

4. Thực hiện dự án



Các nội dung chính

4.1 Thực hiện dự án

4.1.1 Chỉ huy và quản lý quá trình thực hiện

- > Giám sát và thực hiện các hạng mục như trong kế hoạch quản lý dự án → đạt được mục đích
- > Lưu ý: nhân sự, chi phí sẽ tăng dần. Chi phí thay đổi cũng vì thế tăng lên.

Đầu vào

1. Kế hoạch quản lý dự án
2. Yêu cầu thay đổi đã được phê duyệt
3. Môi trường doanh nghiệp
4. Tài sản quy trình tổ chức

Công cụ & Kỹ thuật

1. Đánh giá của chuyên gia
2. Hệ thống thông tin quản lý dự án

Đầu ra

1. Bàn giao được
2. Dự liệu về năng suất
3. Thay đổi yêu cầu
4. Cập nhật kế hoạch quản lý dự án
5. Cập nhật tài liệu dự án

4.2 Team Building

4.2.1 Xây dựng nhóm

- > Xác nhận nguồn nhân lực sẵn có và tuyển mộ đội ngũ cần thiết để hoàn thành dự án.



- > Nếu nguồn nhân lực không đủ để thực hiện, người quản lý dự án phải giải trình cho nhà tài trợ dự án.



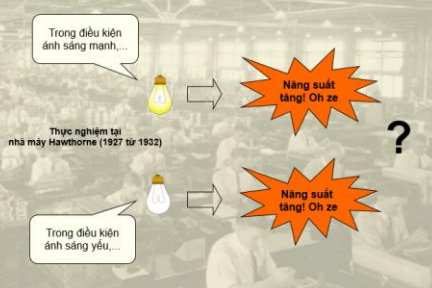
- > Quản lý dự án cần tiến hành đàm phán để có thêm nhân viên.

4.3 Các khái niệm cơ bản về Nhóm

	Roles • Vị trí, vị trí, trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm
	Norms and conformity • Luật định, thỏa thuận được chấp nhận và áp dụng
	Motivation management • Động lực thúc đẩy
	Group size • Nhóm nhỏ hoàn thành công việc nhanh hơn. Nhóm lớn khác phục vụ có nhanh hơn, nhưng hướng giảm gần kết
	Group cohesiveness • Mức độ gắn kết giữa các thành viên, chia sẻ mục tiêu
	Conflict management • Khác biệt là áp lực hay chống đối. Mâu thuẫn chức năng giúp dự án phát triển, mâu thuẫn phi chức năng thì không
	Informal communications • Các trao đổi thông tin không chính thức, ngoài quy định

4.4 Động lực thúc đẩy

4.4.1 Rất phức tạp



4.5 Quản lý mâu thuẫn

4.5.1 Định nghĩa mâu thuẫn

- > Xung đột là một hình thức tương tác giữa các bên khác nhau về lợi ích, nhận thức và sở thích.



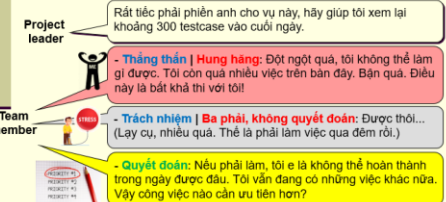
- > Mâu thuẫn bắt đầu khi một bên nhận thấy rằng bên kia đã bị ảnh hưởng tiêu cực hoặc sắp ảnh hưởng tiêu cực đến điều gì đó mà người đó quan tâm.

4.6 Assertive communication

4.6.1 Sự quyết đoán

GIAO TIẾP, đó là khi mọi người truyền đạt **cảm xúc và suy nghĩ** của họ tới người khác, và mong đợi **điều ngược lại** tương tự (các bên đều quan trọng như nhau)

Lý thuyết khẳng định đã phân thành 3 dạng giao tiếp



4.1 Thực hiện dự án

4.1.1 Chỉ huy và quản lý quá trình thực hiện

- Bám sát và thực hiện các hạng mục như trong kế hoạch quản lý dự án → đạt được mục đích
- Lưu ý: nhân sự, chi phí sẽ tăng dần. Chí phí thay đổi cũng vì thế tăng lên.

Đầu vào

1. Kế hoạch quản lý dự án
2. Yêu cầu thay đổi đã được phê duyệt
3. Môi trường doanh nghiệp
4. Tài sản quy trình tổ chức

Công cụ & Kỹ thuật

1. Đánh giá của chuyên gia
2. Hệ thống thông tin quản lý dự án

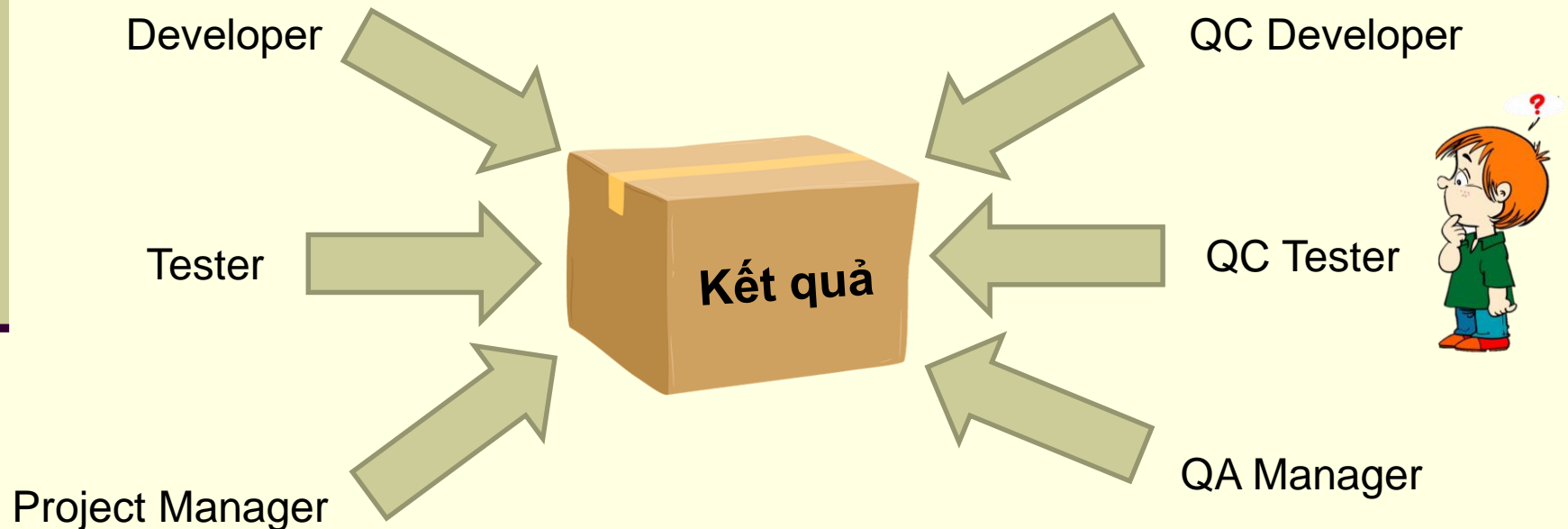
Đầu ra

1. Bàn giao được
2. Dữ liệu về năng suất
3. Thay đổi yêu cầu
4. Cập nhật kế hoạch quản lý dự án
5. Cập nhật tài liệu dự án

4.1.2 Bảo đảm chất lượng

Quản lý tốt → Kết quả tốt

- Thực hiện các bước kiểm định/audit để bảo đảm dự án được thực hiện đúng như mong đợi.

