

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Team Building

TEAM BUILDING
By Robert B. Maddux

Copyright © Robert B. Maddux, 1988, 1998, 2007
First Published in Great Britain in 1998
by Kogan Page Limited., UK.

Vietnamese Edition © 2007 by First News – Tri Viet.
Published by arrangement with Kogan Page Limited., UK.
All rights reserved.

TEAM BUILDING
XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Công ty First News - Tri Viet giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Kogan Page, Anh Quốc.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Kogan Page đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11HN Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860
Fax: (84.8) 8224560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: www.firstnews.com.vn



THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

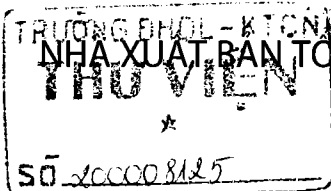
XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Team Building

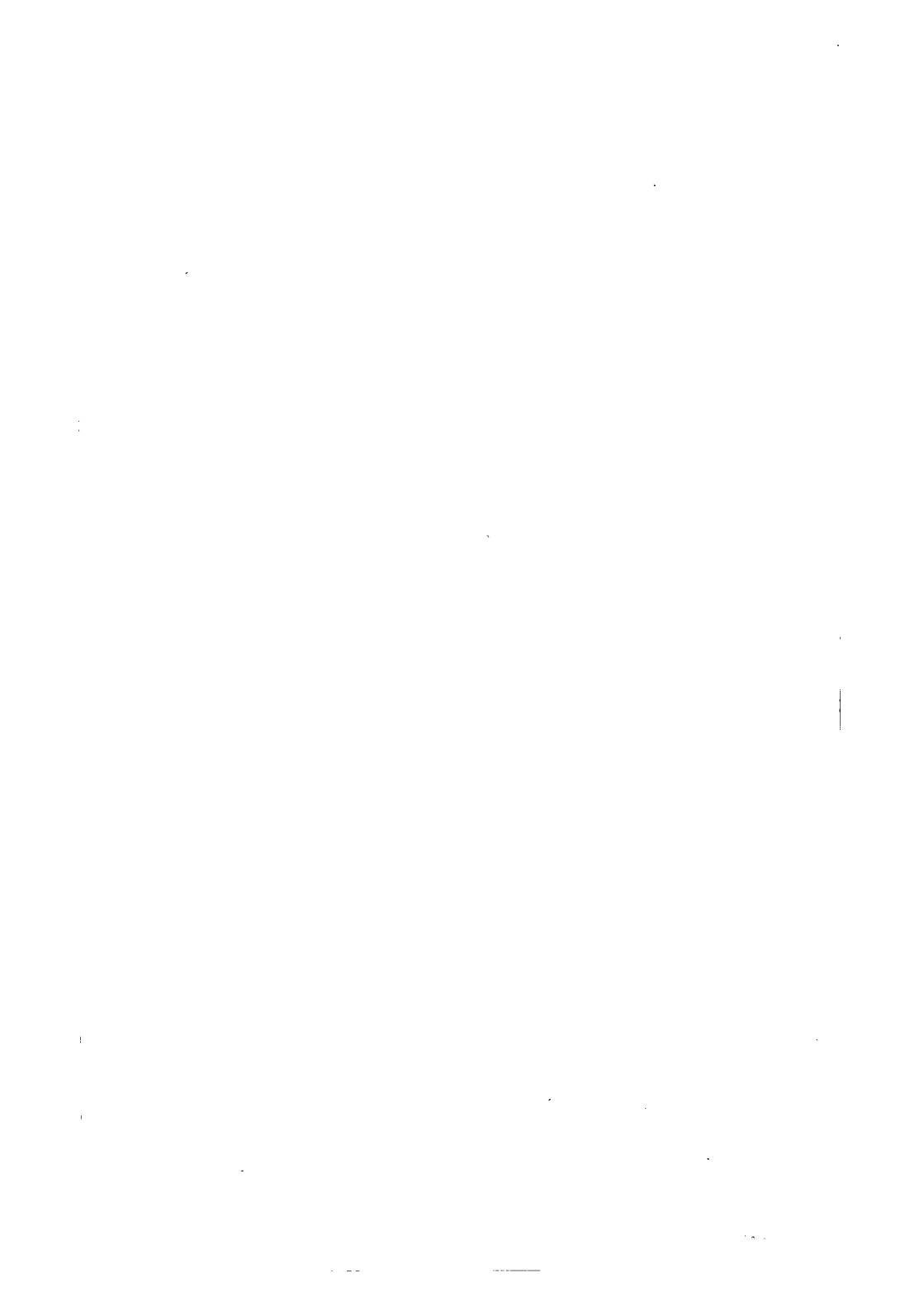
Tác giả: ROBERT B MADDUX

Biên dịch: Bích Nga - Lan Nguyễn

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



Lời giới thiệu

Yếu tố cơ bản và đặc thù nhất thể hiện sự phát triển của bất kỳ nền kinh tế nào chính là hệ thống sản xuất hàng hóa và dịch vụ nhằm đáp ứng những nhu cầu cần thiết cho cuộc sống. Số lượng và chất lượng của hệ thống sản xuất không chỉ tùy thuộc vào công nghệ, kiến thức, kỹ năng, óc sáng tạo, sự tận tâm, tinh thần làm việc của chính những người trực tiếp sản xuất mà còn phụ thuộc vào năng lực của cấp quản lý điều hành.

