

برترین مقالات منتشر شده توسط مجله کسب و کار هاروارد در قرن اخیر



**Harvard
Business
Review**



گروه مشاوران هرمس

خرداد ۱۴۰۱

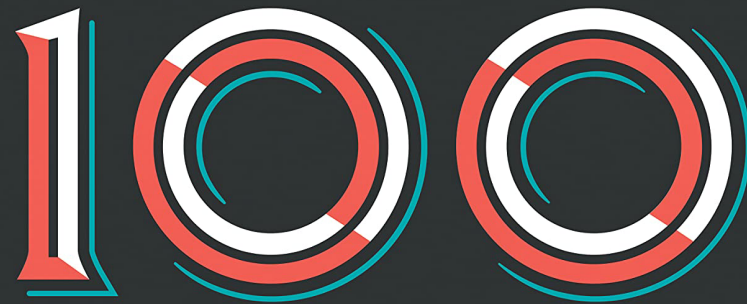


Management Consulting & Digital Transformation Solutions

The letters 'H', 'B', and 'R' are rendered in a stylized, blocky font. Each letter is white with a red outline and a blue shadow, giving it a 3D effect. They are set against a dark grey background.

HB R

— AT —

The number '100' is rendered in a stylized, blocky font. The '1' is white with a red outline and a blue shadow. The '0's are white with a red outline and a blue shadow, and they are filled with a red and white striped pattern. They are set against a dark grey background.

100

THE MOST INFLUENTIAL *and*
INNOVATIVE ARTICLES *from*
HARVARD BUSINESS REVIEW'S
FIRST CENTURY

پیشگفتار

برترین مقالات منتشر شده توسط مجله کسب و کار هاروارد در قرن اخیر

- زمانی که هاروارد بیزینس ریویو برای اولین بار در قرن پیش منتشر شد، به ویتترینی از مقالات و ایده‌های بدیع و مبتکرانه برای حوزه نسبتاً جدید مدیریت کسب و کار تبدیل شد.
- هاروارد بیزینس ریویو از بهترین مقاصد برای مطالعه در ارتباط با تفکر مدیریت هوشمند است و اکنون در صدمین سالگرد خود، این کتاب، یادبودی از تأثیرگذارترین مقالاتی است که طی این سال‌ها در آن منتشر شده است.
- Harvard Business Review برخی از تأثیرگذارترین مقالات و دیدگاه‌های مدیریتی در تاریخ تجارت مدرن را منتشر کرده است که این مجموعه گزیده‌ای از مقالات برجسته آن است. سعی شده تا مقالاتی برگزیده شوند که در طول تاریخ و با گذر زمان بر صحت علمی آنها شک و شبهه‌ای وارد نشده باشد و همچنان از نظر علمی معتبر باشند. این کتاب قرار نیست تاریخچه‌ای از HBR باشد، بلکه مجموعه یا ویتترینی از بهترین و ماندگارترین مقالات HBR است. به همین جهت احتمال می‌رود در انتخاب مقاله‌های منتخب، سوگیری‌هایی ایجاد شده باشد. تنها ۵ مقاله از ۳۰ مقاله ارائه شده، مربوط به ۶۰ سال اول تأسیس HBR است، در حالی که ۹ مقاله مربوط به سال ۲۰۱۵ یا بعد از آن است و این موضوع می‌تواند نمایانگر میزان تغییر نگرش و دیدگاه‌ها در علوم مدیریتی در گذر زمان باشد.

مقالاتی که در سالهای دور منتشر می‌شدند، تمرکزشان بر روی محوریت مسائل محدود بود، سوگیری داشتند و یا مطالبی را ارائه می‌دادند که با گذر زمان مشخص می‌شد که صرفاً بینشی زودگذر بودند. این روزها HBR مقالات متعددی را در حوزه استراتژی، مدل‌های کسب‌وکار، مدیریت تغییر و ترندهای فناوری منتشر می‌کند و همه اینها موضوعاتی هستند که به طور گسترده با علایق عمده مخاطبان این روزهای HBR مطابقت دارد. (هاروارد بیزینس ریویو ماهانه ۱۱ میلیون بازدیدکننده منحصر به فرد از وب سایت خود دارد و به آنها خدمت ارائه می‌دهد.

■ اینکه شما یکی از طرفداران و دنبال‌کنندگان قدیمی HBR هستید و یا برای اولین بار نام آن را می‌شنوید، تفاوتی ایجاد نمی‌کند؛ این کتاب و مقالات آن، شاید پایه و اساس تمام آنچه که شما برای درک حیاتی‌ترین و معتبرترین ایده‌ها و نگرش‌ها در حوزه مدیریت نیاز دارید را در اختیارتان قرار می‌دهد

- ۱ - مدیریت خود-پیتر دراگر صفحه ۹
- ۲ - چه چیزی یک رهبر را می سازد؟-دانیل گلن صفحه ۱۱
- ۳ - با اصالت رهبری کنید(پادکست)-مصاحبه تینا آپی با امی برنستین، سارا گرین و نیکل تورس صفحه ۱۳
- ۴ - چگونه نیروهای رقابتی استراتژی را شکل می دهند-مایکل پورتر صفحه ۱۵
- ۵ - استراتژی اقیانوس آبی- دلیو.چان کیم, رنه مابورنیا صفحه ۱۷
- ۶ - فناوری‌های مخرب: سوار بر موج-جوزف بوئر و کلیتون کریستنسن صفحه ۱۹
- ۷ - تغییر پیشرو: چرا تلاش‌ها برای تحول شکست می‌خورند؟-جان کاتر صفحه ۲۱
- ۸ - چگونه به کارکنان انگیزه می‌دهید؟-فردریک هرزبرگ صفحه ۲۳
- ۹ - قدرت موفقیت‌های کوچک-ترزا آمابیل و استیون کرامر صفحه ۲۵
- ۱۰ - چرا باید (حداقل) دو شغل داشته باشید؟-کبیر سهگال صفحه ۲۷
- ۱۱ - مدیر شدن-لیندا هیل صفحه ۲۹
- ۱۲ - آنچه زنان شاغل باید به‌خاطر داشته باشند-کاترین کلی صفحه ۳۱

