

6

SCRUM TRONG TỔ CHỨC

Trong chương này...

- Các vấn đề khi đưa Scrum vào tổ chức
- Các tình huống áp dụng Scrum
- Quản trị dự án linh hoạt với Scrum
- Các khía cạnh văn hoá cần quan tâm
- Lộ trình áp dụng Scrum
- Nhận diện và vượt qua những trở ngại
- Quản lý sự thay đổi



Scrum dễ hiểu, nhưng khó tinh thông.

Ken Schwaber

CÁC VẤN ĐỀ TỔ CHỨC CẦN LƯU TÂM

Khi bạn quyết định mang Scrum về tổ chức của mình, bạn sẽ phải giải quyết một loạt các vấn đề để tổ chức của bạn đón nhận Scrum thành công và gặt hái những lợi ích do Scrum mang lại. Những vấn đề nổi cộm có thể dễ dàng nhìn ra như: thay đổi các vai trò công việc của cá nhân và phòng ban hiện có, thay đổi cách thức đánh giá kết quả, và vẽ lại lộ trình nghề nghiệp cho hàng loạt vị trí cũ và mới.

Scrum sẽ xung đột vai trò/tổ chức: bạn có thể sẽ phải định nghĩa lại công việc của quản trị dự án do cách thức quản trị dự án đã thay đổi, sắp xếp lại chức năng và nhiệm vụ của những phòng ban chức năng để tổ chức những nhóm Scrum liên chức năng, những phòng ban truyền thống như phòng đảm bảo chất lượng, các phòng kiểm thử, phòng thiết kế ..., có thể sẽ biến mất khỏi cơ cấu tổ chức, hoặc sẽ phải định vị lại chức năng và nhiệm vụ.

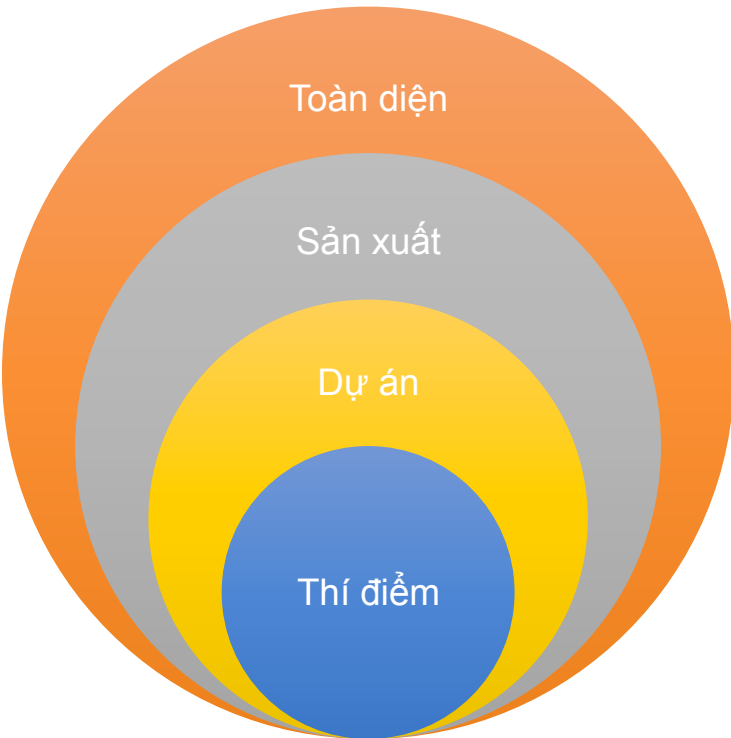
Song song với việc thay đổi các vị trí, phòng ban, tổ chức của bạn cũng sẽ phải thay đổi lại cách thức đánh giá hiệu suất, định nghĩa lại sự thành công để vừa đảm bảo cá nhân vẫn nỗ lực, nhưng lại khuyến khích tinh thần hợp tác; vừa đánh giá đúng giá trị của cá nhân, lại

vừa đánh giá thành tích dựa trên sự chung sức trong tập thể. Đây vừa là vấn đề kĩ thuật, nhưng cũng là vấn đề mang tính giá trị quan cần sự thay đổi sâu sắc trong tư duy của lãnh đạo.

