

IPMA®

international
project
management
association



راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه در جهان چابک

IPMA®

عصر تخریب خلاق، تغییرات روزافزون و جهان تحولات پرشتاب، نیازمند نسل جدیدی از رهبران پروژه‌محور، توانا و چابک در ارزیابی، تصمیم‌گیری و واکنش سریع و سازگار با تغییرات است. رهبرانی شایسته در بسیاری از نواحی نوظهور که توانایی پاسخگویی سریع به نوآوری‌های تکنولوژیکی، تحولات روابط اجتماعی و رویکردهای نوین کاری را داشته باشند.

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، به عنوان مرجع توسعه استانداردهای مدیریت پروژه‌محور، در پاسخگویی به نیاز فوق و همسو با استاندارد خط‌مبنای شایستگی فردی مدیران پروژه محور ویرایش چهارم (ICB4)، ویرایش نخست راهنمای شایستگی‌های مدیران پروژه‌محور چابک را تدوین و منتشر کرده است.

مرکز ارزیابی و اعطای گواهینامه بین‌المللی انجمن مدیریت پروژه ایران نیز همگام با این تحول، اقدام به تأسیس کمیته راه‌اندازی گواهینامه مدیران پروژه چابک نموده و در اولین گام به ترجمه راهنمای حاضر و انتشار رایگان آن، در راستای توسعه نهادی ایران عزیز پرداخته است.

راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه در جهان چابک

مترجمان:

دکتر محمدحسین صبحیه
دانشیار مدیریت پروژه دانشگاه تربیت مدرس

دکتر فرهاد سعیدی
عضو هیئت علمی واحد علوم و تحقیقات

مهندس محمدرضا بهرام‌چوبین
کارشناسی ارشد مدیریت پروژه دانشکده نفت تهران

مهندس زهرا مبهم
کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت ساخت

ISBN: 978-622-4911-87-2



9 786224 911872

فروشگاه اینترنتی
Fadakbook.ir



برنام آن که جان را کفرت آموخت

راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه در جهان چابک

مترجمین:

فرهاد سعیدی

محمدحسین صبحیه

زهرا مبهم

محمد رضا بهرام‌چوبین



عنوان و نام پدیدآور : راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه در جهان چابک/ انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه؛ مترجمین فرهاد سعیدی... و دیگران.
 مشخصات نشر : تهران: دانش‌بنیاد، ۱۴۰۴.
 مشخصات ظاهری : ۱۱۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۸۷-۲
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 یادداشت : عنوان اصلی: Internatinal project management Association(IPMA)
 یادداشت : مترجمین فرهاد سعیدی، محمدحسین صبحیه، زهرا مبهم، محمدرضا بهرام‌چوبین.
 موضوع : مدیریت طرح‌ها
 موضوع : Project management
 موضوع : مشاوران -- اخلاق حرفه‌ای
 موضوع : Counselors -- Professional ethics
 موضوع : مدیران -- اخلاق حرفه‌ای
 موضوع : Executives -- Professional ethics
 شناسه افزوده : سعیدی، فرهاد، ۱۳۶۵ - مترجم
 شناسه افزوده : انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه
 شناسه افزوده : International Project Management Association
 رده بندی کنگره : ۶۹HD
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴
 شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۱۳۶۹۱۶
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه در جهان چابک



مترجمین : فرهاد سعیدی، محمدحسین صبحیه، زهرا مبهم، محمدرضا بهرام‌چوبین
 نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
 تیراژ : ۵۰
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۸۷-۲

دفتر انتشارات : تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین‌بافی‌نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
 تلفن: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
 فروشگاه تهران: خیابان انقلاب - مقابل دبیرخانه دانشگاه تهران - پلاک ۱۳۱۲ - کتابفروشی صانعی - تلفن: ۶۶۴۰۹۹۲۴
 فروشگاه یزد: میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره - کتاب مرکزی فدک
 تلفن: ۳۶۲۲۷۴۷۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۲

ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - fadakbook@yahoo.com

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات دانش بنیاد می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات دانش بنیاد ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
 انتشارات دانش بنیاد

سخن مترجمان

جهان پروژه‌ها به سرعت در حال تحول است و نسل جدیدی از مدیران به منظور غلبه بر چالش‌های روزافزون مدیریت پروژه‌ها نیاز است. در این فضای تحولی، مدیریت نوین محتاج رهبرانی است که در بسیاری از حوزه‌های نوظهور توانمند بوده و قادر باشند به نوآوری تکنولوژیکی، تغییر روابط اجتماعی، تقسیم کار جدید و رویکردهای کاری نوین پاسخ دهند.

در واقع آنچه ما از اواسط قرن بیستم با عنوان نظام مدیریت پروژه با رویکرد پیش‌بینی‌پذیر یا آبشاری در پروژه‌های بزرگ صنعت احداث آموخته بودیم با سرعت تحولات کسب‌وکار در پروژه‌های توسعه محصولات جدید پیچیده با کاستی‌های متعددی مواجه شد که مستلزم ابداع نظام مدیریت پروژه وفق‌پذیر با مدیران چابک، در اواخر قرن بیستم گردید. با این حال، چابکی به‌خودی‌خود آرمان نیست، بلکه وسیله‌ای برای دستیابی به محصولات جدید پیچیده با محدوده اولیه نامعین در زمان شروع پروژه است. چابکی در واقع تمرکز بر محصول قابل دست‌یافتنی، در یک بازه زمانی معین می‌باشد. توسعه‌دهندگان با مشارکت کاربران محصول، در یک رویکرد وفق‌پذیر تکامل‌یابنده به خلق سری محصولات ارزشمند قابل عرضه به بازار می‌پردازد.

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه به درستی نیاز به رویکرد وفق‌پذیر به عنوان مکمل رویکرد پیش‌بینی‌پذیر را تشخیص داده و در ادامه توسعه استانداردهای شایستگی‌های مدیریت پروژه محور و همراستا با استاندارد خط مبنای شایستگی‌های فردی مدیران پروژه، در استاندارد حاضر با ملاحظه رویکرد چابک، به بازطراحی شایستگی‌های مدیران پروژه چابک پرداخته است.

در راستای توسعه نهادی ایران عزیز، مرکز ارزیابی و اعطای گواهینامه بین‌المللی انجمن مدیریت پروژه ایران نیز همگام با این تحول، اقدام به تأسیس کمیته راه‌اندازی گواهینامه حرفه‌ای مدیران پروژه چابک نمود. این کمیته در اولین گام به ترجمه راهنمای حاضر، به عنوان راهنمای مرجع آموزش، ارزیابی و اعطای گواهینامه حرفه‌ای مدیران پروژه چابک پرداخت و فایل آن به صورت رایگان، منتشر نمود.

دکتر محمدحسین صبحیه دکتر فرهاد سعیدی

مهندس محمدرضا بهرام‌چوبین مهندس زهرا مبهم

بهار ۱۴۰۴

مقدمه

دنیای در حال تغییر به نوع جدیدی از رهبری نیاز دارد.

جهان به سرعت در حال تغییر است و نسل جدیدی از رهبران به منظور هماهنگی با این تغییرات مورد نیاز است. جهان به افرادی نیاز دارد که در بسیاری از حوزه‌های جدید نوظهور، توانمند باشند تا بتوانند به سرعت به نوآوری تکنولوژیکی، تغییر روابط اجتماعی، تقسیم کار جدید و رویکردهای کاری نوین پاسخ دهند.

چالش‌هایی که انسان امروزی با آن‌ها مواجه است پیچیده‌تر از چالش‌های نسل‌های پیشین است. انطباق با تغییرات آب‌وهوایی، تعارض در مقیاس بزرگ، نابرابری، فقر، کمبود غذا و آب تنها چند مثال هستند و همه آن‌ها بر روش کار افراد، اثر می‌گذارند. به منظور موفقیت در این عصر اختلال و تغییر سریع، سازمان‌ها باید سریع‌تر از همیشه تغییرات را ارزیابی کرده، واکنش نشان دهند و تطابق دهند. دیدگاهی وجود دارد که استفاده آزمایش شده و آنچه که ما در دنیای مدیریت پروژه به عنوان "بهترین تجارب" می‌دانیم اهمیت خود را از دست می‌دهد و رویکرد چابک‌تری برای تغییر به عنوان یک راه رو به جلو در نظر گرفته می‌شود. با این حال، چابکی به خودی خود آرمان نیست، بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به یک هدف است. چابکی در مورد تمرکز بر چیزی است که برای مشتریان با استفاده از یک رویکرد تکراری برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای پروژه، ارزشمند است.

پیچیدگی و عدم قطعیت جهان نیز با نوع متفاوتی از کنترل مواجه است. در عصر حاضر مسئولیت‌های بیشتری در کلیه سطوح سازمان برعهده ی افراد آن سازمان خواهد بود. تصمیم‌گیرندگان به شیوه فزاینده‌ای مسئولیت را به کسانی که تخصص دارند واگذار می‌کنند و نویسندگان شاهد یک تغییر از مدیریت محض به سطوح بالاتر رهبری هستند که به صورت عمودی و افقی در تمام سطوح سازمان تعبیه شده است.

کار کردن هم ناب و هم چابک

یک راه حل برای این چالش‌ها، کار ناب _ چابک است، این رویکرد یک بخش ضروری از روشی است که تیم‌ها کار را سازماندهی می‌کنند. این رویکرد از یک فرایند توسعه تکراری، حلقه‌های بازخورد سریع و فرایندهای مدیریتی منظم به منظور بازبینی و تطبیق استفاده می‌کند. با استفاده از این رویکرد، سازمان‌ها یاد می‌گیرند که بین آنچه ارزشمند است و آنچه بی‌اساس است تمایز قائل شوند. در حال حاضر تعدادی از سازمان‌ها وجود دارند که قدم اول را گاهی جسورانه به سمت یک گذار ناب - چابک به منظور سازگارتر شدن با محیط‌های در حال تغییر خود برداشته‌اند. سازمان‌هایی که تجربه کار با چابکی را دارند می‌دانند که این کار بیش از فرستادن افراد به یک دوره آموزشی برای یادگیری یک چارچوب خاص است. آن‌ها بدون شک دریافته‌اند که درک کار چابک ساده‌تر از پیاده‌سازی و استفاده از آن است. به منظور پیاده‌سازی و حداکثرسازی مزایای چابک، افرادی مورد نیاز هستند که توانایی ایجاد و استفاده از یک فرایند یادگیری مشترک را دارند و در سازمان، الهام‌بخش دیگر کارکنان برای اتخاذ یک طرز فکر چابک باشند. تفکر چابک را می‌توان به بهترین نحو به عنوان هماهنگی ویژگی‌های زیر توصیف کرد: احترام، همکاری، استفاده از چرخه‌های بهبود و یادگیری، حس مالکیت، تمرکز بر ارائه ارزش و توانایی انطباق با تغییرات سریع.

نیاز به رهبران چابک

در بخش آخر، آنچه که طرز فکر چابک مستلزم آن است را تعریف کردیم. باتوجه به این بخش، یک نیاز اساسی به رهبران شایسته چابک وجود دارد. این امر لزوماً به نقش رسمی جدید نیاز ندارد. هر فردی می‌تواند یک مهندس قطار انتشار¹، رهبر قبیله، مربی چابک، مدیر اسکرام، مالک محصول، یا مدیر چابک باشد، اما تنها زمانی که قادر به الهام بخشیدن

¹ یک مهندس قطار انتشار (Release Train Engineer) یک رهبر خدمتگزار است که قطار رهاسازی چابک (ART) را مدیریت می‌کند. آنها چندین تیم Agile را هماهنگ می‌کنند و از همسویی با شیوه‌های SAFe اطمینان حاصل می‌کنند. RTE ها رویدادهای کلیدی ART مانند برنامه ریزی را تسهیل می‌کنند، موانع را حذف می‌کنند، ریسک‌ها را مدیریت می‌کنند و باعث بهبود مستمر می‌شوند.

به دیگران برای عملی کردن تفکر چابک باشد، می‌تواند یک رهبر واقعی چابک نیز باشد. این امر می‌تواند سازمان را قادر سازد تا نتایج ارزشمندی را هم به مشتریان و هم به سهام‌داران خود ارائه دهد؛ بنابراین رهبر چابک می‌تواند تأثیر بسیاری بر چابکی و پاسخگویی سازمان به تغییر داشته باشد.

رهبرانی که با اثرگذاری شکاف بین آرمان و واقعیت را کم می‌کنند، رهبران چابک واقعی هستند. یک رهبر چابک یک نقش تعریف شده سازمانی نمی‌باشد، بلکه بیشتر تجلی از یک انسان خارق‌العاده و هدایت‌گر شمرده می‌شود.

چگونه می‌توان رهبری خوب را نشان داد؟

مبانی شایستگی فردی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه^۱ (نسخه ۴) قابلیت‌هایی (نه نقش‌ها) را توصیف می‌کند که مورد نیاز افرادی است که در زمینه مدیریت پروژه/ طرح/ سبد پروژه کار می‌کنند. این راهنمای مرجع، ICB4 در یک جهان چابک، چگونگی تفسیر عناصر شایستگی مختلف را در یک محیط چابک توضیح می‌دهد.

سه حوزه شایستگی وجود دارد: منظر، افراد و اجرا. هر حوزه دارای تعدادی از عناصر شایستگی است، در مجموع ۲۹ عنصر وجود دارد. هر عنصر شایستگی^۲ شامل لیستی از دانش و مهارت مورد نیاز است. شاخص‌های شایستگی کلیدی^۳ شاخص‌های رهبری چابک موفق را ارائه می‌دهند. معیارهایی وجود دارند که عملکرد بسیار دقیق در هر یک از شاخص‌های شایستگی کلیدی را توصیف نموده و آن‌هایی را که برای رهبران چابک ضروری هستند مشخص می‌کنند. (A)

^۱ IPMA

^۲ CE: Competence Elements

^۳ KCI: Key Competence Indicator

پیشگفتار

پروژه‌ها و مدیریت پروژه محور سازوکار جدایی ناپذیر توسعه و پیشرفت کشورها هستند. مدیریت مبتنی بر پروژه در طول سالیان اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته و مطابق برآوردها ارزش فعالیت اقتصادی پروژه محور در سطح جهان از ۱۲ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۷ به بالغ بر ۲۰ تریلیون دلار در سال ۲۰۲۷ خواهید رسید، حدود ۸۸ میلیون نفر در طی این فرآیند، برای کار کردن در نقش‌های مبتنی بر مدیریت پروژه به فعالیت می‌پردازند. همچنین در تعداد قابل توجهی از کشورها حدود نیمی از تولید ناخالص داخلی به پروژه‌ها اختصاص یافته است.

انجمن مدیریت پروژه ایران با هدف مشارکت در توسعه دانش و حرفه منظومه مدیریت پروژه محور در کشور ایران در دو دهه اخیر تشکیل و اقدام به معرفی برترین اجراها و به‌روزترین استانداردهای مدیریت پروژه محور نموده و زمینه بکارگیری آن‌ها را با سازوکارهای تشویقی از قبیل جشنواره‌های جوایز ملی و گواهینامه‌های فردی و سازمانی بین‌المللی فراهم کرده است.

یکی از برترین اجراهای نوین، مدیریت پروژه چابک است که با توجه به تغییرات پویای محیطی در دهه اخیر، ضرورت آن روز به روز بیشتر احساس می‌شود. نسخه اول راهنمای مرجع شایستگی‌های فردی مدیران پروژه چابک، بعنوان استاندارد انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (ایپما)، خطوط مبنای آموزش، ارزیابی و اعطای گواهینامه فردی شایستگی‌های مدیران چابک پروژه را فراهم کرده است. انجمن مدیریت پروژه ایران، با توجه به مأموریت خود در توسعه شایستگی‌های فردی و سازمانی مدیران پروژه محور، با حمایت علمی از نشر کتاب حاضر، تلاش دارد در مرکز صدور گواهینامه مدیریت پروژه انجمن، ارزیابی و اعطای گواهینامه بین‌المللی حرفه‌ای مدیران پروژه چابک را در سطح کشور بر مبنای استاندارد حاضر راه‌اندازی و گسترش دهد.

کتاب حاضر را همکارانی از کمیته راه‌اندازی گواهینامه مدیران پروژه چابک انجمن به ریاست آقای دکتر فرهاد سعیدی ترجمه نموده‌اند که توسط کمیته توسعه و پژوهش انجمن به ریاست آقای دکتر بهروز ارباب شیرانی داوری و تأیید گردیده است. امید است کتاب حاضر مورد استقبال و استفاده پژوهشگران، مدرسان، مشاوران، مدیران و دیگر علاقمندان دانش و حرفه مدیریت پروژه‌محور کشور قرار گرفته و بینش‌ها، شایستگی‌ها و شاخص‌های کلیدی اجرای برتر ارائه شده در این استاندارد زمینه‌ساز پروژه‌هایی موفق‌تر در کشور عزیزمان باشد.

دکتر اقبال شاکری

رئیس انجمن علمی مدیریت پروژه ایران

فهرست

فصل ۱ منظر ۱

- منظر ۱ راهبرد ۲
- منظر ۲ حاکمیت، ساختارها و فرایندها ۴
- منظر ۳ انطباق، استانداردها و مقررات ۸
- منظر ۴ قدرت و علاقه ۱۱
- منظر ۵ فرهنگ و ارزشها ۱۲

فصل ۲ رفتاری ۱۵

- رفتاری ۱ خویش‌اندیشی و مدیریت خویش ۱۶
- رفتاری ۲ درستی و تعهد شخصی ۱۹
- رفتاری ۳ ارتباطات فردی ۲۰
- رفتاری ۴ روابط و تعامل ۲۳
- رفتاری ۵ رهبری ۲۶
- رفتاری ۶ کار تیمی ۲۸
- رفتاری ۷ تعارض و بحران ۳۱
- رفتاری ۸ کاردانی ۳۴
- رفتاری ۹ مذاکره ۳۶
- رفتاری ۱۰ نتیجه محوری ۳۹

فصل ۳ اجرا ۴۳

- اجرا ۱ طراحی ۴۴
- اجرا ۲ آرمان‌های تجاری، الزامات و ارزش ۴۷

- اجرا ۳ محدوده ۴۹
- اجرا ۴ زمان ۵۱
- اجرا ۵ سازماندهی و اطلاعات ۵۳
- اجرا ۶ کیفیت ۵۶
- اجرا ۷ مالی ۵۹
- اجرا ۸ منابع ۶۱
- اجرا ۹ تدارکات ۶۴
- اجرا ۱۰ برنامه‌ریزی، انطباق و کنترل ۶۶
- اجرا ۱۱ ریسک و فرصت ۶۹
- اجرا ۱۲ ذینفعان ۷۱
- اجرا ۱۳ تغییر و تحول ۷۳
- اجرا ۱۴ انتخاب و تعادل ۷۵

پیوست ۱ جدول شایستگی ۷۹

پیوست ۲ شاخص‌های کلیدی شایستگی ۸۳

فصل ۱

منظر

۱. راهبرد	منظر
۲. حاکمیت، ساختارها و فرایندها	
۳. انطباق، استانداردها و مقررات	
۴. قدرت و علاقه	
۵. فرهنگ و ارزش‌ها	

توصیف

رهبران در سازمان‌های چابک از تغییر سریع استقبال می‌کنند. اگرچه این تغییرات پیامدهایی در نحوه ایجاد و اجرای راهبرد برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان دارد، با اتخاذ یک راهبرد چابک، سازمان می‌تواند فرصت‌ها را به دست آورده و به سرعت به تهدیدها واکنش نشان دهد. رهبران چابک باید درک کنند که استراتژی نوظهور است و ابدی و ازلی نیست. آن‌هایی که راهبرد را ایجاد و در نهایت سازگار می‌نمایند، این کار را به عنوان بخشی از فرایند یادگیری انجام می‌دهند که ابزاری برای معنا بخشیدن بیشتر به کار انجام شده سازمان است.

دانش

ضرر و زیان قابل جبران، مدیریت عملکرد چابک، بوم مدل کسب و کار، ارزش‌های محوری؛ دیدگاه اقتصادی؛ واردات؛ مورد کسب و کار سبک؛ بیانیه مأموریت؛ راهبرد؛ تکنیک سوات^۱، چشم‌انداز

مهارت‌ها و توانایی‌ها

آگاهی محیطی؛ کارآفرینی؛ بیانیه مأموریت و چشم‌انداز؛ تأمل در اهداف سازمانی؛ تفکر راهبردی

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر ۱.۱ همراستا نمودن تیم‌های چابک با مأموریت و چشم‌انداز سازمانی

- تأمل کردن در مأموریت و چشم‌انداز سازمان.
- تعامل با محیط به منظور همراستایی کار چابک با مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد. (A)
- تسهیل همگام‌سازی اهداف و مزایای کار چابک با مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد. (A)
- توسعه و انجام اقداماتی برای شفاف‌سازی همراستایی راهبردی تیم‌های چابک. (A)

^۱ SWOT: مخفف چهار واژه قدرت (Strength) و ضعف (Weakness) و فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) است و چهارچوبی است که برای ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت و توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود.

منظر ۳

- بررسی ارائه مزایای کار چابک برای سازمان و ارزش مشتریان.(A)

منظر ۲.۱ شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای تاثیرگذاری بر راهبرد سازمانی

- شناسایی و درک فرایند توسعه راهبردی.
- شناسایی فرصت‌ها و ریسک‌های جدید و تغییر راهبردها.(A)
- استفاده از بینش‌هایی از جامعه برای غنی‌سازی راهبرد سازمانی.(A)
- اثرگذاری بر فرایند تدوین راهبرد با پیشنهاد تغییرات در آن.

منظر ۳.۱ توسعه و اطمینان از استمرار اعتبار توجه کسب‌وکار /توجه سازمانی

- تأمل و تعریف توجه کسب‌وکاری و/یا سازمانی.
- شناسایی اهداف مورد نیاز کار به‌منظور ایجاد مزایای برنامه‌ریزی شده.
- تأیید و حمایت از توجه‌پذیری کار چابک برای حامیان مالی و/یا مالکان.
- ارزیابی و اعتبارسنجی مجدد توجه کسب‌وکار و/یا سازمانی در یک دیدگاه راهبردی و جامع.
- تعریف و مدیریت پیش‌نیازها به‌منظور برآورده کردن خواسته‌های مشتری.(A)
- تسهیل تحویل سریع به‌منظور بازبینی ارزش مشتری.(A)
- تعیین نیاز به توقف کار چابک به دلیل غیرضروری بودن یا عدم اهمیت راهبردی آن.

