

100  
سؤال  
مهم که مدیران  
باید از خودشان پرسند

100  
Questions  
Business  
leaders Should Ask

# 100

**Questions  
Business**  
leaders Should Ask



**Inc.**



محصول

 **Bazaryabi**  
مراجع مشاوره و آموزش بازاریابی، برند، تبلیغات و فروش  
**tamadonpouya**  
با حمایت

**ONE8**  
صدویست و هشت  
تبلیغات بازاریابی و برندینگ

برگرفته از مجله معتبر

**Inc.**

سؤال پرسیدن یکی از ملزومات پیشرفت کردن است. سؤالات تخیل ما را فعال می‌کنند، جلوی اتفاقات ناگوار را می‌گیرند و راه‌هایی را به سمت مقصد به ما نشان می‌دهند که انتظارشان را نداشتیم. در دنیای کاروکسب نیز سؤال پرسیدن از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است. جیم کالینز (نویسنده‌ی کتاب از خوب به عالی) و مارشال گلداسمیت (استاد دانشگاه هاروارد) تنها تعداد معدودی از افراد زیادی هستند که به مدیران و صاحبان کاروکسب پیشنهاد می‌کنند همیشه سؤالاتی را از خود بپرسند و برای این کار سؤالاتی را در اختیار آنها قرار می‌دهند. آنچه در ادامه می‌خوانید مجموعه‌ی بالارزشی از سؤالاتی است که مدیران عامل شرکت‌ها، مؤسسان سازمان‌ها، اساتید و نویسندگان حوزه‌ی کاروکسب، بازاریابان و فروشندگان بزرگ و اشخاص شناخته‌شده‌ی دیگر صنعت و بازار به مدیران پیشنهاد می‌کنند همواره از خودشان بپرسند.



**Danny Meyer**

CEO of Union Square Hospitality Group

**How can we become the company  
that would put us out of business?**



**دنی میئر**

مدیرعامل گروه Union Square Hospitality

**چگونه می‌توانیم به شرکتی تبدیل شویم  
که شرکت خودمان را از بازار حذف کند؟**



**Debra Kaye**

innovation consultant and author

**Are we relevant? Will we be  
relevant five years from now? Ten?**



**دبرا کین**

مشاور و نویسنده‌ی حوزه‌ی نوآوری

**آیا محصول ما مرتبط با نیاز بازار است؟  
پنج سال دیگر چطور؟ ده سال دیگر چطور؟**



**Tony Hsieh**

CEO of Zappos

## If energy were free what would we do differently

Hsieh explains, "This is a thought experiment to see how you would reconfigure the business if you had different resources available or knew that different resources would one day become available. Another question might be, what if storage was free? Or what if labor costs half as much or twice as much?"



## تنی هایش

مدیرعامل زپوس

## اگر انرژی رایگان بود چه کارهای متفاوتی را انجام می‌دادیم؟

هایش در ادامه توضیح می‌دهد: □ این آزمایشی است برای اینکه ببینیم اگر منابع متفاوتی در اختیار داشته باشیم چگونه در ساختار خود تغییراتی ایجاد خواهیم کرد. □



## Robert Sutton

author and management professor  
at Stanford

What is it like to work for me?



## رابرت ساتون

نویسنده و استاد مدیریت دانشگاه استنفورد

نیروهای من چه حسی از کار کردن برای من دارند؟



## Peter Drucker

management expert and author

**If we weren't already in this business, would we enter it today? And if not, what are we going to do about it?**

The late Drucker posed a variation on this question to Jack Welch in the 1980s. It inspired General Electric's "fix, sell, or close" strategy for exiting or restructuring unprofitable businesses



## پیتر دراگر

نویسنده و استاد مدیریت

اگر ما در این کاروکسب نبودیم، آیا امروز وارد آن می‌شدیم؟  
اگر پاسخ منفی است، چه اقداماتی می‌توانیم راجع به آن انجام دهیم؟



## **Marcy Massura**

a digital marketer and  
brand strategist at MSL Group

**What trophy do we want on our mantle?**

Massura explains, "Not every business determines success the same way. Is growth most important to you? Profitability? Stability?"



## **مارسی ماسورا**

بازاریاب دیجیتال و استراتژیست برند در گروه

**چه مدالی می‌خواهیم به گردنمان آویخته شود؟**



## Jonathan L. Byrnes

author and senior lecturer at MIT

### Do we have bad profits?

Byrnes explains, "Some investments look attractive, but they also take the company's capital and focus away from its main line of business."



## جانا تان بايرنس

نویسنده و استاد دانشگاه

### آیا اوضاع سودآوری ما نامساعد است؟



## Chip Conley

founder of Joie de Vivre Hospitality  
and head of global hospitality for Airbnb

### What counts that we are not counting?

Conley explains, "In any business, we measure cash flow, profitability, and a few other key metrics. But what are the tangible and intangible assets that we have no means of measuring, but that truly differentiate our business? These may be things like the company's reputation, employee engagement, and the brand's emotional resonance with people inside and outside the business."

