

استعاره‌های استراتژی:

نگاهی خلاقانه به آموزش مدیریت راهبردی

تألیف:

سینتیا واگنر ویک

ترجمه:

کتاب بهمن حاجی‌پور

فاطمه رشاد

انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
تهران: بزرگراه شهید چمران،
پل مدیریت
تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲
صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵
E-mail: isu.press@yahoo.com
فروشگاه اینترنتی:
www.ketabesadiq.ir



دانشگاه امام صادق

استعاره‌های استعاره‌ها: راهبردی به آموزش مدیریت راهبردی ■ تألیف: سینتیا واگنر ویک
ترجمه: دکتر بهمن حاجی پور و فاطمه رشیدزاد ■ ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) ■ چاپ اول: ۱۳۹۵
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه ■ اسب و صحافی: برتر ■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۴۹۶-۶

قیمت: ۳۰۰۰ ریال

همه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است.

سرشناسه: واگنر ویک، سینتیا
عنوان و نام پدیدآور: استعاره‌های استراتژی: نگاهی راهبردی به آموزش مدیریت
راهبردی / تألیف: سینتیا واگنر ویک؛ ترجمه: بهمن حاجی پور، فاطمه رشیدزاد.
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری: ۲۳۶
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۴۹۶-۶
شناسه افزوده: حاجی پور، بهمن
شناسه افزوده: رشیدزاد، فاطمه
شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)
کد کتابشناسی ملی: ۴۲۱۹۸۶۳

فهرست مطالب

۹	
۱۳	 مقدمه مترجم
۱۵	 مقدمه
۲۱	 سؤالات
۲۳	 فصل اول: مسیرها، پدید
۲۷	 بیسبال، فوتبال و بسکتبال: مدل‌هایی برای کسب‌وکار
۳۱	 ساختار تیمی
۳۴	 تأثیر ساختار بر مدیریت تیم
۳۸	 ورزش‌ها در حکم مدل‌هایی برای کسب‌وکار
۴۲	 بحث
۴۳	 مفاهیم کاربردی مدل‌های ورزشی
۴۸	 نکات پایانی
۵۰	 ساختن تیمی پیروز: مصاحبه با سرمربی، بیل والش
۵۸	 نیروی کار سازمان‌یافته
۶۸	 کالج فوتبال: رویکرد حرفه‌ای
۷۸	 پریکلس (سیاستمدار و فرمانده یونانی) - پدر مدیریت راهبردی
۸۰	 سرمنشأ راهبرد
۸۰	 پیدایش نقش استراتژیست
۸۲	 پریکلس راهبرد را شرح می‌دهد
۸۵	 رویکرد پریکلس در اجرای راهبرد
۹۰	 منابع
۹۱	 سؤالات فصل اول

فصل دوم: مسیرهای جایگزین..... ۹۳

- تفکر استراتژیک سان تزو و کسب‌وکار معاصر..... ۹۶
- راهبردهای نظامی و رقابت‌های کسب‌وکار..... ۹۶
- اصول راهبردها..... ۹۹
- منابع..... ۱۱۲
- اندیشه مدیریت راهبردی در آسیای شرقی..... ۱۱۴
- دین جنگ..... ۱۱۵
- داستان پنج حلقه..... ۱۱۷
- سه کشور پادشاهی..... ۱۱۹
- سی‌وشش ترفند جنگی..... ۱۲۰
- اصول راهبردی در مردمان آسیای شرقی در مورد کسب‌وکار..... ۱۲۱
- بحث و نتیجه‌گیری..... ۱۳۵
- سوالات فصل دوم..... ۱۳۸

