

SEMINAR ON AGILE LEADERS

»»» AGILE »»» LEADERSHIP

 HỌC VIỆN
Agile | Vietnam Agile Coach Network VACN

Kính gửi quý vị!

Agile Leadership là chủ đề đầu tiên trong chuỗi hội thảo được tổ chức định kỳ bởi Học viện Agile và Vietnam Agile Coach Network nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức và học tập liên tục.

Với kỳ vọng mỗi thành viên đều đem đến hoặc được lắng nghe những kinh nghiệm, tri thức, ý tưởng của nhau, sự kiện đã thu hút đông đảo chuyên gia, đại diện doanh nghiệp và những người quan tâm tới Agile tại Việt Nam. Tại hội thảo, năm tham luận chất lượng đã được trình bày, đem tới một cái nhìn toàn diện, vừa mang tính học thuật, vừa mang tính thực tiễn sinh động.

Nhằm tiếp tục thúc đẩy chia sẻ tri thức và tinh thần học tập liên tục, nội dung của các tham luận được chúng tôi tổng hợp lại tại đây và trân trọng gửi tới quý vị. Đây không chỉ là những tổng kết từ nghiên cứu công phu mà còn là câu chuyện thực tế của các doanh nghiệp có nhiều trải nghiệm cùng Agile. Hy vọng sẽ cung cấp cho quý vị chất liệu tốt cho những cuộc bàn luận sôi nổi tiếp theo.

BTC Seminar on Agile Leaders

AGILE Leadership Principles

Bài viết này tham khảo quan điểm của tổ chức Business Agility

Phạm Anh Đới, CEO Học viện Agile

Năng lực thích ứng của tổ chức được định nghĩa là khả năng dẫn dắt và thích ứng nhanh với những biến động nội bộ và bên ngoài, đáp ứng nhanh chóng và linh hoạt với những yêu cầu của khách hàng, một cách hiệu quả, tiết kiệm chi phí mà không ảnh hưởng tới chất lượng, liên tục duy trì lợi thế cạnh tranh.

MÔ HÌNH 3C

Lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất trong công cuộc dẫn dắt sự thay đổi. Lãnh đạo không chỉ là người thúc đẩy mà còn là người dẫn dắt sự thay đổi trong tổ chức. Chúng ta thường được truyền cảm hứng bởi những người dẫn dắt bằng ví dụ, tích cực tham gia vào sự phát triển của bản thân. Việc dẫn dắt này là thông qua hành động, không phải lời nói.

Mô hình 3C liên quan tới dẫn dắt sự thay đổi trong doanh nghiệp. 3C là chữ viết tắt của Communication (Giao tiếp), Commitment (Cam kết) và Collaboration (Cộng tác).

GIAO TIẾP

Giao tiếp luôn là một nguyên tắc trung tâm để giúp nhóm, cá nhân có thể thành công trong các dự án hay nhiệm vụ. Việc xây dựng và duy trì sự thay đổi trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào việc giao tiếp hiệu quả và kịp thời, liên tục xem xét lại tầm nhìn, giá trị của sự thay đổi một cách có ý nghĩa.

CAM KẾT

Đây là một yếu tố nền tảng từ bên trong mỗi người, phụ thuộc vào cách mỗi cá nhân thể hiện với tầm nhìn và giá trị của sự thay đổi. Mỗi cá nhân nên nhận ra rằng rất khó để chúng ta tránh khỏi những thay đổi. Thay đổi là điều khó tiên đoán trước.

CỘNG TÁC

Bất kỳ thay đổi nào cũng cần có sự nỗ lực của nhiều bên liên quan, có thể từ các thành viên trong nhóm cho đến toàn bộ tổ chức, tùy thuộc vào mức độ thay đổi. Tương lai và sự thành công liên tục phụ thuộc vào khả năng của những cá nhân cam kết liên tục sáng tạo, thử nghiệm, học hỏi không ngừng để tạo nên hiệu quả cùng một nhóm.

TỪ MÔ HÌNH 3C ĐẾN 9 NGUYÊN LÍ CỦA LÃNH ĐẠO THEO AGILE



1. *Hành động quan trọng hơn lời nói: Một lãnh đạo theo nguyên lí Agile*

Không chỉ là người dẫn dắt và thúc đẩy sự thay đổi. Bản thân họ là một sự thay đổi. Những người lãnh đạo dẫn dắt bằng ví dụ và tích cực tham gia vào sự phát triển của chính họ sẽ truyền cảm hứng cho mọi người thông qua hành động, không phải lời nói. Các nhà lãnh đạo theo nguyên lí Agile luôn trau dồi, phát triển bản thân để trở thành người khiêm tốn, đồng cảm. Họ thể hiện những đức tính như lòng trắc ẩn, lòng tốt, sự quan tâm tới đồng nghiệp. Và quan trọng hơn cả, họ thay đổi chính bản thân mình trước khi thay đổi những người khác.

2. *Cải thiện chất lượng của tư duy dẫn đến cải thiện kết quả*

Lãnh đạo theo nguyên lí Agile tin tưởng rằng, một tư duy nghiêm túc sẽ dẫn đến hành động có ý nghĩa. Họ sẽ nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, lấy ý kiến từ những người quen thuộc nhất với vấn đề để đảm bảo rằng mọi quyết định đều bám sát thực tế. Điều này cũng có nghĩa là cho phép họ có thời gian suy nghĩ và tập trung vào những ưu tiên cao nhất trong bất kỳ thời điểm nào.

3. *Tổ chức cải tiến thông qua phản hồi*

Trong nhiều tổ chức, việc nhận phản hồi thường là một trải nghiệm tiêu cực. Những nhà lãnh đạo theo nguyên lí Agile sẽ dành thời gian để phản hồi, đảm bảo rằng các đề xuất của đồng nghiệp đều được phản hồi rõ ràng, cởi mở, tôn trọng và trung thực.

4. *Con người luôn đòi hỏi ý nghĩa và mục đích để hoàn thành công việc*

Các nhà lãnh đạo theo nguyên lí Agile tập trung vào việc xây dựng, chia sẻ những hiểu biết và mục đích chung. Họ có một tầm nhìn về sự thay đổi có ý nghĩa để từ đó áp dụng cho tổ chức. Công việc của họ là thấu hiểu những gì nằm trong trái tim và tâm trí của mỗi đồng nghiệp để có thể thống nhất, sắp xếp lại trở thành hành động truyền cảm hứng.



5. Cảm xúc là nền tảng để tăng cường sự sáng tạo và đổi mới

Các nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile truyền cảm hứng cho người khác để mang lại những điều tốt nhất cho công việc. Họ hiểu rằng cảm xúc là một phần quan trọng trong trải nghiệm của con người và khi các cá nhân làm việc bằng cảm xúc của mình, sự sáng tạo và đổi mới sẽ phát triển hơn. Chỉ khi cởi mở, trung thực, và minh bạch, họ mới có thể khuyến khích được điều tương tự từ người khác.

6. Lãnh đạo ở khắp mọi nơi trong tổ chức

Nhận ra tiềm năng lãnh đạo ở tất cả mọi người giúp tổ chức tăng tốc khả năng học hỏi và thích nghi.

Công việc của một nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile là phát triển khả năng lãnh đạo trong tổ chức bằng cách tạo điều kiện cho những người khác lãnh đạo. Kèm cặp các nhà lãnh đạo tương lai là một trong những nguyên tắc thực hành của lãnh đạo phục vụ nhằm gieo hạt mầm cho văn hóa Agile phát triển mạnh.

7. Từ bỏ quyền lực và thẩm quyền thích hợp

Các nhà lãnh đạo linh hoạt nhận ra rằng, mọi người làm việc tốt nhất khi họ được đóng góp trực tiếp vào công việc. Trao quyền cho các cá nhân là một kỹ năng cần thiết của nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile để cân bằng nhu cầu phát triển của cá nhân với nhu cầu của tổ chức.

8. Hợp tác để đạt được nhiều hơn

Các nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile xây dựng cộng đồng làm việc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau, tôn trọng các mối quan hệ. Vai trò của họ là cung cấp cho cộng đồng đó tất cả những gì cần để hoạt động hiệu quả. Sau cùng là để mọi người tự chủ trong phạm vi của họ. Người lãnh đạo theo nguyên lý Agile hiểu rằng sự tha thứ, tích cực, rộng lượng và lòng biết ơn là những yếu tố quan trọng của một môi trường lành mạnh. Công việc của nhóm cùng với việc giữ gìn môi trường tâm lí an toàn cho phép nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile khuyến khích hoạt động học tập phát triển, đồng thời cân bằng giữa sản phẩm chuyển giao và hiệu suất bền vững vì lợi ích của tổ chức.

