



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

گروه مدیریت صنعتی

نام درس: مدیریت استراتژیک صنعتی

Rosabeth Moss Kanter

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حجاریان

نگارنده:

رقیه نوروزی ۹۲۱۲۴۳۱۹۲۲۱

روزابت ماس کانتر

پیشگام اعطای اختیارات و مدیریت تحول

تولد	۱۹۴۳
انتشار کتاب مردان و زنان در سازمانها	۱۹۷۷
انتشار کتاب اربابان تحول: کار آفرینان سازمانها در عمل	۱۹۸۳
تأحال حاضر. استاد مدیریت بازرگانی دانشکده بازرگانی هاروارد	۱۹۸۶
انتشار کتاب وقتی بزرگان رقصیدن رامی آموزند: اداره چالش استراتژی، مدیریت	۱۹۸۹
ودوران شغلی در دهه ۱۹۹۰	
سر دبیر نشریه هاروارد بیزینس ریویو	۱۹۸۹_۱۹۹۲

هیچ آینده ای در انتظار شما نیست مگر این که طرح هایی را خلق و به ارزش خود بیافزایید.

" روزابت ماس کانتر "



زندگی و دوران شغلی

کانتر در سال ۱۹۴۳ در اوهایو متولد شد و در برترین آکادمی آن زمان که ویژه زنان بود یعنی برایان ماور حضور یافت. او مدرک دکترای خود را از دانشگاه میشیگان اخذ کرد و از سال ۱۹۶۶ تا ۱۹۷۷ در رشته جامعه‌شناسی تدریس کرد. همچنین او بین سال‌های ۱۹۷۳ و ۱۹۷۴ در برنامه رفتار سازمانی دانشگاه هاروارد شرکت و در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶ نیز در دانشکده حقوق هاروارد تدریس کرد. از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۶، کانتر به عنوان استاد جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی در دانشگاه ییل و از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۶ در دانشکده مدیریت اسلوان انستیتو فن آوری ماساچوست 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 سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۲، کانتر سردبیر نشریه هاروارد بیزینس ریویو بود و به عنوان یکی از مشاوران اقتصادی کلیدی مایکل دوکاکیس 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 گودمیتر تأسیس کردند و خدمات خود را در اختیار بسیاری از شرکت های بزرگ و چند ملیتی قرار دادند.

تفکر کلیدی

کانتر 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 منتشر شدند. سه کتاب که شهرت کانتر 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 کانتر 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 کانتر، جایزه برتر 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 کانتر 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 وپراکندگی نسبی افرادمختلف

قبل ازانتشاراین کتاب ،پذیرفته شده بود که تفاوتهای رفتاری،باعث پیشرفت نکردن زنان درکارمیشوند.ولی یافته های کانتر،تغییراتی ساختاری وتحولاتی مدیریتی را به دنبال داشت.اگرقراراست به همه افراداختیاروقدرت داده شود،این سازمانهاستند که بایدتغییرکننده فقط افراد.این کتاب درانتهابابیان توصیه هایی درموردایجادتغییرات مناسب ساختاری به پایان میرسد.

اربابان تحول

کتاب اربابان تحول،به رویکردهای مختلفی درقبال تحقق اهدافی همچون نوآوری ومدیریت تحول می پردازد.کانترچارشرکت همچون ایندسکوراباشش رقیب اصلیش ودیگرسازمانهای موفق موردمقایسه قرارداده است.همه این یافته ها بانایج بدست آمده ازدیگرشرکت ها مقایسه شده اند.ازمیان این سازمانهای نوآور،کانترتوانسته است مدلی رابرای ترغیب نوآوری وخلاقیت به دست شرکت های نوآوردارای رویکردی "یکپارچه"درقبال مدیریت هستند.تفاوت میان شرکتهای،ازرویکردانتخاب شده آنها درقبال حل مسله آغازشده وازطریق ساختاروفرهنگ آن توسعه می یابد.

اربابان غایی تحول،رهبران شرکتهایی هستند که نگرش وینش خودرابه یک واقعیت جدیدسازمانی تبدیل میکنند.

وقتی بزرگان رقصیدن رامی آموزند

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

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

- قرار گرفتن در اس
- ارزشهای مدیریت ارشد
- ایده ها و رویکردهای پروژه در سازمان

کانتر هفت مسئولیت یا مهارت را مشخص میکند که ویژگی مشخصات کسب و کار هستند.

