



چگونه یک سازمان چابک خلق کنیم؟

لازمه‌ی رقابت موثر در دنیای کسب و کارهای امروز، پاسخ سریع و هوشمندانه به مسائل مختلف است. یک سازمان چابک، می‌تواند با برطرف کردن نیازهای مشتریان در کمترین زمان، زمینه‌ی رشد و توسعه کسب و کار خود را فراهم کند.

در ادامه با این مفهوم مهم، مزایا و ریسک‌ها و همچنین نحوه بکارگیری آن در سازمان‌ها بیشتر آشنا خواهید شد.

سازمان چابک چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟

یک سازمان چابک یا Agile، سازمانی است که می‌تواند به سرعت و بطور موثر به فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط‌های داخلی و خارجی خود (اعم از تجاری، قانونی، فناوری، اجتماعی، اخلاقی یا سیاسی) پاسخ دهد.



چابکی سازمان، اصولی را در کل سازمان به کار می‌گیرد تا به کسب و کارها کمک کند تا نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، زمان ورود به بازار را تسریع کنند و هزینه‌ها را بدون به خطر انداختن کیفیت کاهش دهند.

به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان چابک، می‌توان گفت چنین سازمانی این توانایی را دارد که:

- به سرعت با تغییرات داخلی و خارجی بازار سازگار شود؛
- به نیازهای مشتری به سرعت و انعطاف پذیر پاسخ دهد؛
- تغییر را به روشی مولد و مقرون به صرفه و بدون به خطر انداختن کیفیت تطبیق دهد و رهبری کند؛
- به طور مداوم نسبت به رقبا، مزیت رقابتی داشته باشد؛
- هیچ سلسله مراتبی از بالا به پایین یا زنجیره فرماندهی سنتی در آن وجود ندارد؛
- فرهنگ سازمانی مبتنی بر طرز تفکر رشد، توسعه پیدا کند؛
- بهبود مستمر و اثربخشی فعالیت‌ها افزایش پیدا کند؛
- با اشتیاق، تغییر را بپذیرد، ایده‌های جدید را تجربه کند و فرآیند تصمیم‌گیری تسریع شود.

نقش مشتری‌مداری در چابکی کسب و کار چیست؟

مشتری‌مداری در قلب چابکی کسب و کار است؛ به معنای گوش دادن، همدلی کردن و برطرف کردن نیازهای مشتریان در سریع‌ترین زمان ممکن. به این ترتیب، کسب و کارها به درستی نیازهای مشتریان خود را شناسایی می‌کنند و با ارائه راه حل برای مشکلات، آنها را به کسب و کار، وفادار نگه می‌دارند.

کسب و کارهای چابک قبل از اینکه به دنبال اصلاح وضعیت و ایجاد تجربیات کاربری منحصر به فرد باشند، به سرعت کاستی‌ها و اشتباهات خود را تشخیص می‌دهند.



مزایای چابکی سازمان

کسب وکاهایی که در فرآیندهای خود Agile عمل می‌کنند، مزیت‌هایی را به همراه دارند که در زیر به 3 مورد از مهم‌ترین آنها اشاره می‌کنیم:

- مدیریت چالش:

سازمان‌های چابک، می‌توانند به راحتی به فرصت‌ها و تهدیدهای بازار واکنش نشان دهند و در عین حال، مشتری‌محور رفتار کنند. این دسته از سازمان‌ها که بر اساس برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت فعالیت می‌کنند، می‌توانند خیلی سریع با موقعیت‌ها سازگار شوند، چالش‌ها را مدیریت کنند و به خواسته‌های محیط درون و بیرون کسب وکار، پاسخ دهند.

- مزیت رقابتی:

یک سازمان چابک، می‌تواند از فرصت‌های کوتاه‌مدت استفاده کند و به آنها این توانایی را می‌دهد تا اولین محرک باشد. همچنین قادرند از اشتباهات و شکست‌های خود درس بگیرند، مسیرهای قبلی را به سرعت بازطراحی کنند و الزاماً به انجام روش‌های قبلی و منقضی شده، متعهد نمانند. علاوه بر این، آنها می‌توانند با اطمینان و به طور فعال واکنش نشان دهند تا همگام با رقبا حرکت کنند.

- همکاری متقابل:

برای مدیریت چالش‌ها و کسب مزیت رقابتی، نیاز به همکاری متقابل در سازمان‌های Agile وجود دارد. یکی از آثار استفاده از این نوع تفکر، از بین رفتن تفکر سیلویی یا جدا از یکدیگر است. همچنین در روش حل مساله بصورت چابک، راه‌حل‌ها در یک محیط حمایتی تکامل پیدا می‌کنند و خلاقیت و حل مساله نوآورانه تقویت می‌شود.



