

06

NHÓM
TỰ TỔ CHỨC
LIÊN CHỨC NĂNG

Nhóm tự tổ chức liên chức năng đã được tôi đề cập trong Chương 2 về Scrum nhưng chỉ dừng ở mức khái niệm. Có thể đây là lần đầu bạn nghe thấy thuật ngữ về *nhóm tự tổ chức liên chức năng*, song những người khai sinh ra Agile hoàn toàn không sáng tạo ra thuật ngữ hay mô hình này; họ chỉ áp dụng một trong nhiều phương pháp quản lý hiện đại vào việc phát triển phần mềm. Do đó, không có gì ngạc nhiên nếu *nhóm tự tổ chức liên chức năng* hoạt động hiệu quả trong nhiều lĩnh vực khác, ở quy mô dự án hay tổ chức.

Sự thành bại của việc áp dụng Agile trong dự án phát triển phần mềm hay tổ chức phụ thuộc rất lớn vào cách xây dựng cũng như quản lý và thực hành *nhóm tự tổ chức liên chức năng* một cách hiệu quả. Đó là lý do tôi muốn đi sâu hơn vào nội dung này trong Chương 6.

Về cơ bản, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* khá dễ hiểu về mặt khái niệm, là *nhóm tự tổ chức* và *liên chức năng*, nhưng không thực sự đơn giản để áp dụng hiệu quả. Vì vậy, chúng ta cần phân tích nhiều hơn vào từng vấn đề cụ thể.

NHÓM LIÊN CHỨC NĂNG

Nhóm liên chức năng (cross functional) là nhóm tập hợp những cá nhân có đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để cam kết và thực hiện một mục tiêu đề ra. Nhóm liên chức năng hoạt động như một đơn vị, những thành viên thường xuyên trao đổi, cộng tác và hỗ trợ lẫn nhau trong những hoạt động, công việc cần thiết nhằm đạt được mục tiêu chung.

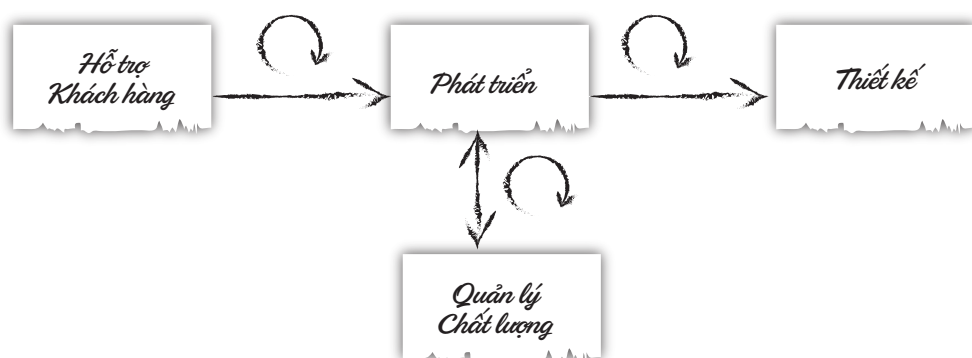
Ở quy mô tổ chức hay doanh nghiệp, *nhóm liên chức năng* thường là nhóm tập hợp những cá nhân từ những bộ phận chuyên trách. Hầu hết những doanh nghiệp ngày nay được tổ chức dưới dạng phân cấp theo chức năng chuyên môn; *nhóm liên chức năng* có thể được minh họa như sau:

<i>Thiết kế</i>	<i>Phát triển</i>	<i>Quản lý Chất lượng</i>	<i>Hỗ trợ khách hàng</i>
<i>Chi Mai</i>	<i>Hùng Dũng</i>	<i>Yến Toàn</i>	<i>Tâm</i>
<i>Đạt</i>	<i>An Bình</i>	<i>Cường</i>	<i>Giang</i>
	<i>Nghĩa</i>		<i>Khanh</i>

Hình 6.1: Nhóm liên chức năng được hình thành bởi những thành viên từ những bộ phận khác nhau

Trong đó một nhóm được hình thành với nhiều cá nhân từ những bộ phận có chức năng chuyên trách như An và Bình từ bộ phận *Phát triển*, Cường từ bộ phận *Quản lý chất lượng*, Đạt từ bộ phận *Thiết kế* và Giang từ bộ phận *Hỗ trợ khách hàng*. Họ có thể làm việc cùng nhau trong một hoặc nhiều dự án nhằm giải quyết những vấn đề có thể hỗ trợ khách hàng xuyên suốt từ việc tiếp nhận thông tin, phát triển và đảm bảo chất lượng của chức năng được chuyển giao tới khách hàng.

Tại sao cần nhóm liên chức năng? Nhóm liên chức năng được hình thành với giả định rằng một nhóm với tập hợp đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết sẽ nhanh chóng đạt được mục tiêu thay vì từng cá nhân làm việc đơn lẻ theo cấu trúc bộ phận chuyên trách của tổ chức. Rất ít cá nhân có đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện mọi công việc cấu thành nên giá trị kinh doanh. Ví dụ, để mang lại giá trị qua chức năng *quản lý danh sách sản phẩm* đòi hỏi nhiều kiến thức từ nghiệp vụ, thiết kế, lập trình, kiểm thử tới triển khai; cũng tương ứng với một tập kỹ năng lớn từ giao tiếp, phát triển phần mềm... tới quản trị hệ thống. Để biết hết những kiến thức, kỹ năng này là điều không thể với mỗi người. Từ đó nảy sinh ra cấu trúc của tổ chức dạng phân cấp theo bộ phận chuyên trách. Nhưng cấu trúc này không hỗ trợ việc *giao tiếp giữa những cá nhân ở những bộ phận khác nhau*, khiến họ chậm chạp trong việc phản ứng với những thay đổi. Điều gì xảy ra khi khách hàng cần sự hỗ trợ? Bộ phận *Hỗ trợ khách hàng* tiếp nhận yêu cầu, chuyển yêu cầu tới bộ phận *Phát triển*, bộ phận *Phát triển* chờ đợi một thiết kế từ bộ phận *Thiết kế*, trước khi chuyển giao thành quả tới bộ phận *Quản lý chất lượng*. Hàng loạt những vòng lặp trao đổi xảy ra như sau:



Hình 6.2: Những vòng lặp trao đổi trong nhóm truyền thống

Vấn đề gặp phải với mô hình này là việc giao tiếp xảy ra giữa *bộ phận – bộ phận* thay vì *cá nhân – cá nhân* dù công việc thực sự được thực hiện do từng cá nhân

đảm nhiệm. Thời gian cộng tác với những khoảng thời gian *chết* rất lớn. Nhưng vấn đề lớn nhất gặp phải theo mô hình này, là những cá nhân tham gia vào công việc không chia sẻ với nhau một *tầm nhìn chung về giá trị được tạo ra*. Bởi thiếu tầm nhìn chung, bộ phận *Thiết kế* có thể tạo ra một bản thiết kế giao diện rất đẹp nhưng tiêu tốn nhiều thời gian của bộ phận *Phát triển*, dẫn tới việc không dễ dàng để kiểm tra bởi bộ phận *Quản lý chất lượng*. Bởi vậy tập hợp những cá nhân này thành một nhóm, cùng chia sẻ tầm nhìn chung, cộng tác với nhau dưới dạng *network* giúp họ nhanh chóng đạt được mục tiêu đề ra.

Khi nào cần nhóm liên chức năng? Điểm mạnh của mô hình quản lý *phân cấp theo chức năng* cũng chính là điểm yếu của mô hình quản lý *nhóm liên chức năng*. *Nhóm liên chức năng* không thể quá lớn. Khi gồm quá nhiều thành viên với những kiến thức, kỹ năng, văn hoá khác nhau, nhóm không thể cùng chia sẻ với nhau một tầm nhìn chung cũng như giá trị, văn hoá cụ thể. Do đó, *nhóm liên chức năng* chỉ phù hợp với những bài toán cụ thể.

Với những bài toán đơn giản, nhóm liên chức năng không phát huy hiệu quả. Đó là những vấn đề có thể được từng cá nhân thực hiện riêng lẻ, ít sai sót và việc ghép nối những thành quả của từng công đoạn không xảy ra sai sót. Nói chung, đây là những bài toán cơ bản của tổ chức, đã có quy trình cụ thể và không cần nhiều thông tin trong mỗi phân đoạn. Ví dụ, trong một nhà hàng, bộ phận *Lễ tân* nhận yêu cầu đặt món từ khách hàng, gửi thông tin tới bộ phận *Bếp*; món ăn sau khi được chế biến xong được bộ phận *Chạy bàn* chuyển tới đúng địa chỉ. Ở đó họ không bao giờ cần những *nhóm liên chức năng*.

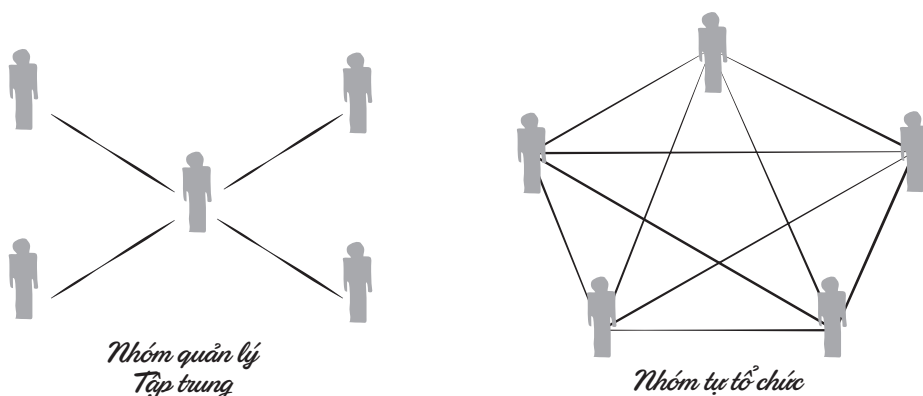
Với những bài toán cực kỳ phức tạp, nhóm liên chức năng không phát huy hiệu quả. Đó là những vấn đề cần chuyên môn ở mức sâu và rất lâu mới sản sinh ra giá trị chuyển giao. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, việc nghiên cứu một hợp chất và thực hiện thí nghiệm để đưa ra một loại thuốc cụ thể sẽ cần tới hàng năm với xác suất thành công thấp; thì không có lý do gì để hình thành nhóm liên chức năng giữa những chuyên gia về thuốc và chuyên gia marketing.

Nhóm liên chức năng hoạt động tốt trong những vấn đề nằm ở giữa của hai tình huống trên. Đó là những bài toán phức tạp về việc không định hình rõ yêu cầu, giải pháp và cần đề cao sự cộng tác giữa những bộ phận có kiến thức, kỹ năng khác biệt. Ví dụ như phát triển phần mềm, với những dự án có yêu cầu, giải pháp kỹ thuật không rõ ràng.

NHÓM TỰ TỔ CHỨC

Nhóm tự tổ chức (self-organized team) là nhóm không tập trung quyền hạn vào một thành viên cụ thể; tự định nghĩa và thực hành cách thức thực hiện, cộng tác để đạt được mục tiêu đề ra; có thể tự đưa ra quyết định mà không phụ thuộc vào hệ thống bên ngoài nhóm.

