

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

فهرست

- مقدمه: چابک: چگونه به بازی وارد شویم (و تسلیم نشویم) ۱۴
۱. چابکی در مقیاس ۱۸
۲. چرا چابک با شکست مواجه می شود؟ ۳۶
۳. چگونه تیم های چابک را به مشارکت تشویق کنیم؟ ۴۴
۴. «نکست دور» چگونه پیش داوری نژادی در پلتفرم خود را برطرف کرد؟ ۵۳
۵. واحد منابع انسانی چابک می شود ۵۷
۶. مدیریت ارشد چه کارهایی می تواند در راستای رویکرد چابک انجام دهد؟ ۷۵
۷. تیم های چابک چگونه می توانند به تحول سازمان کمک کنند؟ ۸۱
۸. تثبیت پیشرفت های فرایندی ۸۶

[یادداشت حامی]

در عصر حاضر که فناوری نقش عمده‌ای در رشد و توسعه کسب‌وکارها دارد، بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات سنتی با واقعیت‌های عصر دیجیتال همگام و هماهنگ نیستند. این کسب‌وکارها با کمک فلسفه چابک می‌توانند بسیاری از هزینه‌های خود را با هدف توسعه، رشد و رضایت بیشتر مشتری کاهش دهند و مسیر توسعه خود را با تغییر فرایندها در داخل و خارج از سازمان هموار کنند.

شاید فلسفه چابک در ابتدا برای همه صنایع طراحی و ارائه نشده باشد، اما امروزه مفهوم چابک قابل تعمیم در همه صنایع است.

این روزها تعداد زیادی از صنایع و مؤسسات سنتی در سراسر دنیا تحت تأثیر تغییرات در متدهای مدیریتی هستند که بدون شک، متد چابک محبوب‌ترین این متدهاست که می‌تواند این مؤسسات سنتی را با سرعت قابل توجهی به جایگاهی که از آنها در عصر دیجیتال انتظار داریم، نزدیک کند.

در متد چابک، افراد و تعاملات آنها نقش مهمی در پیروزی یک پروژه دارند؛ تا جایی که استخدام نیروی کار معمولی با روابط و تعاملات خوب در سازمان بسیار کارآمدتر از استخدام نیروی کار حرفه‌ای اما بدون تعاملات سازنده خواهد بود.

نکته مهم دیگر در متد چابک، انتقال و آموزش به کمک تعامل با افراد سازمان، به جای استفاده از مستندات است. مادر ارتباط فردا با نزدیک شدن به افراد تازه‌وارد به انجام هر چه بهتر

فرایند آن‌بوردینگ آنها کمک کرده و دانش خود را با نشستن در کنارشان به آنها انتقال می‌دهیم. یک سازمان چابک به جای تمرکز بر اینکه چه داریم و بر اساس آن، چه چیزی را باید ارائه کنیم، بر این موضوع تمرکز می‌کند که مشتری چه می‌خواهد (تقاضا) و به منظور برآورده کردن این نیازها، فرایندهای داخلی را اصلاح و اقدام به طراحی خدمات و محصولات می‌کند. شروع این فرایند، چیزی بیشتر از ثبت قراردادهایی است که نیازمندی‌ها، زمان‌بندی و قیمت در آنها قید شده است. ما همواره با تعامل نزدیک با مشتری از نیازهای آنها باخبر می‌شویم.

توانایی پاسخ به تغییرات در یک نهاد چابک تعیین‌کننده موفقیت و شکست است. در همین راستا، استراتژی انتخابی ارتباط فردا برای توانایی پاسخگویی به تغییرات؛ برنامه‌ریزی دقیق هفتگی و نیز برنامه‌ریزی‌های کلی برای دوره‌های سه‌ماهه است.

مادر ارتباط فردا از برخی اصول چابک و تمرین‌های اسکرام، در ساختار کلی شرکت الهام گرفته‌ایم. جلسات کوتاه meeting standup برای هماهنگی بین تیم‌های مختلف، برگزاری جلسات دوره‌های شبیه به retrospective برای بازاندیشی فرایندهای داخلی، ایجاد ارتباط فراقراردادی با مشتریان و تلاش جهت ایجاد ارزش برای آنها فراتر از قراردادهای رسمی، از جمله مواردی هستند که به آنها توجه کرده‌ایم.

فضای کاری نیز در ارتباط فردا به شکلی طراحی شده که افراد می‌توانند هم در داخل تیم‌ها و هم در بین تیم‌ها، ارتباط چهره‌به‌چهره را آسان و سریع تجربه کنند و فراتر از ساختارهای رسمی سازمانی با یکدیگر همکاری و تعامل کنند.

در این کتاب علاوه بر آشنایی با متد چابک، راهکارهایی برای چابک‌سازی تیم‌ها ارائه شده و به نقش تحول‌آفرین یک تیم چابک در سازمان اشاره می‌شود.

ما همواره در تلاشیم تا با در نظر گرفتن نیاز مشتریان، تصحیح فرایندها با هدف کاهش هزینه‌ها، امکان برقراری تعاملات سازنده و نیز به کارگیری نوآوری در بین ارکان تیم، سازمانی چابک باشیم و با حمایت از این کتاب، از تفکر چابک و ایجاد تغییرات ساختاری سازمان‌های سنتی در جهت چابک‌شدن حمایت می‌کنیم.

شرکت تجارت الکترونیکی ارتباط فردا.

[یادداشت ناشر]

ترجمه همان قدر که می تواند بهترین راه برای فکر کردن باشد، می تواند بهترین راه برای فکر نکردن هم باشد. در این مسیر قطعا کیفیت ترجمه موضوع مهمی است و نباید یادمان برود که برای باز نشر ایده های اصیل باید ادب و آداب انتقال و ترجمه را هم بیاموزیم.

این موضوع در زمینه ادبیات و فلسفه در سال های گذشته به صورت جدی دنبال شده، اما در زمینه مفاهیم کسب و کاری به شدت دچار فقر هستیم و جز معدود فعالیت های مستقل، کمتر جایی را پیدا می کنیم که به صورت جدی ترجمه را در دستور کار خودش قرار داده باشد.

به عنوان نمونه در زمینه ادبیات داستانی پیش از انقلاب، انتشارات فرانکلین و مرحوم صنعتی زاده راهی را شروع کردند که به آشنایی بسیاری از ایرانیان با ادبیات جهان منجر شد و همین موضوع منشاء توسعه و تغییر در ادبیات داستانی ایران هم شد. کاری که انتشارات فرانکلین در ایران شروع کرد، ساختن صنعت نشر نوین ایران بود.

حالا مقایسه کنید با وضع ادبیات کسب و کار در این روزهای ایران. در زمینه ادبیات کسب و کار این روزها با مشتی مفاهیم مغلق و به هم ریخته مواجه هستیم و برخی با فروکاستن جایگاه ترجمه به باز نشر ایده های خام، خودشان را تنور پسین هایی مسلط که ایران را هم می شناسند، معرفی می کنند. در واقع عده ای با سوء استفاده از مفاهیم ترجمه شده تلاش می کنند خود را مسلط به این مفاهیم معرفی کنند و این افراد راه را بر ارائه مفاهیم اصیل می بندند و با این ایده که دسترسی با واسطه به این مفاهیم راه درست تری است، وجود خودشان را توجیه می کنند و در جایگاه نظریه پرداز می نشینند.

قبول کنیم که در ایران امروز برای بسیاری از مفاهیم فناوری و کسب و کاری به اندازه کافی تئورسین قابل قبول نداریم و تازمانی که ایده‌های اصلی را مرور نکرده‌ایم و درباره آنها مباحثه نداشته‌ایم، نمی‌توانیم در مسیر ایران آینده قدم‌های درستی برداریم.

در صورتی که مفاهیم را درست نشناسیم و شاهد نهضت جدی در بین مدیران ارشد و تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران دولتی و بخش خصوصی در زمینه آشنایی عمیق با مفاهیم نباشیم، جنگل مفاهیم صرفاً ابزارهایی دست ما می‌دهند که با آنها فقط می‌توانیم محافل را گرم کنیم و هیچ کاربردی در زندگی روزمره ما نخواهند داشت.

شاید لازم نباشد که همه مردم فلسفه و حکمت پشت فناوری را بدانند، اما اگر تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران کلان، فلسفه فناوری را ندانند، در آینده نزدیک با تلاش‌های واگرایی مواجه می‌شویم که در نهایت اثر یکدیگر را خنثی می‌کنند. بنابراین اگر عجله را کنار بگذاریم و زمان بیشتری برای آشنایی مدیران با فلسفه تغییر صرف کنیم، قطعاً کیفیت نتایج، افزایش محسوس می‌یابد.

کاری که مادر راه پرداخت انجام می‌دهیم بر مبنای همین فلسفه است؛ ما تصور می‌کنیم زیر این آسمان آبی چیزی تازه نیست و در زمینه فناوری و کسب و کارهای مبتنی بر فناوری و نوآوری بسیاری این راه‌ها را پیموده‌اند و ما می‌توانیم از تجربه‌های آنها بیاموزیم. مدیوم کتاب در این زمینه به خوبی به ما کمک می‌کند تجربه‌های جهانی را در بسته‌ای منسجم مرور کنیم. این کتاب‌ها و سایر فعالیت‌های راه پرداخت تلاش کوچکی در این مسیر است و امیدواریم بتوانیم قدمی در راه توسعه ایران برداریم.