منظر ۴.۱ تعیین، ارزیابی و بازبینی عوامل بحرانی موفقیت

- استخراج و/یا توسعه مجموعه‌ای از عوامل حیاتی موفقیت^۱ برای اهداف راهبردی.
- استفاده از عوامل حیاتی موفقیت رسمی برای هم‌راستایی راهبردی و همچنین شناسایی بستر غیررسمی آن.
- تشویق اعضای تیم به غنی‌سازی راهبردی سازمان و درعین‌حال توسعه عوامل حیاتی موفقیت.(A)

¹ CSF: Critical Success Factor

- شفاف‌سازی عوامل حیاتی موفقیت به‌منظور هم‌راستایی راهبردی کار چابک (A).
- استفاده از عوامل حیاتی موفقیت برای مدیریت سهام‌داران.
- استفاده از عوامل حیاتی موفقیت به‌منظور توسعه مشوق‌ها/ پاداش‌ها و فرهنگ انگیزشی.
- ارزیابی مجدد تحقق عوامل حیاتی موفقیت در بستر راهبردی طولانی‌مدت.

منظر ۵.۱ تعیین، ارزیابی و بازبینی شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱

- توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، از جمله کانال‌ها و فرمت‌ها برای هر عامل بحرانی موفقیت (A).
- تصمیم‌گیری در مورد استفاده شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر ارزش (A).
- استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای عملکرد راهبردی (A).
- استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای اثرگذاری بر سهام‌داران (A).
- استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای برنامه‌های توسعه (A).
- استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای توسعه سیستم‌های پاداش (A).
- ارزیابی مجدد نتایج با به‌کارگیری شاخص‌های عملکرد کلیدی و تقویت مدیریت تحقق مزایا (A).

منظر ۲ حاکمیت، ساختارها و فرایندها

توصیف

جهانی که به طور فزاینده‌ای پیچیده و نامطمئن است، سازمان‌هایی با چالش‌های عظیم را نشان می‌دهد. از یک طرف آن‌ها باید ضایعات را تا حد ممکن کاهش دهند (فلسفه ناب) و از طرف دیگر به‌چابکی نیاز دارند؛ این امر تنها در صورتی امکان‌پذیر است که افراد درون سازمان‌ها نیز تطبیق‌پذیر باشند.

روش‌های نوینی برای کار وجود دارد که به‌موجب آن تصمیم‌گیری تا حد امکان توسط

¹ KPI: Key Performance Index

منظر ۵

افرادی که از نزدیک درگیر در اجرا هستند و در دیرترین زمان نزدیک به اجرا صورت گیرد. در اینجا تمرکز کنترل بر ایجاد ارزش مشتری از طریق یک رویکرد تکرارپذیر تکامل‌یابنده به جای برنامه‌ریزی سنتی است که در ابتدای کار صورت گرفته‌باشد. در یک رویکرد چابک، کار در چرخه‌های کوتاه به نفع یک رویکرد خطی انجام می‌شود، و توجه مستمر به توسعه، ویژگی و کیفیت در هر چرخه وجود دارد.

اگرچه چارچوب‌هایی وجود دارند که راهنمایی‌هایی را در خصوص روش‌های نوین چابکی کار ارائه می‌دهند، اما سازمان‌ها اغلب تفسیر خاص خود را در این زمینه دارند. کار چابک به بهترین شکل به‌عنوان یک فلسفه در نظر گرفته می‌شود که با چارچوب‌هایی این رویکرد نوین را پشتیبانی می‌نمایند. بنابراین، به جای اجرای چابک به شیوه‌ی از بالا به پایین، افراد باید چابک شوند که این موضوع نیاز به تغییر اساسی در تفکر دارد. این امر در خصوص تمامی رویکردهای پروژه، چه تکراری، چه خطی و چه ترکیبی از هر دو، صدق می‌کند.

روشی که سازمان‌ها در آن ساختار یافته‌اند در سال‌های اخیر تا حد زیادی تکامل‌یافته است. بسیاری از سازمان‌های مدرن دیگر قدرت را از بالا به پایین به نفع یک سازمان مسطح، به اشتراک نمی‌گذارند؛ بلکه سازمان از سلسله‌مراتب رسمی، پیونددهنده قدرت و استقلال به نقش‌ها جدا شده است و سطح قابل‌توجهی از خودآموزی و تطبیق در آن وجود دارد. یکی از چالش‌های این مدل‌سازمانی تبادل ایده‌ها و کار مشترک با یکدیگر است که می‌تواند برای افراد حوزه‌های مختلف سازمان یا گروه‌های مختلف دشوار باشد. یک رهبر چابک باید بتواند بین ساختارها/گروه‌ها و فرایندهای مختلف به طور مؤثر کار کند.

دانش

چارچوب‌های چابک، بیانیه و اصول چابک، مدیریت پروژه چابک^۱، تجا‌هل‌گرایی چابک، ساختار دایره‌ای، مراحل رشد یک سازمان، مفاهیم و اصول ناب، پدیدارشدن ناب، چابک مدرن، وکالت‌نامه، تفکیک وظایف، مفاهیم خود راهبری، رویکرد/ تفکر سیستمی، جریان ارزش.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

ذهن متفکر چابک؛ تفکر طراحی؛ طرز فکر ناب؛ رهبری خدمت‌کارانه؛ درک تصمیم‌گیری؛ درک جریان ارزش؛ دیدگاه در مورد کاهش ضایعات.

^۱ Agile PM یک علامت تجاری ثبت شده از کنسرسیوم تجاری چابک با مسئولیت محدود است.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر ۱.۲ اصول کار چابک را بشناسید و اعمال کنید.

- شناسایی و آگاهی از اصول چابک و کاربرد آن‌ها. (A)
- تشریح ویژگی‌های چارچوب‌های چابک مختلف و تمیز دادن آنها در عمل. (A)
- گسترش و تمرین روش کار چابک. (A)
- مشاهده و اجرای مفاهیم چابک در سازمان. (A)
- شناسایی و تشریح سطح کنونی بلوغ سازمانی. (A)

منظر ۲.۲ شناسایی و اعمال اصول مدیریت طرح چابک

- تشریح ویژگی‌های چارچوب مقیاس‌گذاری مورد استفاده. (A)
- گسترش مفهوم چابک مقیاس پذیر^۱. (A)

منظر ۳.۲ شناسایی و اعمال اصول مدیریت سبد پروژه چابک

- توصیف ویژگی‌های عوامل بحرانی موفقیت (CSF^۲ها) و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIها). (A)
- آشنایی با مفهوم مدیریت یک سبد پروژه چابک (ساختارها و فرایندهای سازمانی). (A)
- تنظیم یک سیستم سبد پروژه به‌منظور حصول اطمینان از مطابقت تقاضا با جریان ارزش و قابلیت‌های سازمان. (A)

منظر ۴.۲ همراستا نمودن کار چابک با کارکردهای پشتیبان

- شناسایی افراد، فرایندها و خدمات واحد پشتیبانی.
- کاهش فاصله بین سازمان مبنا و تیم‌های چابک. (A)

^۱ Scaling Agile

^۲ Critical Success Factor

منظر ۷

- ایجاد و حفظ روابط با کارکرد پشتیبانی.
- کاهش فاصله بین استانداردهای گزارش سازمان مبنا و روش چابکی کار. (A)

منظر ۵.۲ هم‌راستا نمودن کار چابک با ساختارهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی و الزامات کیفی سازمان

- شناسایی رویه‌ها و مقررات سازمانی مرتبط با تصمیم‌گیری در موارد خارج از اختیار و مسئولیت آن‌ها.
- هم‌راستایی ارتباط در تیم‌های چابک با نیازها، استانداردهای گزارش سازمان مبنا. (A)
- اعمال روش‌های تضمین کیفیت سازمان در هنگام راه‌اندازی سیستم گزارش‌دهی در سازمان مبنا.

منظر ۶.۲ هم‌راستایی کار چابک با فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی

- استفاده از کارکرد منابع انسانی به‌منظور جذب نیرو با شایستگی‌های لازم.
- سروکار داشتن با مرزهای بین سازمان چابک و کارکرد منابع انسانی.
- ایجاد و حفظ روابط با کارکرد منابع انسانی. (A)
- استفاده از فرایندهای منابع انسانی برای فراهم نمودن زمینه آموزش و توسعه فردی.

منظر ۷.۲ هم‌راستایی کار چابک با تامین مالی و کنترل فرآیندها و کارکردها

- آشنایی با فرایندهای تأمین مالی و کنترل کارکردها.
- تمایز بین ابزارهای اجباری و اختیاری تأمین مالی و کنترل کارکردها.
- نظارت و کنترل استفاده از قوانین، دستورالعمل‌ها و سایر ابزارهای مالی به‌طور مؤثر و کارآمد برای بهره‌مندی کار چابک. (A)
- ارتباطات و گزارش وضعیت و روندهای مالی به‌صورت واضح و عینی.

منظر ۸.۲ برقراری ارتباط بین اصول مدیریت کلاسیک و کار چابک

- درک اصول مدیریت کلاسیک یا سنتی. (A)
- تشریح ارزش‌ها و اصول چابک به شیوه‌ای محترمانه و انعطاف‌پذیر. (A)
- درک و توضیح موارد کاربرد مدیریت سنتی و کارآمدی مدیریت چابک در مواقع متفاوت. (A)

منظر ۳ انطباق، استانداردها و مقررات

توصیف

کاهش اتلاف و ایجاد ارزش، اهدافی هستند که باید در سراسر مرزهای تیم و سازمان گسترش یابند. رهبران چابک از بستر بزرگ‌تری که در آن عمل می‌کنند آگاه هستند. رعایت قوانین و مقررات و کار بر اساس الزامات، اجباری است، همان‌طور که نیاز به در نظر گرفتن هدف کار آن‌ها در رابطه با توسعه پایدار و تأثیر آن بر محیط‌زیست و جامعه نیز ضروری است.

رهبران چابک باید فرهنگی را در تیم‌های خود ایجاد کنند که اعضای آن در مورد نحوه همکاری برای هم‌راستایی با استانداردها، مقررات و اهداف پایداری به توافق برسند.

دانش

توافق؛ مقررات حفاظت از داده‌ها؛ شرایط قانون کار؛ سرمایه اقتصادی؛ مسئولیت اجتماعی شرکت؛ سرمایه طبیعی؛ تورم؛ توافق‌نامه؛ سرمایه اجتماعی؛ استاندارد؛ سه‌گانه پایدار؛ مقررات

مهارت‌ها و توانایی‌ها

پذیرش چارچوب‌ها و استانداردها؛ الگوبرداری؛ ارتباط چارچوب‌ها و استانداردها؛ تفکر انتقادی؛ رهبری از طریق موارد خاص.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر ۱.۳ شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه قوانین مربوطه

- تشخیص بستر قانونی و کاربردهای آن.
- پالایش کردن و استفاده از مقررات مرتبط.
- شناسایی ریسک‌های موجود در مقررات در رابطه با کار چابک و مشاوره با متخصصین.
- شناسایی و مدیریت سازمان‌های قانون‌گذار به‌عنوان ذی‌نفعان.
- هم‌راستایی مسیرهای تدارکات با مقررات مربوطه.

منظر ۲.۳ شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه مقررات مرتبط با

سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست (HSSE)^۱

- شناسایی مقررات HSSE مرتبط برای کار چابک.
- تعریف بستر HSSE برای کار چابک.
- شناسایی ریسک‌های ناشی از اجرای پیاده‌سازی HSSE برای کار چابک.
- فراهم کردن محیطی بی‌خطر، ایمن و سالم برای اعضای تیم چابک.
- اعمال HSSE برای پایداری کار چابک.

منظر ۳.۳ شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه آئین‌نامه‌های اجرایی و

مقررات رفتار حرفه‌ای

- آشنایی با مقررات مناسب اداره کسب‌وکار.
- آشنایی با مقررات حرفه‌ای مختص به بخش خاصی از صنعت (مدیریت عمومی، مهندسی عمران، فناوری اطلاعات، ارتباطات از راه دور و...).
- شناسایی اصول اخلاقی.

¹ Health, Safety, Security and Environment

۱۰ راهنمای مرجع IPMA ICB4 در یک جهان چابک

- شناسایی و استفاده از قوانین ضمنی کسب و کار تنظیم نشده توسط مقررات قابل اجرا.
- همراستایی شیوه‌های خرید با مقررات اداره کسب و کار.
- جلوگیری از نقض مقررات توسط اعضای تیم چابک.

منظر ۴.۳ شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با اصول و اهداف پایداری

مرتبط

- شناسایی پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی کار چابک.
- تعریف و ارتباط با اهداف پایداری برای کار چابک و ثمره‌های آن.
- همراستایی اهداف با راهبرد سازمانی به‌منظور پایداری.
- تعادل بین نیازهای جامعه، محیط‌زیست و اقتصاد (مردم، زمین، سود) با روش کار و محصولات چابک.
- استقبال از توسعه و انتشار فناوری‌های دوستدار محیط‌زیست.

منظر ۵.۳ ارزیابی، بکارگیری و توسعه استانداردها و ابزارهای حرفه‌ای برای کار

چابک

- شناسایی و استفاده از استانداردهای حرفه‌ای مرتبط.
- شناسایی ویژگی‌های خاص یک چارچوب و مدیریت ریسک‌های ناشی از اعمال یک چارچوب بر کار چابک.
- شناسایی و استفاده از بهترین شیوه برای سازماندهی یک تیم چابک.
- توسعه و اجرای استانداردهای سفارشی برای مدیریت اعضای تیم چابک.

منظر ۶.۳ ارزیابی، الگوبرداری و بهبود چابکی سازمانی

- شناسایی و ارزیابی حوزه‌های ناکارآمد شایستگی سازمانی در کار چابک.
- شناسایی و تعیین معیارهای مرتبط برای حوزه‌های ناکارآمد.
- شناسایی مبنای الگوبرداری و بهترین شیوه انجام کار.

- مقایسه عملکرد کنونی با بهترین عمل انجام شده.
- شناسایی معیارهایی برای بهبودهای موردنیاز.
- اجرای معیارهای شناسایی شده و ارزیابی منافع کسب شده.
- نشر تجارب کسب شده در سراسر سازمان.

منظر ۴ قدرت و علاقه

توصیف

تأثیرگذاری بدون اعمال قدرت، ستون فقرات رهبری چابک است. زمانی باید از قدرت خود استفاده کرد که با دقت فراوان و به نفع طرف‌های مشارکت کننده در فعالیت‌های سازمان انجام شود. این آرمان ممکن است توسط کلیه افراد در موقعیت‌های قدرت متفاوت، مشترک نباشد. یک رهبر چابک، رهبری تأثیرگذار و الهام‌بخش است و به هیچ عنوان از اهداف خود فاصله نمی‌گیرد؛ بنابراین، فرد، منافع شخصی و گروهی غیررسمی و همچنین سیاست‌های ناشی از آن و استفاده بعدی از قدرت را تشخیص داده و درک می‌کند. رهبر چابک به تفاوت‌های فردی با رویکرد خدمت‌گزار می‌پردازد و به‌این ترتیب، حساسیت لازم را برای هدایت طرف‌های ذی‌نفع به سمت یک آرمان مشترک ایجاد می‌کند. آن‌ها با درک نفوذ افراد و کارکردن بر اساس منافع آن‌ها برای یافتن تعادل، افراد را گرد هم می‌آورند.

دانش

اختیار؛ قدرت رسمی در مقابل غیررسمی؛ تأثیرگذاری؛ رهبری غیرخطی؛^۱ PESTLE منابع قدرت؛ سیاست

مهارت‌ها و توانایی‌ها

دیپلماسی؛ کشف ارزش‌ها؛ مشاهده و تحلیل فرایندهای روان‌شناختی؛ شفافیت منافع ذی‌نفعان؛ حساسیت؛ تمرکز بر تیم؛ استفاده از تأثیرگذاری بر قدرت

^۱ مخفف اختصاری است که به معنی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و حقوقی است؛ به ترتیب: Political، Economic، Social، Technological، Environmental و Legal

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر ۱.۴ ارزیابی آرزوها و علایق فردی دیگران و تاثیر بالقوه آن بر کار چابک

- ارزیابی و توسعه آرزوها و منافع مشترک بین خود و دیگران.
- جمع‌آوری اطلاعات تفاوت‌های بین افراد، سایر تیم‌ها و واحدهای سازمانی.

منظر ۲.۴ ارزیابی تأثیر غیررسمی افراد و گروه‌ها و اثر بالقوه آن بر کار چابک

- تأیید و تخمین اثر، قدرت و دسترسی غیررسمی افراد خاص در تنظیمات مختلف.
- توانایی تشخیص وابستگی‌ها و روابط گروهی در رابطه با کار چابک.

منظر ۳.۴ ارزیابی شخصیت و سبک کاری دیگران و بکارگیری آن‌ها به نفع کار

چابک

- شناسایی و تأیید تفاوت‌های بین سبک و شخصیت فردی.
- شناسایی و تأیید تفاوت‌های بین حوزه‌های فرهنگی و شخصیتی

منظر ۵ فرهنگ و ارزش‌ها

توصیف

فرهنگ را می‌توان به عنوان باورهای اساسی، فرض‌ها، ارزش‌ها و روش‌های تعامل که به محیط اجتماعی و روان‌شناختی منحصربه‌فرد یک سازمان کمک می‌کنند و قوانین نانوشته‌ای که رفتار و نگرش‌های فردی و گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تعریف کرد. فرهنگ می‌تواند به طور مستقیم و یا غیرمستقیم از ارزش‌های اصلی یک سازمان محافظت نماید. فرهنگ سازمانی اغلب بازتابی از فرهنگ(های) ملی است که پیچیدگی بیشتری را شامل می‌شود. ایجاد تغییر، حتی زمانی که به وضوح خلق ارزش می‌کند، می‌تواند برای رهبران چابک چالش برانگیز باشد.

منظر ۱۳

رهبر چابک مسئول اطمینان از پرورش فرهنگ چابک در فرهنگ سازمانی موجود است. چارچوب‌های چابک مختلف به ارزش‌هایی مانند تعهد، شجاعت، تمرکز، صداقت و احترام اشاره می‌کنند. در یک سازمان مفروضات اساسی، اغلب به صورتی ناخودآگاه از این ارزش‌ها پشتیبانی نمی‌کنند و از ابتدا وجود ندارند.

دانش

فرهنگ؛ ابعاد فرهنگ ملی؛ ابعاد فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ غالب؛ کار تجربی

مهارت‌ها و توانایی‌ها

برقراری ارتباط بین فرهنگ‌های مختلف؛ آگاهی فرهنگی؛ احترام به فرهنگ‌ها و ارزش‌های دیگر؛ آگاهی از ارزش‌ها

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر ۱.۵ ارزیابی فرهنگ و ارزش‌های جامعه و دلالت‌های آن بر کار چابک

- شناسایی و تأیید ارزش‌های فرهنگی، هنجارها و نیازهای جامعه.
- شناسایی ارزش‌های اصلی سازمان‌هایی که تیم‌ها در آن‌ها فعالیت می‌کنند و تشخیص چگونگی تأثیر آن‌ها بر کار چابک. (A)
- کارکردن مطابق با نیازها و ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی و بدون به خطر انداختن ارزش‌های فردی و/یا چابک. (A)

منظر ۲.۵ همراستا نمودن فرهنگ رسمی و ارزش‌های چابک

- ارائه جایگزین‌های چابک برای شیوه‌های موجود در جای مناسب. (A)
- آشنایی و اعمال ارزش‌ها و مأموریت سازمانی.
- کمک به هدایت سازمان به سوی روش کار چابک‌تر در جای مناسب. (A)
- آشنایی و اعمال سیاست کیفی سازمان و ترجمه تفکر پیشینه‌ی آن به شیوه‌های چابک. (A)

- تشخیص دلالت‌های ناشی از هنجارها و نیازهای رسمی، ارزش‌ها و مأموریت سازمانی و سیاست کیفی بر کار چابک.
- انجام مسئولیت اجتماعی سازمان به‌منظور پایداری.

منظر ۳.۵ ارزیابی فرهنگ و ارزش‌های غیررسمی سازمان و دلالت‌های آن بر کار

چابک

- تشخیص، تحلیل و احترام به فرهنگ و ارزش‌های غیررسمی سازمان (ها). (A)
- مربی‌گری ارزش‌های چابک به سازمان مبنا.
- شناسایی تأثیرات ناشی از فرهنگ و ارزش‌های غیررسمی سازمان بر کار چابک؛ مطابق با ارزش‌ها و هنجارهای غیررسمی سازمان.
- چالش در صورت عدم هم‌راستایی فرهنگ (غیر) رسمی با فرهنگ/ارزش‌های چابک. (A)

فصل ۲

رفتاری

۱. خویش اندیشی و مدیریت خویش	رفتاری
۲. درستی و تعهد شخصی	
۳. ارتباطات فردی	
۴. روابط و تعامل	
۵. رهبری	
۶. کار تیمی	
۷. تعارض و بحران	
۸. کاردانی	
۹. مذاکره	
۱۰. نتیجه محوری	

توصیف

توانایی فرد برای خودشناسی و خودمدیریتی، جنبه‌ای بنیادین است که چابکی بر اساس آن به‌وجود آمده است. یک رهبر چابک باید دارای ذهنیت پیشرفت مستمر^۱ (که اعتقاد به توسعه مستمر از طریق تعهد است) باشد و این نگرش یادگیری را در سازمان ترویج می‌نماید. رهبران چابک باید در عملکرد و توانایی خود تأمل نمایند و انگیزه فردی برای سازگاری و رشد داشته باشند. این خوداندیشی رهبر چابک باعث در نظر گرفتن تعاملات خود با دیگران و آگاهی از روند تکامل رفتارهای خود، برای ایجاد تغییر مثبت در روابط کاری می‌شود. داشتن زمان و داشتن انضباط برای تأمل، سازگاری و رشد، مستلزم خودمدیریتی است. رهبر چابک باید کارهای خود را مدیریت کند، بر درون خود متمرکز شود و درعین حال اطمینان حاصل کند که محیط کاری ایجاد شده، باعث تشویق و ترغیب آن‌ها برای رشد است. محیط کاری مثبت، پرورش‌دهنده منبع مهم رضایت در محل کار و لازمه مدیریت استرس است.