# 8

چیپ کانلی  
مؤسس

چه چیزهایی برای بازار مهم است که ما به آن اهمیت نمی‌دهیم؟



## Robert Cialdini

author and professor emeritus of  
marketing and psychology at Arizona  
State University

**In the past few months, what is the smallest change  
we have made that has had the biggest positive result?  
What was it about that small change  
that produced the large return?**

# 6

## رابرت چالدینی

نویسنده و استاد دانشگاه یالتی آریزونا

در چند ماه گذشته، کوچکترین تغییری که ایجاد کردیم  
که باعث شد مثبت‌ترین نتایج را بگیریم، چه تغییری بوده است؟  
چه چیزی در آن تغییر کوچک وجود داشت که چنین  
نتایج خوبی به دنبال داشت؟



## Ron Adner

author and professor  
at Tuck School of Business

**Are we paying enough attention to the partners our company depends on to succeed?**

Adner explains, "Even companies that execute well themselves are vulnerable to the missteps of suppliers, distributors, and others."

# 01

## ران آدنر

نویسنده و استاد دانشکده‌ی کارو کسب تاک

آیا ما به اندازه‌ی کافی به شرکایی که شرکت‌مان  
برای موفقیت به آنها نیاز دارد، توجه می‌کنیم؟



## Marshall Goldsmith

leadership coach and author

What prevents me from making the changes  
I know will make me a more effective leader?



## مارشال گلداسمیت

استاد دانشگاه هاروارد

چه چیزهایی مانع این می‌شوند که تغییراتی را که می‌دانم  
از من رهبر تأثیر گذارتری می‌سازند، ایجاد کنم؟



**Suzy Welch**

author

What are the implications of this decision 10 minutes,  
10 months, and 10 years from now?

# 21

**سوزی ولچ**

نویسنده

پیامدها و نتایج تصمیماتی که الآن می گیرم در  
۱۰ ماه و ۱۰ سال آینده چگونه خواهند بود؟



## Tom Peters

author and management expert

Do I make eye contact 100 percent of the time?



## تام پیترز

نویسنده و استاد مدیریت

آیا در تماس چشمی برقرار می‌کنم؟



## Paul Graham

cofounder of Y Combinator

What is the smallest subset of  
the problem we can usefully solve?



## پل گراهام

مؤسس

کوچک ترین جزء یک مسئله  
که می توانیم آن را حل کنیم، چیست؟



## Gary Hamel

author and management consultant

Are we changing  
as fast as the world around us?



## گری همل

نویسنده و استاد مدیریت

آیا سرعت تغییرات ما  
به اندازه‌ی سرعت تغییرات جهان پیرامون ما است؟



## Adam Grant

author and professor at Wharton

If no one would ever find out about my accomplishments, how would I lead differently?

# 91

## آدام گرانت

نویسنده و استاد دانشگاه وارتون

اگر هیچ کس از دستاوردهای من خبر نداشت،  
سبک رهبری ام چقدر تفاوت می کرد؟



## Clayton Christensen

author, Harvard Business School  
professor, and co-founder of Innosight

Which customers can't participate in our market  
because they lack skills, wealth, or convenient  
access to existing solutions?



## کلیتون کریستنسن

استاد دانشگاه هاروارد

کدام مشتری‌ها نمی‌توانند بخشی از بازار ما باشند  
به خاطر اینکه فاقد مهارت، ثروت و یا دسترسی آسان  
به راه‌حل‌های موجود هستند؟



**Kevin P. Coyne  
and Shawn T. Coyne**  
authors and strategy consultants

Who uses our product in ways we never expected?



## شان کوین

نویسنده و مشاور استراتژی

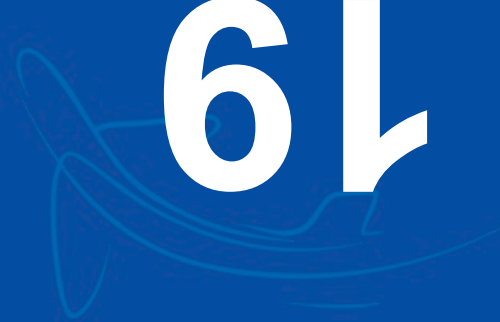
چه کسانی محصول ما را به روشی استفاده می کنند  
که ما اصلاً فکر آن را هم نمی کردیم؟



## Andrew Taylor

executive chairman of Enterprise Holdings

How likely is it that a customer would recommend our company to a friend or colleague?



## آندرو تیلور

رئیس هیئت مدیره‌ی هلدینگ اینترپرایز

چقدر احتمال دارد که یک مشتری، شرکت ما را به دوست یا همکارش معرفی کند؟



## Tom Davenport

author and professor at Babson College

### Is this an issue for analysis or intuition?

Davenport explains, "If it's a decision that's important, recurring, and amenable to improvement, you should invest in gathering data, doing analysis, and examining failure factors. If it's a decision you will only make once, or if for some reason you can't get data or improve the decision-making process, you might as well go with your experience and intuition."

