

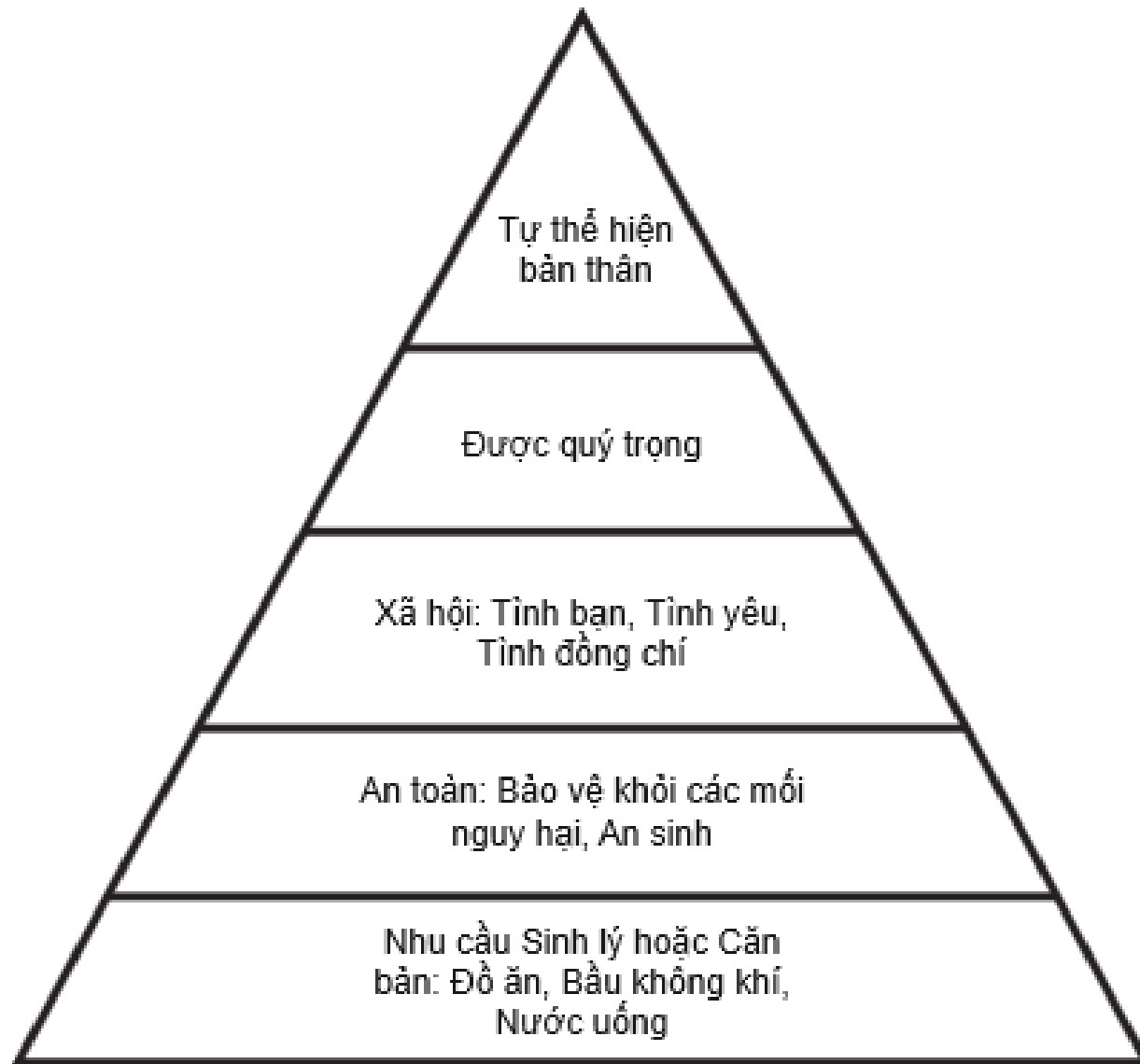
Quản lý dự án Công Nghệ Thông Tin

Phần 8. Tầm quan trọng của làm việc nhóm

Làm việc nhóm

- Cho dù bạn có sự hỗ trợ từ ban quản lý và cùng nhau thực hiện product backlog tốt nhất có thể, bạn có thể vẫn thất bại nếu các thành viên trong nhóm không cộng tác tốt trong công việc
- Trong một dự án ngắn thì điều này có thể không quan trọng do thời gian bị hạn chế. Nhưng khi mọi người cần phải làm việc cùng nhau hằng ngày trong một dự án lớn hoặc trung bình, sẽ cần nhiều may mắn để nhóm phối hợp tốt với nhau
- Một trong những quy tắc tham gia Scrum là mọi người phải có nghĩa vụ dựa vào người khác để thực hiện công việc như một đội

Tháp nhu cầu Maslow – tháp nhu cầu cá nhân



Cá nhân

- Mỗi cá nhân trước hết phải thỏa mãn một số nhu cầu về thể lực, như đồ ăn và nước uống
- Một khi những nhu cầu này được đáp ứng đủ, nhu cầu tiếp theo là cảm giác an toàn
- Sau đó, mỗi cá nhân cần có các mối liên hệ xã hội
- Ở những tầng cuối cùng của tháp, là các nhu cầu về được quý trọng và tự thể hiện mình, đây là những gì mà những bậc thầy Agile và chuyên gia Scrum quan tâm đối với hầu hết các nhóm để trao quyền thực thi công việc và tự quản cho họ



Nhóm

- Bất cứ lúc nào một cá nhân cảm thấy cần một cảm giác thân thuộc hoặc chia sẻ một nhu cầu hoặc ý tưởng chung thì đều có xu hướng tìm đến những người mà mình có thể kết giao
- Tuy vậy, một nhóm lại không có mục tiêu chung để gắn kết các cá nhân, không có mục tiêu để họ phải chịu trách nhiệm
- Bất cứ khi nào một dự án bị thất bại mà không phải vì một vài lý do nào khác, thì rất có thể là do nguyên nhân đội dự án đó đã làm việc với cấp độ một nhóm, và không cảm thấy cùng có trách nhiệm với một cái gì đó