Thông thường, nhân viên sẽ được chia thành từng tổ làm việc nhỏ với chức năng riêng hoặc liên quan đến nhau. Vì mỗi thành viên có suy nghĩ, cảm nhận, nguyện vọng cá nhân, kỹ năng và thái độ riêng đối với nhiệm vụ; do đó thường xảy ra tình trạng các cá nhân không cân nhắc những lợi ích của việc hỗ trợ và hợp tác để cùng đạt được mục tiêu chung. Tình trạng này dễ nhận thấy nhất là trong buổi tập đầu tiên của bất cứ đội thể thao nào. Các vận động viên với những sở trường, sở đoản riêng cảm thấy khó khăn khi kết hợp lối chơi với nhau. Huấn luyện viên giỏi là người biết tập

hợp tài năng của mọi vận động viên, biết xây dựng lối chơi tập thể mà mọi người có thể phát huy điểm mạnh và bù đắp điểm yếu cho nhau.

Tương tự, trong môi trường làm việc, người quản lý hiệu quả là người có trách nhiệm giúp nhân viên của mình hiểu được rằng không có sự thành công nào là thành quả cá nhân mà đều là kết quả từ những nỗ lực của nhiều người. Mỗi người đều chịu ảnh hưởng bởi thái độ và hành động của đồng nghiệp cũng như nhà quản lý. Nếu ảnh hưởng của môi trường làm việc là tích cực thì mọi người sẽ hoạt động hiệu quả theo. Còn nếu ảnh hưởng mang tính tiêu cực thì cả cá nhân lẫn tập thể làm việc đều kém năng suất.

Cuốn sách này trình bày các khái niệm mà những ai làm công tác quản lý có thể áp dụng để hiệu suất công việc được cải thiện và tinh thần làm việc của nhân viên tăng cao. Cuốn sách hướng dẫn những nguyên tắc để chuyển đổi hoạt động của tổ, nhóm. Những khái niệm này tương đối dễ hiểu nhưng cần phải có sự nỗ lực và quyết tâm khi vận dụng chúng.

- Robert B Maddux

Xác định mục tiêu

Việc xác định mục tiêu không chỉ giúp mỗi cá nhân hay tập thể nhận thức về định hướng phát triển, về những kế hoạch cần phải hoàn tất; mà còn hình thành ý thức về thành quả khi đã đạt được các mục tiêu đó. Trước khi bắt đầu, bạn hãy đánh dấu vào những mục tiêu có ý nghĩa quan trọng đối với bạn và cuốn sách này sẽ giúp bạn từng bước đạt được các mục tiêu đó:

- Phân biệt sự khác biệt giữa tổ và nhóm.
- Nhận biết những tình huống cần đến sự tham gia của nhóm hơn là của tổ làm việc.
- Xây dựng nhóm từ một tổ làm việc.
- Hiểu và áp dụng các phương pháp lãnh đạo nhóm.
- Tận dụng tối đa những thành quả đạt được từ hoạt động của cá nhân và tổ chức.

Tổ và Nhóm

Tổ - Đơn vị cơ bản của mọi tổ chức

Có thể nói khái niệm “tổ” đã xuất hiện từ thuở sơ khai của con người, và là đơn vị cơ bản nhất của bất kỳ tổ chức, hệ thống hay cơ cấu nào. Tuy nhiên, để trở nên hiệu quả hơn, hoạt động của tổ cần thay đổi và điều chỉnh thường xuyên nhằm thích nghi với môi trường tương tác. Và tổ sẽ đạt hiệu quả tối ưu nhất khi trở thành nhóm - một đơn vị hoạt động với hiệu suất vượt trội.

Nhiều nhà quản lý dường như bằng lòng với hoạt động của tổ bởi họ không nghĩ xa hơn những thành quả mà tổ có khả năng đạt được. Tuy nhiên, vẫn có một số nhà quản lý không dừng ở kết quả hiện tại mà tìm cách khai thác năng lực của tổ trong những hoàn cảnh, môi trường khác nhau. Những nhà quản lý này khéo léo kết hợp những cá nhân

trong tổ lại đồng thời xây dựng một bầu không khí khiến mọi người sẵn lòng nỗ lực tối đa và hợp tác tích cực nhằm cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động. Khi đó, họ đã chuyển biến hoạt động của tổ thành hoạt động của nhóm.

Sau đây là bảng phân tích sự khác biệt giữa tổ và nhóm, bạn hãy đánh dấu vào những đặc điểm tương thích với tổ chức hay hệ thống làm việc mà bạn hiện đang tham gia.

Tổ

- Các thành viên nghĩ rằng họ kết hợp với nhau đơn thuần vì mục đích hành chính. Vì vậy, mọi người làm việc độc lập, và chỉ hợp tác khi có yêu cầu công việc.
- Các thành viên không được tham gia đầy đủ

Nhóm

- Các thành viên nhận thức sự tương tác của mọi người và hiểu rằng cần phải hoàn tất mục tiêu cá nhân lẫn của nhóm với sự trợ giúp lẫn nhau. Nhóm sẽ không lãng phí thời gian vào việc tranh giành quyền lực hay tìm cách đạt được mục đích cá nhân mà làm tổn hại đến người khác.
- Các thành viên được đóng góp vào những

vào việc lập kế hoạch cho mục tiêu của tổ nên có xu hướng thực hiện công việc theo tinh thần của người được tuyển dụng, của người “làm công ăn lương”.

