

## ویژگی مدیران چابک



داشتن این ویژگی‌ها از شما یک مدیر چابک و موفق میسازد:

### ۱- کار کمتر:

کار در جریان را در سطح سبد محصول محدود کنید، اتلاف را حذف نمایید، تمرکز ایجاد کنید، کارهای موازی کمتری انجام دهید، مسائل را ساده نگاه دارید.

### ۲- اکتشاف و تطبیق:

به جای دنبال کردن برنامه ای مشخص، اکتشاف کنید و خود را با آموخته هایتان تطبیق دهید.

### ۳- یادگیری سریع:

چرخه های بازخورد را کوتاه کنید، تحمل پذیرش اشتباهات را داشته باشید و برای یادگیری و بهبود مستمر ارزش قائل شوید.

۴- یک تیم، یک هدف:

برای جلوگیری از انباشته شدن کارها، تیمهایی محصول محور ، متحد و چندتخصصی با هدفی مشترک تشکیل دهید و سیاسی کاری را سرکوب کنید.

۵- تمرکز روی ارزش:

به جای هزینه، روی ارزش تمرکز کنید، ارزش را هر چه زودتر و به تدریج تحویل دهید و روی ساخت محصول درست تمرکز کنید.

۶- توانمندسازی تیمها:

با الهام بخشیدن و تعامل با تیمها، فرصتی برای ایجاد محرک های ذاتی مانند اختیار ، تسلط و هدف فراهم کنید.

۷- پذیرش واقعیت های سخت:

در پذیرش مشکلات و واقعیت های سخت باز عمل کنید و تیم خود را در حل مشکلات یاری و حمایت نمایید و همواره به یاد داشته باشید که چابکی مشکلات شما را حل نمیکند، بلکه آنها را برایتان نمایان می سازد.

۸- افکار بزرگ، شروع کوچک:

چشم اندازی بزرگ داشته باشید ولی آنرا در بخش های کوچک تحویل دهید.

۹- همکاری:

نقش خود را به خوبی ایفا نمایید و اعضای تیم خود را حمایت کنید و به افراد فرصت دهید که حضوری فعال در پروژه ها داشته باشند.

۱۰- رهبری نمونه بودن:

ابتدا خود چابک باشید، از تکنیک های آن استفاده کنید، اصول چابکی را به معرض نمایش قرار دهید و مانند رهبری خدمتگزار رفتار نمایید.

شرکت هایی که به مدیریت مدرن اعتقاد دارند و **رویکرد چابک (Agile)** را به کار می برند، حقیقتاً به نیازهای مشتری توجه دارند. یکی از خصوصیات برجسته این رویکرد، بهبود مداوم است. این شرکت ها به نیازهای مشتریان، تغییرات بازار و محیط به سرعت پاسخ می دهند و انعطاف پذیر هستند.

اما تحقیقات نشان می دهد بیشتر تیم های چابک معتقدند که بین نحوه فعالیت تیم و نحوه فعالیت کل سازمان، تعارض و اختلاف وجود دارد. آیا امکان دارد که کل سازمان را چابک کنیم؟

سازمان با مدیریت چابک چه فرقی با سازمان های سنتی دارد؟

در رویکرد چابک، نقش مدیر این است که نهایت استعداد و ظرفیت پرسنل را در جهت تولید ارزش برای مشتری و هموار کردن موانع احتمالی، فعال کند. مدیر به قضاوت و دانایی کسانی که با مشتری در ارتباط هستند و همچنین، به کارهایی که قرار هست انجام دهند اعتماد دارد. از طرف دیگر، مدیر به استعدادها و ظرفیت های پرسنل برای درست انجام دادن کارها نیز اعتماد دارد. چابک، رویکردی بالا به پایین یا پایین به بالا نیست، بلکه از خارج به داخل است؛ تمرکز آن روی این نکته است که برای مشتری ارزش تولید شود. به جای مدیر، مشتری ریاست می کند.