Khi đưa Scrum vào, hàng loạt vai trò mới phát sinh như ScrumMaster, Product Owner, Agile Coach, Scrum Coach, và những công việc của từng thành viên trong đội phát triển sẽ thay đổi về chất. Điều này đòi hỏi bộ phận quản lí nhân sự và lãnh đạo phải quy hoạch lại lộ trình nghề nghiệp, hệ thống mô tả nghiệp vụ và những chính sách đi kèm để phát triển đội ngũ vững mạnh đáp ứng nhiệm vụ theo cách làm mới mà Scrum mang lại. Không chú trọng tới yếu tố này thì những cách áp dụng Scrum chỉ mang tính bề mặt, thiếu bền vững và khó lòng gặt hái được thành công lâu dài.

Cuối cùng, việc du nhập một cách làm mới, một công cụ mới hay một công nghệ mới về bản chất là một sự thay đổi, lãnh đạo công ty sẽ phải lập kế hoạch quản lí sự thay đổi để đảm bảo sự du nhập Scrum thành công, vượt qua những trở ngại và phản đối để có những thay đổi căn bản, cắm rễ lâu bền vào văn hóa của công ty.

CÁC TÌNH HUỐNG VÀ MỨC ĐỘ SỬ DỤNG SCRUM



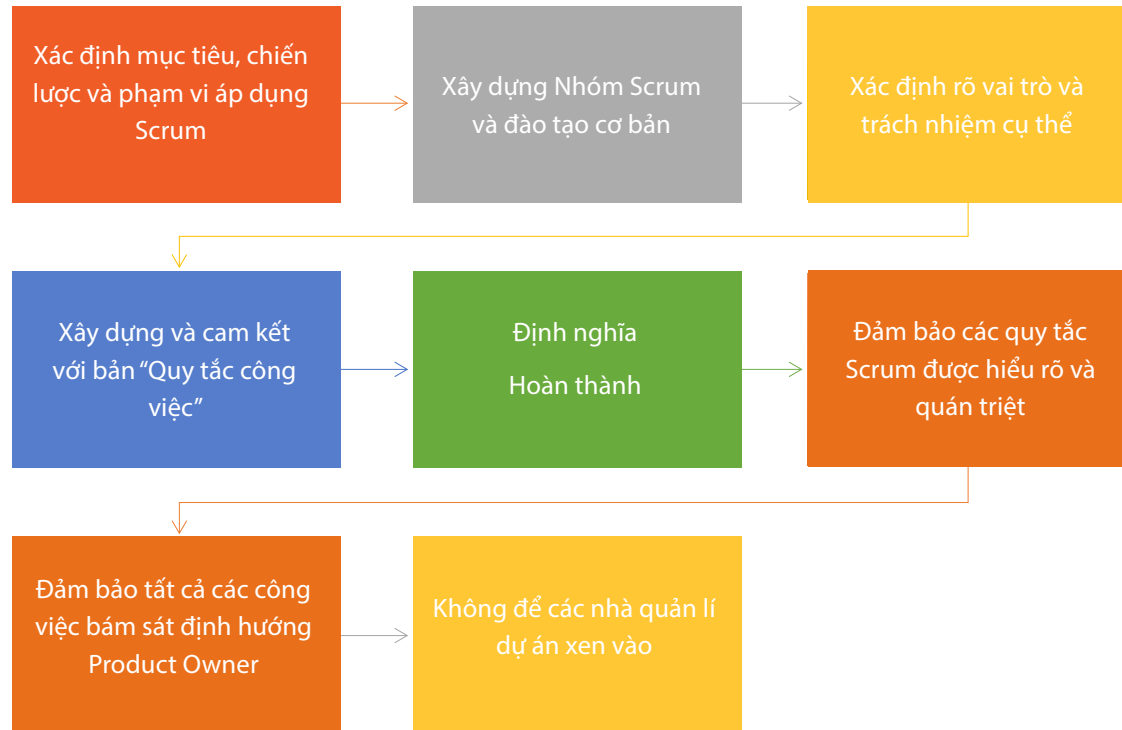
Ở mức độ thấp nhất, Scrum được dùng với mục đích **thí điểm**. Khi doanh nghiệp chưa sẵn sàng để dùng Scrum cho các dự án quan trọng, thì mô hình này tỏ ra phù hợp. Theo đó Nhóm Scrum được lập ra và thực hiện một nhiệm vụ (thật hoặc giả lập) ngắn hạn chừng vài Sprint để kiểm tra xem Scrum có phù hợp với doanh nghiệp mình không, đội ngũ có dễ dàng làm chủ Scrum không, và có những vấn đề phát sinh nào. Nhiều doanh nghiệp chọn bước thí điểm là bước khởi đầu trước khi áp dụng đồng loạt Scrum cho toàn bộ tổ chức.