- ❑ Các thành viên trong tổ làm việc chủ yếu theo yêu cầu, mệnh lệnh của cấp trên. Tổ không khuyến khích việc tham gia thảo luận ý kiến hay đề xuất phương pháp làm việc tốt nhất.
- ❑ Vì không được chia sẻ thông tin lẫn nhau nên xảy ra tình trạng các thành viên nghi ngờ động cơ làm việc của đồng nghiệp. Việc bày tỏ quan điểm hoặc sự bất đồng được xem là hành vi gây chia rẽ hoặc thiếu hợp tác.
- ❑ Bằng kiến thức và năng lực của mình, các thành viên đóng góp ý kiến để đưa ra phương pháp làm việc tối ưu nhất nhằm bảo đảm sự thành công cho các mục tiêu của nhóm.
- ❑ Các thành viên làm việc trong bầu không khí tin cậy lẫn nhau. Việc đặt câu hỏi và bày tỏ cởi mở ý kiến, quan điểm hay sự bất đồng được khuyến khích.

mục tiêu của nhóm nên làm việc với thái độ tận tâm và có ý thức chủ động đối với công việc.

- ❑ Vì quá thận trọng, e dè lẫn nhau nên các thành viên hiếm khi thể hiện mong muốn, nhu cầu thật sự của bản thân. Thường xảy ra tình trạng bắt lỗi trong khi giao tiếp.
- ❑ Các thành viên có thể được đào tạo tốt nhưng lại bị hạn chế trong việc áp dụng kiến thức đó vào công việc bởi cấp trên trực tiếp hay bởi các thành viên khác trong tổ.
- ❑ Các thành viên thường rơi vào tình huống mâu thuẫn mà họ không biết cách giải quyết. Cấp trên chỉ can thiệp khi xảy ra thiệt hại nghiêm trọng.
- ❑ Các thành viên giao tiếp cởi mở, trung thực và cố gắng hiểu quan điểm của nhau.
- ❑ Các thành viên được khuyến khích phát triển kỹ năng và áp dụng những gì họ đã học hỏi vào công việc. Họ luôn được sự hỗ trợ của các thành viên khác.
- ❑ Các thành viên chấp nhận mâu thuẫn là một khía cạnh thông thường trong mọi mối quan hệ tương tác và họ xem những tình huống mâu thuẫn là cơ hội cho ý tưởng mới và tính

sáng tạo. Mọi người cùng nhau giải quyết mâu thuẫn nhanh chóng và trên tinh thần xây dựng.

- ❑ Các thành viên có thể tham gia hoặc không tham gia vào những quyết định ảnh hưởng đến nhóm. Sự thuận tình theo số đông dường như quan trọng hơn kết quả tích cực.
- ❑ Các thành viên tham gia vào những kết quả ảnh hưởng đến nhóm vẫn là người đưa ra quyết định cuối cùng nếu cả nhóm không tìm được tiếng nói chung hoặc trong những trường hợp khẩn cấp. Kết quả tích cực là mục tiêu chứ không phải sự đồng thuận.

Tổ trưởng và nhóm trưởng

Đặc điểm dễ nhận diện của một người nhóm trưởng là vẫn duy trì phong cách của người từng thành công với việc quản lý tổ, nhưng ở cấp độ cao hơn. Phong cách này được hình thành bởi kinh nghiệm thực tế và các giá trị trải nghiệm mà họ tích lũy trong thời gian dài.

Ngày nay, với tốc độ và nhu cầu thay đổi nhanh chóng của tổ chức và cả con người, người làm công tác quản lý cần phải thường xuyên đánh giá lại bản thân và điều chỉnh phong cách quản lý sao cho phù hợp. Đây là cách duy nhất để họ có được sự thích nghi cần thiết nhằm hoạt động hiệu quả.

Sau khi tìm hiểu sự khác biệt giữa phong cách quản lý nhóm và quản lý tổ, bạn hãy lập kế hoạch về cách thức thực hiện những thay đổi cần thiết trong phong cách của mình và đánh giá kết quả cẩn thận. Hãy điều chỉnh cho đến khi bạn đạt được kết

quả như mong muốn và luôn sẵn sàng bổ sung những cách thức tiên tiến để cải thiện khả năng lãnh đạo của bạn.

Bảng dưới đây phân biệt sự khác biệt giữa tổ trưởng và nhóm trưởng. Hãy đánh dấu vào những đặc điểm tương thích với bạn nhất.

Tổ trưởng

Quan tâm quá mức đến việc đáp ứng các mục tiêu hiện tại nên không nghĩ đến việc tái tổ chức để tăng cường sự đóng góp của các thành viên nhằm đạt được những mục tiêu cao hơn.

Phản ứng với cấp trên, đồng sự và nhân viên. Thường thuận theo đa số.

Nhóm trưởng

Không gặp nhiều khó khăn khi thực hiện các mục tiêu hiện tại. Có khả năng nhận ra khả năng đóng góp của nhân viên khi là thành viên của nhóm. Sẵn sàng chia sẻ tầm nhìn và hành động tương ứng.