دانش

ذهنیت رشد؛ اهداف یادگیری؛ کانبان^۱ فردی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ تکنیک‌های اولویت‌بندی؛ تکنیک‌های آرامش‌بخشی؛ تکنیک‌های خودمدیریتی؛ مدیریت استرس و فرسودگی؛ مدیریت زمان.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

آگاهی از مواردی که منجر به حواس‌پرتی فردی می‌شود؛ هوش هیجانی؛ محدود کردن میزان کار فردی در جریان؛ سرعت کار؛ ترویج خودمدیریتی؛ خودشناسی و خودتحلیلی؛ تعیین اهداف معنادار، اصیل و چالش‌برانگیز؛ تمایل به یادگیری.

^۱ یک روش بسیار محبوب جهت تعریف و مدیریت که بر دانش‌ورزی با تصویرسازی کارها تمرکز دارد.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۱ شناسایی و تأمل در خصوص روش‌های اثرگذاری ارزش‌ها و تجارب

فردی بر کار چابک

- تأمل بر ارزش‌های فردی و شناسایی ارزش‌های مشترک با تیم/پروژه. (A)
- استفاده از ارزش‌ها و آرمان‌های فردی برای شکل‌گیری تصمیمات.
- ارتباط اصول و خواسته‌های فردی.
- بیان و بحث در مورد تجربیات فردی.
- قراردادن تجربیات خود در حوزه‌ی شایستگی "منظر".
- استفاده از تجربیات فردی برای ساختن فرضیه‌هایی درباره افراد و موقعیت‌ها. (A)

رفتاری ۲.۱ ایجاد اعتماد به نفس بر مبنای نقاط قوت و ضعف فردی

- شناسایی ارزش نقاط قوت، محدودیت‌ها و ضعف‌ها و استعدادهای خود در رابطه با تیم/پروژه. به اشتراک‌گذاری آشکار نقاط قوت و ضعف. (A)
- بهره‌برداری از نقاط قوت، استعدادها و علایق.
- نشان‌دادن ذهنیت رشد. (A)
- حفظ خونسردی در شرایط استرس‌زا.
- پذیرش شکست‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری. (A)

رفتاری ۳.۱ شناسایی و تأمل بر انگیزه‌های فردی به منظور تعیین آرمان‌های

شخصی و حفظ تمرکز

- آگاهی از انگیزه‌های فردی.
- تعیین اهداف و اولویت‌های فردی و حرفه‌ای.
- اقداماتی در جهت یاری‌رساندن به آرمان‌های فردی و تیم. (A)
- نام بردن عوامل حواس‌پرتی فردی و به اشتراک‌گذاری آن‌ها با تیم به صورت واضح. (A)

- تأمل منظم برای حفظ تمرکز بر آرمان‌ها.
- انجام به‌موقع تعهدات فردی و/یا مطرح‌کردن چالش‌ها در اوایل کار و درخواست کمک از تیم.
- تمرکز بر وظایف، علی‌رغم حواس‌پرتی‌ها یا وقفه‌های متعدد؛ هدف‌گذاری حذف حواس‌پرتی‌ها یا وقفه‌ها به همراه تیم در بازنگری‌ها. (A)
- بحث در مورد موقعیت‌های نامشخص با تیم و مالک محصول و تصمیم‌گیری مناسب بر اساس بحث‌ها.

رفتاری ۴.۱ سازماندهی کار فردی بر اساس موقعیت، منابع فردی و وضعیت

کلی تیم

-
- نگهداری سوابق برنامه‌ریزی زمانی فردی.
 - اولویت‌بندی نیازهای رقابتی بر اساس اولویت‌های مشترک توافق‌شده تیم. (A)
 - گفتن "نه" در مواقع مناسب.
 - استفاده از منابع فردی برای حداکثر رساندن ارزش برای مشتری. (A)
 - وفق‌دادن زبان با موقعیت.
 - توسعه تاکتیک‌های متناسب با موقعیت با همراهی تیم.

رفتاری ۵.۱ پذیرش مسئولیت یادگیری و توسعه فردی

-
- استفاده از اشتباهات یا نتایج بد و اشتراک‌گذاری شفاف آن‌ها به‌عنوان انگیزه‌ای برای فعالیت‌های یادگیری.
 - استفاده از بازخورد به‌عنوان فرصتی برای توسعه فردی.
 - جستجو و ارائه مشاوره.
 - اندازه‌گیری عملکرد تیم و تأمل در خصوص فرصت‌های رشد فردی. (A)
 - تمرکز بر بهبود مستمر کار و ظرفیت‌های تیم.

توصیف

ارزش‌های حرفه‌ای یک رهبر چابک از ذهنیت چابک نشئت می‌گیرد. انگیزه‌ها، رفتارها و اعمال یک رهبر باید منعکس‌کننده اصول چابکی باشد. این بدان معناست که اعضای تیم درک می‌نمایند که چه کسانی هستند و چه ارزشی دارند. نقش رهبر چابک این است که به تیم، منابع لازم را بدهد و محیطی را تقویت کند که به آن‌ها اجازه دهد کار خود را به طور مؤثر انجام دهند.

رهبر چابک باید از ثبات رفتاری و شخصیتی خویش اطمینان حاصل کند تا بتواند به عنوان فردی معتبر و قابل اعتماد تلقی شود. رهبری از طریق مثال، صداقت را نشان می‌دهد و می‌تواند دیگران را برای پذیرش همان ارزش‌ها و تقلید از رفتارهای مثبت در سازمان الهام بخشد. رهبران چابک اطمینان حاصل می‌کنند که منافع مشترک بر منافع فردی اولویت دارد.

دانش

اصول چابک؛ کد اخلاق/عمل؛ اخلاق؛ استانداردهای اخلاقی؛ ارزش‌های فردی؛ برابری اجتماعی؛ اصول پایداری؛ حقوق جهانی

مهارت‌ها و توانایی‌ها

اخلاقی؛ چابکی فردی؛ عمل به گفته‌های خود؛ انعطاف‌پذیری تحت فشار؛ احترام‌آمیز؛ الگوی نقش چابکی؛ شفافیت

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۲ درک ارزش‌های اخلاقی و در نظر گرفتن آن در کلیه تصمیمات و

اقدامات

- شناسایی و تأمل بر ارزش‌های فردی خود.

۲۰ راهنمای مرجع IPMA ICB4 در یک جهان چابک

- استفاده از ارزش‌ها و آرمان‌های فردی خود برای شکل‌دادن به تصمیمات.
- بیان اصول فردی.

رفتاری ۲.۲ ترویج پایداری خروجی‌ها و ثمره‌ها

- توجه فعال به فرصت‌های پایداری در راه‌حل‌ها.
- در نظر گرفتن و به کارگیری نتایج بلندمدت در راه‌حل‌ها.

رفتاری ۳.۲ پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود

- برعهده گرفتن مسئولیت کامل تصمیمات و اقدامات خود.
- برعهده گرفتن مسئولیت نتایج مثبت و منفی.
- تصمیم‌گیری و پایبندی به توافقات انجام شده با دیگران.
- توجه به کمبودهای فردی و حرفه‌ای که مانع موفقیت حرفه‌ای می‌شوند.

رفتاری ۴.۲ سازگاری در اقدام، تصمیم‌گیری و ارتباطات

- هم‌راستایی کلمات و اقدامات.
- استفاده از رویکردهای یکسان برای حل مشکلات مشابه.
- تطبیق رفتار فردی با توجه به بستر موقعیت.

رفتاری ۵.۲ انجام کامل وظایف به منظور ایجاد اطمینان در دیگران

- انجام تکالیف کاری به طور کامل و دقیق.
- کسب اعتماد با تحویل کار کامل و دقیق.

رفتاری ۳ ارتباطات فردی

توصیف

یکی از اصول اصلی چابکی، همکاری است. ارتباط رودررو مؤثرترین و کارآمدترین راه برای

رفتاری ۲۱

به اشتراک گذاشتن اطلاعات با اعضای تیم و بین آن‌ها است. مکالمه مهم‌ترین شکل ارتباط در کار چابک است. این امر همیشه و به‌ویژه زمانی که تیم‌ها به طور فزاینده‌ای در مکان‌های مختلف پراکنده هستند آسان نیست.

رهبر چابک همیشه لزوماً نماینده یک گروه نیست، بلکه باید در ایجاد و حفظ یک شبکه اجتماعی که افراد در آن با هم ملاقات و صحبت می‌کنند، در نقش پشتیبان باشد. یکی از مسئولیت‌های کلیدی یک رهبر چابک اطمینان از حضور فعال کلیه افراد در مکالمه و محدود کردن سوء تفاهم است. رهبران چابک الگویی برای داشتن رفتار آزاد و غیرتقابل به‌منظور تعامل با خود و دیگر افراد تیم خواهند بود که مستلزم تعهد به ارائه بازخورد سازنده و در عین حال پذیرای بازخورد نسبت به خود است.

دانش

گوش دادن فعال؛ زبان بدن؛ ارتباط (غیرخشونت‌آمیز)؛ معرفی کوتاه؛ بازخورد؛ مکالمه؛ اطلاعات؛ تکنیک‌های ارائه؛ بازخورد

مهارت‌ها و توانایی‌ها

اصالت؛ زبان بدن؛ مهارت‌های ارتباطی؛ اختصار؛ همدلی؛ بازخورد غیر هدایت‌کننده.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۳ تهیه اطلاعات شفاف و ساخت یافته برای دیگران و رسیدگی به

میزان درک آن‌ها از اطلاعات

- پالایش اطلاعات و تأکید بر ارزش مشتری، ایجاد وابستگی منطقی به مخاطب و موقعیت.
- استفاده از زبانی با قابلیت درک راحت و سریع.
- استفاده از شیوه‌ی سخنرانی عمومی و ارائه.
- مربیگری و آموزش.
- رهبری و تسهیل جلسات.

- استفاده از قدرت تجسم، زبان بدن و لحن صدای خود به منظور پشتیبانی و تأکید بر پیام‌ها.

رفتاری ۲.۳ تسهیل و ترویج ارتباطات باز

- ایجاد فضایی باز و محترمانه.
- گوش‌دادن به طور فعال و صبورانه، تکرار یا تفسیر کردن کلمات گوینده و تأیید درک.
- عدم قطع و شروع صحبت حین صحبت دیگران.
- پذیرش ایده‌های نو و نشان‌دادن علاقه واقعی به آن‌ها.
- تأیید درک پیام/اطلاعات ارائه شده یا در صورت نیاز، تقاضای شفاف‌سازی، ارائه مثال و/یا جزئیات.
- ایجاد محیطی امن برای تیم به منظور بیان نظرات و احساسات خود.
- ایجاد محیطی باز به منظور راحتی کلیه افراد در ارائه پیشنهادهای سازنده.

رفتاری ۳.۳ انتخاب سبک‌ها و کانال‌های ارتباطی به منظور برآوردن نیازهای

مخاطب، متناسب با موقعیت و سطح مدیریتی

- انتخاب کانال‌ها و سبک‌های ارتباطی مناسب بسته به مخاطب هدف.
- ارتباط از طریق کانال‌های انتخاب شده مبتنی بر سبک انتخابی.
- تسهیل و پیگیری ارتباطات.

رفتاری ۴.۳ برقراری ارتباط مؤثر با تیم‌های مجازی

- بهره‌گیری از فناوری ارتباطات مدرن مناسب (به عنوان مثال وبینار، کنفرانس‌های تلفنی، چت، رایانش ابری).
- تعریف و حفظ فرایندها و رویه‌های ارتباطی شفاف.
- ارتقاء انسجام و تیم‌سازی.

رفتاری ۵.۳ استفاده از شوخ طبعی و کلان‌نگری در زمان مناسب

- توانایی تغییر منظر ارتباطی در صورت نیاز.
- استفاده از مزاح به منظور کاهش تنش در صورت لزوم.

رفتاری ۴ روابط و تعامل

توصیف

سازمان‌های چابک از شبکه‌های اجتماعی تشکیل شده‌اند که دارای تیم‌های خودگردان هستند که توسط رهبران چابک تشکیل شده‌اند. ترکیب این شبکه‌ها می‌تواند پویا باشد، اما افراد، توافقات روشنی در خصوص نحوه همکاری با یکدیگر خواهند داشت. رهبران چابک باید به عنوان یک خدمت‌گزار و نه از طریق شیوه‌ی مدیریت از بالا به پایین، بخش‌هایی از شبکه را جهت‌دهی کنند. رهبران خدمت‌گزار، تفکر "کمک‌رسانی" را تقویت می‌کنند که در آن رهبر چابک به دیگران کمک می‌کند تا آنچه در اطراف آن‌ها اتفاق می‌افتد را درک و ارزیابی کنند، بنابراین می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌ای برای خود بگیرند. این به نوبه خود ارزش شبکه و سرمایه اجتماعی کلی سازمان چابک را افزایش می‌دهد.

با تمرکز بر حذف موانع و تسهیل پیشرفت، یک رهبر چابک، تیم را قادر می‌سازد تا کار خود را به صورت آزادانه سازماندهی کند و این یک روش مؤثر به منظور انگیزه دادن به افراد است. هنگامی که افراد استقلال داشته باشند، در کارشان هدف داشته باشند و تشویق شوند تا مهارت‌های خود را توسعه دهند، بیشتر تمایل دارند که با تمام توان خودکار کنند. این پتانسیل یک عامل موفقیت مهم برای رهبری چابک است که در این صورت جنبه‌های خدمت‌گزاری و حکمرانی رهبری چابک باید متعادل باشند.

کلیه افراد در یک سازمان چابک باید اطلاعات صحیح را در زمانی مناسب دریافت نمایند تا بتوانند تصمیماتی مبتنی بر شواهد اتخاذ نمایند. یک نگرش باز به افراد به این معنی است که اطلاعات می‌تواند به طور آزاد در داخل یک سازمان جریان یابد و روابط قوی‌تری بسازد. گشودگی به معنای ارائه شفافیت و سوال پرسیدن، بدون قضاوت است. این

امر، همچنین به ایجاد اعتماد کمک می‌کند بویژه آنجایی که تسلط منیت و غرور افراد مانعی در تعامل آن‌ها با دیگران است. درک باورها و ترس‌های افراد دیگر می‌تواند به تسهیل همکاری و توافق کمک کند. رهبر چابک با درک دیگران و پذیرا بودن رویکردهای مختلف، شفافیت آرمان سازمانی را به‌منظور دستیابی به نتایج و پیشرفت، به ارمغان می‌آورد.

دانش

شایستگی؛ محرمانه بودن؛ محرک‌ها؛ همدلی؛ تسلط؛ انگیزه؛ صداقت؛ مشاوره فرایندی؛ هدف؛ رابطه؛ نظریه خودآگاهی؛ سرمایه اجتماعی؛ شبکه اجتماعی؛ اعتماد؛ روابط ضعیف/قوی

مهارت‌ها و توانایی‌ها

استقرار سرمایه اجتماعی؛ توسعه یک رابطه کمکی؛ ارائه و دریافت بازخورد؛ اشتراک‌گذاری دانش؛ روش‌های ارتباطی؛ احترام به دیگران.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۴ آغاز و توسعه روابط فردی و حرفه‌ای

- پیگیری فعالانه امکانات و موقعیت‌هایی برای ایجاد ارتباطات جدید.
- نشان دادن علاقه به ملاقات با افراد جدید.
- توانایی ایجاد روابط حرفه‌ای.
- حاضر، دردسترس و پذیرای گفت‌وگو و تعارض.
- باقی ماندن فعالانه در تماس، ایجاد یک رویه مستمر برای جلسات رو در رو. (A)
- تقویت شفافیت فرهنگی. (A)

رفتاری ۲.۴ ایجاد، تسهیل و مشارکت در شبکه‌های اجتماعی

- پیوستن به شبکه‌های اجتماعی و مشارکت در آن‌ها.
- ایجاد و تسهیل شبکه‌های اجتماعی.

- سازماندهی رویدادهایی برای شبکه‌سازی.
- تسهیل پشتیبانی از شبکه‌سازی.

رفتاری ۳.۴ ابراز همدلی از طریق گوش دادن، درک کردن و حمایت کردن

- گوش دادن فعالانه.
- ایجاد احساس شنیده‌شدن در دیگران.
- پرسیدن سؤال برای شفاف‌سازی.
- برقراری ارتباط با مشکلات دیگران و ارائه کمک.
- آشنایی با ارزش‌ها و استانداردهای دیگران.
- واکنش به ارتباطات در زمان معقول.

رفتاری ۴.۴ ابراز اعتماد و احترام از طریق تشویق دیگران به اشتراک ایده‌ها و دغدغه‌های خود

- اعتماد به گفتار ارائه شده.
- اعتماد به تیم برای سازماندهی کار. (A)
- توقع داشتن از افراد تیم برای عمل براساس ارزش‌ها و توافقات مشترک.
- پرسش از دیگران در مورد ایده‌ها، خواسته‌ها و نگرانی‌هایشان.
- توجه به تفاوت‌های بین افراد و احترام گذاشتن به این تفاوت‌ها.
- پذیرفتن اهمیت تنوع حرفه‌ای و فردی.

رفتاری ۵.۴ اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و آرمان‌های خود به منظور کسب تعامل و تعهد دیگران

- اقدام با نگرش مثبت.
- اطلاع‌رسانی به طور شفاف از چشم‌انداز، آرمان‌ها و ثمره‌ها.
- استقبال از بحث و انتقاد نسبت به چشم‌انداز، آرمان‌ها و ثمره‌ها.

- به چالش کشیدن افراد به منظور مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری. (A)
- به چالش کشیدن افراد به منظور نشان دادن تعهد به وظایف خاص. (A)
- ایجاد تعهد در مشارکت‌های فردی.
- تأکید بر تعهد همه افراد برای تحقق موفقیت.

رفتاری ۶.۴ استفاده از سرمایه اجتماعی موجود در شبکه و تشویق به افزایش آن

- تأمل در سرمایه اجتماعی شبکه‌ها. (A)
- آغاز فعالیت‌هایی در جهت افزایش سرمایه اجتماعی شبکه. (A)
- تشویق اعضای تیم برای افزایش ارزش فردی برای شبکه. (A)
- استفاده از قدرت روابط فردی به منظور رفع موانع. (A)

رفتاری ۵ رهبری

توصیف

چابکی در محیط‌هایی رشد می‌کند که برابری، خودمختاری و خودآگاهی، اصول اصلی هستند. رهبری در چنین محیطی شامل تعیین جهت، انگیزه بخشیدن به افراد و تسهیل پیشرفت به منظور دستیابی به آرمان سازمانی موردنظر است. عنصر شایستگی رهبری به عنوان یک ویژگی شخصیتی به جای یک کارکرد مدیریتی توصیف می‌شود. بیشتر افراد می‌توانند رهبری را نشان دهند که بتواند یک نقش رسمی به عنوان مدیر داشته باشد که موقعیت سلسله‌مراتبی را در یک تیم یا سازمان حفظ می‌نماید.

یک رهبر چابک نماینده و ارائه‌دهنده خدمات برای افرادی است که رهبری می‌کنند، به نحوی که منافع تیم یا سازمان، محور اصلی اقداماتی است که آن‌ها را برای انجام، انتخاب می‌کنند. یک رهبر این کار را با الگوبرداری از کمک به دیگران برای ایجاد، توسعه روابط و پیشرفت کار خود انجام می‌دهد؛ اقدامات یک رهبر همچنین شامل حذف فعالانه موانع توانمندسازی تیم به منظور ارائه ارزش موردنظر است.

میزان خودآگاهی که یک تیم حفظ می‌کند به دانش، مهارت و توانایی آن‌ها بستگی

رفتاری ۲۷

دارد که باید توسط رهبر چابک به خوبی درک شود. از شاخص‌های رهبری خوب، مهم‌شمردن تقویت یکپارچگی اجتماعی و آگاهی رهبر از توانایی فردی و گروهی اعضای تیم و هدف مشترک آن‌ها است.

دانش

آموزش چابک؛ دایره نفوذ یا مشارکت؛ مربیگری؛ توانمندسازی؛ سطوح تفویض اختیار (رهبری موقعیتی)؛ مدیریت؛ رهبری خدمت‌گزار.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

الگوی نقش چابک؛ ظرفیت بیان مجموعه ارزش‌ها؛ تکنیک‌های مربیگری؛ ایجاد روحیه تیمی؛ مهارت‌های بحث؛ فروتنی فردی و اراده حرفه‌ای؛ خرد.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۵ اقدامات مبتکرانه و ارائه کمک و مشاوره فعالانه

- پیشنهاد و انجام اقداماتی برای رفع موانع.
- ارائه کمک یا مشاوره ناخواسته.
- تفکر و عمل با آینده‌نگری (همواره یک گام جلوتر را در نظر گرفتن).
- تعادل بین ابتکار عمل و ریسک.

رفتاری ۲.۵ پذیرش مالکیت و نشان دادن تعهد

- نشان دادن مالکیت و تعهد در رفتار، گفتار و نگرش.
- گفتگو در خصوص کار با عبارات مثبت. (A)
- ایجاد و تقویت شور و هیجان برای کار. (A)
- تنظیم سنجه‌هایی مرتبط با ارزش مدنظر مشتری.
- جستجوی مستمر راه‌هایی برای بهبود فرایندهای کاری. (A)
- تسهیل یادگیری. (A)

رفتاری ۳.۵ جهت‌دهی، مربیگری و ارشاد برای راهنمایی و بهبود کار افراد و تیم‌ها

- راهنما بودن برای افراد و تیم‌ها. (A)
- مربیگری و مشاوره‌دادن به اعضای تیم برای بهبود توانایی‌های آن‌ها.
- ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌ها و رهبری بر اساس این اصول.
- تشویق هم‌راستایی اهداف فردی با اهداف عمومی. (A)

رفتاری ۴.۵ اعمال قدرت و اثرگذاری بر دیگران به‌منظور دستیابی به آرمان‌ها

- استفاده از روش‌های مختلف اعمال نفوذ و قدرت.
- نشان‌دادن استفاده به‌موقع از نفوذ و/یا قدرت.
- پذیرفته شدن به‌عنوان یک رهبر خدمتگزار توسط ذی‌نفعان. (A)

رفتاری ۵.۵ تصمیم‌گیری، اجرا و بازبینی تصمیمات

- پذیرش عدم قطعیت. (A)
- تشویق تصمیم‌گیری دوجانبه. (A)
- تصمیم‌گیری به‌موقع علیرغم عدم قطعیت. (A)
- توضیح دلایل تصمیمات.
- اثرگذاری بر تصمیمات ذی‌نفعان با ارائه تحلیل‌ها و تفسیرها.
- ارتباط واضح تصمیم و هدف.
- بازبینی تصمیمات و تغییر تصمیمات بر مبنای وقایع جدید.
- تأمل در موقعیت‌های پیشین به‌منظور بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری.