- ۱۳ - چرا بسیاری از مردان نالایق رهبر می شوند؟ توماس چامورو پرموزیک صفحه ۳۲
- ۱۴ - چگونه برابری نژادی را در محل کار ترویج کنیم-رابرت لوینگستون صفحه ۳۴
- ۱۵ - تسلط بر علم متقاعدسازی- رابرت چیلدینی صفحه ۳۶
- ۱۶ - موانع و دروازه های ارتباطی-کارل راجرز و روتلیس برگر صفحه ۳۸
- ۱۷ - تجارت هوش مصنوعی-اریک برایان جلفسن و اندرو مکافی صفحه ۴۰
- ۱۸ - دانشمند داده: جذاب ترین شغل قرن ۲۱ - توماس دونپورت و پتیل صفحه ۴۲
- ۱۹ - ۹ کاری که افراد موفق به طور متفاوت انجام می دهند - هایدی گرانت صفحه ۴۴
- ۲۰ - زمان مدیریت: چه کسی میمون را در اختیار دارد؟-ویلیام آنکن و دونالد واس صفحه ۴۸
- ۲۱ - چرا استارت آپ های ناب همه چیز را تغییر می دهند؟-استیو بلانک صفحه ۵۱
- ۲۲ - کل سازمان را چابک کنید-جف گودلف صفحه ۵۳
- ۲۳ - سه نوع از رهبران شرکت های نوآور (کسب و کارهای نوآور)-مصاحبه با دبورا آنکونا و کیت آیزاکس صفحه ۵۵
- ۲۴ - آیا شرکت شما برای آینده بدون کربن آماده است؟-نیگل توپینگ صفحه ۵۷

- ۲۵- تفکر طراحی- تیم براون صفحه ۵۹
- ۲۶- نزدیک بینی بازاریابی- تئودور لویت صفحه ۶۱
- ۲۷- عصر تجارت فضایی فرا رسیده است- متیو واینتسیرل و و محاک سارنگ صفحه ۶۳
- ۲۸- این ناراحتی که احساس می کنید غم و اندوه است- اسکات بریناتو صفحه ۶۵
- ۲۹- امنیت و سلامت روانی در محیط کار هیبرید به چه صورت است؟- امی ادموندسون و مارک مورتنسن صفحه ۶۷
- ۳۰- هدف استراتژیک- گری همل و پراهاالد صفحه ۶۹

Managing Oneself

Peter F. Drucker

2005

مدیریت خود

پیتر دراگر

۲۰۰۵



پیتر دراگر در این مقاله می‌گوید، ما باید خود را در جایگاهی قرار دهیم که بتوانیم بیشترین هم‌بخشی را با سازمان‌ها و جوامعی که در آن فعالیت می‌کنیم، داشته باشیم. ما باید در طول یک زندگی کاری ۵۰ ساله، هوشیار و دغدغه‌مند باشیم. به این معنی که بدانیم چگونه و چه زمانی، چه کاری را انجام دهیم و به موقع آن را مدیریت کنیم. ممکن است بدیهی به نظر برسد که افراد با انجام کارهایی که در آن خوب و یا ماهر هستند و متناسب با توانایی‌های آنها است، به نتایج مثبتی دست یابند. اما، دراگر می‌گوید، تعداد بسیار کمی از مردم واقعاً این حقیقت را می‌دانند، چه برسد به اینکه از این نقاط قوت در راستای دستیابی به اهداف مدنظرشان استفاده کنند.

او در این مقاله هر یک از ما را به چالش می‌کشد تا از خود بپرسیم: نقاط قوت من چیست؟ آنها را چگونه پیاده‌سازی کنم؟ ارزش‌های من چیست؟ به کجا تعلق دارم؟ سهم من از مشارکت در کارها چقدر باید باشد؟ دراگر هشدار می‌دهد که سعی نکنید خودتان را تغییر دهید، در عوض، روی بهبود مهارت‌هایی که دارید و پذیرش تکالیفی که متناسب با روش کاری شما هستند، تمرکز کنید. اگر این کار را انجام دهید، می‌توانید خود را از کارمندی ساده به یک متخصص برجسته تبدیل کنید. این مقاله خوانندگان را به چالش می‌کشد تا مسئولیت مدیریت آینده خود را چه در داخل و چه در خارج از محیط کاری به عهده بگیرند.

What Makes a Leader?

Daniel Goleman
2004

چه چیزی یک رهبر
را می‌سازد؟

دانیل گلמן
۲۰۰۴



هنگامی که از افراد خواسته می‌شود تا رهبر ایده آل را تعریف کنند، بسیاری بر ویژگی‌هایی مانند هوش حل مسئله، سرسختی، قاطعیت، و بینش تأکید می‌کنند؛ ویژگی‌هایی که در تعریف سنتی رهبر دیده می‌شوند. چنین مهارت‌ها و هوشمندی‌هایی برای رهبر، ویژگی‌هایی ضروری اما ناکافی هستند. مهارت‌های نرم‌تر و فردمحورتر اغلب فراموش می‌شوند، اما آنها نیز از ملزومات یک رهبر موفق هستند. اگرچه درجه خاصی از مهارت‌های تحلیلی و فنی حداقل شرط لازم برای موفقیت هستند، مطالعات نشان می‌دهد که هوش هیجانی ممکن است ویژگی کلیدی باشد که رهبران برجسته را از کسانی که صرفاً کافی هستند، متمایز می‌کند.

دانیل گلن، اولین کسی است که مفهوم هوش هیجانی را مطرح می‌کند، وی با بررسی بیش از ۲۰۰ شرکت بزرگ جهانی، دریافت که رهبران موفق و تأثیرگذار، با درجه بالایی از هوش هیجانی، نسبت به سایرین متمایز هستند. بدون هوش هیجانی، یک فرد می‌تواند مهارت‌های کارا، ذهنی خردمند و منبع بی‌پایانی از ایده‌های خوب داشته باشد، اما همچنان رهبری موفق نباشد. خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های هوش هیجانی هستند. گلن در تحقیقات خود ثابت کرد که بین سطح هوش هیجانی و توفیق در رهبری رابطه‌ای مستقیم و مبتنی بر هم‌افزایی حاکم است.

در این مقاله به بررسی این پارامترها و اثرگذاری آنها بر رهبری موفق پرداخته شده است.

Lead with Authenticity

Tina Opie
Amy Bernstein
Sarah Green Carmichael
Nicole Torres

2018

با اصالت رهبری کنید

مصاحبه تینا اُپی با امی برنستین
سارا گرین و نیکل تورس

پادکست: فصل اول، اپیزود سوم
خانم‌ها در محیط کار

۲۰۱۸



اصالت همان چیزی است که وقتی رفتار شما با نیت شما مطابقت داشته باشد، احساسش می‌کنید. اما برای خانم‌هایی که می‌خواهند در محل کار خود با اصالت رفتار کنند، چالش‌هایی وجود دارد. آنها در یک زمان، هم دختر، هم مادر، هم خواهر و هم رئیس هستند و حفظ تعادل میان همه این نقش‌های مختلف می‌تواند دشوار باشد. بنابراین، در حالی که رهبری اصیل اغلب در جهت یک هنجار واحد در نظر گرفته می‌شود، زنان در دنیایی چند قطبی زندگی می‌کنند. با این توصیفات چگونه می‌توانند با خودشان صادق باشند در حالی که بعدهای متنوع و متعددی در وجودشان نهادینه شده است.