Đội

- Khi một nhóm người đến với nhau để cùng đạt tới một mục tiêu chung, thì đó chính là điểm khởi đầu của một đội. Việc trở thành một đội năng-suất-cao hay là năng-suất-thấp phụ thuộc vào khả năng làm việc cùng nhau như là một nhóm tự-tổ-chức và phụ thuộc vào người lãnh đạo họ trong môi trường ra lệnh và kiểm soát truyền thống
- Khi chúng ta nói về một đội, hoặc một nhóm những người có chung một mục tiêu để hoàn thành, thì không đồng nghĩa với việc ai sẽ làm gì, trong bao lâu, làm bao nhiêu, hay lí do bắt đầu



Đội

- Cùng với những thứ khác mà bạn cần biết đồng đội của mình thì không có gì quan trọng hơn là biết về cá tính của họ.
- Biết được điều này sẽ cho phép bạn giao tiếp với đồng đội theo cách mà họ sẽ hiểu và chấp nhận những gì bạn nói một cách dễ dàng hơn.
- Hơn nữa, điều này cũng cho phép bạn lắng nghe và dễ dàng chấp nhận những thứ khác từ họ. Nó sẽ giúp bạn loại bỏ những hiểu lầm và các xung đột tiềm tàng



Các loại Tính cách Keirsey

- Theo ý tưởng về tính cách của thời Hy Lạp cổ đại, David Keirsey đã xây dựng ra thuyết tính cách hiện đại, bao gồm 16 loại tính cách, được gọi là phân loại tính cách Keirsey

IS _I T _E J	IS _I F _E J	IN _I F _E J	IN _I T _E J
Inspector	Protector	Counselor	Mastermind
IS _E T _I P	IS _E F _I P	IN _E F _I P	IN _E T _I P
Crafter	Composer	Healer	Architect
ES _E T _I P	ES _E F _I P	EN _E F _I P	EN _E T _I P
Promoter	Performer	Champion	Inventor
ES _I T _E J	ES _I F _E J	EN _I F _E J	EN _I T _E J
Supervisor	Provider	Teacher	Fieldmarshal