- توانایی فعالیت و نتیجه گرفتن، بدون نیاز به سلسله مراتب رسمی
- توانایی رقابت به طریقی که قدرت سازمان را افزایش میدهد و هدف آن دستیابی به استانداردهای برتر است نه تخریب رقبا
- 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 فرآیندهای یعنی توجه به فرآیند اجرا و همچنین نحوه اجرا
- رویکردی چندوجهی که امکان کار در واحدها و حوزه های مختلف را فراهم میآورد، 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 موفقیت ها

کلاس جهانی: بومی عمل کردن در اقتصاد جهانی

کلاس جهانی: بومی عمل کردن در اقتصاد جهانی، متمرکز بر شرکت های جهانی است که کارکنانی از ملیت های مختلف در آنها کار میکنند. این افراد با صلاحیت های 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 شده اند و هر دو گروه در شرایط جهانی امروز مورد بررسی قرار گرفته اند.

آثار بعدی

جالش تحول سازمانی: چگونه سازمانها آن را تجربه می کنند و رهبران چگونه آن را هدایت می کنند، این موضوع کتابی در باب مدیریت تحول است. همچنین نمایانگر تفاوت های میان تحولات تکاملی و انقلابی در سازمانهاست.

در کتاب مرزهای مدیریت، کانتر مجموعه ای از مقالات و تحقیقاتش را که در هاروارد بیزینس ریویو منتشر شده اند، در قالب یک مجموعه ارائه کرده است.

روزابت ماس کانتر در یک نگاه

به طور کلی کتابهای کانتر، نمایانگر عقاید نسبتاً "پیچیده او هستند و او این عقاید را به شکلی بیان کرده است که افراد زیادی بتوانند از آنها استفاده کنند. کانتر، این عقاید را با استدلال و به کمک یافته های تحقیقاتش، به اثبات رسانده است. برخی از افکار او که زمانی غیر عملی تلقی می شدند، امروزه نقطه ثقل خرد و منطق مدیریت تبدیل شده اند. آنها عباتند 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 می گوید که برخی مدیران هنوز حدود مرزهای مدیریت را نم شناسند و به جای این که بر پایه واقعیت ها عمل کنند، فقط بر اساس الهامات درونی خود فعالیت میکنند.

Books by Kanter (in reverse chronological order)

Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good. HD60.K355 2009

America the Principled: 6 Opportunities for Becoming a Can-do Nation Once Again. HC106.83.K36 2007.

Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End. HF5386.K193 2004.

Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. HC79.I55K358 2001. [Electronic Resource]

Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management. HD58.8.K364 1997.

Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid. HD45.I53J26 1997.

World Class: Thriving Locally in the World Economy. HD62.7.K367 1995.

The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. HD58.8.C43 1992.

When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s. HD58.8.K365 1989.

Creating the Future: The Massachusetts Comeback and its Promise for America. HC107.M4K85 1988.

The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. HD45.K335 1983.

Life in Organizations: Workplaces as People Experience Them. HD58.7.L53. 1979.

Men and Women of the Corporation. HD58.7.K36 1977.

Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy. H31.S67 NO. 9. 1977.

Another Voice: Feminist perspectives on social life and social science.
HQ1154.A69 1975.

Communes: Creating and Managing the Collective Life. HX635.K3C6 1973.

Commitment and Community: Communes and utopias in sociological
perspective. HX653.K35. 1972.

Selected Articles by Kanter:

To find articles by Kanter in books, do a word search on her name on the Western Libraries catalogue. This will allow you to pick up such items as: "Women and Power in Organizations" in Critical Studies in Organization and Bureaucracy (DBW stack HD38.4.C74); "The New Managerial Work" in Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change (HD58.8F37 1996) and "Achieving Synergies" in Managing the MultiBusiness Company. (HD2756.M36 1996). To quickly update this bibliography, simply look for articles by Kanter on ProQuest ABI/Inform Global Research. Here are a few articles from 1998: "Simultaneity" in Forbes, Nov. 30, 1998; "Change-Adept Organizations" in Executive Excellence, Aug. 1998; "Managing for Long-Term Success" in The Futurist, Aug/Sep. 1998; "New Frontiers" in Executive Excellence, Apr. 1998 and "Rethinking Your Strategy" in Executive Excellence, Feb. 1998.

"Enriching the Ecosystem", Harvard Business Review, Mar 2012, Vol. 90, Iss. 3; p. 140.

"How Great Companies Think Differently", Harvard Business Review, Nov 2011, Vol. 89, Iss. 11; p. 66.

"Zoom In, Zoom Out", Harvard Business Review, Mar 2011, Vol. 89, Iss. 3; p. 112.

"How to Do Well and Do Good", MIT Sloan Management Review, Sept 2010, Vol. 51, Iss. 2; p. 12.

"What Would Peter Say", Harvard Business Review, Nov 2009, Vol. 87, Iss. 11; p. 64.