نقش مدیر در مدیریت سنتی کاملاً برعکس است. در رویکرد سنتی، نقش مدیر این است که کارهایی که باید انجام شود را شناسایی کند، به پرسنل بگوید که چه کاری را باید انجام دهند و بعد، مطمئن شود که پرسنل کار را به درستی و طبق دستورالعمل انجام داده اند یا خیر. نقش پرسنل نیز این است که از دستورالعمل ها پیروی کنند، به قضاوت و هوش مدیر اعتماد داشته باشند و مطمئن شوند که کار درست را به شکلی درست انجام دهند. هدف اصلی این است که شرکت به سود برسد. در اینجا، مدیر ریاست می کند.

در سازمان هایی که این باور اساسی در مورد تأثیرگذاری رویکرد بالا به پایین (رویکردی که می گوید مدیر رئیس است) وجود داشته باشد، موفقیت در اجرا کردن روش چابک مشکل است. تعارض هایی همیشگی بین اهداف و رویکردهای مختلف وجود دارد. در نتیجه، زمانی که رویکرد چابک فقط در سطح تیم اعمال شود، این ریسک وجود دارد که ناقص و غیرکاربردی باشد و پیشرفت کمی برای سازمان در پی داشته باشد.

فرهنگ سازمانی چابک چه مزایایی برای شرکت شما دارد؟

چرا اصلاحات جزئی، ماندگار نیستند؟

یکی از راهکارهای جزئی برای رفع تعارض بین رویکرد چابک و سبک مدیریت، می تواند این باشد که نقش سرپرست تیم چابک طوری تعریف شود که با مفاهیم چابک سازگارتر باشد. می توان یک جایگاه جدید برای مدیر نظارت ایجاد کرد که با ایدئولوژی «توانمندسازی (enabling)» چابک همخوانی داشته

باشد. اگر کمی شانس وجود داشته باشد، حتی ممکن است این توصیفِ شغلی، به طور رسمی هم توسط مدیریت بالاتر تأیید شود.

اما این رویکرد به چندین دلیل فقط یک رامحل موقت و ناقص محسوب می‌شود.

اولاً اینکه این تأیید رسمی در یک سازمان بزرگ که سه یا چهار لایه مدیریتی بالای تیم وجود دارد، چقدر نیرومند است؟ به بیان دیگر، تعارض بین تیم چابک و سلسله‌مراتب مدیریتی فقط برای یک لایه اول رفع شده است. اگر تمام لایه‌های بالایی، اهداف و رویکرد جدید را قبول نکنند، احتمال دائمی شدن رامحل بسیار پایین خواهد بود.

یکی از دلایلی که لایه‌های بالایی مدیریت با روش چابک مشکل دارند این است که هدف شرکت‌های بزرگ، تولید درآمد برای سهامداران و مدیران رده‌بالا از طریق سودهای پرداختی سالانه (در ایران) یا سه ماهه (در امریکا) است که بتوان آن را به بازار سهام گزارش کرد. در حلقه‌های مدیریتی به این رویکرد، «حداکثر کردن ارزش سهامدار (maximizing shareholder value)» می‌گویند. این هدف به طور گسترده نقد شده است. حتی جک ولش هم آن را «احمقانه‌ترین ایده دنیا» می‌داند اما همچنان در سازمان‌های بزرگ بسیار شایع است. **جک ولش**، مدیر اسبق شرکت جنرال الکتریک است که مفهوم ارزش سهامدار با نام او گره خورده است).

در روش چابک، هدف اصلی این است که برای مشتری ارزش ایجاد شود.

هدف اصلی تولید ثروت برای سهامداران، با ارزش‌های روش مدیریت چابک در تضاد است؛ در روش چابک، هدف اصلی این است که برای مشتری ارزش ایجاد شود. در روش چابک، پول درآوردن نتیجه است، نه هدف. زمانی که این دو هدف در بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان ترکیب شوند، تعارضی دائمی بین آنها وجود خواهد داشت. تا زمانی که این مسئله حل نشود، به‌کارگیری رویکرد چابک در سطح تیم، احتمالاً بی‌نتیجه و موقتی خواهد بود.