در این راستا تحریریه راه پرداخت ترجمه مجموعه کتاب‌های انتشارات هاروارد بیزینس ریویو درباره نوآوری و فناوری در کسب و کارها را انتخاب کرد. کتاب چاپک دومین کتاب از این سری کتاب‌هاست که راه پرداخت با حمایت شرکت تجارت الکترونیکی ارتباط فردا آن را منتشر کرده است. پیش از این کتاب هوش مصنوعی منتشر شده است و در ادامه نیز کتاب‌های تحلیل استراتژیک، انحصارگرایی و غول‌های فناوری، بلاکچین و امنیت سایبری به مخاطبان فارسی زبان تقدیم می‌گردد.

رضا قربانی

رئیس هیات مدیره موسسه راه پرداخت

{

مقدمه

}

چابک: چگونه به بازی وارد شویم (و تسلیم نشویم)

دارل کی ریگی

اگر از مدیران کل سوال کنید که درباره چابک چه می دانند، احتمالاً با یک لبخند مضطرب و کنایه آمیز پاسخ خواهند داد: «در این حد می دانم که خطرناک است». آنها ممکن است در صحبت های خود به صورت پیاپی از اصطلاحاتی مانند «اسپرینت»^۱ و «تایم باکس» استفاده کنند، از چابک برای توصیف برخی برنامه های جدید استفاده یا ادعا کنند که کسب و کارشان روز به روز چالاک تر می شود. اما از آنجایی که آنها در مورد اصول و مبانی چابک مطالعه ای نداشته و تیم های چابک را در عمل مشاهده نکرده اند، نمی توانند در مورد اهمیت چابک یا چگونگی به کارگیری آن در سازمان شان به شما چیزی بگویند.

چابک چیست؟ رویکرد یا شیوه ای برای تقویت نوآوری از طریق مشارکت عمیق مشتریان و آزمون تطبیقی و یادگیری است. در این بخش نحوه عملکرد آن آمده است.

تیم های چابک، گروه های کوچک میان کارکردی^۲ و کاملاً متعهدی هستند که بر پیشرفت های نوآورانه در محصولات و خدمات مشتری، فرایندهای کسب و کاری که آنها را تولید و فناوری هایی که این فرایندها را امکان پذیر می سازند، متمرکز هستند. هر تیم یک «سرپرست» دارد که مسئول نهایی ارائه ارزش به مشتریان و یک «مربی» است که دائماً به تیم جهت افزایش سرعت، کارایی و روحیه خود کمک می کند. اعضای تیم مشکلات پیچیده را به ماژول های کوچک تبدیل می کنند و سپس راهکارهای بالقوه ای را در چرخه های کوتاه مدت (کمتر از یک ماه) که با عنوان اسپرینت شناخته می شوند، ایجاد می کنند. این فرایند برای همه شفاف است. اعضای تیم جلسات روزانه ای را برای بررسی میزان پیشرفت و شناسایی موانع ترتیب می دهند. آنها اختلاف نظرات را از طریق تجربه و بازخورد و نه از طریق بحث های طولانی برطرف می کنند. آنها نمونه های اولیه ای از تمام یا قسمتی از پیشنهادها را با تعدادی از مشتریان در دوره های زمانی کوتاه آزمایش می کنند. اگر مشتریان استقبال کنند، یک نمونه اولیه ممکن است فوراً عرضه شود، حتی اگر بعضی از

1. Sprint

2. Cross functional

مدیران ارشد موافق نباشند یا بعضی دیگر فکر کنند که این نمونه‌های اولیه نیازمند امکانات جانبی بیشتری هستند. سپس تیم برای یافتن شیوه‌هایی برای بهبود چرخه‌های آتی همفکری می‌کنند و جهت رسیدگی به اولویت‌های اصلی بعدی آماده می‌شوند.

وقتی مدیران کل فاقد این درک اساسی هستند، شیوه‌های کاری روزانه آنها باعث می‌شود که پذیرش چابک (و نتایج حاصل از آن) تقریباً غیرممکن شود. این مدیران به جای تمرکز روی دویا سه برنامه، برنامه‌های بسیار زیادی را با ضرب‌الاجل‌های فوری آغاز می‌کنند. آنها به جای اینکه انرژی افراد را در تیم‌های تمام‌وقت و متمرکز صرف کنند، خود و تعدادی از بهترین افرادشان را در انبوهی از پروژه‌ها درگیر می‌کنند. بسیاری از مدیران بیش از حد در کار تیم‌های پروژه مداخله می‌کنند. آنها معمولاً تصمیمات تیم را تغییر می‌دهند و لایه‌های بازنگری و نظارت‌ها را افزایش می‌دهند و سعی می‌کنند (هرچند معمولاً بیهوده) از تکرار اشتباهات قبلی جلوگیری کنند، اما در عین حال مانع از پیشرفت نوآوری می‌شوند. آنها در راستای پیشبرد بهتر اهداف، مزایایی که نوآوری چابک می‌تواند ارائه دهد را از بین می‌برند.

آشنا به نظر می‌رسد؟ بسیاری از شرکت‌ها از بوروکراسی بیش از حد و نوآوری ناکافی رنج می‌برند. سازمان آنها نامتعادل است. فرایندهای بوروکراتیک که در ابتدا به منظور قابل تکرار و مقیاس پذیر کردن اقدامات موفق طراحی شدند، کنترل امور را به دست گرفته‌اند. آنها سیستم‌های کسب و کاری ایستایی را ایجاد کرده‌اند که قادر نیستند خود را با بازارهای پویا سازگار کنند.

در حال حاضر راهکار این مشکلات در هزاران شرکت وجود دارد. این مشکلات اغلب در حوزه فناوری اطلاعات که در حال حاضر تکنیک‌ها و اصطلاحات تخصصی آن موجب وحشت سایر بخش‌ها می‌شود، نهفته است. چابک در ۳۰ سال گذشته توسعه فناوری را متحول ساخته است. طبق یک نظرسنجی که توسط وب‌سایت «استک اورفلو» در سال ۲۰۱۸ صورت گرفت، ۸۵ درصد از توسعه‌دهندگان نرم‌افزار از تکنیک‌های چابک در کار خود استفاده می‌کنند. چابک بهره‌وری تیم‌ها و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. به کارگیری رویکرد چابک اتلاف وقتی را که در جلسات اضافی، برنامه‌ریزی‌های تکراری، مستندسازی‌های بیش از حد و ارائه محصولات کم‌ارزش و ناقص صورت می‌گیرد، به حداقل می‌رساند. چابک، با افزایش شفافیت و انطباق مداوم با اولویت‌های در حال تغییر مشتریان، مشارکت و رضایت مشتریان را تقویت می‌کند،

با ارزش ترین محصولات و ویژگی ها را به سرعت به بازار وارد می کند و ریسک ها را کاهش می دهد. وقتی در رویکرد چاپک، اعضای تیم از چند حوزه به کار گرفته می شوند، این موضوع موجب گسترش تجربه سازمانی و ایجاد اعتماد و احترام متقابل می شود.

در حال حاضر چنین نتایجی، چاپک را به سمت کارکردها و صنایع بیشتر سوق می دهد. شرکت های دیجیتالی مانند آمازون، گوگل، مایکروسافت، نت فلیکس، ریوت گیمز^۱ و اسپاتیفای در مقیاس پذیر کردن رویکرد چاپک در طیف گسترده ای از فعالیت های نوآورانه پیشرو بوده اند. «جان دیر»^۲، شرکت تولیدکننده ماشین آلات کشاورزی، از شیوه های چاپک برای توسعه ماشین آلات جدید استفاده کرده است. «میشن بل وینری»^۳ شیوه های چاپک را برای هر اقدامی؛ از تولید نوشیدنی تا انبارداری به کار گرفته است. «سی اچ رابینسون»^۴، یک شرکت ارائه دهنده خدمات لجستیک، شیوه های چاپک را در حوزه منابع انسانی مورد استفاده قرار داده است. همچنین «اوپن ویو»، جهت راه اندازی صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر خود؛ «یواس ای ای» به منظور متحول کردن خدمات مشتری خود و «3M» برای یک ادغام مهم از شیوه های چاپک استفاده کرده اند. شرکت «بوش» با بیش از ۴۰۰ هزار کارمند اصول چاپک را برای هدایت مرحله به مرحله تغییر شکل شرکت؛ از مدیریت زنجیره تامین و توسعه محصولات گرفته تا بازاریابی و برنامه ریزی استراتژیک، به کار گرفته است.

شرکت یا تیم شما چگونه می تواند از چاپک نهایت استفاده را ببرد؟ این کتاب به دو طریق به شما کمک خواهد کرد. اگر سازمان تان در حال اتخاذ یا گسترش اقدامات چاپک است، پس درک پایه ای لازم برای پیوستن به این گفت و گو را دارید. این کتاب مفهوم چاپک را ر مزگشایی و پایه و اساس محکمی را برای یادگیری های آتی ایجاد خواهد کرد. در همین حین، این کتاب به شما کمک می کند تا یک مانع در برابر اجرای اقدامات چاپک نباشید. البته، چاپک گاهی با اصطلاحات تخصصی ناملموس (اسکرام، کانبان) و کلمات اختصاری غیرقابل کشف (FROCC، MoSCoW) و طرفداران متعصبی که اغلب در بیان کاربرد و مزایای آن زیاده روی می کنند، همراه است. با این حال، چاپک اساساً یک رویکرد ساده و عملی برای نوآوری است که

1. Riot Games
2. John Deere
3. Mission Bell Winery
4. C. H. Robinson

همه مدیران می‌توانند بر آن مسلط شده و از آن بهره‌مند شوند.