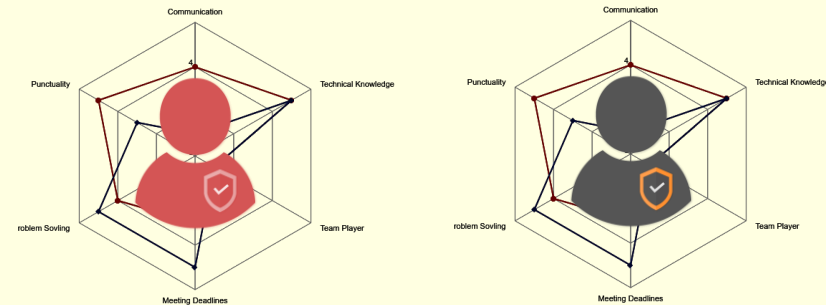


Có sự độc lập giữa đội Dev và QA để bảo đảm tính trung thực và khách quan

4.2 Team Building

4.2.1 Xây dựng nhóm

- Xác nhận nguồn nhân lực sẵn có và tuyển mộ đội ngũ cần thiết để hoàn thành dự án.
- Nếu nguồn nhân lực không đủ để thực hiện, người quản lý dự án phải giải trình cho nhà tài trợ dự án.
- Quản lý dự án cần tiến hành đàm phán để có thêm nhân viên.



Tuyển chọn nhân sự



Tình trạng kiêm nhiệm, chia sẻ nhân sự giữa các dự án

4.2.2 Nhóm phát triển

- Cải thiện năng lực, tương tác nhóm và môi trường nhóm tổng thể để nâng cao hiệu suất dự án.
- Người quản lý dự án nên có được các kỹ năng để xác định, xây dựng, duy trì, thúc đẩy, lãnh đạo và truyền cảm hứng cho các nhóm dự án để đạt được hiệu suất cao của nhóm và để đáp ứng các mục tiêu của dự án.

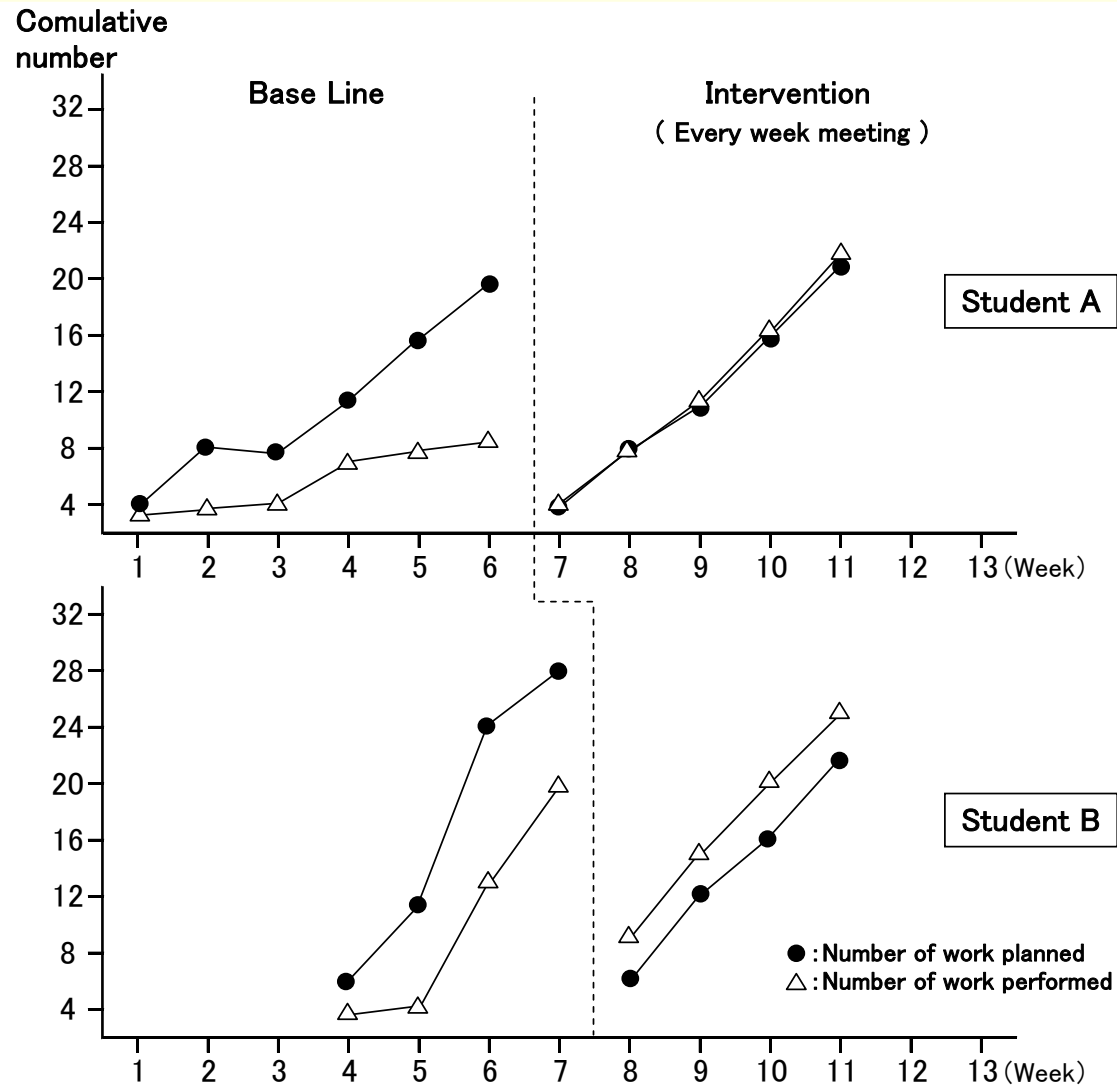
4.2.3 Các hoạt động Team Building

- Hình thành
 - Nhóm gặp mặt và trao đổi về dự án.
 - Xác định các qui tắc
 - Xác định trách nhiệm
- Xung đột
 - Nhóm xuất hiện các quan điểm khác biệt, cách giải quyết khác biệt, công nghệ khác biệt, và cả phương pháp quản lý.
- Bình thường hóa
 - Các thành viên bắt đầu hiểu lẫn nhau và cân bằng cách làm việc cho phù hợp lẫn nhau
- Hiệu quả
 - Đạt được hiệu suất làm việc tốt.
- Điều chỉnh
 - Nhóm hoàn thành công việc và chuyển tới dự án mới.

4.2.4 Nhóm quản lý

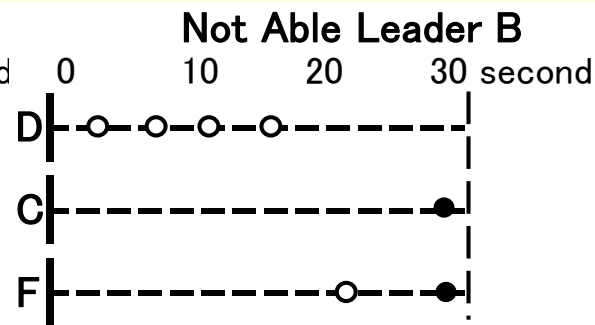
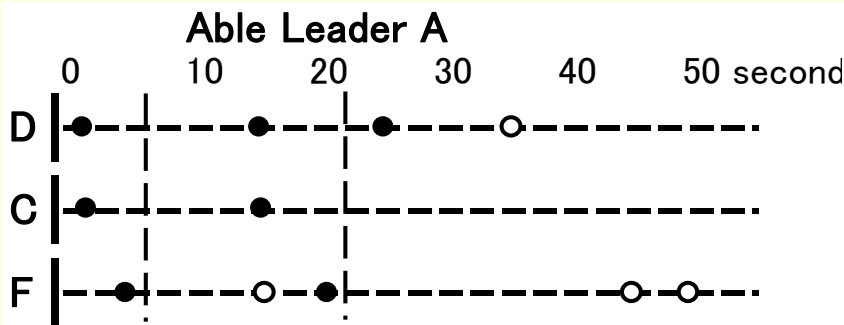
- Sẽ bảo đảm bảo nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành dự án.
- Theo dõi hiệu suất của thành viên trong nhóm, cung cấp phản hồi, quản lý xung đột, giữ hiệu suất tốt hơn.