آیا مدیران سطح بالا رویکرد چابک را دوست ندارند؟

آیا می‌توان بدون رسیدن به توافق برای اهداف سازمان، مدیران سطح بالا در یک سازمان بزرگ را متقاعد کرد که روش چابک و نقش‌های جدید مدیریتی را قبول کنند؟ تجربه نشان می‌دهد که چنین چیزی امکان ندارد.

یکی از دلایل تبعیت از رویکردهای «بالا به پایین» و «دستور و کنترل» این است که هدف تولید ثروت برای سهامداران و مدیران ارشد، به طور ذاتی برای پرسنل هیجانی ندارد. تولید ثروت برای رئیس، انرژی و اشتیاق خوبی را برای کار کردن به پرسنل نمی‌دهد.

بنابراین، مدیران ارشد چاره‌ای ندارند جز اینکه از رویکرد «دستور و کنترل» برای متمرکز کردن پرسنل و تولید سودهای بیشتر در سررسید، و افزایش قیمت سهام استفاده کنند. نتیجه این امر، یک اتحاد شوم بین ارزش سهامداران و بوروکراسی سلسله‌مراتبی خواهد بود. این اتحاد موجب ایجاد محیطی می‌شود که دشمن روش چابک بوده و برای پرسنل دلسردکننده است. در عمل، مدیران ارشد باید پرسنل را وادار به اطاعت کنند. نتیجه این می‌شود که در سطح گسترده، تنها ۲۰ درصد از پرسنل **درگیری شغلی** کاملی دارند، و درصد افرادی که به کارشان اشتیاق داشته باشند حتی از آن هم کمتر است.

چرا رویکرد SAFe خوب نیست؟

برخی از تلاش‌های اخیر برای تعریف مجدد رویکرد چابک، مانند چارچوب مقیاس پذیر چابک یا SFe (Scaled Agile Framework)، اثری معکوس دارند. هدف آنها این است که تعارض بین چابک و مدیریت را با ظاهر فریبنده «هماهنگ کردن تیم‌هایی که دارای اهداف شرکتی هستند» حل کند. در عمل، SFe سعی می‌کند روش‌های مشتری-محور چابک را در اهداف و ساختار بالا به پایین و سهامدار-محور سازمان، به زور جا کند.

به راحتی می‌توان متوجه شد که چرا چنین رویکردی بین مدیران سنتی محبوب است؛ در این رویکرد، آنها با درگیری به نام «تغییر» روبه‌رو نیستند. رئیس می‌تواند همچنان رئیس باشد. این رویکرد، از مدیریت بالا به پایین، ایدئولوژی سهامدار-محور بودن و مزایای بسیار زیاد برای مدیران ارشد حمایت می‌کند.

اما در فرآیند «اتحاد» تیم‌های چابک با اهداف شرکت، مانند رسیدن به سود و افزایش قیمت سهام، رویکرد SFe جوهره اصلی چابک را نابود می‌کند. SFe، مانند مدهای زودگذر مدیریت در قرن بیستم، تمام ویژگی‌های چابک را که مفید و اصیل هستند، تنزل داده و تضعیف می‌کند. تمام چیزی که باقی می‌ماند، نام و برجسته چابک است و خبری از اصل آن نیست.

یک راه بهتر: اقتصاد خلاق

بعضی از سازمان‌ها مانند Apple، Google و Zara کار متفاوتی انجام می‌دهند. این شرکت‌ها چیزی را ایجاد کرده‌اند که به آن «اقتصاد خلاق (Creative Economy)» می‌گویند. آنها هدف کلی سازمان را از افزایش سود سهامداران به جلب رضایت مشتری تغییر داده‌اند. فلسفه تمام لایه‌های مدیریتی در این سازمان‌ها، اولویت دادن به ارزش مشتری است. این گونه محیط‌ها با رویکرد چابک سازگاری دارند. در این شرکت‌ها، روش‌های مدیریتی در سطح تیم مانند رویکرد چابک، آشکار هستند. پول درآوردن، یک نتیجه خواهد بود، نه یک هدف سازمانی. اما جالب اینجاست که همانطور که نمونه‌های Apple و Google نشان می‌دهند، این روش می‌تواند بسیار بسیار سودده باشد.

