

بسمه تعالی

چگونه یک سازمان چابک ایجاد کنیم

آیدا سهرابی

اداره کل استراتژی و معماری سازمانی

آذر ماه ۱۴۰۲



وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
شرکت
ارتباطات
زیرساخت

عنوان مقاله: نشانهای تجاری سازمانهای چابک، تهیه کننده/گان: آیدا سهرابی؛ مدرک و رشته تحصیلی: لیسانس مهندسی برق (الکترونیک)؛ رشته شغلی: کارشناس مسئول فرآیندهای مدیریت شبکه، اداره کل/استراتژی و معماری سازمانی، عنوان حوزه تحقیقاتی مورد نیاز شرکت: راهکارهای چابک سازی شرکت ارتباطات زیرساخت، شماره ردیف حوزه تحقیقاتی مورد نیاز شرکت: ۵۶

چکیده

این مقاله به طور مشترک توسط McKinsey Agile Tribe نوشته شده است، گروهی متشکل از بیش از ۵۰ همکار جهانی که در زمینه های دیجیتال، عملیات، بازاریابی و سازمان تخصص دارند. آنها تجربه عمیق و رهبری فکری خود را برای استخراج بهترین ها از تجربه جهانی مک کینزی ادغام می کنند، زیرا به سازمان ها کمک می کند خود را به سازمان های چابک تبدیل کنند. تجربه و تحقیقات ما نشان می دهد که سازمان های چابک موفق به طور مداوم پنج علامت تجاری شرح داده شده در این مقاله را نشان می دهند. علائم تجاری شامل شبکه ای از تیم ها در یک فرهنگ مردم محور است که در یادگیری سریع و چرخه های تصمیم گیری سریع که توسط فناوری فعال می شوند، عمل می کنند و هدف مشترکی که برای همه سهامداران ارزش ایجاد می کند.

کلمات کلیدی

سازمان های چابک، انقلاب دیجیتال، ساختارهای شفاف و مسطح، نقش های شفاف و پاسخگو، مشارکت های فعال و اکوسیستمی، زنجیره تامین چابک

مقدمه

پارادایم قدیمی: سازمان ها به عنوان ماشین

الگو هایی که نگرش به جهان دارند تا زمانی که نتوانند شواهد جدیدی را توضیح دهد دوام خواهد آورد. سپس پارادایم باید تغییر کند تا آن اطلاعات جدید را شامل شود. ما اکنون شاهد یک تغییر پارادایم در راه هایی هستیم که سازمان ها ثبات و پویایی را متعادل می کنند. اول، پارادایم قدیمی. در سال ۱۹۱۰، شرکت فورد موتور یکی از بسیاری از تولیدکنندگان کوچک خودرو بود. یک دهه بعد، فورد ۶۰ درصد از سهم بازار خودروهایی جدید در سراسر جهان را در اختیار داشت. فورد زمان مونتاژ هر وسیله نقلیه را از ۱۲ ساعت به ۹۰ دقیقه و قیمت را از ۸۵۰ دلار به ۳۰۰ دلار کاهش داد، در حالی که نرخ رقابتی را نیز به کارکنان پرداخت کرد. ایده های فورد و ایده های هم عصرش، فردریک تیلور، از مدیریت علمی ناشی می شوند، بینشی پیشرفته که بهره وری نیروی کار را با استفاده از روش علمی بهینه می کند. دورانی اثر بخشی و کارایی بی سابقه را آغاز کرد. ایده های تیلور پیش نمایش کنترل کیفیت مدرن، مدیریت کیفیت جامع، و - از طریق دانشجوی تیلور هنری گانت - مدیریت پروژه بود. گرت مورگان سازمان های تیلوریستی مانند فورد را سلسله مراتبی و تخصصی توصیف می کند و آنها را به عنوان ماشین نشان می دهد. برای دهه ها، سازمان هایی که این مدل ماشینی و اصول مدیریت علمی را پذیرفتند بر بازارهای خود تسلط داشتند، از سایر سازمان ها بهتر عمل کردند و بهترین استعدادها را جذب کردند. از تیلور به بعد، ۱۹۱۱ تا ۲۰۱۱ "قرن مدیریت" بود.

روندهای مخرب که پارادایم قدیمی را به چالش می کشد

اکنون، ما متوجه می شویم که پارادایم ماشین در مواجهه با چالش های سازمانی ناشی از «انقلاب دیجیتال» که صنایع، اقتصادها و جوامع را متحول می کند، تغییر می کند. این در چهار روند فعلی بیان می شود:

محیطی که به سرعت در حال تکامل است. همه الگوهای تقاضای ذینفعان به سرعت در حال تغییر هستند: مشتریان، شرکا و تنظیم کننده ها نیازهای مبرمی دارند. سرمایه گذاران خواهان رشد هستند که منجر به تملک و بازسازی می شود. و رقبا و همکاران خواستار اقدام برای تطبیق با اولویت های در حال تغییر هستند.

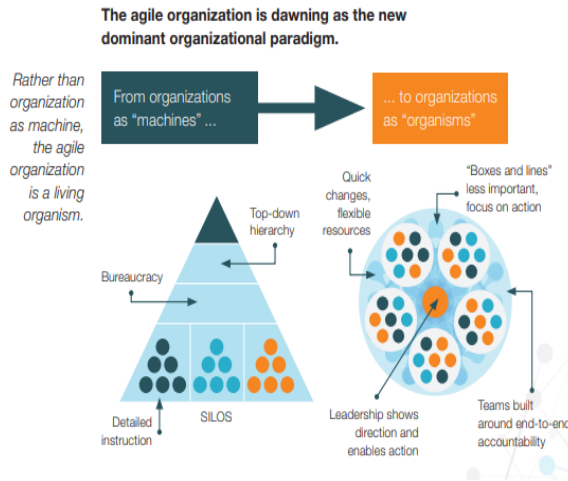
معرفی مداوم فناوری. مشاغل و صنایع تاسیس شده از طریق دیجیتالی شدن، پیشرفت های علوم زیستی، استفاده نواورانه از مدل های جدید و اتوماسیون باید به نحوی جایگزین شوند. به عنوان مثال می توان به پیشرفت هایی مانند یادگیری ماشینی، اینترنت اشیا و روباتیک اشاره کرد.