رفتاری ۶ کار تیمی

توصیف

یک سازمان چابک بر همکاری بین افراد، تیم‌ها و مشتریان متمرکز است. اعضای تیم

(به عنوان یک مجموعه) باید تمام دانش، مهارت و توانایی لازم برای دستیابی به هدف تیم را داشته باشند. تیم(ها) در یک سازمان چابک باید به منظور حفظ چابکی و ترویج پاسخگوی عملکردی ترجیحاً بین رشته‌ای یا چندرشته‌ای باشند تا مستقل تر بوده و خیلی کلان نباشند.

اعضای تیم باید یکدیگر را به چالش بکشند، دانش را مبادله کنند و در صورت لزوم به یکدیگر مربیگری کنند. انجام این کار آن‌ها را به طور گسترده انعطاف پذیر و در نتیجه قابل استقرارتر می کند. هنگامی که یک فرهنگ فراگیر در درون یک تیم پذیرفته می شود، می تواند منجر به همکاری بهینه و عملکرد بالاتر شود.

تیم‌های خودگردان نقش مهمی در یک سازمان چابک ایفا می کنند. هر تیم هدف خاص خود را دارد و اولویت‌های هر تیم در ارائه مستمر ارزش به سازمان و در نهایت مشتریان آن نهفته است. این امر در اعتماد، مدیریت تعارض، تعهد، پاسخگویی و اهداف مشترک، تجلی می یابد. بدون تحمیل سلسله مراتب، تیم یک هدف مشترک دارد و تنظیمات مستمر در خصوص نحوه کار با یکدیگر انجام می دهد.

رهبر چابک باید اطمینان حاصل نماید که در محیط کاری، حمایت افراد و کار تیمی وجود دارد و انواع مناسبی از مراسم در زمان‌های مناسب برگزار می شود. در طول این مراسم (استندآپ، کارگاه یا مداخلات در مقیاس بزرگ)، رهبر چابک موقعیت بی طرفانه‌ای را در طول تسهیل اتخاذ می کند. باین حال، این امر مانع از به چالش کشیدن رهبر چابک به منظور بهبود مستمر تیم نمی شود.

رهبران چابک باید تک تک اعضای خود را تشویق کنند تا از مسئولیت‌های توافق شده خود پیروی کنند و اجازه ندهند منافع فردی آن‌ها بر اهداف مشترک غلبه کند.

دانش

یادگیری عملی؛ تیم چابک؛ فرضیه‌های همکاری متقابل؛ آرمان مشترک؛ اسکرام روزانه؛ تنوع؛ ناکارآمدی‌های یک تیم؛ سرخوردگی‌های کار تیمی؛ مراحل توسعه گروه؛ تکنیک‌های مداخله؛ مداخله بزرگ مقیاس؛ فضای باز؛ هدف؛ خود گزینی^۱؛ روش دایره‌ای؛ تیم مجازی؛ کنفرانس‌های کاری؛ کارگاه.

¹ self selection

مهارت‌ها و توانایی‌ها

هم‌راستایی چندین تیم؛ ایجاد و حفظ روابط؛ توسعه شایستگی؛ مهارت‌های تسهیل‌گری؛ تقویت فرهنگ بازخورد؛ بی‌طرفی؛ ارزیابی تیم؛ مربیگری تیم؛ تسهیل‌کننده تیم؛ توسعه آموزش

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۶ انتخاب تیم و تیم‌سازی

- توانمندسازی تیم به‌منظور مشارکت در انتخاب سایر اعضای تیم. (A)
- شفاف‌سازی ثمره و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک. (A)
- کمک به تیم برای درک هدف خود. (A)
- تسهیل کار تیم برای توسعه هنجارها و قوانین. (A)
- انگیزه دادن به افراد و ایجاد آگاهی در تیم.

رفتاری ۲.۶ ترویج همکاری و شبکه‌سازی بین اعضای تیم

- ایجاد فرصت برای گفتگوی اعضای تیم. (A)
- درخواست نظرات، پیشنهادات و نگرانی‌های اعضای تیم به‌منظور بهبود عملکرد.
- به اشتراک گذاشتن موفقیت‌ها با تیم.
- ترویج همکاری با افراد داخل و خارج از تیم.
- اقدامات مناسب در صورت تهدید همکاری تیم.
- استفاده از ابزارهای همکاری.

رفتاری ۳.۶ حمایت، تسهیل و بازبینی توسعه تیم و اعضای آن

- ترویج یادگیری مستمر و اشتراک‌گذاری دانش.
- استفاده از تکنیک‌ها برای مشارکت در توسعه، مانند آموزش حین کار.
- فراهم کردن فرصت برای سمینارها و کارگاه‌ها (در حین کار یا خارج از آن).

رفتاری ۳۱

- برنامه‌ریزی و ترویج جلسات "دروس آموخته".
- فراهم کردن زمان و فرصت به منظور خودشکوفایی اعضای تیم.

رفتاری ۴.۶ توانمندسازی تیم‌ها از طریق تفویض وظایف و مسئولیت‌ها

- چالش تیم برای توزیع تمامی وظایف. (A)
- توانمندسازی افراد و تیم‌ها از طریق تفویض مسئولیت.
- شفافیت معیارها و انتظارات عملکرد.
- تشویق شفافیت در خصوص عملکرد. (A)
- تشویق تیم برای ارائه بازخورد صادقانه و باز. (A)

رفتاری ۵.۶ شناسایی فرصت‌ها برای تسهیل یادگیری و الهام بخشی در بهبود

مستمر

- استفاده از اثرات خطاها به عنوان فرصتی برای یادگیری. (A)
- تشخیص رخداد خطاها و درک پذیرش آن‌ها.
- مشخص کردن آستانه تحمل اشتباهات.
- تحلیل و بحث در خصوص اشتباهات به منظور تعیین بهبود در فرایندها.
- کمک به اعضای تیم برای یادگیری از اشتباهات خود.

رفتاری ۷ تعارض و بحران

توصیف

درگیری‌ها به ناچار در بین اعضای تیم و همچنین در همکاری آن‌ها با تیم‌ها و ذی‌نفعان دیگر رخ خواهد داد. یک رهبر چابک، اجتناب‌ناپذیری درگیری را می‌پذیرد و این را به عنوان فرصتی برای یادگیری و وسیله‌ای برای تقویت روابط کوتاه‌مدت و بلندمدت برمی‌شمرد. برای تبدیل درگیری به رفتار سازنده، رهبر چابک باید محیطی را تقویت کند که در آن بتوان از درگیری‌ها به نفع تیم استفاده کرد. تحقق این امر، شامل توافق از قبل در خصوص

نحوه برخورد تیم با اختلافات است. اصول چابک زمانی که روزانه تمرین شوند، می‌توانند منبعی برای درگیری باشند و بنابراین رهبر چابک باید برخی از قوانین اساسی را وضع کند؛ اما برای اعضای تیم امکان مکالمات تشویق‌کننده و راهی برای یافتن زمین مشترک را فراهم نماید. به این ترتیب، تیم چابک مهارت‌های خود را برای مدیریت و حل و فصل درگیری‌ها توسعه می‌دهد.

صرف‌نظر از تمام اقدامات پیشگیرانه، گاهی اوقات اجتناب از بحران غیرممکن است. هر بحران وضعیتی است که نیاز به چابکی بهینه دارد. تیمی که می‌تواند از تجربیات جمعی خود استفاده نموده و همکاری خود را به صورت مکرر بازنگری نماید، برای مدیریت یک بحران آماده خواهد بود؛ به‌ویژه زمانی که آن‌ها عادت دارند تنش‌ها را به عنوان یک تیم حل کنند. تهدید یک بحران همچنین به یک برنامه بحران کاملاً فکر شده نیاز دارد که تیم از آن حمایت و پیروی کند. در پایان بحران، یک بازنگری ضروری است تا اطمینان حاصل شود که یادگیری، سازگاری و بهبود مستمر است.

دانش

داوری؛ سبک‌های تعارض؛ تکنیک‌های خلاقیت؛ مدیریت بحران؛ بحران؛ تنش‌زدایی؛ مدیریت پیشگیرانه تنش؛ مراحل تنش؛ ارزش تعارض در تیم‌سازی.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

برقراری ارتباط بین تناقضات؛ آرامش؛ مربی‌گری تعارض؛ مداخله در درگیری؛ مدیریت بحران؛ مهارت‌های دیپلماتیک؛ مهارت‌های تعدیل؛ پیش‌بینی؛ مقاومت در برابر استرس؛ انعطاف‌پذیری سبک.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۷ پیش‌بینی و احتمالاً پیشگیری از تعارضات و بحران‌ها

- شناسایی / تجزیه و تحلیل موقعیت‌های بالقوه تنش‌زا و به اشتراک گذاشتن نظرات با افراد تیم. (A)

رفتاری ۳۳

- تسهیل حل اختلافات در دیدگاه‌های "بدون سرزنش". (A)
- پرداختن آزادانه و بلادرنگ به بحث و برنامه‌ریزی در خصوص آیتم‌های تعارض‌برانگیز _ حساس. (A)
- آموزش افراد در زمینه ارتباطات مؤثر و تأکید بر هنجارها و شیوه‌های مشترک تیم. (A)
- توافق بر روی اقدامات کاهش استرس با اعضای تیم. (A)
- تأمل در موقعیت‌های استرس‌زا در یک تیم. (A)

رفتاری ۲.۷ تحلیل منشاها و پیامدهای تعارضات و بحران‌ها و انتخاب

واکنش(های) مناسب با تیم

- شناسایی تعارضات در مراحل اولیه به نفع تیم. (A)
- تحلیل منشأ یک تعارض یا بحران همراه با تیم با ذهنیت بدون سرزنش. (A)
- تحلیل تأثیر بالقوه یک تعارض یا بحران همراه با تیم. (A)
- داشتن رویکردهای مختلف حل بحران و تعارض به منظور انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها.

رفتاری ۳.۷ میانجی‌گری و رفع تعارضات و بحران‌ها و/یا اثر آن‌ها همراه با تیم

- رسیدگی به مسائل به طور علنی.
- ایجاد فضایی برای گفتگوی سازنده. (A)
- انتخاب و استفاده از روش مناسب همراه با تیم برای حل تعارض یا بحران.
- استفاده از تدابیر انضباطی صرفاً در صورت ناموفق بودن رفع تعارض همراه با تیم. (A)

رفتاری ۴.۷ شناسایی و اشتراک درس آموخته حاصل از تعارضات و بحران‌ها

به منظور بهبود اقدام آتی

- استفاده از تجربیات پیشین به عنوان بخشی از بازنگری‌های تیم به منظور آماده‌شدن برای تعارض و/یا بحران. (A)
- تشویق تیم به منظور پذیرش و یادگیری از سهم خود در تعارضات و شناسایی

شرایط سیستماتیک احتمالی تعارضات. (A)

- استفاده از تعارضات برای تقویت فرهنگ و شیوه‌های تیم. (A)
- تقویت انسجام و همبستگی تیم برای تعارضات و بحران‌های احتمالی آتی.

رفتاری ۸ کردانی

توصیف

کردانی در کار چابک، توانایی ارائه نتایج با ابزارها و منابع موجود است و بر تفکر خلاق به‌منظور استفاده بهتر از یک موقعیت تأکید می‌کند. رهبر چابک اصل کردانی را به‌منظور پیگیری افراد و تیم‌ها برای یافتن راه‌حل‌ها یا منابع موردنیاز خود، بدون انتظار کمک از دیگران (مانند مدیریت ارشد، در وهله اول) حفظ می‌نماید.

رهبر چابک خلاقیت را در تیم‌ها با ایجاد محیطی امن حفظ می‌نماید تا افراد بتوانند آزمایش نموده و ایده‌های خود را بدون قضاوت منفی دیگران به اشتراک بگذارند. این محیط همچنین به افراد با دیدگاه‌های مختلف اجازه می‌دهد تا الگوهای موجود را مختل، دیدگاه‌های مختلف را برجسته و از ابهام گروهی جلوگیری نمایند.

دانش

تکنیک‌های طوفان فکری؛ نمودار علت و معلول/استخوان ماهی/ایشیکاوا؛ رضایت؛ تصمیم‌گیری؛ تفکر طراحی؛ تفکر جانبی؛ تخته آرزو؛ تحلیل چندمعیاره؛ حل مسئله؛ ستون راست و چپ؛ تحلیل علت ریشه‌ای؛ زبان خاموش؛ زبان متمرکز بر راه‌حل؛ تخته صدا؛ تکنیک تحلیل سوات (سطح تیم)؛ کلاه‌های تفکر^۱.

^۱ شش کلاه فکری یک مدل نقش‌آفرینی است که در سال ۱۹۸۶ توسط ادوارد دوبونو طراحی شد. تکنیک و رویکرد شش کلاه تفکر به عنوان یک تکنیک حل مسئله می‌تواند برای کشف مشکلات از دیدگاه‌های مختلف به منظور کشف راه‌حل‌های جدید استفاده شود. کلاه سفید: نماد بی طرفی / کلاه قرمز: نماد افکار هیجانی، عواطف و احساسات / کلاه سیاه: نماد احتیاط / کلاه زرد: نماد خوش بینی / کلاه آبی: نماد تفکر / کلاه سبز: نماد خلاقیت

مهارت‌ها و توانایی‌ها

تسهیل حل مسئله؛ شناسایی و دیدن دیدگاه‌های مختلف؛ تفکر خارج از چارچوب.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۸ تشویق و حمایت از محیطی باز و خلاق

- تشویق افراد در به‌اشتراک‌گذاری دانش و ارائه نظرات خود در محیطی امن.
- تشویق و حمایت از خلاقیت در صورت لزوم.
- استفاده و تشویق روش‌های نو و مبتکرانه برای رفع موانع.
- به دنبال دریافت ورودی از دیگران و ابراز تمایل به در نظر گرفتن و/یا اتخاذ ایده‌های آن‌ها.
- در نظر گرفتن دیدگاه‌های دیگران.

رفتاری ۲.۸ اعمال تفکر مفهومی به منظور تعریف موقعیت‌ها و راهبردها

- استفاده یا ترویج تفکر مفهومی در صورت لزوم.
- آگاهی از داشتن علل متعدد مشکلات و اثرات متعدد راه‌حل‌ها در اغلب موارد.
- اعمال تفکر سیستمی.

رفتاری ۳.۸ اعمال تکنیک‌های تحلیلی برای تحلیل موقعیت‌ها، داده‌ها و روندهای

مالی و سازمانی

- اعمال تکنیک‌های تحلیلی مختلف.
- تحلیل مشکلات برای تشخیص علل و راه‌حل‌های احتمالی.
- تجزیه و تحلیل مجموعه‌های پیچیده داده‌ها و استخراج اطلاعات مرتبط.
- گزارش و ارائه شفاف نتایج، خلاصه و روند داده‌ها.

رفتاری ۴.۸ ترویج و اعمال تکنیک‌های خلاقانه به منظور شناسایی گزینه‌ها و راه‌حل‌ها

- استفاده از تکنیک‌های خلاقانه در صورت لزوم.
- اعمال تکنیک‌های واگرا.
- استفاده از تکنیک‌های همگرا.
- تعامل با چندین دیدگاه و مهارت.
- شناسایی وابستگی‌های متقابل.

رفتاری ۵.۸ ترویج دیدگاه کل‌نگر به منظور بهبود تصمیم‌گیری

- نشان‌دادن تفکر جامع و توانایی تشریح تصویر کلان.
- استفاده از مناظر چندگانه برای تحلیل و تقابل با موقعیت کنونی.
- تقویت تصمیم‌گیری مبتنی بر رضایت. (A)

رفتاری ۹ مذاکره

توصیف

در یک محیط چابک، افراد در مورد مسائل مختلف مذاکره می‌کنند و افراد و تیم‌ها باید در مورد راه‌حلی که در آن‌ها اختلاف‌نظر وجود دارد به توافق برسند. نقش رهبر چابک باید تسهیل مذاکرات به شیوه‌ای مشارکتی باشد که موجب ایجاد ارزش همه طرف‌های مذاکره شود. در یک سازمان خودگردان، رهبر چابک به مهارت‌های مذاکره‌ای نیاز دارد که برای مقابله با هر چالشی متناسب باشد.

رهبر چابک به مهارت‌های مذاکره مؤثر نیاز دارد تا بر درک دیدگاه‌های افراد متمرکز شود و برای دستیابی به نتیجه(های) موردنظر به آن‌ها بپردازد؛ تلاش برای بررسی دیدگاه‌های طرف‌های مختلف دارای مزیت دوگانه درک مسائل و تقویت روابط با افراد است.

دانش

میانجی‌گری؛ دستاوردهای متقابل؛ سبک‌های تعارض؛ کاربردهای استدلال؛ راهبرد برد - برد.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

تکنیک‌های بحث؛ تنوع نظرات؛ ایجاد و حفظ اعتماد و روابط کاری مثبت؛ میانجی‌گری؛ مهارت‌های مذاکره

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۹ شناسایی و تحلیل علایق کلیه طرف‌های درگیر در مذاکره

- شناخت و تأمل بر علایق، نیازها و محدودیت‌های فردی.
- جمع‌آوری و مستندسازی اطلاعات سخت و نرم مرتبط در خصوص علایق، نیازها و انتظارات کلیه طرف‌های درگیر.
- ارزش‌گذاری بالاتر روی همکاری نسبت به مذاکرات قراردادی شدید. (A)
- تحلیل و مستندسازی اطلاعات موجود برای شناسایی اولویت‌های خود و اولویت‌های احتمالی برای سایر طرف‌ها.

رفتاری ۲.۹ توسعه و ارزیابی گزینه‌ها و جایگزین‌ها با پتانسیل برآوردن نیازهای

کلیه طرف‌های مذاکره

- شناسایی دستاوردهای متقابل بر اساس تحلیل علایق، نیازها و اولویت‌های همه طرف‌ها. (A)
- پیشنهاد گزینه مناسب در زمان مناسب و به روشی مناسب.

رفتاری ۳.۹ تعریف راهبرد مذاکره همراستا با اهداف خویش و قابل پذیرش

برای کلیه طرف‌های مذاکره‌کننده

- شناسایی راهبردهای مذاکره احتمالی برای دستیابی به ارزش مطلوب مشتری. (A)
- شناسایی راهبردهای ثانویه و گزینه‌های جایگزین جهت رسیدگی به سناریوهای "چه می‌شود اگر".
- انتخاب یک راهبرد مذاکره و توانایی توضیح دلیل انتخاب آن.
- تحلیل و انتخاب تکنیک‌ها و تاکتیک‌های مذاکره به‌منظور حمایت از راهبرد مذاکره مورد نظر.
- شناسایی طرف‌های کلیدی جهت مشارکت در مذاکره و بیان شفاف سطح اختیار آن‌ها.

رفتاری ۴.۹ دستیابی به توافقات با طرف‌های دیگر مذاکره‌کننده همراستا با

اهداف خویش

- مذاکره با استفاده از تکنیک‌ها و تاکتیک‌های مناسب به‌منظور دستیابی به ارزش مطلوب مشتری. (A)
- مذاکره برای دستیابی به یک توافق پایدار.
- نشان‌دادن صبر و انگیزه به‌منظور تحقق یک توافق پایدار.
- اجرای بهترین جایگزین برای عدم توافق (BATNA¹) در صورت عدم دستیابی به نتیجه پایدار.
- مستندسازی نتیجه مذاکره.

رفتاری ۵.۹ شناسایی و بهره‌برداری از امکانات فروش و خرید اضافی

- به دنبال راه‌های سریع‌تر، بهتر و/یا ارزان‌تر به‌منظور ارائه ارزش مشتری توافق شده. (A)
- سنجیدن جایگزین‌های موقعیت و توافقات کنونی.

¹ Best Alternative To a Negotiation Agreement

- در نظر گرفتن تأثیر جایگزین‌ها بر روابط کنونی.

رفتاری ۱۰ نتیجه محوری

توصیف

داشتن یک رویکرد نتیجه محور در یک سازمان چابک قابل شناسایی است، زیرا زمانی که به کار گرفته می‌شود، به صورت چرخه‌ای برای دوره‌های زمانی کوتاه (تکرارشونده) کار می‌کند و باید نتایج را با سرعت مستمر ارائه دهد. بستر موقعیتی، محیط و صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، بر میزان تحقق نتایج مورد نظر تأثیر خواهد گذاشت. با این حال، پروژه‌ها می‌توانند با هدف ارائه نتایج در اسرع وقت و به دفعات ممکن از این رویکرد بهره‌مند شوند.

یک محیط کاری چابک باید حداکثر حمایت را برای افراد به منظور انجام کار خود و ارائه نتایج فراهم کند. یک رهبر چابک افراد را تشویق می‌کند تا در ترتیبات کاری خود انعطاف‌پذیر و به دنبال سطوح بالاتری از عملکرد (ایجاد وسیله‌ای برای بهبود مستمر که به دستیابی به عملکرد برتر در تیم کمک می‌کند) باشند. یک رهبر چابک آگاهی دارد که هدف و پتانسیل سازمان به تشکیل تیم‌های جدید مؤثر و افزایش اثربخشی تیم‌های موجود کمک می‌کند. آن‌ها باید شبکه‌ای از روابط تجاری به منظور حمایت از سازمان ایجاد نمایند.

دانش

اثربخشی؛ تحقق؛ کارایی؛ گمبا کایزن^۱؛ کاتا^۲؛ برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - عمل، بهره‌وری؛ استانداردسازی - اجرا - بررسی - عمل؛ هفت ابزار آماری؛ مهارت‌ها و توانایی‌ها؛ کار تجربی

مهارت‌ها و توانایی‌ها

ترکیب دیدگاه کلی و توجه به جزئیات ضروری؛ کارایی، اثربخشی و بهره‌وری؛ تسهیل تیم‌های چندگانه؛ شناسایی و ارزیابی گزینه‌های جایگزین؛ حساسیت به کارهای مجاز و

^۱ Gemba kaizen: محل واقعی انجام کار در زبان ژاپنی گمبا و کایزن به معنای بهبود مستمر است. یکی از اصول مدیریتی در کایزن می‌گوید، باید بهبود در محل اشکال مورد بررسی قرار گیرد و اسم این اصل را گمبا گذاشته‌اند.