4.2.5 Làm thế nào để nâng cao năng suất?



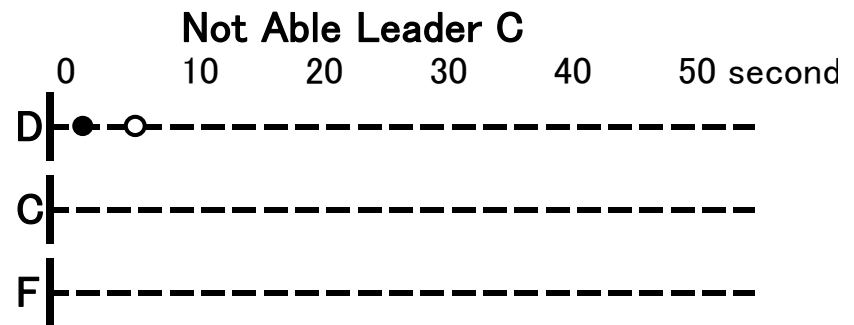
Record of cumulative number of two teaching assistant work planned/performed

4.2.5 Làm thế nào để nâng cao năng suất?



D : Direction
C : Check
F : Feedback

● : Clear message
○ : Unclear message



4.3 Các khái niệm cơ bản về Nhóm



Roles

- Vị trí, vị trí, trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm.



Norms and conformity

- Luật định, thỏa thuận được chấp nhận và áp dụng.



Motivation management

- Động lực thúc đẩy



Group size

- Nhóm nhỏ hoàn thành công việc nhanh hơn. Nhóm lớn khắc phục sự cố nhanh hơn, khuynh hướng giảm gắn kết



Group cohesiveness

- Mức độ gắn kết giữa các thành viên, chia sẻ mục tiêu.



Conflict management

- Khác biệt là do đối lập hay chống đối. Mâu thuẫn chức năng giúp dự án phát triển, mâu thuẫn phi chức năng thì không.



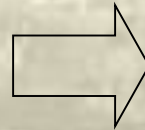
Informal communications

- Các trao đổi thông tin không chính thức, ngoài quy định.

4.4 Động lực thúc đẩy

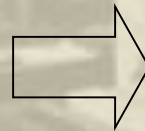
4.4.1 Rất phức tạp

Trong điều kiện
ánh sáng mạnh,...



**Năng suất
tăng! Oh ze**

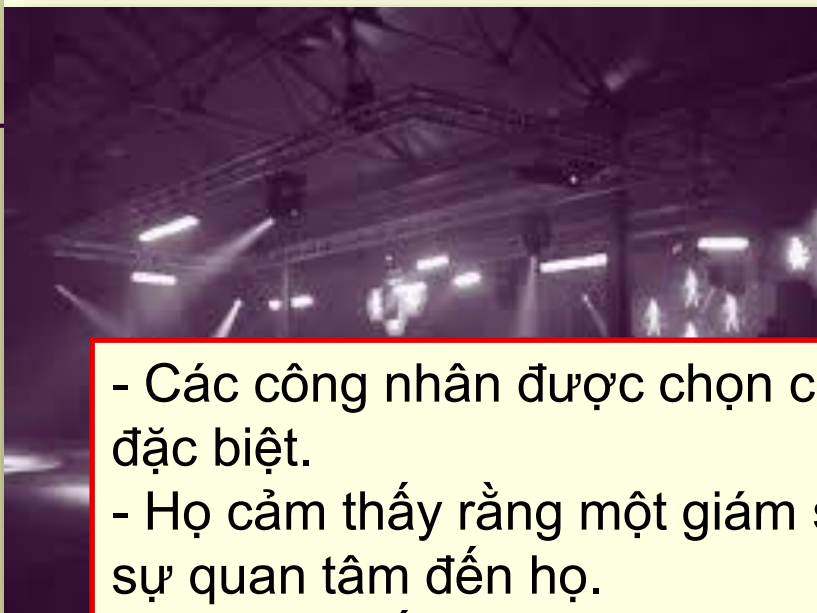
Thực nghiệm tại
nhà máy Hawthorne (1927 từ 1932)



**Năng suất
tăng! Oh ze**

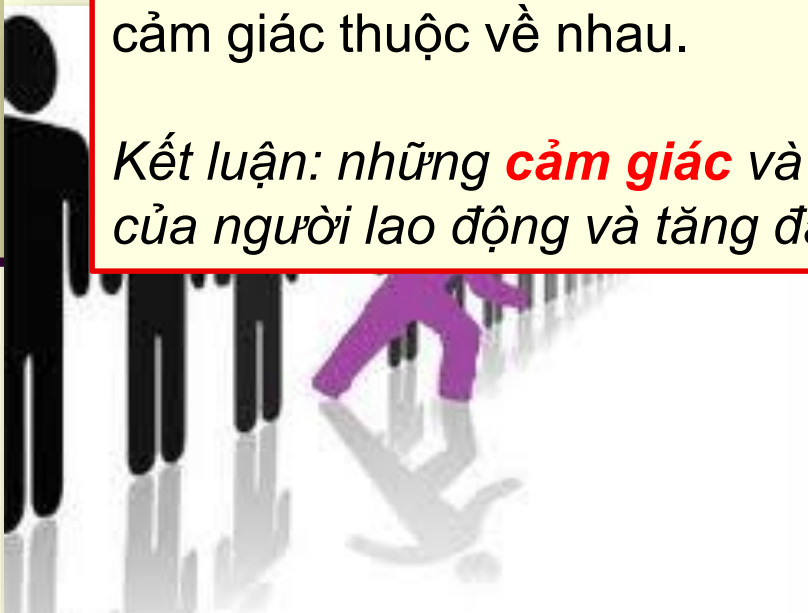
Trong điều kiện
ánh sáng yếu,...

?



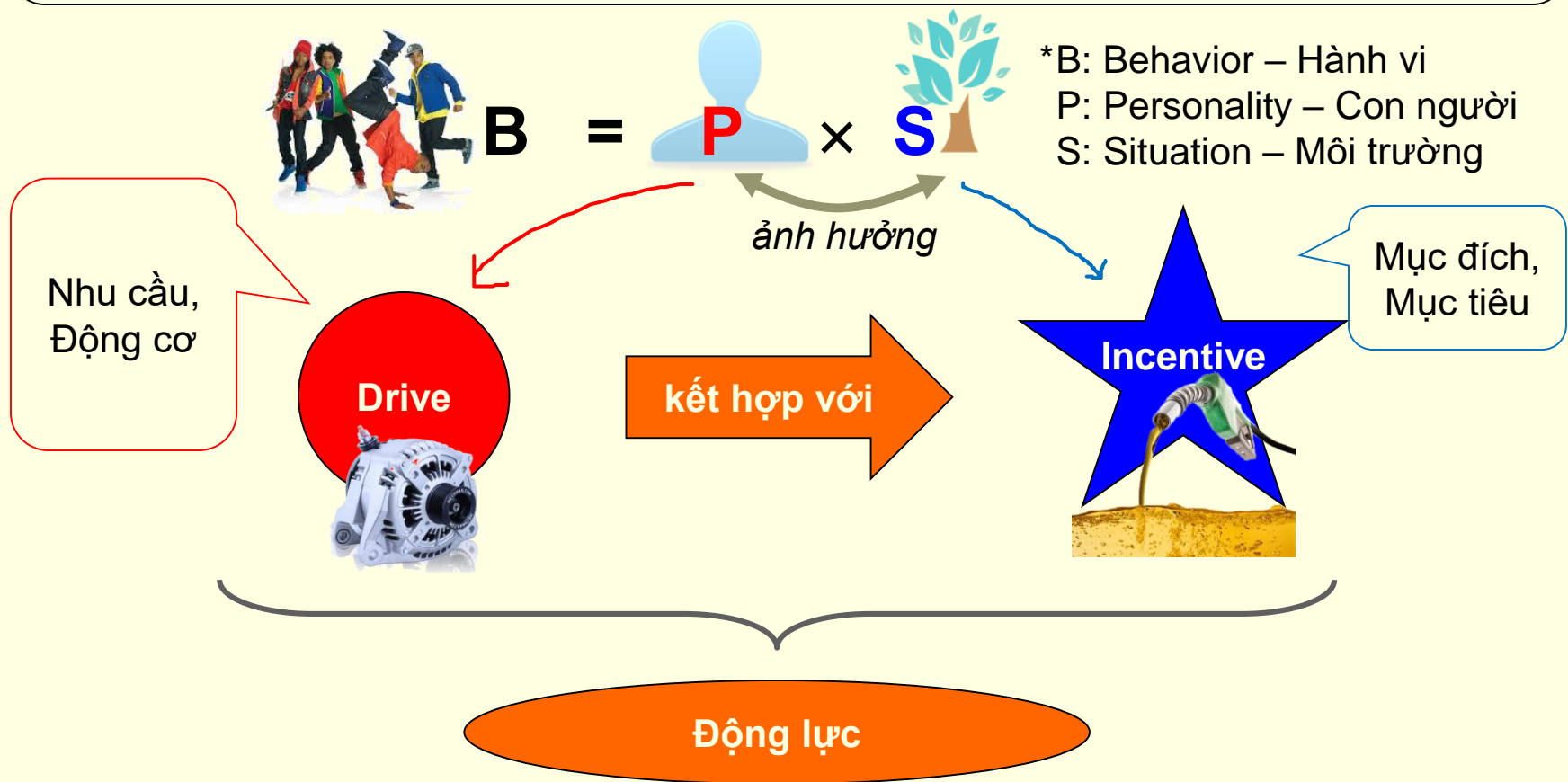
- Các công nhân được chọn cảm thấy họ đang được đối xử đặc biệt.
- Họ cảm thấy rằng một giám sát viên lần đầu tiên thể hiện sự quan tâm đến họ.
- Họ cảm thấy mình là thành viên của các đội được chọn và cảm giác thuộc về nhau.