نقش سنتی مدیر، ملحقان احساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی درباره نحوه کارکرد جهان دارد، که در فرهنگ سازمان نهادینه شده است.

معمولاً نمی‌توان تعارض بین رویکرد چابک و مدیریت سنتی را با روش‌های صرفاً عقلانی حل کرد. بخشی از آن به این دلیل است که نقش سنتی مدیر، اغلب اوقات دارای ملحقان احساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی درباره نحوه کارکرد جهان است، که در فرهنگ سازمان یا ایدئولوژی آن نهادینه شده است. برخی از مدیران، دوست دارند که «رئیس» باشند. حتی آنهایی که دوست ندارند هم توسط فرهنگ مجبور می‌شوند تا این طور نشان دهند که مایل به این کار هستند.

تجربه نشان می‌دهد با معرفی روش‌ها، توصیفات شغلی و تصمیم‌ها، یا حتی استفاده از شواهد مالی قانع‌کننده برای سودده بودن رویکرد جلب رضایت مشتری، نمی‌توان فرهنگ شرکت یا ایدئولوژی را تغییر داد.

در عوض، برای اینکه مدیران متقاعد شوند که مانند یک رئیس رفتار نکنند و رویکرد چابک را قبول کنند، نیاز است تا در یک سطح احساسی عمیق‌تر از طریق نقل تجربیات و داستان‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های جدیدی در آنها درباره نحوه کارکرد جهان ایجاد شود. در عمل، مدیر باید عاشق مشتری بشود.

رسیدن به این نقطه، چالشی سخت برای مدیریت است. زیرا نقش مدیر به عنوان رئیس، در فرهنگ سازمان نهادینه شده؛ فرهنگی که از مجموعه‌ای از اهداف، نقش‌ها، فرآیندها، ارزش‌ها، روش‌های ارتباطی، نگرش‌ها و فرضیات تشکیل شده است. حتی اگر یک مدیر به صورت شخصی دوست داشته باشد که مثل رئیس رفتار نکند و از مشتری استقبال کند، فرهنگ در مقابل این تغییر ایستادگی خواهد کرد.

عناصر یک فرهنگ با یکدیگر تناسب دارند و در یک سیستم دوطرفه همدیگر را تقویت می‌کنند و همچنین، با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا از تغییرات جلوگیری کنند. بنابراین، ممکن است تغییرات جزئی در سطح تیم برای مدتی موفقیت‌آمیز به نظر برسد اما در نهایت، درهم‌تنیدگی عناصر فرهنگ سازمانی چیره می‌شود و تغییری در فرهنگ سازمانی رخ نمی‌دهد.

این کار مثل تعمیر کردن خودرو نیست که اگر یکی از چرخ‌ها را تعمیر کنیم، سالم باقی بماند. سازمان مانند یک ویروس هوشمند عمل می‌کند که خود را با اصلاحات وفق می‌دهد و در نهایت آنها را شکست می‌دهد و به حالت اصلی خود باز می‌گردد.

برای تغییر مسیر به سمت چابک، به پنج تغییر عمده نیاز است:

۱. هدف سازمان چابک، جلب رضایت مشتری است، نه تولید ثروت.
۲. به جای پرسنلی که برای انجام کارها باید به رئیس خود گزارش دهند، کار توسط تیمی انجام می‌شود که خودسازماندهی دارد؛ وظیفه مدیر این نیست که چک کند آیا کار به درستی انجام شده یا نه. بلکه باید پرسنل را توانمند کند و هر گونه مانع احتمالی را از سر راه بردارد تا بتوانند به بهترین نحو کار خود را انجام دهند.
۳. به جای اینکه کارها توسط بروکراسی، قواعد، برنامه‌ها و گزارش‌ها هماهنگ شود، توسط روش‌های چابک که دارای چرخه‌های تکرارپذیر و بازخورد مستقیم از مشتری‌ها یا نماینده آنهاست هماهنگ می‌گردد.
۴. ارزش‌های غالب از «راندمن» و «قابلیت پیش‌بینی» به «شفافیت» و «بهبود مداوم» تغییر می‌کنند.
۵. ارتباط‌ها به جای اینکه شبیه به دستورهای یک‌طرفه و بالا به پایین باشند، بیشتر شبیه به مکالمات افقی هستند.

