

خلاصه کتاب:

باشتاب به پیش

ایجاد چابکی استراتژیک برای دنیای
به سرعت در حال تغییر

نویسنده: جان کاتر

برگرداننده به فارسی: دکتر احمد عیسی خانی
(عضو هیات علمی دانشگاه خوارزمی)



این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

ACCELERATE

BUILDING STRATEGIC AGILITY FOR A
FASTER-MOVING WORLD

- By John P. Kotter -

Printed in 2014
ISBN 978-1-62527-174-7



فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	مقدمه مترجم
۱۱	پیش‌گفتار نویسنده
۱۵	فصل ۱: محدودیت‌های سلسله‌مراتب در دنیای به‌سرعت در حال تغییر
۳۳	فصل ۲: بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از سیستم‌عامل دوگانه
۵۵	فصل ۳: مخاطرات؛ داستان هشداردهنده
۷۱	فصل ۴: رهبری و تکامل
۸۹	فصل ۵: اصول پنج‌گانه و شتاب‌دهنده‌های هشت‌گانه در مرحله عمل
۱۱۷	فصل ۶: تدوین سرسختانه و الگوسازی اضطرار
۱۳۷	فصل ۷: فرصت طلایی
۱۵۷	فصل ۸: آغاز کار؛ پرسش و پاسخ
۱۷۷	فصل ۹: آینده (اجتناب‌ناپذیر) استراتژی
۱۸۵	پیوست الف: آیا تجارب موفق می‌توانند شما را نجات دهند؟
۱۹۷	پیوست ب: آیا باید هم‌اکنون اقدام کنید؟

معرفی کتاب : باشتاب به پیش

ما در حال گام نهادن به دنیایی با آشفتگی‌های غیرقابل پیش‌بینی و تغییراتی با رشد تصاعدی هستیم، تغییراتی که برای رویارویی با آن‌ها آمادگی نداریم. من در این کتاب به تشریح اقدامات موفقیت‌آمیزی می‌پردازم که تعدادی از پیشتازان برای کسب پیروزی‌های بزرگ در این محیط نوظهور انجام داده‌اند.

کتاب «باشتاب به پیش» به این موضوع می‌پردازد که برای بهره‌برداری از فرصت‌هایی که این روزها به سرعت می‌آیند و می‌روند، چگونه چالش‌های استراتژیک را سریع، چالاک و خلاقانه مدیریت کنیم. این کتاب نشان می‌دهد که چگونه برخی از سازمان‌های پیشرو و نوآور از این رقابت سرسام‌آور پیشی می‌گیرند، با آشفتگی‌های پیش‌بینی‌نشده کنار می‌آیند و بر تهدیدهای مستمر گسست‌های فناورانه^۱ غلبه می‌کنند. در این سازمان‌ها تمام این کارها بدون از دست دادن نتایج کوتاه‌مدت یا فرسایش کارکنان انجام می‌شود.

نتیجه‌گیری‌های ارائه شده در این کتاب بسیار مهم هستند. اکنون دنیا با چنان سرعتی در حال تغییر است که سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی بنا شده در طی قرن گذشته قادر به همگامی با این تغییرات نیستند. اصلاحات جزئی در نحوه مدیریت و استراتژی‌سازی^۲، فارغ از میزان هوشمندانه بودنشان،

1- technological discontinuities

2- strategize

معرفی کتاب باستان به پیش

از پس این کار بر نمی‌آیند. برای پیشتازی در عصر تغییرات پرآشوب و نامطمئن قواعد جدیدی لازم است.

راهکار پیش رو، دور ریختن دانسته‌های قبلی و از نو آغاز کردن نیست، بلکه باید سیستم دیگری را به‌شکلی پویا بازتعریف کنیم. این سیستم که برای بسیاری از کارآفرینان موفق آشنا به‌نظر می‌رسد، چابکی و سرعت لازم را به سیستم قدیمی اضافه می‌کند و قابلیت اطمینان و کارایی سیستم قدیمی را نیز حفظ می‌کند. این سیستم دوگانه^۱ شبیه سیستمی است که تمام سازمان‌های بالغ در مرحله‌ای از چرخه حیات خود تا حدودی آن را تجربه کرده‌اند، ولی سال‌هاست که آن را به فراموشی سپرده‌اند. راهکار عملی و بسیار کم‌هزینه‌ای برای ایجاد این سیستم عامل دوگانه وجود دارد.

