

ملحق:

سبعون سؤالاً أساسياً

مقارنة التصورات والوقائع:

- 1 . ما النقاط المحددة التي يختلف فيها تصورك عن الواقع؟
- 2 . كيف تقارن الزمن الذي تظنه لازماً لتحقيق تصورك، مع الزمن الفعلي لذلك؟
- 3 . هل تحتاج خطتك إلى التعديل لتعكس بشكل أصدق الآمال الواقعية؟
- 4 . على ضوء الحقائق القائمة، ما التصورات الجديدة المحتملة والمرجحة؟
- 5 . ما العناصر الجديدة التي يمكن دمجها في تصورك؟
- 6 . هل ما زال تصورك في شكله المعدل لملاءمة الحقائق القائمة، يفرض نفسه؟

لنتخلص من خرافة الطبقة العالمية:

- 7 . هل الشعور العام بأن كل الأقسام الوظيفية في منظمتك تعمل

بشكل رائع أو على الأقل فوق المعدل؟ وهل هذا الشعور صحيح ومبرر؟

8 . هل تقوم منظمتك بالعمل الضروري لإنجاز وتحقيق القدرات المجلية في أقسام الشركة المختلفة والذي يمدك بميزة المنافسة؟

9 . من أين تأتيك الأفكار الهامة المتعلقة بالمنظمة؟ ما نسبة اقتراحات التجديد التي تصلك من الزبائن، والمنافسين، والصناعات الأخرى؟

10 . ما العمليات التي تمتلكها للتعرف على نقاط الضعف في منظمتك وما مدى نجاح هذه العمليات؟

11 . ما العمليات التي تقوم بها لمعالجة مواطن الضعف التي عرفتتها وحددتها، وإلى أي مدى نجحت هذه العمليات؟

تقييم العلاقات مع الأسواق:

12 . ما الإشارات التي يمكن أن تشكل مفتاح تقييمك لعلاقاتك مع السوق؟

13 . ما القياسات التي تقوم بها، بشكل منتظم، لتقييم هذه العلاقات؟

14 . ما الأسباب الحقيقية لنجاحاتك وإخفاقاتك في الماضي؟

15 . ما النماذج القديمة التي تعمل على التخلي عنها، وما النماذج الجديدة التي تعمل على تبنيها؟

- 16 . كيف تقوم بتحقيق التوازن بين التخلي عن القديم ، وتبني الجديد؟
- 17 . ما علاقات السوق القائمة التي تشكل مفتاح التعلم في كيفية تطوير العلاقات الجديدة التي تتطلع إليها؟
- تجاوز الحالة الراهنة:
- 18 . هل تكيّفت أنت ومنظمتك مع الأهداف التي ستحدث فرقاً حقيقياً في وضع المنظمة؟
- 19 . ما النسبة المخصصة من مواردك للحفاظ على الحالة الراهنة وتنشيطها؟
- 20 . كم تخصص من وقتك لقيادة وتغذية التوجهات الجديدة؟
- 21 . ما الجهود الجديدة التي بدأتها العام الماضي؟ وما الجهود التي توقفت عن بذلها؟
- 22 . هل يتوافق نظام الحوافز والمكافآت لديك مع التغيير الذي تبحث عنه؟
- 23 . هل يعتمد مستقبلك بشكل كامل على مبادرات غير عقلانية يقوم بها أناس يرغبون بالعمل متجاوزين نظام المؤسسة؟
- 24 . كيف تدعم الأبطال ليعملوا وفق أنظمة المؤسسة وينجحوا؟
- التغلب على هواجس التصحيح الفني:
- 25 . هل تميل منظمتك للتركيز على مسألة العثور على الطريق الصحيح؟ أم وجهات النظر المتعددة هي التي تلقى التشجيع؟

26 . ما العدسات المنهجية، التي تؤثر في صنع قرارات منظمتك؟

27 . ما الصوامع الوظيفية التي تتناثر في منظمتك؟

28 . هل تدعو أو تدعم المجموعات المتعددة الوظائف للتعامل مع المشكلات الهامة؟

29 . كيف تؤثر الخبرة والإنجازات، على كسب الاحترام في منظمتك؟

تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني:

30 . كم مرة رأيت منظمتك معتمدة على الكركدن الأرجواني، لحل مشاكلها؟

31 . كم مرة حلَّ الكركدن أياً من مشاكلك الأساسية، كبديل بسيط لإخفائها فترة أطول؟

32 . كم عدد الفرص في أعمالك الحالية التي يمكن أن نشبهها بالحيوانات الخطرة، والتي يستبعد أن تحقق لك عائداً متكررة ومستمرة؟

33 . إلى أي مدى تتنوع فرص وعلاقات العمل في جعبتك؟ أهنأك طرق متعددة تقود للنجاح؟

34 . إلى أي مدى يصل صبرك وعنايتك لتطوير ورعاية علاقات العمل، من خلال ما تضيفه من قيم واضحة ومتكررة؟

إدارة صراع القيم والاولويات:

35 . هل ظننت في أي وقت مضى أنه كان هناك إجماع ثم اكتشفت فيما بعد أن ما كان موجوداً بالفعل إنما هو الاختلاف؟

36 . هل تستطيع منظمته أن توافق على بدء العمل رغم وجود خلافات لم تحل بعد حول عناصر خطط العمل؟

