

## الملحق

# الرايات التحذيرية

توجد بالضبط خمسون راية تحذيرية ممتدة عبر الفصول من 4 إلى 10، وهي رايات تحذيرية تشير إلى أن الشركة ربما تبدأ في تطوير ثقافة عدم الكفاءة وأن خطر الفشل قائم، وإن معالجة هذه المشكلات بسرعة والتخلص منها ينبغي أن يقلص ذلك الخطر ويزيد من فرص النجاح. انظر إلى كل راية من الرايات التحذيرية، وارجع إلى النص في الفصل المتعلق بها إذا أردت أن تنعش فهمك لها، ثم اسأل نفسك إذا كنت ترى أي علامة خاصة بهذه الرايات التحذيرية في شركتك، وإن أمكن أجب بـ«نعم» أم «لا» على كل راية من الرايات، وإن كان جوابك «ربما» أو «نوعاً ما» فعلى الأرجح أن الإجابة هي «نعم»، أحصِ عدد الإجابات بـ«نعم» واستشر الدليل في نهاية القائمة.

## الفصل الرابع

1 - القادة الذين يحيط بهم أشخاص خائفون جداً أو أشخاص سيئون للغاية لدرجة ألا يواجهوا قادتهم.

2 - أفضل المديرين التنفيذيين غير مرئيين لبقية المنظمة.

- 3 - الاعتقاد بأن الشركة سوف تستمر في نجاحها بالمستقبل لمجرد نجاحها في الماضي.
- 4 - المدبرون التنفيذيون يتحدثون عن حملة الأسهم، وخاصة العملاء، على نحو مهين.
- 5 - هذا ما وجدنا عليه آباءنا.
- 6 - الناس يقولون: «هذا لا يمكن أن يحدث هنا.»
- 7 - أي مظهر من مظاهر الاعتقاد بأن ما دامت النوايا نقية، فإن الغاية تبرر الوسيلة.

### الفصل الخامس

- 1 - الأشخاص الذين يصفون حالات الفشل البسيطة نسبيًا بأنها أحداث البجعة السوداء.
- 2 - أعداد كبيرة من الناس في المناصب العليا ليس لديهم سابق تجربة في هذا الدور.
- 3 - خطط وتوقعات غير واقعية.
- 4 - التعصب أو التحيز ضد «الأشخاص الذين لا يحبوننا»؛ التحيز الجنسي المعتاد والعنصرية أو كليهما.
- 5 - لا أحد يتساءل على الإطلاق عن فعالية الاستراتيجية بمجرد دخولها حيز التنفيذ.
- 6 - وضع روتين وإجراءات، لا يُسأل عن الغاية منها وفائدتها.
- 7 - المخمضة الدائمة وإعادة التنظيم، أي الاعتقاد في التغيير من أجل التغيير.
- 8 - وجود أعداد كبيرة من الناس الذين لم يكونوا مؤهلين بشكل واضح لشغل وظائفهم.

## الفصل السادس

- 1 - الاعتماد المطلق على النماذج اعتقاداً بأن هذه النماذج تقول الحقيقة دائماً.
- 2 - التخطيط المفرط والهوسي، مما يؤدي إلى خطط لا يمكن لأحد قراءتها أو معرفة كيفية متابعتها.
- 3 - الاعتقاد السائد بأن الشركة مسؤولة عن قدرها، وأن الحظ لا يلعب أي دور في نجاحه.
- 4 - أن تتألف مجالس الإدارات والفرق كلها من أصحاب البشرة البيضاء (أو الهنود، أو الصينيون) وجميعهم ذكور.
- 5 - الاعتقاد بأن الشركة يمكن أن تذهب إلى دول أجنبية وتفعل أشياء بنفس الطريقة التي كانت تعمل بها في الوطن.
- 6 - ثقافة الامتثال، حيث يجري تثبيط الاستجاب والمعارضة، بل وحتى المعاقبة عليها.