# 02

## تام دونپورت

نویسنده و استاد کالج بابسون

آیا این مسئله نیاز به استفاده از قوهی تحلیل دارد یا قوهی شهودی؟



## James Champy

author and management expert

Who, on the executive team or the board, has spoken to a customer recently?



## جیمز چمپی

نویسنده و استاد مدیریت

چه کسی از تیم ارشد مدیریتی یا از میان اعضای هیئت مدیره اخیرا با یک مشتری صحبت کرده است؟



## Teresa Amabile

author and Harvard  
Business School professor

**Did my employees make progress today?**

Amabile explains, "Forward momentum in employees' work has the greatest positive impact on their motivation."

# 22

## ترسا آمابیل

نویسنده و استاد دانشگاه هاروارد

آیا کارمندان من اخیراً پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند؟



## Matthew May

author and innovation expert  
May explains

**What one word do we want to own in the minds  
of our customers, employees, and partners?**

"This deceptively simple question creates utter clarity inside and outside a company. It is incredibly difficult for most people to answer and difficult to get consensus on—even at the highest levels. Apple = different. Toyota = quality. Google = search. It's taken me three years to get one of my clients, Edmunds.com, to find and agree on their word: trust."

# ۴۷

## ماتیو می

نویسنده و متخصص نوآوری

کلمه‌ای که می‌خواهیم در ذهن مشتریان، کارمندان  
و شرکای تجاری‌مان تصاحب کنیم، چیست؟



## Peter Drucker

management expert and author

What should we stop doing?

# 24

## پیتر دراگر

نویسنده و استاد مدیریت

انجام چه کاری را باید همین الآن متوقف کنیم؟



## Charles Handy

author and management expert

What are the gaps in my knowledge and experience?

# 25

## چارلز هندی

نویسنده و استاد مدیریت

چه خلأهایی در دانش و تجربه‌ی من وجود دارد؟



## Bob Rosen

executive coach and author

What am I trying to prove to myself,  
and how might it be hijacking  
my life and business success?

# 92

## باب دوزن

نویسنده

چه چیزی را می‌خواهم به خودم ثابت کنم و چگونه  
ممکن است این کار موفقیت من در زندگی و کارم را نابود کند؟



## Andy Grove

former CEO of Intel in 1985

**If we got kicked out and the board  
brought in a new CEO, what would he do?**

with the company's memory-chip business under siege, CEO Grove famously posed this hypothetical to Intel co-founder Gordon Moore, leading them to ditch memory for microprocessors.

# 22

## اندی گرو

مدیرعامل سابق اینتل

اگر هیئت مدیره مرا اخراج کند و فرد دیگری را به عنوان مدیرعامل جایگزین من کند، آن فرد چه کارهایی انجام خواهد داد؟



## Pat Lencioni

author and founder of The Table Group

**If I had to leave my organization for a year and the only communication I could have with employees was a single paragraph, what would I write?**

Lencioni explains, "Determining the substance of this paragraph forces you to identify the company's core values and strategies, and the roles and responsibilities of those hypothetically left behind."

# 82

## پت لنکوین

نویسنده

اگر قرار بود من به مدت یک سال از شرکت بروم و تنها راه ارتباطی با کارمندانم نوشتن یک پاراگراف کوتاه بود، در آن پاراگراف چه چیزی می‌نوشتم؟



## Keith Yamashita

author and founder of SYPartners

Who have we, as a company, historically been when we've been at our best?

# 62

## کیث یاماشیتا

نویسنده و مؤسس

به عنوان یک شرکت، زمانی که بهترین عملکرد را داشته ایم،  
شبیه کدام فرد مشهور در تاریخ بوده ایم؟



**Scott Goodson**

co-founder of StrawberryFrog

What do we stand for--and what are we against?

03

اسکات گودسون

مؤسس

ما نماینده‌ی چه چیزی در ذهن مردم هستیم و در مقابل چه چیزهایی قرار داریم؟



## Chip and Dan Heath

authors who teach at Stanford's  
and Duke's business schools, respectively

Is there any reason to believe the opposite  
of my current belief?



## چیپ و دن هیت

اساتید دانشگاههای استنفورد و دوک

آیا می‌توانم دلیلی پیدا کنم که مرا متقاعد کند  
خلاف آنچه اکنون فکر می‌کنم، بیندیشم؟



## Matt Dixon

author and executive director  
of research at CEB

Do we underestimate the customer's journey?

# ۷۴

## مت دیکسون

نویسنده

آیا ما از شرکت‌هایی هستیم که به تجربه‌ی مشتری  
کم اهمیت می‌دهیم؟



## Alberto Perlman

CEO of Zumba Fitness

Among our stronger employees, how many see themselves at the company in three years? How many would leave for a 10 percent raise from another company?

# ۴۴

## جاناگان رزبرگ

مشاور مدیر گوگل

در میان کارمندان قوی ما، چند نفر هستند که سه سال آینده ی کاری شان را در این شرکت می بینند؟ چند نفر هستند که اگر شرکت دیگری ۱۰ درصد بیشتر به آنها حقوق بدهد، شرکت ما را ترک خواهند کرد؟



**Alberto Perlman**

CEO of Zumba Fitness

What did we miss in the interview for the worst hire we ever made?