^۲ kata

شاخص‌های کلیدی شایستگی

رفتاری ۱.۱۰ ارزیابی تصمیمات و اقدامات بر اساس اثر آن‌ها بر ارزش مشتری و اهداف سازمانی

- در نظر گرفتن اهداف و نتایج توافق شده کار چابک به عنوان راهبر کلیه اقدامات. (A)
- تدوین اهداف فردی بر اساس ارزش مشتری. (A)
- استخراج راهبرد از اهداف، کاهش ریسک و ایجاد ارزش مشتری. (A)
- قضاوت در خصوص کلیه تصمیمات و اقدامات بر اساس اثر آن‌ها بر ارزش مشتری. (A)

رفتاری ۲.۱۰ موازنه نیازها و ابزارها به منظور بهینه‌سازی ثمره و موفقیت

- ارزیابی و اولویت‌بندی نیازهای مختلف.
- دلایل اولویت اقدامات مشخص.
- استفاده از نتیجه‌گیری به عنوان وسیله‌ای برای گفتن "نه" (و توضیح دلیل آن).

رفتاری ۳.۱۰ ایجاد و نگهداری محیط کاری سالم، ایمن و بهره‌ور

- محافظت از تیم چابک در برابر مداخلات خارجی. (A)
- ایجاد شرایط کاری سالم، ایمن و پایدار. (A)
- فراهم کردن محیط کاری ایمن و شفاف به منظور فعالیت اعضای تیم. (A)
- ارائه منابع و زیرساخت‌های لازم.

رفتاری ۴.۱۰ ترویج و "فروش" کار چابک و ثمره‌های آن

- حمایت و ترویج ارزش و آرمان‌های مشتری. (A)
- جستجوی روزه‌ها و محل‌هایی به منظور ترویج ارزش و آرمان مشتری. (A)

- دعوت از دیگران به منظور بازاریابی ارزش و آرمان مشتری. (A)

رفتاری ۵.۱۰ تحویل نتایج و اخذ تاییدیه

- تمایز بین ایده‌های کارایی، اثربخشی و بهره‌وری.
- برنامه‌ریزی و حفظ سطوح برنامه‌ریزی شده کارایی، اثربخشی و بهره‌وری.
- نشان دادن توانایی انجام کارهای ارزشمند. (A)
- تمرکز بر بهبود مستمر و نشان دادن آن.
- تمرکز بر راه‌حل‌ها، نه مشکلات.
- غلبه بر مقاومت.
- شناسایی محدودیت‌های دستیابی به نتایج ارزشمند و رسیدگی به این کاستی‌ها. (A)

فصل ۳

اجرا

اجرا	۱. طراحی
	۲. الزامات، اهداف و منافع
	۳. محدوده
	۴. زمان
	۵. سازمان و اطلاعات
	۶. کیفیت
	۷. مالی
	۸. منابع
	۹. تدارکات و مشارکت
	۱۰. برنامه و کنترل
	۱۱. ریسک‌ها و فرصت‌ها
	۱۲. ذی‌نفعان
	۱۳. تغییر و تحول
	۱۴. انتخاب و تعادل

توصیف

رویکرد موردنیاز برای دستیابی به ثمره مطلوب، وابسته به موقعیت است و اصول راهنما برای رویکرد باید شامل عناصر شایستگی چابک "منظر" به همراه فناوری مورد استفاده برای ساخت راه حل باشد. نقطه شروع طراحی، درک آنچه که در حال حاضر در دسترس است و آنچه که نیاز به ساخت دارد، محسوب می شود. این نقطه شروع، بخشی از طراحی معماری (فناوری) است. تیم(ها) باید این تصمیمات اولیه را در اسرع وقت اتخاذ کنند.

کار در یک محیط رقابتی جهانی، پیچیدگی و عدم قطعیت را افزایش می دهد که به این معنی است که هر موقعیتی ممکن است به یک رویکرد منحصر به فرد نیاز داشته باشد؛ بنابراین رویکرد چابک مختلف به عنوان "چارچوب ها" شناخته می شوند، زیرا نقطه شروع یک رویکرد هستند که باید به تدریج تکامل یابند. یک رهبر چابک درس آموخته های ثبت شده از پروژه های پیشین را در نظر می گیرد، از چارچوب های موجود انتخاب می کند و همواره آگاه است که انتخاب ها مبتنی بر فرضیات است و امکان تغییر وجود دارد.

رهبران چابک فرضیات را از طریق آزمایش ها و مشاهدات عملی مورد ارزیابی قرار می دهند. یک فرضیه باید به گونه ای تدوین شود که امکان تست آن به منظور تأیید و یا عدم تأیید موجود باشد. بر اساس نتایج آزمایش ها، رویکرد فرضیه ممکن است در صورت لزوم اصلاح شود و یا گاهی اوقات به شدت تغییر کند.

دانش

معماری؛ پیچیدگی (مدل ها)؛ پیچیدگی؛ معیار؛ کار تجربی؛ آزمایش؛ عامل؛ فرضیه؛ نکات یادگیری؛ درس آموخته ها؛ راه حل های فناوری.

مهارت ها و توانایی ها

آگاهی از بستر؛ کار تجربی؛ برخورد با پیچیدگی؛ ترکیب درس های آموخته ها؛ تشخیص عوامل و معیارهای موفقیت.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱ تسهیل درک مشترک از معیارهای موفقیت و اطمینان از مستندسازی آن‌ها در سند چشم‌انداز

- شناسایی و ارزیابی اجزای اثرگذار رسمی و غیررسمی.
- تأیید و ارزیابی معیارهای موفقیت رسمی و غیررسمی و اطمینان از انعکاس آن‌ها در چشم‌انداز.
- تشخیص و استفاده از عوامل موفقیت مرتبط.
- انجام ارزیابی مجدد دوره‌ای بر روی معیارهای موفقیت با ذی‌نفعان کلیدی. (A)
- انجام ارزیابی مجدد دوره‌ای بر عوامل موفقیت با تیم (ها). (A)

اجرا ۲.۱ بازبینی، اعمال و تبادل درس‌های آموخته‌ها از آزمایشات خود و تیم‌های دیگر و جوامع مرتبط

- تأیید و جمع‌آوری درس‌های آموخته‌ها از تجربیات پیشین کلیه اعضای تیم. (A)
- تحقیق فعالانه خارج از تیم برای یافتن تجربیات و درس‌های مرتبط. (A)
- اعمال درس‌های آموخته‌های مرتبط از طریق آزمایشات (PDCA) برنامه‌ریزی، انجام، بررسی، عمل. (A)
- ارزیابی فرضیات از طریق آزمایش‌ها و مشاهدات عملی به‌منظور بهبود کار چابک و جستجوی ایده‌ها به‌منظور تحقیق و الگوبرداری، محک‌زدن و منابع دیگر. (A)
- شناسایی و اشتراک‌گذاری درس‌های آموخته‌ها با تیم‌ها، سازمان و سایر جوامع مرتبط. (A)

اجرا ۳.۱ تعیین میزان پیچیدگی و پیامدهای آن در انتخاب رویکرد تیم

- شناسایی سطح پیچیدگی کار با استفاده از رویکردهای مناسب.
- تأثیر بهبود جنبه‌هایی که پیچیدگی‌شان روبه‌افزایش است بر روش کار تیم.

- شناسایی و تعریف عوامل مؤثر بر پیچیدگی فرایندهای خاص، محدودیت‌ها یا نتیجه‌ها. (A)
- شناسایی و ارزیابی تأثیر پیچیدگی پارامترهای خاص داخلی و خارجی.
- ارزیابی و اعمال تدابیر کاهش‌دهنده پیچیدگی از طریق برنامه‌ریزی تیمی، پالایش بانک اطلاعاتی و بازبینی‌ها.

اجرا ۴.۱ انتخاب و بازبینی رویکرد کار چابک در گفتگو با تیم‌ها

- ارزیابی و برآورد رویکردهای مختلف ممکن کار. (A)
- تسهیل انتخاب رویکرد کار برای پروژه که بیشترین شانس دستیابی به موفقیت را دارد، و درعین حال تأمل موارد مناسب به شیوه‌ای منظم. (A)
- توضیح رویکرد انتخابی و رابطه آن با موفقیت کار چابک انجام شده توسط تیم، و همچنین باز بودن برای تغییرات از طریق آزمایش. (A)
- تشریح اثرات اصلی رویکرد انتخابی بر سازمان چابک و معنای آن برای ذی‌نفعان کلیدی خارج از سازمان چابک. (A)
- تشریح اثرات اصلی رویکرد انتخابی بر سازمان دائمی. کمک به سازمان دائمی برای سازگاری با چابکی از طریق مربیگری و مثال‌های واقعی. (A)
- ارزیابی مجدد دوره‌ای رویکرد انتخابی بر اساس توسعه‌های زمینه‌ای و داخلی. (A)
- توضیح به افراد تیم در ارتباط با اعمال تغییرات ضروری در رویکرد کار، هنگام نیاز به تغییر. (A)

اجرا ۵.۱ طراحی معماری اجرای پروژه

- ایجاد رویکرد با تعاریف "آماده" و "تمام شده" برای مراحل مربوطه. (A)
- تعریف شیوه‌های کلیدی و نحوه عملکرد آن‌ها (زمان چرخه کار ثابت). (A)
- تأمل بر رویکرد از طریق یک قالب منظم همراه با تیم (بازنگری‌ها). (A)
- به‌روزرسانی رویکرد بر اساس تغییرات. (A)

توصیف

یک چشم‌انداز روشن، الهام‌بخش و پشتیبانی شده برای یک محصول یا نتیجه (تحويل‌دادنی‌ها) به افراد و تیم(های) کاری برای دستیابی به آن معنا می‌دهد. یک چشم‌انداز، جهت‌دهی نموده و مرزها را تعیین می‌کند. هنگامی که عدم قطعیت و یک زمینه در حال تغییر وجود دارد، اغلب تعیین مؤثر آرمان‌ها و الزامات نتیجه نهایی، امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، تیم باید به طور مستمر با کاربر ارتباط برقرار نموده و تمرکز و مرزهای چشم‌انداز محصول، امکان اصلاح مستمر آرمان‌های فرعی را فراهم می‌کند. سپس رهبر چابک و تیم باید در حالت "برنامه‌ریزی-اجرا-بررسی-عمل" بهبود مستمر، به‌منظور دستیابی به نتایج عمل نمایند.

رهبران چابک باید عدم قطعیت و تغییرات الزامات را به‌عنوان نتیجه تغییر چشم‌انداز بپذیرند؛ به‌طوری که همکاری با مشتری از طریق گفتگو در ارتباط با نیازهای آن‌ها بر مذاکرات قراردادی ترجیح داده می‌شود. سپس داستان‌های جهانی در چشم‌انداز محصول تعریف می‌شوند که به‌تدریج به بیانیه‌هایی در سطح پایین تقسیم می‌شوند. اولویت‌بندی در الزامات و اطمینان از داستان‌های با بیشترین ارزش و کمترین تلاش که در ابتدا انجام می‌شوند، یک فعالیت تکرارشونده است. معیارهای پذیرش در هر بیانیه کاربر از طریق تعریف انجام شده، مشخص می‌شود که در آن اتمام زمان هر چیزی، تعیین شده است. آرمان کلی نتیجه کاری است که ارزش مستقیم برای مشتری دارد.

دانش

تعریف انجام شده؛ حماسه؛ روش کاتا^۱؛ راه‌حل؛ چشم‌انداز محصول؛ داستان؛ معیارهای پذیرش؛ تحلیل آرمان؛ پیشنهاد ارزش؛ مناسب استفاده؛ مناسب هدف؛ نگاشت مزایا.

^۱ روش کاتا: روشی به‌منظور بهبود مستمر فرایندها است.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

تدوین راه‌حل؛ روابط ذی‌نفعان؛ تفکر راهبردی.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۲ تعریف چشم‌انداز، اولویت‌بندی آرمان‌های کسب و کار و هم‌راستایی کار

- توسعه یک چشم‌انداز یا آرمان تجاری واضح، الهام‌بخش، قابل‌اندازه‌گیری و پشتیبانی شده برای محصول، نتیجه یا خروجی. (A)
- تسهیل درک رابطه بین چشم‌انداز توافق‌شده و موارد بانک اطلاعاتی^۱. (A)
- اولویت‌بندی موارد بانک اطلاعاتی بر اساس سهم آن‌ها در چشم‌انداز. (A)
- تسهیل کلیه موارد بانک اطلاعاتی شامل مزایای تدوین‌شده‌ی مرتبط با چشم‌انداز کلی و اهداف سازمانی یا کسب‌وکار. (A)

اجرا ۲.۲ شناسایی و تحلیل نیازها و الزامات ذینفعان

- آگاهی از تفاوت بین نیاز، انتظارات و الزامات.
- تسهیل شناسایی و تدوین نیازهای ذی‌نفعان و موارد بانک اطلاعاتی در طول مدت‌زمان تعامل آن‌ها. (A)
- مشارکت ذی‌نفعان در به‌روزرسانی مداوم موارد بانک اطلاعاتی از جمله شناسایی موارد نوظهور و چالش‌های موجود بر اساس یادگیری. (A)
- تحلیل نیازها و الزامات ذی‌نفعان، بر اساس اصول زمان و اولویت‌بندی بانک اطلاعاتی. (A)

اجرا ۳.۲ اولویت‌بندی مستمر موارد بانک اطلاعاتی برای حداکثر رساندن ارزش

کسب شده

- اولویت‌بندی مستمر نیازها و الزامات ذی‌نفعان به روش مشارکتی و مستمر. (A)

¹ Product-backlog

- تدوین درک مشترک از نیازها در موارد بانک اطلاعاتی. (A)
- تسهیل تبدیل الزامات به معیارهای پذیرش. اطمینان از نیاز مشارکت افرادی که در "پشت" صحنه فعالیت می‌نمایند، در پالایش موارد بانک اطلاعاتی. (A)

اجرا ۳ محدوده

توصیف

محدوده به طور خلاصه به عنوان اقلام تحویل‌دانی پروژه، تعریف می‌شود. به‌طور کلی، به‌صورت یک لیست ثبت شده (بک‌لاگ^۱) نشان داده می‌شود که به‌تدریج بررسی و اصلاح می‌شود؛ فهرست‌شدن نتایج مختلف به ترتیب ارزش برای مشتری.

در مورد توسعه محصول، برنامه‌های تغییر یا فعالیت‌هایی که دارای درجه بالایی از عدم قطعیت هستند، حداقل محصول قابل‌عرضه یا بازاریابی^۲ (MVP) تحویلی است که دارای ویژگی‌های کافی برای رضایت مشتریان اولیه و ارائه بازخورد برای توسعه محصول آینده در محدوده هدف است. با کمک MVP، تیم می‌تواند موارد صحیح فرضیه‌های خاص در یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه را بررسی نماید.

یک رویکرد چابک تضمین می‌کند که تیم همواره ارزشمندترین را برای مشتریان، کاربران یا ذی‌نفعان در اسرع وقت تحویل می‌دهد. دقیق‌ترین تعریف محدوده از "فقط آنچه شما نیاز دارید" تشکیل شده است تا تیم بتواند شروع به انجام کار کند.

دانش

بانک اطلاعاتی؛ حداقل محصول قابل‌عرضه/بازاریابی؛ سفارش بر اساس ارزش؛ محصول قابل‌تحویل بالقوه؛ داستان نقشه؛ بدهی فنی؛ داستان کاربر.

^۱ Backlog

بک‌لاگ: این مفهوم در واقع یک لیست پویا و زنده است که دائماً باید از طریق تیم‌های سازمانی و به همت مدیریت پروژه تکمیل شود. این لیست تمامی قابلیت‌ها، ویژگی‌ها، تغییرات و به‌روزرسانی‌ها و نتایج را در برمی‌گیرد. همچنین به دلیل ماهیت زنده خود، مواردی را با توجه به تغییرات محیطی جایگزین و یا حتی حذف می‌کند. بک‌لاگ مجموعه‌ای از کارهاست که باید تکمیل شوند.

^۲ MVP: Minimum Viable or Marketable Product

مهارت‌ها و توانایی‌ها

پالایش بانک اطلاعاتی.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۳ تعریف راه‌حل یا ثمره، شروع با حداقل محصول قابل عرضه یا بازاریابی

- تعریف راه‌حل یا ثمره با شروع از MVP. (A)
- شناخت و توانایی توضیح تفاوت بین آرمان‌ها و اهداف و ثمره‌ها/ارائه راه‌حل‌ها.
- سازماندهی آرمان‌ها و ارائه راه‌حل‌های مرتبط/ثمره‌ها بر اساس MVP. (A)
- درک آرمان‌ها و اولویت‌های مشتری همراه با اهداف آن‌ها.

اجرا ۲.۳ اطمینان از شناسایی MVP

- آگاهی و توضیح هدف و مزایای MVP. (A)
- آگاهی و اعمال اصول اولویت‌بندی نتایج.
- تشریح تفاوت‌های اصول اولویت‌بندی ثمره‌ها.
- تشریح ویژگی‌های مرزهای کار چابک و ارائه مثال‌هایی از آن.
- استدلال عدم شروع شما با یک بانک اطلاعاتی کاملاً دقیق. (A)

اجرا ۳.۳ تعریف ساختار تحویل برای توسعه محصول متوالی

- تعریف اولویت‌ها برای تحویل از نیازهای کاربر. (A)
- توضیح هدف و مزایای نیازهای کاربر، بر اساس اولویت‌بندی و ارزیابی ریسک. (A)
- تسهیل توسعه نیازهای کاربر. (A)

اجرا ۴.۳ ایجاد و حفظ پیکربندی محدوده

- تمرکز بر MVP برای نیازهای کاربر. (A)

- درک نقش‌ها و وظایف به‌منظور ایجاد و تطبیق مدیریت پیکربندی محدوده. (A)
- درک رویکرد تکرارشونده کلی هم‌راستا با اصول و شیوه‌های توافق‌شده. (A)
- مقایسه پیشرفت و ارزش کسب شده با یک برنامه مبنا با استفاده از برخی معیارها در مورد بانک اطلاعاتی/محدوده، سرعت و هزینه.

اجرا ۴ زمان

توصیف

زمان باید همیشه مدیریت شود و هرگز هدر نرود. تیم، آنچه باید انجام شود و تلاش موردنیاز برای استفاده بهتر از زمان اختصاص داده‌شده را در نظر می‌گیرد. تیم (اغلب) در قالب تکنیک "جعبه‌های زمانی" ^۱ مشخص با سرعتی کار می‌نماید که می‌تواند برای مدت طولانی پایدار باشد. ارزش ایجاد شده برای هر جعبه زمانی از قبل تعیین می‌شود تا استفاده از زمان موجود کنترل شود.

مدیریت زمان، هنگامی که یک تیم وجود دارد ساده‌تر است. هماهنگی بیشتری در هنگام رهبری چندین تیم موردنیاز است؛ بنابراین مهم است که چشم‌انداز و آرمان‌های اصلی را به ابتکارات عمل مختلف و یا بسته‌های کاری ترجمه کنیم و از این مورد که برای همه افراد در تیم‌های مختلف معنی دارند، اطمینان حاصل نماییم. قبل از اینکه تیم‌ها کار را شروع کنند، دوره‌ای وجود دارد که در آن یک داستان در مقیاس بزرگ برای برآورد تعداد تکرارهای مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود.

دانش

ریتیم؛ ساعات ایده‌آل؛ سروقت؛ آخرین سیستم برنامه‌ریزی؛ برنامه‌ریزی پوکر^۲؛ خط مبنای

^۱ Time boxing

^۲ درواقع Planning Poker یک تکنیک جهت برنامه‌ریزی و تخمین در اسکرام است. این یک تکنیک مبتنی بر جمع است که برای تخمین آیتم‌های بک‌لاگ توسط تیم‌های Agile در سراسر جهان استفاده می‌شود. پوکر پلنینگ با بکارگیری استوری پوینت، برای تخمین اندازه ایده‌آل وظایف انجام می‌شود. پلنینگ پوکر اولین بار توسط جیمز گرنینگ (در سال ۲۰۰۲) مطرح شد و سپس توسط مایک کوهن (در سال ۲۰۰۶) رایج شد.

برنامه‌ریزی؛ برنامه‌ریزی مدت زمان فعالیت‌ها^۱؛ نکات داستانی؛ همگام‌سازی؛ تکنیک (جعبه زمانی)؛ ارزش برای مشتری؛ سرعت.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

تخمین سرعت.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۴ ایجاد محصولات برای تحویل بعدی

- توانمندسازی تیم برای تعریف محصولات بر اساس نیازهای کاربر و اولویت‌ها برای تحویل بعدی. (A)
- توانمندسازی تیم برای استخراج محصولات و اولویت‌ها از نیازهای کاربر؛ اولویت‌بندی بر اساس نیازهای کاربران و عدم قطعیت. (A)

اجرا ۲.۴ تعیین میزان تلاش کاری و مدت زمان اسپرینت‌ها

- توانمندسازی تیم برای تعیین میزان تلاش. (A)
- کمک به تیم برای شناسایی انواع منابع و پرسنل مورد نیاز. (A)
- توانمندسازی تیم برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های مختلف منابع و پرسنل. (A)

اجرا ۳.۴ تصمیم‌گیری در خصوص برنامه راهبردی (شامل سودها، نتایج و ...)

- شناخت تکنیک‌های مختلف تخمین و برنامه‌ریزی چابک. (A)
- انتخاب تکنیک‌های تخمین و برنامه‌ریزی مناسب.
- تعیین نقشه راه و مراحل مناسب. (A)
- آگاهی از تأثیرات عدم قطعیت بر تخمین و برنامه‌ریزی و نحوه بهره‌برداری از آن. (A)

¹ مدت‌زمان فعالیت‌ها) Sprint

اجرا ۴.۴ توالی و برنامه‌ریزی توسعه محصول

- توالی مجموعه‌ای از بک‌لاگ (ها) / آیتم‌های کاری. (A)
- تعیین وابستگی‌ها و روابط وابسته.
- افزایش سرعت. (A)
- تشویق تیم (ها) برای افزایش آگاهی از اولویت‌های کسب‌وکار، ریسک‌ها و وابستگی‌ها و مدیریت آن‌ها به طور مناسب. (A)
- توانمندسازی ظرفیت تیم برای یک برنامه مشخص. (A)

اجرا ۵.۴ نظارت بر ثمره در برابر برنامه زمان‌بندی و پاسخگویی به تغییرات

- تسهیل کار تیم با استفاده از ابزارهای مصور و بهبودهای لازم (مانند محدودیت زمانی، اسپرینت، سرعت) برای نمایش کنترل پروژه. (A)
- قادرسازی تیم به منظور ایجاد جریان کاری پایدار و پاسخگویی به تغییرات اولویت‌های کسب‌وکار. (A)
- مقایسه پیشرفت و ارزش کسب شده با استفاده از برخی معیارها (مانند بک‌لاگ/دامنه، سرعت و هزینه) با برنامه مبنا. (A)

اجرا ۵ سازماندهی و اطلاعات

توصیف

سازماندهی و اطلاعات شامل تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های موردنیاز (مالک محصول، اسکرام مستر^۱، اعضای تیم و غیره) و تبادل اطلاعات مؤثر در سازمان موقت است. طبق بیانیه چابک، یکی از ویژگی‌های یک سازمان چابک این است که افراد و تعاملات آن‌ها بر فرایندها و ابزارها اولویت دارند. این ویژگی‌ها به معنای عدم استفاده از فرایندها نیست؛ بلکه فرایندهای موجود باید سبک و راحت باشند و در اختیار افرادی قرار گیرند که با همکاری یکدیگر ارزش مدنظر مشتری را از طریق کار خود ایجاد می‌نمایند.