9. Ý tưởng tuyệt vời có thể đến từ bất cứ đâu trong tổ chức

Những người gần gũi với một vấn đề thường có ý tưởng tốt nhất về cách giải quyết nó. Các nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile cho phép bản thân cởi mở với ảnh hưởng và ý tưởng của người khác bất kể vị trí hoặc địa vị của họ. Cuối cùng, nhà lãnh đạo theo nguyên lý Agile dừng lại, lắng nghe và dành thời gian để thực sự hiểu những suy nghĩ và ý tưởng để cải thiện từ các đồng nghiệp của họ. Ngay cả khi một số ý tưởng không được sử dụng, lãnh đạo theo nguyên lý Agile khuyến khích một luồng sáng tạo liên tục bằng cách giúp mọi người hiểu ý tưởng nào hữu ích và ý tưởng nào không.

HOW TO BUILD EMPLOYEE OWNERSHIP

A very short introduction

Hoàng Phan Bảo Trung,
CEO DEHA software

DEHA những ngày đầu có một cậu nhân viên rất đỗi bình thường. Công việc chính là quản trị mạng, IT. Do đặc thù công việc cậu ấy rất thường xuyên làm việc với các nhà cung cấp bên ngoài – một công việc mà nhiều người có thể nghĩ, sẽ được hưởng rất nhiều hoa hồng. Nhưng cậu nhân viên ngày ấy không phải là người như vậy. Cậu đàm phán, thương lượng với bên đối tác, ra giá sao cho có lợi nhất cho công ty. Tất cả những khoản tiền hoa hồng có được, cậu đều chuyển lại về công ty. Do sợ bị phát hiện thì người khác cười chê? Hay do bản thân cậu có năng lực làm chủ công việc của mình? Dù theo nghĩa nào, câu chuyện này cũng dẫn dắt để tôi tìm hiểu kĩ hơn về việc làm chủ của nhân viên mình.

NHÂN VIÊN GIỎI HAY NHÂN VIÊN HẾT MÌNH VÌ CÔNG VIỆC?

Tôi đọc khá nhiều sách báo, họ có nhiều quan điểm, nhưng tôi chọn quan điểm này: Làm chủ là một trạng thái hay tinh thần làm việc của nhân viên mà ở đó, người ấy thực sự sở hữu hoặc có quyền đối với tài sản. Bạn chọn một nhân viên giỏi kiến thức, chuyên môn hay chọn một nhân viên luôn làm việc hết mình? Người tham vọng sẽ trả lời: cả hai. Nhưng bạn biết đấy, thực tế, hiếm khi cả hai điều đó cùng có ở một người. Khi phải lựa chọn giữa một nhân viên hết mình vì tổ chức hay thật giỏi, nhiều lãnh đạo trong số chúng ta sẽ phải thực sự suy nghĩ. Nhân viên giỏi có thể hoàn thành trách nhiệm được giao phó một cách nhanh chóng, nhưng bạn sẽ mất công giao việc, mất công giám sát. Nếu chẳng may vì một khía cạnh nào đó mà người đó không gắn bó với công ty, người đó sẽ để lại một lỗ hổng lớn trong tổ chức. Chúng ta chưa bao đến yếu tố trực lợi ở đây. Một nhân viên hết mình có thể có một bước khởi đầu khó khăn. Tuy nhiên, nếu bạn bỏ công đào tạo, huấn luyện, người đó có thể làm nên chuyện.

Một nhân viên hết mình có thể có bước khởi đầu khó khăn. Tuy nhiên, nếu bạn bỏ công đào tạo, huấn luyện, người đó có thể làm nên chuyện.



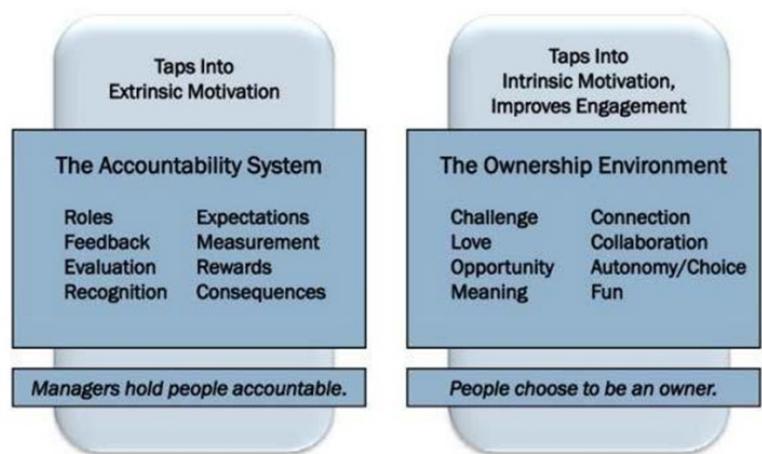
Tôi nhớ câu chuyện mà thầy giáo dạy môn Kaizen của tôi đã kể. Có một khoảng thời gian thầy dạy Kaizen cho nhân viên tại Samsung Indonesia. Vì thói quen hay quan sát, thầy phát hiện ra trong phân xưởng có một nhóm nhân viên nữ thường xuyên đến sớm để lau chùi máy móc trước khi bắt đầu ngày làm việc. **Tại sao mọi người lại làm công việc này? Chúng tôi muốn chuẩn bị sẵn sàng khi giờ làm việc bắt đầu –** đó là câu trả lời mà thầy nhận được. Tính tự chủ của họ rất cao. Hãy thử tưởng tượng xem, nếu công ty nào cũng có nhiều người hết mình vì công việc, chủ động, tự giác, có trách nhiệm với công việc, bảo vệ, giữ gìn tài sản thì công ty đó sẽ thật tuyệt vời không chỉ về mặt năng suất mà còn đáng tự hào với văn hóa đậm chất làm chủ.

LÀM CHỦ HAY CHỊU TRÁCH NHIỆM?

Hệ thống chịu trách nhiệm (Accountability system) được sử dụng để đảm bảo rằng tất cả nhân viên cấp dưới đều hiểu người quản lý mong đợi gì ở họ, bao gồm cả sự xuất sắc trong hành động lẫn cách thức đạt được mục tiêu. Nhân viên chịu trách nhiệm một số công việc để đảm bảo kết quả dự kiến được hoàn thành. Họ làm được việc này thông qua một hệ thống hành động thường bao gồm:

- Làm rõ và sắp xếp các vai trò trong nhóm để đảm bảo rằng đúng người đang làm đúng việc;
- Xác định, làm rõ các kì vọng để tất cả nhân viên hiểu rõ kết quả đạt được cần phải trông như thế nào về mặt hiệu suất và hành vi;
- Cung cấp phản hồi kịp thời, thẳng thắn, rõ ràng về cách nhân viên đang thực hiện công việc;
- Đo lường công việc và quy trình theo các mục tiêu ưu tiên cao nhất;
- Đánh giá nhân viên định kì để cung cấp cho họ một bức tranh đóng góp chung của tổ chức và xác định kế hoạch phát triển;
- Khen thưởng hiệu suất;

Theo đó, những nhân viên của bạn có thể trở nên thành thạo và biến thành những người thực thi mà không nghĩ tới bản thân mình là một mảnh ghép trong tổ chức. Nên cuối cùng, họ có thể sẽ rời khỏi tổ chức khi có chuyện phát sinh. Trong khi đó, làm chủ không phải là thứ mà các nhà quản lý có thể yêu cầu được. Nhân viên lựa chọn sở hữu công việc của cá nhân, bộ phận và nhiệm vụ của tổ chức.



VÙNG LÃNH THỔ

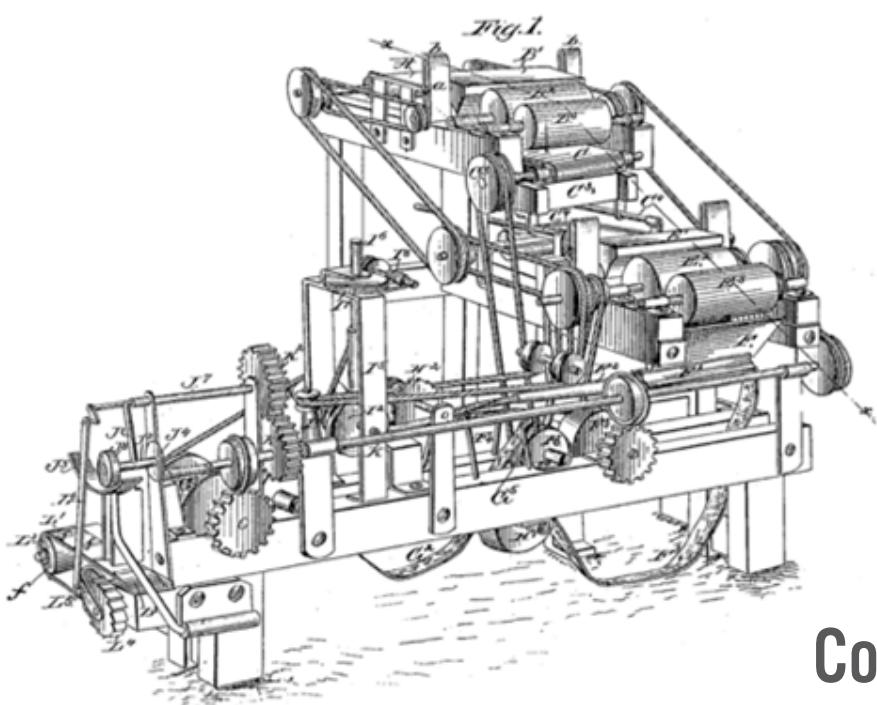
Năm 2013, tôi bắt tay vào công việc xây dựng các nhóm Scrum có tính tự chủ cao, với kì vọng để tất cả nhân viên đều yêu thích công việc, hoặc yêu thích việc gì đó trong công ty. Chúng tôi tổ chức các nhóm Scrum cố định, nhường lại việc đặt tên cho nhóm. Các thành viên của nhóm có thể tự đặt ra nội quy riêng. Chúng tôi cũng tạo điều kiện để nhóm có không gian làm việc riêng, khuyến khích có tài nguyên riêng. Điều này đã dẫn đến một số vấn đề khác mà chúng tôi phải giải quyết: các nhóm tách ra độc lập, không tương tác với nhóm khác. Đến kì tăng lương, các nhóm tổ chức việc đòi tăng lương tập thể. Nguy cơ nghỉ việc tập thể cũng có thể xảy đến bất cứ lúc nào.