Cách tổ chức truyền thống với một nhóm gồm những thành viên và người quản lý – là trung tâm, chịu trách nhiệm về quyết định, điều phối công việc nhằm hướng tới mục tiêu đề ra. Nhóm tự tổ chức chia sẻ trách nhiệm, cộng tác và quản lý công việc giữa những thành viên.



Hình 6.3: Nhóm quản lý tập trung và nhóm tự tổ chức

*Tại sao cần nhóm tự tổ chức? Nhóm tự tổ chức được hình thành nhằm giải quyết vấn đề của việc quản lý tập trung được điều hướng bởi *comand and control* với người quản lý là trung tâm của mọi quyết định, đưa ra mệnh lệnh và quản lý việc thực thi. Mô hình quản lý tập trung gặp phải 3 vấn đề cơ bản. Thứ nhất, người quản lý nhanh chóng trở thành *nút thắt* trong mọi quyết định; đặc biệt trong môi trường biến động và cần liên tục có những quyết định cụ thể; khi đó, hiệu suất của nhóm phụ thuộc lớn vào hiệu suất của người quản lý. Thứ hai, trách nhiệm của những thành viên trong nhóm thấp; do quyết định được đưa ra bởi người quản lý, anh ta chính là người chịu trách nhiệm. Thứ ba, động lực của mỗi thành viên không cao; bởi họ không phải là người chịu trách nhiệm chính cho quyết định, công việc được thực thi. Trong khi đó, càng ngày, con người càng muốn bước lên những nấc thang cao hơn; và muốn được cống hiến với một mục tiêu cụ thể, thay vì làm việc như một chiếc máy.*

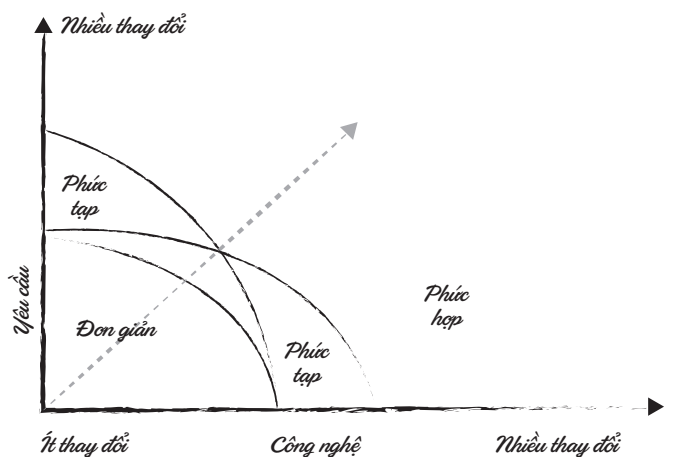
*Khi nào cần nhóm tự tổ chức? Khi phương pháp quản lý *comand and control* không*

phát huy hiệu quả. Đó thường là những môi trường, dự án biến động, luôn cần đưa ra nhiều quyết định để nhanh chóng phản hồi với những biến động, thay đổi. Đó cũng thường là những môi trường, dự án mà những thành viên trong nhóm muốn làm việc hướng tới *giá trị, ý nghĩa* của công việc, thay vì chỉ đơn giản là hoàn thành những công việc được xác định trước.

NHÓM TỰ TỔ CHỨC LIÊN CHỨC NĂNG

Như vậy, *nhóm tự tổ chức liên chức năng (self-organized cross-functional team)* là nhóm được hình thành bởi những cá nhân có đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để hướng tới mục tiêu được đặt ra; thông qua việc thường xuyên trao đổi, cộng tác, hỗ trợ lẫn nhau, nhóm tự đưa ra quy trình, cách thức cũng như quyết định để đạt được mục tiêu chung và không chịu tác động của bất kỳ hệ thống nào ngoài nhóm.

Hầu hết những phương pháp nằm trong *chiếc ô Agile* đều hướng tới việc tổ chức *nhóm tự tổ chức liên chức năng* như một trong những yếu tố quan trọng để đi đến thành công.



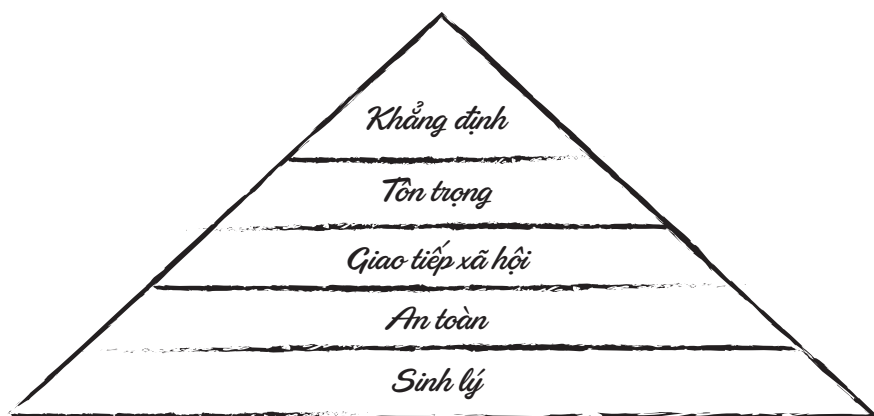
Hình 6.4: Những dự án phù hợp với nhóm tự tổ chức liên chức năng

Hình trên cho thấy những dự án phù hợp trong việc áp dụng Agile, đó là nơi những dự án phức hợp và phức tạp về mặt yêu cầu hoặc kỹ thuật. Thông thường, những dự án phát triển phần mềm đều có chung đặc tính này. Điều này lý giải tại sao Agile giờ đây được áp dụng trong gần như mọi dự án phát triển phần mềm.