برای حمایت از تیم‌های چابک، مدیران کل ممکن است به انطباق با مبانی مدل عملیاتی کسب‌وکار نیاز داشته باشند. آنها اهرم‌های زیادی در اختیار دارند؛ شفاف‌سازی اهداف، تغییر سبک و فرهنگ رهبری، بازتعریف نقش‌ها و حقوق تصمیم‌گیری، تغییر برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و سیستم‌های بازبینی، بهبود سیستم‌های استخدام و مدیریت استعداد و افزایش چابکی رویه‌ها و فناوری‌های کسب‌وکاری.

ساختارهای سازمانی نیز ممکن است به تغییر نیاز داشته باشند. تصمیم‌گیری در مورد به‌کارگیری چه ابزارهایی، با چه ترتیبی و در چه اندازه‌ای به آزمایش، یادگیری، متعادل‌سازی و سفارشی‌سازی قابل توجهی نیاز دارد.

چابک یک نوشدار و نیست. چابک موثرترین و ساده‌ترین راهکار برای حل یک مشکل پیچیده است؛ راهکارها در آغاز ناشناخته هستند و نیازمندی‌های محصول به احتمال زیاد تغییر می‌کند؛ کار می‌تواند مدولاریزه شود تا مشارکت نزدیک با کاربران نهایی (و بازخورد سریع از سوی آنها) امکان‌پذیر باشد. این شرایط برای بسیاری از کارکردهای توسعه محصول، پروژه‌های بازاریابی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، چالش‌های زنجیره تامین و تصمیم‌گیری‌های مربوط به تخصیص منابع صدق می‌کند. آنها در فعالیت‌های روزمره مانند نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات، خرید، بازاریابی و حسابداری کمتر رایج هستند.

بزرگ‌ترین مانع در برابر موفقیت رویکرد چابک، نیاز به شیوه‌های بهتر، ارائه شواهد بیشتر از مزایای برجسته این رویکرد یا اثبات اینکه چابک می‌تواند در خارج از حوزه فناوری اطلاعات نیز کاربرد داشته باشد، نیست. بزرگ‌ترین مانع، نگرش و رفتار مدیران کل و مدیران اجرایی است. در نتیجه آنهایی که می‌دانند چگونه چابک را در طیف وسیعی از فعالیت‌های کسب‌وکاری گسترش دهند، رشد بهره‌وری را تسریع خواهند کرد. مطالعه این کتاب شروع بسیار خوبی است.

۱. چابکی در مقیاس

دارل ریگی، جف سادرلند، اندی نوبل

اغلب مدیران کسب و کار در حال حاضر با تیم‌های نوآوری چابک آشنا هستند. این گروه‌های کوچک و کارآفرین به گونه‌ای طراحی شده‌اند که در ارتباط نزدیک با مشتریان باشند و به سرعت خود را با شرایط متغیر سازگار کنند. این تیم‌های چابک وقتی به درستی به کار گرفته شوند، همواره موجب بهره‌وری و روحیه تیمی بهتر، تسریع در روند ورود به بازار، کیفیت بیشتر و ریسک کمتر در مقایسه با رویکردهای سنتی خواهند شد.

به طور طبیعی مدیرانی که در خصوص تیم‌های چابک تجربه‌ای دارند یا چیزی در موردشان شنیده‌اند، سوالات جالب توجهی در این رابطه می‌پرسند. چه می‌شود اگر یک شرکت ده‌ها، صدها یا حتی هزاران تیم چابک در سازمان راه‌اندازی کند؟ آیا تمامی بخش‌های کسب و کار برای کار کردن با این روش آموزش دیده‌اند؟ آیا متدهای چابک به همان اندازه که روی عملکرد تیم‌های معجزات تأثیر می‌گذارد، موجب ارتقای عملکرد مجموعه شرکت نیز می‌شود؟

در بازارهای پرتلاطم امروز و در حالی که شرکت‌های جاافتاده به شدت با استارت‌آپ‌ها و سایر رقبای شورشی درگیر هستند، چشم‌انداز یک سازمان سریع و سازگار بسیار جذاب است. اما هر چقدر که این چشم‌انداز جذاب باشد، به همان اندازه تبدیل آن به واقعیت می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. شرکت‌ها اغلب تلاش می‌کنند تشخیص دهند کدام کارکردها باید به تیم‌های چابک چندتخصصی^۱ منتقل شود و کدام کارکردها نباید به این تیم‌ها واگذار شود. امر غیر معمولی نیست که صدها تیم چابک جدید راه‌اندازی شود تا صرفاً در گلوگاه^۲ بوروکراسی‌هایی قرار گیرند که سرعت سازمان را کاهش می‌دهند.

ما صدها شرکت را به لحاظ مقیاس‌پذیری چابکی مورد بررسی قرار دادیم، از جمله شرکت‌های کوچکی که کل عملیات‌شان را با روش‌های چابک اداره می‌کنند؛ شرکت‌های بزرگ‌تری مانند

1. Multidisciplinary
2. Bottleneck

«اسپاتیفای» و «نت فلیکس» که به صورت چابک متولد شده‌اند و در مسیر رشدشان، چابک‌تر هم شده‌اند و شرکت‌هایی مانند «آمازون» و «USSA» (شرکت خدمات مالی که به نظامیان خدمت‌رسانی می‌کند) که در حال گذار از رویکرد سلسله‌مراتبی سنتی به شرکت‌هایی چابک‌تر هستند. در کنار موفقیت‌های فراوان، داستان‌های ناامیدکننده‌ای نیز وجود دارد؛ مثلاً تلاش‌های یک شرکت صنعتی بر جسته در طول پنج سال گذشته به منظور ایجاد نوآوری و فعالیت شبیه یک استارت‌آپ ناب^۱ هنوز نتوانسته نتایج مالی مدنظر سرمایه‌گذاران و هیات‌مدیره‌های کنشگر را محقق کند و اخیراً چند مدیر ارشد نیز استعفا داده‌اند.

مطالعات ما نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند به‌طور موثری موجب ارتقای چابک‌شوند و انجام این کار مزایای قابل توجهی را برایشان به‌دنبال دارد، اما مدیران باید واقع‌بین باشند. لزومی ندارد تمام حوزه‌ها در قالب تیم‌های چابک سازمان دهی شوند؛ در واقع به‌کارگیری روش‌های چابک در برخی فعالیت‌ها مناسب نیست. وقتی ده‌ها یا صدها تیم چابک راه‌اندازی کردید، نمی‌توانید سایر بخش‌های کسب‌وکار را رها کنید. اگر واحدهای چابک جدیدتان دائماً توسط رویه‌های بوروکراتیک سازمان‌تان ناامید شوند یا همکاری مناسبی میان واحدهای عملیاتی و تیم‌های نوآوری وجود نداشته باشد، جرقه‌های ناشی از اصطکاک سازمانی بلند خواهند شد و به نتایج ضعیفی منجر می‌شود. برای اطمینان حاصل کردن از اینکه بخش‌های غیر چابک از تیم‌های چابک پشتیبانی می‌کنند، باید دست به تغییراتی بزنیم.

هدایت چابکی با چابک‌بودن

برای کسانی که هنوز با رویکرد چابک آشنایی ندارند، مروری کوتاه ارائه می‌کنیم. تیم‌های چابک بهترین تناسب را با نوآوری دارند (یعنی به‌کارگیری خلاقیت به منظور بهبود محصولات و خدمات، فرایندها یا مدل‌های کسب‌وکاری)؛ آنها کوچک و چندتخصصی هستند، در مواجهه با یک مساله پیچیده و بزرگ به مازول‌های جداگانه تجزیه می‌شوند، از طریق نمونه‌سازی سریع و حلقه‌های بازخورد فشرده، راهکارهایی برای هر جزء توسعه می‌دهند و راهکارها را در قالب یک کلیت منسجم یکپارچه‌سازی می‌کنند، آنها بیش از پایبندی به یک برنامه، برای سازگاری با تغییر ارزش‌قائل هستند و خود را مسئول نتایج (مانند رشد، سودآوری و وفاداری مشتری) می‌دانند، نه

1. Lean statrup

خروجی‌ها (مانند تعداد خطوط کد یا محصولات جدید).

در هر موقعیتی که مسائل پیچیده‌ای وجود داشته باشد، راهکارها در ابتدا مشخص نباشد، ملزومات پروژه احتمالاً تغییر کند و همکاری نزدیک با کاربران نهایی امکان‌پذیر باشد؛ تیم‌های خلاق عملکردی بهتر از گروه‌های کنترل و فرمان^۱ دارند و شرایط برای حضور تیم‌های چاپک فراهم است. عملیات روتینی مانند نگهداری ماشین‌ها، خرید و حسابداری برای حضور تیم‌های چاپک مناسب نیست. روش‌های چاپک ابتدا در بخش‌های فناوری اطلاعات به کار گرفته شدند و امروزه به طور گسترده در توسعه نرم‌افزار مورد استفاده قرار می‌گیرند. با گذر زمان روش‌های چاپک در حوزه‌هایی مانند توسعه محصول، بازاریابی و حتی منابع انسانی نیز به کار رفته‌اند.

تیم‌های چاپک به شکلی متفاوت نسبت به بوروکراسی‌های زنجیره فرمان^۲ کار می‌کنند. آنها عمدتاً خودمختار هستند؛ رهبران ارشد به اعضای تیم می‌گویند که کدام بخش‌ها به نوآوری نیاز دارند، اما حرفی از چگونگی انجام آن زده نمی‌شود و تیم‌ها با مشتریان داخلی و خارجی همکاری نزدیکی دارند. در شرایط ایده‌آل، این کار مسئولیت نوآوری را بر دوش افرادی قرار می‌دهد که به مشتریان نزدیک‌تر هستند. این موضوع لایه‌های کنترل و نظارت را کاهش می‌دهد و در نتیجه سرعت کار بالا می‌رود و انگیزه تیم‌ها افزایش پیدا می‌کند. همچنین رهبران ارشد را آزاد می‌گذارند تا بتوانند اموری که مختص خودشان است را انجام دهند. این امور شامل ایجاد و اشتراک‌گذاری چشم‌اندازهای طولانی‌مدت، تعیین و اولویت‌بندی مسائل استراتژیک و ایجاد توانمندی‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف می‌شود.