16 loại tính cách

- **Thanh tra:** là người cẩn thận và tỉ mỉ. Đây là những cá nhân đặc biệt đáng tin cậy trong việc theo đuổi những thứ mà họ đã hứa
- **Bảo vệ:** là người rất ấm áp và tốt bụng. Họ coi trọng sự hợp tác và rất nhạy cảm với cảm giác của đồng nghiệp
- **Tư vấn:** là những cá nhân rất nhẹ nhàng, cẩn thận và rất trực quan. Họ là những người theo thuyết hoàn hảo, cứng đầu và có xu hướng bỏ qua ý kiến của những người khác, họ luôn nghĩ là mình đúng
- **Đạo diễn:** là người sống nội tâm, thực dụng và chu đáo. Họ quan sát thế giới để tìm kiếm ý tưởng và cơ hội. Đầu óc của họ luôn luôn thu thập thông tin

16 loại tính cách

- **Thợ thủ công:** là người có hướng lối cuốn để hiểu mọi thứ. Họ rất logic và mạnh mẽ trong công việc. Họ thường không biết sợ và rất độc lập
- **Nhạc sĩ:** là người trầm tính và kín đáo, rất khó để hiểu họ. Họ giữ các ý tưởng và ý kiến cho riêng mình, ngoại trừ đối với những người rất thân
- **Thầy thuốc:** là người sống nội tâm và hợp tác. Họ không thích sự xung đột và họ sẽ đi đến cùng để loại bỏ chúng. Nếu phải đối mặt thì họ sẽ luôn tiếp cận từ quan điểm cảm xúc của mình

16 loại tính cách

- **Kiến trúc sư:** là người sống nội tâm nhưng thực dụng. Quan tâm lớn nhất của họ là xác định xem mọi thứ được cấu trúc, xây dựng và cài đặt như thế nào. Họ tận hưởng việc phân tích các vấn đề khó để đi đến những giải pháp hợp lý. Họ rất khoan dung và linh hoạt
- **Người khởi xướng:** là người sống với hành động. Họ sẵn sàng mạo hiểm nhảy vào mọi thứ
- **Diễn viên:** họ thích trở thành trung tâm của sự chú ý. Trong những tình huống xã hội, họ hoạt bát và biểu cảm. Sống động và vui nhộn, các diễn viên thường muốn thu hút sự chú ý của người khác. Họ luôn giữ mình cập nhật với các xu hướng mới nhất

16 loại tính cách

- **Nhà vô địch:** là người rất nhiệt tình, thường tỏa sáng và đầy tiềm năng. Các nhà vô địch luôn muốn cả thế giới biết đến suy nghĩ của mình, sự nhiệt tình của họ thường truyền cảm hứng và thúc đẩy những người khác
- **Nhà sáng chế:** thường ít quan tâm đến phát triển kế hoạch hoặc đưa ra các quyết định so với việc tạo ra các ý tưởng. Rất kỳ lạ là họ có một tính cách kinh doanh và thường tìm kiếm các dự án mới
- **Giám sát viên:** là người sống trong hiện tại với đôi mắt của họ luôn quan sát môi trường xung quanh để đảm bảo rằng mọi thứ đang hoạt động mượt mà và có hệ thống

16 loại tính cách

- **Nhà cung cấp:** quan tâm một cách tự nhiên đến những người khác. Họ thích mọi người và có một kỹ năng đặc biệt đó là lấy ra những điểm tốt nhất ở những người khác
- **Giáo viên:** là người có những kỹ năng con người đặc biệt. Họ hiểu và quan tâm đến mọi người và có một tài năng đặc biệt trong việc lấy ra những điểm tốt nhất ở những người khác
- **Nguyên soái:** là nhà lãnh đạo sinh ra tự nhiên. Họ sống trong thế giới của những thách thức và muốn là người chịu trách nhiệm chinh phục chúng. Họ có tài năng thực thi chiến lược và kế hoạch hoạt động, tài năng thứ hai là lập kế hoạch dự phòng