Phát triển phần mềm cần nhiều kỹ năng và việc thành thực mỗi kỹ năng đòi hỏi rất nhiều thời gian. Nhưng những kỹ năng này không dễ dàng *ghép nối* với nhau;

việc thất bại của phương pháp phát triển phần mềm truyền thống là minh chứng rõ ràng nhất. Do đó, *nhóm liên chức năng* là cần thiết.

Khi yêu cầu hoặc công nghệ không rõ ràng, việc thường xuyên thay đổi và liên tục đưa ra quyết định là điều cần thiết. Những kỹ sư phần mềm cũng ngày càng bước lên những bậc cao hơn của tháp Maslow; nơi họ muốn khẳng định bản thân thông qua việc ra quyết định, chịu trách nhiệm với quyết định và công việc nhằm hướng tới việc tạo ra *giá trị* hơn là chỉ hoàn thành công việc một cách đơn thuần. Do đó, *nhóm tự tổ chức* là phù hợp.



Hình 6.5: Tháp Maslow

TÍNH CHẤT

Không phải mọi *nhóm tự tổ chức liên chức năng* đều hoạt động hiệu quả và tạo ra giá trị như mong đợi. Tổ chức không thể chỉ dựa trên sự phù hợp của mô hình này, tập hợp những cá nhân từ nhiều phòng chuyên môn khác nhau, thông báo rằng họ *tự tổ chức* cũng như mục tiêu của nhóm và chờ đợi sự thành công. Tổ chức cần xây dựng nhóm dựa trên những yếu tố cần có để đảm bảo một nhóm là *nhóm tự tổ chức liên chức năng*.

Dũng cảm. Đây là yếu tố quan trọng nhất của mỗi thành viên cũng như cả nhóm. Ra quyết định chưa bao giờ là việc dễ dàng; không phải bởi việc đưa ra quyết định; người đưa ra quyết định phải *chịu trách nhiệm* với kết quả được tạo ra bởi quyết định. Trách nhiệm luôn là nỗi sợ của việc ra quyết định; mỗi thành viên cũng như cả nhóm cần sự dũng cảm để vượt qua. Bởi *nhóm tự tổ chức liên chức năng* không chịu bất kỳ sự chi phối nào từ bên ngoài, nhóm cần dũng cảm đối mặt với thành công và thất bại của mình.

Cam kết. *Nhóm tự tổ chức liên chức năng* không hoạt động theo cơ chế *command and con-*

trol, và không chịu sự kiểm soát từ bên ngoài; chỉ có cam kết là yếu tố đảm bảo duy nhất. Một khi nhóm đã đồng ý với mục tiêu chung được đề ra, nhóm phải chứng minh được sự nỗ lực để cam kết với mục tiêu. Nhiều quyền hạn đồng nghĩa với nhiều trách nhiệm.

Cộng tác. Nhóm tự tổ chức liên chức năng được thành lập với mục tiêu loại bỏ những ràng buộc phức tạp để gắn kết và tăng cường việc cộng tác trực tiếp; qua đó nâng cao khả năng phản hồi với những thay đổi và nhanh chóng tạo ra giá trị. Cộng tác dựa trên giao tiếp bằng sự tôn trọng là kỹ năng không thể thiếu của mỗi thành viên.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

Dũng cảm, cam kết, cộng tác luôn là điều kiện cần để thành lập một *nhóm tự tổ chức liên chức năng*, song ngay cả khi nhóm được thành lập với những cá nhân ưu tú nhất, thoả mãn những điều kiện trên, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* cũng không ngay lập tức đạt tới trạng thái hiệu quả nhất.

Bruce Tuckman đưa ra *mô hình các trạng thái phát triển của nhóm (stages of group development model)* gồm 4 giai đoạn là *forming – storming – norming – performing* được biết đến rộng rãi, và hầu như mọi *nhóm tự tổ chức liên chức năng* đều trải qua.



Mô hình các trạng thái phát triển của nhóm của Tuckman tập trung nghiên cứu cho nhóm liên chức năng và hoàn toàn không đề cập tới mô hình tự tổ chức; do đó cách giải quyết để nhóm bước tới những trạng thái tiếp theo của Tuckman đôi khi cần nhiều sự tác động từ bên ngoài, hơn là việc xử lý nội tại trong nhóm đúng với tinh thần tự tổ chức. Song mô hình Tuckman thường xuyên được sử dụng để diễn giải với những nhóm mới thực hành Agile bởi sự đơn giản và dễ hiểu.

Bạn có thể tìm hiểu thêm một số mô hình khác như của mô hình Kurt Lewin, Tubbs...

Forming – Hình thành

Mọi nhóm ngay sau khi thành lập đều ở trạng thái hình thành với một tập hợp những cá nhân đơn lẻ cùng sự khác biệt về kỹ năng, văn hoá. Những cá nhân sẽ chỉ thấy mình như những thành phần đơn lẻ, chưa có cảm giác về *nhóm*. Trong giai đoạn này, năng suất làm việc của nhóm thấp.

Trong giai đoạn này, mỗi thành viên trong nhóm đều đứng xa nhau để thăm dò, và thường có những câu hỏi chung:

- Sứ mệnh, mục tiêu chung của nhóm?
- Những phương pháp, quy chuẩn nào sẽ được áp dụng?
- Những hành vi nào được chấp nhận?
- Nhóm có hội tụ những thành viên đúng?
- Việc đánh giá cho nhóm và từng cá nhân?