برخی دیگر از مزایای سازمان‌ها چابک، شامل موارد زیر است:



GAZELLECG.com

ریسک‌های چابکی کسب و کار

علاوه بر اینکه کسب و کارهای Agile، دارای مزایای متعددی هستند، اما در عین حال ریسک‌هایی نیز شامل حال آنها می‌شود که در زیر، به دو مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

- راه‌حل‌های کوتاه مدت:

راه‌حل‌های کوتاه مدتی که در تفکر چابک وجود دارند، گاهی اوقات رقابت بلند مدت را قربانی می‌کنند. این موضوع می‌تواند در تناقض با عملکرد سازمان‌هایی باشد که در فناوری و استراتژی‌های خود، بلندمدت فکر می‌کنند. اگر سازمانی صرفاً شرایط را بررسی کند و واکنش نشان دهد، تعریف، ساخت و ارائه راه‌حل‌های کاملاً جدید به بازار دشوار است.



• از بین رفتن نوآوری:

یکی از خطراتی که سازمان‌های چابک را تهدید می‌کند این است که بخش‌های مختلف سازمان، چرخ را دوباره اختراع کنند، تلاش‌های تکراری انجام دهند یا راه‌حل‌های متضاد با یکدیگر خلق کنند. هرچه یک سازمان بزرگ‌تر باشد، اجرای موثر تفکر چابک در آن دشوارتر است.

ساختار سازمانی چابک

در ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی سنتی، قدرت به صورت عمودی جریان می‌یابد و کارکنان بخش‌بندی می‌شوند. به عبارت دیگر، هر یک از کارکنان نقش و موقعیت مشخصی دارند و یک زنجیره فرماندهی غیرمنعطف شکل می‌گیرد. اما در مقابل، سازمان‌های چابک بر اساس شبکه‌ای از تیم‌های توانمند ساخته می‌شوند که با استانداردهای بالایی از **همسویی، مسئولیت‌پذیری، تخصص، شفافیت و همکاری** عمل می‌کنند.

ساختار سازمانی یک سازمان Agile به گونه‌ای است که سیاست‌ها و قابلیت‌های آن، کارکنان را قادر می‌سازد تا به سرعت به محیط‌های در حال تغییر، واکنش نشان دهند. تمرکز اصلی این رویکرد سازمانی، **انطباق با نیازهای در حال تحول مشتری و تغییرات در محیط کسب و کار** است.

شاخص‌های چابکی سازمان چیست و چگونه کار می‌کند؟

شاخص چابکی، ابزاری برای بازخورد چند جانبه است که به دستیابی به اهداف توسعه سازمانی کمک می‌کند. شاخص چابکی به **مدیریت انتقال روش‌های کار و طرز تفکر چابک** کمک می‌کند. این دسته از شاخص‌ها می‌توانند توسط سازمان‌هایی که قصد دارند این رویکردها را اعمال کنند، و همچنین سازمان‌هایی که قبلاً با روش چابک کار می‌کردند اما می‌خواهند نگرش‌ها را بررسی و وضعیت جدید خود را با شرایط فعلی تنظیم کنند؛ کاربرد دارد.



بطور کلی این شاخص با طی کردن 3 مرحله زیر تشکیل می‌شود:

1. این ابزار، سازمان را در داخل و خارج "ارزیابی" می‌کند و چشم انداز وسیعی از سطح انعطاف پذیری و سازگاری کسب‌وکار ارائه می‌دهد.
2. شرکت‌کنندگان اظهارات مربوط به نحوه تفکر و عملکرد سازمان را در 4 حوزه کلیدی ارزیابی می‌کنند. ضمن آنکه نظرسنجی را می‌توان فقط در یک تیم یا در کل سازمان انجام داد.
3. خروجی نظرات شرکت‌کنندگان، گزارشی است که ویژگی‌های مختلف چابکی کسب وکار را برمی‌شمرد و مبنایی برای برنامه توسعه تلقی می‌شود.

برای مثال، برخی از چالش‌ها و راه‌حل‌هایی که در سازمان مطرح می‌شوند به صورت زیر هستند:

چالش	راه حل
فرآیندها و ساختار در سازمان، در مدل‌های قدیمی و دست و پا گیر عمل می‌کند.	تحقیق در مورد تغییر نگرش نسبت به استفاده از روش چابک در فرآیندهای کاری.
اصول چابکی در شرکت معرفی شده است، اما به درستی کار نمی‌کند.	انجام یک تحقیق در زمان کوتاه برای ارائه تحلیل گرافیکی شفاف نسبت به وضع موجود و شناسایی موانع جهت بکارگیری روش چابک.
تفاوت در کار با اصول چابک بین واحدهای مختلف سازمانی.	الگوبرداری و مقایسه داخلی میان دپارتمان‌ها به عنوان یک مبنای مطمئن برای بحث و مشورت بین مدیران و متخصصان کسب وکار.
نسل‌های مختلف در سازمان، رویکردهای متفاوتی نسبت به نگرش چابک دارند.	گرفتن بازخورد در مورد نگرش کلی نسبت به چابکی در سازمان و تداوم بیشتر بین نسل‌ها از نظر فرآیند کار.