وقتی رهبران مفهوم چاپک را درک نکرده و به کار نگرفته باشند، این امکان وجود دارد که همانند سایر طرح‌های تغییر از طریق صدور دستورالعمل‌ها و با نگاهی از بالا به پایین با آن برخورد کنند. وضعیت وقتی بهتر خواهد شد که آنها همچون یک تیم چاپک عمل کنند. بدین معنی که به بخش‌های مختلف سازمان همچون مشتری نگریسته شود (افراد و گروه‌هایی که نیازهایشان با یکدیگر متفاوت است، ممکن است دچار سوء تفاهم شوند و به مرور تکامل پیدا کنند). تیم اجرایی اولویت‌ها را به منظور بهبود تجربه مشتریان و افزایش موفقیت‌شان تعیین می‌کند، رهبران برای حل مشکلات و رفع محدودیت‌ها به جای واگذاری کار به زیردستان درگیر موضوع می‌شوند. تیم

1. Command-and control groups
2. Chain-of-command

رهبری چابک همانند سایر تیم‌های چابک، یک «مالک طرح»^۱ دارد که مسئولیت نتایج کلی بر عهده اوست و تسهیل‌کننده‌ای است که اعضای تیم را هدایت کرده، تحت آموزش قرار می‌دهد و همه افراد را به شکلی فعال درگیر کار می‌کند.

شرکت بوش یک تأمین‌کننده برتر جهانی در زمینه فناوری و خدمات که در بیش از ۶۰ کشور فعالیت دارد، این رویکرد را به کار گرفته است. وقتی مدیران شرکت دریافتند که دیگر رویکرد مدیریت سنتی از بالا به پایین در دنیای پر تحرک امروزی موثر نیست، خیلی سریع به سراغ رویکردهای چابک رفتند. حوزه‌های کسب‌وکاری مختلف به رویکردهای متفاوتی نیاز دارند، اما نخستین تلاش بوش برای اجرای آنچه آنها «سازمان ثانویه»^۲ نامیدند (سازمانی که کسب‌وکارهای جدید با تیم‌های چابک‌شان در آنها اداره می‌شوند و بخش‌های سنتی در آن جایی نداشتند)، اهداف تحول جامع‌رادر معرض خطر قرار داد. در سال ۲۰۱۵، اعضای هیات‌مدیره به رهبری «ولکمار دئر»، مدیرعامل شرکت، تصمیم گرفتند رویکرد یکپارچه‌تری را برای تیم‌های چابک ایجاد کنند. هیات‌مدیره همچون یک کمیته رهبری عمل می‌کرد و «فلیکس هایرونیمی»^۳، مهندس نرم‌افزاری که در روش‌های چابک عملکرد خوبی از خود به نمایش گذاشته بود، هدایت این تلاش‌ها را بر عهده داشت.

در ابتدا هایرونیمی انتظار داشت که این وظیفه را به همان شیوه‌ای که در شرکت بوش اغلب پروژه‌ها مدیریت می‌شوند، به سرانجام برساند؛ روشی که هر پروژه در آن شامل یک هدف، تاریخ تکمیل مشخص و گزارش پیوسته وضعیت پیشرفت به هیات‌مدیره است. اما این روش با اصول چابک مغایرت داشت و سایر بخش‌های شرکت نسبت به یک برنامه سازمان‌دهی شده دیگر توسط مرکز بدبین بودند. بنابراین تیم چرخ‌دنده‌هایش را تغییر داد. هایرونیمی به ما گفت: «کمیته رهبری به کمیته عملیاتی تبدیل شد و گفت‌وگوها به مراتب جنبه تعاملی بیشتری پیدا کردند.» تیم فهرستی از اولویت‌های شرکت را تهیه کرد که مدام به‌روز می‌شد و روی حذف موانع افزایش چابکی در سراسر شرکت تمرکز داشت. اعضای تیم ماموریت پیدا کردند تا رهبران بخش‌های مختلف سازمان را وارد این بازی کنند.

هایرونیمی در این رابطه می‌گوید: «این استراتژی از یک پروژه سالانه به پروسه‌ای مستمر تغییر

-
1. Initiative owner
 2. Dual organization
 3. Felix Hieronymi

شکل پیدا کرد. اعضای هیأت مدیره خودشان را به تیم‌های چاپک کوچک‌تری تقسیم کردند و رویکردهای مختلف را آزمودند تا بتوانند بر مشکلات غلبه کرده یا روی موضوعات اساسی کار کنند. برای مثال یکی از گروه‌ها ۱۰ اصل رهبری جدید را طراحی کرد که در سال ۲۰۱۶ منتشر شد. آنها شخص‌رضایت ناشی از افزایش سرعت و بازدهی را تجربه کردند. نمی‌توانید با خواندن کتاب به چنین تجربه‌ای برسید.» امروز بوش با ترکیبی از تیم‌های چاپک و واحدهای سازمان‌دهی شده سنتی به فعالیت خود ادامه می‌دهد، اما طبق اظهارات مدیران این شرکت تقریباً تمامی بخش‌های سازمانی ارزش‌های رویکرد چاپک را پذیرفته‌اند، همکاری بهتری با یکدیگر دارند و خیلی سریع‌تر با بازارهایی که به‌طور فزاینده‌ای پویا هستند، سازگار می‌شوند.

چاپک‌شدن

در بوش و دیگر شرکت‌های چاپک پیشرفته، چشم‌اندازها بلندپروازانه هستند، اما در راستای رعایت اصول چاپکی، تیم رهبری تمامی جزئیات را از قبل برنامه‌ریزی نمی‌کند. رهبران به این نکته اذعان دارند که هنوز از تعداد تیم‌های چاپک مورد نیاز، سرعت لازم برای افزودن آنها و نحوه حل و فصل محدودیت‌های بوروکراتیک بدون ایجاد هر چه و مرج در سازمان، درک کاملی ندارند؛ بنابراین آنها به‌طور معمول موج اولیه تیم‌های چاپک را راه‌اندازی می‌کنند، به جمع‌آوری اطلاعاتی در خصوص اینکه این تیم‌ها چه ارزش‌هایی ایجاد کرده‌اند و محدودیت‌هایی که با آنها مواجه هستند، می‌پردازند و سپس در مورد زمان و چگونگی گام بعدی تصمیم می‌گیرند. این کار به آنها اجازه می‌دهد ارزش افزایش چاپکی (از منظر نتایج مالی، تاثیر بر مشتری و عملکرد کارمندان) را در برابر هزینه‌های آن (سرمايه‌گذاري‌های مالی و چالش‌های سازمانی) بسنجند. اگر مزایا نسبت به هزینه‌ها بیشتر بود، رهبران به ارتقای چاپکی ادامه می‌دهند و در این راستا موج دیگری از تیم‌ها را به کار می‌گیرند، محدودیت‌های مربوط به بخش‌هایی که کمتر چاپک هستند را از بین می‌برند و این چرخه را تکرار می‌کنند، اما اگر هزینه‌ها نسبت به مزایا بیشتر بود، رهبران می‌توانند دست نگه دارند، محیط بازار را رصد کنند و راه‌هایی را برای افزایش ارزش تیم‌های چاپک موجود (مثلاً با بهبود اولویت‌بندی کار یا ارتقای توانمندی‌های نمونه‌سازی اولیه) و کاهش هزینه‌های تغییر (با تبلیغ موفقیت‌هایی که تیم‌های چاپک به دست آورده‌اند یا استخدام افراد باتجربه و مشتاق در بحث چاپکی) پیدا کنند.

برای آغاز این چرخه آزمون و یادگیری، تیم‌های رهبری به‌طور معمول از دو ابزار اساسی استفاده می‌کنند؛ طبقه‌بندی تیم‌های بالقوه و طرح‌ریزی یک برنامه برای انعکاس اولویت‌های کلیدی شرکت. ابتدا نگاهی به نحوه به‌کارگیری هریک از این دو ابزار می‌اندازیم و سپس مواردی را که برای غلبه بر طرح‌های چابکی بزرگ مقیاس و طولانی مدت ضروری هستند، شناسایی می‌کنیم.

طبقه‌بندی تیم‌ها

دقیقاً همان‌طور که تیم‌های چابک فهرستی از کارهایی را که قرار است در آینده انجام شود، تهیه می‌کنند، شرکت‌هایی که در زمینه ارتقای چابکی موفق می‌شوند، معمولاً طبقه‌بندی کاملی از فرصت‌ها ایجاد می‌کنند. با اتخاذ رویکرد ماژولار چابک، آنها می‌توانند این طبقه‌بندی را با استفاده از سه مولفه «تیم‌های تجربه مشتری»، «تیم‌های رویه‌های کسب‌وکاری» و «تیم‌های سیستم‌های فناوری» انجام دهند و سپس آنها را با یکدیگر ادغام کنند. مولفه اول تمام تجربیاتی که می‌تواند بر تصمیمات، رفتارها و رضایت‌مندی مشتریان خارجی و داخلی تأثیر بگذارد را شناسایی می‌کند. اینها می‌توانند به تجربه‌های مختلف تقسیم‌بندی شوند (برای مثال یکی از تجربیات عمده مشتری خرید محصول و پرداخت مبلغ آن توسط مشتری به یک فروشگاه باشد) که خود آن موارد هم به ده‌ها تجربه ویژه‌تر تقسیم خواهند شد (مشتری ممکن است نیاز داشته باشد روش پرداختش را انتخاب کند، از کد تخفیف یا امتیازهای ویژه‌اش در فروشگاه استفاده کند و در نهایت رسید خرید خود را تحویل بگیرد). دومین مولفه به بررسی روابط میان این تجربیات و رویه‌های کلیدی کسب‌وکار می‌پردازد (مثلاً بهبود پروسه بازاریابی کالا به منظور کاهش زمان انتظار در صف)، کاهش هم‌پوشانی میان مسئولیت‌ها را هدف می‌گیرد و به افزایش همکاری میان تیم‌های پروسه و تیم‌های تجربه مشتری کمک می‌کند. سومین مولفه هم بر توسعه سیستم‌های فناوری (نظیر اپلیکیشن‌های موبایلی بهتر برای بازاریابی کالا) تمرکز می‌کند تا پروسه‌هایی که از تیم‌های تجربه مشتری پشتیبانی خواهند کرد را بهبود بخشد.