فصل سوم: رد پای گذشتگان..... ۱۳۹

- آیا شما ماکیاوولی را در مقام سیرارشا اجایی خود می‌خواهید؟..... ۱۴۲
- تأثیرات سبک رهبری مستبدانه در مقایسه سبک رهبری توانمندساز بر نوآوری..... ۱۴۲
- ماکیاوولی و لانو تزو: شب و روز سبک‌های رهبری..... ۱۴۴
- ماکیاوولی و لانو تزو: ارتباط آن‌ها با رهبری راست‌بای امروزی..... ۱۴۸
- شیوه‌های کنترل شرکت در هر یک از سبک‌های رهبری..... ۱۴۸
- نظریه‌های یادگیری سازمانی: گذر از قدرت به سوی توانمندسازی..... ۱۵۴
- خلاصه..... ۱۵۶
- نکته..... ۱۵۸
- منابع..... ۱۵۹
- مدیریت تغییر در کسب‌وکار: دیدگاه‌هایی از گذشته دور..... ۱۶۰
- متفکران قبل از سقراط..... ۱۶۲
- تغییرات دائمی از دیدگاه هراکلیتوس..... ۱۶۳
- ثبات آرامش‌بخش از دیدگاه پارمنیدس..... ۱۶۵
- متفکران بعد از سقراط..... ۱۶۶

۱۶۶	دو جهان افلاطون
۱۶۸	رویکرد فرجام‌شناختی ارسطو
۱۷۱	منابع
۱۷۲	سؤالات فصل سوم
۱۷۳	فصل چهارم: مسیرهایی که کمتر از آن‌ها گذر شده است
۱۷۶	استگاه راهبرد
۱۸۴	در خاق راهبرد
۱۸۸	خرد بدن ذهن سازمان
۱۹۲	دسته‌ها و ذهن با
۱۹۳	یادگیری راهبردی
۱۹۶	راهبردهای به هم گنگی و مشترک
۱۹۸	تغییرات کوانتومی
۲۰۱	چرخه‌های تغییر
۲۰۴	مدیریت ثبات
۲۰۵	کشف گستگی
۲۰۶	شناخت کسب‌وکار
۲۰۷	مدیریت الگوها
۲۰۸	تلفیق تغییر و استمرار
۲۰۹	منابع
۲۱۰	تصمیمات راهبردی و مسائل مرتبط با آن
۲۱۲	به سوی مدلی جدید: بدیهه‌سازی
۲۱۶	منابع
۲۱۷	سؤالات فصل چهارم
۲۱۹	فصل پنجم: سفری پایان
۲۲۳	منابع
۲۲۴	سؤالات فصل پنجم
۲۲۵	نماینه

نگاره‌ها

- نگاره ۱: سه مدل سازمانی ۳۱
- نگاره ۲: ساختارهای سه گانه ابزار / هدف ۳۵
- نگاره ۳: فهرست تشخیصی ۴۱
- نگاره ۴: الزامات متفاوت هماهنگی ۴۷
- نگاره ۵: مفاهیم کاربردی مدل‌های ورزشی برای سازمان‌های کسب‌وکار ۴۸
- نگاره ۶: خلاصه شباهت‌ها و تفاوت‌های میان دو سبک رهبری ماکیاولیستی و نانه‌یستی ۱۴۶
- نگاره ۷: طبقه‌بندی رویکردهای هشت گانه میتزبرگ برای کنترل شرکت بر مبنای میزان مسئولیت اجتماعی که رهبر تعیین می‌کند و میزان اعمال کنترل بر رهبر ۱۵۱
- نگاره ۸: کاربرد مجرور روش‌های میتزبرگ برای کنترل شرکت بر اساس سبک‌های رهبری ماکیاولیستی و نانه‌یستی و گروه‌های ذی‌نفع ۱۵۴
- نگاره ۹: مدیریت تغییر: در نگاه چهار فیلسوف باستان و کاربردهای آن‌ها در کسب‌وکار ۱۶۱

پیشگفتار

مدیریت راهبردی از جمله چالش برانگیزترین دوره‌های آموزش کسب و کار محسوب می‌شود. در بسیاری از مراکز آموزش کسب و کار مدیریت راهبردی دوره‌ای محوری و مقوله‌ای میان رشته‌ای قلمداد شده و مستلزم ادغام کلیه سطوح مفهومی و عملی مدیریت است. دانشجویانی که اغلب در زمینه فعالیت‌های سطوح عالی سازمان مجاری مستقیم اندکی دارند، اگر اصولاً چنین تجربه‌هایی داشته باشند، باید تساط خرید را بر فرایندهایی نشان دهند که رهبران سازمان با بهره‌گیری از آنها اهداف بلند مدت را تدوین و به اعضای سازمان اعلام می‌کنند و نیز با ابزارهایی که مدیران ارشد برای دستیابی به هماهنگی لازم برای رسیدن به آن اهداف به کار می‌برند. دانشجویان باید، صرف‌نظر از منافع یا تمایلات فردی خود، به سرعت پیام‌زنند که چگونه حوزه‌های وظیفه‌ای گوناگون هر کسب و کار، در تعامل با یکدیگر در خدمت راهبرد عمل می‌کنند.