34

آلبرتو پرلمان

مدیرعامل زومبا فیتنس

در بدترین مصاحبه‌ی استخدامی که داشتیم، به چه نکته‌ای

توجه نکردیم؟



**Jim Collins**

author and management consultant

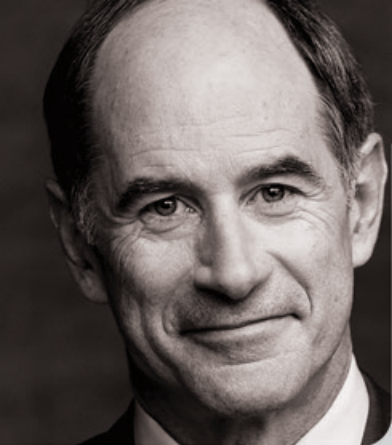
Do we have the right people on the bus?

35

جیم کالینز

نویسنده

آیا افراد درستی را سوار اتوبوس کرده ایم؟



## Roger Martin

professor, Rotman Business School

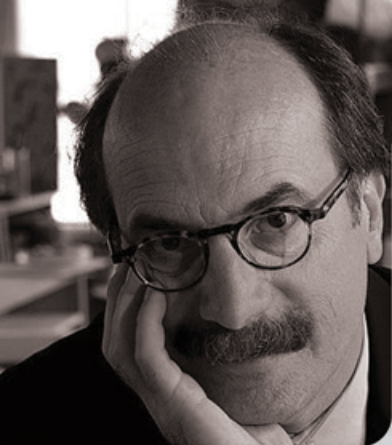
What would have to be true for the option  
on the table to be the best possible choice?

# 9۴

## راجر مارتین

استاد دانشکده‌ی کارو کسب راتمن

چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا گزینه‌ای که  
روز میز قرار دارد به بهترین انتخاب تبدیل شود؟



**David Kelley**

founder, IDEO

Am I failing differently each time?



**دیوید کلی**

مؤسس

آیا شکست این دفعه‌ی من با دفعات پیش تفاوت دارد؟



Jonathan Rosenberg

When information truly is ubiquitous  
when reach and connectivity are  
completely global, when computing  
resources are infinite, and when a  
whole new set of impossibilities  
are not only possible, but happening  
what will that do to our business?

8۴

## جانا تان رزنبرگ

وقتی که اطلاعات همه جا در دسترس است  
ارتباطات جهانی مسیر شده است، منابع کامپیوتری  
نامحدود هستند، و ناممکن ها نه تنها ممکن شده اند  
بلکه در حال اتفاق افتادن هستند، این تغییرات  
چه شرایطی برای کار و کسب ما به وجود می آورند؟



Jonathan Rosenberg

Do we aggressively reward and promote the people who have the biggest impact on creating excellent products?

# 64

## جاناٹان رزنبرگ

آیا ما برای تشویق و ارتقاء افرادی که بیشترین تأثیر را روی خلق بهترین محصولات دارند، به اندازه‌ی کافی تلاش می‌کنیم؟



**Jim Collins**

author and management consultant

**What is our Big Hairy Audacious Goal?**

07

جیم کالینز

هدف بزرگ و جسورانه‌ی ما چیست؟



## Mark Johnson

co-founder, Innosight

**Is our strategy driving our strategy?  
Or is the way in which we allocate  
resources driving our strategy?**

Johnson explains, "You might think you have a strategic plan, but your people may be doing things on a day-to-day basis that are undermining it. It's essential that people believe in the strategy so they can make the daily decisions that support it."



## مارک جانسون

مؤسس

آیا استراتژی، استراتژی ما را به جلو می برد یا روش  
اختصاص بودجه استراتژی ما را به پیش می برد؟

جانسون توضیح می دهد:  
استراتژیکی دارید اما افراد شما درگیر کارهای روزانه باشند  
و به برنامه‌ی استراتژیک توجهی نکنند. مهم است که همه‌ی  
افراد سازمان به استراتژی آن اعتقاد داشته باشند تا با تصمیم  
گیری‌های روزانه‌ی خود از آن حمایت کنند."



## Ari Weinzwieg

co-founder Zingerman's Community  
of Businesses

**How is the way you as the leader think and process information affecting your organizational culture?**

Weinzwieg explains, "Describe the culture you'd love to have in your organization. Then check the desired characteristics of the culture against the way you think and process information. Are they congruent? Do you want collaboration but think in isolation? Do you want a flat organization but think hierarchically?"

## آری وینزویگ

فعال صنعت

نحوه‌ی تفکر شما و روش پردازش اطلاعات تان به عنوان اطلاعات تان به عنوان یک رهبر چه تأثیری روی فرهنگ سازمانی دارد؟



James Champy

Why don't our customers like us?