مزایای کلیدی شاخص چابکی

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد چابکی سازمان، مزیت‌های کلیدی زیر را به همراه دارد:

- کمک به ارزیابی نیازهای سازمان برای سرمایه گذاری در جهت چابکی؛
- امکان مقایسه ویژگی‌های مختلف چابکی و مشاهده نتایج تک تک واحدهای سازمانی؛
- مدیر سازمان می‌تواند نگرش اعضای تیم‌های مختلف را نسبت به چابکی در سازمان را با استفاده از گزارش‌های دقیق، دریافت کند تا رقابت‌پذیری سازمان، توسعه بیابد و سازگاری و انعطاف بیشتری پیدا شود.

چگونه یک تیم چابک تشکیل دهید؟

وقتی نوبت به توسعه یک سازمان چابک می‌رسد، ساختارهای تیمی چابکی وجود دارند که می‌توانید به سراغ آنها بروید. مدلی که انتخاب می‌کنید به عوامل مختلفی بستگی دارد؛ از جمله **اندازه سازمان**، **منابعی که در اختیار دارید**، و اینکه **آیا تیم‌ها به تیم‌های فرعی تقسیم می‌شوند یا خیر**.

همچنین هنگام توسعه ساختار خود باید عواملی مثل مسئولیت، هماهنگی و پایداری را به خوبی در فرآیندهای کاری خود در نظر بگیرید. در زیر به چند مثال اشاره می‌کنیم:

- **افراد عمومی: (Generalist)** جایی که هر یک از اعضای تیم، **درک کلی از موضوعات مختلف** دارند. در این حالت، اعضای تیم می‌توانند بر روی تعدادی از وظایف متنوع کار کنند و به راحتی با همکاران خود جابجا شوند. این حالت به طور معمول در سازمان‌های کوچک‌تر دیده می‌شود.

- **افراد متخصص: (Specialist)** این حالت زمانی رخ می‌دهد که در آن، هر یک از اعضای تیم دارای یک حوزه تخصصی خاص و یک نقش تعریف شده هستند. این ساختار بیشتر در سازمان‌های چابک بزرگ‌تر دیده می‌شود.

- **مدل ترکیبی: (Hybrid)** این روش، ترکیبی از دو دسته بالا است. مزایای ساختار ترکیبی شامل بهبود کار تیمی، ارائه محصولات با کیفیت بالا و احساس مالکیت بیشتر است.



- **مدل موازی (Parallel):** در این مدل، اعضای تیم متناسب با هر پروژه جدید، وظایف خود را تغییر می‌دهند. این رویکرد مستلزم آموزش گسترده است تا اعضای تیم بتوانند با انواع نقش‌ها سازگار شوند.
- **تیم فرعی (Sub-Team):** این روش، زمانی کاربرد دارد که یک تیم درون تیمی دیگر قرار می‌گیرد و برای تجزیه پروژه‌های بزرگ به حوزه‌های قابل مدیریت استفاده می‌شود.

با بهبود مستمر کسب و کار، چابک‌تر حرکت کنید

بهبود مستمر عملکرد کسب و کارها، یکی از عوامل بسیار مهم برای رشد و توسعه سازمان‌ها است. بر این اساس، سازمان‌هایی که بتوانند تفکر چابک را در خود توسعه دهند، می‌توانند نیاز مشتریان خود را در کوتاه‌ترین زمان ممکن پاسخ دهند. اما پیش از آن باید این سوالات را از خود بپرسند:

- آیا این اقدامات، در راستای تحقق استراتژی‌های کسب و کار، بازاریابی و فروش است؟
- آیا آن کسب و کار، ساختار سازمانی مناسبی دارد؟
- آیا فرآیندهای دپارتمان‌های مختلف، به خوبی طراحی، استقرار و پیاده سازی شده است؟
- آیا نیروی انسانی شایسته، جذب و استخدام می‌شود؟
- آیا عملکرد نیروی انسانی با شاخص‌های دقیق ارزیابی عملکرد سنجیده می‌شود؟

یک کسب و کار، هرچقدر چابک باشد اما اگر نتواند به این قبیل سوالات پاسخ دهد، نتایج بدست نخواهد آورد. پاسخ تمام این سوالات در **راهکار جامع تحول سازمانی SSM** خلاصه می‌شود. این راهکار جامع، بستر تحول سازمانی را فراهم می‌کند و به مدیران و صاحبان کسب و کارها کمک می‌کند تا عملکرد سازمان، چندین برابر افزایش پیدا کند. برای اینکه در مورد این راهکار بیشتر بدانید، پیشنهاد می‌کنیم، مطلب زیر را مطالعه کنید.