^۱ یک چارچوب چابک برای توسعه پروژه‌های پیچیده، که اغلب توسعه نرم‌افزار است

یک سازمان چابک متشکل از تیم‌های خودگردان است که فراتر از تیمی است که پیشرفت خود را مالک است. اطلاعات بر اساس "مصورسازی در یک اتاق" استوار است. هر تیم مالک پیشرفت خود است. این به معنای عدم هدایت از سوی ذی‌نفعان ارشد نیست، زیرا دو "سیستم" می‌توانند هم‌زمان فعال باشند. سیستم اول، سلسله‌مراتب سنتی است که در آن مدیریت ارشد جهت را انتخاب می‌کند و منابع را در دسترس قرار می‌دهد؛ درک این نکته ضروری است که خودسازماندهی برای مقابله با پیچیدگی محیط کاری جدید ضروری است و بنابراین مسئولیت و اختیار بسیاری بر عهده نیروی کار قرار دارد. در سیستم دوم، تمایل به اعتماد و تفویض اختیار وجود دارد که بیشتر شبکه‌محور است و ظهور همکاری‌های مختلف، تبادل اطلاعات، فرصت‌ها و نوآوری‌ها را تقویت می‌کند. در یک سازمان چابک، تا زمانی که ارزش ارائه شود، خودمختاری وجود دارد. سیستم سلسله‌مراتبی باید تاحدامکان از سیستم شبکه‌ای پشتیبانی کند.

یک سازمان چابک باید دائماً تلاش کند تا فرضیه‌های خود را بر اساس اطلاعات واقعی آزمایش و تنظیم کند و چابکی مستلزم ارتباطات شفاف و مستمر است. رهبران چابک دائماً در حال تلاش برای حصول اطمینان از این موضوع هستند که همه ذی‌نفعان اطلاعات لازم برای ایفای نقش خود را دارا باشند.

دانش

مدیریت اطلاعات چابک؛ تیم ترکیبی؛ سازمان دوگانه؛ تیم ویژه؛ تابلو اطلاع‌رسانی؛ امنیت اطلاعات؛ اطلاعات در مقابل داده؛ وکالت؛ خودسازماندهی.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

هم‌راستایی مقطعی؛ ساده‌سازی؛ اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ تشویق خودسازماندهی؛ درک قدرت خود؛ توسعه تابلوهای اطلاعات^۱

^۱ در روش چابک گانت چارت زمانبندی فعالیت‌های پروژه، جای خود را به کاغذهای چسبناک حاوی داستان کاربر (User Story) داده که بر یک تخته وایت برد بزرگ به نام تابلوهای اطلاعات/رادیاتور اطلاعات (Information Radiator) چسبانده می‌شوند.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۵ ارزیابی و تعیین نیازهای مرتبط با اطلاعات و مستندسازی ذی‌نفعان

- ارزیابی و ثبت اطلاعات و مستندات مورد نیاز کار چابک.
- تسهیل شیوه‌های مختلف ارتباطی، مشتمل بر رسمی و غیر رسمی.
- تعیین مشخصه‌های کاری تاثیرگذار بر نیازهای سازمانی. (A)

اجرا ۲.۵ تعریف ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها در کار چابک

- توضیح برخی از روش‌های اساسی ساختاردهی تیم‌ها. (A)
- طراحی و توسعه یک چارچوب و ساختار حاکمیتی سبک. (A)
- اجازه تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها به اعضای تیم. (A)
- شناسایی پیوندها با ترتیبات حاکمیت سازمانی و رابط‌های آن.
- شناسایی و ثبت تفاوت‌های بین اختیارات عملکردی سازمان و اختیارات تیم چابک. (A)

اجرا ۳.۵ ایجاد زیرساخت، فرآیندها و سیستم‌های جریان اطلاعات

- توضیح دادن در خصوص هدف شفافیت ارتباطات. (A)
- توضیح دادن در خصوص هدف ارتباطات رودررو. (A)
- گردش اطلاعات داخلی از طریق روش‌های مختلف.
- حصول اطمینان از جلوگیری از اطلاعات تکراری.
- توضیح مزایای انواع مختلف جلسات.
- توضیح ابزارها و الگوهای مورد استفاده برای جریان اطلاعات. (A)
- مبنا قراردادن اعتماد به عنوان اساس برنامه‌ریزی و تطبیق مکانیزم‌ها. (A)

اجرا ۴.۵ تسهیل، تأیید و مربیگری تیم‌های چابک

- تسهیل تشکیل تیم‌های جدید. (A)

- تأیید تیم‌ها، مشتمل بر نقش‌های تعریف شده. (A)
- مربیگری تیم‌ها، مشتمل بر نقش‌های تعریف شده. (A)

اجرا ۶ کیفیت

توصیف

یک محصول یا خدمت با کیفیت به مشتری امکان می‌دهد تا نیازهای خود را برطرف نماید و به مزایا دست یابد. روش کاری چابک بر فرض بازرسی زود هنگام و مستمر که ضامن کیفیت تحویل است، استوار است. اعتبارسنجی بر صحت سنجی ترجیح داده می‌شود و کیفیت در هر مرحله از جریان ارزش در محصول یا خدمت تعبیه می‌شود. تمرکز کار چابک عمدتاً بر جلوگیری از خطاها به جای تشخیص آن‌ها است. با این حال، تیم باید در مواقعی موارد مرتبط با توسعه‌های پیشین را برطرف و آن را در بانک اطلاعاتی لحاظ نماید. در طول یک فعالیت برنامه‌ریزی، "بدهی فنی"^۱ یا شکاف با سایر آیتم‌های بانک اطلاعاتی از جمله دستورالعمل‌های کیفیت موجود اولویت‌بندی می‌شوند. افراد تیم و مشتری (ان) باید توافق نمایند و بپذیرند که کدام قوانین و سطوح کیفیت برای کاری که تحویل می‌دهند اعمال می‌شود.

دانش

توسعه پذیرش مبتنی بر آزمون؛ کیفیت تعبیه‌شده؛ تعریف کار انجام‌شده؛ تعریف کار آماده؛ تفکر طراحی؛ شکست سریع؛ استانداردهای مدیریت کیفیت؛ طراحی/توسعه آزمون محور؛ تأیید؛ تأیید صحت.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

سازش‌ناپذیر نسبت به کیفیت.

^۱ بدهی فنی (Technical Debt) همچنین به عنوان بدهی طراحی یا بدهی کد شناخته می‌شود، مفهومی در توسعه نرم‌افزار است که نشان دهنده هزینه ضمنی کار اضافی ناشی از انتخاب یک راه حل آسان (محدود) در زمان حال به جای استفاده از یک رویکرد بهتر است که طولانی‌تر خواهد بود.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۶ توسعه، نظارت بر اجرا و اصلاح قوانین کیفیت برای کار چابک ریسک‌ناپذیر در خصوص توسعه کیفیت

- تعیین سیاست‌های کیفی مناسب توسط مشتری و تیم (ها). (A)
- برشمردن انواع مختلف اهداف کیفیت و انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها.
- ایجاد معیارهایی در تیم‌ها برای دستیابی به اهداف تعریف شده کیفیت.
- تعریف و اجرای اهداف کیفیت قابل اندازه‌گیری و جلوگیری از "آبکاری طلا" (کار بر روی یک موضوع فراتر از نقطه بازده نزولی). (A)
- توضیح و برشمردن انواع مختلف ابزارها/تکنیک‌ها به منظور دستیابی به اهداف کیفیت و انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها.
- توضیح و برشمردن روش‌های دستیابی به اهداف کیفیت.
- توضیح نحوه تعبیه کیفیت در راه‌حل ارائه شده.

اجرا ۲.۶ بازبینی کار چابک و تحویل‌دادنی‌های آن برای اطمینان از تحقق الزامات کیفی توسعه

- توضیح روش‌های مختلف بازبینی عملکرد.
- برشمردن المان‌های کلیدی ضروری برای یک بازبینی مؤثر و کارآمد.
- توضیح نحوه ارتباط اهداف کیفیت.
- برشمردن دلایل مختلف اجرای ممیزی کیفیت. (A)
- انجام ممیزی کیفیت در طول کار چابک. (A)
- دریافت بازخورد کیفیت از مشتری و تیم (ها).
- دریافت بازخورد اصلاحی در طول تمام فعالیت‌های مرتبط با کیفیت.

اجرا ۳.۶ تأیید دستیابی به اهداف کیفیت و پیشنهاد هر گونه اقدامات اصلاحی

ضروری

- تأیید ممیزی کیفیت در هر توسعه محصول.
- توصیف علل ریشه‌ای نواقص شناسایی شده محتوا و ثمره تحلیل.
- شرح فرایند و آرمان‌های بازبینی مانند نمایش/تأیید و بازبینی‌های گذشته‌نگر.
- انجام بازرسی و اقدامات اصلاحی.
- شرح محتوا و مراحل ارتباط اهداف کیفی و جلوگیری از "آبکاری طلا".

اجرا ۴.۶ برنامه‌ریزی و سازماندهی اعتبارسنجی ثمره کار چابک

- توضیح تفاوت بین تأیید و اعتبارسنجی.
- تسهیل مستندسازی انواع مختلف اهداف کیفی مناسب برای اعتبارسنجی کیفی در زمان نیاز. (A)
- دربرگرفتن پذیرش هر تکرار. (A)

اجرا ۵.۶ تضمین کیفیت در سراسر کار چابک

- ارزیابی، تطبیق و ادغام سیاست‌ها، روش‌ها، اهداف و استانداردهای کیفیت مورد استفاده در سازمان‌ها. (A)
- ارزیابی و بهبود کیفیت مستمر. (A)
- انجام ارزیابی‌های منظم و بهبود کیفیت مستمر.
- اجرای سیاست‌ها، روش‌ها، اهداف و بهبودهای کیفیت تعبیه شده به‌منظور آگاهی کلیه افراد درگیر در ارتباط باکیفیت مورد نیاز.
- انجام ارزیابی‌های منظم سیاست‌ها، روش‌ها، اهداف و بهبودهای کیفی ممیزی و اقدام در صورت نیاز. (A)
- توانمندسازی تیم از ابتدای کار با تمرکز بر کیفیت و بهره‌مندی از مهارت‌های متقابل (مکمل) اعضای تیم. (A)

توصیف

تصمیم‌گیری همواره شامل ملاحظات اقتصادی است. به‌عنوان مثال، سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که راه‌حل‌ها را بسازند یا بخرند، یا منابع موجود را بر اساس بازده سرمایه‌گذاری به یک جریان ارزش یا محصول خاص اختصاص دهند. پس از تصمیم‌گیری اختصاص هزینه‌ها و منابع، آن‌ها تخصیص داده‌شده و تحت نظارت قرار می‌گیرند. تمرکز بر اقتصادی‌ترین راه حل مسئولیتی است که کلیه اعضای سازمان بر عهده دارند.

تیم‌ها باید همیشه به دنبال بهترین رابطه ممکن بین هزینه و مشتری و ارزش‌سازمانی باشند.

به‌جای بودجه به‌عنوان شاخص عملکرد که برای ارزیابی مدیر مسئول استفاده می‌شود، تیم‌های چابک با پیش‌بینی‌های بلندمدت پیش‌رونده کار می‌نمایند. این پیش‌بینی‌ها با یک ریتم ثابت تنظیم می‌شوند تا همیشه هزینه‌های واقعی را تا حد ممکن منعکس کنند؛ در واقع به‌عنوان پیش‌بینی برای مدیریت انتظارات عمل می‌کنند، نه به‌عنوان وسیله‌ای برای ارزیابی مدیران.

دانش

تراز حاکمیت سازمانی؛ کتابخانه‌های کار انجام‌شده؛ بهترین ارزش برای پول؛ فراتر از بودجه؛ بودجه؛ دیدگاه اقتصادی؛ گزینه‌های تأمین مالی؛ منابع تأمین مالی؛ بودجه نقدینگی؛ روش‌های نظارت و کنترل هزینه‌ها؛ نظارت: پیش‌بینی‌های مالی پیش‌رونده.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

توسعه بودجه؛ مذاکره با حامیان مالی؛ خواندن صورت‌های مالی.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۷ برآورد هزینه‌های راه‌حل یا ثمره‌ها

- تنظیم ساختارهای هزینه و شناسایی دسته‌های هزینه.

۶۰ راهنمای مرجع IPMA ICB4 در یک جهان چابک

- انتخاب تکنیک محاسبه هزینه مناسب (مانند محاسبه مستقیم).
- تنظیم اهداف هزینه‌ای با تحقیق و مشاوره با هر استاندارد مرتبط یا دستورالعمل داخلی.

اجرا ۲.۷ تعیین بودجه برای کار چابک

- ایجاد برنامه‌های مرتبط با بودجه.
 - توسعه سناریوهای بودجه‌ای مبتنی بر اقلام مرتبط با هزینه.
 - برنامه‌ریزی بودجه به منظور ذخایر احتیاطی.
 - ارزیابی بودجه لازم بر اساس ثمره و سرمایه تخصیص یافته و انجام تنظیمات لازم.
- (A)
- تنظیم بودجه نهایی.

اجرا ۳.۷ ایمن‌سازی سرمایه‌گذاری کار چابک

- تدوین راهبردهای سرمایه‌گذاری.
- شناسایی منابع تأمین سرمایه.
- تسهیل فرایندهای تصویب سازمانی.
- همکاری و ارتباط نزدیک با حامیان مالی بالقوه برای مذاکره برای جذب سرمایه‌های مالی.

اجرا ۴.۷ توسعه، استقرار و نگهداری سیستم مدیریت مالی و گزارش‌دهی

- تعریف فرایندها و حاکمیت برای مدیریت مالی.
- تعریف شاخص‌های عملکرد مالی.
- مرتبط‌سازی ساختار هزینه پروژه با ساختار هزینه سازمانی (مانند تجمیع بسته‌های کاری).
- توسعه گزارش‌های مناسب مطابق با سازمان و حاکمیت پروژه.

اجرا ۵.۷ نظارت بر امور مالی به منظور شناسایی و تصحیح انحرافات از برنامه

مالی

- ایجاد و ارزیابی گزارش‌های هزینه‌ای.
- تحلیل و تفسیر وضعیت‌های مالی.
- استفاده از شاخص‌های عملکرد مالی برای نظارت و کنترل امور مالی.
- بهره بردن از پیش‌بینی عملکرد بر اساس شاخص‌های مالی.
- سیگنال‌دهی در مورد نقض هزینه و پیشنهاد طرح‌های کاهش هزینه بر اساس سیاست‌های سازمانی و حاکمیت تیم به منظور هرگونه عدم پوشش نقض هزینه توسط بودجه احتیاطی.
- تمایز بین خرید نتایج و کار چابک. (A)
- توضیح تفاوت بین خرید نتایج و ظرفیت ذی‌نفعان کلیدی. (A)
- استفاده از هزینه ظرفیت کار چابک به عنوان پایه برای برنامه‌ریزی مالی و پیش‌بینی‌ها. (A)
- استفاده از سناریونویسی برای مرتبط‌ساختن ظرفیت کار چابک و برنامه‌ریزی نقشه راه. (A)

اجرا ۸ منابع

توصیف

بین منابع انسانی و غیرانسانی تمایز وجود دارد. کار چابک توجه دارد که افراد پویا و غیرقابل پیش‌بینی هستند و بنابراین نه به عنوان یک منبع تحت کنترل شما، بلکه به منظور مشارکت هستند.

در یک محیط چابک، پیچیدگی سازمانی تا حد امکان کاهش می‌یابد تا افراد بتوانند با تمرکز بر کار خود و استفاده حداکثری از تیم‌های اختصاصی، ارزش مد نظر مشتری را خلق نمایند. تیم‌هایی که یکدیگر را می‌شناسند و به خوبی با یکدیگر کار می‌نمایند، زمان کمتری را تلف نموده و مؤثرتر هستند و این امر باعث پیش‌بینی پذیری بیشتر آن‌ها در تحویل نتیجه مطلوب می‌شود. همچنین مواردی وجود دارد که خلاقیت و خلق ارزش از طریق کار در

تیم‌هایی با اعضای متغیر حاصل می‌شود. نقطه شروع همیشه ایجاد همکاری مشارکتی است که پتانسیل ارائه ارزش بهینه را دارا است.

اعضای یک تیم ممکن است خودشان متخصص بوده و همچنین کنجکاو و علاقه‌مند به گسترش تخصص خود در زمینه‌های دیگر باشند. رهبری بر استفاده مبتنی بر استعداد از منابع تمرکز دارد. به این ترتیب، تیم انعطاف‌پذیری بیشتری کسب می‌نماید و در نتیجه، بخشی از نیازهای ظرفیتی خود را بدون بزرگ‌تر شدن بیش از حد برآورده می‌نماید؛ بنابراین، مدیریت منابع در خصوص استفاده حداکثری از ظرفیت موجود با تمرکز بر استفاده از استعداد و مقابله با اتلاف است.

اگرچه وجود "تمامی منابع ضروری در یک تیم" در کار چابک ترجیح داده می‌شود، اما این همیشه امکان‌پذیر نیست. گاهی اوقات به یک تخصص ویژه برای مدت‌زمان محدودی نیاز است. در این موارد، سازمان با طرف‌های خارجی یا تیم‌های خدمات اشتراکی به صورت انعطاف‌پذیر همکاری می‌کند تا تمرکز یک تیم واحد را حفظ نماید.

دانش

برنامه‌ریزی ظرفیت؛ پوسته انعطاف‌پذیر؛ مواد؛ امکانات؛ افراد؛ منابع؛ خدمات اشتراکی؛ ماتریس مهارت؛ T شکل^۱.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

کار با منابع موجود.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۸ توسعه برنامه راهبردی منابع به منظور تحویل ارزش مشتری

- شناسایی الزامات منابع بر اساس پیش‌بینی منابع و ترکیب تیم. (A)

^۱ مفهوم مهارت‌های T شکل و یا شخصیت‌های T (T-shaped skills): یک استعاره است که در هنگام استخدام برای توصیف توانایی‌های افراد استفاده می‌شود. ستون عمودی T نشان‌دهنده عمق مربوط به مهارت در یک زمینه است؛ در حالی که نوار افقی نشان‌دهنده توانایی‌هایی است که فرد می‌تواند در سرتاسر آن با دیگران به غیر از تخصص خود همکاری داشته باشد. این مفهوم اولین بار توسط دیوید گست در سال ۱۹۹۱ استفاده شد.

- ثبت خط مبنایی برای منابع موجود و پیشنهادی.
- بازبینی و تحلیل ظرفیت منابع سازمان و شناسایی روندها.
- هماهنگی با سازمان تابعه یا فرایندهای مدیریت سبد پروژه.

اجرا ۲.۸ تعریف کیفیت و کمیت منابع مورد نیاز

- توصیف منابع مورد نیاز برای تشکیل تیم. (A)
- تدوین ترکیب تیم بر اساس نقش‌ها و شایستگی‌های آن‌ها. (A)
- تعریف مقدار و کیفیت منابع مورد نیاز. (A)

اجرا ۳.۸ شناسایی خاستگاه‌های بالقوه منابع و مذاکره برای اکتساب آن‌ها

- تصمیم‌گیری "ساختن یا خریدن".
- ایجاد و ارزیابی گزینه‌های تأمین منابع.
- تعریف یک راهبرد تأمین منابع.
- تعامل با تأمین‌کنندگان منابع.
- مذاکره در خصوص موجود بودن منابع.

اجرا ۴.۸ تخصیص منابع بر اساس نیاز تعریف شده

- توانمندسازی منابع به‌منظور هم‌راستایی با نقش‌های تیمی. (A)
- توانمندسازی تیم برای اختصاص منابع به فعالیت‌های خود. (A)
- مذاکره در مورد تعارض موجود در منابع.

اجرا ۵.۸ ارزیابی میزان استفاده از منابع و اتخاذ هر گونه اقدامات اصلاحی

ضروری

- تعریف یک رویکرد نظام‌مند به‌منظور ارزیابی میزان استفاده از منابع.
- فراهم‌کردن فرصت‌هایی برای ارتقای شایستگی‌ها/مهارت‌ها.

- اطلاع‌رسانی کمبود یک مهارت به عضو مرتبط در تیم و مدیریت خطی آن.

اجرا ۹ تدارکات

توصیف

هنگام کار به شیوه چابک در یک زنجیره تأمین، همکاری، مشارکت و اشتراک‌گذاری روش‌های کاری یکسان، شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. این رویکرد هنگام استفاده از تصمیم "ساختن یا خریدن" در نظر گرفته می‌شود. این ملاحظات باید در سراسر زنجیره تأمین انجام شود، زیرا تأمین‌کنندگان اشخاص حقوقی متمایزی هستند که چالش‌های مدیریتی اضافی ایجاد می‌نمایند.

بیانیه چابک همکاری بین مشتری و تأمین‌کننده را به مذاکرات قراردادی ترجیح می‌دهد؛ رویکردی که هم برای انتخاب تأمین‌کنندگان و هم نحوه مدیریت قراردادها در طول اجرا پیامدهایی خواهد داشت. علاوه بر اطمینان از توانایی تأمین‌کننده در تحویل ارزش موردنیاز، رهبران چابک باید اطمینان حاصل نمایند که تمام اطلاعات لازم در طول اجرا بین طرف‌های آن کار به اشتراک‌گذاری می‌شود. این اشتراک‌گذاری اطلاعات مناسب، نیازمند تلاش مستمر است.