Các loại Tính cách Keirsey

- Biết được loại tính cách của các thành viên trong nhóm sẽ giúp ích rất nhiều trong việc tìm hiểu về người khác và làm việc với nhau tốt hơn, nhưng đôi khi điều này vẫn chưa đủ để loại bỏ các vấn đề và xung đột
- Phụ thuộc vào từng giai đoạn mà vấn đề hoặc xung đột xảy ra, có nhiều kỹ thuật mà chúng ta có thể dùng để giải quyết xung đột

Năm giai đoạn của nhóm

- Năm 1965, Broce Tuckman đã xác định năm giai đoạn mà một nhóm sẽ trải qua cùng nhau
 - **Hình thành:** Đây là lúc mà nhóm đến với nhau lần đầu tiên. Vào thời điểm này, mọi người thường hành xử theo cách xã giao và kín đáo
 - **Giông bão:** Trong giai đoạn này, các thành viên của nhóm bắt đầu đặt mình vào vị trí đối nghịch với người khác, thường là theo một cách đối lập. Đây là lúc mà vai trò của người quản lý hoặc lãnh đạo là rất hữu ích trong việc xây dựng lòng tin giữa các thành viên trong nhóm
 - **Chuẩn hóa:** Đây là lúc các thành viên nhóm đối mặt với nhau khi họ giải quyết các vấn đề của dự án

Năm giai đoạn của nhóm

- Năm 1965, Broce Tuckman đã xác định năm giai đoạn mà một nhóm sẽ trải qua cùng nhau
 - **Thể hiện:** Đây là thời gian mà các thành viên nhóm bắt đầu làm việc cùng nhau hiệu quả và năng suất. Sự tin tưởng giữa các thành viên là khá cao
 - **Trì hoãn:** Giai đoạn cuối cùng trước lúc nhóm giải tán khi mà công việc nhóm đã được hoàn thành

Các kỹ thuật để giải quyết xung đột trong nhóm

- Mặc dù không ai trong chúng ta thích có xung đột, nhưng đó là những thứ mà tất cả chúng ta sẽ gặp phải trong suốt thời gian làm việc
- Có nhiều kỹ thuật để giải quyết xung đột, nhưng một trong những kỹ thuật nổi tiếng nhất được đưa ra bởi Kenneth Thomas và Ralph Kilmann những năm 70 của thế kỷ trước
 - **Điều tiết**
 - **Thỏa hiệp**
 - **Cạnh tranh**
 - **Cộng tác**
 - **Né tránh**



Các kỹ thuật để giải quyết xung đột trong nhóm

- Kết hợp các giai đoạn của nhóm, vòng đời dự án, và các kỹ thuật giải quyết xung đột trong một ma trận giải quyết xung đột để giúp hướng dẫn các thành viên khi họ gặp phải những khó khăn
- Theo ma trận này, nếu nhóm vẫn trong giai đoạn hình thành, và nếu dự án vẫn ở giai đoạn lập kế hoạch ban đầu, thì hai kỹ thuật phù hợp nhất để sử dụng là điều tiết hoặc cạnh tranh

Hình thành	ACCO/COMPE			
Bảo tổ	COMPE	COMPE		
Ổn định	COMPE, COMP	COMPE, COLLA	COMPE, COLLA	COLLA
Thực thi	COLLA	COMPE, COLLA	COMPE, COLLA	COLLA
	Lập kế hoạch Ban đầu	Triển khai Sprint	Lập kế hoạch liên tục	Kết thúc