انجام فرایند طبقه‌بندی در خصوص یک کسب‌وکار ۱۰ میلیارد دلاری ممکن است بین ۳۵۰ الی ۱۰۰۰ تیم بالقوه را شناسایی کند. این اعداد دلهره‌آور به نظر می‌رسند و معمولاً مدیران ارشد تمایلی برای پذیرش این حجم از تغییرات ندارند («چطور است که چند مورد را امتحان کنیم تا ببینیم اوضاع چطور پیش می‌رود؟»). اما ارزش یک طبقه‌بندی به این است که مسیر را به گام‌های

کوچک‌تری تجزیه می‌کند که هر یک از این گام‌ها می‌توانند در هر لحظه متوقف، معکوس یا کاملاً حذف شوند. این رویکرد همچنین به رهبران کمک می‌کند تا محدودیت‌ها را مشاهده کنند. وقتی تیم‌هایی که باید راه‌اندازی کنید و افرادی که باید به کار گیرید را شناسایی کردید، نوبت به طرح چنین سؤالاتی می‌رسد: آیا آن افراد را در اختیار داریم؟ آنها کجا هستند؟ یک طبقه‌بندی، خلا‌هایی که در زمینه منابع انسانی وجود دارد و افرادی که باید برای پر کردن این خلا‌ها استخدام کنیم را نشان می‌دهد. همچنین رهبران می‌توانند مشاهده کنند که چگونه هر تیم بالقوه‌ای می‌تواند در راستای کسب تجربه مشتری بهتر به فعالیت بپردازد.

شرکت USSA بیش از ۵۰۰ تیم چاپک دارد که در حال فعالیت هستند و در حال برنامه‌ریزی برای اضافه کردن یکصد تیم دیگر تا سال ۲۰۱۸ است. این طبقه‌بندی برای همه افراد سازمان کاملاً روشن و آشکار است. «کارل لیبرت»، مدیر ارشد عملیات شرکت در همین رابطه می‌گوید: «اگر شما یک طبقه‌بندی روشن نداشته باشید، با تکرار و حشور و به‌رو خواهید شد. وقتی یکی از مشتریان تماس می‌گیرد، یا از طریق لپ‌تاپ وارد وب‌سایت می‌شود یا از اپلیکیشن موبایلی ما استفاده می‌کند و می‌خواهد بداند چگونه می‌تواند آدرس خود را تغییر دهد، من دوست دارم وارد سالن اصلی شرکت شوم و بپرسم چه کسی مسئول تجربه تغییر آدرس اعضاست؟ و پاسخی روشن و مطمئن از تیمی که مسئول آن است، دریافت کنم؛ بدون اینکه بخواهم با دست به شخص یا تیم خاصی اشاره کنم. پاسخی که عباراتی مانند «این مساله پیچیده است» را در دل خود دارد نیز اصلاً قابل پذیرش نیست.»

طبقه‌بندی USSA، فعالیت‌های تیم‌های چاپک را به افرادی که مسئول واحدهای کسب‌وکاری و خطوط محصول هستند، پیوند می‌زند. این اقدام با این هدف صورت می‌پذیرد که اطمینان حاصل کنیم که مدیرانی که در بخش‌های مختلف مسئولیت دارند، می‌دانند که تیم‌های چند منظوره چگونه بر نتایج‌شان تاثیر خواهند گذاشت. شرکت دارای رهبران ارشدی است که همچون مدیران کل در هر خط کسب‌وکاری عمل می‌کنند و مسئولیت کامل نتایج بر عهده آنهاست. اما این رهبران به تیم‌های مشتری محور و چند منظوره و همچنین به منابع دیجیتال و فناوری متکی هستند تا بتوانند کارهایشان را به نحو احسن انجام دهند. هدف این است که رهبران کسب‌وکاری از منابع لازم برای دستیابی به اهدافی که برای نائل شدن به آن متعهد شده‌اند، برخوردار باشند. هدف از طبقه‌بندی، روشن شدن این مساله است که چگونه افراد درست در

کارهای درست به کار گرفته شوند، بدون آنکه ابهام و سردرگمی به وجود بیاید. این نوع پیوندها زمانی اهمیت پیدا می کنند که ساختارهای سلسله مراتبی سازمانی رفتارهای مشتری مطابقت نداشته باشد. برای مثال بسیاری از شرکت ها ساختارهای جداگانه و صورت های سود و زیان متفاوتی در عملیات آنلاین و آفلاین شان دارند، اما مشتریان ترجیح می دهند که تجارب یکپارچه ای داشته باشند. یک طبقه بندی شفاف که بتواند تیم های بین سازمانی^۱ را راه اندازی کند، می تواند چنین توازنی را هم امکان پذیر کند.

فرایند گذار و تحول را دنبال کنید

تیم رهبری با در اختیار داشتن طبقه بندی، به تعیین اولویت ها و دنبال کردن ابتکارات می پردازد. رهبران باید معیارهای مختلفی از جمله اهمیت استراتژیک، محدودیت بودجه، دسترسی به افراد، بازده سرمایه گذاری، هزینه تاخیرها، میزان ریسک و وابستگی متقابل بین تیم ها را در نظر بگیرند. از همه مهم تر (و موضوعی که اغلب نادیده گرفته می شود) نقاط دردی^۲ هستند که از یک سو توسط مشتریان و کارکنان و از سوی دیگر توسط پتانسیل ها و محدودیت های سازمان حس می شوند. این نقاط درد، تعادل مناسبی میان سرعت اجرای برنامه های انتخابی و تعداد تیم هایی که سازمان می تواند به صورت همزمان مدیریت کند، برقرار می کند.

تعداد اندکی از شرکت ها (که با تهدیدات فوری استراتژیک مواجه اند و به تغییر رادیکال نیاز دارند) دست به روش های انتحاری می زنند. برای مثال در سال ۲۰۱۵، شرکت آی ان جی هلند پیش بینی کرد که تقاضای مشتری برای راهکارهای دیجیتال در حال افزایش است و همچنین هجوم رقبای جدید دیجیتال (فین تک ها) نیز بیشتر شده است؛ بنابراین تیم مدیریت تصمیم گرفت که انتحاری عمل کند. در همین راستا خلاقهانه ترین بخش های سازمانی از جمله توسعه فناوری اطلاعات، مدیریت محصول، مدیریت کانال و بازاریابی را با یکدیگر ترکیب و بدین ترتیب فرایندهای کاری همه افراد تغییر پیدا کرد.

تیم مدیریت در ادامه «جوخه های» چابک و کوچکی ایجاد کرد و از حدود ۳۵۰۰ کارمند خود خواست برای ۲۵۰۰ موقعیت شغلی که در قالب این جوخه ها با طراحی شده بود، اعلام آمادگی

1. Cross-organizational
2. Pain point

کنند. حدود ۴۰ درصد از افرادی که این موقعیت‌های شغلی را اشغال می‌کردند، ناچار بودند مهارت‌های جدیدی بیاموزند و باید عمیقاً طرز فکر خود را تغییر می‌دادند. این فرایندهای تحول‌گرای انتحاری دشوار هستند و به تعهد کامل از سوی مدیریت ارشد، یک فرهنگ پذیرا و به تعداد کافی افراد باتجربه و با استعداد برای اشغال صدها تیم و دستورالعمل‌های لازم برای هم‌راستاسازی رویکردهای کل افراد نیاز دارند. آنها همچنین به تحمل ریسک بالا و برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با شکست‌های غیرمنتظره نیاز دارند. شرکت آی‌ان‌جی همزمان با توسعه چابکی در سراسر سازمان، تلاش کرد تا ناهمواری‌ها و موانعی را که بر سر این راه وجود دارد، برطرف کند.

شرکت‌هایی که در زمینه این دارایی‌ها (تعهد کامل مدیریت ارشد، فرهنگ پذیرا و افراد متخصص و باتجربه در حوزه چابک) دچار کمبود هستند، بهتر است که رویکرد چابک را به صورت مرحله به مرحله و تدریجی به پیش ببرند تا هر واحد فرصت‌ها را بر اساس قابلیت‌هایش تکمیل کند. «سیستم‌های اطلاعات سلامت 3M»^۱ در ابتدای راه خود برای به کارگیری رویکرد چابک، ۸ تا ۱۰ تیم را طی یک یا دو ماه تشکیل دادند و تعداد تیم‌ها طی دو سال به ۹۰ تیم رسید. «آزمایشگاه سیستم‌های تحقیقاتی شرکت 3M» بعدها آغاز به کار کرد، اما طی سه ماه ۲۰ تیم راه‌اندازی کرد.