دانش

تدارکات با بیشترین ارزش؛ انواع قرارداد؛ دانش حقوقی قراردادی؛ شرایط و ضوابط قراردادی؛ کنترل ورودی/خروجی؛ تحلیل ساخت/خرید؛ تصمیم ساختن/خریدن؛ سیاست‌های سازمانی؛ برون‌سپاری؛ روش‌های تدارکات؛ راهبردهای تأمین منبع؛ مدیریت زنجیره تأمین؛ شواهد شایستگی.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

مدیریت قرارداد؛ همکاری مبتنی بر اعتماد با تأمین‌کنندگان.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۹ توافق در خصوص نیازها، گزینه‌ها و فرآیندهای تدارکات

- تعریف دلایل (بر اساس نیازها) تدارکات یا مشارکت.
- تهیه، تولید یا جمع‌آوری اطلاعات ضروری به‌عنوان ورودی موردنیاز متخصصین تدارکات.
- تعریف اسناد مناقصه و معیارهای انتخاب بر مبنای نیازها.
- حمایت از فرایندها و رویه‌های آماده‌سازی تدارکات.

اجرا ۲.۹ مشارکت در ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان و شرکاء

- در صورت نیاز، فراخوان درخواست اعلام قیمت (مناقصه) با همکاری بخش تدارکات.
- تعیین و تعریف گام‌های متعدد در فرایند انتخاب تأمین‌کننده.
- تعریف و توصیف محتوای اسناد مناقصه.
- تعریف و استفاده از معیارهای انتخاب.
- هم‌راستایی با مقررات رسمی تدارکات (بین‌المللی، ملی و در یک رشته خاص).
- ارزیابی مشخصات تدارکات و پیشنهاد مدل‌های مشارکت (مانند مشارکت سرمایه‌ای، مشارکت‌های بلندمدت و...).

اجرا ۳.۹ مشارکت در مذاکره و توافق در خصوص اصلاحات و شرایط قراردادی

برآورده‌کننده اهداف پروژه

- تعریف اختیارات مذاکره و تعیین اهداف اولویت‌بندی شده برای مذاکره.
- تمایز بین فرم‌های قراردادی مختلف و پیامدهای آن‌ها بر دستیابی به ارزش مطلوب مشتری. (A)
- آشنایی با اصطلاحات و شرایط قراردادی و درک پیامدهای آن برای خلق ارزش مطلوب مشتری. (A)

- مذاکره یک قرارداد برای تعیین قیمت، موجودی و امکانات سفارش و زمان‌بندی تدارکات.

اجرا ۴.۹ نظارت بر اجرای قراردادهای، پرداختن به مسائل و جبران خسارت در صورت لزوم

- انجام اقدامات برای مدیریت عملکرد قراردادی.
- شناسایی انحرافات نسبت به بندهای قراردادی.
- رسیدگی به موارد نقض قراردادی با اتخاذ معیارهای اصلاحی (مانند گفتگو، مذاکره مجدد و...).
- مشارکت در صورت بروز مشکل در مذاکره مجدد – بخش‌های حقوقی، لجستیکی و / یا عملکرد تدارکات سازمان.
- رسیدگی به اختلافات قراردادی و ادعاهای ارائه شده توسط تأمین‌کننده.
- خاتمه و پایان رابطه توافق‌شده کسب‌وکار هنگام مواجهه با ریسک پروژه یا تحقق کلیه تعهدات قراردادی. (A)

اجرا ۱۰ برنامه‌ریزی، انطباق و کنترل

توصیف

طبق بیانیه چابک، انتظار تغییر همیشه وجود دارد. زمانی که تغییر در حال وقوع است، باید برنامه‌ها تهیه شده و به راحتی قابل تنظیم باشند. پیشرفت، طبق بیانیه، به همراه تحویل راه‌حل‌های کارآمد به مشتریان اندازه‌گیری می‌شود.

در کار چابک، هر برنامه، تخمین یک فرضیه در خصوص یک توسعه احتمالی در آینده است و بیشتر به عنوان یک نقطه شروع در نظر گرفته می‌شود و نه یک تعهد ثابت شده توسط تیم. در واقع تعیین یک برنامه ثابت، غیرعملی است؛ زیرا پیش‌بینی آینده دشوار است.

کنترل در یک محیط چابک با مدیریت پروژه سنتی تعارض دارد. مدیریت پروژه سنتی، زیرمجموعه‌ای از مدیریت پروژه با تمرکز اصلی بر مدیریت هزینه و زمان پروژه است،

در صورتی که کنترل در کار چابک در خصوص ارزش کسب شده مشتری است. یک سازمان چابک توانایی مدیریت تغییرات به شیوه‌ای ساختاریافته و مسئولانه را دارد و تیم‌ها کنترل کار خود را در دست داشته و قوانین همکاری خود را بحث و توافق می‌نمایند. در یک محیط چابک، برنامه‌ها کلی هستند و به تدریج گسترش و تغییر می‌یابند. تیم به طور مستمر فرضیات انجام شده را بازبینی نموده و تا حد امکان تغییرات را به نفع سازمان می‌پذیرد. ارزش مشتری و سازمانی همیشه اصول پیشرو در برنامه‌ریزی چابک هستند. هنگامی که کلیه تیم‌های مرتبط، از یک بازه زمانی یکسان برای تکرارهای خود استفاده می‌نمایند، همگام‌سازی تحویل کار و هماهنگی آسان‌تر است و تحویل تکرارهای مختلف، منشور نامیده می‌شود. در ضمن ایجاد یک ساختار گفتگو که تیم‌های مختلف و ذی‌نفعان سهم خود را در یک تصویر بزرگ‌تر بتوانند ببینند، حائز اهمیت است.

دانش

بک‌لاگ؛ نمودارها؛ بیزینس موردی؛ ریتم؛ مراسم؛ هزینه تأخیر؛ موانع؛ تابلو اطلاعات؛ کانبان؛ حداقل محصول قابل عرضه (MVP)؛ پوکر برنامه‌ریزی؛ برنامه مبنا؛ بازنگری؛ سرعت؛ زمان‌بندی؛ ترتیب‌های کاری.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

پالایش بک‌لاگ؛ تسهیل جلسات برنامه‌ریزی؛ رفع موانع.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱۰ شروع کار چابک و توسعه و توافق بر روی برنامه کلی مدیریت پروژه

- جمع‌آوری اطلاعات از ذی‌نفعان و کارشناسان. (A)
- تحلیل، ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی اطلاعات به همراه تیم. (A)
- تسهیل اولویت‌بندی بک‌لاگ. (A)
- تسهیل آماده‌سازی برای چرخه بعدی. (A)

اجرا ۲.۱۰ آغاز و مدیریت گذار به یک منشور جدید

- سازماندهی مدیریت منشور. (A)
- تعریف اهداف منشور بعدی. (A)
- تسهیل شروع یک منشور نوین. (A)

اجرا ۳.۱۰ کنترل عملکرد کار چابک نسبت به ارزش مشتری و اتخاذ اقدامات

اصلاحی ضروری

- توافق بر زمان‌بندی‌ها. (A)
- پیشنهاد ابزارها و روش‌های قابل اجرا برای کنترل عملکرد.
- سنجش عملکرد نتایج. (A)
- استفاده از اندازه‌گیری‌ها به منظور بهبود مستمر. (A)

اجرا ۴.۱۰ شفاف‌سازی پیشرفت

- استفاده از روش‌های گزارش‌دهی شفاف مناسب. (A)
- دعوت از مدیران اجرایی برای حضور در نمایش‌ها. (A)
- تهیه گزارش پیش‌بینی.

اجرا ۵.۱۰ استقبال از تغییر الزامات برای سودرسانی به مزیت رقابتی مشتری

- ارزیابی ارزش تغییرات برای مشتری. (A)
- توافق با ذی‌نفعان در خصوص نحوه برخورد با تغییرات. (A)
- به‌روزرسانی بک‌لاگ. (A)
- بستن و ارزیابی یک انتشار، تکرار یا کل کار چابک. (A)
- تشویق تیم‌ها برای اجرای بازنگری‌ها. (A)
- سازماندهی تست‌ها و ارائه دموها. (A)
- تسهیل و شرکت در بازنگری‌ها. (A)
- اشتراک‌گذاری درس‌های آموخته شده با دیگر تیم‌ها. (A)

توصیف

تکنولوژی‌های جدید و نوظهور همراه با رشد اتصال، سطح عدم قطعیت و پیچیدگی در جهان را به سرعت افزایش داده است و همچنان به این روند ادامه خواهد داد. این عوامل مختل‌کننده، عواقب عمده‌ای بر نحوه بازخورد سازمان‌ها با ریسک‌ها و فرصت‌ها دارند. مدیریت ریسک و فرصت باید در روش‌های روزمره کار جایگزین رویکرد متمایز گردد. کار چابک اجتناب‌ناپذیری عدم قطعیت را موردتوجه قرار نموده و اطمینان حاصل نموده که افراد نیز این موضوع را درک می‌نمایند.

در رویکردهای چابک، با ریسک‌ها و فرصت‌ها به صورت روزانه برخورد می‌شود. از طریق همکاری فشرده با مشتری، کار تجربی کوتاه‌مدت، آزمایش فرضیه‌ها و تکمیل سریع کار، یک سازمان می‌تواند بهتر به فرصت‌ها و ریسک‌های موجود پاسخ دهد. تحویل تدریجی محصولات یا نتایج مفید و امکان تنظیم در هر تکرار تضمین می‌کند که در نهایت راه‌حل مناسب محقق می‌شود. برای کار چابک، این ضرب‌المثل صدق می‌کند: "سریع شکست بخور، سریع یاد بگیر."

لازم به ذکر است که با هر تغییر سازمانی قابل توجه، کار چابک در سازمانی که تجربه محدودی با این روش کار دارد، ریسک‌های بیشتری ایجاد می‌کند.

دانش

رای اعتماد؛ کار تجربی؛ طرح ریسک؛ محصور نمودن ریسک؛ ریسک؛ ریسک‌های شروع انتقال چابک؛ عدم قطعیت؛ نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA).

مهارت‌ها و توانایی‌ها

استقبال از عدم قطعیت و تغییر.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱۱ توسعه چارچوب مدیریت ریسک و فرصت برای کار چابک

- شناسایی محدوده‌ای از مدل‌های مدیریت ریسک بالقوه.
- توسعه‌ی چارچوب مدیریت ریسک و فرصت با محیط چابک و عملکرد صنعت مربوطه. (A)
- تسهیل کاربرد سازگار چارچوب مدیریت ریسک و فرصت. (A)
- اولویت‌بندی ریسک‌های بالاتر و دریافت بازخورد اولیه (سریع شکست‌خوردن و سریع یادگرفتن).

اجرا ۲.۱۱ شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها

- برشمردن و توضیح منابع مختلف ریسک و فرصت و تفاوت بین آن‌ها.
- شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها، درک اجتناب‌ناپذیری تغییرات.
- شفافیت در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها.

اجرا ۳.۱۱ ارزیابی احتمال و اثر ریسک‌ها و فرصت‌ها

- مشارکت در ارزیابی کیفی ریسک و فرصت.
- مشارکت در ارزیابی کمی ریسک و فرصت.
- تسهیل یک مجمع منظم برای تیم چابک برای شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها و فرصت‌ها به همراه نتایج. (A)

اجرا ۴.۱۱ انتخاب رویکردها و پیاده‌سازی برنامه‌های واکنش به ریسک‌ها و

فرصت‌ها

- توضیح ابزارها و روش‌های مختلف به منظور اجرای یک رویکرد کلی انتخاب‌شده برای مدیریت ریسک و فرصت در یک محیط چابک.

اجرا ۷۱

- توانمندسازی تیم برای تعیین مسئولیت‌ها، ارزیابی، بحث و آزمایش واکنش‌ها به ریسک‌ها و فرصت‌ها. (A)
- توانمندسازی تیم برای ارزیابی ابزارها و روش‌های جایگزین برای اجرای واکنش‌های ریسک و فرصت.
- ارزیابی شایستگی‌ها و منابع موردنیاز به‌منظور اجرای واکنش‌ها به همراه تیم.
- افزودن واکنش‌های ریسک و فرصت به آیتم‌های بک‌لاگ.

اجرا ۵.۱۱ ارزیابی و نظارت بر ریسک‌ها، فرصت‌ها و واکنش‌های اعمال شده

- نظارت و کنترل اجرای واکنش ریسک و فرصت.
- ارتباط ریسک‌ها و فرصت‌ها و تناسب واکنش‌های انتخاب‌شده متناسب با محیط چابک.
- یادگیری از برخورد با ریسک‌ها و فرصت‌های رخ داده شده.

اجرا ۱۲ ذینفعان

توصیف

مطابق بیانیه چابک، کارکنان چابک همکاری با مشتری را به مذاکرات قراردادی ترجیح می‌دهند. هنگامی که این ترجیح به ذی‌نفعان بسط داده شود، نشان‌دهنده جستجوی فعال برای نوعی همکاری مؤثر با آن‌ها است. همکاری در کار چابک ضروری است و تماس شخصی با مشتریان و ذی‌نفعان ایدئال است.

سودی که یک فرد در یک اقدام ابتکاری دارد، به ارزشی بستگی دارد که ایجاد محصول و یا خدمات برای سود و یا عدم سود آن‌ها دارد. مقدار ارزش (و تغییر) ی که موردتوجه است، مستقیماً به سطح همکاری و یا پایداری فردی بستگی دارد. رهبران چابک باید طرز فکر قدردانی و احترام را اتخاذ نمایند؛ آن‌ها باید پایداری را فرصتی برای یادگیری از دیگران بدانند و بتوانند فرضیات را مورد آزمون قرار دهند.

دانش

همکاری؛ تجزیه و تحلیل سهام‌داران؛ مدیریت سهام‌داران؛ سهام‌داران.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

آگاهی محیطی؛ مهارت‌های ایجاد ارتباط حرفه‌ای؛ مهارت‌های ارتباط راهبردی.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱۲ شناسایی ذینفعان و تحلیل علایق و نفوذ آن‌ها

- شناسایی ذی‌نفعان اصلی.
- شناسایی و طبقه‌بندی علایق ذی‌نفعان مختلف.
- شناسایی و ارزیابی نفوذ ذی‌نفعان.
- شناسایی تغییرات مرتبط در درون و پیرامون کار چابک. (A)
- تحلیل پیامدهای تغییرات بر کار چابک. (A)
- اتخاذ اقداماتی به‌منظور جذب ذی‌نفعان.

اجرا ۲.۱۲ توسعه و نگهداری راهبرد ذینفعان و برنامه ارتباطی

- توصیف اهمیت راهبرد ذی‌نفعان.
- تهیه یک برنامه ارتباطی.
- تنظیم برنامه ارتباطی و/یا راهبردی مبتنی بر شرایط تغییر یافته.
- توضیح دلایل تغییر یک برنامه ارتباطی.
- شناسایی و ارزیابی فرصت‌های اتحاد و مشارکت.
- شناسایی و ارزیابی همکاران بالقوه.
- مشارکت مشتریان، مدیران اجرایی، حامیان و مدیریت ارشد مورد نیاز به‌منظور کسب تعهد و مدیریت علایق و انتظارات.

اجرا ۳.۱۲ جذب مشتریان، مدیریت و حامی(ان)

- مدیریت انتظارات ارزش مدنظر مشتری. (A)
- به‌کارگیری مشتری، مدیر اجرایی و حامی (ان) برای کار به‌عنوان سفیر. (A)

اجرا ۴.۱۲ تعامل با کاربران، شرکا، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان به‌منظور جلب همکاری و تعهد آن‌ها

- تعامل با کاربران و کسب تعهد آن‌ها نسبت به کار چابک. (A)
- متعهد نمودن تأمین‌کنندگان به کار چابک. (A)
- همکاری با شرکا به‌منظور ارائه نتیجه مطلوب سازمان.

اجرا ۵.۱۲ سازماندهی و نگهداری شبکه‌ها و اتحادها

- مذاکره و مستندسازی توافقنامه اتحاد.
- توسعه و اجرای یک برنامه همکاری.
- توسعه و ارزیابی معیارهای موفقیت.
- حفظ توافق‌نامه‌های مشارکت کلیدی.
- خاتمه تمام توافق‌نامه‌های قراردادی رسمی.

اجرا ۱۳ تغییر و تحول

توصیف

هدف مدیریت چابک این است که به سازمان امکان دهد تا به طور مستمر با شرایط متغیر محیط خود سازگار شود تا سازمان بر ارائه ارزش به مشتریان و سایر ذینفعان متمرکز بماند. این امر که نیازهای مشتریان ممکن است باگذشت زمان تغییر نماید، به‌طورکامل پذیرفته و پیش‌بینی می‌شود. بنابراین، یکی از اصول چابک این است که تیم‌ها باید از تغییر الزامات، حتی در مراحل پایانی فرایند توسعه، استقبال نمایند. فرایندهای چابک از تغییرات برای

کسب مزیت رقابتی برای مشتریان استفاده می‌کنند. فرهنگ به تدریج تغییر می‌کند و رهبر چابک می‌داند که همه افراد نسبت به تغییر، احساس راحتی ندارند. هنگامی که یک سازمان تجربه نسبتاً کمی در روش کاری چابک دارد، رهبر چابک نقش عامل تغییر را در رابطه با تطبیق این روش نوین کار ایفا می‌کند. به عنوان یک عامل تغییر، رهبر چابک باید به کلیه ذی‌نفعان درگیر در تحول به روش کار چابک کمک نماید.

دانش

پویایی گروهی؛ تحلیل اثر؛ تأثیر تغییر بر افراد؛ سبک‌های یادگیری؛ تئوری انگیزش؛ تئوری تغییر سازمانی؛ تکنیک‌های مدیریت تغییر شخصی؛ تئوری تغییر.

مهارت‌ها و توانایی‌ها

ارزیابی ظرفیت و قابلیت تغییر افراد؛ مواجهه با مقاومت برای تغییر؛ ایجاد یک محیط امن؛ انعطاف‌پذیری؛ الگوی نقش.

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱۳ ارزیابی سازگاری سازمان(ها) با تغییر

- تحلیل سازگاری با تغییر(های) موردنیاز، بر اساس تجربیات قبلی موفق و ناموفق تغییر در سازمان.
- ارزیابی حوزه‌های محتمل (عناوین، افراد) مقاومت در مقابل تغییر.
- تشخیص و اثرگذاری بر شرایط بهبود سازگاری، انطباق و سازگاری با تغییر(ها).
- اتخاذ به هنگام تغییر یا تحول موردنیاز یا انتظار فراتر از قابلیت‌های سازمان (ها).

اجرا ۲.۱۳ شناسایی الزامات تغییر و فرصت‌های تحول

- شناسایی گروه‌ها و افراد تحت تأثیر تغییر.
- ترسیم منافع گروهی.

- شناسایی منظم الزامات و فرصت‌های تغییر.
- سازگاری با علایق و موقعیت‌های متغیر.

اجرا ۳.۱۳ توسعه راهبردی تغییر یا تحول

- شناسایی راهبردهای تغییر یا تحول اجتماعی، سازمانی و فردی.
- همکاری با دیگران برای اعتباردهی راهبردی.
- ثبت راهبردها در یک برنامه جامع تغییر.
- توسعه یک رویکرد گام‌به‌گام در صورت نیاز.
- تنظیم منظم برنامه تغییر یا تحول برای ادغام درس‌آموخته‌ها و تغییرات در محیط یا جامعه.
- تنظیم منظم راهبردها هنگام تغییر موفق و حصول و یا دستیابی مزایا.

اجرا ۴.۱۳ پیاده‌سازی راهبرد مدیریت تغییر یا تحول

- طراحی یک برنامه منسجم تعاملات.
- پیاده‌سازی تعاملات انتخابی.
- هدایت یا سازماندهی کارگاه‌ها و جلسات آموزشی.
- رسیدگی به مقاومت در برابر تغییر.
- بهره‌گیری از تکنیک‌های تقویتی به منظور اطمینان از پایداری رفتار نوین.

اجرا ۱۴ انتخاب و تعادل

توصیف

برای یک سازمان، انتخاب اینکه کدامیک از ابتکارات را باید انجام دهد، یک فرایند مداوم و تکرارشونده است که در آن سبد پروژه با هر دو ابتکارات نو و پیشین پالایش می‌شود و ابتکارات تکمیل شده خارج می‌شوند. ممکن است برخی از ابتکارات لغو یا حفظ شوند، برخی ابتکارات با اینکه فعال نیستند،

اما ممکن است در سبد پروژه باقی بمانند و همچنان در نقشه راه قابل مشاهده باشند. پیشنهادها یا موارد کسب و کار برای ابتکارات جدید، به منظور اولویت بندی و انتخاب بالقوه ارائه می شود. این پیشنهادها بازبینی می شوند تا اطمینان حاصل شود که با مزایای پیش بینی شده سبد پروژه هم راستا هستند. محدودیت هایی مانند زمان، هزینه، ریسک، پیچیدگی یا در دسترس بودن منابع نیز در نظر گرفته می شوند. در ضمن فرایند انتخاب نیز ممکن است منجر به تعلیق، لغو کامل یا کاهش اولویت ابتکارات شود.

تبادل یک سبد پروژه، فرایند اطمینان از پیاده سازی ابتکارات و تغییرات، ارائه مزایای پیش بینی شده است و تغییرات پیش بینی شده را به روش درست و در راستای اولویت های صحیح محقق می نمایند. این شامل نظارت بر پیشرفت ابتکارات و اثری است که آن ها بر مزایای پیش بینی شده دارند. بر اساس این نظارت، عملکرد آتی قابل پیش بینی است و در صورت لزوم، تغییراتی در سبد پروژه پیشنهاد می شود. تغییرات احتمالی، شامل کند یا سریع نمودن ابتکارات، جابه جایی منابع راهبردی از یک ابتکار به ابتکار دیگر، یا حتی (گاهی اوقات موقتاً) توقف ابتکارات یا جایگزینی آن ها با ابتکارات دیگری که ارزش بیشتری ایجاد نموده یا حساسیت زمانی بیشتری دارند، می شود. این فرایند تعادل به طور منظم انجام می شود.

در حالی که انتخاب و تعادل سبد پروژه یک فرایند برنامه ریزی شده و معمولاً پایدار است، ممکن است تغییرات ناگهانی رخ دهد و معمولاً به دلیل تغییر ناگهانی در اولویت ها یا محیط سبد پروژه است. در این موارد، ممکن است نیاز به ارزیابی مجدد و اولویت بندی مجدد کل سبد پروژه باشد.

