

راهنمای منشورسازی (نسخه ۱.۰)

ایجاد شده توسط جاشوا کریوسکی و متیو کارلسون

ترجمه شده توسط آریا امیدوار، مجید کریمی و عارف ملکی

منشورسازی یک عمل مستمر از تعریف و همسوسازی بر روی نتایج مورد نظر، اجتماع افراد مورد نیاز برای دستیابی به آن نتایج و توافقاتی است که توسط آن، اجتماع به طور هماهنگ با یکدیگر همکاری می‌کنند. - جاشوا کریوسکی

منشور، محفظه رسمی برای تفاهات و توافقات مشترک اجتماع است. - جاشوا کریوسکی و شرکت اینداستریال لاجیک

هدف از منشورسازی

منشورسازی به بنانهادن انتظارات کمک می‌کند، دیدگاه‌های همه بازیگران درگیر را همسو می‌کند، و تعهد را برای تکمیل موفقیت آمیز کار مهم تضمین می‌کند. - شرکت اینداستریال لاجیک

منشورسازی به مردم کمک می‌کند تا اینها را درک کنند:

- **هدف:** الهام و معنی برای این ابتکار عمل. چرا این کار را می‌کنیم؟
- **همسویی:** چه کسی بخشی از ابتکار عمل است، ارزش‌ها/اصول مشترک صریح، توافقات و اتحادهای آنها چیست؟
- **زمینه:** نیاز(هایی) که با ابتکار عمل، محدودیت‌های کلیدی، مرزها و تعاملات، منابع اختصاص داده شده و تعهدات زمانی برآورده می‌شود.
- برگرفته از لیفت‌آف، دیانا لارسن و آینسلی نیس.

منشورسازی مستمر است

برای دستیابی به بهترین نتایج به‌طور منظم از منشور خود بازنگری کنید.

عناصر یک منشور

هدف، همسویی و زمینه از طریق عناصر زیر محقق می‌شوند:

- **چشم‌انداز:** وضعیت آینده مطلوب (مثلاً جهانی بدون بیماری آلزایمر).
- **ماموریت:** چگونه چشم‌انداز به‌دست خواهد آمد. برای تحقق چشم‌انداز چه خواهید ساخت/انجام خواهید داد؟

- **مقاصد:** گزاره‌ای که نشان‌دهنده یک هدف قابل اندازه‌گیری و با زمان محدود است که به‌صورت دودویی تنظیم شده است. مقاصد، اهداف خاص قبول/شکست را برای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت در تاریخ معین تعریف می‌کنند.
- **اجتماع:** افراد لازم برای موفقیت ابتکار عمل. شامل بازیکنان صاحب اختیار، اعضای روزمره تیم، مدیران، مشتریان، متخصصان (به عنوان مثال یک وکیل) و غیره است.
- **توافقی‌نامه‌های اجتماع:** توافق‌های صریح درباره نحوه همکاری افراد در اجتماع، از جمله قراردادهای کاری (مانند «ساعت کاری ۱۰ صبح تا ۴ بعدازظهر»)، اتحادهای طراحی‌شده برای ایجاد فرهنگ خودخواسته (مثلاً «ما فعالانه به حرف‌های یکدیگر گوش خواهیم داد») و ارزش‌ها/اصولی که رفتار را راهنمایی و هدایت می‌کنند و پاداش می‌دهند (مانند کیفیت، سرعت).
- **منابع اختصاص داده شده:** پول، زمان، ابزار، خدمات، آموزش (و غیره) لازم برای تکمیل موفقیت‌آمیز کار.
- **مرزها و تعاملات:** دیدگاهی بدون ابهام از آنچه در داخل و خارج اجتماع وجود دارد که به ما کمک می‌کند محدودیت‌های مسئولیت و اختیار را درک کنیم.

چه زمانی منشورسازی کنیم

در شروع یک ابتکار، زمانی که عضوی از جامعه را بدست می‌آورید/از دست می‌دهید، زمانی که قراردادهای/اتحادهای/ارزش‌ها را اضافه/حذف می‌کنید، زمانی که چیز جدیدی در مورد هدف، همسویی یا زمینه خود یاد می‌گیرید.

با چه کسی منشورسازی می‌کنیم؟

منشورسازی بهتر است با حداکثر افراد اجتماع انجام شود. هنگامی که افرادی مانند مشتریان بالقوه، صاحبان طلا (کسانی که ابتکار را تامین می‌کنند) و بازیکنان صاحب اختیار (کسانی که تصمیم می‌گیرند آیا کار قابل قبول است و آیا شما می‌توانید ادامه دهید یا خیر) را شامل می‌شوید، بینش ارزشمندی در مورد چشم‌انداز، مأموریت، اهداف (و غیره) خود به دست خواهید آورد.

چابک نوین



ساخت چشم انداز

یک چشم‌انداز عالی معمولاً یک جمله کوتاه است و وضعیت آینده را طوری توصیف می‌کند که انگار قبلاً اتفاق افتاده است. چشم‌اندازهای عالی به‌یاد ماندنی و الهام بخش هستند. در نظر بگیرید چه چیزی مردم را عالی می‌کند و آن آینده را توصیف کنید. دستیابی به یک چشم‌انداز ممکن است سخت، اما هنوز در دسترس اجتماع مناسب باشد.

ساختن یک مأموریت

یک مأموریت خوب بیانیه روشنی در مورد آنچه که برای دستیابی به چشم‌انداز خود ایجاد می‌کنید یا می‌سازید است. با روشن کردن آنچه که جامعه باید انجام دهد، به شما کمک می‌کند تا آنچه را که خارج از محدوده است جهت است درک کنید.