تسریع در دیجیتالی شدن و دموکراسی سازی اطلاعات. افزایش حجم، شفافیت و توزیع اطلاعات، سازمان ها را ملزم می کند که به سرعت درگیر ارتباطات چند جهته و همکاری پیچیده با مشتریان، شرکا و همکاران شوند.

جنگ جدید برای استعدادیابی. همانطور که وظایف مبتنی بر دانش و یادگیری خلاقانه اهمیت می یابد، سازمان ها برای به دست آوردن و حفظ بهترین استعدادها، که اغلب متنوع تر هستند، به یک پیشنهاد ارزش متمایز نیاز دارند. این «کارگران یادگیرنده» اغلب منشأ، افکار، ترکیب و تجربه متنوع تری دارند و ممکن است خواسته های متفاوتی داشته باشند.

وقتی سازمان های ماشینی سعی کرده اند با محیط جدید درگیر شوند، برای خیلی ها خوب عمل نکرده است. تعداد بسیار کمی از شرکت ها در طول زمان پیشرفت کرده اند. کمتر از ۱۰ درصد از شرکت های غیرمالي در سال ۱۹۸۳ در سال ۲۰۱۳ باقی ماندند. طبق آنچه مشاهده کردیم، سازمان های ماشینی نیز ریزش داخلی ثابتی را تجربه می کنند. طبق تحقیقات ما با ۱۹۰۰ مدیر، آنها استراتژی خود (و ساختار سازمانی خود) را با فراوانی بیشتری نسبت به گذشته تطبیق می دهند. هشتاد و دو درصد از آنها در سه سال گذشته با طراحی مجدد مواجه شدند. با این حال، بیشتر این تلاش ها برای طراحی مجدد با شکست مواجه می شوند - تنها ۲۳ درصد با موفقیت اجرا شدند.

روندهایی که در بالا توضیح داده شد به طرز چشمگیری نحوه کار سازمان ها و کارکنان را تغییر می دهند. پس الگوی سازمانی غالب در ۱۰۰ سال آینده چه خواهد بود؟ چگونه شرکت ها ثبات و پویایی را متعادل خواهند کرد؟ علاوه بر این، کدام شرکت ها بر بازار خود مسلط خواهند شد و بهترین استعدادها را جذب خواهند کرد؟ در این مقاله تشریح می شود که «چابکی: با ثبات همخوانی دارد» الگوی دستیابی به این تعادل و پارادوکسی را که سازمان های واقعاً چابک بر آن مسلط هستند، تشریح می کند – آنها در عین حال پایدار و پویا هستند. آنها عناصر ستون فقرات پایداری را طراحی می کنند که به آرامی تکامل می یابند و از قابلیت های پویایی پشتیبانی می کنند که می توانند به سرعت با چالش ها و فرصت های جدید سازگار شوند. تلفن هوشمند به عنوان یک قیاس مفید عمل می کند. دستگاه فیزیکی به عنوان یک پلت فرم پایدار برای برنامه های کاربردی پویا بی شمار عمل می کند و ابزار منحصر به فرد و مفیدی را برای هر کاربر فراهم می کند. در نهایت، سازمان های چابک به سرعت بسیج می شوند، زیرک هستند، قدرت عمل دارند و عمل را آسان می کنند. به طور خلاصه، آنها مانند یک موجود زنده پاسخ می دهند (شکل ۱).

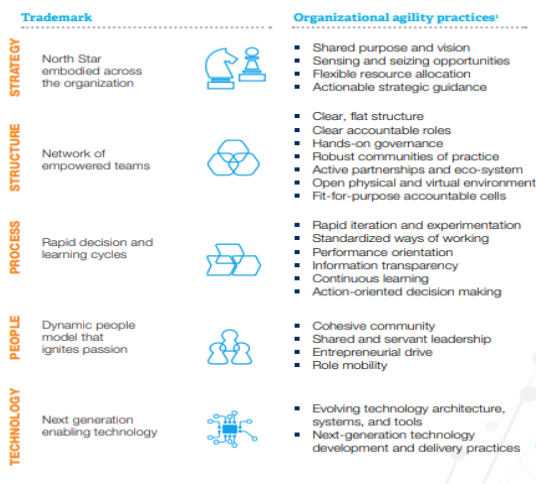


شکل ۱: سازمان چابک بعنوان پارادایم سازمانی مسلط جدید در حال ظهور است

هنگامی که فشار اعمال می شود، سازمان چابک با بیش از قوی بودن واکنش نشان می دهد. عملکرد در واقع با اعمال فشار بیشتر بهبود می یابد. تحقیقات نشان می دهد که سازمان های چابک ۷۰ درصد شانس قرار گرفتن در چارک بالای سلامت سازمانی را دارند که بهترین شاخص عملکرد بلندمدت است. علاوه بر این، چنین شرکت هایی به طور همزمان به مشتری محوری بیشتر، زمان سریع تر برای ورود به بازار، رشد درآمد بالاتر، هزینه های کمتر و نیروی کار متعهدتر دست می یابند:

یک شرکت الکترونیکی جهانی ۲۵۰ میلیون دلار EBITDA و ۲۰ درصد افزایش قیمت سهم را طی سه سال با اتخاذ یک مدل عملیاتی چابک با تیم های آموزش تا استخدام خود ارائه کرد. یک بانک جهانی پایه هزینه خود را حدود ۳۰ درصد کاهش داد و در عین حال مشارکت کارکنان، رضایت مشتری و زمان حضور در بازار را به میزان قابل توجهی بهبود بخشید. یک شرکت مواد اولیه باعث بهبود مستمر کارگران یدی شد که منجر به افزایش ۲۵ درصدی کارایی و کاهش ۶۰ درصدی در جراحات شد. این در گزارش اخیر نظرسنجی سه ماهه مک کینزی از ۲۵۰۰ رهبر تجاری تایید شد. با توجه به نتایج، تعداد کمی از شرکت ها به چابکی در سطح سازمان دست یافته اند اما بسیاری از آنها قبلاً آن را در واحدهای عملکردی دنبال کرده اند. برای مثال، تقریباً یک چهارم واحدهای عملکردی چابک هستند. واحدهای عملکردی باقی مانده در شرکت ها فاقد پویایی، ثبات یا هر دو هستند. با این حال، در حالی که کمتر از ده درصد از پاسخ دهندگان تحول چابکی را در سطح شرکت یا عملکرد واحد تکمیل کرده اند، اکثر شرکت ها آرزوهای بسیار بالاتری برای آینده دارند. سه چهارم پاسخ دهندگان می گویند چابکی سازمانی اولویت اول یا سه اولویت است و نزدیک به ۴۰ درصد در حال حاضر تحول سازمانی-چابکی را انجام می دهند. به نظر می رسد فناوری پیشرفته، مخابرات، خدمات مالی، و رسانه ها و سرگرمی ها با بیشترین تعداد سازمان هایی که تغییرات چابکی را انجام می دهند، پیشرو هستند. بیش از نیمی از پاسخ دهندگانی که تحولات چابک را آغاز نکرده اند، می گویند که برنامه هایی برای شروع آن در دست اقدام دارند. در نهایت، پاسخ دهندگان در همه بخش ها معتقدند که تعداد بیشتری از کارمندان آنها باید روش های چابک را انجام دهند (به طور متوسط، پاسخ دهندگان معتقدند ۶۸ درصد از کارکنان شرکت هایشان باید به روش های چابک کار کنند، در حالی که ۴۴ درصد از کارمندان در حال حاضر این کار را انجام می دهند).

در ادامه این مقاله پنج علامت تجاری اساسی سازمان های چابک را بر اساس تجربه و تحقیقات اخیر ما شرح می دهد. شرکت هایی که آرزوی ایجاد یک سازمان چابک را دارند، می توانند این علائم تجاری را به عنوان نشانه های مشخص پیشرفت خود در نظر بگیرند. برای هر علامت تجاری، مجموعه ای از «روش های چابکی» در حال ظهور را نیز شناسایی کرده ایم - اقدامات عملی که سازمان ها را در مسیر خود به سوی چابکی مشاهده کرده ایم (شکل ۲).



شکل ۲: پنج علامت تجاری سازمان های چابک

ابعاد چابک سازی	فعالیت های سازمانی چابکی	
استراتژی	استراتژی چابک سازی در سراسر سازمان تجسم یافته است	<ul style="list-style-type: none"> هدف و چشم انداز مشترک استفاده از فرصت تخصیص منابع انعطاف پذیر هدایت استراتژی بصورت عملی
ساختار	شبکه تیم های توانمند	<ul style="list-style-type: none"> ساختار flat و شفاف نقش های پاسخگوی روشن تمرین ارتباطات قوی مشارکت و اکوسیستم فعال محیط مجازی و فیزیکی باز
فرآیندها	تصمیم گیری های سریع و چرخه های یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> تکرار و بیان سریع روشهای استاندارد برای کار جهت گیری عملکرد شفافیت اطلاعات یادگیری مداوم تصمیم گیری عمل محور

ابعاد چابک سازی	فعالیت های سازمانی چابکی	
نیروی انسانی	افراد پویایی که شور و شوق را بر می انگیزند	<ul style="list-style-type: none"> جامعه منسجم رهبری مشترک و خدمتگذار^۱ انگیزه کارآفرینی تحرك در نقش ها^۲
فنی و فناوری	فناوریهای توانمند نسل آینده	<ul style="list-style-type: none"> سیستم ها و ابزارهای تکنولوژی معماری نسل بعدی توسعه تکنولوژی و چگونگی ارائه آنها

در حالی که هر علامت تجاری ارزش ذاتی دارد، تجربه و تحقیقات ما نشان می دهد که چابکی واقعی تنها زمانی به دست می آید که هر پنج علامت تجاری در جای خود باشند و با هم کار کنند. آنها سیستم ارگانیکی را توصیف می کنند که چابکی سازمانی را قادر می سازد. با پیوند بین آنها، مجموعه ای از تغییرات اساسی در ذهنیت افراد در این سازمان ها پیدا می کنیم. این تغییرات را انجام دهید و، ما معتقدیم، هر سازمانی می تواند این علائم تجاری را در تمام یا بخشی از عملیات خود، در صورت لزوم، اجرا کند.

هدف و چشم انداز مشترک در سراسر سازمان تجسم یافته است

تغییر مجموعه ذهنی

از: "در یک محیط کمیابی، ما با به دست آوردن ارزش از رقبا، مشتریان و تامین کنندگان برای سهامدارانمان موفق می شویم."

به: "با شناخت فراوانی فرصت ها و منابع در دسترس ما، با ایجاد ارزش مشترک با و برای همه ذینفعان خود موفق می شویم."