چالش‌های فراروی رهبران کسب‌وکار

مطالب این کتاب از تغییر قواعد بازی حکایت دارند. سازمان‌ها در جای‌جای دنیا برای همگامی با سرعت شتابان تغییر در تلاش هستند- چه بسا خواهان آنند که از این تغییرات پیشی بگیرند.

مشکل این جا است که بسیاری از افراد تغییرات و دگرگونی‌های پیرامونشان را درک نمی‌کنند. اما داده‌ها به صراحت گویای این نکته هستند که تقریباً در همه شاخص‌های کسب‌وکار، دنیا به‌سرعت در حال تغییر است و به‌تبع آن

1 - dual system

معرفی کتاب باستاناب به پیش

مخاطرات اعم از پیامدهای مالی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی به‌طور نمایی در حال افزایش هستند.

در این دنیای جدید، بزرگ‌ترین سوال پیش روی رهبران این است که چگونه در میان تلاطم تغییرات گسترده رقابتی باقی بمانند و به‌طور سودآور رشد کنند. بنیادی‌ترین مساله این است که هر شرکتی که از مرحله راه‌اندازی عبور کرده باشد، بیش‌تر کارایی خود را بهبود بخشیده تا چابکی استراتژیکش^۱ را. چابکی استراتژیک به معنای توانایی بهره‌برداری سریع و مطمئن از فرصت‌ها و گریز از تهدیدها است. می‌توانم صدها نمونه از شرکت‌هایی مانند بوردرز و ریسرچ این موشن را نام ببرم که نیاز به تغییرات اساسی را تشخیص دادند ولی برای تحقق آن نتوانستند به‌سرعت دست‌به‌کار شوند و در نهایت به حاشیه رانده شدند و رقبای چابک‌تر آن‌ها را شکست دادند. این رویدادها همیشه به شیوه‌های مشابهی اتفاق می‌افتند: سازمانی که ناگهان با تهدید واقعی روبه‌رو شده یا شاهد فرصت طلایی است با استفاده از ساختارها، فرایندها و روش‌هایی که در گذشته به‌خوبی جواب داده‌اند، به ایجاد تحولات عمده دست می‌زنند، اما شیوه‌های قدیمی تدوین و اجرای استراتژی‌ها، آن را به شکست می‌کشانند.

شرکت‌ها به‌ندرت به بازبینی استراتژی‌های اصلی خود عادت دارند، فقط زمانی این کار را انجام می‌دهند که مجبور به چنین کاری باشند. امروز سازمانی که حداقل هر چند سال یک بار در جهت‌گیری‌اش بازاندیشی نکند و تغییرات عملیاتی لازم را سریع انجام ندهد، حیات خود را به مخاطره انداخته است. اگر

1. Strategic agility

معرفی کتاب باستان به پیش

این کار را انجام ندهد دنیای به سرعت در حال تغییر آن را برایش انجام خواهد داد. اما همه رهبران کسب و کار تایید می کنند که انتخاب بین سبقت گرفتن از رقابت های فزاینده و دستیابی به اهداف سالانه می تواند بسیار دشوار باشد.

امروزه سلسله مراتب های سنتی و فرایندهای مدیریتی از ملزومات اساسی اداره سازمان به شمار می روند، بنابراین نمی توان آن ها را نادیده گرفت. اما باید به یاد داشته باشیم که این سازوکارهای قدیمی از شناسایی به موقع فرصت ها و تهدیدها، تدوین و اجرای استراتژی های نوآورانه ناتوان هستند.

سیستم عامل دوگانه و اصول آن

رویکرد پیشنهادی کاتر برای ایجاد تحول در سازمان ها در عصر تلاطم های فزاینده استفاده از سیستم عامل دوگانه است.