Sau này, khi tìm hiểu, tôi nhận ra đó là những phản ứng bình thường. Có một khái niệm mà các nhà nghiên cứu hành vi tổ chức nhắc đến, đó là "Vùng lãnh thổ". **Vùng lãnh thổ được hiểu bao gồm các không gian vật lí, các ý tưởng, vai trò, các mối quan hệ và các tài sản khác trong tổ chức.** Khi vùng lãnh thổ được hình thành, con người có xu hướng chống lại những điều gì đó làm ảnh hưởng đến mình, kéo bè đảng để bảo vệ lợi ích nhóm. Điều này vô cùng nguy hiểm đối với tổ chức: giảm hiệu suất làm việc, phát sinh các hành vi xã hội, thúc đẩy các vấn đề phản đối mang tính chính trị, giảm tính minh bạch và chia sẻ thông tin.

CÂU CHUYỆN THƯỞNG PHẠT

Cây gậy và củ cà rốt

Khi điều khiển một con lừa, người chủ thường treo lủng lẳng trước mặt nó một củ cà rốt. Theo lẽ tự nhiên, con lừa cứ thế đi theo củ cà rốt trước mặt mình. Đi mãi, đi mãi theo mong muốn của người chủ. Thi thoảng, người chủ lại vứt cho con lừa một vài gậy để lừa đi đúng đường hơn, nhanh nhẹn hơn.



Con người như cỗ máy

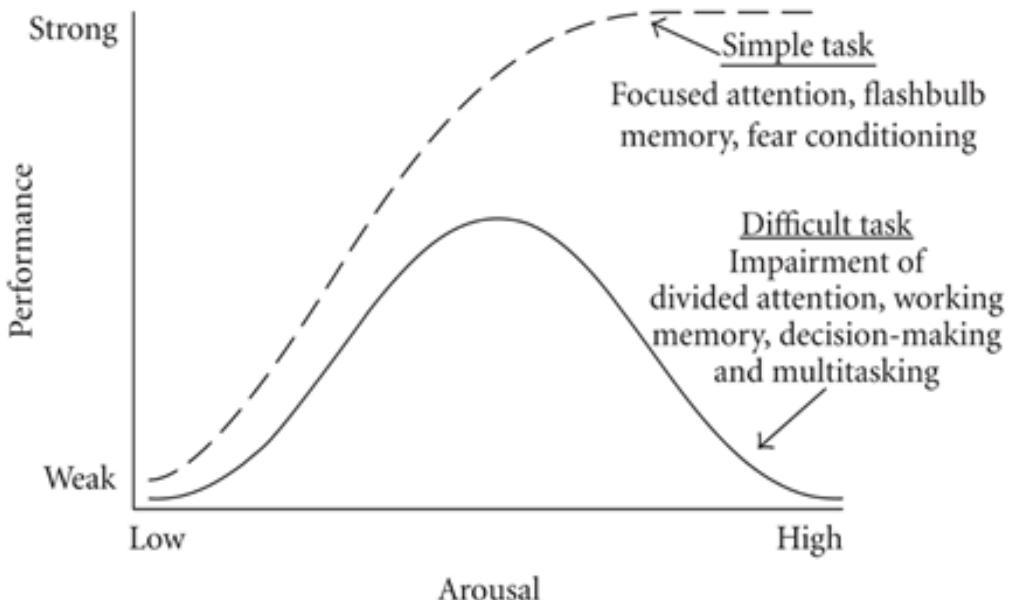
Có một số người ví việc điều hành doanh nghiệp như vận hành một cỗ máy. Mỗi người trong tổ chức như một mắt xích trong đó.

Cho dù coi con người như cỗ máy hay con lừa, quan điểm của tôi, là rất khập khiễng. Con người ở mọi cấp độ học vấn, tư duy đều không được xử sự như con lừa. Và thực tế cũng cho thấy, không có cỗ máy nào mà vài mắt xích quan trọng của nó lại nghỉ ốm, hay phần làm mát lại muốn lập một công ty con, một con ốc nhỏ lại muốn nghỉ việc để có thời gian chăm sóc người thân bị ốm. Vậy là chúng tôi phạt.

Chúng tôi đã từng phạt rất hiệu quả. Khi chuyển sang văn phòng mới, nhân viên thường xuyên đi làm muộn. Sau khi đưa ra hình thức phạt tiền, số lượng nhân viên đi làm việc muộn giảm hẳn. Thế nhưng, một thời gian sau, ở công ty bắt đầu xuất hiện hiện tượng nhân viên đến công ty bấm vân tay rồi chạy đi làm việc khác.

Vậy xem ra, thưởng hay phạt đều không ổn.

CÁC NHÀ NGHIÊN CỨU NÓI GÌ VỀ VIỆC THƯỞNG PHẠT



Yerkes, Robert M., and John D. Dodson. "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation." *Journal of comparative neurology and psychology* 18.5 (1908): 459-482.

Đối với con người, thí nghiệm nổi tiếng của Dan cho thấy, con người có dấu hiệu kém đi về mặt hiệu suất khi tăng mức thưởng và kích thích. Thậm chí trong một số trường hợp cá biệt, kích thích còn tạo nên động lực gian dối.

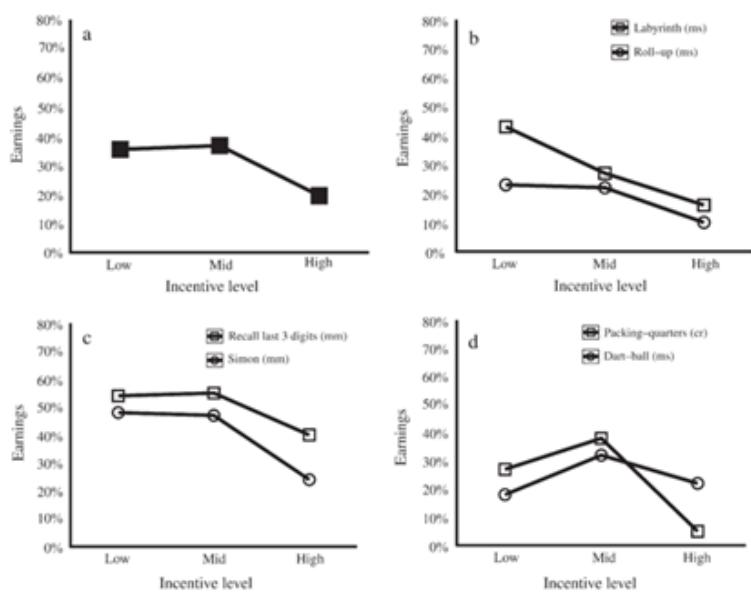


FIGURE 1
Means of the share of earnings relative to the maximum possible earnings for the three payment levels. For all six games combined (a), and plotted separately by game (b-d). Games are indicated by their category: motor skills (ms), memory (mm), and creativity (cr)

Ariely, Dan, et al. "Large stakes and big mistakes." *The Review of Economic Studies* 76.2 (2009): 451-469.

Thí nghiệm của Yerks về khả năng học hỏi của động vật khi bị kích thích đã đưa đến kết luận, với sinh vật nói chung, việc kích thích không tỉ lệ thuận với khả năng học hỏi và hoàn thành công việc.