این مقاله حاصل گفتگو تینا اُپی دانشیار کالج بابسون با امی برنشتاین، سارا گرین، و نیکول تورس، مجری‌های برنامه "زنان در محل کار" است و محوریت بحث، گفتگو پیرامون این است که مبنای رفتار اصیل زنان در محل کار چیست؟

How Competitive Forces Shape Strategy

Michael E. Porter
1979

چگونه نیروهای رقابتی
استراتژی را شکل می‌دهند

مایکل پورتر
۱۹۷۹



پورتر، متخصص استراتژی کسب و کار، می‌گوید که نیروهای اصلی متخاصم، وضعیت رقابت را در یک صنعت تعیین می‌کنند:

- ۱ - تهدید تازه واردان
- ۲ - قدرت چانه‌زنی مشتریان
- ۳ - قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
- ۴ - رقابت میان رقبای موجود
- ۵ - تهدید خدمات یا محصولات جایگزین

هنگامی که استراتژیست شرکتی این نیروها را ارزیابی کند، می‌تواند نقاط قوت و ضعف شرکت خود را شناسایی و بر این اساس، بهترین اقدامات دفاعی را در برابر حملات رقابتی اتخاذ کند.

Blue Ocean Strategy

W. Chan Kim

Renée Mauborgn

2004

استراتژی اقیانوس آبی

چان کیم

رنه مابورنیا

۲۰۰۴



در اقیانوس‌های آبی، تقاضا ایجاد می‌شود، به جای آن که بر سر آن جنگیده شود. فرصت‌های کافی برای رشد وجود دارند که هم سودآور و هم سریع باشند. اقیانوس‌های سرخ به این معنا هستند که شرکت‌ها برای گرفتن سهم بیشتری از تقاضای محدود در بازار، رقابت می‌کنند. با شلوغ شدن فضای بازار (افزایش رقبا)، چشم‌انداز رشد و توسعه و افزایش سودآوری در سازمان‌ها کاهش می‌یابد. در این بازارها، محصولات تبدیل به کامودیتی می‌شوند و رقابت فزاینده، آب را خون‌آلود می‌کند.

دو راه برای ایجاد اقیانوس‌های آبی وجود دارد؛ یکی راه‌اندازی صنایع کاملاً جدید است، مانند همان کاری که (eBay) با حراجی‌های آنلاینش انجام داد و دیگری زمانی است که یک شرکت مرزهای یک صنعت موجود و در دسترس را گسترش می‌دهد. این مورد بسیار رایج‌تر است که یک اقیانوس آبی از درون یک اقیانوس قرمز ایجاد شود.

با مطالعه بیش از ۱۵۰ ایده نوآورانه برای خلق اقیانوس آبی در بیش از ۳۰ صنعت، نویسندگان مشاهده کردند؛ واحدهای سنتی که از تحلیل‌های استراتژیک شرکت و صنعت استفاده می‌کنند، در توضیح چگونگی و چرایی ایجاد اقیانوس‌های آبی توانایی محدودی دارند.

**Disruptive Technologies:
Catching the Wave**

Joseph L. Bower
Clayton M. Christensen

1995

**فناوری های مخرب:
سوار بر موج**

جوزف بوئر
کلیتون کریستنسن

۱۹۹۵



یکی از پدیده‌های رایج در کسب‌وکارها، شکست شرکت‌های پیشرو در حفظ جایگاه خود در صدر لیست بازیگران و رقبای فعال در صنعت است که هنگام تحولات دیجیتال و فناوری محور اتفاق می‌افتد. این نکته جای تأمل دارد که چرا این شرکت‌ها دائماً در حال سرمایه‌گذاری بر روی فناوری‌هایی هستند که به حفظ مشتریان فعلی آن‌ها کمک می‌کند و در این مسیر هم موفق هستند، اما در انجام سرمایه‌گذاری‌های مبتنی بر فناوری‌هایی که هدفشان جذب مشتریان در آینده است، شکست می‌خورند! اصلی‌ترین دلیل این مسئله آن است که شرکت‌های پیشرو، تسلیم یکی از محبوب‌ترین و ارزشمندترین اشتباهات مدیریتی می‌شوند؛ چراکه آنها به مشتری خود نزدیک می‌مانند.

مشتریان قدرت فوق‌العاده‌ای در هدایت سرمایه‌گذاری‌های یک شرکت دارند. اما چه اتفاقی می‌افتد وقتی یک فناوری جدید ظهور می‌کند که مشتریان به دلیل آنکه این فناوری نیازی از آنها برطرف نمی‌کند، آن را رد می‌کنند؟ در مطالعه‌ای که پیرامون شرکت‌های پیشرو در صنایع مختلف انجام شد، این نکته مشخص شد که اکثر این شرکت‌ها در بدست آوردن فناوری‌های جدید و حرکت بر لبه ترندهای علمی در صنعت خودشان موفق هستند، اما در تجاری‌سازی این فناوری‌ها موفق نمی‌شوند. در این مقاله به بررسی این مسائل پرداخته می‌شود.

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?

John P. Kotter
1995

تغییر پیشرو: چرا تلاش‌ها برای
تحول شکست می‌خورند؟

جان کاتر
۱۹۹۵



این مقاله نوشته کاتر توضیح می‌دهد که چرا تغییرات سازمانی باید جدی گرفته شوند. نویسنده توضیح می‌دهد که چرا رهبران کسب‌وکارها باید همه جنبه‌های تغییرات پیشنهادی را بررسی کنند و چرا فرایندها باید تمام مراحل از قبل تعیین شده را طی کنند. به گفته نویسنده، هر رهبر برای داشتن یک کسب‌وکار موفق، ملزم به انجام این مراحل و پاسخ به این سؤالات است.

کسب‌وکارهایی که امیدوارند در بلندمدت بقای خود را حفظ کنند، باید حداقل یک بار در این مسیر چالش‌برانگیز و پرتلاطم، عملکرد برتری نسبت به رقبایشان داشته باشند. عوامل متعددی در این تلاش‌ها نقش دارند که تقریباً در همه آنها، هدف مقابله با بازارهای جدید و رقابتی‌تر از طریق تغییر در روش انجام کسب‌وکار بوده است. تعدادی از این تلاش‌ها بسیار موفق بوده‌اند و چند مورد از آنها مصداقی از شکست مطلق و عموم آنها در حالتی در میان این دو قرار می‌گیرند که با یک شیب مشخص، مایل به سمت محور شکست هستند.

کاتر در این مقاله، نتایج مشاهدات خود را به اشتراک می‌گذارد و هشت خطای بزرگی را که می‌تواند این تلاش‌ها را نابود کند، بیان می‌کند و سعی در بیان نکات جامعی دارد تا کسب‌وکارها را به سمت‌وسوی موفقیت سوق بدهد.