Mức độ phổ biến nhất là các doanh nghiệp sử dụng Scrum như là một khuôn khổ mới cho **quản trị dự án**. Theo đó, tùy theo tính trọng yếu mà một số dự án sẽ được tổ chức dưới dạng Scrum. Đây là hình thức đầu tư ngắn hạn, thu lợi nhanh, phù hợp với các công việc thời vụ hoặc do doanh nghiệp chưa có chiến lược sử dụng Scrum lâu dài.

Mức độ cao hơn của việc vận dụng Scrum là dùng nó làm quy trình tiêu chuẩn để **sản xuất phần mềm**. Trong trường hợp này toàn bộ đội ngũ sản xuất được tổ chức dưới dạng các nhóm Scrum, nếu sản phẩm lớn hơn sẽ áp dụng những cách vận dụng Scrum ở quy mô lớn (tham khảo Chương 9) để tổ chức sản xuất. Đây là cách làm đòi hỏi chiến lược lâu dài, đầu tư bài bản cho con người, lộ trình nghề nghiệp, hạ tầng công nghệ và cơ sở vật chất đi kèm.

Trong trường hợp bên trên, Scrum vẫn chỉ đóng vai trò thu hẹp trong đội ngũ phát triển sản phẩm. Trường hợp sử dụng Scrum với phạm vi lớn hơn là khi **toàn bộ tổ chức** tạo lập được văn hoá Scrum để cùng hoạt động. Tổ chức sẽ lấy các giá trị Scrum làm giá trị căn bản của văn hoá công ty, các lãnh đạo sẽ vận dụng tư duy Agile và các quy trình Scrum cho các lĩnh vực vận hành, phát triển sản phẩm, và dịch vụ. Thông thường, các công ty nhỏ hơn (như các startup vài người đến vài chục người) cho đến những công ty cỡ vừa sẽ dễ dàng vận dụng Scrum theo cách này. Các doanh nghiệp lớn hơn sẽ đòi hỏi một chiến lược chuyển đổi bài bản cùng với các kế hoạch quản trị thay đổi đường dài.

Lộ trình đơn giản để đưa Scrum vào tổ chức





Dừng và Nghĩ

*Dưới đây là những trở ngại thường thấy khi dùng Scrum.
Nhóm của bạn sẽ vượt qua bằng cách nào?*

- Những ảo tưởng về mệnh lệnh và kiểm soát (command-and-control), vẫn nghĩ rằng cách làm việc truyền thống là thứ không thể bỏ qua và vẫn hiệu quả.
- Vẫn giữ các lễ thói cũ, ví dụ: khóa lên Quản trị Dự án cái áo ScrumMaster, trong khi vẫn làm y nguyên như cũ; họp hàng ngày, nhưng thành viên báo cáo cho ScrumMaster, v.v..
- Tính “hiển nhiên” của ScrumBut (Scrum nhưng mà...), với lí do là “Scrum kia là của người ta, đến đây thì phải thay đổi cho phù hợp”, mà quên mất rằng khi đã làm ScrumBut ngay từ đầu thì tức là đội nhóm chưa từng học được Scrum để làm việc.
- Trông chờ phép màu nào đó: Công ty có quá nhiều vấn đề, Scrum sẽ mang lại liều thuốc chữa trị bách bệnh. Sự thật là không có liều thuốc nào như thế, kể cả Scrum.
- Thiếu sự minh bạch: làm Scrum nhưng thông tin về dự án, về khách hàng, về yêu cầu không minh bạch, dẫn đến không thể đảm bảo được ba trụ cột của Scrum, cản trở nhóm Scrum tự tổ chức đạt được kết quả tốt.
- “Quán tính Waterfall”, khi ta nói quán tính xã hội, tức là một thứ đã tồn tại lâu (văn hoá công ty), nó sẽ cản trở những cái mới.
- Các bộ phận hoàn toàn đứng ngoài (HR, QA, PMO, ...)