لازمه موفقیت در مدیریت راهبردی صرفاً داشتن مهارت‌های تحلیلی قوی نیست، بلکه توانایی تفکر ادراکی و خلاقانه نیز ضروری است، یعنی هم علم و هم هنر. در اوایل دهه ۱۹۵۰، آر.ال. کاتز چنین نظر داد که مدیران اجرایی شرکت به مجموعه متنوعی از مهارت‌ها نیاز دارند. وی این مهارت‌ها را در یک هرم سه‌سطحی قرار داد (Katz, 1954): مهارت‌های فنی

در اولین سطح، مهارت‌های انسانی در سطح میانی و مهارت‌های ادراکی در بالاترین سطح. همین اواخر هنری میتزبرگ در کتاب *فراز و فرود برنامه‌ریزی راهبردی* میان دو رویکرد تحلیلی و ترکیبی به مدیریت راهبردی تمایز قائل شده و چنین اظهار کرده است که سازمان‌ها از هر دو آن‌ها استفاده می‌کنند. با این حال به نظر وی «تغییر راهبردی واقعی صرفاً به معنای آرایش مجدد تقسیم‌بندی‌های ایجادشده نیست» که از طریق برنامه‌ریزی رسمی بر مبنای تحالیل ایجاد شده، بلکه ایجاد تقسیم‌بندی‌های جدید نیز لازم است.

اگر چنین است، ابداع تقسیم‌بندی‌های جدید، مفهوم‌سازی و تحلیل آن‌ها را چگونه می‌توان به صرف اتکا به ابزارهای در دسترس استادان مدیریت راهبردی بستن به مهارت‌های تفکر خلاق دست پیدا کرد. در ایجاد مهارت‌های حل مسئله بر مبنای تحلیل، کتاب‌های درسی و ابزار کمک‌درسی، به ویژه موردکاوی و شباهت‌های کامپیوتری، در ایجاد مهارت‌های حل مسئله مبتنی بر تحلیل، بسیار مؤثر هستند. با این حال، موردکاوی معمولاً دانشجویان را به تفکر در زمینه‌های فراتر از سناریوی مطرح‌شده وادار نمی‌دارد و شبیه‌سازی نیز تأثیری محدودکننده دارد و تصمیم‌گیری را به احتمالات از پیش تعیین‌شده در نرم‌افزار موردنظر محدود می‌کند.

فراتر از متن: رویکردی اخلاقانه به مدیریت راهبردی، کتابی است که در آن از استعاره برای کاوش در ناشناخته‌ها استفاده می‌شود. با بدین وسیله تفکر خلاق در دوره‌های آموزش راهبرد کسب‌وکار پرورش می‌یابد. این مفهوم، استعاره صرفاً آرایه‌ای ادبی نیست، بلکه ابزاری است برای کشف شیوه‌های جدید تجسم آینده، در مقاله‌های این مجموعه، بینش‌هایی در مورد راهبرد آمده که برگرفته از طیف گسترده‌ای از حوزه‌های غیرمرتبط با کسب‌وکار از جمله ورزش، راهبرد نظامی، فلسفه، علم و هنر است. قصد ما این نیست که این کتاب را جایگزین متون سنتی، موردکاوی‌ها و شبیه‌سازی‌ها کنیم، بلکه به دنبال این هستیم که با استفاده از ابزار اخلاقانه دیگری این منابع را تکمیل کنیم. با مطالعه این کتاب، دانشجویان در پایان دوره آموزشی به مجموعه‌ای

غنی و پیچیده از مهارت‌ها - تحلیلی و ترکیبی - لازم برای تفکر راهبردی مجهز خواهند بود.