**One More Time: How Do
You Motivate Employees?**

Frederick Herzberg
2003

چگونه به کارکنان انگیزه
می‌دهید؟

فردریک هرزبرگ
۲۰۰۳



هنگامی که فردریک هرزبرگ در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در مورد منابع انگیزش کارکنان تحقیق کرد، پی به نوعی دوگانگی برد که مدیران را سردرگم می‌کرد: عواملی که باعث رضایت و انگیزه افراد از موقعیت شغلی آنها می‌شود، با عواملی که آنها را ناراضی می‌کند، متفاوت است.

از کارکنان بپرسید که چه چیزی آنها را در محل کار ناراضی می‌کند. در مورد یک مدیر بی‌کفایت، حقوق کم، فضای کاری نابسامان یا قوانین احمقانه خواهید شنید. مدیریت بد و عوامل محیطی نامساعد، می‌توانند در کارایی کارکنان تأثیر منفی بگذارند و مطمئناً انگیزه‌شان را نیز کاهش می‌دهد. کارکنان اگر به خوبی مدیریت شوند و به فعالیت‌های هوشمندانه‌تر و بهینه‌تر سوق داده شوند، عمدتاً موجب افزایش مسئولیت در انجام وظایف و به تبع آن، بالاتر رفتن راندمان و همچنین انگیزه در آنها می‌شود که نتیجه همه این‌ها، موجبات رشد و موفقیت مضاعف در کارکنان را فراهم می‌کند.

نتیجه کار هرزبرگ بر نسلی از محققان و مدیران تأثیر گذاشت، اما به نظر نمی‌رسد که نتیجه‌گیری‌های او به طور کامل در محیط کار آمریکایی‌ها نفوذ کرده باشد.

The Power of Small Wins

Teresa M. Amabile
Steven J. Kramer

2011

قدرت موفقیت‌های کوچک

ترزا آمابیل
استیون کرامر

۲۰۱۱



بهترین راه برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام فعالیت‌های خلاقانه چیست؟ به آنها کمک کنید هر روز قدمی به جلو بردارند و طعم شیرین پیشرفت را به طور مکرر احساس کنند. در تجزیه و تحلیل خاطرات کارکنان دانشی (knowledge workers) نویسندگان دریافتند که هیچ چیز بیشتر از پیشرفت در کار معنادار، به یک زندگی کاری مثبت (ترکیبی از احساسات، انگیزه‌ها و ادراکات که فاکتورهای مهم عملکردی هستند) کمک نمی‌کند. اگر فردی در پایان روز کاری با انگیزه و خوشحال باشد، نشانه خوبی است که به موفقیتی هر چند کوچک دست یافته است. این اصول پیشرفت حاکی از آن است که مدیران بیش از آنچه که می‌پندارند بر عملکرد خوب کارکنان، پارامترهای انگیزشی و خلاقیتی که در خروجی کار آنها نمود پیدا می‌کند، تأثیر دارند. نکته کلیدی این است که دریابید کدام اقدامات موجب بهبود و پیشرفت کارکنان می‌شود. مانند تعیین اهداف روشن، فراهم کردن زمان و منابع کافی و به رسمیت شناختن آنها و کدام یک اثر معکوس دارند.

حتی موفقیت‌های کوچک می‌توانند به شدت موجب بهبود و بالاتر رفتن کیفیت زندگی کاری و مسیر شغلی فرد شوند. از طرف دیگر، ضرر یا شکست‌های کوچک می‌توانند تأثیرات منفی و مخرب شگرفی بر آنها داشته باشد. کار معنادار حتماً به معنای درمان سرطان نیست و بعضاً حتی برای انجام کارهای ساده به صورت درست و بی‌عیب و نقص هم بایستی ارزش قائل شد. ایجاد عادات جدید نیاز به نظم و انضباط و همچنین تداوم و تکرار دارد. نویسندگان چک لیستی را توصیه می‌کنند که مدیران می‌توانند به صورت روزانه از آن برای نظارت بر رفتارهایی که موجب پیشرفت خود و کارکنان‌شان می‌شود، استفاده کنند.

Why You Should Have (at Least) Two Careers?

Kabir Sehgal
2017

چرا باید (حداقل) دو شغل
داشته باشید؟

کبیر سهگال
۲۰۱۷



آیا رویای تغییر شغل دارید؟ آیا علاقه به فعالیت در شغلی دارید که با حرفه فعلی شما مغایرت دارد؟ بسیاری از مردم انجامش می‌دهند، اما این کار موجب رشد و جهش آنها نمی‌شود: هزینه‌های چنین جابجایی بسیار زیاد به نظر می‌رسد و احتمال موفقیت نیز بسیار دور از ذهن است. پاسخ این نیست که کار فعلی خود را که ناتمام و شاید به آرامی رو به افول است را کنار بگذارید، پاسخ این است که هر دو را انجام دهید. دو شغل بهتر از یک شغل است و متعهد شدن به دو شغل می‌تواند موجب سودآوری مضاعف برای شما بشود. شما می‌توانید مهارت‌های جدیدی را بیاموزید، شبکه ارتباطات خود را گسترش دهید و با متعهد شدن به دو (یا بیشتر) حرفه شغلی متفاوت، راه‌حل‌های خلاقانه جدیدی را کشف کنید. وقتی کنجکاوی‌های خود را دنبال می‌کنید و با شور و اشتیاق به حرفه‌های جدیدی ورود می‌کنید، افزایش سطح رضایتمندی خود نسبت به زندگی و کارا بودن فعالیت‌هایتان را می‌توانید احساس کنید. با انجام بیش از یک کار، ممکن است در نهایت همه آنها را بهتر انجام دهید و موجب بهبود در سطح عملکردی فعالیت‌های خود بشوید.

Becoming the Boss

Linda A. Hill
2007

مدیر شدن

لیندا هیل
۲۰۰۷



نویسنده مقاله با بیش از یک دهه مطالعه درباره افرادی که در مسیر شغلی خود به جایگاه مدیریت رسیده‌اند، به خصوص کسانی که دارای عملکرد فوق‌العاده‌ای در سمت خود بودند و سپس مدیر شدند، به نگارش این مقاله پرداخته است. حتی برای با استعدادترین افراد، فرایند تبدیل شدن به مدیر (رهبر)، مسیری سخت و طاقت‌فرسا است. این مسیر مملو از نکات آموزنده‌ای است که در نهایت به توسعه خود شخص منجر می‌شود. باید دقت کرد که هر چقدر سازمان‌ها چابک و پویاتر می‌شوند، دشواری‌هایی که در این مسیر با آن‌ها روبرو می‌شوند، دوچندان می‌شود. انگیزه نویسنده از نوشتن این مقاله خلق فضایی برای بیان تجربه‌های افرادی که تازه مدیر شده‌اند است. برخی سوالات که نویسنده در این مسیر سعی دارد به آنها پاسخ دهد:

- چرا یادگیری مدیریت، دشوار است؟
- یک مدیر جدید چه باورهای غلطی دارد؟
- کیفیت روابط فردی تا چه حد در تسهیل مسیر مدیریت مؤثر است؟