*Kết luận: những **cảm giác** và **nhận thức** làm tăng động lực của người lao động và tăng đáng kể năng suất của họ.*



4.4.2 Những nhân tố tạo ra động lực

Động lực là một quá trình **kích hoạt** và **duy trì** các hành vi hướng tới mục tiêu và chức năng của hành vi đó.



4.4.3 Phân loại về động lực

Gồm nội động lực và ngoại động lực,.



	Nội động lực	Ngoại động lực
Tiêu điểm	Con người	Trường hợp cụ thể
Định hướng	Hướng tới quá trình liên tục	Hướng tới kết quả cuối cùng
Merits - Ưu	Duy trì dài hạn	Dễ đạt được
Demerits –Nhược	Khó, tốn thời gian	Dễ mất



4.4.4 Phương pháp tăng động lực

Giả định của lý thuyết X

1. Con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể
2. Con người phải bị ép buộc, ra lệnh, đe dọa và trừng phạt thì mới có năng suất
3. Con người thường tránh trách nhiệm, muốn sự bình yên, thiếu tham vọng.



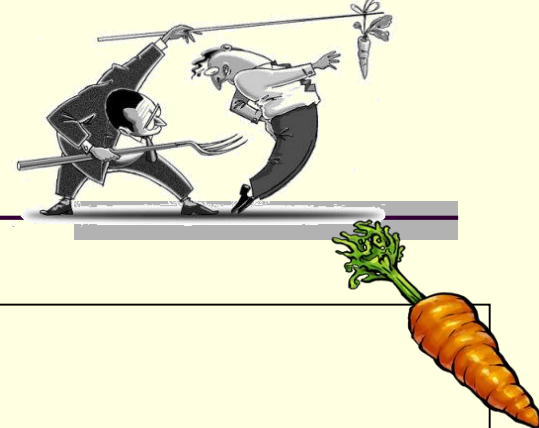
Các nhà quản lý theo Thuyết X hay có cách hành xử tiêu cực và cực đoan.

- Khi có vấn đề, họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó và luôn là người lao động.
- Khi có vấn đề, các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết.
- Nhà quản lý theo Thuyết X chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.

Đặc biệt ứng dụng vào các ngành sản xuất, dịch vụ.
Không hẳn là tiêu cực



4.4.4 Phương pháp tăng động lực?



Giả định của lý thuyết Y

1. Con người thường thích làm việc, tương tự như chơi và nghỉ ngơi.
2. Ngoại động lực và sự kiểm soát không phải là phương tiện duy nhất.
3. Phần thưởng sẽ tăng động lực, mà phần thưởng lớn nhất là thỏa mãn bản ngã (sự khẳng định bản thân) hoặc nhu cầu tự nhiên.
4. Con người sẵn sàng và học cách gánh vác trách nhiệm.
5. Trong mỗi con người luôn tiềm ẩn tài năng. Quan trọng là tìm ra và khơi dậy.

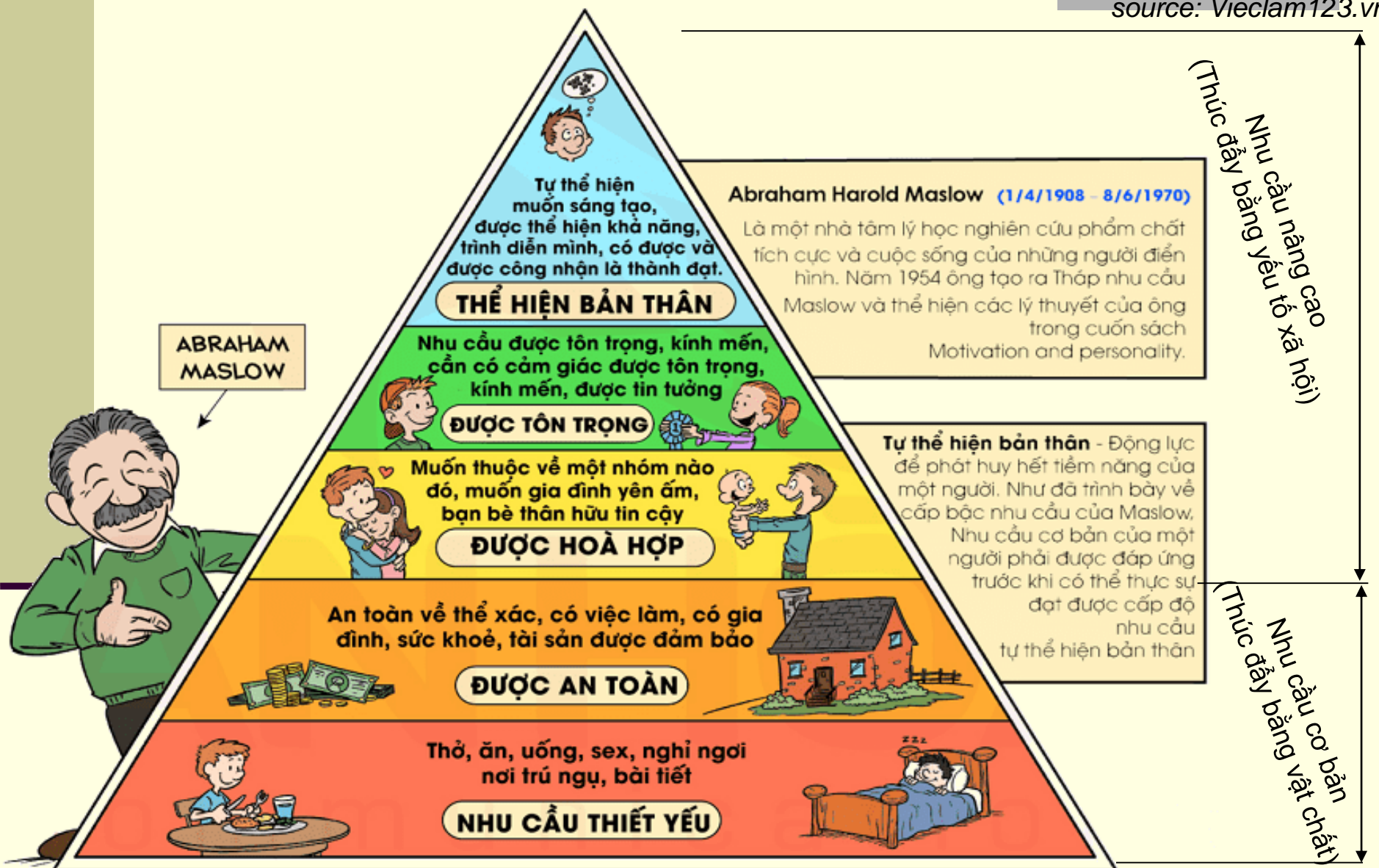
Các nhà quản lý theo thuyết Y có cách kiểm soát lỏng lẻo. Họ cho rằng:

- Nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ
- Hạn chế các luật lệ, qui định để người lao động có quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất, làm gia tăng năng suất lao động.
- Tạo ra những điều kiện làm việc tốt, sẽ gây cho người lao động hứng thú với công việc họ yêu thích

Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y
Không hẳn là tốt

4.4.5 Tháp nhu cầu Maslow

source: Vieclam123.vn



4.4.6 Hiểu về động cơ xã hội

Động cơ thành tích

- (1) Thử thách các nhiệm vụ khó khăn
- (2) Luôn mong chờ phản hồi sau mỗi sự kiện (bằng khen, giải thưởng...)
- (3) Chịu trách nhiệm về quyết định của bản thân
- (4) Cho rằng nguyên nhân thất bại là không đủ nỗ lực cá nhân
- (5) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên năng lực chứ không phải quan hệ

Động cơ tương tác

- (1) Thường xuyên gọi điện thoại hoặc email
- (2) Tạo không khí thân thiện khi nói chuyện bằng ánh mắt
- (3) Muốn có được sự tán đồng của người khác trong mỗi hành động
- (4) Thường có phản ứng tiêu cực với các quan điểm trái chiều
- (5) Dễ lo lắng khi bị người khác đánh giá
- (6) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên quan hệ chứ không phải năng lực
- (7) Có năng suất cao hơn khi làm việc nhóm

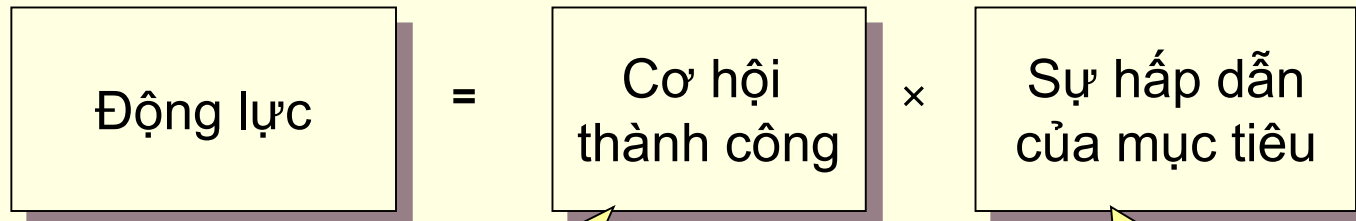


4.4.7 Học thuyết giá trị-kỳ vọng

(1) Đặt ra các mục tiêu khả thi và hấp dẫn

Lý thuyết giá trị-kỳ vọng của Vroom

Động lực phụ thuộc vào cơ hội thành công (yếu tố mang tính chủ quan) và sự hấp dẫn của mục tiêu.



Chia mục tiêu thành nhiều mục tiêu nhỏ hơn sẽ làm tăng cơ hội thành công

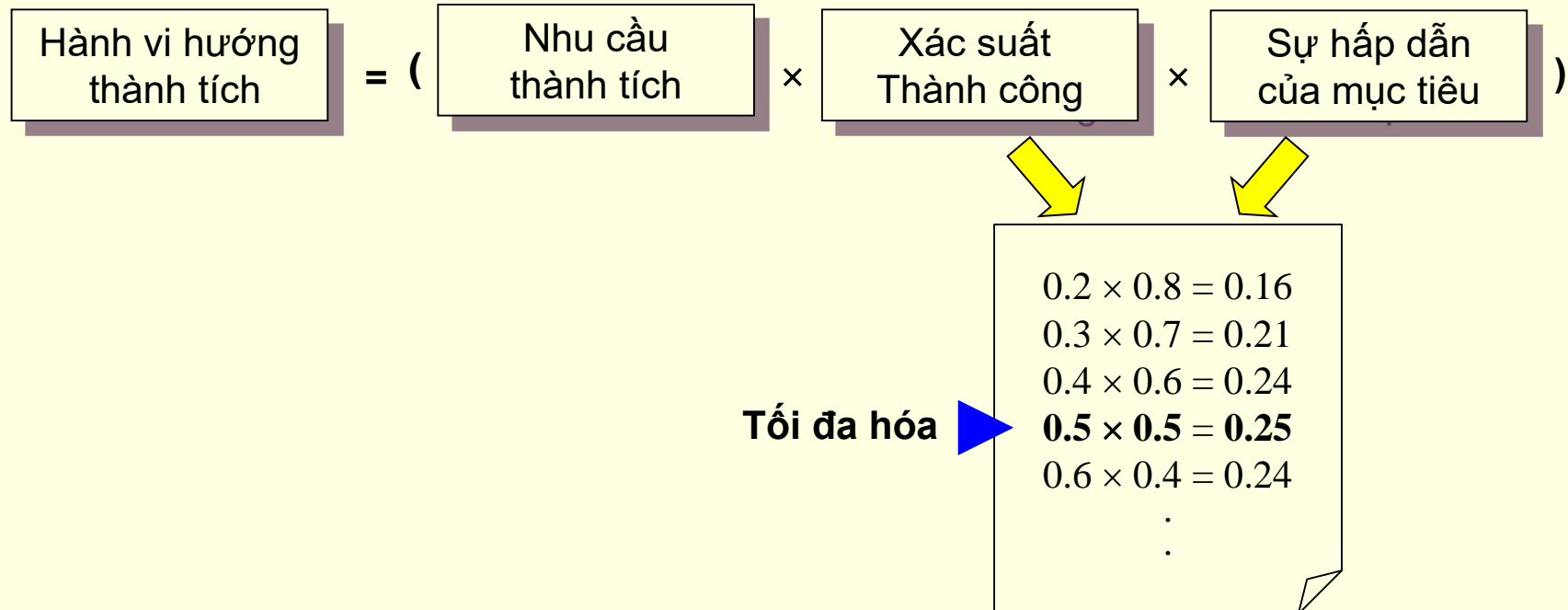
- Dẫn dắt tới mục tiêu cao hơn
- Cần có một nguyên nhân xứng tầm

4.4.7 Học thuyết giá trị-kỳ vọng

(2) Đặt mục tiêu ở mức thích hợp

Lý thuyết về động cơ thành tích của Atkinson

Hành vi hướng thành tích sẽ có kết quả tốt nhất khi xác suất thành công ở mức 50%. (rất quan trọng, không được quá dễ hay quá khó.)



4.4.8 Thúc đẩy nội động lực

Lý thuyết định lượng nhận thức

Nội động lực tăng theo “cảm nhận về năng lực” và “cảm giác tự chủ.”



Cảm nhận về
các thành tựu đã có

Năng lực

Tự chủ

4.4.9 Nâng cao nội động lực bằng luật nhân quả

Hãy trả lời các câu hỏi sau bằng cảm nhận

Giả sử rằng bạn đang quản lý một dự án với chi phí phát triển khoảng 100 triệu VNĐ. Tuy nhiên, chi phí thực tế đã vượt quá rồi. Nguyên nhân do đâu?