Storming – Giông bão

Sau khi trả lời được những câu hỏi chung, những thành viên trong nhóm có cảm giác gần nhau hơn và bắt đầu thực hiện việc cộng tác để hướng tới mục tiêu chung, nhưng sự khác biệt về nền tảng, văn hoá bắt đầu làm nảy sinh xung đột. Năng suất làm việc của nhóm có xu hướng giảm hoặc không tăng nhanh.

Những vấn đề thường gặp phải trong giai đoạn này:

- Cách xử lý xung đột trong phương pháp thực hiện?
- Cách tạo sự đồng thuận và ra quyết định?

Norming – Hình thành quy tắc

Thông qua việc giải quyết hàng loạt những xung đột, nhóm bắt đầu tìm thấy tiếng nói chung trong những hoàn cảnh cụ thể và hình thành những quy tắc để làm việc cùng nhau cho mỗi cá nhân cũng như toàn nhóm. Nhóm bắt đầu có năng suất cao hơn và hiệu quả trong việc tạo ra giá trị. Cũng thông qua cách xử lý những xung đột trong quá khứ, nhóm bắt đầu nhận thức được tầm quan trọng của việc cải tiến cách thức làm việc nhằm nâng cao hiệu quả.

Khi đó, nhóm bắt đầu quan tâm tới những vấn đề lớn hơn:

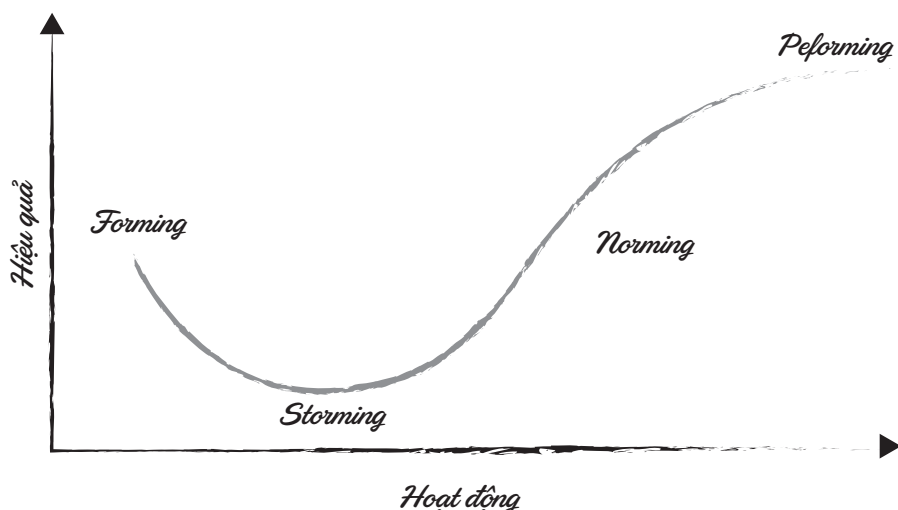
- Nhóm sẽ cùng nhau đạt được mục tiêu?
- Cách cải tiến hiệu suất và hiệu quả?

Performing – Hiệu suất

Nhóm đạt hiệu suất làm việc cao dựa trên sự ăn ý giữa những thành viên, việc giải quyết xung đột trở nên đơn giản và theo xu hướng tích cực. Đây là trạng thái nhóm cho hiệu suất và hiệu quả làm việc cao nhất.

Lúc này, nhóm sẽ quan tâm tới những vấn đề lớn hơn:

- Vai trò của nhóm với những thành tố bên ngoài? Tổ chức và đội ngũ quản lý có quan tâm và phản hồi tới nhóm và những khuyến nghị từ nhóm?
- Cách nhóm tiếp tục thực hiện những công việc cùng nhau ở hiệu suất và hiệu quả cao.



Hình 6.6: Các trạng thái phát triển của nhóm

Sẽ rất tuyệt vời nếu nhóm tự tổ chức liên chức năng nhanh chóng đạt tới trạng thái *Performing*, nhưng để đạt được trạng thái này, nhóm buộc phải trải qua những trạng thái khác, hoàn toàn không có con đường đi tắt tới sự hiệu quả khi làm việc nhóm. Mỗi khi nhóm bị thay đổi bởi mục tiêu, (thêm hoặc bớt) thành viên,... hãy

lưu ý rằng nhóm sẽ quay trở lại trạng thái đầu tiên *Forming* và buộc phải đi lại con đường cũ. Bởi khi những yếu tố này thay đổi, những xung đột sẽ bắt đầu được sản sinh và hạn chế hiệu suất làm việc chung của nhóm; ít hay nhiều phụ thuộc vào *quy mô* của sự thay đổi. Nếu nhóm thay đổi 3/5 thành viên, hoặc thực hiện dự án phức tạp, con đường tới *Performing* sẽ dài hơn với việc thay đổi 1/5 thành viên hoặc thực hiện một dự án tương tự.

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC

Sẽ không có con đường khác để nhóm đạt được hiệu suất cao, nhưng nếu tổ chức và những người quản lý biết cách trợ giúp nhóm, con đường dẫn tới trạng thái *Performing* sẽ ngắn hơn. Chúng ta không thể tập hợp những thành viên từ những bộ phận khác nhau, hy vọng nhóm sẽ *tự tổ chức* và đem lại thành công; ngược lại, vai trò của tổ chức và những người quản lý là rất quan trọng, ít nhất ở ba điểm: *xác định trạng thái hiện tại của nhóm, hành động để giải quyết những vấn đề để tiến tới trạng thái tiếp theo*, xuyên suốt đó là quá trình *huấn luyện, trợ giúp*.