**The Memo Every Woman
Keeps in Her Desk**

Kathleen Kelley Reardon
1993

**آنچه زنان شاغل باید به خاطر
داشته باشند**

کاترین کلی
۱۹۹۳



در این مقاله، نویسنده مسئله رایجی که امروزه بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند را مطرح می‌کند. نویسنده بیان می‌کند که مدیریت مؤثر در تنوع نژادی، قومیتی و جنسیتی فقط یک موضوع منابع انسانی نیست، بلکه یک موضوع تجاری با اهمیتی بالا است. این مسأله به قدری حیاتی است که باید به شیوه‌های علمی به حل آن پرداخت. نیاز سازمان‌ها به توسعه زنان در سطوح ارشد، یک موضوع حیاتی در مدیریت کسب‌وکار است. آن دسته از شرکت‌هایی که مدیریت تنوع جنسیتی را یاد می‌گیرند، می‌توانند با استعدادترین مدیران را جذب و حفظ کنند، هزینه‌های گردش مالی را کاهش دهند، به نیازهای بازارهای پویا پاسخ دهند و در نهایت تصمیمات تجاری بهتری بگیرند. مزایای چنین تصمیماتی می‌تواند: افزایش حفظ کارکنان، وفاداری و روحیه و همچنین پتانسیل افزایش رضایت مشتری و سهم بازار برای شرکت باشد.

**Why Do So Many
Incompetent
Men Become Leaders?**

Tomas Chamorro-Premuzic
2013

چرا بسیاری از مردان نالایق
رهبر می‌شوند؟

توماس چامورو پرموزیک
۲۰۱۳



چرا تعداد کمی از زنان در پست های مدیریتی حضور دارند؟

به نظر نویسنده، غیبت زنان در نقش های رهبری کمتر به خود زنان مربوط می شود و بیشتر به نحوه تفسیر ما از ویژگی های رهبری ارتباط دارد. اعتماد به نفس، صفتی که بیشتر آن را به مردان نسبت می دهند، اغلب به اشتباه به عنوان شایستگی تعبیر می شود. نویسنده، ناتوانی ما در تمییز دادن اعتماد به نفس و شایستگی را علت این نابرابری جنسیتی در پست های مدیریتی می داند. به عبارت دیگر وقتی صحبت از رهبری می شود، تنها مزیت مردان نسبت به زنان غرور و تکبر است که اغلب با کاریزما و جذابیت به عنوان پتانسیلی برای رهبری اشتباه گرفته می شود.

**How to Promote Racial Equity
in the Workplace**

**Robert Livingston
2020**

**چگونه برابری نژادی را در
محل کار ترویج کنیم**

**رابرت لوینگستون
۲۰۲۰**

۱۴

بسیاری از سفیدپوستان وجود نژادپرستی علیه رنگین‌پوستان را انکار می‌کنند، زیرا تصور می‌کنند که نژادپرستی عملی آگاهانه و با انگیزه کینه و نفرت است. با بررسی بی‌طرفانه نژادپرستی در سازمان‌ها خواهیم دید که نژادپرستی بسیار بیشتر از آنچه اکثر سفیدپوستان گمان می‌کنند، رخ می‌دهد. معضل نژادپرستی در محل کار قابل حل است؛ از آنجایی که سازمان‌ها، موجودیت‌های کوچک و مستقلی هستند که به رهبران، سطح بالایی از کنترل بر روی هنجارها و سیاست‌ها را تفویض می‌کنند، مکان‌هایی ایده‌آل برای ترویج برابری نژادی هستند. در این راستا شرکت‌ها باید در پنج مرحله فرایندی حرکت کنند:

۱. آگاهی از مشکل
۲. تجزیه و تحلیل بنیادی
۳. همدلی
۴. استراتژی
۵. فداکاری (تمایل به سرمایه‌گذاری زمان، انرژی و منابع لازم برای اجرای استراتژی)

Harnessing the Science of Persuasion

Robert B. Cialdini
2001

تسلط بر علم متقاعدسازی

رابرت چیاالدینی
۲۰۰۱



اگر رهبری، در ساده‌ترین حالت، شامل انجام کارها از طریق دیگران باشد (تفویض)؛ متقاعدسازی، یکی از ابزارهای اساسی رهبر است. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که این ابزار فراتر از درک آنها و مختص افراد کاریزماتیک و سخندان است. در طول چندین دهه گذشته، روانشناسان تجربی آموخته‌اند که کدام روش‌ها به طور چشمگیری افراد را به پذیرش، تبعیت یا تغییر، سوق می‌دهند. تحقیقات آنها نشان می‌دهد که متقاعدسازی توسط ۶ اصل کلی زیر کنترل می‌شود که می‌توان آنها را آموزش داد و بکار برد.

۱ - افراد بیشتر از کسی که شبیه آنهاست پیروی می‌کنند.

۲ - افراد به همکاری با کسانی که آنها را دوست دارند، تمایل بیشتری دارند.

۳ - افراد تمایل دارند با شما همان‌طور رفتار کنند که شما با آنها رفتار می‌کنید.

۴ - ایجاد تعهد در افراد می‌تواند متقاعدسازی را تسهیل کند. همچنین مکتوب کردن تعهدات تأثیرگذارتر است.

۵ - افراد از متخصصان پیروی می‌کنند؛ بنابراین، مدیران اجرایی قبل از اینکه بخواهند اعمال نفوذ کنند باید خود متخصص باشند.

۶ - کسب اطلاعات کمیاب برای افراد جذاب‌تر است. بنابراین اطلاعات انحصاری نسبت به اطلاعات عمومی که همه از آنها اطلاع دارند قانع‌کننده‌تر است.

نویسنده تأکید می‌کند با تسلط بر این اصول و استفاده اخلاقی از آنها مدیران می‌توانند هنر جذب مخاطب و تحت تأثیر قرار دادن افراد را بیاموزند.

Barriers and Gateways to Communication

Carl R. Rogers
F. J. Roethlisberger
1952

موانع و دروازه های ارتباطی

کارل راجرز
روتلیس برگر
۱۹۵۲



ارتباط واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد با درک همدلانه به دیدگاه شخص دیگر گوش دهد. این رویه منجر به کاهش حالت تدافعی و دستیابی تدریجی به ارتباطات متقابل می‌شود. نویسندگان از طریق تجربیات خود دریافتند که مانع اصلی برقراری ارتباط مؤثر، «تمایل افراد به ارزیابی» است. افراد می‌توانند با یادگیری مهارت همدلانه گوش دادن، بدون آنکه بخواهند ارزیابی کنند، ارتباط خود را با دیگران بهبود بخشند. این به معنای دیدن ایده و نگرش بیان شده طرف مقابل، درک احوالات و دستیابی به چارچوب مرجع او در مورد موضوع مورد بحث است. اگرچه این کار ممکن است ساده به نظر برسد، اما احتمالاً برای یک مدیر بسیار پرمشغله امروزی، سخت‌ترین کار است.

