

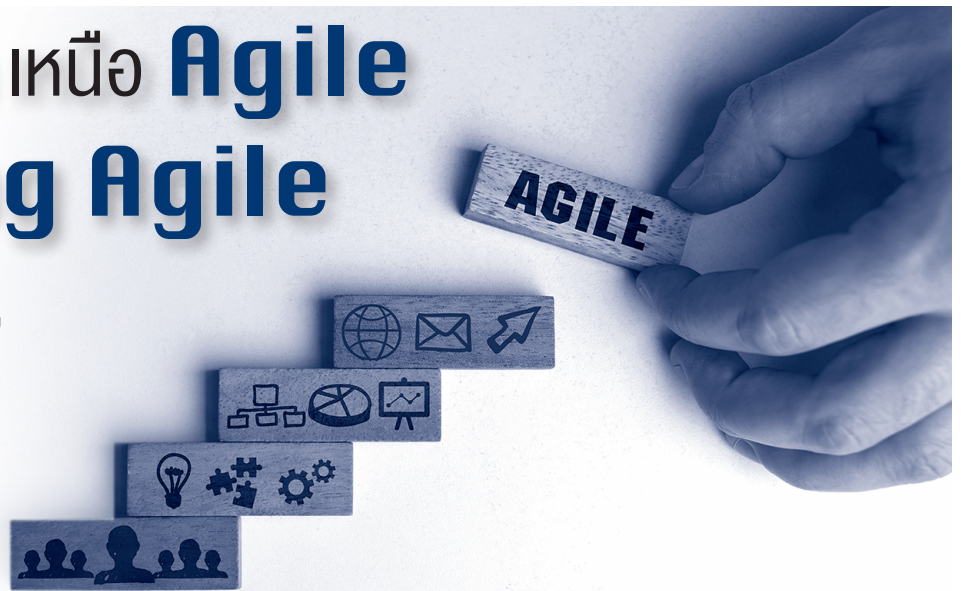
เหนือฟ้ายังมีฟ้า เหนือ Agile ยังมี Scaling Agile

ดร.จักรกฤษณ์ ลิขริน

ผู้อำนวยการสายงานการศึกษา ฝึกอบรม

และให้คำปรึกษาสถานประกอบการ

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)



Agile เป็นทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นมากกว่า 20 ปีแล้วโดยกลุ่มนักพัฒนา Software จำนวน 17 คน ภายใต้แนวคิดลดขั้นตอนการทำงาน และมุ่งเน้นการสื่อสารภายในทีม

โดยมี Agile Manifesto เป็นแกนกลาง ประกอบด้วย

1. มองภาพใหญ่ร่วมกัน ไม่ยึดติดเครื่องมือ และขั้นตอนการทำงาน เน้นการสื่อสารพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกรู้ว่า ใครกำลังทำอะไร ถึงขั้นตอนไหน

2. ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่นำไปใช้ได้จริง มากกว่าการทำงานผ่านเอกสาร

3. สร้างความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผ่านความร่วมมือ มากกว่าการต่อรองผ่านเอกสารสัญญา

4. เตรียมพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง เน้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ยึดติดแผนงาน เน้นกระจายอำนาจ และเสริมพลังให้สมาชิก

จาก Agile Manifesto มาสู่ Agile Mindset ที่มี 3 องค์ประกอบ กล่าวคือ

1. **Instability** หมายถึง โลกนี้เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

2. **Unpredictability** หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิก ว่าทุกอย่างอาจไม่เป็นไปตามแผน

3. **Collaboration** หมายถึง การสร้างความร่วมมือ ช่วยกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

จาก Agile Manifesto และ Agile Mindset มาสู่ Agile Mindset Adaptation

Agile Mindset Adaptation คือบทสรุปของ Agile ที่ประกอบด้วย 2 เรื่องหลัก นั่นคือ

1. การทำงานร่วมกัน (Interaction)
2. การมองภาพใหญ่ร่วมกัน (Visualization)

จาก Agile Manifesto และ Agile Mindset สู่ Agile Mindset Adaptation มาถึง Scaling Agile

Scaling Agile คือการตั้ง Agile หลาย ๆ ทีม เพื่อดูแลลูกค้า แปลไทยเป็นไทยก็คือ เหมือนตั้งบริษัท Start-up หลายบริษัทขึ้นในองค์กร นำไปสู่การกำหนด The Scale Agile Framework เป้าหมายคือความคล่องตัว ผ่านการทำ LEAN ประกอบด้วย

1. **Alignment:** วางแผนด้วยความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
2. **Transparency:** โปร่งใสในทุกจุดโฟกัส ไม่ว่าจะเป็นแผนงาน กลยุทธ์ การติดตามความคืบหน้า และ Workflow
3. **Built-in Quality:** สร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพ
4. **Program Execution:** นำแผนไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

เมื่อพูดถึง Scaling Agile อยากยกตัวอย่าง Spotify ซึ่งกำลังเป็นที่กล่าวขวัญถึงในวงการ Agile ระดับโลก

Spotify แบ่งระบบการบริหารงานแบบ Scaling Agile ออกเป็น Squads, Tribes, Chapters และ Guilds

เริ่มต้นจาก Squad ซึ่งเปรียบได้กับ Scoop Squad Ice Cream หรือ “ไอศกรีมโคนหนึ่งลูก”