## الفصل السابع

- 1 - سلسلة من عمليات الاستحواذ السريعة التي تمولها الديون، وخاصة عندما لا يبدو أن عمليات الاستحواذ مرتبطة ببعضها البعض.
- 2 - عدم وجود أيديولوجية مركزية أو اعتقاد يوحد مختلف عناصر الشركة.
- 3 - التركيز الشديد على أهداف الربح، وخاصة عندما ترتبط هذه الأهداف بالمكافآت والعلاوات.
- 4 - أي إستراتيجية تعتمد على حصتها في السوق باعتبارها اللعبة النهائية.
- 5 - السماح للمستثمرين باستدعاء صور الاستراتيجيات، معظم المستثمرين ليسوا مهتمين بالاستراتيجية، بل حتى معظم المستثمرين لا يستطيعون تهجئة كلمة «الاستراتيجية».
- 6 - التركيز المفرط على المنافسة.

## الفصل الثامن

- 1 - ثقافة التغاضي عن التحرش الجنسي أو التماس الأعذار طوال الوقت بحجة أن «الأولاد سيظلون أولادًا».
- 2 - ارتفاع معدلات الطلاق بين كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.
- 3 - الثقافة حيث يُنظر إلى تشكيل تكتلات السلطة الشخصية و«الإقطاعات» على أنها طبيعية، وأينما توجد عبادة قوية للشخصية.
- 4 - الرؤساء التنفيذيون المشاهير
- 5 - الاعتقاد السائد بأن المكافآت الشخصية أكثر أهمية من أهداف الشركة.
- 6 - البيروقراطيات التي تتحكم في السلطة والمعلومات دون مشاركتها.

## الفصل التاسع

- 1 - الإصرار المفرط على الامتثال للروتين.
- 2 - الإحجام عن الأفكار الجديدة أو رفضها.
- 3 - رفض قبول تلك الأشياء التي لا يمكن قياسها أو تقييمها أمر مهم.
- 4 - مقدمة عن المقاييس التي تضيف التكلفة ولكن لا تضيف قيمة.
- 5 - الكثير من الأهداف و/ أو الأهداف التي تم تحديدها وتعيينها بشكل سيء.
- 6 - التركيز المفرط على إما على المدى القصير أو على المدى الطويل، بدلاً من الموازنة بينهما.
- 7 - الاعتماد على جداول البيانات لاتخاذ القرارات، وليس على الحكم الشخصي.
- 8 - الأشخاص الذين يقرؤون شرائح «الباوروينت» الخاصة بهم أثناء العروض التقديمية.

## الفصل العاشر

- 1 - ترقية الناس على أساس الأداء في الماضي تُعد ممارسة شائعة.
- 2 - تشجيع أو توظيف أشخاص لأسباب غير الكفاءة.
- 3 - عدم الترقية، أو الفشل في ترقية الناس إلى مستوى حيث يمكنهم ممارسة كامل مواهبهم.
- 4 - الطقوس التي يجب الالتزام بها بشدة دون المساهمة بشيء في عالم الأعمال.
- 5 - المديرين الذين يرفضون تحمل المسؤولية أو قبول أعباء القيادة.
- 6 - عدم القدرة العامة على التمييز بين اللوم والمسؤولية.
- 7 - علامات التكاسل الاجتماعي، عدم وضع الناس لثقلهم عند العمل في مجموعات أو فرق.
- 8 - المديرين الذين هم كالكلاب التي تومئ برأسها، الذين لا يعبرون عن رأي من تلقاء أنفسهم ويوافقون على كل ما يوضع أمامهم.
- 9 - ارتفاع معدل دوران الموظفين والإدارة.

إذا كان عدد الإجابات بنعم هي:

صفر... ولا راية تحذيرية.. حقاً؟! أظنك بحاجة إلى أن تكرر المحاولة.

من 1-5: ممتاز، فبالرغم من بعض العيوب، يبدو أنك تمتلك ثقافة مؤسسة قوية وهادفة، ومع ذلك لا تتكى على أمجادك، وانظر إلى الإجابات بـ «نعم» ثم فكر مجدداً، إلى أي مدى تُعد هذه المشكلات مؤثرة؟ وماذا يتطلب إصلاحها؟ وتذكر أن الوقت يتغير وكذلك الثقافات، وعليك بإجراء هذه التمارين على فترات دورية وأن تنتبه للمشكلات فور بزوغها.