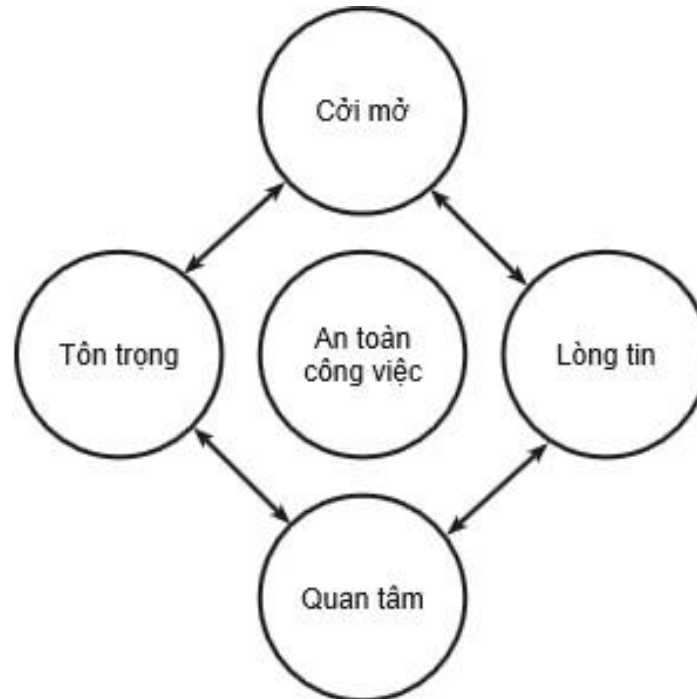
Các kỹ thuật để giải quyết xung đột trong nhóm

- Điều tốt sau khi những kiểu xung đột này xảy ra ở giai đoạn đầu đó là mọi người sẽ tìm hiểu tốt hơn về quan điểm của người khác và hướng tới cách tiếp cận mang tính cộng tác hơn
- Nếu một nhóm dự án không thể tự giải quyết được các xung đột của mình, tất nhiên là ScrumMaster và Product Owner nên can thiệp gián tiếp, để cố gắng cho mọi thứ nằm trong vòng kiểm soát



Điều kiện để làm việc nhóm

- Công việc sẽ tốt nếu không có những xung đột, nhưng do xung đột thường xảy ra và chúng gây tổn hại tới sự phát triển của nhóm, nên chúng ta cần làm gì để tránh xảy ra xung đột?
- Năm điều kiện lý tưởng để làm việc nhóm, và chúng được thể hiện trong hình vẽ



Điều kiện để làm việc nhóm

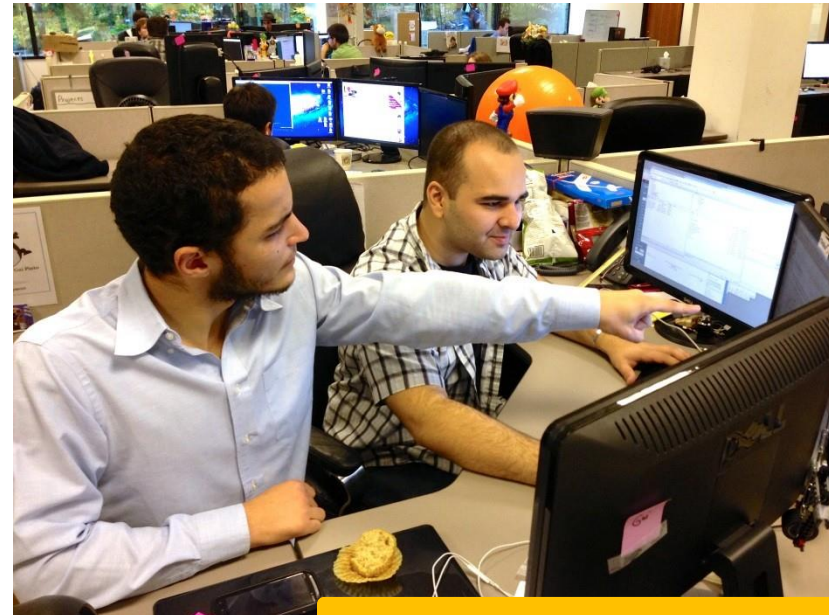
- Khi là một thành viên, bạn nên đến với nhóm với một tư duy mở. Cố gắng để xem xét mọi thứ từ quan điểm của người khác và có mong muốn tìm hiểu về các thành viên khác trong nhóm
- Thứ hai, bạn nên quan tâm mọi người. Bạn muốn tất cả mọi người đều được lắng nghe và có cơ hội để đóng góp. Sau đó, tìm cơ hội để thể hiện sự tôn trọng dành cho ai đó trong nhóm
- Tiếp đến, nhớ rằng lòng tin là chất keo mà chúng ta cần có để mọi thứ gắn kết với nhau trong một tinh thần đồng đội tuyệt vời
- An toàn công việc, như là điều kiện trung tâm của một nhóm làm việc tốt bởi vì mọi người không thể làm việc năng suất hoặc hòa hợp với người khác khi mà họ lo sẽ mất việc