این سیستم شبیه ابزارهای جدید مدیریتی است که به طور مستمر برای کسب مزیت رقابتی یا رفع نیازهای سازمان های قرن بیست و یکم ارایه می شوند. سیستم عامل دوگانه دو تفاوت با این ابزارهای مدیریتی دارد. نخست، سیستم عامل دوگانه به هدایت ابتکارات استراتژیک برای بهره برداری از فرصت های طلایی یا رفع تهدیدهای جدی مربوط می شود تا مدیریت. دوم، هرچند سیستم دوگانه ایده جدیدی است اما همان روشی است که سال ها از نظرها دور مانده است. همان گونه که پیش تر بیان شد بسیاری از سازمان های موفق در طی دوره رشد پویای خود در چرخه حیات، کم و بیش این گونه عمل

معرفی کتاب باستان به پیش

می‌کنند. آن‌ها در حین وقوع یا تا هنگام رسیدن به بلوغ متوجه این نکته نمی‌شوند.

یک سیستم‌عامل دوگانه کارآمد بر چند اصل استوار است:

- افراد متعددی از تمام سطوح سازمان هدایت تغییرات را در دست دارند نه فقط تعدادی از افراد مشخص
- ذهنیت «خواستن» نه «باید»^۱.
- اقدامی که قلب‌محور و عقل‌محور است نه فقط عقل‌محور
- رهبری بیش‌تر نه فقط مدیریت بیش‌تر
- مشارکت جدایی‌ناپذیر سلسله‌مراتب و شبکه، نه فقط سلسله‌مراتب تقویت شده.

شتاب‌دهنده‌های هشت‌گانه سیستم‌عامل دوگانه

براساس اصول فوق، اقدامات بخش شبکه‌ای سیستم دوگانه با بخش سلسله‌مراتبی تفاوت دارد. هر دو نظام‌مند ولی بسیار متفاوت هستند. موضوع این نیست که یک سمت خشک و سنجش‌محور است و سمت دیگر لطیف و نرم است. ما امروز درباره فرایندهای شبکه‌ای مانند «ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت» نسبت به آنچه که درباره فرایندهای سلسله‌مراتبی مانند برنامه‌ریزی عملیاتی یا ایجاد سنجه‌های مرتبط انجام می‌دهیم، دانش اندکی داریم. اما همان‌طور که معنای کار در سلسله‌مراتب چیزی بیش از اجرای اوامر

1. a "get to" mind set not "have to" one

معرفی کتاب باشتاب به پیش

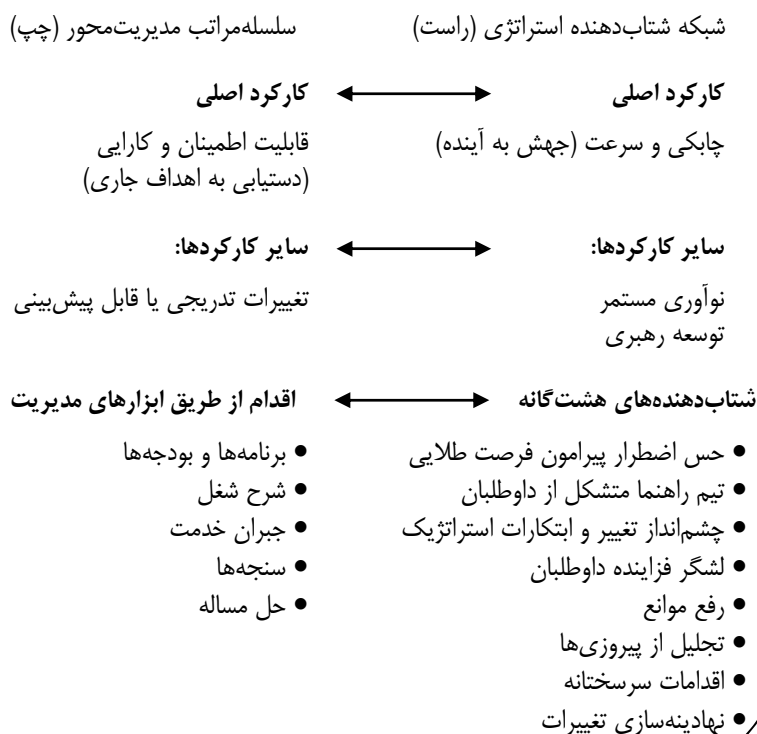
و خواسته‌های مدیران کنترل‌گرا است، کارکردن درون شبکه کارآمد نیز بسیار متفاوت از اجرای خواسته‌ها و تمایلات داوطلبان مشتاق است.