کاربرد استعاره در کسب‌وکار ایده‌ای بدیع نیست. آثاری که در آن‌ها از استعاره استفاده شده در میان کتاب‌ها و مجلات دانشگاهی، تجاری و عامه‌فهم پراکنده است و در این زمینه، نوعی صنعت کوچک خدمات مشاوره پدید آمده که از استعاره در امر توسعه سازمانی بهره می‌گیرد. بررسی‌های گسترده نشان می‌دهد که توجه و علاقه به استعاره حداقل به دوران ارسطو باز می‌گردد. از استعاره در تألیف بیشتر رسالات نوین فلسفی و زبان‌شناختی، مانند رسالات جورج لاکوف و مارک جانسون (۱۹۸۰)، استفاده شده است. در این حال، چندین سال پیش، زمانی که من به اهمیت وارد کردن استعاره در دوره‌ای مدیریت راهبردی خود پی بردم، در آثار مربوط به این حیطه که در دسترس من قرار داشت متوجه نقصی شدم. کتاب‌هایی که در آن‌ها بر یک زمینه استعاره‌ای واحد تأکید شده در دسترس‌اند، همچنین کتاب‌هایی که در آن‌ها چندین نوع استعاره از دید نویسنده‌های واحد معرفی شده؛ اما هیچ منبعی وجود ندارد که در آن نویسندگان متعدد از شباهت‌های برگرفته از حوزه‌های غیرمرتبط با کسب‌وکار برای روشن‌تر و کامل‌تر کردن شناخت ما از مدیریت راهبردی استفاده کرده باشند. در نتیجه این کتاب که حاصل بررسی حیطه‌ها و کار نویسندگان متعدد است، علاوه بر اینکه برای گروه گسترده‌ای از مخاطبان جذابیت دارد، به معرفی حیطه‌های استعاره‌ای غنی و اغلب ناشناخته‌ای می‌پردازد که برای درک راهبرد ارزشمند است.

این مجموعه گردآوری شده تا خواننده را رهسپار سفر معنوی چالش‌برانگیزی کند، سفری که وی را به تفکر واهی دارد. ما امیدواریم این مجموعه نشان دهد که آرایه‌های ادبی به شیوه‌ای منحصر به فرد پرورش خلاقیتی را تضمین می‌کند، که لازمه موفقیت دانشجویان و کارآموزان کسب‌وکار در مدیریت راهبردی است.

مقدمه مترجمان

استراتژی و نحوه طراحی یا شکل‌گیری آن پدیده‌ای پیچیده و چند بعدی است. همین ریژس آموزش استراتژی را به امری چالشی و حساس مبدل می‌نماید. به عنوان مدعی مباحث استراتژی همواره این دغدغه را داشته‌ایم که چگونه می‌توان با بهترین شیوه ممکن دانشجو را با مفهوم استراتژی آن‌گونه که شایسته است آشنا کرد. یکی از روش‌های مناسب برای انتقال این مفهوم، بهره‌گیری از استعاره است. مهم‌ترین کارکرد استعاره درک یک مفهوم ناشناخته از طریق تشبیه آن به یک مفهوم آشنا در نزد یادگیرنده است. خانم دکتر سبتیا واگنر ویک در این کتاب مجموعه متنوعی از استعاره‌ها را برای انتقال مفهوم استراتژی به کار برده است. باور ما این است که این کتاب از طریق درک مفاهیم شناخته شده در حوزه‌های ورزش، سیاست، جنگ، هنر و ... کمک شایانی به درک مفهوم استراتژی کرده است. تشبیه این کتاب با این هدف انجام شده است که بتوانیم سهمی در عمق بخشیدن به دانش مدیریت راهبردی داشته باشیم. مطالب این کتاب به گونه‌ای است که می‌تواند در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به عنوان منبع آموزشی و یا کمک درسی برای تدریس دروس مختلف استراتژی از مبانی استراتژی تا طراحی و اجرا و ... مورد استفاده قرار گیرد. بر خود لازم می‌دانیم از حوزه معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق (علیه السلام) و به ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمدرضا عطاردی، مدیر کل محترم پژوهش و نشر تشکر نماییم. ویراستاری این اثر برعهده خانم شهناز اعتمادی و خانم مهناز یزدانی فرساد،

ویراستاران مرکز نشر دانشگاهی بوده که دقت نظر و کمک‌های ایشان برای ارتقا اثر شایسته تقدیر است. ان شاء الله شاهد حضور قدرتمند بنگاه‌های ایران زمین در عرصه رقابت‌های تجاری در کلاس جهانی باشیم.