Điều kiện để làm việc nhóm

- Dựa trên kết quả về cộng tác nhóm, xác định ra ba loại nhóm, dựa trên sự thành công khi họ làm việc cùng nhau
 - **Nhóm hiệu suất cao**
 - **Nhóm hiệu suất trung bình**
 - **Nhóm hiệu suất thấp hoặc tầm thường**
- Các nhóm hiệu suất cao sẽ vui vẻ, cởi mở, và quan tâm lẫn nhau.
- Ngược lại, các nhóm có hiệu suất thấp thường đặc trưng bởi sự im lặng trong các cuộc họp, những nụ cười gượng, và thái độ che đậy.
- Các thành viên trong nhóm hiệu suất trung bình chỉ làm việc đều đều mỗi ngày, họ không đem lại giá trị gì cho tổ chức

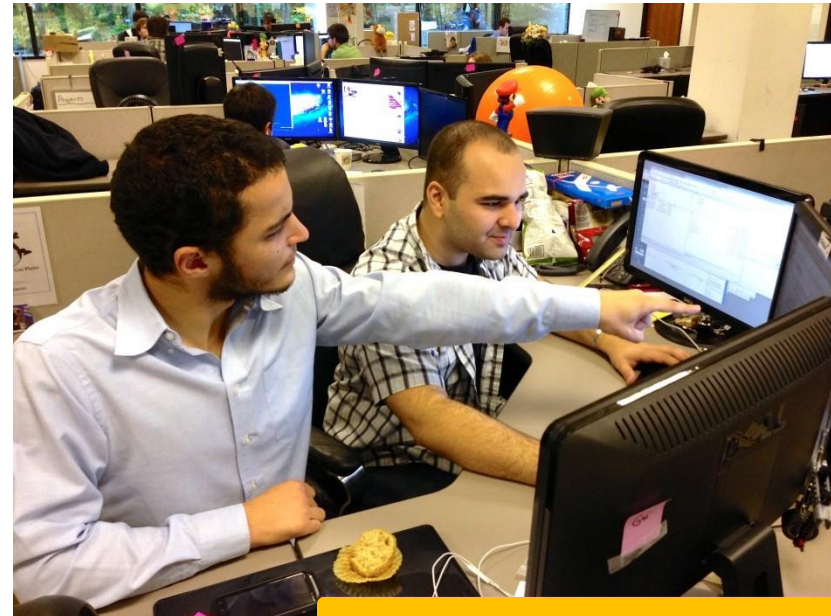
Lập trình cặp

- Hai nhà phát triển cùng chia sẻ một vấn đề, với một máy tính, một bàn phím và với mục tiêu: giải quyết vấn đề đó
- Sử dụng sự ĐỒNG THUẬN, nhưng thông qua TRANH LUẬN
- Chậm hơn nhưng hiệu quả hơn và chất lượng hơn
- Có 2 vai trò: Người lái (driver) và hoa tiêu (navigator)
 - Người lái không quan tâm tới bức tranh toàn cảnh
 - Người lái nên “rời bàn phím trong giây lát”