QUẢN TRỊ DỰ ÁN LINH HOẠT VỚI SCRUM

Như trên đã nói, quản trị dự án là một trong các tình huống phổ biến nhất khi một doanh nghiệp bắt đầu vận dụng Scrum. Lợi ích của cách làm này là hạn chế sự ảnh hưởng quá lớn tới cơ cấu tổ chức và văn hoá công ty trong khi vẫn đạt được những lợi ích mà Scrum mang lại như khả năng chuyển giao nhanh chóng, thích ứng nhanh, cải tiến liên tục quy trình làm việc và đảm bảo chất lượng cao.

Việc vận dụng Scrum vào quản trị dự án có thể được tiến hành khá thuận lợi với việc định nghĩa lại các vai trò trong nhóm dự án và chuyển đổi quy trình dự án sang các Sprint. Điều cần lưu tâm nhất có lẽ là nằm ở việc định nghĩa lại vai trò của nhà quản trị dự án. Nhiều người nhầm lẫn vai trò của ScrumMaster với Project Manager, và gọi

ScrumMaster là một “project manager” kiểu mới. Thực tế khác hẳn. Công việc của Project Manager truyền thống đã được phân bổ lại cho các vai trò của một Nhóm Scrum để nhóm tự quản lý lấy công việc của mình. Do vậy đối với các công việc được định nghĩa trong Scrum cần đảm bảo, tránh ScrumBut. Người Project Manager hiện có của nhóm có thể đóng vai trò mới (Product Owner hoặc ScrumMaster) nhưng không được vượt qua các quy tắc mà Scrum đã thiết lập.

Bên cạnh việc định nghĩa lại quy trình và các vai trò, quản trị dự án linh hoạt (hoặc ScrumMaster) cần thiết lập được một hệ thống báo cáo (dùng các công cụ Backlog hoặc Project Dashboard) phù hợp để luôn đảm bảo thông tin minh bạch đối với các

cấp quản lí và các bên liên quan. Trong khả năng có thể, nhóm dự án cần tận dụng tối đa sự tham gia của khách hàng, lãnh đạo và các bên liên quan để thúc đẩy dự án tiến lên.

Đối với các dự án lần đầu được dùng Scrum, khâu đào tạo kĩ năng là rất quan trọng. Thực chất hàng loạt kĩ năng quan trọng để vận hành cách làm mới có thể còn quá lạ lẫm với các thành viên trong nhóm. Đối với thành viên Nhóm Phát triển, hàng loạt kĩ năng có thể là mới tinh: giao tiếp với đồng nghiệp, họp tích cực và hiệu quả, nêu vấn đề rõ ràng và kĩ thuật giải quyết vấn đề có hệ thống, tự rút kinh nghiệm và đóng góp trong các phiên cải tiến liên tục, kĩ năng tự thanh tra và tự lập kế hoạch cá nhân. Đối với Product

Owner, có thể việc phải bảo trì Product-Backlog là công việc rất lạ lẫm, vì “ngày xưa, chỉ làm yêu cầu một lần là xong”. Đối với ScrumMaster, việc tháo gỡ khó khăn cho nhóm, hoặc phải “đứng ngoài lễ thức đẩy chứ không can thiệp thô bạo đối với công việc của Nhóm Phát triển” là một nhiệm vụ khó khăn. Do vậy, công tác đào tạo ban đầu, học tập liên tục trong công việc và rút kinh nghiệm, cùng với sự học hỏi từ các nguồn bên ngoài là cực kì quan trọng. Nhiều nhóm thất bại vì không thể học hỏi được cách làm mới, trong khi quá nôn nóng mong chờ kết quả tức thì khi áp dụng Scrum. Đó là điều cần hết sức cảnh giác để tránh vấp phải.

Điều cuối cùng cần lưu ý, đặc biệt đối với các dự án dài hơi nằm trong một tổ chức

lớn đã có thâm niên sử dụng phương pháp quản trị dự án truyền thống là cần tới những bước chuyển đổi phù hợp. Một trong số đó là việc phân loại các Sprint thành ra những Sprint có mục tiêu khác nhau như Sprint để làm bản mẫu, Sprint để làm yêu cầu, Sprint để phân tích và thiết kế, Sprint để triển khai và Sprint để ổn định hoá. Đây có thể là cách làm giúp tổ chức loại bỏ được những khó khăn quá lớn khi phải chuyển từ hình thức truyền thống sang với một cách thức mới. Khi đội nhóm quen với Scrum rồi thì việc loại bỏ việc phân loại Sprint kia sẽ đến một cách tự nhiên.