"Mergers That Stick", Harvard Business Review, Oct 2009, Vol. 87, Iss. 10; p. 121.

"Transforming Giants", Harvard Business Review, Jan 2008, Vol. 86, Iss. 1; p. 43.

"Innovation: The Classic Traps", Harvard Business Review, Nov 2006, Vol. 84, Iss. 11; p. 72.

"Thriving locally in the global economy", Harvard Business Review, Aug 2003. Vol. 81, Iss. 8; p. 119.

"Leadership and the psychology of turnarounds", Harvard Business Review. Jun 2003. Vol. 81, Iss. 6; p. 58.

"See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil - Leaders Must Respond to Employee Concerns About Wrondoing", Business and Society Review, Winter 2002, Vol. 107, Iss. 4; p. 415.

"Obstacles in your way? Don't freeze - improvise", Business 2.0, V. 3, Iss. 9, Sep 2002, p. 64.

"News innovation and leadership", Nieman Reports, V.56, Iss. 2, Summer 2002, pp. 30-34.

"How to fire up employees without cash and prizes", Business 2.0, V. 3, Iss. 6, Jun 2002, p. 134.

"6 rules for a happy marriage . . . Uh, partnership", Business 2.0, V. 3, Iss. 4, Apr 2002, p. 114.

"The 15-minute competitive advantage", Business 2.0, V. 3, Iss. 2, Feb 2002, p. 87.

"Strategy as improvisational theater", MIT Sloan Management Review, V. 43, Iss. 2, Winter 2002, p. 76.

"The end of the end of big government", Business 2.0, V. 2, Iss. 10, Dec 2001, p. 40.

"Managing through the miserable middle", Business 2.0, V. 2, Iss. 9, Nov 2001, p. 128.

"A more perfect union", Inc., V. 23, Iss. 2, Feb 27, 2001, p. 92.

"You are here", Inc., V. 23, Iss. 2, Feb 27, 2001, p.84.

"The ten deadly mistakes of wanna-dots", Harvard Business Review, V. 79, Iss. 1, Jan 2001, p. 91.

"Knowledge Exchange", Executive Excellence, V.17, Iss. 11, Nov 2000, p.3-5.

"A Culture of Innovation", Executive Excellence, V.17, Iss.8, Aug 2000, p.10-12.

"Kaleidoscope Thinking", Executive Excellence, V.17, Iss.7, Jul 2000, p.15.

"The Enduring Skills of Change Leaders", Ivey Business Journal, V.64, Iss.5, May/June 2000, p.31-37.

"New Bottom Lines", Executive Excellence, V.17, Iss.4, Apr. 2000, p.18.

"Are You Ready to Lead the E-Cultural Revolution?", Inc., V.22, Iss.2, Feb. 2000, p.43-44.

"Change is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World", Organizational Dynamics, V.28, Iss.1, Summer 1999, p.7-24.

"From Spare Change to Real Change", Harvard Business Review, V.77, Iss.3, May/June 1999, p.122-133.

"Why Collaborate?", Executive Excellence, V.16, Iss.4, Apr. 1999, p.8.

"'Global strategy' and its impact on local operations: Lessons from Gillette Singapore", The Academy of Management Executive, V. 12, Iss. 4, Nov 1998, pp.60-68.

"Managing for long-term success", The Futurist, V. 32, Iss. 6, Aug/Sep 1998, pp. 43-45.

"Rethinking your strategy", Executive Excellence, V. 15, Iss. 2, Feb 1998, pp. 3-4.

"Lasting leadership lessons", Sales and Marketing Management, V. 149, Iss. 13, Dec 1997, pp. 22-24.

"Getting a grip on globalism", *Sales and Marketing Management*, V. 149, Iss. 8, Aug 1997, pp. 34-35.

"Can giants dance in cyberspace?", *Forbes*, Dec 2, 1996, pp. 247-248.

"Thriving locally in the global economy", *Harvard Business Review*, V.73, No.5, Sep/Oct 1995, p.151160.

"Collaborative advantage: The art of alliances", *Harvard Business Review*, V.72, No.4, Jul/Aug 1994, p.96108.

Kanter and Stein, Barry A. "Leadership for change: The rest of the story", *Frontiers of Health Services Management*, V.10, No.2, Winter 1993, p.2832.

Kanter and Stein, Barry A. "Why good people do bad things: A retrospective on the Hubble fiasco", *The Academy of Management Executive*, V.7, No.4, Nov 1993, p.5862.

"Men and women: Equal partners?", *Executive Excellence*, V.10, No.11, Nov 1993, p.89.

"Mastering change", *Executive Excellence*, V.10, No.4, Apr 1993, p.1112.

"Creating a Habitat for the Migrant Manager", *Personnel Management*, V.24, No.10, Oct 1992, p.3840.