جیمز چمپی

چرا مشتریان، ما را دوست ندارند؟



James Champy

How can we become more high-tech but still  
be high touch?



جیمز چمپی

چگونه می‌توانیم همزمان بیشتر از تکنولوژی استفاده کنیم  
و ارتباطاتمان با مشتریان را نیز در سطح بالایی حفظ کنیم؟



**Jack Bergstrand**

CEO, Brand Velocity

What do we need to start doing?



**جک برگ استرند**

مدیرعامل

نیاز داریم چه کاری را شروع کنیم؟



Charles Handy

**Whom among your colleagues do you trust, and for what?**

Handy tells this story: "One CEO had a problem with his best subordinate, who was very good at his job. But he was also personally ambitious, so the CEO could not trust him to be totally loyal. The dilemma was whether to keep him because of his abilities or lose him because he couldn't be sure of him. The answer was for the CEO to either assign the subordinate jobs where his loyalty wasn't relevant or to confront him with his feelings. After some pushing from me, the CEO did the latter, and it cleared the air."

# 97

چارلز هندی

در میان همکاران ما، به چه کسی اعتماد دارید؟ چرا؟



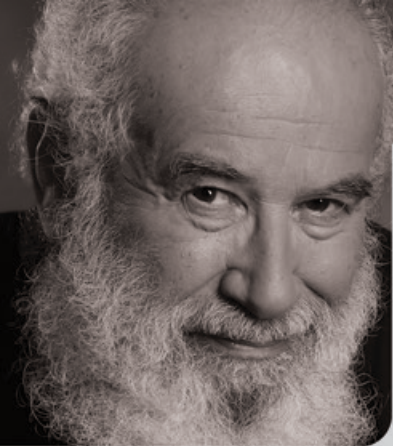
Charles Handy

Are you satisfied with your current role? If not, what is missing from it?



چارلز هندی

آیا از سمتی که هم‌اکنون دارید، راضی هستید؟  
اگر پاسخ منفی است، چه کمبودی احساس می‌کنید؟



## Dov Frohman

engineer and executive, author

Do you keep 50% of your time unscheduled?

# 87

## داو فرومن

نویسنده

آیا خود را مقید کرده‌اید که  
را اصلاً برنامه‌ریزی نکنید؟



Chip and Dan Heath

What would I recommend my friend  
do if he were facing this dilemma?

# 67

## چیپ و دن هیث

اگر دوست من با چنین مشکلی روبه‌رو شود، چه  
توصیه‌هایی به او می‌کنم؟



Pat Lencioni

**What kind of crime could a potential new hire have committed that would not only not disqualify him/her from being hired by our organization, but would actually indicate that he/she might be a particularly good fit?**

Lencioni explains, "In this case "crime" is a metaphor. This question speaks to values. A particularly idealistic organization may be okay with hiring someone that was previously reprimanded for standing up for his beliefs or blowing the whistle on something. A particularly competitive organization may be okay hiring someone who in prior positions was reprimanded for being overly arrogant or difficult to work with."

# 09

## پت لنسیونی

فردی که می‌خواهیم استخدام کنیم، باید چه جرمی مرتکب شده باشد، که نه تنها او را به فردی نامناسب تبدیل نکند بلکه نشان دهد که او فرد کاملاً مناسبی است؟



**Dan Pink**  
author

If our customer were my grandmother, would I  
tell her to buy what we're selling?



**دنیل پینک**

نویسنده

اگر مشتری من، مادربزرگم بود آیا به او توصیه  
می‌کردم که آنچه را که ما می‌فروشیم، بخرد؟



Dan Pink

If our company went out of business tomorrow, would anyone who doesn't get a paycheck here care?

29

## دنیل پینک

اگر شرکت ما همین فردا ورشکسته شود، آیا این مسئله برای افرادی که با کار می کنند، اهمیتی دارد؟



## Peter Thiel

partner, Founders Fund

What is something you believe that  
nearly no one agrees with you on?

# ۳۵

## پیتر تیلپیتر تیل

شریک

چه چیزی وجود دارد که شما به آن اعتقاد  
دارید اما تقریباً هیچ کس با شما موافق نیست؟



**Tom Peters**

**Do you have an implicit bias for capital investments over people investments?**

Peters explains: "Capital enhancements are important. They're also cool. You can get your picture taken next to a new robot. People investments are invisible and hard to measure. The tendency is to favor the hard stuff over the soft stuff. But the soft stuff is invariably more related to long-term strategic success than the hard stuff."

54

**تام پیترز**

**آیا ما تعصب پنهانی نسبت به سرمایه گذاری های مالی در مقابل سرمایه گذاری روی افراد داریم؟**



Tom Peters

Do we have enough freaky customers in our portfolio pushing us to the limit day in and day out?

99

تام پیترز

آیا ما مشتریان عجیب و غریبی در پورتفولیوی خود داریم که هر روز کاسه‌ی صبرمان را لبریز کنند؟



## Brad Feld

managing director, Foundry Group

Who are you going to put out of business, and why?