A. Tôi đã bỏ sót việc quản lý chi phí.

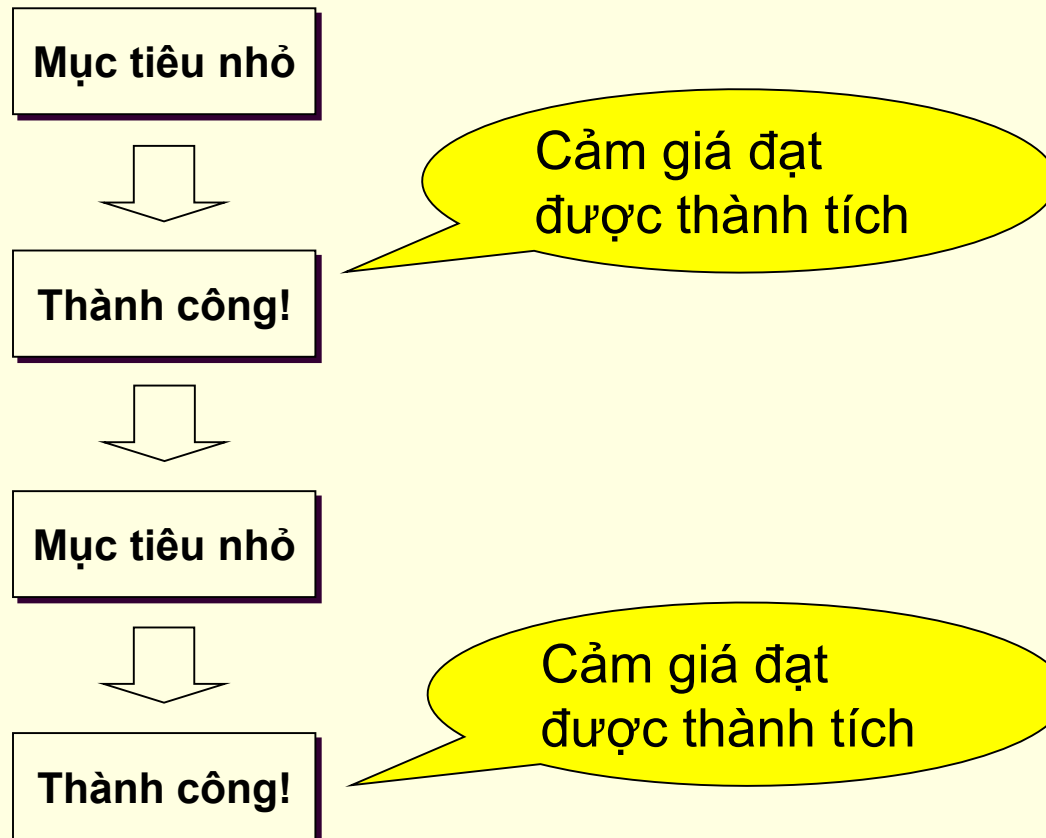
B. Tôi đã quá dễ dãi, không phù hợp quản lý

C. Cái dự án này vốn đã không thể thực hiện với 100 triệu rồi

D. May mắn đã không xảy ra cho dự án này

4.4.10 Nâng cao nội động lực bằng phương pháp tiếp cận hướng quá trình

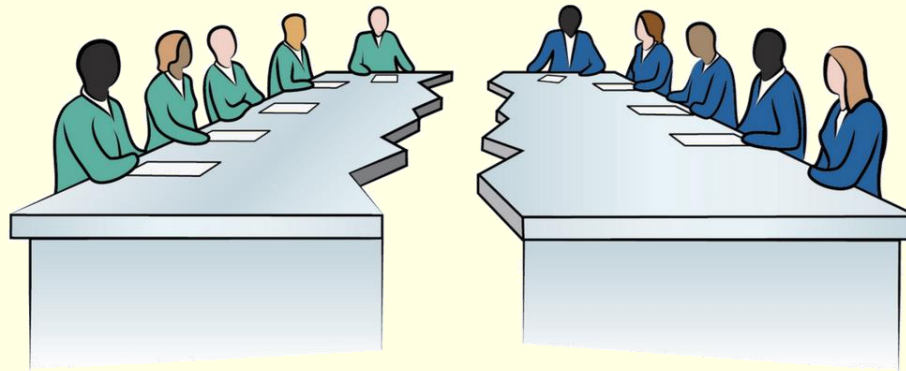
Bằng cách chia nhỏ mục tiêu thành các mục tiêu nhỏ hơn, bạn giúp cho việc trải nghiệm thành công được lặp lại nhiều lần hơn với mục tiêu nhỏ → tăng động lực.



4.5 Quản lý mâu thuẫn

4.5.1 Định nghĩa mâu thuẫn

- Xung đột là một hình thức tương tác giữa các bên khác nhau về lợi ích, nhận thức và sở thích.



- Mâu thuẫn bắt đầu khi một bên nhận thấy rằng bên kia đã bị ảnh hưởng tiêu cực hoặc sắp ảnh hưởng tiêu cực đến điều gì đó mà người đó quan tâm.

4.5.2 Phát sinh mâu thuẫn do đâu?

- Sự khác biệt về:
 - Quan điểm đạo đức, tư tưởng, lập trường
 - Áp lực vai trò- chức vụ kèm theo trách nhiệm
 - Xung đột trạng thái
 - Khác biệt về con người
 - Cấu trúc tổ chức – chức năng chồng chéo, trách nhiệm không rõ ràng
 - Khác biệt văn hóa
 - Nhận thức
 - Mục tiêu
 - Mong đợi
- Thiếu thông tin gây hiểu nhầm
- Sự nhập nhèm về quyền lực
- Cạnh tranh nguồn lực giới hạn

4.5.3 Nguyên nhân mâu thuẫn trong tổ chức

- Cơ cấu tổ chức
 - Chuyên môn hóa và sự khác biệt
 - Mục tiêu khác biệt
 - Nguồn lực khan hiếm / chia sẻ
 - Nhiều mối quan, hệ thẩm quyền
 - Chính sách và thủ tục
 - Phần thưởng
- Tình huống
 - Mức độ tương tác / phụ thuộc lẫn nhau
 - Cần sự đồng thuận
 - Tình trạng khác biệt
 - Giao tiếp
 - Trách nhiệm mơ hồ

4.5.4 Mặt tích cực của mâu thuẫn

- Dẫn tới các ý tưởng mới
- Kích thích sáng tạo
- Tạo ra sự thay đổi
- Nâng cao sức sống của doanh nghiệp
- Tạo ra yếu tố khác biệt trong mỗi con người và nhóm
- Gắn kết các thành viên trong nhóm
- Phát hiện sớm các phát sinh
- Tổng hợp vấn đề từ nhiều góc nhìn, nhiều vị trí khác nhau
- Làm rõ ràng hơn các vấn đề
- Tăng cường hiểu biết trước các vấn đề và cá nhân
- Nâng cao giá trị và niềm tin trong tổ chức
- Nhận ra các cấp độ ưu tiên

Mặt tiêu cực của mâu thuẫn

- Tiêu tốn năng suất
- Ảnh hưởng tâm lý
- Lãng phí nguồn lực
- Tạo không khí tiêu cực
- Hủy hoại nhóm
- Gia tăng tính thù địch

Gia tăng:

- Lo ngại
- Nghỉ việc
- Doanh số

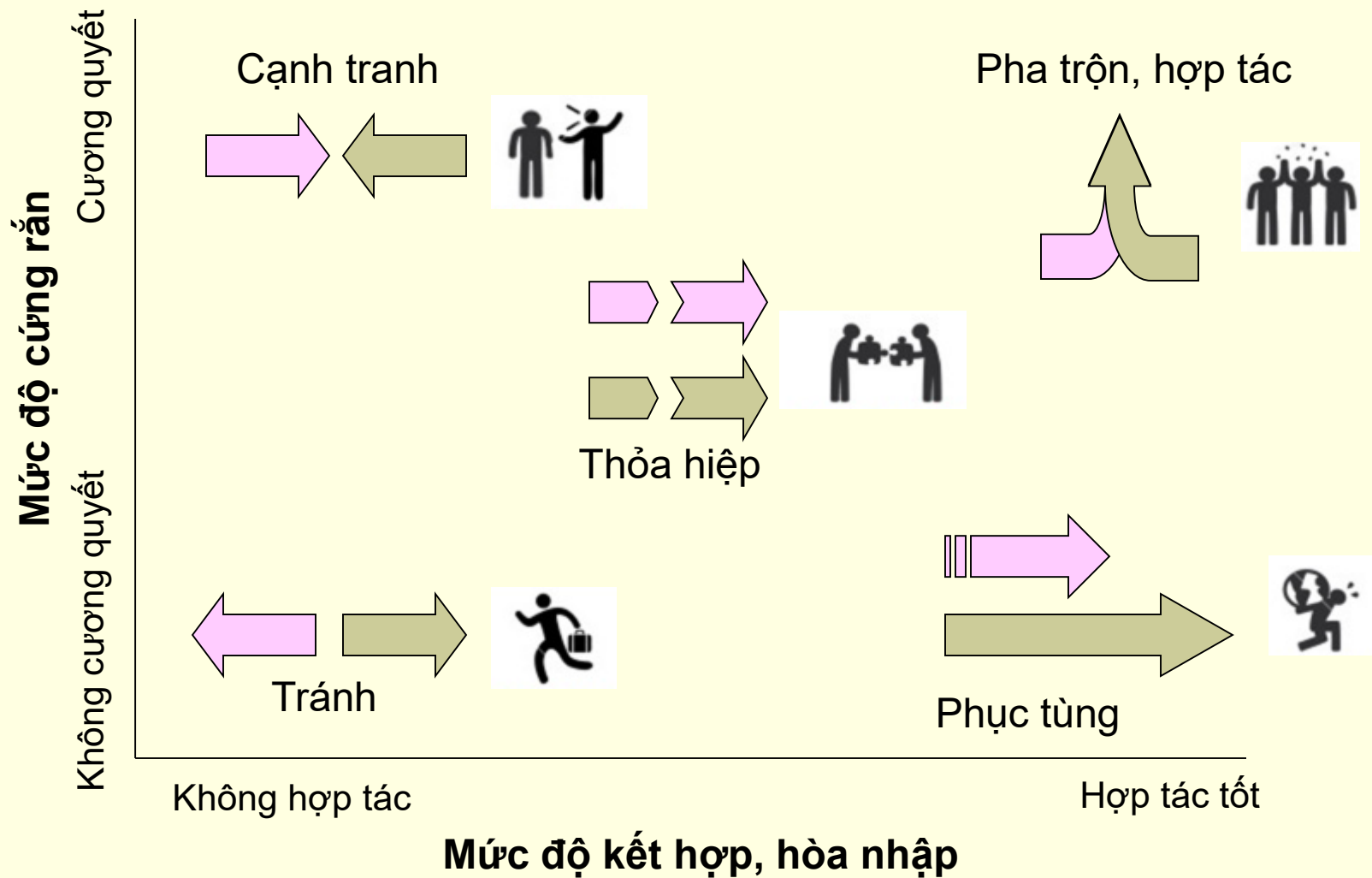
Suy giảm:

- Năng suất
- Tinh thần
- Thoải mái

4.5.5 Đặc thù của mâu thuẫn

- Các hành vi điển hình xuất hiện khi có mâu thuẫn
 - Định kiến
 - Đánh giá quá cao nhóm của mình
 - Phá hoại nhóm khác
 - Nhìn nhận vấn đề phiến diện, một chiều
 - Nhận thức méo mó
 - Mức độ tăng dần các hành vi nói trên

4.5.6 5 kỹ thuật xử lý xung đột



4.5.7 Cách xử lý xung đột

- **Tránh:** Nhận thấy xung đột, và phản ứng bằng cách đè nén hoặc cố rút khỏi xung đột. Có thể áp dụng khi:
 - Xung đột là nhỏ nhất;
 - Nhận ra rằng không thể kiểm soát được xung đột
 - Làm mọi người bình tĩnh lại, và có thời gian nhìn ra viễn cảnh chung
 - Có người khác xử lý được xung đột tốt hơn.
- **Thống trị: (Cạnh tranh)** là khi một bên cần đạt được một mục tiêu nhất định hoặc hơn nữa là lợi ích cá nhân, mà gạt bỏ tất cả ảnh hưởng của các bên khác. Có thể áp dụng khi:
 - Cần ra quyết định sớm, mạnh mẽ và áp đảo

Cách xử lý xung đột

- **Thỏa hiệp:** là khi mỗi bên phải chấp nhận từ bỏ một số thứ, chia sẻ một số thứ, và đạt được một số thứ khác. Có thể áp dụng khi:
 - Mục tiêu là quan trọng, nhưng sự đổ vỡ do xung đột cũng tệ hại không kém nếu áp dụng các phương pháp cứng rắn.
- **Kết hợp: (Hợp tác)** Khi các bên đều mong muốn thỏa mãn tối đa tất cả các bên, muốn tìm kiếm kết quả có lợi cả đôi bên. Sử dụng khi
 - Sự mong đợi của 2 bên đều quá quan trọng, không thể bỏ được yếu tố nào.

Cách xử lý xung đột

- **Phục tùng: (Chấp nhận):** Đặt lợi ích của đối Phương lên trên bản thân. Sử dụng khi:
 - Nhận ra bản thân đã sai lầm;
 - Khi vấn đề đã vượt quá bản thân
 - Để có được sự chân thực/tín nhiệm cho các phát sinh sau này
 - Giảm thiểu mất mát khi thua;
 - Sự hòa hợp và ổn định là quan trọng nhất

4.5.8 Mâu thuẫn nội bộ nhóm

- Là loại xung đột giữa quan hệ tập thể với hành vi cá nhân
 - Hiệu ứng đám đông: tin vào những gì cả nhóm tin
 - Các nhân có khuynh hướng khẳng định vị thế của bản thân trong nhóm

Cào bằng:

- Ý tưởng tập thể phủ quyết ý tưởng cá nhân

Áp đặt:

- Ý tưởng cá nhân lấn át tập thể

4.5.9 Giải quyết mâu thuẫn trong nhóm

1

Nhắc nhở những người liên quan về ảnh hưởng của xung đột tới hiệu quả công việc.

2

Áp dụng các kỹ thuật giải quyết xung đột.

3

Yêu cầu các thành viên trình bày quan điểm của họ một cách khách quan

4

Tạo được sự đồng thuận về vấn đề đang có

5

Tạo điều kiện để các thành viên tự đưa ra giải pháp khả thi.

6

Tạo được sự đồng thuận về cách thức giải quyết

7

Tổng kết và có kiểm tra lại để bảo đảm vấn đề đã được giải quyết

4.5.10 Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm

- Sử dụng các câu hỏi gợi mở để khơi gợi ý tưởng và thảo luận
- Chân thành lắng nghe và phân tích các ý tưởng
- Điều phối quá trình thảo luận nhóm
- Có thể thiết lập môi trường tự do không chính thức để có không khí thảo luận tự do hơn (e.g quán café...)
- Ra quyết định dựa trên sự đồng thuận



4.5.10 Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm (tiếp)

- Cùng nhau xây dựng mục tiêu
- Chuẩn bị và đọc trước tài liệu cuộc họp để cuộc họp diễn ra nhanh chóng và tập trung
- Tôn trọng mọi đóng góp
- Xử lý các hành vi gây rối ngay lập tức
- Kỷ niệm các thành tích và các ngày sự kiện đặc biệt
- Thúc đẩy động lực nhóm



4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận

➤ **Tránh** tranh luận vì bản thân. Trình bày một cách sáng suốt và hợp lý, đồng thời phải lắng nghe các thành viên khác và phản ứng của họ trước khi ra quyết định.



➤ **Đừng** cho rằng phải có bên thắng và thua mỗi khi cuộc họp đi vào ngõ cụt. Thay vào đó, hãy tìm ra phương án dễ chấp nhận nhất cho tất cả các bên.