Kanter; Quinn, Gina; North, Jeffrey. "Engines of Progress V: NEES Energy Inc.", *Journal of Business Venturing*, V.7, No.1, Jan 1992, p.7389.

Kanter and Parkes, Christopher. "In Search of a Single Culture", *Business*, Jun 1991, p.5866.

"Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change", *Harvard Business Review*, V.69, No.3, May/Jun 1991, p.151164.

Kanter and Richardson, Lisa. "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies The EnterPrize Program at Ohio Bell, 1985-1990", *Journal of Business Venturing*, V.6, No.3, May 1991, p.209229.

Kanter; North, Jeffrey; Richardson, Lisa; Ingols, Cynthia; Zolner, Joseph. "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in

Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969-1989", *Journal of Business Venturing*, V.6, No.2, Mar 1991, p.145-163.

"Championing Change: An Interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith", *Harvard Business Review*, V.69, No.1, Jan/Feb 1991, p.118-130.

Kanter; Richardson, Lisa; North, Jeffrey; Morgan, Erika. "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; The New Venture Process at Eastman Kodak, 1983-1989", *Journal of Business Venturing*, V.6, No.1, Jan 1991, p.63-82.

Kanter; North, Jeffrey; Bernstein, Ann Piaget; Williamson, Alistair. "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, V.5, No.6, Nov 1990,

"Forging Ahead", *Successful Meetings*, V.39, No.11, Oct 1990, p.70-76.

"The Quiet Revolution (Part 4)", *Modern Office Technology*, V.35, No.5, May 1990, p.14,16.

"The Values of Restructuring (Part 2)", *Modern Office Technology*, V.35, No.3, Mar 1990, p.12-13.

"When Giants Learn Cooperative Strategies", *Planning Review*, V.18, No.1, Jan/Feb 1990, p.15-20,22.

Books About Kanter:

Rosabeth Moss Kanter ed. John C. Wood, Michael C. Wood
HD58.7.R663 2012 v.1 and v.2

Selected Articles About Kanter:

For 4 recent articles see: "Rosabeth Moss Kanter" in T. Brown, et.al. *Business Minds: connect with the world's greatest management thinkers* (HD53.B87 2002); "A Conversation With Rosabeth Moss Kanter About Leadership" in *Training & Development*, July 1998; "Kanter Saw it Coming" in *Management Today*, Feb. 1998 and "The Gurus: Rosabeth Moss Kanter" in *Management*

Today, Feb. 1997. Some older articles are listed below for your convenience.

"Transcending academia: Rosabeth Moss Kanter", Ivey Business Journal, V.66, Iss.5, May/Jun 2002, pp.56-63.

Webber, David O. "E-volving with Rosabeth Moss Kanter", Health Forum Journal, V. 45, Iss. 1, Jan/Feb 2002, pp.10-15

"Knowledge workers", Executive Excellence, V. 17, Iss. 1, Jan 2000, pp. 15-16.

"Spotlight on Rosabeth Moss Kanter", Strategy & Leadership, V. 27, Iss. 6, Oct-Dec 1999, pp. 59-61.

Wood, Nora. "Change champion", Incentive, V. 172, Iss. 9, Sep 1998, pp.92-93.

Linden, Dana Wechsler. "The mother of them all", Forbes, V.155, No.2, Jan 16, 1995, p.7576. ()

Harari, Oren. "An open letter to job seekers", Management Review, V.83, No.12, Dec 1994, p.3841. ()

Anonymous. "Management theorists: Moss Kanter, corporate sociologist", Economist, V.333, No.7885, Oct 15, 1994, p.89. ()

Tracey, J Bruce. "The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It", Industrial & Labor Relations Review, V.47, No.4, Jul 1994, p.724725. ()

Boyd, Malia. "Kanter can't quit", Incentive, V.168, No.4, Apr 1994, p.4445. (CD-Rom)

Stonham, Paul. "Change in the global economy: An interview with Rosabeth Moss Kanter", European Management Journal, V.12, No.1, Mar 1994, p.19. ()

Romano, Catherine. "Report card on TQM", Management Review, V.83, No.1, Jan 1994, p.2225. ()

For additional information see the following web site:

<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=rkanter>

منابع :

ایده های کلیدی مدیریتی: اندیشه ای که جهان مدیریت را متحول ساخت: استوارت کرینر ۱۹۹۶

مقالات نشریات

اساتید کلاس جهانی: گادفری گولزن نشریه منابع انسانی مه/ژوئن ۱۹۹۵

"مصاحبه با روزابت ماس کانترا" تیم دیکسون فاینشال تایمز مه ۱۹۹۶