Tiên phong trong hầu hết các mối quan hệ. Thể hiện phong cách cá nhân. Có khả năng khơi dậy sự hào hứng và hành động sôi nổi.

Truyền cảm hứng về tinh thần làm việc theo nhóm và hỗ trợ lẫn nhau.

- ❑ Sẵn sàng khuyến khích nhân viên tham gia lập kế hoạch và giải quyết vấn đề nhưng giới hạn trong một chừng mực nào đó.
- ❑ Tỏ ra bực bội hoặc không tin tưởng những nhân viên nào biết công việc của họ rõ hơn nhà quản lý.
- ❑ Không quan tâm đến việc giải quyết vấn đề của tổ vì cho rằng đó là sự lãng phí thời gian. Nếu xảy ra trường hợp đó, họ sẽ từ bỏ trách nhiệm quản lý.
- ❑ Lôi cuốn sự nhiệt tình tham gia và tận tâm của mọi người. Tạo cơ hội cho mọi người làm việc theo nhóm và cho phép mọi người thể hiện khả năng của mình.
- ❑ Tìm kiếm những nhân viên muốn thể hiện năng lực và có thể làm việc trên tinh thần hợp tác xây dựng.
- ❑ Xem việc giải quyết vấn đề là trách nhiệm của các thành viên trong nhóm.

- Kiểm soát thông tin và chỉ truyền đạt những gì mà các thành viên trong tổ cần hoặc muốn biết.
- Truyền đạt thông tin đầy đủ và cởi mở. Khuyến khích đặt câu hỏi. Cho phép nhóm làm công việc sàng lọc thông tin của chính mình.
- Phớt lờ mâu thuẫn giữa các thành viên với nhau hoặc với tổ khác.
- Hòa giải mâu thuẫn trước khi chúng trở nên trầm trọng.
- Không nhanh nhạy trong việc nhận ra những thành quả của cá nhân và tổ.
- Cố gắng nhận biết và đánh giá thành quả của cá nhân và nhóm vào đúng thời điểm theo cách thức phù hợp.
- Tự ý thay đổi những thỏa thuận chung trước đây của tổ để phù hợp với tiện ích cá nhân.
- Cam kết đến cùng và mong muốn được nhân viên đáp trả tương tự.

Áp dụng hình thức nhóm cho mọi tổ chức

Tổ sẽ phát triển thành nhóm khi các thành viên hiểu được mục tiêu chung và thực hiện nhiệm vụ được giao với tất cả năng lực và sự tận tâm của mình. Vì tính chất của nhóm là bổ sung cho nhau điểm mạnh cũng như điểm yếu nên mục tiêu của nhóm sẽ nhanh chóng được thực hiện; trong khi mục tiêu của tổ thường thất bại do các cá nhân trong tổ hầu như hoạt động tách rời. Hầu hết sự thành bại đều là kết quả của “tinh thần làm việc theo nhóm”. Điều này rất dễ nhận thấy trong lĩnh vực thể thao. Nếu thiếu tinh thần đồng đội, thì cho dù huấn luyện viên có đưa ra chiến lược hay phương án thi đấu tối ưu đến mấy cũng không thể đạt được kết quả như mong đợi. Trong những trường hợp này, huấn luyện viên cần nhanh chóng xác định vấn đề, điều chỉnh hành động ngay để lấy lại nhuệ khí tập thể.

Tương tự như vậy, trong lĩnh vực kinh doanh, các nhà quản lý đều có thể đạt hiệu suất công việc cao hơn nếu áp dụng cùng những nguyên tắc như huấn luyện viên thể thao: thu nhận phản hồi kịp thời; giải quyết triệt để những rắc rối và nhanh chóng điều chỉnh chiến lược, cơ cấu hành động.

Tinh thần làm việc theo nhóm không phân biệt cấp bậc. Nhà điều hành cấp cao cũng như nhà quản lý cấp trung, những người giám sát tuyển đầu và nhân viên bình thường đều có vị trí quan trọng. Thiếu tinh thần làm việc theo nhóm ở bất kỳ cấp nào hoặc giữa các cấp đều hạn chế hiệu quả của tổ chức và kết quả xấu nhất là tiêu diệt một tổ chức.

Để phát triển và duy trì hình thức làm việc theo nhóm đòi hỏi sự cố gắng và ý thức rất lớn của các thành viên, đặc biệt là người trưởng nhóm. Và phần thưởng của những nỗ lực này là rất đáng kể.

Tâm quan trọng của việc xây dựng nhóm

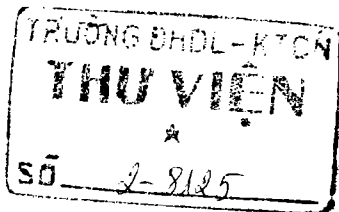
Sau đây là những kết quả mà một nhóm hoạt động tốt có thể mang lại. Trong vai trò một người quản lý, bạn hãy đánh dấu vào những lựa chọn, mong muốn của mình:

- Xây dựng mục tiêu khả thi, phù hợp với khả năng của nhóm và các thành viên vì tất cả mọi người đều chịu trách nhiệm đối với sự thành công của nhóm.
- Nhân viên và trưởng nhóm tận tâm hỗ trợ nhau để giúp nhóm thành công.
- Các thành viên của nhóm hiểu được những ưu tiên của người khác và hỗ trợ khi gặp khó khăn.
- Giao tiếp cởi mở, khuyến khích thảo luận các ý tưởng mới, các phương pháp làm việc tiến bộ, chia sẻ những mối quan tâm và khó khăn.