Nhận diện và vượt qua các trở lực từ yếu tố văn hoá

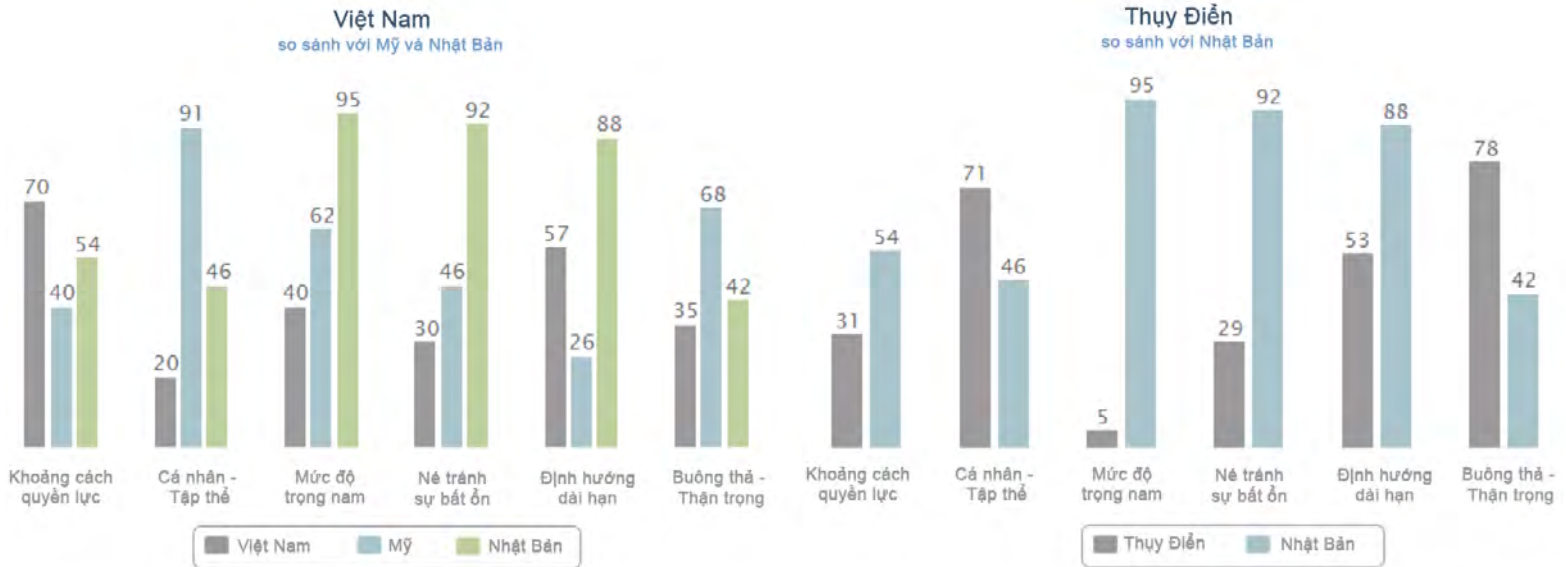
Một trong những lo ngại rất phổ biến ở những nơi chuẩn bị du nhập Scrum là lo ngại những đặc thù văn hoá bản địa sẽ không phù hợp với văn hoá làm việc của Scrum vốn đánh giá cao giá trị tự chủ, làm việc nhóm, hướng đến khách hàng và sẵn sàng thay đổi để thích nghi.

Chúng ta có thể vận dụng mô hình do Tiến sĩ Hofstede đề xuất để hiểu thêm về đặc thù văn hoá quốc gia và có cách để vượt qua những trở ngại thuộc phạm trù văn hoá. Tất nhiên mô hình này thật khó mà đầy đủ, nhưng trong chừng mực nào đó, nó hữu ích để việc du nhập Scrum vào một tổ chức mới thuận lợi hơn.

Bạn có thể truy xuất thông tin về mức độ của các yếu tố văn hoá theo khung Hofstede trên trang web: <https://geert-hofstede.com/countries.html>



“Người Nhật không phù hợp với Scrum”



Chúng tôi nghe câu này từ nhiều đồng nghiệp người Nhật Bản. Thật kì lạ, những tư duy nguyên thủy của Agile, Scrum chịu sự ảnh hưởng rất lớn của tư duy tinh gọn (Lean Thinking), nhưng Agile lại không nhanh lan toả ở đó. Bạn hãy nhìn vào những biểu đồ về các chỉ số trong mô hình Hofstede so sánh bốn nước: Nhật Bản, Việt Nam, Mỹ và Thụy Điển – nơi Agile rất dễ được chấp nhận, và tự mình rút ra nhận xét.