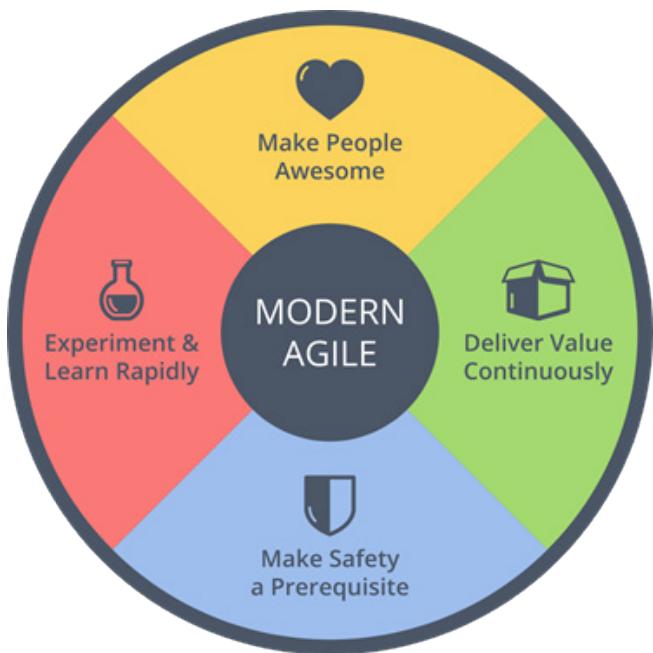
VẬY NHÂN VIÊN TỰ CHỦ HƠN KHI NÀO?

An toàn & Công bằng

Theo các nhà thực hành, những người làm việc huấn luyện nhóm, các đặc nhiệm SEAL. Để nhân viên trở nên tự chủ, yếu tố tiên quyết mà tổ chức phải có là “Một môi trường an toàn”.

Theo Simon Sinek, một tổ chức an toàn về vật lí, tâm lí, logic, sẽ khiến nhân viên hướng sự chú ý của họ ra ngoài tổ chức, nơi có đối thủ cạnh tranh và môi trường khốc liệt. Bằng cách quan sát, học hỏi từ các nhóm đặc nhiệm lính thuỷ đánh bộ Mỹ, Simon thấy rằng, khi được an toàn, các thành viên trong nhóm có xu hướng quên đi bản thân và sẵn sàng hi sinh cho cả nhóm vì họ tin rằng “ai cũng sẽ làm như họ - hi sinh bản thân để bảo vệ cả nhóm”.

Tôi phát hiện rằng, ý kiến rất sắc sảo của Simon dường như trùng với ý tưởng của “Agile hiện đại”. Một môi trường an toàn và công bằng dường như là điểm khởi đầu bắt buộc để bạn xây dựng nền tảng làm chủ cho nhân viên của mình.



Khi được an toàn, các thành viên trong nhóm có xu hướng quên đi bản thân và sẵn sàng hi sinh cho cả nhóm vì họ tin rằng “ai cũng sẽ làm như họ - hi sinh bản thân để bảo vệ cả nhóm”

Được hỗ trợ bởi lãnh đạo

Quan sát của cá nhân tôi với các tổ chức là: “Sếp khiêm nhường, nhân viên tự tin!”. Việc tự chủ của nhân viên sẽ tích cực nếu được hỗ trợ bởi lãnh đạo, tuy có thể bị ảnh hưởng bởi môi trường của tổ chức. Một lãnh đạo khiêm nhường, sẵn sàng “nhường đường”, “chỉ đường” cho nhân viên tiến lên mới có thể kích thích tạo ra các nhân viên chủ động trong công việc. Ngược lại, tôi thấy rõ ràng là, với các nhóm nhỏ, những lãnh đạo nhóm có xu hướng độc tài thường tạo ra các nhân viên trầm tính, thụ động, chờ chỉ thị.



Trả tiền vì điều gì, sẽ mua được điều đó.



Tôi tự rút ra kết luận rằng:

Bạn trả tiền vì giờ công, bạn sẽ mua được giờ công.

Bạn trả tiền vì tham gia, bạn sẽ mua được sự tham gia

Bạn trả tiền vì cuộc sống, bạn sẽ mua được cả cuộc đời.

Bạn không thể có sự tự chủ của nhân viên nếu bạn không thực sự bỏ “tiền” để “mua” nó. Tức là, quan điểm của tôi là, bạn cần thực sự bỏ tiền đầu tư để mua khối tài sản sự tự chủ của nhân viên. Đã là đầu tư, thì hẳn nhiên có những lúc không hiệu quả, nhưng bạn sẽ không bao giờ có nó nếu không bỏ tiền ra mua.

Những khoản tiền đó có thể là chi phí để nhân viên thấy an tâm hơn trong cuộc sống, thấy an toàn hơn trong lao động, hoặc là học phí cho những lần làm sai của nhân viên.

OKRs dường như hỗ trợ ownership.

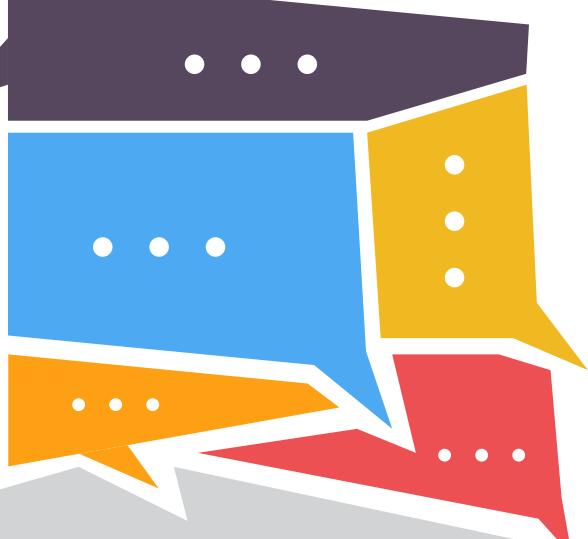


Quan sát ban đầu của tôi thấy rằng, dường như, các ý tưởng và phương pháp của OKRs hỗ trợ cho ownership khá nhiều. Trong đó nhân viên được làm chủ mục tiêu của tổ chức. Họ tham gia vào quá trình tạo ra các mục tiêu quan trọng và góp sức lực vào việc hoàn thành mục tiêu đó. Và hơn cả, nếu không làm được... cũng chả sao. Họ vẫn “an toàn”.

Ngoài những điều trên, các nghiên cứu đang chỉ ra rằng, một số yếu tố sau cũng giúp thúc đẩy sự tự chủ tích cực:

- Công việc đầy thách thức và các vấn đề thú vị cần giải quyết
- Kết nối với công việc, nhóm hoặc tổ chức
- Hợp tác và hợp tác để nắm bắt cơ hội và giải quyết vấn đề
- Có cơ hội để phát triển nghề nghiệp

Cuối cùng, bài viết này được tôi thực hiện trong thời gian không dài trong khi chủ đề này rất khó và liên quan nhiều đến tâm lý học chứ không đơn thuần là vấn đề quản trị. Các ý tưởng và tìm hiểu của tôi chỉ ở dạng sơ khai, nhất là các giải pháp, và cần các nghiên cứu cụ thể hơn ủng hộ. Tôi cũng thấy có một số ý kiến cho rằng, có thể tăng tính sự tự chủ của nhân viên thông qua việc cho phép sở hữu cổ phần, tuy nhiên, tôi chưa có đủ thời gian để chứng thực kết quả của việc này. Qua quá trình tìm hiểu về sự tự chủ, tôi cũng nhận thấy rằng, sự tự chủ cũng có những vấn đề rất nghiêm trọng nếu nhà quản trị không biết rõ, có thể gây ra những vấn đề nguy hiểm.



SHARED LEADERSHIP in a Cross-Functional Team

Ngô Văn Trung, CEO Magestore

Bài viết này sẽ trình bày về một mô hình rất hữu ích để phát triển đội ngũ trong một công ty Agile đó là Shared Leadership. Những nội dung sẽ được trình bày lần lượt gồm có:

- ◆ Những bài học trong quá trình áp dụng Agile tại Magestore.
- ◆ Hình mẫu Leader trong một nhóm truyền thống.
- ◆ Thế nào là Shared Leadership.
- ◆ Những ưu điểm của mô hình Shared Leadership.
- ◆ Rào cản khi triển khai mô hình Shared Leadership.
- ◆ Làm thế nào để xây dựng mô hình Shared Leadership.

Những bài học trong quá trình áp dụng Agile tại Magestore.

Trước khi đi vào trình bày những vấn đề cụ thể về mô hình Shared Leadership, tôi xin chia sẻ câu chuyện từ thực tế tại Magestore, từ quá trình áp dụng Agile đến những bài học sâu sắc mà chúng tôi đã rút ra được trong quá trình áp dụng đó.

Ở thời điểm đó đội ngũ lãnh đạo tại Magestore chỉ coi Agile là một công cụ, một quy trình quản lý dự án. Vì vậy đã không dành đủ sự quan tâm mà giao cho nhóm dự án tự tìm hiểu và áp dụng.