- ❑ Năng lực, chuyên môn của nhóm sẽ giúp giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.
- ❑ Việc phản hồi về hiệu suất hoạt động có ý nghĩa hơn vì các thành viên trong nhóm hiểu những kỳ vọng dành cho mình và có thể kiểm soát hiệu suất làm việc của mình để đáp ứng kỳ vọng, mong đợi đó.
- ❑ Hiểu mâu thuẫn là chuyện bình thường và xem đó là một cơ hội để giải quyết vấn đề. Nhanh chóng giải quyết mâu thuẫn thông qua thảo luận cởi mở trước khi vấn đề trở nên trầm trọng.
- ❑ Duy trì sự cân bằng giữa hiệu suất làm việc của nhóm với việc đáp ứng nhu cầu cá nhân của từng thành viên trong nhóm.
- ❑ Những kết quả xuất sắc của nhóm cũng như đóng góp của từng cá nhân đều được ghi nhận.
- ❑ Các thành viên được khuyến khích thể hiện năng lực của mình và thử nghiệm các ý tưởng mới. Điều này sẽ tác động đến người khác và khuyến khích các cá nhân làm việc hiệu quả hơn.
- ❑ Các thành viên trong nhóm công nhận tầm quan trọng của thói quen làm việc có kỷ luật và nỗ lực đáp ứng các tiêu chuẩn của nhóm.
- ❑ Khi các thành viên biết cách làm việc hiệu quả trong nhóm của mình, họ đã tạo một tiền đề tốt để có thể hợp tác với các nhóm khác. Cơ hội tương tác

này sẽ giúp các thành viên trong nhóm mau chóng tiến bộ.

Bạn hãy luôn nhớ rằng tinh thần làm việc theo nhóm và năng suất luôn song hành với nhau.



Thái độ của người xây dựng nhóm hiệu quả

Khi khái niệm xây dựng nhóm được hiểu và áp dụng ở tất cả các cấp trong tổ chức thì việc chuyển đổi tổ thành nhóm trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, thái độ của người quản lý sẽ tạo nên sự khác biệt lớn trong việc phát triển nhóm.

Sau đây là những thái độ hỗ trợ cho việc xây dựng nhóm. Hãy khoanh tròn con số thể hiện mức độ tương thích của bạn. Số càng cao thì thái độ đó càng phù hợp với bạn. Tổng số điểm sau khi hoàn tất sẽ giúp bạn xác định các điểm mạnh của mình và quyết định những lĩnh vực nào cần phải cải thiện.

1. Khi tuyển nhân viên, tôi
chọn những người có thể
đáp ứng các yêu cầu công
việc và hợp tác tốt với
người khác. 7 6 5 4 3 2 1

2. Tôi tạo cho nhân viên ý thức làm chủ bằng cách để họ tham gia vào việc lập mục tiêu, giải quyết vấn đề và các hoạt động cải thiện năng suất. 7 6 5 4 3 2 1
3. Tôi cố gắng xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm bằng cách khuyến khích nhân viên hợp tác và hỗ trợ nhau trong các hoạt động liên quan. 7 6 5 4 3 2 1
4. Tôi trao đổi cởi mở, thẳng thắn, rõ ràng với nhân viên và khuyến khích cách giao tiếp tương tự ở họ. 7 6 5 4 3 2 1
5. Tôi không phá vỡ những gì đã nhất trí với nhân viên bởi sự tin tưởng của họ cần thiết cho việc lãnh đạo của tôi. 7 6 5 4 3 2 1
6. Tôi tạo cơ hội để các thành viên trong nhóm hiểu thêm về đồng nghiệp của mình và ý thức được năng lực của nhau. 7 6 5 4 3 2 1

7. Tôi đảm bảo các nhân viên có được sự đào tạo cần thiết để làm việc và biết cách áp dụng kiến thức đó. 7 6 5 4 3 2 1
8. Tôi hiểu rằng mâu thuẫn là điều bình thường, nhưng nó phải được giải quyết nhanh chóng và công bằng trước khi trở nên tệ hại. 7 6 5 4 3 2 1
9. Tôi tin tưởng mọi người sẽ hoạt động theo nhóm khi biết được những kỳ vọng và phần thưởng dành cho họ. 7 6 5 4 3 2 1
10. Tôi sẵn sàng thay thế những thành viên nào không thể đáp ứng các tiêu chuẩn làm việc dù đã được huấn luyện thỏa đáng. 7 6 5 4 3 2 1

Tổng cộng: _____

Kết quả:

- Từ 60 đến 70 điểm: Thái độ tích cực của bạn rất cần thiết để xây dựng và duy trì một nhóm vững mạnh. Bạn hãy tiếp tục duy trì thái độ này để nhóm có thể phát triển hiệu quả.