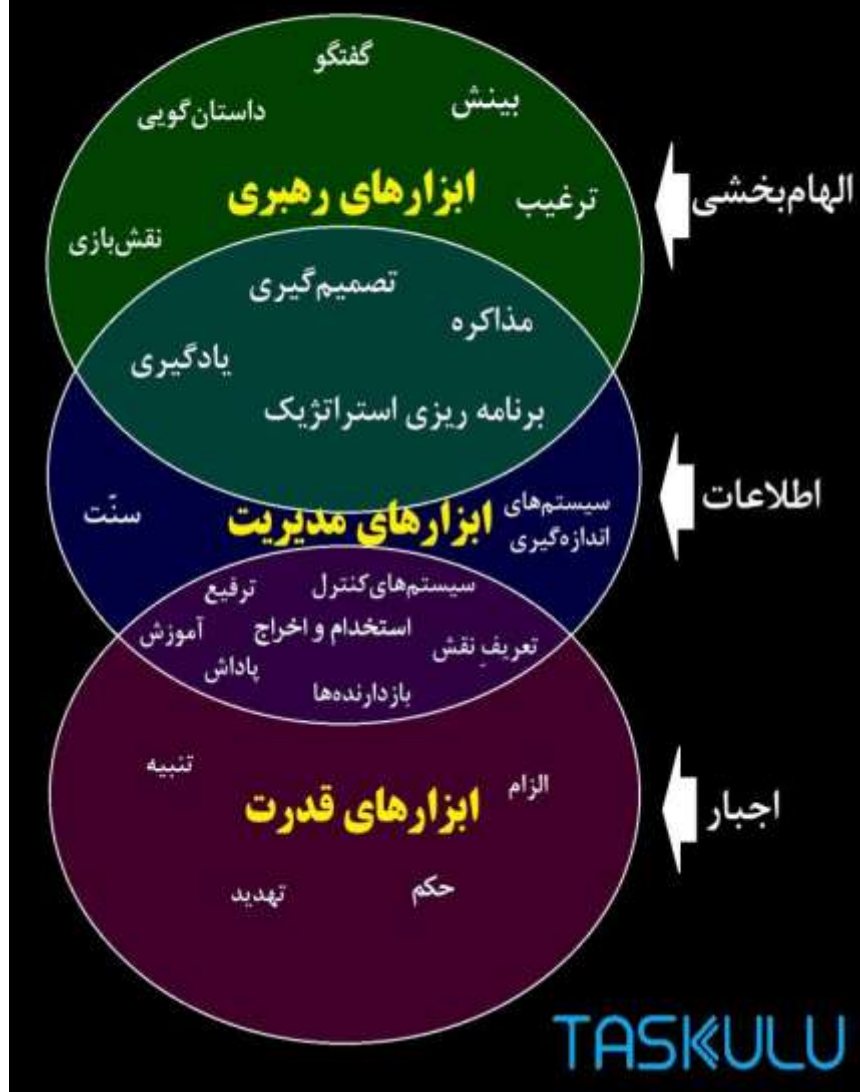
این اصول، مجموعه‌ای تصادفی از اصلاحات نیستند. مجموع این اصول، یک توالی قدرتمند دوطرفه را ایجاد می‌کنند.

چطور می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

تکمیل این پنج تغییر برای اجرایی کردن رویکرد چابک در کل سازمان معمولاً با تغییر فرهنگ سازمانی همراه می‌شود که کاری سخت و در مقیاس بزرگ است. در نهایت، تمامی ابزارهای سازمانی برای تغییر دادن ذهنیت‌ها باید بسیج شوند. ترتیب استفاده از این ابزارها، تأثیری زیادی روی احتمال موفقیت دارد.