چون اقدام درون شبکه‌ها به فعالیت‌ها به خصوص فعالیت استراتژیک مرتبط شتاب می‌بخشد، این فرآیندهای اصلی را شتاب‌دهنده‌ها می‌نامیم. این شتاب‌دهنده‌ها عبارتند از:

- ۱- حسی از اضطرار پیرامون یک فرصت طلایی ایجاد کنید
- ۲- تشکیل و تکمیل ائتلاف راهنما
- ۳- تدوین چشم‌انداز تغییر و ابتکارات استراتژیک
- ۴- جذب لشکر داوطلبان
- ۵- تواناسازی از طریق حذف موانع
- ۶- ایجاد (و تجلیل از) پیروزی‌های کوتاه‌مدت
- ۷- حفظ شتاب
- ۸- نهادینه‌سازی (تثبیت) تغییر

معرفی کتاب باشتاب به پیش

سیستم عامل دو گانه



مدیریت در مقابل رهبری

اگر به نحوه گفتگوی روزمره بسیاری از افراد گوش کنید در می یابید که آن ها واژگان «مدیریت» و «رهبری» را به جای هم به کار می برند. اگر تفاوتی برای معنای این دو قایل باشند معمولاً به سطوح سلسله مراتبی مربوط می شود. افراد واقع در رأس سلسله مراتب باید «رهبری» کنند یا حداقل انتظار می رود چنین کاری را انجام دهند. افراد واقع در بدنه میانی «مدیریت» می کنند. این شیوه تفکر نادرست و بسیار دردسرساز است.

معرفی کتاب باستان به پیش

مدیریت مجموعه‌ای از فرایندهای آشنا است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نتایج مطمئن، کارآمد و قابل پیش‌بینی ارایه کنند. به راستی مدیریت خوب به ما کمک می‌کند کار در دست انجام کار را فارغ از اندازه، پیچیدگی یا محدوده جغرافیایی شرکت به خوبی انجام دهیم. این فرآیندها برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، ساختاردهی مشاغل، به‌کارگیری نیرو، ارایه خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های کاری آزمون پس داده، سنجش نتایج و حل مساله در صورت عدم تطابق نتایج با برنامه را شامل می‌شود.

مدیریتی را که ما امروز می‌شناسیم اختراع قرن بیستم است هرچند ریشه آن به قرون گذشته (امپراتوری روم) بر می‌گردد، اما آنچه که امروز می‌بینیم پدیده‌ای مدرن است. مدیریت به مهارت‌های زیادی نیاز دارد. و این که چه چیزی است و به چه چیزی می‌تواند دست یابد حتا برای افراد تحصیل کرده ابتدای قرن بیستم نیز درک کامل آن دشوار بوده است.

فرایندهای برجسته مدیریت عصر مدرن، قبل از قرن نوزدهم وجود نداشتند چون نیازی به آن‌ها نبود. برای مثال، بعد از جنگ‌های داخلی در ایالات متحده تنها درصد کمی از سازمان‌ها بیش از ۱۰۰ نفر کارمند داشتند. امروز در ایالات متحده بیش از یکصد هزار سازمان دارای بیش از ۱۰۰ نفر کارمند وجود دارد. در اوایل قرن بیستم تعداد شرکت‌هایی که در پنج قاره دنیا کسب‌وکار انجام می‌دادند تقریباً نزدیک به صفر بود. امروز این رقم بسیار بزرگ بوده و محاسبه آن دشوار است.

معرفی کتاب باشتاب به پیش

بدون مدیریت شایسته، سازمان‌های قرن گذشته و سازمان‌های امروزی قادر به فعالیت نیستند. بدون مدیریت آشوب حکمفرما می‌شود. بنگاه‌ها از هم می‌پاشند و به سرعت از گردونه کسب‌وکار خارج می‌شوند. مدیریت به راستی ابداعی عجیب است، هنوز هم یک فرد معمولی - حتا مدیر معمولی - شگفت‌انگیزی مدیریت را واقعا درک نمی‌کند.

رهبری به تعیین جهت‌گیری مربوط می‌شود. به ایجاد چشم‌انداز، توانمندسازی و تهییج کارکنان برای دستیابی به چشم‌انداز، تواناسازی آن‌ها به گونه‌ای که با یک استراتژی اثربخش کار را با انرژی و سریع انجام دهند. اساس رهبری بسیج گروهی از افراد برای جهش به آینده بهتر است.