- Từ 40 đến 59 điểm: Thái độ của bạn ở mức tương đối, có thể chấp nhận được. Với những nỗ lực thích hợp, bạn vẫn có thể thực hiện tốt việc xây dựng nhóm.
- Dưới 40 điểm: Bạn cần kiểm tra lại thái độ quản lý của mình theo cách thức quản lý tiên tiến và cải thiện những lĩnh vực bạn còn thiếu sót.

Áp dụng khái niệm nhóm

Tình huống nghiên cứu sau đây sẽ giúp bạn hiểu được tầm quan trọng của việc học hỏi và áp dụng các khái niệm về xây dựng nhóm:

Marilyn được cấp trên giao nhiệm vụ giám sát một tổ gồm năm nhân viên cho một dự án quan trọng kéo dài khoảng ba tháng. Vì là lần đầu tiên đảm nhận vai trò khá quan trọng này nên trước đó cô đã được huấn luyện những kiến thức quản lý căn bản.

Mỗi nhân viên dưới quyền Marilyn thực hiện một công việc riêng biệt với những tiêu chuẩn đánh giá riêng. Nhưng các công việc này lại liên quan chặt chẽ đến nhau và quyết định sự thành công của dự án. Hiểu được tầm quan trọng của việc hợp tác giữa các nhân viên, Marilyn đã tích cực phân công nhiệm vụ, đặt

ra thời hạn hoàn tất công việc và giải quyết những khó khăn phát sinh để đạt được những kết quả mong đợi. Tuy nhiên, trình độ chuyên môn yếu kém của hai trong số năm nhân viên cộng với tình trạng cãi cọ liên tục xảy ra đã làm mọi kế hoạch bị trì hoãn và tâm trạng bất mãn lan rộng khắp nhóm. Thêm vào đó, công việc giấy tờ và các loại báo cáo đã chiếm quá nhiều thời gian mà Marilyn dự định dành cho nhân viên của mình. Tình hình ngày càng trở nên nghiêm trọng khi các nhân viên thể hiện thái độ chống đối lẫn nhau một cách công khai. Năng suất làm việc của tổ giảm sút dưới mức mong đợi, và Marilyn đang lo sợ bị sa thải.

Marilyn cần phải làm gì để giải quyết tình trạng tệ hại này? Xa hơn nữa, cô phải cải thiện hiệu suất hoạt động của bản thân và của đơn vị mình như thế nào?

Rõ ràng, Marilyn đang gặp phải rắc rối nghiêm trọng đòi hỏi cô phải thực sự nỗ lực mới có thể xoay chuyển tình thế. Nhân viên của cô không những thiếu kiến thức cần thiết để làm việc mà còn có ý thức kỷ luật kém. Bản thân Marilyn lại thiếu chuyên nghiệp trong cách sắp xếp công việc. Chừng nào nhân viên chưa hiểu rõ về công việc và thừa nhận tầm quan trọng của việc hợp tác với nhau thì tình trạng lộn xộn vẫn còn diễn ra. Và

chừng nào Marilyn còn chưa biết cách quản lý chính mình thì cô không thể quản lý người khác. Cô cần được đào tạo để phát triển năng lực và tự tin hơn trong vai trò giám sát.

Vì công việc của các thành viên trong tổ Marilyn phụ thuộc lẫn nhau nên để thành công nó phải hoạt động như một nhóm. Những việc cô cần phải làm ngay là học hỏi và áp dụng các khái niệm nhóm, cụ thể: trở thành một trưởng nhóm và người giám sát hiệu quả; xây dựng các kỹ năng và nuôi dưỡng lòng tin của nhân viên; thiết lập một môi trường làm việc chuyên nghiệp và tạo ra một cơ chế khen thưởng, đánh giá công bằng.

Việc xây dựng nhóm có thể được so sánh với môn bóng chày bởi:

- Một huấn luyện viên giàu kinh nghiệm có trách nhiệm tuyển chọn cầu thủ, điều phối hoạt động của đội bóng và quan sát lối chơi của trận đấu.
- Mỗi cầu thủ phải biết vị trí, vai trò của mình trên sân, có kỹ năng làm việc tốt và tận tâm đóng góp cho cả đội.
- Để đánh bại đối thủ cần phải có một chiến lược chơi bóng.
- Các cầu thủ và huấn luyện viên cần giao tiếp

thường xuyên, tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau, đồng thời giải quyết những khác biệt trên tinh thần xây dựng.

- Mỗi cầu thủ phải có được sự tự chủ, quyền hạn nhất định; nếu không huấn luyện viên phải biết tạo ra điều đó cho cầu thủ của mình.
- Phải có cơ chế khen thưởng phù hợp với cả nhu cầu của đội bóng lẫn nhu cầu cá nhân của các cầu thủ.

Một trưởng nhóm hiệu quả sẽ không chờ đợi chỉ thị từ cấp quản lý cao hơn mới xây dựng nhóm; mà trước đó đã tự nghiên cứu, phát triển các khái niệm và kỹ năng về nhóm. Phần tiếp theo của cuốn sách sẽ trình bày những phần việc mà một người trưởng nhóm hiệu quả cần phải thực hiện.

Để trở thành người hoạch định hiệu quả

Các thành viên trong nhóm luôn muốn biết họ được kết hợp với nhau vì mục đích gì, những nhiệm vụ nào họ cần phải thực hiện và có những ai khác liên quan. Nếu những thông tin này không rõ ràng thì thất bại là kết quả tất yếu. Vai trò của trưởng nhóm vô cùng quan trọng bởi đây là người mà nhóm kỳ vọng sẽ đưa ra phương hướng hành động đúng lúc và phối hợp hiệu quả với các tổ khác để đạt mục tiêu. Để đạt được điều này, việc đầu tiên trưởng nhóm cần làm là lập kế hoạch hiệu quả.