سازمان های چابک هم برای کسانی که ارزش ایجاد می کنند و هم چگونه این کار را انجام می دهند، دوباره تصور می کنند. آنها به شدت بر مشتری متمرکز هستند و به دنبال برآوردن نیازهای متنوع در کل چرخه زندگی مشتری هستند. علاوه بر این، آنها متعهد به ایجاد ارزش برای طیف گسترده ای از سهامداران (به عنوان مثال، کارمندان، سرمایه گذاران، شرکا و جوامع) هستند. سازمان های چابک برای برآوردن نیازهای در حال تحول مستمر همه ذینفعان خود، رویکردهای توزیع شده و انعطاف پذیری را برای خلق ارزش طراحی می کنند و اغلب شرکای خارجی را مستقیماً در سیستم خلق ارزش ادغام می کنند. نمونه هایی در بسیاری از صنایع پدیدار می شوند، از جمله: محصولات مدولار و راه حل ها در تولید، زنجیره تامین چابک در توزیع؛ شبکه های انرژی توزیع شده در قدرت؛ و کسب و کارهای پلتفرمی مانند Uber، Airbnb، و Upwork. این مدل های کسب و کار نوآورانه که هم ثبات و هم تنوع و سفارشی سازی بی سابقه را امکان پذیر می کنند. سازمان های چابک برای ایجاد انسجام و تمرکز بر مدل های ایجاد ارزش توزیع شده خود، یک هدف و چشم انداز مشترک - «ستاره شمالی» - برای سازمان تعیین می کنند که به افراد کمک می کند احساس کنند سرمایه گذاری شخصی و عاطفی دارند. این هدف و چشم انداز مشترک زمانی که مشتریان انتخاب می کنند کجا بخرند، کارمندان تصمیم می گیرند کجا کار کنند و شرکا تصمیم می گیرند در کجا مشارکت کنند، به عنوان مرجع عمل می کند. شرکت هایی مانند آمازون، گور، پاتاگونیا و ویرجین تمرکز ذینفعان را در قلب هدف و چشم انداز مشترک خود قرار می دهند و به نوبه خود، در قلب روش ایجاد ارزش قرار می دهند. سازمان های چابکی که یک هدف و چشم انداز مشترک عمیقاً تعبیه شده را با رویکردی منعطف و توزیع شده برای خلق ارزش ترکیب می کنند، می توانند به سرعت فرصت ها را حس کنند و از آنها استفاده کنند. افراد در سراسر سازمان به صورت جداگانه و فعالانه تغییرات در ترجیحات مشتری و محیط خارجی را مشاهده می کنند و بر اساس آنها عمل می کنند. آنها به دنبال بازخورد و نظرات ذینفعان از طرق مختلف هستند (به عنوان مثال، بررسی محصول، جمع یابی و هکاتون). آنها از ابزارهایی مانند نقشه های سفر مشتری برای شناسایی فرصت های جدید برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان استفاده می کنند و بینش های مشتری را از طریق مکانیسم های رسمی و غیررسمی جمع آوری می کنند (برای مثال، انجمن های آنلاین، رویدادهای حضوری، و انکوباتورهای راه اندازی) که به شکل دهی، آزمایشی، راه اندازی، و تکرار در ابتکارات جدید و مدل های کسب و کار می پردازند. این شرکت ها همچنین می توانند منابع را به صورت انعطاف پذیر و سریع به جایی که بیشتر مورد نیاز هستند تخصیص دهند. شرکت هایی مانند گوگل، حایر، تسلا و هول فودز به طور مداوم محیط را اسکن می کنند. آنها به طور منظم پیشرفت ابتکارات را ارزیابی می کنند و تصمیم می گیرند که آیا آنها را با استفاده از فرآیندهای استاندارد و سریع تخصیص منابع برای انتقال سریع افراد، فناوری و سرمایه بین ابتکارات، خارج از کسب و کار کند و به حوزه های رشد افزایش دهند یا تعطیل کنند. این فرآیندها شبیه مدل های سرمایه داری خطرپذیر هستند که از معیارهای واضح برای تخصیص منابع به ابتکارات برای دوره های مشخص استفاده می کنند و در معرض بازبینی منظم هستند.

^۱ Shared and servant leadership

^۲ Role Mobility

رهبران ارشد سازمان‌های چابک نقش یکپارچه‌کننده را در این سیستم‌های توزیع‌شده ایفا می‌کنند، انسجام را به ارمغان می‌آورند و راهنمایی‌های راهبردی روشن، عملی و راهبردی را در مورد اولویت‌ها و نتایج مورد انتظار در سطح سیستم و تیم ارائه می‌کنند. آنها همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که همه با ارائه بازخورد و مربیگری مکرر که به افراد امکان می‌دهد به طور مستقل به سمت نتایج تیم کار کنند، بر ارائه ارزش ملموس به مشتریان و همه سهامداران دیگر متمرکز هستند.

۲. شبکه تیم‌های توانمند




تغییر مجموعه ذهنی

از: «مردم باید هدایت و مدیریت شوند، در غیر این صورت نمی‌دانند چه کار کنند» — فقط مراقب خود خواهند بود. هرج و مرج به وجود خواهد آمد.»

به: "وقتی مسئولیت و اختیار روشنی به آنها داده شود، افراد به شدت درگیر می‌شوند، از یکدیگر مراقبت می‌کنند، راه حل‌های مبتکرانه‌ای پیدا می‌کنند و نتایج استثنایی به دست می‌آورند."

سازمان‌های چابک ساختار سطح بالای پایداری را حفظ می‌کنند، اما بسیاری از سلسله‌مراتب سنتی باقی‌مانده را با شبکه‌ای انعطاف‌پذیر و مقیاس‌پذیر از تیم‌ها جایگزین می‌کنند. شبکه‌ها یک راه طبیعی برای سازماندهی تلاش‌ها هستند زیرا آزادی فردی را با هماهنگی جمعی متعادل می‌کنند. برای ایجاد سازمان‌های چابک، رهبران باید شبکه‌های انسانی (تجاری و اجتماعی)، نحوه طراحی و ساخت آن‌ها، نحوه همکاری در میان آنها و نحوه پرورش و حفظ آنها را درک کنند. یک سازمان چابک شامل شبکه‌ای متراکم از تیم‌های توانمند است که با استانداردهای بالای همسویی، مسئولیت‌پذیری، تخصص، شفافیت و همکاری عمل می‌کنند. این شرکت همچنین باید یک اکوسیستم پایدار داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که این تیم‌ها قادر به فعالیت موثر هستند. سازمان‌های چابک مانند ING، Gore، Spotify و چندین عنصر تمرکز می‌کنند:

- ساختارهای شفاف و مسطح را اجرا کنید که منعکس‌کننده و پشتیبانی از روشی است که در آن سازمان ارزش ایجاد می‌کند. برای مثال، تیم‌ها را می‌توان در گروه‌های عملکرد متمرکز (مثلاً «قبایل» یا «شبکه») که یک مأموریت مشترک دارند، دسته‌بندی کرد. این گروه‌ها از نظر اندازه متفاوت هستند، معمولاً حداکثر ۱۵۰ نفر هستند. این عدد منعکس‌کننده تجربه عملی و تحقیقات در مورد تعداد افرادی است که می‌توان با آنها روابط شخصی حفظ کرد و به طور مؤثر همکاری کرد. تعداد تیم‌ها در هر گروه را می‌توان برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر تطبیق داد یا مقیاس کرد.
 - از نقش‌های شفاف و پاسخگو اطمینان حاصل کنید تا افراد بتوانند در سراسر سازمان بر انجام کار به‌جای از دست دادن زمان و انرژی به دلیل نقش‌های نامشخص یا تکراری تعامل داشته باشند، یا نیاز به منتظر ماندن برای تأییدیه‌های مدیر تمرکز کنند. در اینجا، افراد فعالانه و فوراً به هرگونه عدم شفافیت در مورد نقش‌ها یا یکدیگر را رسیدگی می‌کنند و نقش‌ها و افراد را به‌عنوان موجودیت‌های جداگانه در نظر می‌گیرند. به عبارت دیگر، نقش‌ها را می‌توان به اشتراک گذاشت و افراد می‌توانند نقش‌های متعددی داشته باشند.
 - حاکمیت عملی را تقویت کنید که در آن مدیریت عملکرد بین تیمی و حقوق تصمیم‌گیری به لبه مرزها کشیده می‌شود. در این نقطه تعامل است که تصمیم‌گیری‌ها تا حد امکان به تیم‌های مربوطه، در انجمن‌های هماهنگ‌کننده با اعضای محدود بسیار سازنده، گرفته می‌شوند. این امر رهبران ارشد را آزاد می‌کند تا بر طراحی کلی سیستم تمرکز کنند و به تیم‌های مسئول و توانمندی که بر فعالیت‌های روزانه تمرکز می‌کنند، راهنمایی و پشتیبانی کنند.
 - برای تبدیل شدن به جوامع قوی دانش و عمل به عنوان «خانه‌های» حرفه‌ای برای افراد، با مسئولیت‌هایی برای جذب و توسعه استعدادها، به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات، و ایجاد ثبات و تداوم در طول زمان، زیرا افراد بین تیم‌های عملیاتی مختلف می‌چرخند.
 - ایجاد مشارکت‌های فعال و اکوسیستمی که شبکه‌های داخلی را گسترش می‌دهد و روابط معناداری با یک شبکه خارجی گسترده ایجاد می‌کند تا سازمان بتواند به بهترین استعدادها و ایده‌ها دسترسی داشته باشد، و محصولات، خدمات و/یا راه حل‌های جدید را توسعه دهد. در سازمان‌های چابک، افراد به صورت روزانه با مشتریان، فروشندگان، دانشگاهیان، نهادهای دولتی و سایر شرکا در صنایع موجود و مکمل کار می‌کنند تا محصولات، خدمات و/یا راه حل‌های جدید را توسعه دهند و آنها را به بازار عرضه کنند.
 - طراحی و ایجاد محیط‌های فیزیکی و مجازی باز که افراد را قادر می‌سازد تا کارهای خود را به بهترین نحو در محیطی که برایشان مساعدتر است انجام دهند. این محیط‌ها فرصت‌هایی را برای تقویت شفافیت، ارتباطات، همکاری و برخوردهای بی‌نظیر بین تیم‌ها و واحدها در سراسر سازمان ارائه می‌دهند.
- مانند سلول‌های موجود در یک ارگانسیم، بلوک‌های ساختمانی اساسی سازمان‌های چابک، سلول‌های کوچک عملکرد مناسب برای هدف هستند. در مقایسه با مدل‌های ماشینی، این سلول‌های عملکرد معمولاً استقلال و مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند، چند رشته‌ای‌تر هستند، سریع‌تر مونتاژ می‌شوند (و منحل می‌شوند)، و به وضوح بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین خاص و نتایج عملکرد متمرکز هستند. آن‌ها می‌توانند شامل گروه‌هایی از افراد باشند که روی یک وظیفه مشترک (یعنی تیم‌ها) یا شبکه‌هایی از افراد که به طور جداگانه کار می‌کنند، اما به روشی هماهنگ کار می‌کنند. شناسایی نوع سلول‌های عملکردی برای ایجاد مانند ساختن با بلوک‌های لگو است. انواع مختلف (شکل ۳) را می‌توان برای ایجاد چندین رویکرد مناسب ترکیب کرد.

Agile blocks	Description	Nature of work	What process, e.g.?
 1. Cross functional teams	Coordination between product owners of priority and vision; coordination across teams on how to deliver Teams composed of different functional expertise and from different levels of the organization	Typically team-based, connected, and integrated	Product development, product launch
 2. Self-managing teams	Self-managing, stable teams define their ways of working and are jointly accountable for end-to-end performance against set key performance indicators	Typically team-based, stand-alone, repetitive	Customer services, sales, manufacturing
 3. "Flow to the work" pools	Pool of individuals staffed to different tasks full-time, based on priority of needs; tasks can vary from hours to months	Typically individual, stand-alone, repetitive	Corporate services (HR, legal, etc.)

انواع چابکی بلحاظ تیم های کاری	توضیحات	طبیعت کار	بردازش
تیم هایی که بصورت متقاطع کار می کنند	هماهنگی در بین صاحبان محصول براساس اولویت و چشم انداز و چگونگی توزیع آنها	براساس یادگیری، مرتبط شدن و تجمع	توسعه محصول، ایجاد محصولات جدید
تیم های خود مدبریتی	تیم های ثابت که راهکارهایشان را مشخص می کنند و برای عملیات آنها به اتنها براساس شاخص های کارایی پاسخگو هستند	براساس یادگیری، خودکفا، تکرارپذیری	سرویس های مشتری، فروش، ساخت
جریان پیدا کردن به مخازن کاری	مخزن های منفرد برای وظایف مختلف تمام وقت، براساس نیازهای اولوی، وظایف می تواند از ساعت ها به ماهها تغییر کند	فردی، خودکفا، تکرار پذیر	سرویس های جمعی (Legal, HR)

شکل ۳: سوالات در پرسش تعیین مدل چابک سازی صحیح

سه نوع متداول چابکی که امروزه مشاهده می شود عبارتند از:

- تیم های متقابل «محصولات» یا پروژه هایی را ارائه می کنند، که تضمین می کند دانش و مهارت ها برای ارائه نتایج مطلوب در تیم وجود دارد. این تیم ها معمولاً شامل یک محصول یا صاحب پروژه برای تعریف چشم انداز و اولویت بندی کار می شوند.
 - تیم های خود مدبریتی فعالیت بار پایه را ارائه می دهند و در طول زمان نسبتاً پایدار هستند. تیم ها بهترین راه را برای رسیدن به اهداف، اولویت بندی فعالیت ها و تمرکز بر تلاش خود تعریف می کنند. اعضای مختلف تیم بر اساس شایستگی و نه بر اساس موقعیت خود، گروه را رهبری خواهند کرد.
 - استخرهای جریان به محل کار افراد بر اساس اولویت نیاز به صورت تمام وقت برای کارهای مختلف کار می کنند. این روش کاری می تواند کارایی را افزایش دهد، افراد را قادر می سازد تا مهارت های گسترده تری ایجاد کنند و اطمینان حاصل کند که اولویت های کسب و کار به اندازه کافی منابع دارند.
- با این حال، مدل های دیگر به طور مداوم از طریق آزمایش و انطباق در حال ظهور هستند.

۳. تصمیم گیری سریع و چرخه های یادگیری

تغییر مجموعه ذهنی

از: " برای رسیدن به نتیجه مناسب، افراد ارشد و با تجربه باید مشخص کنند که ما به کجا می رویم، برنامه های دقیق مورد نیاز برای رسیدن به آنجا، و چگونگی به حداقل رساندن خطر در طول مسیر."

به: «ما در محیطی دائماً در حال تحول زندگی می کنیم و نمی توانیم دقیقاً بدانیم که آینده چه خواهد بود. بهترین راه برای به حداقل رساندن ریسک و موفقیت این است که عدم اطمینان را در آغوش بگیرید و در آزمایش مسائل جدید سریع ترین و مؤثرترین باشید.»

سازمان های چابک در چرخه های سریع تفکر و انجام کار می کنند که با فرآیند خلاقیت و موفقیت آنها هماهنگ است. این ادغام و تکرار سریع تفکر، انجام و یادگیری، توانایی سازمان را برای نوآوری و عملکرد به شیوه ای چابک، چه این موارد را به عنوان تفکر طراحی، عملیات ناب، توسعه چابک یا سایر اشکال به کار گیرد. این روش چرخه سریع کار می تواند هر سطحی را تحت تاثیر قرار دهد. در سطح تیم، سازمان های چابک به طور بنیادی مدل کار را بازنگری می کنند و از رویکردهای مدیریت پروژه «آبشار» و «دروازه صحنه» دور می شوند. در سطح سازمانی، آنها از مدل چرخه سریع برای تسریع تفکر استراتژیک و اجرا استفاده می کنند. برای مثال، برخی از سازمان ها به جای برنامه ریزی، بودجه بندی و بررسی سالانه سنتی، به سمت چرخه های فصلی، سیستم های مدیریت پویا مانند اهداف و نتایج کلیدی (OKR) و بودجه های ۱۲ ماهه حرکت می کنند. تاثیر این مدل عملیاتی می تواند قابل توجه باشد. به عنوان مثال، یک بانک جهانی دفتر مدیریت پروژه خود را بست و سازمان مدیریت محصول خود را از رویکرد سنتی آبشار به یک فرآیند

مبتنی بر محصول با حداقل دوام تغییر داد. از چهار چرخه اصلی انتشار در سال به چندین هزار تغییر محصول در ماه منتقل شد. به طور همزمان توسعه محصول، استقرار و بهره‌وری نگهداری را بیش از ۳۰ درصد افزایش داد.

چندین ویژگی برای مدل چرخه سریع وجود دارد:

- سازمان‌های چابک بر تکرار و آزمایش سریع تمرکز می‌کنند. تیم‌ها یک تحویل اولیه واحد (یعنی حداقل محصول یا محصول قابل تحویل) اغلب در «اسپرنت‌های» یک یا دو هفته‌ای تولید می‌کنند. در طول این فعالیت‌های کوتاه، تیم چک‌این‌های مکرر و اغلب روزانه را برای به اشتراک گذاشتن پیشرفت، حل مشکلات و اطمینان از همسویی انجام می‌دهد. در بین دو سرعت، اعضای تیم برای بررسی و برنامه‌ریزی، بحث درباره پیشرفت تا به امروز و تعیین هدف برای سرعت بعدی گرد هم می‌آیند. برای انجام این کار، اعضای تیم باید پاسخگوی نتیجه نهایی کار خود باشند. آنها این اختیار را دارند که به دنبال ورودی مستقیم ذینفعان باشند تا اطمینان حاصل شود که محصول تمام نیازهای گروهی از مشتریان را برآورده می‌کند و تمام مراحل یک فرآیند عملیاتی را مدیریت می‌کند. پیروی از این رویکرد ساختاریافته برای نوآوری باعث صرفه‌جویی در زمان، کاهش دوباره کاری، ایجاد فرصت‌هایی برای راه‌حل‌های خلاقانه "جهشی" و افزایش احساس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و موفقیت در تیم می‌شود.
- سازمان‌های چابک از روش‌های استاندارد کار برای تسهیل تعامل و ارتباط بین تیم‌ها از جمله استفاده از زبان مشترک، فرآیندها، قالب‌های جلسه، شبکه‌های اجتماعی یا فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند و زمان اختصاصی، حضوری، جایی که تیم‌ها برای همه یا بخشی با هم کار می‌کنند. جهت تمرین هر هفته در دوی سرعت برای مثال، یک سری روش‌های استاندارد کار بین تیم‌ها از جمله تماس‌های مشترک رهبری، جلسات توجیهی روزانه همه‌جانبه، پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین جمعی، و استقرار کوتاه‌مدت و استقرار مشترک افراد از واحدهای مختلف را به کار گرفته می‌شود. این رویکرد امکان تکرار سریع، ورودی و خلاقیت را فراهم می‌کند، به گونه‌ای که کار پراکنده و تقسیم‌بندی شده امکان‌پذیر نیست.
- سازمان‌های چابک طبیعتاً عملکرد محور هستند. آنها رویکردهای جدید مدیریت عملکرد و پیامد را بر اساس اهداف مشترک در سراسر کار نهایی یک فرآیند یا خدمات خاص بررسی می‌کنند و به جای فعالیت، تأثیر کسب و کار را اندازه‌گیری می‌کنند. این فرآیندها با گفتگوهای عملکردی متشکل از بازخوردهای رسمی و غیررسمی بسیار مکرر و بحث‌های باز در مورد عملکرد در برابر هدف، اطلاع‌رسانی می‌شوند.
- کار در چرخه‌های سریع مستلزم آن است که سازمان‌های چابک بر شفافیت کامل اطلاعات پافشاری کنند، به طوری که هر تیمی بتواند به سرعت و به راحتی به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کند و اطلاعات را با دیگران به اشتراک بگذارد. به عنوان مثال، افراد در سراسر واحد می‌توانند به داده‌های فیلتر نشده محصولات، مشتریان و امور مالی آن دسترسی داشته باشند. افراد می‌توانند به راحتی افراد دیگری را در سازمان پیدا کنند و با آنها همکاری کنند که دانش مرتبط یا علائق مشابهی دارند و آشکارا ایده‌ها و نتایج کار خود را به اشتراک بگذارند. این همچنین مستلزم آن است که اعضای تیم با یکدیگر باز و شفاف باشند. تنها در این صورت است که سازمان می‌تواند محیطی از امنیت روانی ایجاد کند که در آن همه مسائل را بتوان مطرح و مورد بحث قرار داد و در آن همه صدای خود را دارند.
- سازمان‌های چابک به دنبال این هستند که یادگیری مستمر را به بخشی مداوم و ثابت تبدیل کنند. همه می‌توانند آزادانه از موفقیت‌ها و شکست‌های خود و دیگران بیاموزند و بر دانش و توانایی‌های جدیدی که در نقش‌های خود ایجاد می‌کنند، بسازند. این محیط یادگیری و تعدیل‌های مداوم را تقویت می‌کند، که کمک می‌کند محصولات تحویلی به سرعت تکامل پیدا کنند. مردم همچنین زمان اختصاصی خود را صرف یافتن راه‌هایی برای بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و روش‌های کار می‌کنند که به طور مداوم عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد.
- سازمان‌های چابک بر تصمیم‌گیری سریع، کارآمد و مستمر تأکید می‌کنند و احتمال ۷۰ درصد را در حال حاضر در مقابل ۱۰۰ درصد اطمینان را ترجیح می‌دهند. آنها بینشی در مورد انواع تصمیماتی که می‌گیرند و اینکه چه کسانی باید در آن تصمیمات دخیل باشند، دارند. به جای شرط‌بندی‌های بزرگ که کم و زیاد هستند، به‌طور پیوسته تصمیم‌های کوچکی را به عنوان بخشی از چرخه‌های سریع می‌گیرند، به سرعت آن‌ها را در عمل آزمایش می‌کنند و در صورت نیاز برای تکرار بعدی آن‌ها را تنظیم می‌کنند. این همچنین به این معنی است که سازمان‌های چابک به دنبال تصمیم‌گیری‌های توافقی نیستند. همه اعضای تیم نظرات خود را ارائه می‌دهند (در صورت غیبت از قبل)، به دیدگاه اعضای تیم با عمیق‌ترین تخصص موضوعی اهمیت بیشتری داده می‌شود، و سایر اعضای تیم، از جمله رهبران، یاد می‌گیرند که «مخالف و متعهد شوند» تا تیم را قادر به انجام به‌جولو حرکت کردن این کار کند.

۴. مدل افراد پویا که شور و شوق را برمی‌انگیزد

تغییر ذهنیت

از: "برای دستیابی به نتایج مطلوب، رهبران نیاز به کنترل و هدایت کار با مشخص کردن مداوم وظایف و هدایت کار کارکنان دارند."

به: "رهبران کارآمد کارکنان را توانمند می‌کنند تا مالکیت کامل را به دست گیرند، مطمئن باشند که سازمان را به سمت تحقق هدف و چشم‌انداز خود سوق می‌دهند."

فرهنگ سازمانی چابک افراد را در مرکز قرار می‌دهد که همه افراد در سازمان را درگیر و توانمند می‌کند. سپس آنها می‌توانند به سرعت، مشارکت و به‌طور موثر ارزش ایجاد کنند. سازمان‌هایی که این کار را به خوبی انجام داده‌اند، روی رهبری سرمایه‌گذاری کرده‌اند که افرادش را توانمند می‌سازد و توسعه می‌دهد، جامعه‌ای قوی که از فرهنگ حمایت می‌کند و رشد می‌دهد، و فرآیندهای زیربنایی افراد که کارآفرینی و مهارت‌سازی مورد نیاز برای تحقق چابکی را تقویت می‌کند. رهبری در سازمان‌های چابک به افراد سازمان خدمت می‌کند و آنها را توانمند و توسعه می‌دهد. به جای برنامه‌ریزان، مدیران و کنترل‌کنندگان، آن‌ها به رویاپردازان، معماران و مربیانی تبدیل می‌شوند که افراد را با مرتبط‌ترین