بهمن حاجی‌پور

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

فاطمه رشیدزاد

www.ketab.ir

مقدمه

کسب و کار، کسب و کار است
مرد کوچک گفت: کسب و کار، کسب و کار است،
نبردی که در آن هر اتفاقی شدنی است،
جایی که تنها حقیقت محض «بی وقفه پیش رفتن» است
و هرگز کسی عفو نخواهد شد، چه دوست چه دشمن.
«کشتن یا کشته شدن» شعاری بی رحمانه است؛
باید مبارزه کنی، بدری و بشکافی،
زیرا کسب و کار، کسب و کار است، جنگی برای طلا،
کاری که در آن هر کاری عادلانه است.



مرد بزرگ گفت: کسب و کار، کسب و کار است،
نبردی که من را به مکانی بدل می سازد
که برای ما سرور، پوشاک بهتر، و
لذت و تفریح و شادی بیشتر فراهم کند.
گرچه هنوز دزدها و راهزنان باقی هستند،
که هیولاهای وحشی دنیای تجارت اند.
اما هر چه پیش تر می رویم از شمارشان کاسته می شود.
و سرانجام آنان مرگ است.
مرد بزرگ گفت: کسب و کار، کسب و کار است،
اما فراتر از تصور ماست، بسیار فراتر
زیرا از بیابان های بی آب و غلف باغ هایی خرم پدید می آورد،
و شهرهایی پرخروش می سازد،
در جایی که پیش تر گوزن ها و گرگ های خاکستری
از برابر کاشفان پیشرو می گریختند؛
کسب و کار، جادویی است که برای انسان سخت تلاش می کند،
کسب و کار افسانه ای است که حقیقت دارد.



و کسانی که کسب‌وکار را به نیردی ظالمانه تبدیل می‌کنند

اگر از بازی بزرگان هیچ لذتی نمی‌برند،

فقط باید خودشان را مقصر بدانند،

بازی‌ای که قلب و مغز انسان را به کار می‌گیرد؛ یعنی مأمَن قدرت و جرئت او را،

مرد بزرگ گفت: «کسب‌وکار، کسب‌وکار است»

و «کسب‌وکار برای خدمت کردن است!».

برتون برالی (۱۹۱۷)

کسب‌کار عنوانی غیرمعمول برای یک شعر است. اما از دید برتون برالی، این ژانر ادبی، کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. استعاره، به عنوان ابزار زبان‌شناختی و «از آرایه‌هایی است که معمولاً در شعر و نثر به کار می‌رود، برالی با به کار گرفتن ماهیم غیرمعمول، تصاویر کاملاً متضادی از هدف و شگرد کسب‌وکار ترسیم و در این چهار بند شعر سرشار از کنایه‌های استعاره‌ای، مشخص می‌کنند ما به کدام نوع کسب‌وکار وفادار هستیم: بازی بزرگان. وقتی کسب‌وکار «سادو»، «افسانه‌ای که حقیقت دارد» و «پدیدآورنده باغ‌های خرم از بیابان» تشبیه می‌شود، چه کسی بر اساس عقل سلیم خود می‌تواند با «هیولای وحش دنیای تجارت» متحد شود؟ تا پایان شعر، شیوه تفکر ما دگرگون می‌شود. ما باید حتی ترغیب شویم شیوه رفتاری دیگری را نیز تجربه کنیم. استعاره را چنان می‌کنند. آن‌ها در مفهوم‌سازی و انتقال صریح و خلاقانه ایده‌ها و نظریات به ما یاری می‌رسانند. استعاره‌ها «مثالی معمولی از شناخت خلاقانه‌ای هستند که ما در عمل به آن نائل می‌شویم». گلاکس برگ و همکاران (۱۹۹۷) می‌نویسند: «... از استعاره‌ها برای بسط و گسترش طبقه‌بندی‌های ایجادشده، و در صورت نبود آن‌ها، برای خلق طبقه‌بندی‌های جدید استفاده می‌شود». وارد و دیگران (۱۹۹۷) استعاره‌ها را «در عین حال نشانه‌ای از عملکرد خلاقانه در کسانی که آن‌ها را ایجاد می‌کنند، و مشوقی برای اکتشاف و روشننگری خلاقانه در کسانی که این استعاره‌ها را می‌خوانند یا می‌شنوند» در نظر می‌گیرند. بروکس

و وارن (۱۹۷۰) در کتاب *معانی و بیان مدرن* چنین نظر داده‌اند که استعاره‌ها بسیار تأثیرگذارند، زیرا «لموس و دقیق هستند؛ بازتابی از دنیای حسیات‌اند و در عین حال می‌توانند قوه تصور و تخیل را برانگیزانند».