# 99

برَد فِلْد  
مدیر گروه

چه کسانی را می‌خواهید از دنیای کار و کسب بیرون کنید و چرا؟



## Bob Sutton and Jeff Pfeffer

Stanford professors

What happens at this company when people fail?

# 29

## باب ساتون و جب پی فیفر

اساتید دانشگاه استنفورد

اگر افراد این شرکت شکست بخورند، چه بلایی سر  
شرکت می آید؟



**Bill Keena**

independent casino consultant

### How will you motivate the dishwashers?

Job interview questions comprise a genre unto themselves, so we chose not to include them in this article. With one exception. Keena says the only correct answer to this question, posed to manager candidates in a hotel chain, is "If they are overloaded I would roll up my sleeves and start washing right alongside them." That speaks to the candidate's ability to create employee engagement. Turned inward, however, the question reveals even more about culture. Ask yourself this: Are we the kind of company that cares whether our dishwashers are motivated?

# 89

## بیل کنیا

مشاور

فرض کنید مدیر یک رستوران هستید. چگونه به افرادی که ظرف‌ها را می‌شویند، انگیزه می‌دهید؟

کنیا معتقد است که اگر فرد مصاحبه‌شونده بگوید: بالا می‌زنم و به آنها کمک می‌کنم، جواب قابل قبولی داده است.



**Marcus Buckingham**

author

**Do your employees have the opportunity to do  
what they do best everyday?**

# 69

**مارکوس باکینگهام**

نویسنده

**آیا کارمندان شما این فرصت را دارند که هر روز  
بهترین عملکرد خود را داشته باشند؟**



**Tim Ogilvie**

CEO, Peer Insight

Where is our petri dish?

09

تیم اوگیلوی

مدیرعامل

پتری دیش ما کجاست؟



Paul Graham

What Microsoft is this the Altair Basic of?

## پل گراهام

مایکروسافت چگونه از یک شرکت نرم افزاری  
کوچک به یک غول تکنولوژی تبدیل شد؟



**Matt Dixon**

**Do we say “no” to customers for no reason?**

You may have created your customer policies at a time when you lacked resources, technology wasn't up-to-snuff, or low service levels were the industry norm. Have those circumstances changed? If so, your customer policies should change too.

# 29

**مت دیکسون**

**آیا بدون هیچ دلیلی به مشتریانمان**



Adam Grant

Instead of going to current contacts for new ideas, what if you reconnected with dormant contacts-- the people you used to know? If you were going reactivate a dormant tie, who would it be?

۴۹

آدام گرانت

به جای اینکه برای ایده‌های جدید دنبال افراد جدید بگردیم  
چرا به سراغ افراد قدیمی که قبلاً با آنها کار می‌کردیم  
نمی‌رویم؟ اگر بخواهیم دنبال یکی از قدیمی‌ها برویم  
این فرد چه کسی خواهد بود؟



Adam Grant

Do you see more potential in people than they  
do in themselves?

79

آدام گرانٹ

آیا شما در افراد پتانسیل بیشتری از آنچه خودشان فکر  
می کنند، می بینید؟



## Michael Raynor

director, Deloitte Services LP

Are you taking your company in the direction of better  
and revenue or cheaper and cost?

# 99

## مایکل رینور

مدیر

آیا شرکتتان را در مسیر بهتر و پردرآمدتر هدایت می کنید  
یا در مسیر پرخرج تر؟



## Michael Raynor

director, Deloitte Services LP

Are you taking your company in the direction of  
better and revenue or cheaper and cost?

# 99

## دان پیرز

مؤسس گروه

ترجیح می‌دهید به مشتریانی که دانش و اطلاعات دارند، بفروشید  
یا مشتریانی که دانش و اطلاعاتی ندارند؟



**Mark Barden and Adam Morgan**

founders, eatbigfish

**What are we challenging, in the sense that Mac challenged the PC or Dove tackled the Beauty Myth?**

Barden and Morgan explain that for companies challenging market leaders with greater resources, competing on the status quo is death. Instead they must assault the dynamics of a category (the dominance of PC) or a cultural meme (what society defines as “beautiful” in women).

# 29

## مارک بارون

مؤسس

کامپیوترهای مک  
و داو با محصولات خود تهدیدی برای Beauty Myth  
ایجاد کرد. ما چه چیزی را به چالش می کشیم؟



Mark Barden and Adam Morgan

In what way can we redefine the criteria of choice in our category in our favor, as Method introduced style and design to cleaning and Virgin America returned glamor to flying?

# 89

## مارک بارون

هواپیمایی ویرجین تعریف جدیدی از پرواز کردن ارائه داد. ما چگونه می‌توانیم معیار انتخاب را در صنعتی که فعالیت می‌کنیم، بازتعریف کنیم؟



Robert Cialdini

**In the past year, what have you done (or could you have done) to increase the accurate perception of this company/brand as ethical and honest?**

Cialdini explains: "Of course, the preferred way to increase the perception of a company as ethical is to foster ethical practice within the organization. However, sometimes a company can be ethical without a corresponding perception in the marketplace that this is indeed the case. Therefore, companies should strive not only to enhance and reinforce an ethical culture but also to arrange for a warranted perception of that ethicality to be part of their brand."