گام و مقصد نهایی تان هر چه باشد، تفاوتی نمی‌کند؛ نتایج باید به سرعت خود را نشان دهد، اما ممکن است پیامدهای مالی آن مدتی طول بکشد تا آشکار شود. جف بزوس معتقد است که در آمازون اغلب طرح‌ها بین پنج تا هفت سال طول می‌کشد تا به سوددهی برسند، اما تغییرات مثبت در رفتار مشتری و بهبود فرایندهای حل مساله به صورت تیمی، اولین نشانه‌هایی هستند که از طریق مشاهدات آنها می‌توانید به درست بودن مسیر پی ببرید. «تامی اسپارو» یکی از مدیران ارشد سیستم‌های اطلاعات سلامت 3M در این رابطه می‌گوید: «به کارگیری رویکردهای چابک موجب شده تحویل محصول شتاب بیشتری گرفته و نسخه بتای اپلیکیشن شش ماه زودتر از زمانی که برنامه ریزی شده بود، منتشر شود.»

همانند تیم‌های چابک، رهبران بخش‌های مختلف می‌توانند ترتیب اولویت‌ها را تعیین کنند. با ابتکاراتی شروع کنید که به طور بالقوه بالاترین ارزش و بیشترین میزان یادگیری را ارائه می‌دهند.

شرکت «سپ» که در حوزه تولید نرم افزارهای سازمانی فعالیت دارد، یکی از پیشگامان به کارگیری رویکرد چابک است و از یک دهه پیش فعالیت های خود را در این زمینه آغاز کرده است. مدیران این شرکت رویکرد چابک را ابتدا در واحدهای توسعه نرم افزاری پیاده سازی کردند. واحدهایی که بسیار مشتری محور عمل می کنند و می توانند این رویکردها را آزمایش و در صورت لزوم اصلاح کنند. آنها یک گروه مشاوره کوچک را برای آزمایش، هدایت و نهادینه کردن روش های کاری جدید تشکیل دادند و سازوکاری تعیین کردند که همه افراد بتوانند دستاوردهای تیم ها را مشاهده کنند. «سباستین واگنر» که در آن گروه به عنوان مشاور فعالیت می کرد، می گوید: «نمایش نمونه های بارزی از افزایش چشم گیر بهره وری باعث شد کشف بیشتری نسبت به رویکردهای چابک در سازمان ایجاد شود.» در دو سال بعدی، این شرکت رویکرد چابک را در بیش از ۸۰ درصد از بخش هایی که با توسعه محصول سروکار داشتند، پیاده کرد و بیش از دو هزار تیم تشکیل شد. کارکنان بخش فروش و بازاریابی نیز نیاز به هماهنگی با دیگر بخش ها را متوجه شدند و این بخش ها نیز در ادامه به بخش هایی ملحق شدند که روش های چابک در آنها پیاده سازی شده بود. وقتی بخش فرانت اند کسب و کار با سرعت رو به جلو حرکت می کند، زمان آن رسیده که بخش های بک اند یا پشتیبان هم جهش خود را آغاز کنند؛ بنابراین سپ چابک سازی سیستم های فناوری اطلاعات داخلی را در دستور کار خود قرار داد.

بسیاری از شرکت ها برای دستیابی به پیروزی های آسان دست به اشتباهاتی می زنند. آنها تیم را در مراکز رشدی خارج از محل کار قرار می دهند. مدیران این شرکت ها در روند فعالیت این تیم ها مداخله کرده و سعی می کنند با ارائه راهکارهایی موانع سیستمی را از پیش روبردارند. این رویکردها هرچند باعث افزایش احتمالی موفقیت تیم های اولیه می شود، اما به ایجاد محیط یادگیری منجر نشده و تغییرات سازمانی لازم که بتوان ده ها یا صدها تیم دیگر را نیز بر اساس آن شکل داد، صورت نمی گیرد. این در حالی است که برای آزمودن موفقیت تیم های چابک، این تیم ها باید در شرایط واقعی به فعالیت بپردازند، نه در شرایط مصنوعی.

همانند سپ موفق ترین شرکت ها، روی تجربه های حیاتی مشتری تمرکز می کنند. با این حال هیچ تیم چابکی تازمانی که به طور کامل آماده نشده باشد، نباید شروع به فعالیت کند. آمادگی به معنای برنامه ریزی دقیق و باد نظر گرفتن جزئیات و تضمین موفقیت نیست؛ بلکه به معنای این است که:

- روی یک فرصت کسب و کاری بزرگ که در معرض ریسک قرار گرفته است، متمرکز باشد.
 - مسئولیت پیامدهای خاص را بر عهده بگیرد.
 - برای انجام کارها به صورت مستقل از سوی مدیران به تیم اعتماد شده باشد (با حقوق تصمیم‌گیری روشن و تامین منابع لازم و نیروی انسانی شامل متخصصان چندرشته‌ای که نسبت به آن فرصت اشتیاق داشته باشند).
 - به استفاده از رویه‌ها، اصول و ارزش‌های چاپک متعهد باشد.
 - قدرت همکاری نزدیک با مشتریان را داشته باشد.
 - بتواند نمونه‌های اولیه و حلقه‌های بازخورد سریع ایجاد کند.
 - توسط مدیران ارشد که بتوانند موانع را حل و فصل و کار تیمی را هدایت کنند، پشتیبانی شود.
- پیروی از این چک‌لیست، به شما کمک خواهد کرد اولویت‌ها را بر اساس بیشترین تاثیر بر مشتریان و سازمان تعیین کنید.

بر طرح‌های چاپک در مقیاس بزرگ تسلط پیدا کنید

برای بسیاری از مدیران سخت است که تصور کنند تیم‌های چاپک و کوچک بتوانند به سمت پروژه‌های بزرگ مقیاس و بلندمدت حرکت کنند، اما در واقع هیچ محدودیتی برای تعداد تیم‌های چاپکی که می‌توانید ایجاد کنید یا اینکه چه طرح‌های بزرگی را می‌توانید به آنها بسپارید، وجود ندارد. می‌توانیم شرایطی ایجاد کنیم که چند تیم مختلف روی طرح‌های مرتبط با یکدیگر کار کنند. این رویکرد به شدت مقیاس‌پذیر است.

برای مثال گروه ساب^۱ که در زمینه صنایع دفاعی و هواپیماسازی فعالیت می‌کند، بیش از ۱۰۰ تیم چاپک دارد که در حوزه‌های نرم‌افزار، سخت‌افزار و بدنه جت‌های جنگنده گراپین کار می‌کنند (یک محصول ۴۳ میلیون دلاری که قطعاتی از پیچیده‌ترین محصولات تولید شده در دنیاست). هماهنگی این تیم‌ها از طریق جلسات سریایی انجام می‌گیرد. ساعت ۷:۳۰ صبح، هر تیم چاپک که در خط مقدم تولید محصول فعالیت می‌کنند، یک جلسه ۱۵ دقیقه‌ای برگزار می‌کنند تا موانع مشخص شوند. موانعی که برخی از آنها هم نمی‌توانند توسط تیم از میان برداشته شوند. ساعت ۷:۴۵، موانع نیازمند هماهنگی به رهبران تیم‌های مختلفی که در پروژه با یکدیگر همکاری

می‌کنند، ارجاع می‌شوند تا تصمیم مناسبی برای آن گرفته شود. این روند تا ساعت ۸:۴۵ ادامه پیدا می‌کند. اکنون تیم اقدامات اجرایی دارای فهرستی از مشکلات حیاتی است که باید حل شوند تا پیشرفت کار حفظ شود. بخش مکانیک پرواز تیم‌هایشان را از طریق استفاده از اسپرینت‌های سه‌هفته‌ای هماهنگ می‌کند؛ این یک سند فعال و برنامه اصلی پروژه است که تیم‌های پیش‌تر متفرق را در یک جا جمع می‌کند. نتایج این اقدامات گروه ساب قابل توجه هستند: مجله IHS Jane's که در زمینه صنایع دفاعی فعالیت می‌کند، جنگنده گرایپین را به عنوان بهترین هواپیمای نظامی دنیا معرفی کرده است.

ایجاد چابکی در سراسر کسب و کار

گسترش تعداد تیم‌های چابک، یک گام مهم در راستای افزایش چابکی یک کسب و کار است، اما نحوه تعامل این تیم‌ها با سایر بخش‌های سازمان نیز به همان اندازه اهمیت دارد. حتی پیشرفته‌ترین شرکت‌های چابک (آمازون، اسپاتیفای، گوگل، نت‌فلیکس، بوش، ساب، سپ، سلز فورس، رایت‌گیمز، تسلا و اسپیس ایکس) با ترکیبی از تیم‌های چابک و ساختارهای سنتی کار می‌کنند. برای اطمینان از اینکه سازوکارهای بوروکراتیک مانع از کار تیم‌های چابک نشده یا در تطبیق و تجاری‌سازی نوآوری‌هایی که توسط آن تیم‌ها توسعه داده شده با شکست مواجه نشوند، این شرکت‌ها به‌طور مستمر دست‌کم در چهار حوزه برای ایجاد تغییرات بیشتر تلاش می‌کنند.