شایستگی‌ها توانمند می‌سازند تا بتوانند رهبری، همکاری و نتایج استثنایی ارائه دهند. چنین رهبرانی کاتالیزورهایی هستند که افراد را تشویق می‌کنند تا به روش‌های تیم محور عمل کنند و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و سازمانی که بر آنها و کارشان تأثیر می‌گذارد مشارکت کنند. ما این را رهبری مشترک و خدمتگزار می‌نامیم. سازمان‌های چابک جامعه‌ای منسجم با فرهنگ مشترک ایجاد می‌کنند. هنرهای فرهنگی از طریق رفتار و تأثیر مثبت هم‌تایان در یک محیط با اعتماد بالا نه از طریق قوانین، فرآیندها یا سلسله مراتب تقویت می‌شوند. این امر به استخدام نیز گسترش می‌یابد. خرده‌فروش آنلاین کفش که توسط آمازون خریداری شده بود، استخدام خود را برای حمایت از انتخاب افرادی که با فرهنگ آن مطابقت دارند تغییر داد - حتی در صورت عدم تناسب، به کارمندان ۴۰۰۰ دلار پرداخت می‌کرد تا در هنگام سوار شدن به آن‌ها کار را ترک کنند. فرآیندهای مردمی به حفظ فرهنگ کمک می‌کند، از جمله مسئولیت‌پذیری روشن همراه با استقلال و آزادی در پیگیری فرصت‌ها، و فرصت مداوم برای داشتن تجربیات جدید. کارکنان در سازمان‌های چابک انگیزه کارآفرینی را نشان می‌دهند و مالکیت اهداف، تصمیمات و عملکرد تیم را در اختیار می‌گیرند. به عنوان مثال، افراد فعالانه فرصت‌هایی را برای توسعه ابتکارات، دانش و مهارت‌های جدید در کار روزانه خود شناسایی و دنبال می‌کنند. سازمان‌های چابک افرادی را جذب می‌کنند که با اشتیاق درونی برای کارشان انگیزه دارند و هدفشان تعالی است. علاوه بر این، توسعه استعداد در یک مدل چابک در مورد ایجاد قابلیت‌های جدید از طریق تجربیات متنوع است. سازمان‌های چابک، تحرک نقش را مجاز می‌دانند و انتظار دارند، جایی که کارکنان به طور منظم (هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی) بین نقش‌ها و تیم‌ها بر اساس اهداف توسعه شخصی خود حرکت می‌کنند. یک بازار استعداد باز با ارائه اطلاعات در مورد نقش‌ها، وظایف، و/یا پروژه‌های موجود و همچنین علایق، قابلیت‌ها و اهداف توسعه افراد، از این امر پشتیبانی می‌کند.

۵. فناوری توانمندسازی نسل بعدی

تغییر ذهنیت

از: "فناوری یک قابلیت پشتیبانی است که خدمات، پلتفرم‌ها یا ابزارهای خاصی را طبق اولویت‌ها، منابع و بودجه به بقیه سازمان ارائه می‌دهد."

به: "تکنولوژی به طور یکپارچه در تمام جنبه‌های سازمان به عنوان ابزاری برای باز کردن ارزش و ایجاد واکنش سریع به نیازهای کسب و کار و ذینفعان یکپارچه و هسته اصلی است."

برای بسیاری از سازمان‌ها، چنین بازاندیشی بنیادی در مدل سازمانی مستلزم بازنگری در فناوری‌های زیربنایی و توانمندسازی محصولات و فرآیندهای آن‌ها، و همچنین شیوه‌های فناوری مورد نیاز برای پشتیبانی از سرعت و انعطاف‌پذیری است. سازمان‌های چابک نیاز به ارائه محصولات و خدماتی دارند که بتواند شرایط متغیر مشتری و رقابتی را برآورده کند. محصولات و خدمات سنتی احتمالاً باید دیجیتالی شوند یا به صورت دیجیتالی فعال شوند. فرآیندهای عملیاتی نیز باید به طور مستمر و سریع در حال تکامل باشند، که به معماری، سیستم‌ها و ابزارهای فناوری در حال تکامل نیاز دارد. سازمان‌ها باید با استفاده از ابزارهای ارتباطی و مدیریت کار جدید و بلادرنگ شروع کنند. پیاده‌سازی معماری نرم‌افزار مبتنی بر مدولار، تیم‌ها را قادر می‌سازد تا به طور موثر از فناوری‌هایی که واحدهای دیگر توسعه داده‌اند استفاده کنند. این امر واگذاری‌ها و وابستگی‌های متقابل را که می‌تواند چرخه‌های تولید را کند می‌کند، به حداقل می‌رساند. فناوری باید به تدریج از نوآوری‌های فنی جدید مانند کانتینرها، معماری‌های میکروسرویس، و ذخیره‌سازی و سرویس‌های مبتنی بر ابر استفاده کند. به طور خلاصه، محیط امروز سازمان‌ها را برای چابک تر شدن تحت فشار قرار می‌دهد. در پاسخ، یک فرم سازمانی جدید در حال ظهور است که پنج علامت تجاری مورد بحث در بالا را نشان می‌دهد. در مجموع، این علائم تجاری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ثبات و پویایی را متعادل کنند و در عصر فرصت‌های بی‌سابقه پیشرفت کنند.

نتیجه‌گیری و مطالعات آینده

سازمان‌های چابک موفق با شناخت فراوانی فرصت‌ها و منابع در دسترس، با ایجاد ارزش مشترک با و برای همه ذینفعان با کمک شبکه تیم‌های توانمند که مسئولیت و اختیار روشنی به آنها داده شود، با درگیر نمودن بیشتر افراد در امور محوله و بارعایت حقوق و احترام متقابل مراقبت از یکدیگر، با یافتن راه حل‌های مبتکرانه نتایج استثنایی را برای سازمان کسب می‌کنند. با کمک تصمیم‌گیری‌های سریع و چرخه‌های یادگیری بدلیل عدم اطمینان از محیط‌های دارای تحول بهترین راه برای به حداقل رساندن ریسک و موفقیت این است که در آزمایش مسائل جدید سریع‌ترین و مؤثرترین باشید لذا این سازمانها افراد پویا که شور و شوق را برمی‌انگیزند بکار می‌گیرند. در این سازمانها رهبران کارآمد کارکنان را توانمند می‌کنند تا مالکیت کامل را به دست گیرند و مطمئن باشند که سازمان را به سمت تحقق هدف و چشم انداز خود سوق می‌دهند. همچنین فناوری توانمندسازی و تکنولوژی‌هایی که به طور یکپارچه در تمام جنبه‌های سازمان به عنوان ابزاری برای باز کردن ارزش و ایجاد واکنش سریع به نیازهای کسب و کار و ذینفعان یکپارچه بکارگرفته می‌شود. و سخن آخر اینکه در یک محیط تجاری و اجتماعی که به سرعت در حال تغییر است، برخی از سازمان‌ها چابک به دنیا می‌آیند، برخی به چابکی دست می‌یابند، و برخی دیگر چابکی بر آنها تحمیل می‌شود راهکارهای رسیدن به نهایت توانمندی در این امر چگونه می‌تواند باشد.

مرجع

- The 5 Trademarks of Agile Organizations; 2017