# 69

## رابرت چيالدینی

در سال گذشته چه کار کردیم (یا می توانستیم بکنیم)  
که درک دقیق درباره‌ی شرکت /برند را به عنوان  
شرکتی برندی اخلاق مدار و صادق افزایش داد؟



**Dave Ulrich and Norm Smallwood**

co-founders, The RBL Group

To whom do you add value?



## دیو اولریش و نرْم اسمال وود

مؤسسان گروه

به چه کسی ارزش می‌افزایید؟



Dave Ulrich and  
Norm Smallwood

Why should people listen to you?



دیو اولریش و نرْم اسمال وود

چرا مردم باید به شما گوش دهند؟



## Guy Kawasaki

founder, Garage Technology  
Ventures and Alltop

**How would our PR, marketing and social media change if we did not use outside agencies?**

Kawasaki explains, "Let's see what happens when a company can't abdicate these functions to hired guns. I'd bet that employees, because they know and love their product more than any agency, can do a much better job at less expense to boot."

# 22

## گای کاوازاکی

نویسنده

اگر قرار باشد از شرکتهایی خارج از مجموعه‌ی خود کمک نگیرید روابط عمومی، بازاریابی و رسانه‌ی اجتماعی‌تان چگونه تغییر می‌کند؟



**Scott Berkun**

authors

What was the last experiment we ran?



**اسکات برکان**

نویسنده

آخرین آزمایشی که انجام دادیم، چه بود؟



**Marcy Massura**

**Are your clients Pepsi or Coke drinkers?**

“This is a symbolic question that gets at how deeply you have researched your target clients. Business leaders can find out more about their customers than ever before thanks to the ability to collect data on a grand scale. Such detailed information allows the company to interact with targets in new ways and to assess current product development and marketing roadmaps”



**مارسی ماسورا**

**مشتریان شما پپسی می‌خورند یا کوکا کولا؟**

این یک سؤال نمادین است و منظور از آن، این است که چقدر درباره‌ی مشتریان هدف‌تان تحقیق کرده‌اید.



**Roger Fisher and  
William Ury**  
negotiation experts

What is your BATNA (best alternative  
to a negotiated agreement)?



## راجر فیشر و ویلیام اوری

متخصصان مذاکره

بهترین آلترناتیو شما برای توافق در یک مذاکره چیست؟



## Traci Fenton

CEO, Worldblu

What's the best design framework for an organization in a post Industrial-Age if the top-down, command and control model is no longer relevant?

# 92

## تریسی فنتون

مدیرعامل

در عصر پساصنعتی که مدل دستوری و کنترلی دیگر کاربردی ندارد، بهترین چارچوب برای یک سازمان چیست؟



**Alex Gorsky**

CEO, Johnson & Johnson

Who are four people whose careers I've enhanced?

آلکس گورسکی

مدیرعامل جانسون اند جانسون

آیا می‌توانم چهار نفر را نام ببرم که توانسته‌ام مسیر شغلی  
آنها را ارتقاء دهم؟

# 82

**Shane Snow**

co-founder, Contently

Where can we break convention?

شین اسنو  
مؤسس

چگونه می‌توانیم خودمان را از عادت‌های دست‌وپاگیر رها کنیم؟



**Jane Hyun and Audrey Lee**

partners, Hyun & Associates

Whose voice (department, ethnic group, women, older workers, etc) might you have missed hearing from in your company, and how might you amplify this voice to create positive momentum for your business?

# 62

## جین هیون و آدری لی

شرکای

صدای چه کسی را در سازمان خود نشنیده‌اید و چگونه می‌توانید با تکثیر آن صدا، آن را به محرک مثبتی برای پیشرفت کار و کسب خود تبدیل کنید؟



Ron Adner

In retrospect, of the projects that we pulled the plug on, what percent do we wish had been allowed to keep going, and what percent do we wish had ended earlier?

## ران آدنر

اگر به عقب نگاه کنیم، دوست داریم کدام پروژه‌ها را باز هم انجام دهیم و چند درصد از پروژه‌ها هستند که دیگر هیچ وقت نمی‌خواهیم به سراغ‌شان برویم؟



**Bob Rosen**

**Do you, as a leader, bounce back quickly  
from setbacks?**

# 18

ران آدنر

آیا شما به عنوان یک رهبر، خیلی سریع متوجه کمبودها می شوید؟



## Geoffrey Moore

organizational theorist  
and management consultant

Who do we think the world wants us to be?

# 28

## جفری مور

مشاور

دنیا می خواهد ما چه کسی باشیم؟



**Phil Libin**

CEO, Evernote

How will we build a 100-year startup?

۳۸

فیل لیبین

مدیرعامل

چطور می‌توانیم شرکتی را بسازیم که حداقل



**Scott D. Anthony**

managing partner, Innosight

What successful thing are we  
doing today that may be blinding us to new growth  
opportunities?