Magestore đến với Agile từ năm 2012 khi cộng đồng startup lúc bấy giờ bắt đầu tiếp cận với Agile. Là một công ty startup luôn thích cái mới và những mô hình thời thượng, Magestore ngay lập tức đem Agile về áp dụng. Tuy nhiên, ở thời điểm đó, đội ngũ lãnh đạo tại Magestore chỉ coi Agile là một công cụ, một quy trình quản lý dự án. Vì vậy đã không dành đủ sự quan tâm mà giao cho nhóm dự án tự tìm hiểu và áp dụng. Kết quả là Magestore chỉ biết đến khái niệm Scrum, không phân biệt được thế nào là Scrum và thế nào là Agile.

Quá trình áp dụng Agile với cái tên Scrum vào Magestore kéo dài đến giữa năm 2017. Thời điểm đó Magestore đang trong giai đoạn chuyển đổi mô hình kinh doanh và tìm cách cải tổ lại cách làm Agile trong công ty. Magestore đã tìm đến Học Viện Agile và qua những lần trao đổi với anh Phạm Anh Đới – Giám đốc học viện, tôi cảm nhận được có một điều gì đó rất khác đằng sau Agile. Một điều gì đó rất gần với tính cách và lối sống cá nhân của tôi cũng như những gì mà Magestore đang hướng đến.

Từ đó đến nay, Magestore đã thực hiện quá trình chuyển đổi sang Agile mạnh mẽ. Quá trình này dẫn đến những thay đổi lớn, dễ nhận thấy nhất là quy mô nhân sự của công ty từ số lượng 120 nhân viên ban đầu, nay giảm xuống chỉ còn 45 người. Từ cấu trúc tổ chức của công ty đến lối suy nghĩ của mỗi thành viên đều có những thay đổi đáng kể. Quá trình chuyển đổi với những tác động to lớn này cũng đem lại cho Magestore rất nhiều bài học.

Trong đó có 03 bài học lớn có thể kể đến:

Một là, các công ty mới áp dụng Agile thường coi Agile là Scrum và không phân biệt được sự khác biệt của 2 khái niệm này. Trong khi chúng ta biết rằng Agile là Mindset (Tư duy) làm việc còn Scrum là một quy trình tổ chức công việc.

Hai là, nếu lãnh đạo cấp cao không thấu hiểu Agile và tham gia vào quá trình triển khai thì việc áp dụng Agile sẽ gặp rất nhiều khó khăn và đa số sẽ dẫn đến thất bại.

Ba là, trong việc chuyển đổi sang lối làm việc Agile thì khâu quan trọng nhất là chuyển đổi tư duy của con người sau đó mới đến các công cụ khác như Scrum.

Hình mẫu Leader trong một nhóm truyền thống.



Chúng ta thường lựa chọn ra những người có khả năng chuyên môn tốt nhất để đảm đương vị trí lãnh đạo đội nhóm

Chúng ta thường kỳ vọng một người lãnh đạo với tất cả những tố chất tuyệt vời. Họ là một người có tầm nhìn xa và biết cách truyền tải tầm nhìn đó cho đội ngũ của mình. Họ là người giỏi giao tiếp, khéo léo trong việc xử lý tình huống trong công việc. Họ là người có tinh thần trách nhiệm cao, có kỹ năng làm việc nhóm tuyệt vời và biết cách đào tạo để các thành viên khác cũng sẽ làm việc nhóm tốt giống mình. Họ có khả năng truyền cảm hứng cho đội nhóm, biết hỗ trợ các thành viên để xóa bỏ những rào cản, giúp tập trung vào công việc. Họ là người biết cách xây dựng đội nhóm và giỏi chuyên môn....

Kể đến đây tôi tự hỏi “Có phải mình đang mô tả một siêu nhân?”. Nếu chúng ta có được một lãnh đạo như vậy thì quả thật tuyệt vời. Nhưng sự thật thường không giống như trong truyện cổ tích. Cách mà chúng ta đang dùng để tạo ra một nhà lãnh đạo lại hoàn toàn khác. Chúng ta thường lựa chọn ra những người có khả năng chuyên môn tốt nhất để đảm đương vị trí lãnh đạo đội nhóm với một hy vọng mạnh mẽ là chỉ với việc đề bạt đó, họ sẽ biến thành một lãnh đạo thực thụ.

Một điều mà trong thực tế tôi và các bạn sẽ gặp đi gặp lại đó là, nhà lãnh đạo sau vài tháng được đề bạt thường công việc sẽ đi xuống do phải đảm đương nhưng việc mình không thành thạo như quản lý công việc, xây dựng đội nhóm, truyền cảm hứng... Điều này dẫn đến rất nhiều trong số họ do quá áp lực và bị kỳ vọng quá sức đã tìm đến một giải pháp dễ dàng hơn đó là giải thoát - xin nghỉ việc. Đây là điều chúng ta không hề muốn nhưng rồi cuối cùng nó cũng xảy ra. Công ty mất đi một người giỏi chuyên môn mà trước đó đang làm rất tốt công việc của mình.

Thế nào là SHARED LEADERSHIP?

Theo định nghĩa của Wikipedia: Shared Leadership là một phong cách lãnh đạo phân bổ rộng rãi trách nhiệm lãnh đạo sao cho mọi người trong một nhóm và tổ chức lãnh đạo lẫn nhau. Nó thường được so sánh với lãnh đạo theo chiều ngang, lãnh đạo phân tán, tập thể lãnh đạo và trái ngược với lãnh đạo "theo chiều dọc" hoặc "phân cấp" truyền thống, chủ yếu nằm trong một cá nhân thay vì một nhóm.[1]

Theo đó, Shared Leadership là một phong cách lãnh đạo mà trách nhiệm của người lãnh đạo được phân tán ra chứ không chỉ tập trung ở một người. Ví dụ như cách mà mọi người trong một nhóm hay một tổ chức tự lãnh đạo lẫn nhau. Điều này đối lập với mô hình phân cấp truyền thống và nó khá tương đồng với cơ cấu tổ chức dạng phẳng, điều mà các tổ chức Agile hướng đến.

Trong một nhóm linh hoạt liên chức năng (team Cross-functional) thì Shared Leadership sẽ hoạt động thế nào?

Những ưu điểm của mô hình Shared Leadership.

Áp dụng Shared Leadership trong nhóm một cách hợp lý sẽ tạo ra những lợi ích to lớn mà mô hình Leadership truyền thống không thể đạt được. Đó là không cần đặt quá nhiều kỳ vọng viển vông vào một hình mẫu lý tưởng của người lãnh đạo, phát huy được thế mạnh của tất cả các thành viên và giúp họ có cơ hội phát triển vượt lên chính công việc thường ngày của mình.

Một nhân viên kiểm thử sẽ thấy công việc kiểm thử của mình hàng ngày lặp đi lặp lại và rất nhàm chán. Nhưng nếu họ mang trong mình tâm thế của một lãnh đạo thì sẽ tìm tòi để công việc trong nhóm ngày một tốt hơn, áp dụng các công nghệ mới nhất, tổ chức đào tạo để các thành viên khác cũng hiểu và có thể làm hoặc phối hợp một cách hiệu quả. Suy cho cùng tất cả những điều đó giống nhau ở mọi loại công việc, làm tăng sự chủ động của các thành viên và từ đó giúp mô hình tự tổ chức phát huy hết sức mạnh.

Như chúng ta đã biết, vai trò của các thành viên trong một nhóm tự tổ chức và đa chức năng của Agile thì không tồn tại vị trí Team Lead mà Product Owner sẽ chịu trách nhiệm về mặt sản phẩm, Scrum Master sẽ chịu trách nhiệm về mặt quy trình còn Team Member thì tự tổ chức công việc. Như vậy vai lãnh đạo của nhóm đã được chia bớt cho Product Owner và Scrum Master.

Chúng ta hoàn toàn có thể tiến xa hơn thế một bước nữa. Các thành viên của nhóm dự án hoàn toàn có thể trở thành một người lãnh đạo trong một mảng công việc hoặc một kỹ năng mà họ mạnh nhất. Ví dụ một nhân viên kiểm thử sẽ trở thành lãnh đạo về mảng kiểm thử, một người Dev nào đó giỏi JS sẽ trở thành lãnh đạo về mảng JS, còn một thành viên giỏi việc tổ chức các buổi team building sẽ trở thành lãnh đạo cho việc tổ chức các hoạt động team building.



Rào cản khi triển khai mô hình Shared Leadership.



“Mô hình Shared Leadership cần sự tin tưởng của lãnh đạo cấp cao để giao trọng trách cho các thành viên trong nhóm, những người bình thường không phải siêu nhân.”

Mô hình Shared Leadership xét về mặt lý thuyết thì rất hay nhưng khi triển khai trong thực tế lại có rất nhiều rào cản.

Rào cản đầu tiên có thể kể đến là niềm tin của lãnh đạo cấp cao. Mô hình Shared Leadership cần sự tin tưởng của lãnh đạo cấp cao để giao trọng trách cho các thành viên trong nhóm, những người bình thường không phải siêu nhân.