مدیریت در مقابل رهبری

رهبری	مدیریت
• تعیین جهت‌گیری	• برنامه‌ریزی
• همسوسازی کارکنان	• بودجه‌بندی
• انگیزش کارکنان	• سازماندهی
• تهییج	• به‌کارگماری
• بسیج افراد برای دستیابی به نتایج فوق‌العاده	• سنجش
• عامل حرکت به سمت آینده	• حل مساله
	• انجام کاری که می‌دانیم چگونه به‌نحو بسیار مناسبی انجام دهیم
	• رایه مستمر نتایج قابل‌اتکا و مطمئن

نتایج گویای حاصل از به کارگیری سیستم عامل دوگانه

بنا به تجربه و مشاهدات کاتر تعداد شرکت هایی که در مسیر استقرار سیستم عامل دوگانه قدم بر می دارند رو به افزایش است. شواهد حاصل از استقرار این سیستم خیره کننده است.

بعد از دو سال، نتایج به کارگیری سیستم عامل دوگانه در شرکت دیویدسون (شرکت مورد بررسی در متن کتاب) به شرح زیر بود:

- این سیستم ایجاد شراکت های جدید را به میزان ۵۵ درصد افزایش داد. شیوه های جدید تعامل با مشتریان مستقیم، فرآیندهای معرفی سریع محصول، پاسخ گویی سریع به شکایات مشتریان، کسب داده های به روز از نیازهای در حال تغییر مشتریان، افزایش رشد درآمد در آسیا بخشی از این دستاوردها بود. میزان رشد در آسیا در سال ۲۰۱۱ به بیش از ۶۰ درصد رسید که در مقایسه با سه سال گذشته ۲۵ درصد افزایش را نشان می داد.
- میزان فروش ۴۴ درصد افزایش یافت. بخش فروش مجدداً به سرعت سهم بازار خود را بازپس گرفت و در طی دو سال از بازیگر شماره ۴ به بازیگر شماره ۲ صنعت تبدیل شد.
- جهش درآمدی در ترکیب با کاهش سطح هزینه ها به افزایش درآمد عملیاتی حدود ۳۰۰ درصدی منجر شد.
- ارزش بازاری شرکت با افزایش ۱۵۵ درصدی به بیش از ۱۰ میلیارد دلار رسید (این رقم بسیار نامعقول جلوه می کند ولی گاهی چنین اتفاقی می افتد....)

معرفی کتاب باشتاب به پیش

- شهرت شرکت به عنوان محلی جذاب برای کار کردن از خوب به عالی ارتقاء یافت، که از فراهم شدن زمینه جذب نخبگان حکایت داشت.

سایر شواهد

شرکت دیویدسون تنها یکی از این موارد است. من و همکارانم شاهد سایر تلاش‌های پیش‌تازانه‌ای بوده‌ایم که نتایج چشمگیری را رقم زده‌اند:

- یک سازمان فدرال که به دلیل بدهی در آستانه تعطیلی بود، با شتاب‌بخشی به فعالیت‌هایش توانست به یک سازمان الگو تبدیل شود.
- یک شرکت انرژی که سال‌های متمادی درجا زده بود و سیستم یا رویه‌ای برای مدیریت فرایند رشد خود نداشت و از قابلیت‌های لازم برای روبرویی با رشد سریع و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار جدید برخوردار نبود، با استفاده از سیستم‌عامل دوگانه توانست اندازه و ظرفیت سازمانی خود را در طی بازه زمانی سه ساله دو برابر کند.
- یک شرکت دارویی دارای فرصت رشد قابل توجه در ارایه محصولات جدید، توانست در عرض یک سال به اهداف رشد سه ساله خود دست پیدا کند.
- یک شرکت محصولات پزشکی با ایجاد اضطراب پیرامون یک فرصت طلایی، سرعت خود را طی شش ماه از ۶۰ مایل در ساعت به ۹۰ مایل در ساعت افزایش داد (واکنش بازار مالی به این اتفاقات، افزایش قابل توجه ارزش بازاری شرکت بود).
- یکی از سازمان‌های وابسته به ارتش آمریکا که روش‌های عملیاتی آن در طی چند دهه گذشته اصلاً تغییر نکرده بودند، ولی برای ایجاد تغییرات

معرفی کتاب باشتاب به پیش

استراتژیک شدیداً تحت فشار بود، توانست طی هجده ماه کارایی و ظرفیتش را به طور گسترده‌ای ارتقا دهد تا ضمن تحقق مأموریتش، سازمان شبکه‌ای را نهادینه‌سازی کند که می‌توانست بدون درجا زدن در گذشته برای تداوم تحقق نیازهای جدید موثر واقع شود.