37 . كم مرة حدث أن الخلافات في منظمته لها مصادر أعمق بكثير من المظاهر التي برزت على السطح؟

38 . ما الاحتياجات والمعتقدات التي تدعم أي صراع جارٍ أو مستمر في منظمته؟

39 . هل تستطيع أن تفاوض على حلول يكون الكل فيها رابحاً عن طريق توسيع مجموعة المسائل المطروحة لبث الاطمئنان أن بعض الحاجات لجميع المساهمين قد لبيت؟

التوازن بين المدى القريب والمدى البعيد:

40 . هل أدى تركيزك على الأمد القصير، وافتقارك لأهداف على المدى البعيد إلى وقوعك في فخ الحاضر، مع رؤية باهتة، للمستقبل أو إلى انعدام هذه الرؤية تماماً؟

41 . ما الشواهد الحالية ذات الدلالة على إمكانات منظمته في التضحية بعائدات على المدى القصير، مقابل أرباح محتملة على المدى البعيد؟

42 . ما الاستثمارات التي رصدتها والتي ستكون عائداها الأولى في الأمد الطويل؟

43 . ما المعرفة والمهارات التي اكتسبتها والتي ستخلق لك قدرة تنافسية على المدى البعيد؟

44 . هل تركز تفكيرك في احتياجات الأمد البعيد على بضعة أشياء تهملك؟ وهل تتجنب بيقظة الانحرافات العديدة المحتملة؟

الإبحار عبر الشبكات المعقدة للعلاقات:

45 . من الأطراف الوسيطة التي تؤثر على نجاح أو فشل منتجاتك وخدماتك؟

46 . ما الدور الذي تلعبه هذه الأطراف، وما طبيعة رهاناتهم؟

47 . مَنْ مِنَ الأطراف أساس، ومن منها ثانوي؟

48 . ما الفوائد الناتجة عن عروضك والتي تدخل السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية؟

49 . ما ملامح عروضك التي يمكن أن تكون حاسمة في كسب دعم الأطراف الثانوية؟

تجنب الصراع المؤسساتي:

50 . هل تتماشى عملياتك المؤسسية مع أهدافك، واستراتيجياتك وخططك، أو إنها في طريقها لأن تصبح كذلك؟

- 51 . هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تنفيذ استراتيجيتك؟
- 52 . هل تدعم العلاقات البنوية بين فروع منظمتك وأقسامها استراتيجيتك؟
- 53 . إلى أي مدى كان إعادة تنظيم منظمتك هو مجرد تغيير للبطاقات التي تحمل الأسماء والعناوين؟
- 54 . كم من العتاد المنظماتي قد حذف عند إعادة التنظيم الحديث؟
- 55 . هل لديك مخطط انتقالي لتحويل منظمتك القديمة وعملياتها إلى منظمة جديدة وعملياتها؟

الحفاظ على الالتزام والعمل:

- 56 . كم يتكرر الوضع: «إن الطابة قد سقطت» في مرمى منظمتك؟
- 57 . هل لديك المصادر البشرية والمالية لتنفيذ خططك بنجاح؟
- 58 . هل تعيق مشاكل القضايا العاجلة والفرص قصيرة الأجل الخطط طويلة الأمد، وتنسف بالتالي التقدم؟
- 59 . مَنْ أبطال خططك طويلة الأمد، وهل يركزون على تنفيذ هذه الخطط؟
- 60 . هل قمت بعمل جاد للإجابة على أسئلة تقول: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، تتعلق بتنفيذ الخطة؟

التأكد من عدم القفز عن الجزء الصعب:

- 61 . هل يبدو لك حالما تنهي وضع خططك حول التوجّهات الجديدة لشركتك أن ما تبقى سيكون سهلاً؟

- 62 . هل أنت جاهز للتعامل مع التغييرات الجذرية في المنظمة التي يمكن أن تبرز في أثناء تنفيذك للخطط؟
- 63 . هل أنت جاهز للتعامل مع مشكلات الصلاحية والتقبل وإمكانية التطبيق التي يمكن أن تظهر كرد فعل من الزبائن على منتجاتك وخدماتك الجديدة؟
- 64 . هل وضعت آليات لاكتشاف وتحري احتياجات أنماط التغيير التي يمكن أن تبرز بشكل غير متوقع؟
- 65 . بينما تتابع عملية التغيير، هل تحتاج منظمتك إلى مجرد عملية ضبط، أو إلى إصلاح، أو إلى تغيير شامل؟
- وضع نفسك في طريق السرنديبية:
- 66 . كم من المرات سارت خططك تماماً كما هو مقرر لها؟ وكم من المرات تحقق نجاحك تماماً كما خططت؟
- 67 . هل تبني خططك الحالية على أساس أن النجاح سيظهر تماماً كما تتوقع؟ وماذا لو أن ذلك لم يحدث؟
- 68 . هل توجه الدلائل والإشارات القادمة من السوق التي يمكن أن تدعم توقعاتك، إذا كانت مناسبة، لتعطيك الدليل الواضح متى تكون الطرق الجديدة مرغوبة أو ضرورية؟
- 69 . هل صيغت خططك بشكل يمكنك من التكيف مع فرص السوق القائمة أو الجديدة، بما فيها الفرص غير المتوقعة؟
- 70 . ما الآليات التي أوجدتها للقيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة؟ وإلى أي مدى نجحت هذه الآليات في الماضي؟