Những vấn đề được nêu trong từng trạng thái nhóm của Tuckman cũng đưa ra chỉ dẫn tới những hành động phù hợp của tổ chức nhằm giúp nhóm đạt tới và duy trì trạng thái *Performing*.

Forming

Trong giai đoạn này, những hành động của tổ chức rất quan trọng. Mọi thành viên trong nhóm có chung cảm giác về sự đơn lẻ, và luôn hoài nghi rằng nhóm là tập hợp của những thành viên phù hợp cũng như phân vân về những quy tắc, hành vi được chấp nhận trong nhóm bởi sự không rõ ràng về mục tiêu.

Tổ chức hoặc những nhà quản lý phải *ngay lập tức* có những hoạt động truyền thông hiệu quả. *Sứ mệnh và mục tiêu chung của nhóm* là điều đầu tiên cần làm rõ và thống nhất nhằm đảm bảo chỉ có một cách hiểu duy nhất về những gì nhóm cần hướng tới. Tổ chức và những nhà quản lý cũng cần chỉ rõ con đường mà nhóm sẽ cùng nhau đi, qua những trạng thái nào, để nhóm hiểu rằng việc xung đột trong tương lai là chuyện hoàn toàn dễ hiểu. Về cơ bản, để hình thành *nhóm tự tổ chức liên chức năng*, tổ chức và những nhà quản lý sẽ cố gắng không can thiệp vào những quyết định của nhóm về cách thức hoạt động, cộng tác; song để nhóm nhanh chóng vượt qua giai đoạn này, tổ chức cố gắng hướng dẫn, huấn luyện hoặc chuyển giao cho nhóm một phương thức hoạt động chung như một định hướng ban đầu, có thể rất sơ khởi nhưng là nền tảng để nhóm làm việc cùng nhau. Ví dụ như Scrum hay Kanban; khi nhóm được hình thành, tổ chức cần đào tạo cho nhóm về cách vận hành của Scrum hay Kanban gồm nền tảng giá

trị, những vai trò, những sự kiện, cách thức vận hành... Việc này giúp giải quyết mối hoài nghi về phương pháp, quy trình nào được áp dụng cũng như tập hành vi được chấp thuận trong nhóm.

Trước khi yêu cầu nhóm cam kết thực hiện mục tiêu chung, tổ chức cần thực hiện *cam kết trao quyền* cũng như *phạm vi quyền hạn của nhóm*. Điều này giúp nhóm cảm nhận được không gian hoạt động cũng như nâng cao sự tự tin và trách nhiệm chung. Về cơ bản, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* chỉ có thể cam kết tới mục tiêu nếu tổ chức minh bạch và cam kết việc trao quyền cũng như những nguồn lực có thể hỗ trợ nhóm. Bằng sự tự trọng cũng như hiểu biết của mình, sẽ không có nhóm nào cam kết việc *hoàn thành sản phẩm và tìm kiếm 100 khách hàng trong 3 tháng* nếu tổ chức không minh bạch cam kết về ngân sách, sự hỗ trợ của những phòng ban liên quan.

Những hoạt động xã hội, xây dựng nhóm trong giai đoạn này cũng cần thiết. Trong giai đoạn đầu, mọi thành viên trong nhóm đều e dè vì hoàn toàn không có hiểu biết về những thành viên khác, cũng như vai trò của mình trong nhóm. Những hoạt động xây dựng nhóm giúp những thành viên hiểu về nhau, những nét tính cách, thói quen cũng như những quan niệm về những hành vi được chấp nhận. *Nhóm liên chức năng* vừa là thử thách vừa là lợi thế, chính từ sự khác nhau trong *chức năng*. Những cá nhân với chuyên môn khác nhau thường có những đặc trưng văn hoá, hành xử khác nhau, khiến “khoảng cách” của họ xa nhau hơn; nhưng chính sự khác biệt đó lại là nét tươi mới mà mỗi cá nhân có thể tìm thấy ở những thành viên khác. Lập trình viên, những người có xu hướng tư duy logic, lại có thể tìm thấy những kiến thức thú vị về tâm lý con người, đôi khi rất phi logic từ thành viên thực hiện marketing. Việc tổ chức tận dụng lợi thế này qua những hoạt động xây dựng nhóm rất quan trọng, giúp mọi thành viên trong nhóm xích lại gần nhau.

Storming

Xung đột chính là nền tảng của sự phát triển, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* cũng không đứng ngoài quy luật này.

Trong giai đoạn Storming, điều tối quan trọng là tổ chức có cách hành xử đúng với những xung đột xảy ra. Thông thường, xung đột xảy ra do những thành viên trong nhóm có sự khác biệt trong cách tiếp cận giải quyết vấn đề, một phần đến từ kinh nghiệm và góc nhìn về chuyên môn khác nhau. Mỗi khi xung đột xảy ra, ngoài việc cố gắng bảo vệ quan điểm, góc nhìn, giải pháp của mình, mỗi cá nhân trong nhóm còn “thăm dò” phản ứng của những thành viên khác trong nhóm cũng như của tổ chức và những người lãnh đạo. Bởi theo kinh nghiệm trong quá

khứ, họ biết rằng việc để xảy ra xung đột có thể là *con dao hai lưỡi*, tổ chức có thể đánh giá họ tốt hoặc trừng phạt họ vì đã tạo ra xung đột. Lúc này, vai trò của tổ chức và những người quản lý rất quan trọng cả trong truyền thông và hành động.