نویسندگان دلایل مختلفی از جمله فقدان شجاعت را برای عدم استفاده از این رویکرد، گوش دادن فعالانه، را مطرح می‌کنند.

The Business of Artificial Intelligence

Erik Brynjolfsson

Andrew McAfee

2017

تجارت هوش مصنوعی

اریک برایان جلفسن

اندرو مکافی

۲۰۱۷



برای بیش از ۲۵۰ سال، محرک‌های اساسی رشد اقتصادی، نوآوری‌های تکنولوژیکی بوده است. مهم‌ترین آنها همان چیزی است که اقتصاددانان آن را فناوری‌های همه‌منظوره می‌نامند. مقوله‌ای که شامل موتور بخار، برق و... می‌شود که هرکدام از آنها به نوعی باعث تسریع موجی از نوآوری‌ها و فرصت‌های جدید شده است.

مهم‌ترین فناوری همه‌منظوره در عصر ما، هوش مصنوعی به ویژه یادگیری ماشین (ML) است. در حوزه کسب‌وکار، هوش مصنوعی در مقیاس فناوری‌های همه‌منظوره قبلی، تأثیری تحول‌آفرین دارد. اگرچه در حال حاضر در هزاران شرکت از آن استفاده می‌شود، اما از بیشتر فرصت‌های بزرگ ایجاد شده به واسطه آن هنوز به خوبی استفاده نشده است و تأثیرات آن در دهه آینده تشدید خواهد شد.

**Data Scientist: The Sexiest
Job of the 21st Century**

Thomas H. Davenport
D.J. Patil

2012

**دانشمند داده: جذابترین
شغل قرن ۲۱**

توماس دونپورت
پتیل
۲۰۱۲



در دهه ۱۹۹۰، مهندس کامپیوتر و تحلیلگری در وال استریت جزو برترین مشاغل در تجارت بوده‌اند. اما امروزه از آنجایی که شرکت‌ها با حجم و انواع بی‌سابقه اطلاعات دست‌وپنجه نرم می‌کنند، تقاضا برای دانشمندان داده نسبت به گذشته افزایش تصاعدی داشته است و شرکت‌ها برای استخدام دانشمندان داده با یکدیگر رقابت می‌کنند.

دانشمندان داده، کلید دستیابی به فرصت‌های نهفته در کلان داده‌ها هستند. آنها با پیدا کردن الگوهای قانع کننده در داده‌ها به مدیران اجرایی در مورد پیامدهای محصولات، فرایندها و تصمیمات مشاوره می‌دهند. آنها داستان‌های مدفون در داده‌ها را پیدا و با آنها ارتباط برقرار می‌کنند. در این مقاله، دونپورت از مدرسه بازرگانی هاروارد و پاتیل گریلاک در مورد آنچه سازمان‌ها باید در مورد دانشمندان داده بدانند صحبت می‌کنند. مواردی مانند:

- کجا به دنبال آنها بگردند؟
- چگونه آنها را جذب کنند و توسعه دهند؟
- چگونه یک دانشمند داده خوب را شناسایی کنند؟

**Nine Things
Successful People Do
Differently**

Heidi Grant
1952

**۹ کاری که افراد موفق به طور
متفاوت انجام می دهند**

هایدی گرانت
۱۹۵۲

۱۹

آیا می‌دانید چرا به بعضی از هدف‌هایتان می‌رسید و به برخی دیگر نه؟

اگر پاسخ را نمی‌دانید، شما تنها نیستید. تحقیقات نشان می‌دهد که حتی افراد با استعداد و موفق نیز دلیل اینکه چرا موفق نمی‌شوند یا شکست می‌خورند را بخوبی نمی‌دانند. در حقیقت، تحقیقات طولانی‌مدت نشان داده است که موفقیت انسان‌ها به اینکه چه کسی هستند بستگی ندارد، بلکه به اینکه چه کار می‌کنند وابسته است.

۹ موردی که در این مقاله به آن‌ها اشاره شده است در واقع راهکارهایی هستند که افراد موفق برای تعیین و تعقیب اهداف خود، خودآگاه یا ناخودآگاه، استفاده می‌کنند. در آخر، نه تنها می‌توانید درباره روش‌های درست قدیمی خودآگاهی یابید بلکه می‌توانید خطاهایی که باعث خروج شما از مسیر درست می‌شود رو دریابید. و مهم‌تر اینکه، می‌توانید از آن دانش به نحو احسن استفاده نمایید.

**Management Time:
Who's Got the Monkey?**

Donald L. Wass
William Oncken, Jr
1952

زمان مدیریت: چه کسی میمون
را در اختیار دارد؟

دونالد واس
ویلیام آنکن
۱۹۵۲



چرا مدیران دچار کمبود وقت می شوند، در حالی که زیردستان کاری برای انجام ندارند؟

ما با ۳ نوع مختلف زمان مدیریت سر و کار داریم:

- ۱- زمانی که رئیس به ما تحمیل می کند: در صورتی که یکی از کارکنان این زمان را نادیده بگیرد، از سوی رئیسش سریعاً مجازات می شود.
- ۲- زمانی که همکاران به ما تحمیل می کنند: نادیده گرفتن این زمان نیز مجازاتی را دربرخواهد داشت، اما همیشه سریع و مستقیم نیست.
- ۳- زمانی که خودمان به خود تحمیل می کنیم: این زمان صرف کارهایی می شود که از خود مدیر سرچشمه می گیرد و با آنها موافق است.

الف) بخشی از این زمان را زیر دستان صرف می کنند. (زمان زیر دست تحمیل)

ب) بخش دیگر زمان برای خود مدیر باقی می ماند که به آن زمان اختیاری می گوئیم.

مدیران باید بخش (ب) را گسترش دهند و بخش (الف) را حداقل کنند. میمون معمولاً در بخش الف وجود دارد.

مثالی ساده برای درک آسان از موضوع :

مدیر در حال قدم زدن در سالن است. زیردستی به او می‌رسد و می‌گوید: "صبح بخیر. راستی ما به مشکلی برخوردیم؛ ببینید..."

مدیر پاسخ می‌دهد: "ممنون که این مساله رو مطرح کردی، اما الان عجله دارم. اجازه دهید در این مورد فکر کنم و بعدا شما را در جریان بگذارم."

در این اتفاق ابتدا میمون^۱ بر دوش زیردست بود ولی در انتها و بعد از خداحافظی میمون بر دوش رئیس پرید. زمان زیردست تحمیل فرصتی را ایجاد کرد تا میمون با موفقیت از پشت زیر دست به پشت مافوق بپرد و این سواری گرفتن از مافوق، تا وقتی که میمون صاحب مناسب خود را برای نگهداری و تغذیه پیدا نکند تمام نمی‌شود. این اشتباه در بین مدیران رایج است. در ادامه مقاله نویسنده درباره نحوه بازگرداندن میمون‌ها به صاحب‌های مناسبشان و همچنین برخورد مناسب با آنها صحبت می‌کند.