- یک شرکت تامین‌کننده فعال در کسب‌وکار محصولات مصرفی که از همه تکنیک‌های نوین مدیریت کیفیت و تولید ناب برای بهبود کارایی و افزایش ظرفیت استفاده کرده بود، اما نتایجش بهبود نیافته بودند، در یک دوره زمانی هجده‌ماهه شتاب‌بخشی به تغییرات استراتژیک چشم‌گیر را آغاز کرد و نتایج حاصله مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان را شگفت‌زده کرد.
- یک سازمان خدمات حرفه‌ای فعال در حوزه مالی علیرغم محافظه کاری‌اش توانست در عرض بیست ماه ارزش بازاری‌اش را به میزان ۶۰ درصد افزایش دهد (درست سه سال بعد از این که تحلیلگران پیش‌بینی کرده بودند که این شرکت برای ادامه حیات باید تکه‌تکه شده و به قیمت ناچیزی معامله شود).

در تمام این موارد سیستم دوگانه که چنین نتایج چشمگیری را برای معاونین اجرایی، افسران ارشد، مدیران عامل و مدیران بازاریابی ارایه کرده بود، بعد از برگزاری جشن پیروزی از بین نرفت، بلکه به خودی خود پایدار ماند. فقط در یک مورد سلسله‌مراتب بخش چپ موفق شد شتاب‌دهنده‌های شبکه را به یک نقش جزئی محدود کند. در سایر موارد ظرفیت کارآفرینانه سریع و چابک به پیشرفت خود ادامه داد و رشد، سود و منافع پایداری را نصیب سازمان کرد.

اضطراب و از خود خشنودی

هنگامی که افراد حس درستی از اضطراب پیرامون یک فرصت طلایی استراتژیک داشته باشند، به طور غریزی در صدد انجام کارهایی برمی‌آیند که می‌توانند به حرکت شرکت برای بهره‌برداری از آن فرصت کمک کنند. اگر این کار به معنای یافتن شیوه‌های جدید اطلاع‌رسانی فرصت‌ها و افزایش حس اضطراب در میان دیگران باشد، آن‌ها قطعاً این کار را انجام خواهند داد. اگر این کار به معنای تشویق و تجلیل از «پیروزی‌های» کوچک باشد، آن را هم انجام خواهند داد. تعهد فکری و عاطفی آن‌ها به رویارویی با رقابت سخت و فزاینده همواره در رفتارشان نمایان است.

اما از خود خشنودی جهت‌گیری متضادی دارد. افراد از خود خشنود دلیلی برای انجام کاری متفاوت ندارند. آن‌ها به یافتن راه‌های جدید کسب مزیت رقابتی فکر نمی‌کنند. اکثر آن‌ها می‌خواهند همان کار جاری‌شان را ادامه دهند. آن‌ها ممکن است برای کمک به شرکت در ایجاد نتایج قابل قبول (حفظ روال جاری) گاه‌گاهی به حل برخی مسایل بپردازند و حتا ممکن است به این گونه نظر برسد برای انجام چنین کاری احساس اضطراب می‌کنند. ولی آن‌ها بیش‌تر به حل مسایل کوچک و غیراستراتژیک تمایل دارند، کارهایی که در دوره‌های زمانی کوتاه توسط گروه کوچکی از افراد با هدف بازگرداندن سیستم به حالت تعادل انجام می‌شود.

تدوین بیانیه «فرصت طلایی»

هدف از تدوین بیانیه فرصت طلایی این است که با تحریک عواطف افراد اشتیاق آنها را برای تغییر افزایش و بر از خودخشنودی غلبه کنیم. یک بیانیه فرصت طلایی باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد.