Hoạch định là việc tư duy, suy nghĩ trước khi thực hiện công việc. Nếu không lập kế hoạch thì thời gian và công sức sẽ trở nên lãng phí. Bảng sau đây liệt kê những yếu tố cần thiết của việc lập kế hoạch. Bạn hãy đánh dấu ở những yếu tố tương thích với khả năng của bạn.

	Làm tốt	Cần cải thiện
1. Giải thích rõ ràng những mục tiêu đã được các cấp quản lý cao hơn thông qua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chuyển các nhu cầu của tổ chức (trong đó có nhu cầu của nhóm) thành các mục đích và mục tiêu của nhóm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Lập kế hoạch thực hiện bằng cách kiểm tra các phương án thay thế và chọn lựa những hoạt động có khả năng dẫn đến thành công cao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Xác định các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu (nguồn lực con người, thời gian, tài chính, nguyên vật liệu và cơ sở sản xuất) và đảm bảo các nguồn lực luôn trong tình trạng ổn định và sẵn sàng hoạt động.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Dự tính thời gian thực hiện và ngày hoàn tất mục tiêu.
6. Xác định các tiêu chuẩn về hiệu suất hoạt động và phương pháp đánh giá kết quả.

Nhân viên có thể đóng góp đáng kể cho việc lập kế hoạch một khi họ tận tâm với quy trình này. Nếu điều phối tốt việc lập kế hoạch, việc lãnh đạo nhóm của bạn sẽ hiệu quả hơn rất nhiều. Nếu bạn cần cải thiện – **HÃY BẮT ĐẦU NGAY TỪ BÂY GIỜ!**

Tăng cường các kỹ năng tổ chức

Một trong những điểm mạnh của một trưởng nhóm giỏi là khả năng nhìn thấy tiềm năng phát triển của một tổ chức và truyền đạt tầm nhìn này cho các nhân viên theo cách mà họ có thể tự tổ chức các nguồn lực của mình để đạt được kết quả như mong muốn.

Trong quy trình lập kế hoạch thì tính tổ chức đóng vai trò quan trọng. Các nguồn lực – con người, vốn, nguyên vật liệu và công nghệ – cần được phối hợp hiệu quả mới đạt được mục tiêu của nhóm.

Các thành viên trong nhóm chờ đợi trưởng nhóm chỉ đạo và phân bố các nguồn lực. Nếu tổ chức kém, cả nhóm sẽ đi sai hướng, dễ nản lòng, hay tranh cãi, thiếu hợp tác và tìm lý do biện minh. Không thể tồn tại tinh thần làm việc tập thể trong một môi trường như thế. Sau đây là một số yếu tố chính thể hiện tính tổ chức. Bạn hãy đánh dấu vào ô phù hợp với mình.

	Làm tốt	Cần cải thiện
1. Tôi có thể chia công việc thành nhiều nhiệm vụ và phân nhóm hợp lý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tôi biết cách tìm được những nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tôi cảm thấy thoải mái khi phân công nhiệm vụ, nguồn lực và trách nhiệm cho các thành viên trong nhóm theo chức năng và kỹ năng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tôi có thể đưa ra hướng dẫn để điều phối hoạt động giữa các thành viên trong nhóm và các tổ khác liên quan đến kết quả.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tôi có thể xây dựng hệ thống thông tin nhằm đảm bảo sự phản hồi kịp thời theo tiến độ công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Tôi có thể thiết lập
mạng lưới giao tiếp để
đảm bảo thông tin được
truyền đạt thoải mái
giữa các cấp bậc trong
tổ chức.

Nhân viên có thể tạo ra những đóng góp quan trọng cho quy trình tổ chức nhờ kiến thức và kinh nghiệm của họ. Sự tham gia của nhân viên sẽ làm tăng hiệu quả và tinh thần làm việc theo nhóm. Kỹ năng tổ chức càng tốt thì bạn càng có khả năng trở thành một nhà lãnh đạo giỏi.

Xây dựng bầu không khí thúc đẩy nhân viên

Để là một trưởng nhóm giỏi, bạn cần hiểu nhân viên cũng như các động cơ thúc đẩy họ. Mục đích làm việc của mỗi nhân viên khác nhau do đó điều quan trọng đối với người này có khi lại không mấy ý nghĩa với người khác. Một số người làm việc vì nhu cầu mưu sinh, một số khác lại muốn có sự đảm bảo. Một số người làm việc để thỏa mãn niềm đam mê của bản thân hay một điều gì đó thậm chí còn sâu sắc hơn. Trưởng nhóm phải nhạy cảm, tinh tế để nhận biết nhân viên cần gì và tìm cách đáp ứng những nhu cầu đó mà vẫn đảm bảo các mục tiêu của tổ chức. Không có giải pháp duy nhất nào có thể áp dụng cho tất cả mọi người. Tuy nhiên, nếu biết kết hợp những yếu tố sau đây thì thành công của cả cá nhân lẫn của nhóm có thể khả thi hơn. Hãy đánh dấu vào những lựa chọn phù hợp với bạn.