# 78

## اسکات آنتونی

مشاور

امروز چه کارهای موفق را انجام می‌دهیم  
که ممکن است چشمان ما را به روی  
فرصت‌های جدید برای رشد کردن ببندد؟



Patrick Lencioni

If you could go back in time five years, what decision would you make differently? What is your best guess as to what decision you're making today you might regret five years from now?

98

## پاتریک لنسیونی

اگر می توانستیم به  
چه تصمیمات متفاوتی می گرفتیم؟  
به نظر خودتان ۵ سال آینده از کدام یک از  
تصمیمات امروزتان پشیمان خواهید شد؟



**Lisa Bodell**

CEO, FutureThink

**What stupid rule would we most like to kill?**

98

**لیسا بودل**

مدیرعامل

احمقانه ترین قانونی که همین الان باید  
در سازمان مان آن را بکشیم، چیست؟



**Michael A. Cusumano**

professor, MIT

**What potential megatrends could  
make our business model obsolete?**

# 28

**مایکل کاسامانو**

استاد دانشگاه

چه روندهایی به صورت بالقوه در بازار وجود دارند که  
ممکن است مدل کاروکسب ما را از رقابت خارج کنند؟



## Max Bazerman

professor, Harvard Business School

What information is critical to our organization that our executives are ignoring?

# 88

## مکس بازمن

استاد دانشگاه هاروارد

داشتن چه اطلاعاتی برای سازمان ما ضروری است  
اما مدیران ما از آنها غفلت می کنند؟



## Tom Stemberg

managing general partner,  
Highland Venture Capital

What have we done to protect our business from  
competitive encroachment?

# 68

## تام استمبرگ

مشاور

برای محافظت از کاروکسب خود  
در برابر نفوذ رقبا چه کارهایی انجام داده‌ایم؟



## Jesse Sostrin

founder, Sostrin Consulting

If you had to rebuild your organization without any traditional competitive advantages (i.e., no killer technology, promising research, innovative product/service delivery model, etc.), how would your people have to approach their work and collaborate together in order to create the necessary conditions for success?"

## جسی ساسترین

مؤسس گروه مشاوره‌ی ساسترین

اگر قرار باشد سازمان خود را مجدداً بسازید و هیچکدام از مزیت‌های رقابتی سابق را نیز نداشته باشید، افرادتان با چه نگرشی سر کار می‌آیند و برای فراهم کردن شرایط موفقیت چگونه با هم همکاری می‌کنند؟



**Phil McKinney**

innovation expert

What are the rules and assumptions  
my industry operates under?  
What if the opposite were true?

# L6

فیل مک کینی

متخصص نوآوری

صنعتی که من در آن فعالیت می‌کنم،  
تحت چه قوانین و فرضیاتی عمل می‌کند؟  
اگر عکس این قوانین درست بود، چه می‌شد؟



**Kevin Cleary**

president, Clif Bar

Do the decisions we make today  
help people and the planet tomorrow?

# 26

کوین کلی یری

رئیس

آیا تصمیماتی که ما امروز می گیریم،  
فردا به مردم و سیاره مان کمک می کند؟



## Dan Ariely

professor, Duke University

What is your theory of human motivation, and how does your compensation plan fit with that view?

# £6

## دی آری یلی

استاد دانشگاه دوک

تئوری شما درباره‌ی انگیزه‌ی انسانها چیست  
و پرداختی شما به نیروهای تان  
چه تناسبی با این دیدگاه دارد؟



Dan Ariely

How do you encourage people  
to take control and responsibility?

# 76

دن آریلی

چگونه افراد را تشویق می کنید که  
کنترل و مسئولیت کارها را به عهده بگیرند؟



**Michael Schrage**

chief creative officer, IDEO

# 96

مایکل شراژ

استاد دانشگاه

Who do we want our customers to become?

ما می‌خواهیم مشتریانمان، تبدیل به چه افرادی شوند؟



**Paul Bennett**

chief creative officer, IDEO

How do I stay inspired?

# 96

پل بنت

مدیر ارشد خلاقیت،

چگونه به خودم انگیزه می‌دهم؟

# 26

**Erin Pooley**

business journalist

Do I know what I'm doing?  
And who do I call if I don't

ارین پولی

ژورنالیست

آیا متوجه هستم دارم چه کار می‌کنم؟  
اگر متوجه نباشم، به چه کسی زنگ می‌زنم؟



**Howard Tullman**

CEO, 1871

Do they use it?

# 86

**هاوارد تالمن**

مدیرعامل

آیا مردم واقعاً از محصولات ما استفاده می کنند؟



**Dev Patnaik**

CEO, Jump Associates

What is our question ?

# 66

دو پتنائیک

مدیرعامل

سؤال ما چیست ؟



## Thomas A. Stewart

executive director,  
National Center for the Middle Market

How is business ? Why ?

# 001

## توماس استیوارت

مدیر ارشد مرکز ملی

دنیای کسب و کار سال آینده چگونه خواهد بود؟ چرا؟