- **کوتاه:** این بیانیه در کمتر از یک صفحه و اغلب ربع صفحه نوشته می‌شود. خلاصه بودن موجب سهولت به اشتراک‌گذاری و به تبع آن ایجاد حس اضطرار در بین گروه بزرگی از افراد می‌شود.
- **عقلانی:** با توجه به اتفاقات واقعی درون و بیرون سازمان بیانیه منطقی جلوه می‌کند. یک فرد عاقل بیانیه فرصت طلایی را رد نخواهد کرد. چون براساس ارزیابی نادرست از واقعیت به یک توهم شبیه خواهد بود. یک بیانیه فرصت طلایی اغلب در یک بیانیه کوتاه به همه موضوعات، چه چیزی، چرا، چرا ما، چرا الان و چه ضرورتی دارد، می‌پردازد.
- **جذاب:** این بیانیه از نظر عاطفی نیز جذاب است. در عین منطقی بودن احساسی نیز هست و با دل همه مخاطبان در سراسر سازمان از مدیران ارشد تا کارکنان رده پایین ارتباط برقرار می‌کند.

معرفی کتاب باشتاب به پیش

- **مثبت:** چون بیانیه به فرصت‌ها مربوط می‌پردازد حاوی لحن مثبتی است. بیانیه به «سکوی سوزان» مربوط نیست که درصدد ایجاد نگرانی از خودخشنودی باشد، بلکه به بیانیه «اشتیاق سوزان»^۱ شباهت دارد.
- **اصیل:** بیانیه واقعی است. این یک شیوه جدید «پیام‌رسانی مناسب» برای برانگیختن افراد نیست. تیم رهبری تدوین‌کننده یا تصویب‌کننده به راستی به آن باور دارند و درباره آن هیجان‌زده هستند.
- **شفاف:** می‌توانید بیانیه‌ای را ایجاد کنید که کوتاه، عقلانی، از نظر عاطفی جذاب، ولی همچنان مبهم باشد. فقدان شفافیت ایجاد سیستم دوگانه را تحلیل می‌برد چون موجب می‌شود افراد در جهت‌های غیرهمسو حرکت کنند.
- **همسو:** یک بیانیه فرصت طلایی با همه بیانیه‌های مشابه و از این رو با سیستم‌های دوگانه سطوح بالایی سازمان همسو است.
در ادامه یک نمونه از بیانیه فرصت طلایی ارائه می‌شود.

به دلیل تغییر نگرش‌های عمومی و تغییر نیازهای بازار، ما فرصت دو برابر کردن درآمد در طی ۴ یا ۵ سال داریم تا در صنعت‌مان به یک شرکت جهانی پیشرو تبدیل شویم.

1. burning desire

معرفی کتاب باستاناب به پیش

این به معنای تبدیل شدن به یک شرکت پیشرو از نظر سهم بازار در حوزه‌های رقابت است. این به معنای داشتن بیش‌ترین درصد مشارکت در احداث کارخانه‌های جدید است.

تا زمانی که رهبری خود را در فن‌آوری حفظ می‌کنیم این احتمال واقع‌بینانه و یقیناً امکان‌پذیر است. اگر ما به ارزش‌های خود جامه عمل بپوشانیم و قطعاً هم می‌توانیم، این برآورد واقع‌بینانه خواهد بود.

در نهایت، به واسطه موفقیت مشتریان ما نیز موفق خواهیم شد و مشتریان موفق ما به میلیون‌ها نفر در سراسر گیتی کمک خواهند کرد که زندگی بهتری داشته باشند.

ادامه کتاب ...

در ادامه کتاب در فصلی مجزا به طور مبسوط به پرسش‌هایی پاسخ می‌دهد که ممکن است دغدغه بسیاری از مدیرانی باشد که در سیستم‌های سلسله‌مراتبی کار می‌کنند ولی سودای تغییر سازمان خود را در سر دارند.

کتاب با بررسی سیر تکامل جایگاه استراتژی در کسب‌وکار و بررسی دلایلی که الگوبرداری از تجارب موفق نمی‌توانند کسب‌وکارها را نجات دهند ادامه یافته و با ارائه الگویی برای ارزیابی وضعیت کسب‌وکار خاتمه می‌یابد.