برالی به ما نشان داد که کسب‌وکار می‌تواند به حوزه شعر و استعاره وابسته باشد. اما آیا استعاره نیز به دنیای کسب‌وکار تعلق دارد؟ در کتاب *نگاهم خلافت* به مدیریت راهبردی به این سؤال صریحاً پاسخ مثبت می‌دهد. این کتاب با استفاده از مجموعه مطالبی به این پرسش پاسخ می‌دهد که از آموزه‌های در زمینه مدیریت راهبردی کسب‌وکار برگرفته از حوزه‌های ورزش، نظام، فلسفه، نظریه سیاسی، انقلاب و هنر و از نظریه‌های مدرن و باستان‌شناسی شرقی، غربی، استنتاج شده است. استعاره جانشین اندیشه و کلام دقیق‌تر و صریح‌تر نیست؛ البته، استعاره همان‌طور که در شعر برالی دیدگاه ما را درباره مفهوم کسب‌وکار تغییر داد، در مورد راهبرد کسب‌وکار نیز دیدگاه منحصربه‌فردی ایجاد می‌کند. علاوه بر این، استعاره رهیافتی است که پیچیدگی و سرعت پیشرفت کسب‌وکار مدرن به آن نیاز دارد. چالش‌های پیش روی رهبران کسب‌وکار ایجاب می‌کند از مجموعه‌ای هرچه گسترده‌تر از منابع متنوع، تمام جوانب و ویژگی‌هایی که می‌توانیم گرد آوریم. اکین و پالمر (۲۰۰۰) می‌نویسند که درک فزاینده‌ای در این زمینه وجود دارد که مدیران کارآمد قادرند به منظور درک و مدیریت مؤثر سازمانی از استعاره‌های چندگانه استفاده کنند. کاربرد گروه محدودی از استعاره‌ها با محدود کردن گزینه‌های پیش‌روی مدیران در واکنش به موقعیت‌های جدید (و قدیم) ممکن است باعث شود مدیران آن‌ها را برای خود باز تصور کنند. در حقیقت، کل سازمان‌ها ممکن است از لحاظ فرهنگی گرفتار استفاده محدود از استعاره‌ها شوند و به همان نسبت چشم‌اندازی محدود از دنیای سازمانی داشته باشند».

ارزش استعاره‌ها برای اسکات مک‌نیل، مدیر ارشد اجرایی شرکت سان مایکروسیستم، محرز و مسلم است. او استدلال می‌کند که «شرکت‌های موفق

شرکت‌هایی هستند که ایده‌های خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، از آنچه صحیح است حمایت می‌کنند، و برای تعریف کسب‌وکارشان و بیان داستان‌ها و ماجراهای خود استعاره‌ها و تشبیهات عالی را به کار می‌گیرند» (quoted in Forbes ASAP, 2000). بیل گیتس، رقیب اصلی مکنیلی، نیز با استعاره ناآشنا نیست. وی در نامه‌ای که در سال ۱۹۹۷ به سهامدارانش نوشت، در مورد هدایت شرکت و مشتریان دیدگاهش را براساس نوعی «سستم عصبی دیجیتال» بیان کرد:

ما اعتقاد داریم کارکنان شرکت چیزی بیش از چرخ‌دنده‌های ماشین هستند. ما تقدیم که هوش و خلاقیت کارکنان سبب موفقیت کسب‌وکارها شده است. ما در داریم در این دنیای پرشتاب، اگر کسب‌وکاری بخواهد رقابتی باقی بماند به رویکردی دیجیتال نیاز دارد. اما برای اینکه مشتریانمان از منافع واقعی سیستم عصبی دیجیتال بهره‌مند شوند، باید آن‌ها را از مشکلاتی خلاص کنیم که ناشی از در اختیار داشتن منابع بسیار صرفاً برای فعال نگه داشتن سیستم است (Bill Gates, Letter to Shareholders, 1997). وارن بافت، مدیر ارشد شرکت رکشایر هاتاوی، در نامه‌ای خطاب به سهامداران شرکت خود، زبانی به کار گرفته که می‌توان آن را نشر کسب‌وکار نامید. او مفاهیم اندیشمندانه‌اش را درباره عملکرد شرکت و تصورش را از آینده با استعاره چاشنی دار کرده است. برای مثال وی در گزارش سالانه ۲۰۰۲، دیدگاه خود را در مورد مدیریت موفق به زبان ورزش بیسبال این‌گونه توضیح داده است:

«ادی بنت مدل مدیریتی من است. او نگه‌دارنده چوب بیسبال بود (شخصی که در ورزش بیسبال بعد از اینکه توپ‌زن با چوب به توپ ضربه می‌زند و به سمت بیس اول حرکت می‌کند، چوب را بر می‌دارد). در سال ۱۹۱۹، در ۱۹ سالگی، ادی کار خود را با تیم شیکاگو وایت ساکس آغاز کرد، که در آن سال به مسابقات جهانی راه یافت. وی سال بعد به تیم بروکلین داجرز ملحق شد، این تیم نیز عنوان قهرمانی لیگ را به دست آورد،

اما قهرمان ما وجود مشکل را احساس کرد و با تغییر منطقه خود در سال ۱۹۲۱ به تیم یانکیز پیوست و این تیم بلافاصله برای اولین بار در تاریخ قهرمان شد. اکنون ادی در تیم جا افتاده بود و با زیرکی چشم به آینده داشت. در هفت سال بعد، تیم یانکیز پنج بار برنده لیگ آمریکا شد. این موضوع چه ارتباطی با مدیریت دارد؟ ساده است - برای پیروز شدن سراغ

تیم‌ها، پیروز برو. (Warren Buffet, Letter to the, Shareholders, 2002)

در کیرا، شرکت ۲/۵ بیلیون دلاری تولیدکننده مواد گوناگون شیمیایی واقع در هلسینک فنلاند، در نهایت خلاقیت از استعاره بهره گرفته‌اند. به دلیل شکل‌گیری نهاد با رویا، سرنوشت تجاری این شرکت نامعلوم شده بود، از این رو هر یک از مدیران ارشد این شرکت برای خود خلوتگاهی ایجاد کردند تا در آن تصاویری از آینده شرکت را از دیدگاه خود به‌طور دقیق ترسیم کنند. این نقاشی‌ها بسیاری از مدیران اجرایی امیدها و نگرانی‌های خود را به‌وضوح با همکاران‌شان در میان می‌گذاشتند. آثار هنری آن‌ها نیز در مراسم شرح گزارش سالانه شرکت در سال ۲۰۰۱ نمایش داده شد.

اگر مفهوم راهبرد به‌طور مؤثر بیان و اجرا نشود، چه فایده‌ای دارد؟ استعاره‌ها علاوه بر اینکه به استراتژیست در خلق دیدگاهی جدید از آینده کمک می‌کنند، او را به فعالیت و تلاش نیز وادارند. لاکوف و جانسون (۱۹۸۰) در رساله اثرگذار خود در مورد زبان‌شناسی «عنوان/استعاره‌ها، راهنمای ما، چنین بیان می‌کنند که «برخی از تغییرات فرهنگی ناشی از معرفی مفاهیم استعاره‌ای جدید و از میان رفتن مفاهیم قدیم هستند». اکنون و پالمر (۲۰۰۰) چنین استدلال می‌کنند که «استعاره‌ها بر توصیف و ساخت واقعیت‌های سازمانی ما تأثیر می‌گذارند. با نام‌گذاری یک موقعیت براساس استعاره، ما نه تنها به آن موقعیت هویتی غنی می‌بخشیم، بلکه مسبب فعالیت‌هایی می‌شویم که عملاً واقعیت را خلق می‌کنند». استعاره، واژگان مفهومی و زبان‌شناختی رهبر سازمان را گسترش می‌دهد تا برای انتقال مفاهیم انتزاعی، راهبرد بتواند از شیوه‌های روشن و واضح استفاده کند.