Lập trình cặp

- Lập trình cặp giúp tăng cường chất lượng cho mã nguồn
- Lập trình cặp làm tăng khả năng tập trung của nhóm
- Lập trình cặp rất mệt mỏi và không nên thực hành cả ngày
- Đổi cặp thường xuyên sẽ hiệu quả hơn
- Lập trình cặp làm tăng khả năng truyền bá kiến thức trong nhóm với tốc độ đáng ngạc nhiên



Lập trình cặp

- Rà soát mã nguồn (code review) là một lựa chọn tạm chấp nhận được để thay thế lập trình cặp
- “Hoa tiêu” (navigator) (người không sử dụng đến bàn phím) tốt nhất nên có một máy tính riêng. Máy tính này không dùng cho việc phát triển, nhưng dùng cho một số việc nhỏ khi cần thiết, ví dụ như mở tài liệu khi (driver) (người sử dụng bàn phím) gặp phải khó khăn
- Không nên ép buộc lập trình cặp với mọi người. Khuyến khích và cung cấp các công cụ chuẩn nhưng hãy để họ trải nghiệm theo cách riêng của mỗi người

Thảo luận trao đổi tình huống

- Chuyện gì sẽ xảy ra khi các thành viên trong nhóm làm việc ở những khu vực địa lý khác nhau
- Làm thế nào để quản lý nhóm?



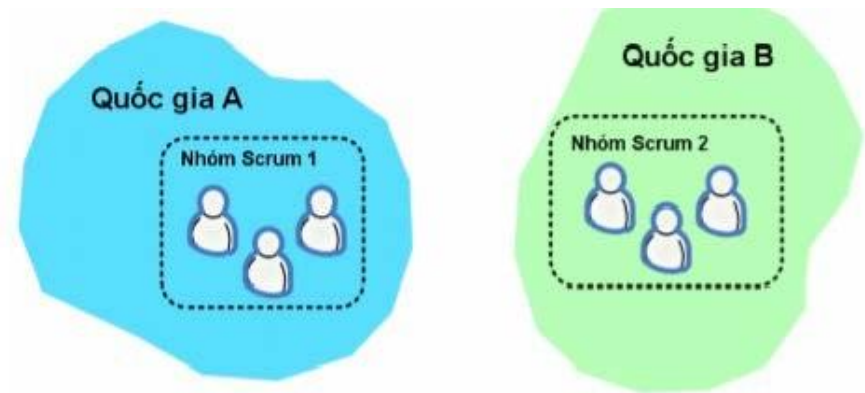
Thảo luận trao đổi tình huống

- Có hai chiến lược đối với nhóm làm việc ở nước ngoài: các nhóm tách biệt hoặc các thành viên tách biệt



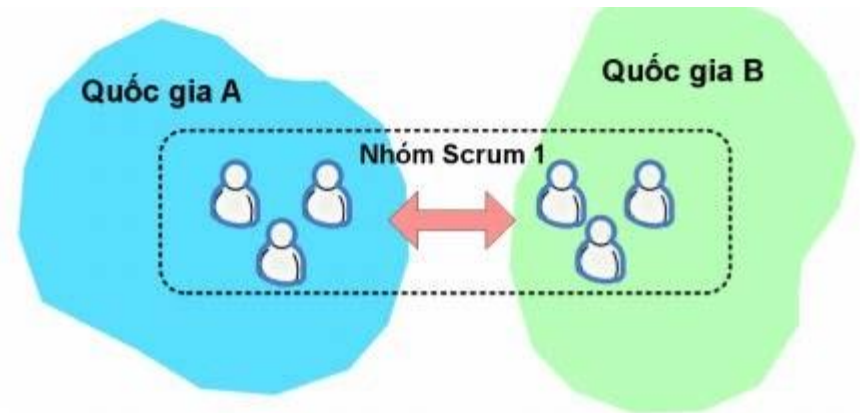
Thảo luận trao đổi tình huống

- Chiến lược các nhóm tách biệt



Thảo luận trao đổi tình huống

- Chiến lược các thành viên tách biệt



Thảo luận trao đổi tình huống

- Làm thế nào quản lý các thành viên làm việc ở nhà?