به طور کلی، مفیدترین استراتژی موفقیت این است که ابتدا از ابزارهای رهبری استفاده شود (مانند بینش یا داستان‌گویی از آینده)، سپس با استفاده از ابزارهای مدیریتی، تغییرات مستحکم شوند (مانند تعریف جایگاه شغلی، ارزیابی‌ها و سیستم‌های کنترلی) و در نهایت، از ابزارهای قدرتی (مانند تهدید و مجازات) به عنوان آخرین گزینه استفاده شود.

# چگونه فرهنگ سازمانی را تغییر دهیم؟



نیاز به داستان‌گویی رهبری

جنبه‌های الهام‌بخشی که رهبری برای تغییر فرهنگ سازمانی نیاز دارد، تا حد زیادی به قدرت داستان‌گویی رهبری وابسته است. داستان‌گویی یکی از تکنیک‌های مهم رهبری است چون دارای ویژگی‌های زیر است: سریع، قوی، آزاد، طبیعی، شاداب‌کننده، انرژی‌بخش، گروهی، قانع‌کننده، کل‌نگر، مفرح، تکان‌دهنده، به یاد ماندنی و اصیل. داستان‌ها به افراد کمک می‌کنند تا تغییرات عمیق را حس کنند.

داستان‌گویی رهبری چیزی بیشتر از یک ابزار برای انجام کارهاست: داستان، روشی است که رهبران – در هر جایگاهی که باشند – می‌توانند با استفاده از آن، تغییری که به دنبالش هستند را مجسم کنند. رهبرها



به جای اینکه از طریق استدلال‌های گزاره‌ای – که معمولاً به تولید استدلال‌های بیشتر ختم می‌شود – از «تغییر» حمایت کنند، می‌توانند با نقل داستان‌هایی که دارند زندگی‌اش می‌کنند، به «تغییر» اعتبار بدهند.

زمانی که خودتان به این داستان‌ها عمیقاً باور داشته باشید، داستان شما منعکس می‌شود و موجب تولید خلاقیت، تعامل و تغییر خواهد شد.

داستان‌گویی رهبری کاملاً با مهار کردن چالش «تغییر فرهنگ سازمانی» مطابقت دارد. داستان‌گویی، اعداد خشک و انتزاعی را به تصاویر جذاب از آینده تبدیل می‌کند. گرچه کسب‌وکارهای موفق از طریق استفاده از اعداد به وجود می‌آیند، معمولاً بر اساس یک داستان تأیید می‌شوند؛ یعنی یک روایت که مجموعه‌ای از رخدادها را در یک توالی مشخص، به یکدیگر ارتباط می‌دهد.



داستان‌گویی ابزاری مهم برای تغییر فرهنگ است زیرا اکثر اوقات، روش‌های دیگر جواب نمی‌دهند. نمودارها مخاطبان را جذب نمی‌کنند. سخنانی که به صورت مکتوب باشد را کسی نمی‌خواند. دیالوگ هم خیلی آهسته و خسته‌کننده است. زمانی که بخواهیم مدیران یا پرسنل اصلی یک سازمان بزرگ را برای یک تغییر عمده متقاعد کنیم، داستان‌گویی تنها ابزاری است که جواب می‌دهد.

تأثیر داستان‌گویی به این دلیل است که انسان‌ها بر اساس داستان‌ها فکر می‌کنند نه مفاهیم انتزاعی.

داستان‌گویی وسیله‌ای برای ادامه دادن خلاقیت است؛ نیرویی است که به طور بی‌امان ما را به سمت آینده پیش می‌برد و دنیاها و انسان‌های جدیدی را می‌سازد. داستان‌گویی بخشی از یک تلاش خلاقانه برای خلق آینده جدید است که در مقابل رویکردهای متداول ارتباطی قرار می‌گیرد؛ رویکردهایی که در امنیت‌واهی گذشته، به دنبال واقعیت‌های مجازی هستند.