سردرگمی چشم انداز و مأموریت

یک اشتباه رایج ایجاد چشم‌اندازی است که در واقع یک مأموریت است. یک چشم‌انداز واقعیت آینده را تعریف می‌کند (به عنوان مثال «محبوب‌ترین شرکت هواپیمایی جهان») در حالی‌که یک مأموریت یک برنامه عمل‌محور برای دستیابی به چشم‌انداز است («ایجاد یک سیستم رزرو پرواز بصری، ارائه قیمت‌های عالی و ارائه بهترین خدمات به مشتریان در جهان.»).

نوشتن اهداف خوب

اهداف خوب مشخص، مبتنی بر زمان و قابل اندازه‌گیری هستند. در سال ۱۹۶۱، رییس جمهور کندی این هدف عالی را نوشت: یک نفر را به ماه بفرستید و تا پایان دهه آن را سالم بازگردانید. کلمه هدف از فعل لاتین jacere به معنای پرتاب کردن گرفته شده است. ما یک هدف را در آینده «پرتاب» می‌کنیم و حال را برای رسیدن به آن مدیریت می‌کنیم. مثال عالی دیگر: iTunes حداقل ۱ میلیون دانلود آهنگ را در اولین ماه تولید خود ثبت خواهد کرد.

آیا اجتماع مناسبی دارید؟

گردآوری اجتماع مناسب برای دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف شما ضروری است. شاید بهتر باشد تا زمانی که جامعه مناسبی ایجاد نشده است، کار را شروع نکنید. از طرف دیگر، باید به‌طور پیوسته اجتماع مناسب را به‌عنوان بخشی از کار رشد دهید.

اجتماع همیشه بزرگتر از آن چیزی است که فکر می‌کنید

اجتماع جمعیتی از افرادی است که بر کار تأثیر می‌گذارند یا می‌توانند تحت تأثیر کار قرار گیرند. همیشه بزرگتر از آن چیزی است که فکر می‌کنید. دخالت یک عضو نیاز نیست با نزدیکی نسبی او تعیین شود. هرکدام بیشتر با تأثیر و توانایی آنها در تأثیرگذاری بر نتیجه تعریف می‌شوند. - دیوید اشمالتز

مسئله اصلی پیش روی هر ابتکاری عدم آگاهی از اجتماع بودن خود است. به همین دلیل است که گام‌های اولیه به‌خوبی بر افزایش این آگاهی درون اجتماع متمرکز شده است. - دیوید اشمالتز

تعهدات زمانی جامعه

هنگامی‌که در مورد میزان زمانی که افراد می‌توانند به ابتکار عمل اختصاص دهند به توافق رسیدید، تعهدات را عینی کنید. اشکالی ندارد که بگویید «من نمی‌توانم هیچ زمانی را متعهد شوم» یا «من می‌توانم ۱ ساعت در هفته انجام دهم.» چیزی که اشکال دارد «در حد نیاز» است که به معنای «زمانی برای ردیابی من صرف کنید، اما وقتی به من نیاز دارید هرگز در دسترس نخواهم بود» است.

نمونه توافق‌نامه

«ما از یک تقویم مشترک استفاده خواهیم کرد.»
«ما به‌سرعت به مشتریان خود پاسخ خواهیم داد.»
«ما از یک تابلوی کانبان برای پایش کار استفاده خواهیم کرد.»

نمونه اتحادهای عمدی

«زمانی که نتوانیم اتحادهای خود را حفظ کنیم، مجدداً بررسی/بازنگری می‌کنیم.»
«ما درخواست کمک خواهیم کرد و خواهیم پرسید که چگونه می‌توانیم کمک کنیم.»
«ما به ایده‌های چابک جامه‌ی عمل می‌پوشانیم.»
«ما این تعهد را با دقت انجام خواهیم داد.»

ارزش‌ها/اصول اجتماع

ارزش‌ها یا اصول عالی به هدایت تصمیمات و رفتار یک اجتماع کمک می‌کند. مثال: گروهی که قبلاً از انجام کارهای عجولانه نامرغوب خسته شده بودند، «افتخار» را به یکی از ارزش‌های راهنمای خود تبدیل کردند، زیرا می‌خواستند به کار خود افتخار کنند. بیشتر از ۵ ارزش/اصل نداشته باشید و به‌طور مرتب به آنها مراجعه کنید.

مرز همه چیز است

آنچه بیرون است اغلب به اندازه آنچه درون است مهم است.

«حس مرز در واقع حس اقتدار و مسئولیت پذیری است. برای یک ابتکار، باید قلمرویی وجود داشته باشد که اجتماع در آن کنترل و مسئولیت داشته باشد و در خارج از آن باید سؤالات و تصمیمات را برای پاسخ و انتخاب به منبع دیگری ببرد.» - جاشوا کریوسکی و شرکت اینداستریال لاجیک

منابع اختصاص داده شده کلیدی هستند

منبع چیزی است (نه کسی) که برای رسیدن به یک هدف استفاده می‌شود. وقتی منابع را اختصاص می‌دهیم، مذاکره و تعهد می‌کنیم تا پول، زمان، ابزار، آموزش و غیره لازم برای افراد برای دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد را فراهم کنیم. اطمینان حاصل کنید که در صورت عدم دسترسی به منابع اختصاص داده شده می‌توانید مذاکره مجدد کنید. - برگرفته از Charters and Chartering, Industrial Logic, Inc.

به روز رسانی‌های این سند

این یک سند پویا است. آخرین به روز رسانی‌ها را در <https://modernagile.org/chartering> ببایید

این اثر تحت مجوز بین المللی [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) مجوز دارد.