۱. میمون استعاره‌ای از مشکل یا پروژه است.

Why the Lean Start-Up
Changes Everything?

Steve Blank
2013

چرا استارت‌آپ‌های ناب همه
چیز را تغییر می‌دهند؟

استیو بلانک
۲۰۱۳



در الگو سنتی، مؤسسان یک سرمایه‌گذاری در ابتدا بیزینس‌پلنی با چشم‌اندازی ۵ ساله می‌نویسند، از آن برای جذب سرمایه استفاده می‌کنند و سپس به حالت کما می‌روند. در حالت کما، مؤسسان کسب‌وکارهای نوپا شروع به توسعه پیشنهادهای خود می‌کنند، بدون آنکه بازخورد زیادی از مشتریان بگیرند. در مقابل الگو سنتی، الگو نوینی تحت عنوان "استارت‌آپ‌های ناب" شکل گرفته است. این استارت‌آپ‌ها فرایند شکل گرفتن را با جستجو مدل کسب‌وکار آغاز می‌کنند. آنها فرضیه‌ها را آزمایش، بازنگری و کنار می‌گذارند، به طور مداوم بازخورد مشتریان را جمع‌آوری می‌کنند و به سرعت با بازنگری در محصولات خود، مهندسی مجدد می‌کنند. دکتر استیو بلنک، دانشیار مشاور در استنفورد، یکی از معماران جنبش استارت‌آپ ناب است و باور دارد که اگر از این مدل پویا و نوین در مقابل الگو قدیمی استفاده شود، احتمال شکست خوردن استارت‌آپ‌ها در مرحله شکل‌گیری، کاهش می‌یابد.

**Bring Agile to the Whole
Organization**

Jeff Gothelf
2014

کل سازمان را چابک کنید

جف گودلف
۲۰۱۴



تغییر و تحولات گسترده محیطی، رقابتی‌تر شدن عرصه کسب‌وکار، افزایش عدم قطعیت‌ها و چالش‌های روزافزونی که سازمان‌ها با آنها روبرو هستند، همه و همه باعث شده تا رویکردهای سنتی در مدیریت سازمان منسوخ شده و رویکردهای چابک جایگزین آنها شوند. امروزه اکثر مدیران مدعی هستند که کسب‌وکار خود را در قالب رویکردی چابک هدایت می‌کنند. آنچه که به اسم رویکرد چابک در بسیاری از سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، در عمل، مدیریت چابک نیست. نویسندگان در این مقاله ضمن تأکید بر آنکه مدیریت چابک یک فرهنگ سازمانی است، نه مختص یک واحد یا مسئولیتی خاص، به بررسی چند مورد از تناقض‌های رایج این چینی در سازمان‌ها پرداخته است.

The Three Types of Leaders of Innovative Companies

Deborah Ancona
Kate Isaacs

2019

سه نوع از رهبران شرکتهای
نوآور (کسب و کارهای نوآور)

مصاحبه با دبورا آنکونا و کیت آیزاکس

۲۰۱۹



امروزه، دیگر کنترل و رهبری به روش سنتی در کسب و کارها راه به جایی نمی‌برد. خلاقیت و نوآوری تبدیل به عنصری کلیدی و البته کمیاب برای ادامه بقا سازمان‌ها شده است. در چنین شرایطی دیگر ساختارهای مبتنی بر بوروکراسی‌های سنگین و دست‌وپاگیر، پاسخ‌گو انتظارات جدید نیست. پرسش کلیدی این است: در این شرایط جدید چه ساختار چهارچوبی باید ساخته و اتخاذ شود. چطور می‌توان از مزایای خلاقیت و نوآوری بهره برد، بدون آنکه سازمان دچار آشوب و هرج و مرج شود؟ مهمانان این قسمت از آیدیا کست در پی یافتن پاسخ این پرسش، با بررسی چند سازمان نوآور و موفق، به ۳ نوع مدل رهبری در این کسب و کارها دست‌پیدا کردند. ۳ نوع از رهبرانی که به صورت منعطف در چارچوب از قوانین تجویز شده کار می‌کنند و نقشی کلیدی در پیشبرد موفق کسب و کار توام با نوآوری را دارند.

**Is Your Company
Ready for
a Zero-Carbon Future?**

**Niggle Topping
2019**

**آیا شرکت شما برای آینده
بدون کربن آماده است؟**

**نیگل توپینگ
۲۰۱۹**



کسب‌وکارهایی که استراتژی‌های کاهش انتشار کربن را اتخاذ می‌کنند، نه تنها احتمال اثرپذیری از ریسک‌های محیط‌زیستی را بر سازمان خود کاهش می‌دهند، بلکه مزایای قابل توجهی از جمله بهبود نوآوری، رقابت‌پذیری، مدیریت بهینه ریسک‌ها و مدیریت رشد را نیز با خود به همراه دارند. بیش از ۹۰۰ شرکت جهانی با تخصیص بیش از ۱۷/۶ میلیارد دلار، به دنبال اطمینان از آن هستند که استراتژی‌های تجاری آنها برای رشد و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از طریق کمپین We Mean Business Take Action مؤثر واقع شود. برنامه‌های این کمپین بر دو محور استوار است، کاهش میزان آلاینده‌های منتشر شده با استفاده از دانش و فناوری‌های نوین و جایگزینی منبع انرژی فعلی با برق تجدیدپذیر. در این مقاله، نویسنده ضمن تأکید بر اهمیت آینده بدون کربن و نقش کسب‌وکارها در شکل‌گیری این آینده، به بررسی دو محور اصلی کمپین فوق‌الذکر می‌پردازد.

Design Thinking

Tim Brown
2008

تفکر طراحی

تیم براون
۲۰۰۸



در گذشته، طراحی اغلب در مراحل پایین‌دستی فرایند توسعه محصول اتفاق می‌افتاد و بر روی جذاب‌تر کردن محصولات جدید از نظر زیبایی‌شناختی یا افزایش درک برند از طریق تبلیغات هوشمندانه و هیجان‌انگیز تمرکز داشت. امروزه با گسترش حوزه نوآوری، خلاقیت در محصول، فرایندها و خدمات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. طراحان محصول در کسب‌وکارها باید به جای آنکه صرفاً قالبی نوآورانه به محصول بدهند، نوآوری را در بطن ایده‌های طراحی محصول به کار گیرند.

نویسنده این مقاله، تیم براون، به تفکر طراحی اعتقادی راسخ دارد. تفکر طراحی، روشی است برای برآوردن نیازها و خواسته‌های مردم با کمک فناوری‌های نوین و مبتنی بر استراتژی‌های پایدار. در این مقاله ضمن بررسی چند مثال جالب از این نوع تفکر، به معرفی و بررسی تفکر طراحی می‌پردازد.