Về truyền thông, tổ chức và những người quản lý cần khẳng định *những xung đột tích cực được khuyến khích xảy ra*; cùng với đó là việc định nghĩa rõ ràng những gì được coi là *xung đột tích cực*. Việc này giúp nhóm nhận biết rõ ràng về những gì mình làm, những xung đột có thể tạo ra, và điều quan trọng là, cảm thấy an toàn – chính là động lực để không ngăn cản việc tạo ra xung đột tích cực. Tất nhiên, việc tranh luận sử dụng chân tay hay mặt sát cá nhân luôn tồi tệ – là những *xung đột tiêu cực*; mọi tổ chức không bao giờ muốn điều này xảy ra.

Về hành động, tổ chức và những người quản lý có 2 công việc chính. Thứ nhất, thực hiện những gì đã cam kết về mặt truyền thông: khuyến khích những *xung đột tích cực*, cũng như đảm bảo tôn trọng sự *tự tổ chức* trong nhóm. Việc tổ chức hoặc những người quản lý trực tiếp đứng ra giải quyết xung đột không nên xảy ra, đó là cách can thiệp từ một hệ thống bên ngoài nhóm, khiến nhóm không thấy được tôn trọng về sự *tự tổ chức*; và có thể gây ra sự tiêu cực trong việc cam kết. Can thiệp của tổ chức và những người quản lý sẽ nhanh chóng giải quyết được xung đột ngay tức thì nhưng sẽ không có hiệu quả về mặt lâu dài; bởi việc này hình thành nên một kinh nghiệm xấu rằng xung đột không được khuyến khích bởi tổ chức. Hơn nữa, việc tự giải quyết xung đột trong nội tại của nhóm chính là con đường bước tới trạng thái tiếp theo – Norming. Thứ hai, tổ chức và những người quản lý cần trang bị cho nhóm *cách thức giải quyết xung đột*. Để có thể tự mình giải quyết xung đột một cách hiệu quả, nhóm cần có đủ kiến thức, kỹ thuật cần thiết – được đào tạo, huấn luyện và trợ giúp bởi tổ chức và những nhà quản lý: khi nào sử dụng *bỏ phiếu*, *lưới quyết định*, *brainstorming*... Tổ chức chỉ nên hướng dẫn, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* có trách nhiệm tự thực hành. Nói chung, tổ chức và những người quản lý chỉ nên can thiệp nếu nhận biết đó là những xung đột tiêu cực và cần nhanh chóng ngăn chặn; nhưng điều này ít khi xảy ra.

Norming

Ở trạng thái này, *nhóm tự tổ chức liên chức năng* hoạt động trơn tru và có hiệu suất tốt do đã định hình được quy tắc ứng xử khi có xung đột xảy ra; nhóm quan tâm tới việc tạo ra giá trị cũng như việc cải tiến để có hiệu quả cao hơn.

Lúc này, về cơ bản, tổ chức và những người quản lý ít phải lo lắng về mặt quy trình, song vẫn có 2 công việc cần làm ở mức độ cao hơn. Thứ nhất, đào tạo, hướng dẫn, trợ giúp nhóm về cách cộng tác. Ví dụ, làm thế nào để tổ chức

buổi Retrospective hiệu quả, làm thế nào để chuyển những ý tưởng thành hành động thực sự... Thứ hai, trợ giúp và khuyến khích nhóm trong việc ra quyết định nhằm mang lại giá trị. Trong 2 giai đoạn đầu, giá trị lớn nhất nhóm tạo ra là quy trình, cách thức giải quyết xung đột để làm việc gắn bó cùng nhau nhằm hướng tới mục tiêu chung. Trong 2 giai đoạn sau, giá trị lớn nhất nhóm tạo ra chính là giá trị kinh doanh; khi nhóm càng lúc càng hướng tới mục tiêu một cách rõ ràng.

Performing

Đây là giai đoạn *nhóm tự tổ chức liên chức năng* đạt hiệu suất cao nhất, nhưng không có nghĩa là tổ chức và những người quản lý nên bỏ mặc nhóm; bởi đây là lúc nhóm có những nhu cầu cao, tương ứng với trình độ, hiệu suất và giá trị của nhóm.

Lúc này, nhu cầu lớn nhất của nhóm là được *coi trọng về giá trị tạo ra*. Nhóm có nhu cầu được nhìn thấy những giá trị đã và đang mang lại cho tổ chức hay người dùng cụ thể; nhóm rất vui vẻ và hãnh diện nếu những công việc đã chuyển giao mang lại lợi ích cho tổ chức hay người dùng; ngược lại, nhóm cảm thấy buồn nếu công sức đổ ra không phát huy hiệu quả. Việc lớn nhất tổ chức và những người quản lý cần làm là chia sẻ thông tin, tạo liên kết nhóm với toàn tổ chức, khuyến khích những ý tưởng và quản lý mục tiêu.

Việc chia sẻ thông tin và gắn kết nhóm với toàn tổ chức là việc rất quan trọng, giúp nhóm nhận ra giá trị mang lại, chính là động lực phát triển.

Tổ chức và những người quản lý cần khích lệ những ý tưởng được đưa ra từ nhóm bởi đó chính là nguồn cảm hứng để nhóm tiếp tục duy trì ở trạng thái Performing.

Tổ chức cần thực hiện việc quản lý mục tiêu tốt hơn. Trạng thái Performing rất tuyệt song có thể gây ra sự bùng nổ tiêu cực. Chính bởi nhu cầu duy trì trạng thái bằng việc liên tục sản sinh ý tưởng nhằm mang lại giá trị, mục tiêu chung có thể bị vi phạm hoặc chệch hướng.