Rào cản tiếp theo xuất phát từ chính bản thân các thành viên trong nhóm đã quen với tâm lý được người khác dẫn dắt, mất đi sự chủ động vốn có và không mong muốn làm thêm việc hoặc không có ham muốn khám phá, hoàn thiện bản thân.

Rào cản cuối cùng là do cơ cấu tổ chức phân tầng. Trong cấu trúc tổ chức phân tầng, luôn luôn có nhu cầu về các vị trí lãnh đạo với mục đích báo cáo lên các cấp cao hơn và chịu trách nhiệm cho các cấp thấp hơn. Điều này dẫn đến sự tập trung quyền lực vào một số ít người và việc triển khai Shared Leadership sẽ gặp rất nhiều khó khăn.

Làm thế nào để XÂY DỰNG MÔ HÌNH SHARED LEADERSHIP

Shared Leadership suy cho cùng thì là một phần của tư duy Agile trong việc hướng đến sự đơn giản, linh hoạt và tạo ra giá trị cho khách hàng. Như vậy bước đầu tiên trong quá trình triển khai mô hình Shared Leadership là việc thay đổi mindset (tư duy) của toàn bộ con người trong tổ chức từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất để có thể hiểu được triết lý của Agile.

Bước tiếp theo là luyện tập thói quen cũng như cách thức ủy quyền, giao việc một cách hiệu quả. Chúng ta sẽ chỉ nên làm những việc mà chúng ta có thể mạnh và có thể làm tốt được. Điều này tạo điều kiện cho nhiều người có cơ hội được thử thách bản thân với những công việc mới, nhiệm vụ mới.

Bước tiếp theo là bước cuối cùng trong bài viết của tôi nhưng không phải là bước cuối cùng trong việc triển khai mô hình Shared Leadership. Đó là tạo ra một môi trường an toàn mà ở đó mọi người không sợ thất bại. Ai cũng sẵn sàng thử nghiệm cái mới và thử thách bản thân với những điều chưa từng làm. Nếu có thất bại thì đó cũng là một cách để học. Tôi coi đây là bước quan trọng nhất để mô hình Shared Leadership có thể thực sự phát triển được trong một nhóm hoặc một tổ chức.



Tản mạn về chuyện TÌM HIỂU AGILE MINDSET

Dương Trọng Tấn, Vietnam Agile Coach Network

Tôi thấy có không ít người học hành Scrum đàng hoàng nói những câu rất khó hiểu "Agile thì chỉ cần Mindset là đủ thôi, còn Scrum hoặc Kanban không quan trọng."

Nhưng khi tôi hỏi "Mindset nghĩa là gì?", thì phần lớn dừng lại ở "định hướng Agile là chủ yếu". Hỏi thêm, "định hướng gì?", thì bắt đầu thiếu nhất quán. Rồi có lúc lại nói "Agile là triết lí thôi", có lúc lại thấy "Agile không phải là một phương pháp cụ thể, mà là một phương pháp luận".

Kỳ thực, mấy câu hỏi "Mindset là gì?", "Agile là gì?", và "Agile Mindset là gì?" thực sự đã làm phiền tôi hơn chục năm nay, không chỉ mỗi khi nghe được câu nói của một "chuyên gia" nào đó như trên, mà là thường trực. Có một dạo mới tham gia Quora, tôi trả lời người ta để giúp phân biệt Agile là phương pháp (method), triết lí (philosophy) hay phương pháp luận (methodology)... Nhưng chưa bao giờ thỏa mãn với câu trả lời của mình.

Nếu đặt câu hỏi "Agile là gì?" hoặc "Agile Mindset là gì?" vào hơn chục năm trước thì câu trả lời thường rất rõ ràng. Cứ đọc to, rõ ràng Agile Manifesto là xong. Không thể sai được và cũng đủ tốt để nói chuyện.

**“Không ít người học hành Scrum đàng hoàng nói
những câu rất khó hiểu "Agile thì chỉ cần Mindset là
đủ thôi, còn Scrum hoặc Kanban không quan trọng.”**

Agile đã được định nghĩa thông qua xác định các giá trị cốt lõi và 12 nguyên tắc phía sau. Và nó rất tường minh trong lĩnh vực Agile Software Development đã được minh chứng bằng thực tiễn. Các phương pháp XP, Scrum, Crystal Clear, DSDM ra đời từ thực tiễn và chứng tỏ là "sống được" từ đầu những năm 1990s, trước khi người ta ngồi lại và khái niệm hóa thành ra khái niệm Agile Software Development vào năm 2001. Lúc này người ta còn viết thường chữ "agile".

Nhưng cái gì hay thì lan tỏa, Agile nhanh chóng thành cái nhãn được sử dụng khắp nơi: Agile Marketing, Agile Education, Agile Manufacturing, Agile Management, Agile Leadership, Agile HR, Agile Organization... Rồi thì lại Business Agility, Personal Agility, Operational Agility, Strategic Agility...

Agile không còn là của đội phát triển nữa. Có quá nhiều khái niệm gắn chữ Agile vào.

Lúc này câu trả lời "Agile là gì?" lại thành ra không đơn giản. Do Agile Manifesto mất đi giá trị tham chiếu (do nguyên nhân lịch sử, các cha đẻ của tuyên ngôn Agile phát biểu tường minh cho đội làm phần mềm thôi), người ta phải tìm cách tự đưa ra khái niệm của mình.

Người ta bắt đầu viết hoa chữ "Agile", nhưng lại không thống nhất được nghĩa của nó là gì. Rồi lại đua nhau phân biệt "Doing Agile" và "Being Agile". "Agile hay không Agile?", "Ông này Agile mức độ nào?..."

Nhận thức của xã hội về Agile thay đổi, hay bản thân cái landscape về Agile cũng đã thay đổi. Và những nhận thức cũ không còn hợp thời nữa.

Một Developer trong một Scrum Team có thể không quá bận tâm tới việc tìm hiểu những chuyện đó, nhưng đối với một người đi dạy và huấn luyện, một nhà lãnh đạo đang kiến thiết tổ chức Agile, thì nhất quyết phải hiểu cho rõ cái mình đang làm là cái gì. Càng rõ càng tốt.

Trong khi Agile Alliance và Scrum Alliance vẫn không có động tĩnh nào ngoài chuyện nâng cấp Manifesto, thì có các tổ chức khác đã bắt đầu phải tự mình đưa ra khái niệm về Agile. Business Agility Consortium, nơi duy trì tiêu chuẩn DSDM, thay vì định nghĩa Agile thì lại định nghĩa thông qua Business Agility là gì. ICAgile thay vì đưa ra định nghĩa tổng quát, lại bám lấy văn bản AgileManifesto và cố gắng tổng quát hóa cho các ngành khác.



Vậy ta hỏi lại “AGILE MINDSET LÀ GÌ?”

Khi cố định hiểu cho được Agile Mindset là gì, chúng ta có một cách tiếp cận là ché câu chữ ra làm đói. Phải hỏi hai câu hỏi phụ.

Trước hết Mindset là gì?

Và Agile là gì?

Sau đó thì mới Agile Mindset là gì?

Thật may mắn, độ lùi thời gian đã cho phép chúng ta tiếp cận những mô hình mới mà năm 2001 chưa có. Giáo sư Carol Dweck ở Đại học Stanford cho chúng ta một định nghĩa về Mindset đáng tin cậy. Đó là thứ định hình niềm tin, suy nghĩ và hành động của con người. Nếu bẻ ra nữa, Mindset có hai phần Mind và Set, là cái gì đó đã được định hình trong đầu. Nhưng Dweck đi xa hơn thế. Dựa vào các nghiên cứu mới trong lĩnh vực tâm lý học và thần kinh học (neuroscience) thì cái "được định hình" chỉ mang tính tương đối. Cấu trúc của não bộ người thay đổi theo độ tuổi, độ tích cực học hỏi và hoạt động. Não bộ người có tính mềm dẻo. Do vậy, ngoài những thiên hướng có tính chất bẩm sinh, về cơ bản con người đều có thể thay đổi và điều chỉnh niềm tin, thái độ và trí khôn trong suốt cuộc đời. Cách nhìn tích cực này dẫn Dweck đến việc phân loại thành hai nhóm tư duy. Một là tư duy đóng cứng (fixed mindset) và tư duy phát triển (growth mindset). Trong đó, tư duy phát triển ám chỉ thiên hướng ở những người có niềm tin vào sự thay đổi của bản thân, tin vào nỗ lực, tin vào sự học hỏi suốt đời. Những nghiên cứu của Dweck cho thấy, những người thành công bền vững trong khoa học, thể thao, nghệ thuật đều là người có tư duy phát triển nổi trội. Đặc trưng quan trọng của Growth Mindset nhấn mạnh đến sự học hỏi.