Marketing Myopia

Theodore Levitt
1960

نزدیک بینی بازاریابی

تئودور لویت
۱۹۶۰



هر سال، بخش بزرگی از عرضه محصولات با شکست مواجه می‌شوند. به اعتقاد برخی از کارشناسان تا ۷۵٪ و برخی دیگر تا ۹۵٪ ایده‌های جدید به شکست منجر می‌شوند. صرف نظر از اینکه کدام عدد صحیح است، شکی نیست که زمان و انرژی زیادی صرف بازاریابی محصولاتی می‌شود که یک سال دیگر وجود ندارند. چرا این اتفاق می‌افتد؟ برخی از شکست‌ها احتمالاً به این واقعیت مربوط می‌شود که بسیاری از رهبران شرکت‌ها، از جمله مدیران اجرایی، چیزی به نام نزدیک‌بینی بازاریابی دارند. تمرکز نزدیک‌بینانه بر فروش محصولات و خدمات، به جای دیدن «تصویر بزرگ» آنچه که مصرف‌کنندگان واقعاً می‌خواهند. در واقع فقدان بینش در مورد آنچه که یک تجارت برای مشتریان خود به ارمغان می‌آورد، احتمال موفقیت کسب‌وکار را تقریباً از بین می‌برد. نویسندگان در این مقاله به بررسی یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که کسب‌وکارها و مدیران با آنها روبرو هستند، یعنی چرایی شکست و فروپاشی کسب‌وکارها و صنایعی که ظاهراً شرایط خوبی دارند و رو به رشد هستند، می‌پردازد.

The Commercial Space Age Is Here

Matt Weinzierl

Mehak Sarang

2021

عصر تجارت فضایی فرا رسیده است

متیو واینترزیرل

مهاک سارنگ

۲۰۲۱



در تاریخ می ۲۰۲۰، SpaceX به عنوان اولین شرکت خصوصی که انسان را به فضا فرستاد، تاریخ ساز شد. این نه تنها یک دستاورد تکنولوژیکی فوق العاده است، بلکه اولین نشانه‌ای است که یک صنعت کاملاً جدید با عنوان «فضایی برای فضا» - یعنی کالاها و خدمات طراحی شده برای تأمین و ارسال مشتریان محدود به فضا - در حال ظهور است. در مرحله اول این اقتصاد رو به رشد، شرکت‌های خصوصی باید به ناسا و سایر مشتریان دولتی خدمات بفروشند، زیرا امروزه این سازمان‌ها تنها منبع تقاضا برای فضا هستند. اما همانطور که اسپیس ایکس نشان داده است، شرکت‌های خصوصی اکنون نه تنها تمایل دارند، بلکه توانایی فرستادن افراد به فضا را نیز دارند. و هنگامی که شهروندان خصوصی در فضا داشته باشیم، اسپیس ایکس و سایر شرکت‌ها آماده خواهند بود تا تقاضایی که ایجاد کرده‌اند را تأمین کنند. این یک فرصت بزرگ است و ما باید از آن نهایت استفاده را ببریم.

That Discomfort You're
Feeling Is Grief

Scot Berinato
2020

این ناراحتی که احساس
می‌کنید غم و اندوه است

اسکات بریناتو
۲۰۲۰



در طول همه‌گیری جهانی، حس ملموسی از غم و اندوه جمعی ظاهر شده است. دیوید کسلر، متخصص غم و اندوه، می‌گوید که غم در واقع تجربه احساسات متعددی است که باید آن‌ها را مدیریت کنیم. او در مصاحبه‌ای با HBR توضیح می‌دهد که چگونه پنج مرحله کلاسیک غم (انکار، عصبانیت، چانه زنی، غم و اندوه، پذیرش) را امروزه تجربه می‌کنیم و گام‌های عملی که می‌توانیم برای مدیریت اضطراب برداریم، کدام است. برقراری تعادل بین حال خوب و بد، تمرکز بر زمان حال، رها کردن چیزهایی که نمی‌توان کنترل کرد و حفظ دلسوزی و مهربانی از جمله راهکارهایی هستند که به ما در مدیریت غم کمک می‌کنند. کسلر همچنین در مورد مرحله ششم غم صحبت می‌کند: معنی. او می‌گوید پس از پذیرش، در حوادث سخت معنا پیدا می‌کنیم و با آن قوی‌تر می‌شویم.

What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace

Amy C. Edmondson
Mark Mortensen

2013

امنیت و سلامت روانی در محیط
کار هیبرید به چه صورت است؟

امی ادموندسون
مارک مورتنسن
۲۰۱۳



همه‌گیری کرونا، شرایط کار کردن را تغییر داد و توجهات بیشتری را به کار از خانه (دورکاری) جلب کرد. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت از راه دور، مدیریت مسئله امنیت روانی کارکنان است. امنیت روانی کارکنان تأثیر به سزایی بر کارآمدی تیم‌های کاری دارد. نظم بخشیدن به ترتیبات کاری در زمان دورکاری یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌های کارکنان است که رابطه مستقیمی با احساس امنیت روانی دارد. در این مقاله به مسئله مدیریت امنیت و سلامت روانی کارکنان در هنگام دورکاری می‌پردازیم.

Strategic Intent

Gary Hammel

C.K. Parhald

2013

هدف استراتژیک

گری همل
پراهالاد

۲۰۱۳



در این مقاله، همل و پراهالد به این مسئله می‌پردازند که شرکت‌های غربی، آرمان‌های خود را مطابق منابعی که در اختیار دارند تنظیم می‌کنند. در نتیجه، با اتخاذ رویکردی محافظه‌کارانه، تنها به دنبال مزایایی هستند که امکان حفظ و تثبیت آنها وجود داشته باشد. در مقابل اما، شرکت‌های ژاپنی با اهرم کردن منابع محدود خود به وسیله بهبود روند یادگیری سازمانی، آرمان‌های بزرگ‌تری را در نظر می‌گیرند و همچنین با هدف جهانی شدن، شوق و انگیزه کارکنان را برمی‌انگیزند.

تیم تولید گزارش

آیناز کریمی

طراح و صفحه آرایی

مهران دلاوری

کارشناس دیجیتال مارکتینگ و محتوا

امیرحسین ضیغمی

کارشناس توسعه کسب و کار

محمد متین احمدی

کارشناس توسعه کسب و کار

تهیه شده توسط تیم توسعه کسب و کار گروه مشاوران هرمس



مشاوره مدیریت و راهکارهای تحول دیجیتال



+۹۸ ۲۱ ۸۸۵۶ ۳۱۶۴



info@hcg.ir



www.hcg.ir



تهران، سعادت آباد، بلوار دریا، مطهری شمالی
کوچه عیسی پور، پلاک 6، طبقه 2