	<i>Quản lý dẫn dắt nhóm</i>	<i>Nhóm tự quản lý</i>	
<i>Thiết lập định hướng chung</i>			
<i>Thiết kế nhóm</i>			
<i>Quản lý công việc và tiến độ</i>			
<i>Thực hiện công việc</i>			

*Trách nhiệm
quản lý*

*Trách nhiệm
của nhóm*

Hình 6.7: Trách nhiệm của người quản lý và nhóm

Quyền hạn càng lớn, trách nhiệm càng cao. Hầu hết những phương pháp nằm trong chiếc ô Agile đều cố gắng đẩy quyền hạn của nhóm lên mức cao nhất có thể, là *tự tổ chức*; đồng nghĩa với việc yêu cầu nhóm có trách nhiệm cao về công việc hoàn thành cũng như giá trị tạo ra. Phương pháp này đi ngược hoàn toàn với phương pháp phát triển phần mềm truyền thống khi người quản lý tiếp nhận gần như toàn bộ mọi công việc cũng như trách nhiệm trong nhóm. Nhưng phát triển phần mềm là công việc trí óc phức tạp, và những cá nhân ở trình độ đó đều luôn mong muốn nhận nhiều trách nhiệm hơn cũng như khát khao tạo ra giá trị cho tổ chức hay cuộc sống. Cách tiếp cận bằng việc chia nhỏ việc phát triển phần mềm thành nhiều giai đoạn độc lập như cách sản xuất bất cứ một mặt hàng công nghiệp nào đã trở nên lỗi thời. Và Agile cung cấp một phương pháp tiếp cận khác thông qua *nhóm tự tổ chức liên chức năng*.

HIỂU ĐÚNG

Nhóm liên chức năng là nhóm mọi thành viên làm nhiều công việc khác nhau.

Đây là hiểu nhầm rất phổ biến, dễ bắt gặp ở những người lần đầu tiếp xúc hoặc chỉ đọc qua Scrum guide, cho rằng nhóm liên chức năng gồm những thành viên có thể vừa lập trình, vừa kiểm thử và thiết kế... Thực tế không như vậy, không các nhân nào có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện mọi công việc; đó là đòi hỏi phi thực tế và khiến chất lượng không đảm bảo. Mỗi cá nhân trong nhóm liên chức năng vẫn sở hữu kiến thức, kỹ năng riêng biệt và thực hiện chính công việc trong chuyên môn của mình. Những thành viên khác có thể trợ giúp trong những điểm *ghép nối* như lập trình viên có thể hỗ trợ tester trong việc thực hiện một số *free test case*.

Nhóm tự tổ chức liên chức năng cần những thành viên ở trình độ đồng đều.

Cùng với hiểu nhầm trên, rất nhiều người hoài nghi rằng “*Agile chỉ thành công trong những nhóm có chất lượng từng cá nhân cao (vì có thể làm được nhiều việc ở trình độ cao)*” và e dè trong việc thực hành Agile. Bất kỳ phương pháp phát triển phần mềm nào đều có sắc xuất thành công cao hơn với một nhóm có trình độ cao và đồng đều; Agile cũng vậy, dù Agile vẫn cho khả năng thành công với những nhóm khác. Theo tôi, nhóm *tự tổ chức liên chức năng* chỉ cần những thành viên có sự dũng cảm, cam kết và quan trọng nhất là kỹ năng giao tiếp. Trình độ của từng thành viên đồng đều giúp nhóm nhanh chóng đi tới trạng thái *Performing*. Nếu không, con đường sẽ dài hơn; song thật may mắn là phương pháp *tự tổ chức* sẽ giúp những thành viên phát triển rất nhanh.

Nhóm tự tổ chức không cần người quản lý.

Về cơ bản là đúng. Nhóm *tự tổ chức* không cần người quản lý truyền thống – những người quản lý cách thức làm việc, việc thực thi từng công việc... trong nhóm; bởi mọi thành viên đều chia sẻ trách nhiệm này. Sẽ không có sự *quản lý trực tiếp* và vai trò của người quản lý tập trung vào *quản lý mục tiêu*: huấn luyện, định hướng, trợ giúp... nhóm đi đúng hướng nhằm đạt được mục tiêu chung.

TỔNG KẾT

Nhóm liên chức năng là nhóm tập hợp những cá nhân có đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để cam kết và thực hiện một mục tiêu đề ra. Nhóm liên chức năng hoạt động như một đơn vị, những thành viên thường xuyên trao đổi, cộng tác và hỗ trợ lẫn nhau trong những hoạt động, công việc cần thiết nhằm đạt được mục tiêu chung.

Nhóm tự tổ chức là nhóm không tập trung quyền hạn vào một thành viên cụ thể; tự định nghĩa và thực hành cách thức thực hiện, cộng tác để đạt được mục tiêu đề ra; có thể tự đưa ra quyết định mà không phụ thuộc vào hệ thống bên ngoài nhóm.

Nhóm tự tổ chức liên chức năng là nhóm được hình thành bởi những cá nhân có đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để hướng tới mục tiêu được đặt ra; thông qua việc thường xuyên trao đổi, cộng tác, hỗ trợ lẫn nhau, nhóm tự đưa ra quy trình, cách thức cũng như quyết định để đạt được mục tiêu chung và không chịu tác động của bất kỳ hệ thống nào ngoài nhóm.

*Nhóm tự tổ chức liên chức năng luôn yêu cầu sự dũng cảm, cam kết và kỹ năng cộng tác. Nhóm tự tổ chức liên chức năng luôn trải qua những trạng thái *Forming*, *Storming*, *Norming* và *Performing* với những đặc trưng khác nhau. Vai trò của tổ chức và những người quản lý dành cho nhóm tự tổ chức liên chức năng vẫn rất lớn, giúp nhóm nhanh chóng đạt được và duy trì trạng thái *Performing*.*