Dừng và Nghĩ

Trong một hội thảo Agile năm 2009, chuyên gia Jean Tabaka có liệt kê 12 nguyên nhân hàng đầu dẫn đến thất bại trong việc áp dụng Agile như dưới đây. Bạn có kế hoạch nào để tránh những điều này?

Top 12 nguyên nhân thất bại trong việc áp dụng Scrum

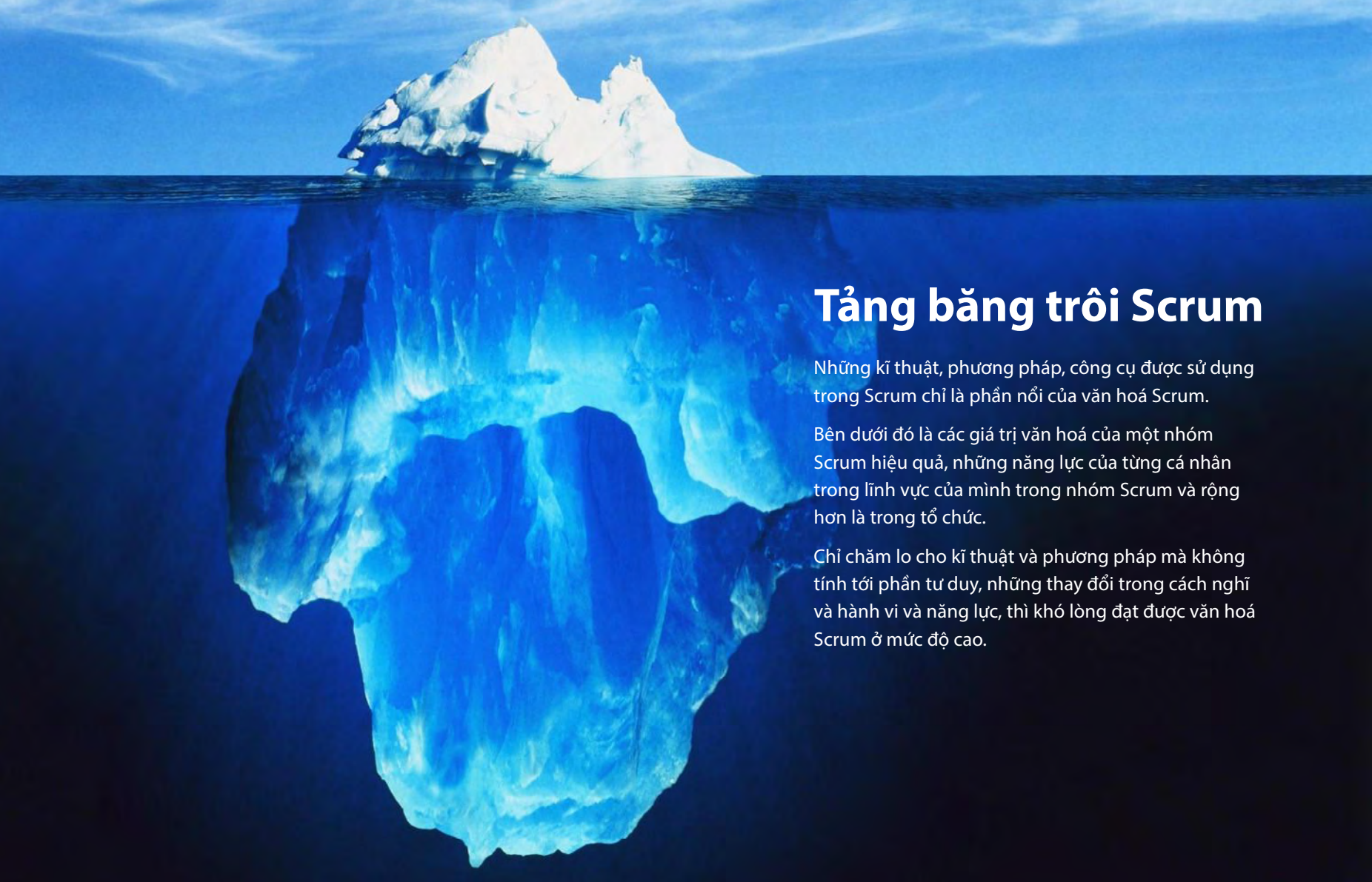
1. Sử dụng không hiệu quả hoạt động cải tiến
2. Không có khả năng lôi kéo tất cả mọi người cùng tham gia vào lập kế hoạch
3. Không chú ý tới cơ sở hạ tầng cần thiết
4. ScrumMaster tồi
5. Product Owner không giữ được sự nhất quán
6. Thất bại trong việc thúc đẩy hoạt động kiểm thử
7. Khôi phục lại khuôn mẫu trước đây
8. Chỉ quan tâm tới "cam kết sổ sách" từ phía quản lí điều hành
9. Nhóm thiếu thẩm quyền và khả năng ra quyết định
10. Không có người chịu trách nhiệm truyền đạt khi tiến hành làm việc phân tán
11. Văn hóa của tổ chức không hỗ trợ việc học tập
12. Từ chối chấp nhận một cách gay gắt