داستان باعث جذب مشارکت فعال و پویای افراد می‌شود. داستان در تجربه افرادی که با هم عمل، فکر، صحبت، بحث، گفت‌وگو، شکایت، رویاپردازی، کشمکش و شادی می‌کنند، جریان دارد و به صورت جمعی، سازمان را ایجاد می‌کند. در مقابل، ارتباط‌های متداول روی عناصر خسته‌کننده تمرکز می‌کنند – گزارش‌های مأموریت، استراتژی‌های رسمی، برنامه‌ها، رویه‌ها، فرآیندها، سیستم‌ها، بودجه‌ها، دارایی‌ها – که جزو مصنوعات بی‌حاله سازمان به حساب می‌آیند.



داستان‌گویی، خیلی بیشتر از یک ابزار است. وقتی داستانی می‌شنویم که ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، زندگی ما پر از معنا و مفهوم می‌شود. به عنوان شنونده، نکات مهم داستان را دریافت می‌کنیم. وقتی این ارتباط را برقرار کردیم، وقتی احساس تعجب و تأمل بر ما مسلط شد، ممکن است خیلی طول نکشد و به ناچار، به زندگی روزمره بازگردیم، با این تفاوت که شاید یک تغییر اساسی در درک ما اتفاق افتاده باشد.

## ۸ درس در مدیریت: بهترین و بدترین داستان‌های سال ۲۰۱۶

داستان چیزی است که از بیرون می‌آید. اما معنا از درون ظهور پیدا می‌کند. وقتی یک داستان، قلب ما را با معانی عمیق لمس می‌کند، بر ما مسلط می‌شود. وقتی این اتفاق بیفتد، می‌توانیم آن را رها کنیم، اما همچنان با ما باقی خواهد ماند. ما از این تجربه خسته نمی‌شویم. زمانی که یک داستان شنیدیم، آماده و تشنه داستان بعدی هستیم. اگر داستان بتواند معجزه ارتباط بین خویش و جهان را برقرار کند، شنونده داستان‌های بیشتری طلب می‌کند.

ما با استفاده از داستان می‌توانیم میل شدید به کنترل کردن و همچنین ترسی که با آن همراه است را کنار بگذاریم و یاد بگیریم که جهان، ظرفیت سازماندهی خود را دارد و بفهمیم که کاتالیز کردن این ظرفیت، بخشی از مدیریت است.

ابزارهای کمکی برای مدیریت چابک

برای موفقیت در اجرای متد چابک می‌توان از ابزارهایی کمک گرفت. یک دسته از این ابزارها، نرم‌افزارهای مدیریت تیم هستند که با در نظر گرفتن روش‌های نوین مدیریت طراحی شده‌اند. شما می‌توانید تیم خود را در تسکولو سازماندهی کنید و مدیریت پروژه‌ها را بر اساس این روش انجام دهید. برای چند نمونه مشروح، مقاله‌های «بازاریابی چابک: چطور از روش اسکرام در مدیریت تیم بازاریابی استفاده کنیم؟»، «چگونه در پروژه ساخت نیروگاه هسته‌ای از متد چابک استفاده کردیم؟» و «چگونه فعالیت‌های تجربه کاربری (UX) را در یک پروژه چابک مدیریت کنیم؟» را بخوانید.

نتایج تغییر فرهنگ به چابک

شرکت‌هایی که به سمت روش چابک و عملکرد مشتری-محور تغییر فرهنگ داده‌اند، به طور دائم نتایج بهتری برای مشتری‌ها از طریق نوآوری پیوسته، و فراهم کردن کار رضایت بخش و بامعنا برای کارکنان، به دست آورده‌اند. استارت‌آپ‌هایی که از این قواعد پیروی می‌کنند می‌توانند بدون از دست دادن چابکی خود، رشد کنند.

رهبرها باید چالشی را که در تغییر از مدیریت سنتی به چابک با آن روبه‌رو هستند درک کنند. آنها باید درک کنند چرا دخالت‌هایی کوچک و در سطوح پایین نمی‌توانند پایدار باشند، مگر زمانی که به این مسائل توجه شود. آنها باید متوجه شوند که روش‌های جدید مدیریتی چه هستند و چطور می‌توانند آنها را به دیگران منتقل کنند.

قواعد اصلی چابک را می‌توان به سرعت درک کرد، اما اجرا کردن آنها زمان می‌برد. چالش رهبرها این است که این سفر دور و دراز را شروع کنند.