Bám vào đặc điểm này, ngay từ 2010, tiến sĩ Linda Rising đã có bài keynote về sức mạnh của Agile Mindset. Bà chỉ cần thay đúng chữ Growth trong Growth Mindset của Dweck bằng chữ Agile là xong chuyện. Thế là Agile Mindset được định nghĩa thông qua Growth Mindset. Rất nhiều người từ đó về sau chấp nhận định nghĩa này gần như điêu hiển nhiên.

Như chúng ta có thể tìm thấy định nghĩa Agile Mindset ở Berkley: “mục đích của Agile Mindset là học từ sai lầm và thành công”. Rõ như ban ngày! Dễ như ăn kẹo.

Nhưng như thế AGILE CÓ NGHĨA LÀ GROWTH À?

Cố nhiên, những tiêu chuẩn của Growth Mindset có phần nào đó mang hơi hướng Agile. Như thiên hướng ưa thích học hỏi, ưa thích thử thách, quen với sự không chắc chắn, không thấy môi trường bất định mà thối chí. Nhưng nếu nói Growth Mindset là Agile Mindset thì lại không đơn giản như vậy.

Nếu trong ngữ cảnh phần mềm, khi đối chiếu Agile Manifesto chúng ta có thể thấy Agile có nghĩa là:

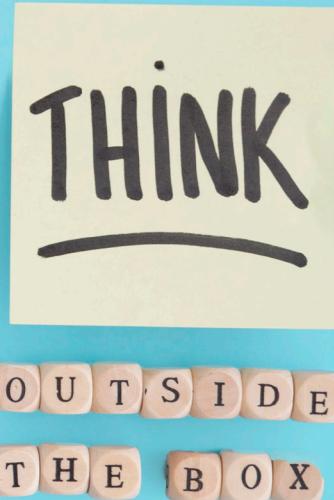
- Đề cao tính tự chủ cá nhân và sự tương tác nhóm (individual and interaction).
- Đề cao tính thực dụng (working software).
- Đề cao sự cộng tác hướng đến lợi ích của khách hàng (customer collaboration).
- Thích ứng với sự thay đổi (responding to change).

Rõ ràng, tính học hỏi để trưởng thành, đối diện với thử thách chỉ là một phần câu chuyện. Sở dĩ chúng ta thấy những "người Agile" hay học vì thấy các nhóm Agile bê dự án ra thành các iteration ngắn, và cứ cuối iteration thì có cái vụ cải tiến (retrospective - cách làm) và điều chỉnh sản phẩm (product backlog refinement) cho phù hợp với tình hình và hiểu biết mới. Nhưng ở đây còn tính thực dụng, sự tương tác, hướng đến giá trị cuối chưa được chữ "Growth" bao phủ. Như vậy ngay trong địa hạt nguyên thủy của Agile, việc định nghĩa Agile Mindset = Growth Mindset là không đầy đủ.

Thế thì Agile Mindset phải có cái gì đó hơn nữa.

Trở lại thì hiện tại với những người nỗ lực chắt lọc các nguyên lý từ Agile, bứt nó ra khỏi bối cảnh phần mềm để hiểu về bộ các "tiên đề" tối thiểu của Agile.

Một bài viết năm 2016 trên InfoQ định nghĩa rất cô đọng: Agile Mindset là tập các thái độ định hướng môi trường làm việc Agile (An agile mindset is the set of attitudes supporting an agile working environment.) Đây là một trong những định nghĩa thể hiện sự lúng túng dễ nhìn thấy nhất trong nỗ lực định nghĩa Agile là gì. Một định nghĩa lồng vòng. Để cho nó bớt lồng vòng thì tác giả cố gắng chỉ ra thêm những thái độ này bao gồm tôn trọng, cộng tác, cải tiến, các vòng phản hồi, thêm nữa đến Ownership, chuyển giao giá trị và thích ứng với thay đổi. Chúng ta thấy bóng dáng của Manifesto ở đây. Nhưng vẫn thấy thiếu và lệch, ngay cả khi so với Manifesto.



Phải cho tới những nỗ lực đáng kể của Steve Denning mới giúp chúng ta hiểu thêm chút nữa cái ý nghĩa Agile là gì. Suốt từ 2011, Denning đã cố định nghĩa thuật ngữ đó. Trong các bài viết riêng trên Forbes, hoặc từ sách Radical Management, cho tới sau này là The Agile of Agile, chúng ta có thể liệt kê ba "nguyên tắc" của Agile của Denning ở đây:

- Luật nhóm nhỏ.
- Luật khách hàng.
- Luật mạng lưới.

Đấy, Agile là như vậy. Không thỏa mãn một trong ba cái đó thì không Agile. Agile tức là nhóm nhỏ liên chức năng tự tổ chức, là thu nhỏ phạm vi công việc (descaling work) chứ không phải ngày càng phình to ra, là phản hồi liên tục để thích ứng với thay đổi. Agile tức là hướng đến khách hàng, liên tục chuyển giao giá trị cho họ. Agile là tương tác, là cấu trúc công ty không thô cứng theo cây phân cấp từ trên xuống dưới mà là một mạng nhện linh hoạt, đa điểm, đa tương tác để đạt được sáng tạo và hiệu suất cao hướng đến mục tiêu chung.

Tính tới thời điểm hiện tại, khó có định nghĩa nào về Agile cộ đọng mà đầy đủ hơn định nghĩa của Denning. Denning cũng nói Agile là Mindset. Có nghĩa Agile Mindset tức là tập hợp các nguyên tắc tư duy theo ba luật trên kia.

Đến thế thì cũng tạm chấp nhận được. Nhưng ai đó có thể vẫn chưa thỏa mãn? Làm sao để biết được một ai đó có Agile Mindset không?

Giống như Growth Mindset của Dweck, nó không phải ra đời từ chán không, từ tự biến. Nó ra đời từ nghiên cứu thực nghiệm. Và để kiểm tra được một ai đó có mindset thì người ta có bài test. Bạn có thể dễ dàng tìm thấy các bài test này. Denning không cung cấp cho chúng những bài test như vậy.

Khi đó, như lập luận bên trên, nếu Agile Mindset bao trùm Growth Mindset, thì phải có một bài test có một phần câu hỏi xác định được ai đó là growth mindset (thì mới đạt điều kiện cần cho Agile Mindset). Còn gì nữa? Đó là phần để ngỏ cho các nhà tư vấn, các nhà học thuật làm việc tiếp.

Quay trở lại với lí thuyết của Dweck. Sau khi nghiên cứu của Dweck đã được chấp nhận rộng rãi, và thể hiện công hiệu trong thực tiễn. Buchanan tiếp tục đào sâu khái niệm Mindset, ông đưa ra một phạm trù nữa, là Benefit Mindset (tư duy mục đích), để đề cập tới phương diện hướng mục đích, hướng đến ý nghĩa của hành động. Nếu người fixed mindset học để có điểm cao (học gạo) để được chói sáng, thành số 1 số 2; người growth mindset học để phát triển bản thân, vượt lên chính mình; thì người benefit mindset học vì ý nghĩa thay đổi thế giới xung quanh. Buchanan lập luận rằng, những nhà lãnh đạo tốt phải là người nuôi dưỡng tốt benefit mindset bên cạnh growth mindset.

Nếu bài học của Dweck đối với các lãnh đạo doanh nghiệp là “hãy tạo ra một môi trường tốt có khả năng nuôi dưỡng growth mindset ở con người, bạn sẽ nhận được sự kỳ diệu”, thì bài học của Buchanan là “hướng đến mục đích và ý nghĩa, nhà lãnh đạo sẽ kiến tạo cuộc sống tốt đẹp hơn”. Liệu Agile có hàm ý như Buchanan nói hay không?

“Người growth mindset học để phát triển bản thân, vượt lên chính mình; thì người benefit mindset học vì ý nghĩa thay đổi thế giới xung quanh”



Khi tìm hiểu về các Agile Organization, mà đặc biệt là các tác phẩm phổ biến có tính “cẩm nang” như Management 3.0, Reinvent Organization với Teal Organization (Holacracy là một ví dụ), chúng ta thấy các Agile Organization ngoài thỏa mãn ba luật của Agile như Denning mô tả, nó còn có tính hướng mục đích như Buchanan mô tả.

Một trong các tác phẩm kinh điển về động lực mà các nhà thực hành Agile đã gối đầu giường từ lâu, cuốn Drive của Daniel Pink đã liệt kê ba thành tố quan trọng cho hiệu suất, là sự Tự chủ (Autonomous), Phát triển năng lực (Mastery) và Mục đích (Purpose). Thế thì có vẻ họ tin những điều mà người benefit mindset tin thật.

Đến giờ tôi tạm thời chấp nhận một cách hiểu thế này: Agile Mindset = Growth Mindset + Benefit Mindset và các đặc trưng hành động theo 3 Luật Agile (Denning).

Tôi vẫn thấy nó dài dòng.