ارزش‌ها و اصول

یک شرکت سلسله‌مراتبی و سنتی به‌طور معمول می‌تواند تعداد اندکی تیم چابک را در سازمان جای دهد. تضاد میان تیم‌ها و رویه‌های مرسوم می‌توانند از طریق مداخله‌ها و راهکارهای شخصی حل شوند، اما وقتی یک شرکت چندصد تیم چابک را راه‌اندازی می‌کند، این راهکارها دیگر اثربخش نیست. تیم‌های چابک از تمام جبهه‌ها به پیش می‌روند و بخش‌های سنتی سازمان نیز سعی می‌کنند به‌شدت از وضعیت موجود دفاع کنند. همانند هر تغییر دیگر، افراد بدبین می‌توانند انواع فعالیت‌ها را برای حمله به چابک انجام دهند و این کار را هم خواهند کرد؛ این فعالیت‌ها می‌تواند شامل ممانعت از عملکرد بر اساس جدول زمانی چابک («متاسفم، نمی‌توانیم طی شش ماه آینده به آن ماژول نرم‌افزاری مدنظرتان دسترسی پیدا کنیم») و خودداری از تامین مالی فرصت‌های بزرگ باشد که نیازمند راهکارهای ناشناس هستند.

بنابراین تیم رهبری امیدوار است بتواند ارزش‌ها و اصول چاپکی را در سراسر سازمان؛ از جمله بخش‌هایی که در قالب تیم‌های چاپک سازمان‌دهی نشده‌اند، تزیق کند. به همین دلیل رهبران بوش، اصول رهبری جدیدی را توسعه داده و آن را در سراسر سازمان منتشر کردند؛ آنها می‌خواستند اطمینان حاصل کنند که تمامی افراد تفاوت‌ها را درک کرده و همچنین چاپکی در مرکز فرهنگ شرکت جای خواهد گرفت.

معماری‌های عملیاتی

اجرای چاپکی در مقیاس، نیازمند ماژول‌سازی^۱ و سپس یکپارچه کردن جریان‌های کاری است. برای مثال آمازون می‌تواند هزاران بار در طول روز نرم‌افزار خود را بهینه‌سازی کند، زیرا معماری فناوری اطلاعات این شرکت برای کمک به توسعه‌دهندگان ساخته شده تا بتوانند نسخه‌های سریع و مکرری را بدون آسیب‌زدن به سیستم‌های پیچیده شرکت بسازند، اما بسیاری از شرکت‌های بزرگ، صرف‌نظر از سرعتی که برای کدنویسی برنامه‌ها دارند، می‌توانند نرم‌افزار را تنها چند بار در روز یا هفته بهینه‌سازی کنند، چون معماری آنها بدین شکل عمل می‌کند.

تسلا با تکیه بر رویکرد ماژولاری که توسط تویوتا برای توسعه محصول توسعه داده شده است، توانست با دقت زیاد به طراحی رابط‌ها در میان اجزای اتومبیل‌هایش بپردازد تا به هر ماژول امکان نوآوری مستقل داده شود. بنابراین تیم حائل تازمانی که ثبات رابط‌ها با بخش‌هایی که روی آن تاثیر می‌گذارد را حفظ کند، می‌تواند هر چیزی را تغییر دهد. تسلا همچنین چرخه‌های سنتی و سالانه گزارش‌دهی خود را به دلیل ارائه پاسخ‌های آنی به بازخورد مشتریان رها کرده است. ایلان ماسک، مدیرعامل تسلا می‌گوید: «این شرکت در هفته حدود ۲۰ تغییر مهندسی را برای بهبود تولید و عملکرد مدل S انجام می‌دهد. نمونه‌های این تغییرات شامل این موارد است: نسل جدید باتری‌ها، سخت‌افزارهای اتوپایلوت و امنیتی به‌روز و نرم‌افزاری که به‌طور خودکار فرمان و صندلی را برای ورود و خروج راحت‌تر تنظیم می‌کند.»

در پیشرفته‌ترین سازمان‌های چاپک، معماری‌های نوآورانه محصولات و رویه‌ها به‌منظور دستیابی به مقیاس، در حال از بین بردن برخی محدودیت‌های مزاحم سازمانی هستند. شرکت ریوت‌گیمز توسعه‌دهنده موفق بازی آنلاین «لیگ افسانه‌ها»^۲، در حال بازطراحی رابط‌های کاربری

1. Modularizing
2. League of Legends

خود میان تیم‌های چابک و بخش‌های پشتیبانی و کنترل نظیر بخش تجهیزات، امور مالی و منابع انسانی است که به صورت سنتی عمل می‌کنند.

«براندون هسیونگ» که مدیر محصول این طرح است، می‌گوید این پروسه حداقل دو گام کلیدی را شامل می‌شود. یکی از آنها در حال تغییر تعریف بخش‌ها از مشتریان‌شان است. او در این رابطه می‌گوید: «مشتریان این بخش‌ها؛ روسای بخش‌ها، مدیرعامل یا حتی اعضای هیات مدیره نیستند؛ بلکه تیم‌های توسعه هستند که به آنها خدمت ارائه می‌کنند و همین تیم‌ها در نهایت به بازیکنان ما تبدیل می‌شوند.»

شرکت، بررسی‌های شاخص خالص مروجان^۱ را انجام داده تا بازخورد مشتریان را جمع‌آوری کند تا ببیند آیا مشتریان این کارکردها را به دیگران توصیه می‌کنند؟ همچنین به صراحت بیان کرده که مشتریان ناراضی می‌توانند برخی اوقات تامین‌کنندگان بیرونی استخدام کنند. هسیونگ می‌گوید: «این آخرین چیزی است که می‌خواهیم اتفاق بیفتد، اما می‌خواهیم مطمئن شویم که عملکردمان قابلیت‌های کلاس جهانی را برای رقابت در بازار آزاد توسعه دارد.»

همچنین ریوت گیمز نحوه تعامل بخش‌های شرکتی با تیم‌های چابک را تغییر داده است. ممکن است برخی اعضای دپارتمان‌های شرکت در تیم‌های چابک به کار گرفته شوند یا بخشی از ظرفیت یک بخش به درخواست‌های تیم‌های چابک اختصاص پیدا کند. در شرایط جایگزین، امکان دارد بخش‌ها با تیم‌ها همکاری کرده و مرزهای مشخصی را تعیین کنند و پس از آن دیگر تعامل رسمی چندانی با هم نداشته باشند. هسیونگ می‌گوید: «سیلوهای شرکتی نظیر بخش‌های املاک و مستغلات و توسعه و یادگیری می‌توانند فلسفه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین خود را منتشر کنند و سپس بگویند این دستورالعمل‌های ماست. تا زمانی که در چارچوب آنها رفتار کنید، دیوانه‌وار می‌توانید به حرکت خود ادامه داده و هر آنچه فکر می‌کنید برای بازیکنان مان بهتر است را انجام دهید.»

در شرکت‌هایی که چابکی را ارتقا داده‌اند، چارت‌های سازمانی بخش‌های پشتیبانی و عملیات روتین عموماً تفاوت زیادی با گذشته نمی‌کنند، اگرچه غالباً لایه‌های مدیریتی کمتر و حوزه کنترل گسترده‌تری وجود دارد و همچنین سوپروایزرها یاد می‌گیرند به افراد اعتماد کنند و به آنها قدرت بدهند. تغییرات بزرگ‌تر در دپارتمان‌ها اتفاق می‌افتد. اولویت‌های کارکردی لزوماً هم راستایی

بیشتری با استراتژی‌های شرکت دارند. اگر یکی از اولویت‌های کلیدی شرکت، بهبود تجربه موبایلی مشتریان باشد، نمی‌توان آن را در رده پانزدهم فهرست اولویت‌های بخش مالی یا بخش استخدام منابع انسانی قرار داد. همچنین دپارتمان‌هایی همچون بخش حقوقی شرکت ممکن است به ظرفیت بیشتری نیاز داشته باشند تا با درخواست‌های اضطراری از سوی تیم‌های چاپک که اولویت بالایی دارند، مواجه شوند.

با گذشت زمان ساختارهای سلسله‌مراتبی حتی در عملیات روتین نیز احتمالاً رویکردهای چاپک تری را توسعه خواهند داد. البته دپارتمان‌های مالی همواره به مدیریت بودجه خواهند پرداخت، اما نیازی نیست که تصمیمات صاحبان طرح‌های چاپک را زیر سوال ببرند. «احمد سیدکی»، رئیس مدیریت توسعه در ریوت‌گیمز می‌گوید: «مدیر ارشد مالی ما دائماً مسئولیت را به تیم‌های چاپک واگذار می‌کند و می‌گوید من اینجا نیستم تا امور مالی شرکت را اداره کنم. من فقط نقش مشاور را ایفا می‌کنم.» در سازمان‌دهی روزمره، شرکای مالی در هر تیم به کار گرفته شده‌اند. آنها کنترلی بر آنچه تیم‌ها انجام می‌دهند یا نمی‌دهند، ندارند. آنها بیشتر شبیه به مربی فایننس هستند که سوالات سختی مطرح می‌کند و تجربه‌ای عمیق فراهم می‌کند، اما در نهایت این رهبر تیم است که بر اساس شرایط و مقتضیات موجود تصمیم‌گیری می‌کند.»

شاید پذیرش این فعل و انفعالات برای برخی شرکت‌ها و برخی افراد دشوار و به‌کارگیری این رویکرد نیز چالش برانگیز باشد. کاهش کنترل همیشه ترسناک است؛ تازمانی که این کار را انجام دهید و متوجه شوید که افراد راضی‌تر هستند و نرخ موفقیت سه‌برابر شده است. در پیمایشی که توسط شرکت Bain انجام گرفته، نزدیک به ۱۳۰۰ مدیر اجرایی در سطح جهان حضور داشتند؛ اغلب مدیران با این گزاره موافق بودند: «امروزه رهبران کسب و کار باید به افراد اعتماد کرده و به آنها قدرت بدهند، نه اینکه آنها را کنترل کرده و به آنها دستور دهند» (تنها پنج درصد مخالف بودند).