Jean Tabaka

QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Thay đổi cung cách làm việc là một thay đổi căn cơ, đòi hỏi sự lưu tâm của lãnh đạo. Phạm vi áp dụng càng lớn thì việc quản lý thay đổi càng quan trọng. Chúng ta có thể vận dụng mô hình quản trị sự thay đổi của John Kotter để quản lý sự thay đổi khi tiếp nhận Scrum vào tổ chức. Bạn cần có một kế hoạch thay đổi chu toàn, triển khai và giám sát, đánh giá liên tục và thích nghi để hướng tới mục tiêu định trước. Một kế hoạch thay đổi có thể được tổ chức dưới dạng dự án gồm một Nhóm Scrum, với “Phần tăng trưởng” chính là những thay đổi bạn muốn có ở trong tổ chức.





Tảng băng trôi Scrum

Những kĩ thuật, phương pháp, công cụ được sử dụng trong Scrum chỉ là phần nổi của văn hoá Scrum.

Bên dưới đó là các giá trị văn hoá của một nhóm Scrum hiệu quả, những năng lực của từng cá nhân trong lĩnh vực của mình trong nhóm Scrum và rộng hơn là trong tổ chức.

Chỉ chăm lo cho kĩ thuật và phương pháp mà không tính tới phần tư duy, những thay đổi trong cách nghĩ và hành vi và năng lực, thì khó lòng đạt được văn hoá Scrum ở mức độ cao.

TỔ CHỨC VIỆC HỌC TẬP SCRUM

Không thể thành công với việc vận dụng Scrum mà thiếu việc lưu tâm đúng mức tới việc học tập ở các cấp. Kể cả ở phạm vi hẹp nhất, với mục đích là học hỏi, là việc Thí điểm Scrum cũng đòi hỏi những nỗ lực học tập nghiêm túc. Việc học hỏi Scrum và những tri thức liên quan có thể được tổ chức dưới dạng các dự án học tập ngắn hoặc dài hạn, tùy quy mô và phạm vi. Trong đó ghi rõ mục tiêu (học gì), và cách thức đạt được mục tiêu đó (học thế nào). Bạn có nhiều lựa chọn để học Scrum, từ đọc sách, xem các bài giảng trên YouTube, tới việc tham gia các khoá học tập trung hoặc các khoá học online về Scrum. Ngoài ra, bạn có thể cân nhắc mời các nhà đào tạo, huấn luyện viên Scrum chuyên nghiệp bên ngoài về để kèm cặp đội ngũ để gia tốc quá trình học hỏi và vận dụng Scrum tại công ty. Nếu công ty đã có sẵn những chuyên gia nội bộ, việc tổ chức học tập dưới dạng các seminar/workshop kết hợp với kèm cặp trong công việc (on-job-training) là một lựa chọn rất tốt để thúc đẩy học hỏi. Ở quy mô lớn hơn, bạn có thể có những chương trình học tập diện rộng, với nhiều hoạt động đa dạng hơn.