Có lẽ đợi vài năm nữa, định nghĩa sẽ bớt phức hợp đi. Nhưng như ai đó nói, nếu bạn có một câu trả lời cực kì đơn giản cho một bài toán phức tạp, thì hoặc bạn là thiên tài, hoặc bạn có câu trả lời thật rõ ràng... Sai.

1. *Denning giải thích ngắn Agile là gì, đây là bài thể hiện quan điểm mới nhất, có ghi trong The Agile of Agile của ông:*
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#3b2546da301b>
2. *Agile theo phe chính thống ở Berkely:*
<http://agile.berkeley.edu/agile-mindset>
3. *Trên một trong những diễn đàn nổi nhất về Agile:*
<https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset/>
4. *Bài của Linda Rising, upload từ file cũ 2010:*
<https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2018/11/mindset-pdf-linda-rising.pdf>
5. *Thông tin về Benefit Mindset:*
<http://www.benefitmindset.com/wp-content/uploads/2018/05/benefit-mindset-good-business-guide-2018.pdf>
6. *Bài kiểm tra cũ như trái đất của Dweck, bạn có thể tìm thấy nhiều bài test mới hơn: <https://mindsetonline.com/testyourmindset/step1.php>*
7. *Một tài liệu đào tạo của ICAgile, định nghĩa Agile Mindset dựa vào Manifesto:*
<https://www.softed.com/assets/Uploads/Resources/Agile/The-Agile-Minds-et-Ahmed-Sidky.pdf>
8. *Reinventing Organization, một tác phẩm quan trọng của Frederic Laloux có ghi rõ Teal Organization để chỉ thứ mà những nhà thực hành Agile gọi là Agile Organization với các đặc trưng: tự quản, tư duy tổng thể, mục đích tiến hóa.*

EMOTIONAL INTELLIGENCE

FOR THE AGILE LEADER

(TRÍ TUỆ XÚC CẢM CHO LÃNH ĐẠO AGILE)

Bùi Tuấn Ninh, SamSung

TAI SAO TRÍ TUỆ XÚC CẢM CẦN THIẾT VỚI LÃNH ĐẠO?

Đối với các lãnh đạo, tầm nhìn, tinh thần và kỹ năng chuyên môn thường được coi là những yếu tố quyết định sự thành công. Còn cảm xúc chỉ được xem là những nhiễu động của lý trí, những vấn đề của mỗi cá nhân lãnh đạo.

Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây đã chứng minh rằng, trí tuệ xúc cảm (EI) là một vấn đề thiết yếu của các lãnh đạo. Một trong các nghiên cứu đó chỉ ra rằng, ở mọi cấp độ, những lãnh đạo có EI cao thường có hiệu suất công việc gấp đôi những lãnh đạo bình thường. Theo một nghiên cứu khác, với những nhà quản lý có EI vượt trội, tổ chức của họ vượt trên 20% chỉ tiêu về lợi nhuận hàng năm. Trong hồ sơ của các lãnh đạo xuất sắc, gần 90% sự khác biệt của họ liên quan đến trí tuệ xúc cảm chứ không phải là khả năng nhận thức.



TỔNG QUAN VỀ TRÍ TUỆ XÚC CẢM

Trí tuệ xúc cảm (Emotional Intelligence - EI) tồn tại trong mỗi chúng ta một cách "vô hình" nhưng ảnh hưởng đến cách chúng ta kiểm soát hành vi, giúp định hướng và ra quyết định cá nhân để đạt được kết quả khả quan. Trí tuệ cảm xúc được hội tụ bởi 5 kỹ năng cốt lõi: Tự nhận thức (self-awareness), làm chủ bản thân (self-regulation), động lực bản thân (motivation), cảm thông (empathy), kỹ năng xã hội (social skill).

1 TỰ NHẬN THỨC

Tự nhận thức là khả năng nhận ra và hiểu được cảm xúc của mình, nhận biết và đánh giá được ảnh hưởng của các cảm xúc đó đến người khác. Biểu hiện của kỹ năng này là sự tự tin và lạc quan ngay cả với điểm yếu của chính mình, sự đánh giá thực tế về cảm xúc cũng như khả năng của bản thân mình trong bất kỳ tình huống nào.

2 LÀM CHỦ BẢN THÂN

Kỹ năng này thể hiện khả năng tự kiểm soát bản thân, điều hướng các nhu cầu động cảm xúc và tâm trạng theo hướng đáng tin cậy. Nói cách khác, đây là kỹ năng duy trì trạng thái cân bằng khi đối mặt với bất kỳ vấn đề hay hoàn cảnh khó khăn nào. Biểu hiện của kỹ năng này là sự liêm chính và đáng tin cậy, cởi mở với những thay đổi. Ngoài ra, kỹ năng này giúp chúng ta thoải mái ngay cả với những sự mơ hồ.

3 ĐỘNG LỰC BẢN THÂN

Kỹ năng này thể hiện xu hướng theo đuổi mục tiêu với năng lượng và sự kiên trì, sự cảm kết với tổ chức. Người có kỹ năng tạo động lực bản thân cao có thể đam mê và cam kết với những công việc vượt ra ngoài yếu tố tiền hay địa vị, họ lạc quan ngay cả với thất bại.

4 CẢM THÔNG

Cảm thông là khả năng hiểu được trạng thái cảm xúc của người khác, đối xử với họ theo cách phù hợp với trạng thái cảm xúc hiện tại của họ. Kỹ năng này thể hiện khả năng giữ chân nhân tài của lãnh đạo, sự nhạy cảm với đa dạng văn hóa hay thành công trong việc phục vụ khách hàng.

5 KỸ NĂNG XÃ HỘI

Là khả năng thành thạo trong quản lý các mối quan hệ và xây dựng các mạng lưới (network). Nó cũng bao hàm khả năng giao tiếp, thuyết phục và dẫn dắt người khác một cách trực tiếp và trung thực.

“Cảm xúc của một người chịu ảnh hưởng bởi cảm xúc của những người xung quanh”



NGUYÊN LÝ VÒNG HỞ CỦA NÃO BỘ

Về mặt thần kinh học, trí tuệ cảm chi phối bởi "nguyên lý vòng hở của não bộ". Theo nguyên lý này, cảm xúc của một người chịu ảnh hưởng bởi cảm xúc của những người xung quanh. Con người có xu hướng kết nối với người khác để ổn định tâm lý của chính mình. Sự giao cảm về xúc cảm cũng có tác động tích cực đến các chỉ số sinh lý như huyết áp hay axit béo. Nó cũng tạo ra sự đồng điệu về các chỉ số sinh lý như nhịp tim, trạng thái tình cảm - đây gọi là hiện tượng phản chiếu.

Lãnh đạo có thể áp dụng nguyên lý này để có được sự đồng điệu về cảm xúc với các thành viên khác trong tổ chức, từ đó lãnh đạo tổ chức hiệu quả hơn.

Mỗi người được sinh ra với một khả năng trí tuệ cảm xúc nhất định. Mặt khác, chúng ta có thể học để nâng cao trí tuệ cảm xúc của mình dù ở bất cứ lứa tuổi nào.

Có nhiều chương trình đào tạo phát triển EI, tuy nhiên hiệu quả chưa cao vì đã tập trung vào sai vùng não chuyên trách. Những chương trình đó đã đào tạo EI theo cùng cách thức với trí tuệ nhận thức như IQ hay các kỹ năng chuyên môn - do vùng não Neocortex đảm nhiệm.

Để phát triển trí tuệ cảm xúc hiệu quả, cần tập trung vào đúng vùng não chuyên trách EI tức vùng não Limbic system. Để làm được điều này, cần có các yếu tố (1) động lực học cao, (2) thực hành mở rộng, và (3) nhận phản hồi từ xung quanh.

Người học trước hết cần một động lực mạnh để thay đổi khả năng cảm xúc, phá vỡ thói quen và hành vi cũ, thiết lập hành vi mới. Việc này cần thực hành liên tục, tăng dần và thường mất nhiều thời gian. Phản hồi từ những người xung quanh họ giúp người học nắm bắt được chính xác tình trạng cảm xúc của mình, nhận thức được tác động của họ lên cảm xúc người khác.

PHÁT TRIỂN TRÍ TUỆ CẢM XÚC



TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG AGILE

Với các lãnh đạo Agile, một số vấn đề và tình huống mà họ có thể sử dụng tuệ cảm bao gồm:

Nhận biết được hoàn cảnh và lựa chọn phong cách lãnh đạo (leadership style) một cách linh hoạt, phù hợp với hoàn cảnh đó.

Tạo sự cộng hưởng về cảm xúc với đồng nghiệp. Điều này giúp tăng mức độ thấu hiểu lẫn nhau, khả năng đồng thuận trong nhận biết và đánh giá vấn đề, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến con người.

Hóa giải tư duy tập thể (groupthink). Thấu hiểu người khác giúp lãnh đạo Agile đánh giá được xu hướng suy nghĩ, từ đó tránh hoặc có các giải pháp hóa giải ảnh hưởng xấu của tư duy tập thể.