کسب استعداد و انگیزه

شرکت‌هایی که در حال ارتقای چاپکی هستند، به سیستم‌هایی نیاز دارند تا بازیگران ستاره را جذب کرده و برای تشکیل تیم‌های بهتر به آنها انگیزه دهند. آنها همچنین باید ظرفیت هدررفته اعضای معمولی تیم را شکوفا کنند و تعهد، اعتماد و پاسخگویی مشترک برای نتایج را ایجاد کنند. هیچ روشی برای انجام این کار وجود ندارد، مگر اینکه رویه‌های بخش منابع انسانی تغییر کند. مثلاً یک شرکت دیگر نمی‌تواند صرفاً بر اساس تخصص، یک نفر را استخدام کند؛ بلکه هم‌اکنون

باید ترکیبی از تخصص و اشتیاق به کار تیمی را به صورت توانمند در نظر بگیرد. همچنین یک شرکت دیگر نمی تواند افراد را بر اساس رسیدن به اهداف فردی ارزیابی کند؛ بلکه باید به عملکردشان در قالب تیم های چابک و ارزیابی اعضای تیم از آنها بنگرد. ارزیابی های عملکردی به سمت سیستمی می روند که به جای اینکه هر سال باز خورد ارائه دهد، هر چند هفته یا چند ماه، باز خورد ها و آموزه های متناسب را فراهم می کند. برنامه های آموزشی افراد را به کسب و توسعه مهارت های چندگانه متناسب با نیازشان تشویق می کنند. بنابراین عناوین شغلی اهمیت کمتری پیدا می کنند. مسیرهای حرفه ای نیز نشان می دهند که چگونه صاحبان محصول می توانند به توسعه شخصی، گسترش تاثیرگذاری و افزایش پرداختی هایشان ادامه دهند.

همچنین ممکن است شرکت ها به یک بازنگری در سیستم پاداش شان احتیاج داشته باشند تا به جای دستاوردهای فردی، به گروه ها پاداش بدهند. آنها به برنامه های شناسایی نیاز دارند که بلافاصله پس از موفقیت تیم ها از آنها تقدیر به عمل آورند. برای تقویت ارزش های چابک، تقدیر از تیم ها به صورت عمومی بهتر از پاداش های نقدی و مخفیانه است. این موضوع به افرادی که مورد تشویق قرار گرفته اند، کمک می کند که پیشرفت بیشتری داشته باشند و دیگران را هم ترغیب می کند که از آنان تقلید کنند. همچنین رهبران می توانند به بازیکنان «الف» جایزه داده و آنها را در حیاتی ترین فرصت ها درگیر کنند، پیشرفته ترین ابزارها و بیشترین آزادی ممکن را در اختیارشان بگذارند و آنها را با مستعدترین متورها در حوزه کاری شان مرتبط کنند.

سیکل های بودجه بندی و برنامه ریزی سالانه

در شرکت های بوروکراتیک، جلسات سالانه تعیین استراتژی و مذاکرات مرتبط با بودجه، ابزارهای قدرتمندی برای هم تراز کردن سازمان و تضمین تعهدات در جهت رسیدن به اهداف است. متخصصان چابک با فرضیه های مختلفی کار خود را آغاز می کنند. آنها می بینند که نیازهای مشتری به طور مکرر تغییر می کند و بینش های عالی می تواند در هر زمانی ایجاد شود. از نظر آنها، چرخه های سالانه، نوآوری و انطباق پذیری را محدود می کنند؛ پروژه های غیر مولد منابع را تا زمان اتمام بودجه می سوزانند، در حالی که نوآوری های حیاتی در صف سبک بودجه بعدی می مانند تا برای کسب سرمایه رقابت کنند.

در شرکت هایی که تیم های چابک فراوانی دارند، رویه تامین مالی دشوار است. سرمایه گذاران می دانند که در دوسوم از نوآوری های موفق، مفهوم اولیه در حین فرایند توسعه به طور قابل توجهی

تغییر خواهد کرد. آنها انتظار دارند که تیم ها تعدادی از برنامه هایشان را رها کرده و بدون اینکه منتظر چرخه سالانه بعدی بمانند، برنامه های دیگری در پیش بگیرند. در نتیجه، رویه های تامین مالی تکامل می یابند تا به سرمایه گذاری خطرپذیر شبیه شوند. شرکت های سرمایه گذارهای خطرپذیر معمولاً تصمیمات سرمایه گذاری را فرصتی برای کشف بیشتر و خرید گزینه های اضافی می بینند. هدف این نیست که فوراً یک کسب و کار بزرگ مقیاس بسازیم؛ بلکه می خواهیم مولفه ای مهم از راهکار نهایی را پیدا کنیم. همین امر به شکست های واضح و بدیهی زیادی منجر خواهد شد، اما باعث افزایش سرعت و کاهش هزینه های یادگیری نیز می شود. چنین رویکردی به خوبی برای یک شرکت چابک جواب می دهد و موجب افزایش سرعت و بالا رفتن بازده سرمایه گذاری می شود.

شرکت هایی که با موفقیت توانسته اند رویکرد چابک را به کار بگیرند، تغییرات بزرگی در کسب و کارشان مشاهده کرده اند. این موفقیت موجب می شود در عملیات روتین، نوآوری بیشتری ارائه شود. در نتیجه پتانسیل کسب و کار برای درک تغییر شرایط و اولویت ها، توسعه راهکارهای انطباق پذیر و اجتناب از بحران های دائمی که مدام با سلسله مراتب سنتی برخورد می کنند، بهبود خواهد یافت. نوآوری های مختل کننده، اختلال کمتری ایجاد خواهند کرد. همچنین به کارگیری رویکردهای چابک باعث می شود اصول و ارزش های این رویکرد به عملیات کسب و کاری و وظایف پشتیبانی تسری پیدا کند، حتی اگر بسیاری از فعالیت های روتین به همان شکل باقی بمانند. این امر به بازدهی و بهره وری بیشتر منجر می شود. همچنین موجب بهبود معماری های اجرایی و مدل های سازمانی می شود تا هماهنگی میان تیم های چابک و عملیات روتین را تقویت کند. تغییرات خیلی سریع تر وارد مرحله اجرا می شوند و واکنش بیشتری به نیازهای مشتری نشان می دهند. در نهایت دستاوردهای کسب و کار افزایش پیدا می کند و این موضوع صرفاً مرتبط با نتایج مالی نیست؛ بلکه افزایش وفاداری مشتریان و تعهد شغلی کارکنان را در پی دارد.

رویکرد آزمون و یادگیری چابک غالباً یک رویکرد تکراری و تدریجی توصیف می شود، اما هیچ کس نباید روند توسعه تدریجی را با تفکر تدریجی اشتباه بگیرد. برای مثال اسپیس ایکس هدف گذاری کرده که از نوآوری چابک برای انتقال افراد به مریخ در سال ۲۰۲۴ بهره بگیرد، با این هدف که مستعمره ای در آن سیاره بسازد. این اتفاق چگونه رخ خواهد داد؟ خب، افراد شرکت هنوز این موضوع را نمی دانند! اما آنها این توانایی را در خود می بینند که چنین امری را امکان پذیر کنند و حتی گام هایی را در ذهن دارند.

آنها قصد دارند قابلیت اطمینان را به طرز قابل توجهی افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهند که بخشی از این بهبودها با تغییر کاربری موشک‌ها و بهره‌برداری از آنها تحت عنوان هواپیما حاصل می‌شود. آنها خواهان ارتقای سیستم‌های پیشران هستند تا موشک‌هایی تولید کنند که قادر به حمل حداقل یکصد مسافر باشد. آنها همچنین قصد دارند نحوه سوخت‌گیری در فضا را کشف کنند. برخی از این گام‌ها شامل کنار گذاشتن فناوری‌های کنونی تا حد امکان و سپس انتظار برای ظهور شرکا و فناوری‌های جدید است.

این همان چابکی در عمل است؛ جاه‌طلبی‌های بزرگ و پیشرفت گام‌به‌گام. این روند راه رسیدن به مقصد را نشان می‌دهد، حتی وقتی که آینده تیره‌وتر است؛ کما اینکه غالباً همین‌طور است.

جمع‌بندی

وقتی که متوجه شدید رویکرد چابک چه مزیت‌هایی دارد، شما تمام تلاش‌تان را به کار می‌برید تا این رویکرد را در اغلب بخش‌های سازمان خودسازی و جاری سازید. چطور تشخیص می‌دهید چه کارکردهایی در تیم‌های چابک چندرشته‌ای مجدداً باید سازماندهی شوند و کدام یک نباید چنین اقدامی برای آن‌ها صورت گیرد؟ چگونه می‌توانید چندین تیم جدید تشکیل دهید بدون اینکه گلوگاهی ایجاد کنید و یا به وسیله بروکراسی‌های موجود در سازمان محدود شوید؟ گام‌های زیر به شما کمک می‌کند تا از موفقیت رویکردتان در سازمان اطمینان حاصل کنید:

- صرفاً تیم‌های چابک ایجاد نکنید بلکه متدولوژی‌ها و ارزش‌های چابک را نیز در کارتان ادغام کنید (مانند مشاهده بخش‌های مختلف سازمان از زوایای دید یک مشتری).
- یک دسته‌بندی از فرصت‌ها برای تعیین اولویت‌ها ایجاد کنید.
- تقسیم مسیرهای کاری و تبدیل آن به ماژول‌ها برای ادغام یکپارچه از دیگر کارهایی است که باید انجام دهید.
- هنگام آغاز فرآیند بودجه‌بندی سالانه رویکردی شبیه به یک سرمایه‌گذار خطرپذیر داشته باشید.