Squad ของ Spotify เป็น “หน่วยนับ” ที่มีย่อย ซึ่งเล็กที่สุด ประกอบด้วยสมาชิก 6-12 คน โดยกำหนดให้แต่ละคนสมมติบทบาทตัวเองเป็น Start-up ทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ เสมือนเป็นเจ้าของธุรกิจ Start-up หนึ่งแห่ง

โดยแต่ละ Squad จะมี Mission หรือภารกิจร่วมกัน ที่ตอบโจทย์ใหญ่ Spotify โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้าง Customer Journey หรือจากมุมมองของลูกค้า Spotify

นำไปสู่การเป็น Expertise หรือผู้เชี่ยวชาญของ Squad โดยแต่ละ Squad จะมี Office และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นของตัวเอง



จาก Squad มาสู่ Tribe หรือ “ชนเผ่า”

Tribe เป็นการรวมแต่ละ Squad เข้าด้วยกัน จนกลายเป็น “ชนเผ่า” หรือกลุ่มชาติพันธุ์ โดยในแต่ละ Tribe จะมีสมาชิกราว 40-50 คน หรือประมาณ 5 Squads

Tribe ควรมีสมาชิกไม่เกิน 50 คน เพราะหาก Tribe ใหญ่เกินไป มันจะเริ่มมี “ชนชั้น” นำไปสู่ “การเมือง” และกฎเกณฑ์ที่มองไม่เห็น ซึ่งจะสร้างความขัดแย้ง และสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

เป้าหมายของ Tribes คือการตอบสนองตัวชี้วัดทางธุรกิจ โดยจะแบ่ง Tribe ออกเป็นด้านใหญ่ ๆ เช่น Music Player หรือ Back-End Infrastructure

หน้าที่ของแต่ละ Tribe เปรียบเสมือน “ผู้บ่มเพาะธุรกิจ” ของ Start-up หรือ Incubator อันมี Tribe Leader คอยอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน

Tribe Leader มีหน้าที่ดูแลให้แต่ละ Squad ภายใน Tribe ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยจัด Office ให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อประสานงานกันได้ง่าย และสามารถช่วยกันแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

ระหว่าง Squad ของแต่ละ Tribe นั้น จะกำหนดให้มี Chapter หรือ “ผู้สร้างเรื่องราว”

Chapter คือการรวมผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทักษะคล้ายกัน ๆ ภายใต้ Competency เดียวกัน ซึ่งจะมีการพบปะกันเป็นระยะ ๆ ในรูปแบบ Forum

Chapter จึงเสมือนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการแก้ปัญหา และเป็นเวทีระดมความคิดสร้างสรรค์

โดยแต่ละ Chapter จะมี Chapter Leader ทำหน้าที่ประจำ Line Manager ในโรงงาน คอยติดตามไต่ถามสารทุกข์สุกดิบ

โดย Chapter Leader คือคนใน Squad ใด Squad หนึ่ง ซึ่งต่างก็มีภาระงาน Routine ของตนในแต่ละวันด้วย

ดังนั้น จะว่าไป จะเรียก Chapter Leader ว่าหัวหน้าก็ไม่ผิด จะเรียก Chapter Leader ว่าผู้นำก็ไม่เชิง เพราะ Chapter Leader เสมือน “พี่ใหญ่” ใน “โครงสร้างการบริหารงาน” แบบ “แนวนอน” มากกว่า

โครงสร้างสุดท้ายคือ Guild แปลว่า “ชมรม”

แม้จะดูคล้าย Chapter เพราะเป็น “โครงสร้างการบริหารงาน” แบบ “แนวนอน” เหมือนกัน แต่ Guild ต่างจาก Chapter อย่างแน่นอน

Spotify กำหนดให้ Guild เป็นรวมตัวกันเองตามธรรมชาติ พูดอีกแบบก็คือ เป็นการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการ ต่างจาก Chapter

Guild คือการรวมกลุ่มข้าม Tribe ระหว่างสมาชิกที่มีความสนใจ และอยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองในประเด็นเดียวกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “งานอดิเรก” ไม่ว่าจะเป็นการทำ Craft Beer ท่องเที่ยว ถ่ายภาพ วาดรูป ดูหนัง ฟังเพลง อ่านหนังสือ

ใน Guild อาจมีคนใน Chapter เดียวกันมารวมตัวกัน หรือจะเป็นคนต่าง Chapter มารวมตัวกันก็ได้ ไม่มีการบังคับ

เพราะชื่อก็บอกอยู่แล้วว่า Guild หมายถึง “ชมรม” ดังนั้น ใครก็ได้ ในแต่ละ Chapter ก็สามารถเข้าร่วม Guild ต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานของตนได้อย่างเสรี

เพราะ Spotify เน้นการบริหารองค์กรแบบให้สมาชิกเจอกันแบบตัวต่อตัว เพื่อ Coaching หรือสอนงานกันแบบสม่ำเสมอ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมให้เกิดการ Feedback ผลงาน และความคิดเห็นของกันและกัน ระหว่าง Squads, Tribes, Chapters และ Guilds ตลอดเวลา

นำไปสู่ Journey in Progress หรือการขับเคลื่อนไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่ Journey Completed หรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จแล้วนั่นเองครับ