دانش

بودجه های کم؛ شاخص های کلیدی عملکرد؛ بک لاگ سبد پروژه؛ بوم سبد پروژه؛ کانبان سبد پروژه؛ تم های راهبردی

مهارت ها و توانایی ها

توانایی تصمیم گیری در مورد معاملات؛ تحلیل ظرفیت؛ مدل ها و راهبردهای تصمیم گیری؛ نگاشت وابستگی ها؛ مداخلات مقیاس بزرگ؛ موارد کسب و کار سبک؛ مذاکره؛ برنامه ریزی سناریو

شاخص‌های کلیدی شایستگی

اجرا ۱.۱۴ تحلیل ارزش مشتری اجزا

- ثبت اطلاعات در خصوص مولفه‌های ارزش کسب و کار، ریسک‌های نوظهور، الزامات منابع و هزینه و زمان‌بندی. (A)
- ترسیم وابستگی‌ها بین اجزا.
- اولویت‌بندی اجزا بر اساس عوامل مختلف، از جمله بر اساس هزینه تأخیر. (A)

اجرا ۲.۱۴ اولویت‌بندی اجزا مبتنی بر اولویت‌های طرح یا سبد پروژه

- هم‌راستایی مدل اولویت‌بندی سطح سبد پروژه با اولویت‌های کسب و کار کنونی.
- اطمینان از توافق در خصوص معیارهای اولویت‌بندی برای طرح یا سبد پروژه با ذی‌نفعان.
- پشتیبانی از فرایندهای بررسی و اولویت‌بندی.
- بررسی ظرفیت طرح چابک با رهبری طرح در یک ریتم منظم. (A)
- اولویت‌بندی اجزا بر اساس هم‌راستایی و مشارکت آن‌ها در اهداف طرح/سبد پروژه.

اجرا ۳.۱۴ هم‌راستایی ظرفیت طرح (بودجه) با آرمان‌های راهبردی

- بررسی و بهبود فرایند تحویل/اجرای اجزا.
- ارزیابی ارزش طرح یا سبد پروژه و مشارکت از طریق نظارت و بازبینی معیارهای شاخص عملکرد کلیدی.

اجرا ۴.۱۴ آماده‌سازی و تسهیل تصمیمات اولویت‌بندی اجزای کلیدی

- انتخاب اجزای ممکن به‌منظور گنجاندن در طرح یا سبد پروژه بر اساس رویکرد انتخابی تأیید شده.
- آماده‌سازی توصیه‌های انتخاب یا تغییر اجزا به‌منظور تأیید.

- اطلاع‌رسانی نتیجه انتخاب یا تغییر اجزا به ذی‌نفعان.

اجرا ۵.۱۴ تسهیل بهبود در سراسر سازمان

- انتخاب حوزه‌های تمرکز/تم‌های بهبود در سراسر سازمان. (A)
- توزیع یادگیری از طریق آزمایش در سراسر سازمان. (A)
- ارائه راهنمایی در خصوص میزان ظرفیت اختصاص داده‌شده به بهبود روش‌های کار. (A)

پیوست ۱

جدول شایستگی

		ارزیابی	تلفیق	تحلیل	برنامه	درک مطلب	دانش
منظر	راهبرد						
	حاکمیت، ساختارها و فرایندها						
	انطباق، استانداردها و مقررات						
	قدرت و علاقه						
	فرهنگ و ارزش‌ها						
رفتاری	خویش اندیشی و مدیریت خویش						
	درستی و تعهد شخصی						
	ارتباطات فردی						
	روابط و تعامل						
	رهبری						
	کار تیمی						
	تعارض و بحران						
	کاردانی						
	مذاکره						
	نتیجه محوری						
اجرا	طراحی						
	الزامات، اهداف و منافع						
	محدوده						

پیوست ۱ جدول شایستگی ۸۱

		دانش	درک مطلب	برنامه	تحلیل	تلفیق	ارزیابی
	زمان						
	سازمان و اطلاعات						
	کیفیت						
	مالی						
	منابع						
	تدارکات و مشارکت						
	برنامه و کنترل						
	ریسک‌ها و فرصت‌ها						
	ذی‌نفعان						
	تغییر و تحول						
	انتخاب و تعادل						

پیوست ۲

شاخص‌های کلیدی شایستگی

منظر	
منظر ۱	راهبرد
منظر ۱.۱	همراستا نمودن تیم‌های چابک با مأموریت و چشم‌انداز سازمانی
منظر ۲.۱	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها بمنظور تاثیرگذاری بر راهبرد سازمانی
منظر ۳.۱	توسعه و اطمینان از استمرار اعتبار توجه کسب و کار/توجه سازمانی
منظر ۴.۱	تعیین، ارزیابی و بازبینی عوامل بحرانی موفقیت
منظر ۵.۱	تعیین، ارزیابی و بازبینی شاخص‌های کلیدی عملکرد
منظر ۲	حاکمیت، ساختارها و فرایندها
منظر ۱.۲	شناخت اصول کار چابک و روش اجرای آن
منظر ۲.۲	شناسایی و اعمال اصول مدیریت طرح چابک و روش اجرای آن‌ها
منظر ۳.۲	شناسایی و اعمال اصول مدیریت سبد پروژه چابک و روش اجرای آن‌ها
منظر ۴.۲	همراستا نمودن کار چابک با کارکرد پشتیبان از پروژه
منظر ۵.۲	همراستا نمودن کار چابک با ساختارهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی و الزامات کیفی سازمانی
منظر ۶.۲	همراستا نمودن کار چابک با فرایندها و کارکردهای منابع انسانی
منظر ۷.۲	همراستا نمودن کار چابک با فرایندها و کارکردهای مالی و کنترلی
منظر ۸.۲	برقراری ارتباط بین اصول مدیریت کلاسیک و کار چابک
منظر ۳	انطباق، استانداردها و مقررات
منظر ۱.۳	شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه قوانین مربوطه
منظر ۲.۳	شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه مقررات مرتبط با سلامت، ایمنی، امنیت و محیط‌زیست (HSSE) ^۱

¹ Health, Safety, Security and Environment

پیوست ۲ شاخص‌های کلیدی شایستگی ۸۵

منظر ۳.۳	شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با کلیه آیین‌نامه‌های اجرایی و مقررات رفتار حرفه‌ای
منظر ۴.۳	شناسایی و اطمینان از انطباق کار چابک با اصول و اهداف پایداری مرتبط
منظر ۵.۳	ارزیابی، بکارگیری و توسعه استانداردها و ابزارهای حرفه‌ای برای کار چابک
منظر ۶.۳	ارزیابی، الگوبرداری و بهبود چابکی سازمانی
منظر ۴	قدرت و علاقه
منظر ۱.۴	ارزیابی آرزوها و علائق شخصی دیگران و تأثیر بالقوه آن بر کار چابک
منظر ۲.۴	ارزیابی تأثیر غیررسمی افراد و گروه‌ها و تأثیر بالقوه آن بر کار چابک
منظر ۳.۴	ارزیابی شخصیت‌ها و سبک‌های کاری دیگران و بکارگیری آن‌ها به نفع کار چابک
منظر ۵	فرهنگ و ارزش‌ها
منظر ۱.۵	ارزیابی فرهنگ و ارزش‌های جامعه و دلالت‌های آن در کار چابک
منظر ۲.۵	هم‌راستا نمودن پروژه با فرهنگ رسمی و ارزش‌های چابکی سازمان
منظر ۳.۵	ارزیابی فرهنگ و ارزش‌های غیررسمی سازمان و دلالت‌های آن بر کار چابک
رفتاری	
رفتاری ۱	خویش‌اندیشی و مدیریت خویش
رفتاری ۱.۱	شناسایی و تأمل در مورد روش‌های اثرگذاری ارزش‌ها و تجارب شخصی بر کار
رفتاری ۲.۱	ایجاد اعتماد به نفس بر مبنای نقاط قوت و ضعف شخصی
رفتاری ۳.۱	شناسایی و تأمل در خصوص انگیزه‌های شخصی بمنظور تنظیم آرمان‌های شخصی و حفظ تمرکز
رفتاری ۴.۱	سازماندهی کار شخصی بر اساس موقعیت و منابع خود
رفتاری ۵.۱	پذیرش مسئولیت یادگیری و توسعه شخصی
رفتاری ۲	درستی و تعهد شخصی
رفتاری ۱.۲	درک ارزش‌های اخلاقی و درنظر گرفتن آن در کلیه تصمیمات و اقدامات

رفتاری ۲.۲	ترویج پایداری در خروجی‌ها ^۱ و ثمره‌ها ^۲
رفتاری ۲.۳	پذیرش مسئولیت تصمیم‌ها و اقدامات خود
رفتاری ۴.۲	سازگاری در اقدام، تصمیم‌گیری و ارتباطات
رفتاری ۵.۲	انجام کامل وظایف بمنظور ایجاد اطمینان در دیگران
رفتاری ۳	ارتباطات فردی
رفتاری ۱.۳	تهیه اطلاعات شفاف و ساختارمند برای دیگران و رسیدگی به میزان درک آن‌ها از اطلاعات
رفتاری ۲.۳	تسهیل و ترویج ارتباطات باز
رفتاری ۳.۳	انتخاب سبک‌ها و کانال‌های ارتباطی بمنظور برآوردن نیازهای مخاطب و متناسب با موقعیت و سطح مدیریتی
رفتاری ۴.۳	برقراری ارتباط موثر با تیم‌های مجازی
رفتاری ۵.۳	استفاده از شوخ‌طبعی و کلان‌نگری در زمان مناسب
رفتاری ۴	روابط و تعامل
رفتاری ۱.۴	آغاز و توسعه روابط شخصی و حرفه‌ای
رفتاری ۲.۴	ایجاد، تسهیل و مشارکت در شبکه‌های اجتماعی
رفتاری ۳.۴	ابراز همدلی از طریق گوش دادن، درک کردن و حمایت کردن
رفتاری ۴.۴	ابراز اعتماد و احترام از طریق تشویق دیگران به منظور به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و دغدغه‌های خود
رفتاری ۵.۴	اشتراک چشم‌انداز و آرمان‌های خود بمنظور کسب تعامل و تعهد دیگران
رفتاری ۶.۴	استفاده از سرمایه اجتماعی موجود در شبکه و تشویق افزایش آن
رفتاری ۵	رهبری
رفتاری ۱.۵	اقدامات مبتکرانه و ارائه کمک و مشاوره فعالانه
رفتاری ۲.۵	پذیرش مالکیت و نمایش تعهد

^۱ Outputs

^۲ Outcomes

پیوست ۲ شاخص‌های کلیدی شایستگی ۸۷

رفتاری ۳.۵	جهت‌دهی، مربیگری و ارشاد بمنظور راهنمایی و بهبود کار افراد و تیم‌ها
رفتاری ۴.۵	اعمال قدرت و اثرگذاری بر دیگران بمنظور تحقق آرمان‌ها
رفتاری ۵.۵	گرفتن، اجرا و بازبینی تصمیمات
رفتاری ۶	کار تیمی
رفتاری ۱.۶	تسهیل در انتخاب و تشکیل تیم
رفتاری ۲.۶	ترویج همکاری و شبکه‌سازی بین اعضای تیم
رفتاری ۳.۶	حمایت، تسهیل و بازبینی توسعه تیم و اعضای آن
رفتاری ۴.۶	توانمندسازی تیم از طریق تفویض وظایف و مسئولیت‌ها
رفتاری ۵.۶	به رسمیت شناختن خطاها بمنظور تسهیل یادگیری از اشتباهات
رفتاری ۷	تعارض و بحران
رفتاری ۱.۷	پیش‌بینی و احتمالاً پیشگیری از تعارضات و بحران‌ها. مطرح کردن دغدغه‌های احتمالی برای تیم
رفتاری ۲.۷	تحلیل منشاها و پیامدهای تعارضات و بحران‌ها و انتخاب واکنش(های) مناسب به همراه تیم
رفتاری ۳.۷	میانجی‌گری و رفع تعارضات و بحران‌ها و/یا اثر آن‌ها به همراه تیم
رفتاری ۷.۴	شناسایی و اشتراک درس آموخته حاصل از تعارضات و بحران‌ها به منظور بهبود اقدام آتی
رفتاری ۸	کاردانی
رفتاری ۱.۸	تشویق و حمایت از محیط باز و خلاق
رفتاری ۲.۸	استفاده از تفکر مفهومی بمنظور تعریف موقعیت‌ها و راهبردها
رفتاری ۳.۸	استفاده از تکنیک‌های تحلیلی برای تحلیل موقعیت‌ها، داده‌ها و روندهای مالی و سازمانی
رفتاری ۴.۸	ترویج و استفاده از تکنیک‌های خلاقانه بمنظور شناسایی گزینه‌ها و راه‌حل‌ها
رفتاری ۵.۸	ترویج دیدگاه کل‌نگر بمنظور بهبود تصمیم‌گیری

رفتاری ۹	مذاکره
رفتاری ۱.۹	شناسایی و تحلیل علایق کلیه طرف‌های درگیر در مذاکره
رفتاری ۲.۹	توسعه و ارزیابی گزینه‌ها و جایگزین‌ها با پتانسیل برآوردن نیازهای کلیه طرف‌های مذاکره
رفتاری ۳.۹	تعریف راهبرد مذاکره همراستا با اهداف خویش که مورد قبول طرف‌های مذاکره‌کننده باشد
رفتاری ۴.۹	دستیابی به توافقات با طرف‌های دیگر مذاکره‌کننده همراستا با اهداف خویش
رفتاری ۵.۹	شناسایی و بهره‌برداری از انواع امکانات فروش و خرید بیشتر
رفتاری ۱۰	نتیجه محوری
رفتاری ۱.۱۰	ارزیابی کلیه تصمیمات و اقدامات در برابر تاثیر آن‌ها بر ارزش مشتری و اهداف سازمانی
رفتاری ۲.۱۰	موازنه نیازها و ابزارها بمنظور بهینه کردن ثمره‌ها و موفقیت
رفتاری ۳.۱۰	ایجاد و نگهداری محیط کاری سالم، ایمن و بهره‌ور
رفتاری ۴.۱۰	ترویج و "فروش" کار چابک و ثمره‌های آن
رفتاری ۵.۱۰	تحويل نتایج و اخذ تاییدیه
اجرا	
اجرا ۱	طراحی
اجرا ۱.۱	تسهیل درک مشترک از معیارهای موفقیت و اطمینان از مستندسازی آن‌ها در چشم‌انداز
اجرا ۲.۱	بازبینی، اعمال و تبادل درس‌آموخته‌ها با سایر پروژه‌ها و جوامع مربوطه
اجرا ۳.۱	تعیین میزان پیچیدگی و پیامدهای آن در انتخاب رویکرد تیم
اجرا ۴.۱	انتخاب و بازبینی رویکرد کار چابک در گفتگو با تیم‌ها
اجرا ۵.۱	طراحی معماری اجرای پروژه
اجرا ۲	الزامات، اهداف و منافع
اجرا ۱.۲	تعریف چشم‌انداز، اولویت‌بندی آرمان‌های کسب‌وکار و هم‌راستایی پروژه چابک
اجرا ۲.۲	شناسایی و تحلیل نیازها و الزامات ذینفعان

پیوست ۲ شاخص‌های کلیدی شایستگی ۸۹

اجرا ۳.۲	اولویت‌بندی مستمر آیتم‌های بانک اطلاعاتی ^۱ برای به حداکثر رساندن ارزش تحویل شده (A)
اجرا ۳	محدوده
اجرا ۱.۳	تعریف راهکار یا ثمره، با شروع از یک محصول حداقل قابل حیات یا قابل فروش
اجرا ۲.۳	اطمینان از شناسایی حداقل محصول قابل عرضه ^۲
اجرا ۳.۳	تعریف ساختار تحویل برای تحویل‌های افزایشی متوالی
اجرا ۴.۳	ایجاد و نگهداری پیکربندی محدوده
اجرا ۴	زمان
اجرا ۱.۴	تعیین محصولات برای تحویل پروژه
اجرا ۲.۴	تعیین میزان تلاش کاری و مدت زمان فعالیت‌ها ^۳
اجرا ۳.۴	تصمیم‌گیری در خصوص برنامه نقشه راه (شامل افزایش‌ها، ثمره‌ها و غیره)
اجرا ۴.۴	توالی‌بندی فعالیت‌های پروژه و ایجاد زمان‌بندی
اجرا ۵.۴	نظارت بر ثمره‌ها بر اساس برنامه‌ی زمان‌بندی و انجام هرگونه تغییرات ضروری
اجرا ۵	سازمان و اطلاعات
اجرا ۱.۵	ارزیابی و تعیین نیازهای ذینفعان با اطلاعات و مستندات
اجرا ۲.۵	تعریف ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها در کار چابک
اجرا ۳.۵	ایجاد زیرساخت، فرایندها و سیستم‌های جریان اطلاعات
اجرا ۴.۵	تسهیل، تأیید و مربیگری تیم‌های چابک
اجرا ۶	کیفیت
اجرا ۱.۶	توسعه و نظارت بر اجرا و اصلاح قوانین کیفیت برای کار چابک که توسعه کیفیت را به خطر نمی‌اندازد

^۱ Product-backlog

^۲ MVP

^۳ Sprint

۹۰ راهنمای مرجع IPMA ICB4 در یک جهان چابک

اجرا ۲.۶	بازبینی کار چابک تحویل دادنی‌های آن برای اطمینان تداوم حرکت پروژه به سوی حقوق الزامات برنامه مدیریت کیفیت
اجرا ۳.۶	تأیید دستیابی به اهداف کیفیت پروژه و توصیه هرگونه اقدامات اصلاحی ضروری
اجرا ۴.۶	برنامه‌ریزی و سازماندهی اعتبارسنجی ثمره‌های کار چابک
اجرا ۵.۶	تضمین کیفیت در سراسر کار چابک
اجرا ۷	مالی
اجرا ۱.۷	برآورد هزینه‌های راهکار یا ثمره
اجرا ۲.۷	تعیین بودجه برای کار چابک
اجرا ۳.۷	ایمن‌سازی سرمایه‌گذاری پروژه
اجرا ۴.۷	توسعه، استقرار و نگهداری سیستم مدیریت مالی و گزارش‌دهی
اجرا ۵.۷	نظارت بر امور مالی بمنظور شناسایی و تصحیح انحرافات نسبت به برنامه مالی
اجرا ۸	منابع
اجرا ۱.۸	تدوین برنامه راهبردی منابع بمنظور تحویل پروژه به مشتری
اجرا ۲.۸	تعریف کیفیت و کمیت منابع مورد نیاز
اجرا ۳.۸	شناسایی خاستگاه‌های بالقوه منابع و مذاکره برای اکتساب آن‌ها
اجرا ۴.۸	تخصیص و توزیع منابع بر اساس نیاز تعریف شده
اجرا ۵.۸	ارزیابی میزان استفاده از منابع و اتخاذ هرگونه اقدامات اصلاحی ضروری
اجرا ۹	تدارکات و مشارکت
اجرا ۱.۹	توافق در مورد نیازها، گزینه‌ها و فرآیندهای تدارکات
اجرا ۲.۹	مشارکت در ارزیابی و انتخاب تامین‌کنندگان و شرکا
اجرا ۳.۹	مشارکت در مذاکره و توافق بر روی اصلاحات و شرایط قراردادی برآورده‌کننده اهداف پروژه
اجرا ۴.۹	نظارت بر اجرای قراردادها، پرداختن به مسائل و جبران خسارت در صورت لزوم

پیوست ۲ شاخص‌های کلیدی شایستگی ۹۱

اجرا ۱۰	برنامه و کنترل
اجرا ۱۰.۱	شروع کار چابک و توسعه و توافق بر روی برنامه کلی مدیریت پروژه
اجرا ۲۰.۱	آغاز گذار به مرحله جدیدی از پروژه و مدیریت آن
اجرا ۳۰.۱	کنترل عملکرد کار چابک نسبت به برنامه و اتخاذ اقدامات اصلاحی ضروری
اجرا ۴۰.۱	شفاف‌سازی پیشرفت
اجرا ۵۰.۱	استقبال از تغییرات در زمانی که به مزیت رقابتی مشتری کمک می‌کند
اجرا ۱۱	ریسک‌ها و فرصت‌ها
اجرا ۱۰.۱۱	توسعه و پیاده‌سازی چارچوب مدیریت ریسک کار چابک
اجرا ۲۰.۱۱	شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها
اجرا ۳۰.۱۱	ارزیابی احتمال و اثر ریسک‌ها و فرصت‌ها
اجرا ۴۰.۱۱	انتخاب راهبردها و پیاده‌سازی برنامه‌های واکنش به ریسک‌ها و فرصت‌ها
اجرا ۵۰.۱۱	ارزیابی و نظارت بر ریسک‌ها، فرصت‌ها و راه‌حل‌های اجراشده
اجرا ۱۲	ذینفعان
اجرا ۱۰.۱۲	شناسایی ذینفعان و تحلیل علایق و میزان اثرگذاری آن‌ها
اجرا ۲۰.۱۲	توسعه و نگهداری راهبرد ذینفعان و برنامه ارتباطات
اجرا ۳۰.۱۲	تعامل با مشتریان، مدیریت و حامیان پروژه
اجرا ۴۰.۱۲	تعامل با کاربران، شرکا، تامین‌کنندگان و سایر ذینفعان بمنظور جلب همکاری و تعهد آن‌ها
اجرا ۵۰.۱۲	سازماندهی و نگهداری شبکه‌ها و اتحادها
اجرا ۱۳	تغییر و تحول
اجرا ۱۰.۱۳	ارزیابی سازگاری سازمان(ها) با تغییر
اجرا ۲۰.۱۳	شناسایی الزامات تغییر و فرصت‌های تحول
اجرا ۳۰.۱۳	توسعه راهبرد تغییر یا تحول

پایه‌سازی راهبرد مدیریت تغییر یا تحول	اجرا ۴.۱۳
انتخاب و تعادل	اجرا ۱۴
تحلیل اجزای ارزش مشتری	اجرا ۱.۱۴
اولویت‌بندی اجزا بر اساس اولویت‌های طرح یا سبد پروژه	اجرا ۲.۱۴
هم‌رایتایی ظرفیت طرح (بودجه) با آرمان‌های راهبردی	اجرا ۳.۱۴
آماده‌سازی و تسهیل تصمیم‌گیری‌های کلیدی اولویت‌بندی اجزا	اجرا ۴.۱۴
تسهیل بهبودها در سراسر سازمان	اجرا ۵.۱۴