➤ Nguồn: Decisions, Decisions, by Jay Hall, Psychology Today, 11/71

4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận (tiếp)

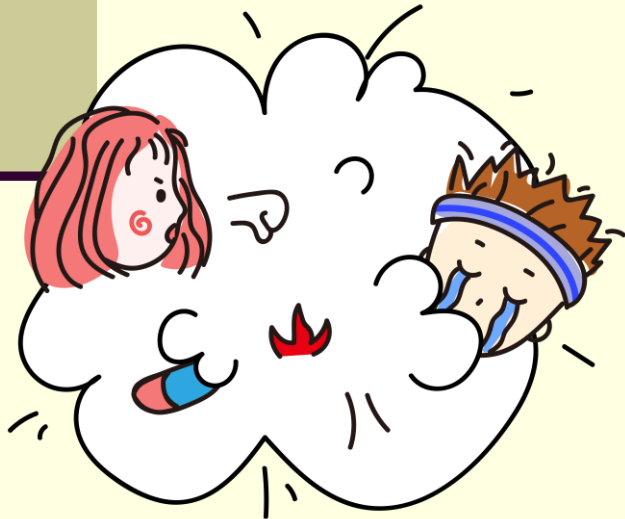


- Giữ vững lập trường. Đừng thay đổi quan điểm chỉ vì muốn tránh xung đột hay đạt được thỏa thuận.
- Nếu một thỏa thuận đạt được quá dễ, hãy nghi ngờ
- Cố gắng thấy hiểu các lý do và chắc chắn mọi người đã đồng ý



4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận (tiếp)

- Đừng lạm dụng biện pháp giải quyết như tung đồng xu, biểu quyết lấy đa số, biểu quyết lấy trung bình, và thương lượng.
- Khi một thành viên bất đồng quan điểm rút cục cũng đồng ý, đừng nghĩ rằng ta sẽ phải nhượng bộ thành viên đó vào một dịp khác.



- Quan điểm khác nhau là hết sức tự nhiên và có ý nghĩa tốt. Hãy tìm kiếm sự khác biệt và cùng nhau ra quyết định
- Sự phản đối giúp nhóm nhìn nhận vấn đề dưới nhiều góc độ, nhiều thông tin

4.5.12 Resolving Conflict



C: Clarify the Issue...

- Làm rõ vấn đề
- Trả lời câu hỏi: tại sao tôi lại lo lắng

A: Address the Problem:

- Tìm cách giải quyết vấn đề
- Xử lý mâu thuẫn
- Trả lời câu hỏi: Điều gì đã xảy ra, cảm giác thế nào, và cảm giác đó ảnh hưởng tới bạn và người khác ra sao?

L: Listen to the other side

- Lắng nghe các bên
- Đừng ngắt lời người nói
- Diễn giải lại điều bạn nghe thấy
- Sử dụng ngôn ngữ cơ thể để có cảm nhận tốt hơn về vấn đề

M: Manage you way to resolution

- Đạt được đồng thuận
- Điều tiết cách thực hiện
- Xác định được nhu cầu của mỗi bên
- Giải pháp win-win



pngtree.com



4.5.13 Cải thiện bất bình đẳng giữa các nhóm

Trải nghiệm trại hè

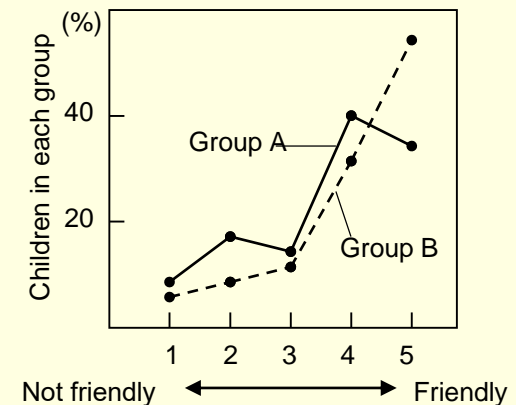
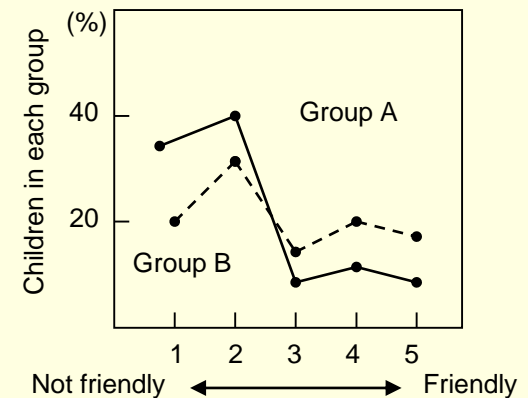
- (1) Các thành viên sẽ chia thành 2 nhóm
- (2) Các nhóm tham gia các trò chơi thể thao, khơi dậy cảm giác cạnh tranh

Mối quan hệ khó chịu của xung đột và thù địch

- (3) Tạo ra tình huống khẩn cấp để cả 2 nhóm phải hợp tác để giải quyết
Khởi dậy cảm giác hợp tác

Tâm lý phe cánh giảm bớt khi 2 nhóm thân thiện

Giới thiệu về một mục tiêu vĩ đại, cao nhất nhưng chỉ có thể đạt được với sự phối hợp của tất cả các nhóm..



4.6 Assertive communication

4.6.1 Sự quyết đoán

GIAO TIẾP, đó là khi mọi người truyền đạt **cảm xúc và suy nghĩ** của họ tới người khác, và mong đợi **điều ngược lại** tương tự (các bên đều quan trọng như nhau)

Lý thuyết khẳng định đã phân thành 3 dạng giao tiếp

Project leader

Rất tiếc phải phiền anh cho vụ này, hãy giúp tôi xem lại khoảng 300 testcase vào cuối ngày.



- **Thẳng thắn | Hung hăng**: Đột ngột quá, tôi không thể làm gì được. Tôi còn quá nhiều việc trên bàn đây. Bạn quá. Điều này là bất khả thi với tôi!

Team member



- **Trách nhiệm | Ba phải, không quyết đoán**: Được thôi... (Lạ cụ, nhiều quá. Thế là phải làm việc qua đêm rồi.)



- **Quyết đoán**: Nếu phải làm, tôi e là không thể hoàn thành trong ngày được đâu. Tôi vẫn đang có những việc khác nữa. Vậy công việc nào cần ưu tiên hơn?

4.6.2 Tạo phong cách quyết đoán

Phương pháp DESC với 4 bước

D (Describe)

- Mô tả tình huống một cách khách quan.

E (Explain)

- Phát biểu quan điểm về D và giải thích ảnh hưởng theo góc nhìn chủ quan.

S (Specify)

- Đề xuất một giải pháp hoặc thỏa thuận

C (Choose)

- Nêu một lựa chọn tích cực (đồng ý) và một lựa chọn tiêu cực (không đồng ý) cùng với đó là các hành động tương ứng.



4.6.3 Ví dụ

Cố gắng dừng lời một người nào đó trong cuộc họp

Mr. XX, ông đã nói gần 15 phút kể từ khi cuộc họp bắt đầu rồi. (D)

Tôi cần khoảng 5 phút cho bài báo cáo tiến độ. Thời lượng còn lại của cuộc họp có sẽ không đủ cho tối nữa rồi. Ngoài ra, Mr. YY cũng cần trình bày báo cáo của ông ấy. (E)

Vì vậy, I đề nghị Mr. XX có một bản báo cáo riêng cho các trường dự án (S)

Nếu làm vậy, cả 2 ta sẽ có kịp thời gian cho báo cáo (C với đề xuất một lựa chọn có kết quả tích cực)
Còn nếu bài báo cáo cá nhân không tiện làm, ông có thể chỉ tập trung vào các điểm chính trong báo cáo thôi được không? (C với đề xuất một lựa chọn tiêu cực)

4.7 Phân phối thông tin

- Phân phối thông tin là quá trình chia sẻ thông tin tới các stakeholders trong Kế hoạch Giao tiếp
- Phân phối thông tin là chìa khóa thành công
 - Xuyên suốt trong mỗi nhóm là kênh liên lạc chính thống
 - Nếu thông tin được truyền tải đúng, các thành viên sẽ cảm nhận được sự thoải mái và tin tưởng.
 - Chỉ gửi thông tin cho một vài thành viên mà không chia sẻ cho toàn bộ nhóm là không nên, ngoại trừ thông tin tế nhị.
 - Thông báo tin tốt cho cả nhóm, và cả tin xấu nữa, để cùng thấu hiểu và hỗ trợ lẫn nhau