را متحول ساخت"، استیوارت کرینر ۱۲، ۱۹۹۶

مقالات نشریات

"اساتید کلاس جهانی"، گادفری گولزن ۱۳، نشریه مدیریت منابع انسانی، مه/ژوئن ۱۹۹۵  
"مصاحبه با روزابت ماس کانتر"، تیم دیکسون ۱۴، فایننشال تایمز ۱۵، مه ۱۹۹۶

12. Stuart Crainer

13. Godfrey Golzen

14. Financial Times

15. Tim Dickson

"هیچ آینده‌ای در انتظار شما نیست مگر این که طرح‌هایی را خلق و به ارزش خود بیافزایید."

روزابت ماس کانتر

روزابت ماس کانتر

"قدرت یعنی توانایی انجام امور."