Cần lưu ý việc thành thực một kĩ năng nào đó luôn cần thời gian, tránh đốt cháy giai đoạn. Bạn cần phải trải qua các bước học hỏi, bắt chước, trước khi có thể tự mình xoay sở và giải quyết các vấn đề (theo từng bước: làm thô, làm tinh hơn, rồi tiến đến thành thạo). Do vậy, việc tránh ScrumBut không đơn thuần là vấn đề làm Scrum

đúng sách, mà còn là vấn đề lĩnh hội và rèn luyện kĩ năng căn bản trước khi điều chỉnh. Không chỉ các nhà huấn luyện Scrum nổi điều này, các huấn luyện viên thể thao hay các nhà giáo chuyên nghiệp cũng thấm nhuần các quy tắc học tập này.

Tùy từng mức độ và điều kiện mà một tổ chức có thể có các chiến lược và chiến thuật khác nhau đối với việc học tập Scrum nói riêng và học tập nói chung. Nhưng cần lưu ý, học tập và quản trị tri thức (cả tiềm ẩn trong các cá nhân dưới dạng kĩ năng, know-how, hay tường minh dưới dạng văn bản, quy trình...) ngày càng trở nên quan trọng, và trở thành động lực mới của tổ chức. Do vậy việc quan tâm tới xây dựng một Tổ chức Học tập không còn là chủ đề lạ lẫm với nhiều công ty hiện đại. Các công ty có thể gây dựng tổ chức học tập theo từng cấp độ từ hẹp tới lớn. Tiếp cận từ dưới lên, công ty có thể khuyến khích và thưởng thưởng những nỗ lực học tập chủ động từ phía cá nhân thông qua các chương trình học tập tập trung hoặc học trực tuyến với chi phí hợp lí. Mức độ tiếp theo, công ty chủ động đưa việc học tập vào trong quy trình làm việc. Điều này dễ dàng thực hiện khi vận dụng Scrum do các hoạt động retrospective hay kaizen về bản chất là việc học tập nhóm được nhúng trong công việc. Tổ chức các không gian chia sẻ kiến thức, thúc đẩy nghiên cứu và nâng cao trình độ với các cộng đồng thực hành (community of practices) hay các nhóm cùng sở thích

(interest groups). Bước tiếp theo là lập các đội ngũ chuyên biệt trong việc tổng hợp các tri thức từ bên trong hay bên ngoài tổ chức để thúc đẩy đổi mới một cách có hệ thống và chủ đích. Có thể cân nhắc tới việc thiết lập một hệ thống quản trị tri thức ở mức công ty và duy trì lâu dài. Cuối cùng, lãnh đạo có thể có một chiến lược nhất quán cho việc lấy tri thức làm trọng tâm trong học thuyết quản trị của công ty, và hướng sự quản trị ở các cấp sang hình thức quản trị dựa vào tri thức (knowledge-based management) nhằm biến tri thức và sự học hỏi trở thành động lực phát triển quan trọng của tổ chức.

Dừng và Nghĩ

Làm thế nào để cả nhóm vẫn học hỏi trong khi phải hoàn thành công việc được uỷ nhiệm?



CÂU HỎI ỨNG DỤNG

1. Tại sao tổ chức của bạn cần phải thay đổi? Nếu không thay đổi thì sao?
2. Tổ chức của bạn được gì khi áp dụng Scrum?
3. Liệt kê những thuận lợi khi tổ chức của bạn áp dụng Scrum về mặt văn hóa, cơ cấu tổ chức, con người, sự ủng hộ của lãnh đạo, v.v.?
4. Liệt kê những khó khăn khi bạn đưa Scrum vào tổ chức của mình về mặt văn hóa, cơ cấu tổ chức, con người, sự ủng hộ của lãnh đạo, v.v.?
5. Những ai nên tham gia nhóm tiên phong tạo sự thay đổi trong công ty bạn nếu áp dụng Scrum?
6. Bạn sẽ bắt đầu từ đâu để đưa Scrum vào tổ chức của mình?
7. Các quản lý sẽ có thay đổi công việc như thế nào nếu như tổ chức của bạn áp dụng Scrum?
8. Cần áp dụng những phương thức đào tạo, huấn luyện gì cho thành viên của nhóm/công ty của bạn khi áp dụng Scrum?
9. Định nghĩa Hoàn thành nên như thế nào để đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng của tổ chức của bạn?
10. Có nên thay đổi hệ thống công cụ trong tổ chức để đảm bảo thông tin minh bạch nếu tổ chức của bạn áp dụng Scrum? Việc thay đổi nên như thế nào?