	Làm tốt	Cần cải thiện
1. Đảm bảo mỗi nhân viên hiểu được cách thức đánh giá hiệu suất hoạt động và những kỳ vọng mà tổ chức dành cho họ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hiểu rõ từng cá nhân nhân viên để nắm bắt được nhu cầu của họ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Đào tạo và hỗ trợ giám sát khi cần thiết cho từng nhân viên để đạt được các mục tiêu đã đề ra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hướng dẫn và khuyến khích sự phát triển cá nhân cho các nhân viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ghi nhận và khen thưởng thành tích làm việc tốt đồng thời điều chỉnh hoặc loại trừ kết quả hoạt động yếu kém nếu có.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thiết lập hệ thống kiểm soát

Cũng giống như huấn luyện viên thể thao, người giám sát phải nhất quán trong suy nghĩ bản “kế hoạch thi đấu”. Khi dự án đi vào hoạt động, kế hoạch có thể được điều chỉnh để giữ cho nhóm được tập trung và đi đúng mục tiêu. Quy trình này gọi là kiểm soát.

Khi đã có hệ thống kiểm soát phù hợp, trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm có thể so sánh những gì đang xảy ra với những gì được mong đợi. Dựa trên các kết quả đang có mà mọi người điều chỉnh mục tiêu, sửa đổi kế hoạch, tái tổ chức, thực hiện thêm một số bước kích lệ hoặc tiến hành những hoạt động phù hợp khác. Sau đây là một số yếu tố quan trọng trong việc kiểm soát. Hãy đánh dấu vào những lựa chọn phù hợp với bạn.

	Làm tốt	Cần cải thiện
1. Lập các yếu tố kiểm soát trong kế hoạch dự án.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lập thời hạn và các mốc kiểm soát để đánh giá quy trình.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Khuyến khích phản hồi từ các thành viên trong nhóm suốt quá trình tiến hành dự án.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Đánh giá những vấn đề rắc rối hay những sai lệch so với kế hoạch, và sau đó xây dựng một kế hoạch hành động mới phù hợp và đảm bảo lịch trình.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Điều chỉnh các mục tiêu, kế hoạch, nguồn lực và yếu tố thúc đẩy khi cần thiết để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Truyền đạt những thay đổi về kế hoạch và tiến độ đối với những ai cần biết.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lựa chọn người giám sát

Tình huống sau đây sẽ giúp bạn hiểu thêm về hệ thống giám sát trong một tổ chức:

Moira và Jeff cùng được thăng chức lên vị trí giám sát. Trước đó, cả hai đều là những kỹ thuật viên cấp cao giàu kinh nghiệm của công ty. Trong một buổi ăn trưa, Moira và Jeff đã chia sẻ những kế hoạch chuyển tiếp từ vị trí kỹ thuật viên lên giám sát.

Moira dự định tập trung xác định các công việc cần thực hiện; sau đó cung cấp cho nhân viên với các mục tiêu và tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể. Dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của mình, cô cũng sẽ chuẩn bị một kế hoạch chi tiết về hiệu suất hoạt động cho từng nhân viên. Cô cảm thấy phương pháp này sẽ đáp ứng các mục tiêu trong khi vẫn giúp cô có được sự kiểm soát cần thiết để hoàn thành công việc.

Jeff thì nói rằng anh vừa được cấp trên đồng ý cho học một khóa về kỹ năng giám sát để đảm bảo anh có thể hiểu được quy trình quản lý. Tuy nhiên, trong thời gian chờ đợi, Jeff dự định khuyến khích mọi người trong tổ cùng tham gia lập kế hoạch, tổ chức và giải quyết vấn đề hàng ngày. Jeff tự tin vào khả năng bản thân nhưng lại thấy các nhân viên trong tổ đều có năng lực và có thể đưa ra những đóng góp quan trọng để đem lại hiệu quả cao nhất. Anh cảm nhận rằng các nhân viên của anh đang tìm kiếm sự thỏa mãn, hài lòng khi được tham gia vào một dự án.

Giữa Moira và Jeff, bạn muốn làm việc cho người giám sát nào? Tại sao?

Cả Moira và Jeff đều công nhận tầm quan trọng của việc xác lập mục tiêu và hoạch định kế hoạch. Những nhân viên hạn chế về kiến thức và chuyên môn có thể đánh giá cao phương pháp của Moira vì họ có nhiều điều để học hỏi. Tuy nhiên, dưới sự quản lý của Moira, mọi người sẽ cảm thấy bị hạn chế trong việc chia sẻ ý tưởng. Những phương pháp mới, những sản phẩm tốt hơn và những giải pháp đơn giản hơn để đạt mục tiêu có thể không xảy ra với một người giám sát như Moria.

Những nhân viên giàu kinh nghiệm sẽ chọn Jeff làm người giám sát vì phương pháp của anh tạo cơ

hội để họ được đóng góp năng lực. Mọi người sẽ cảm thấy thoải mái để nâng cao hiệu quả của tổ trong khi vẫn cải thiện bản thân. Các nhân viên còn thiếu kỹ năng cũng sẽ được khuyến khích học hỏi, vì thế họ có thể hoạt động có năng suất hơn và đóng góp được nhiều hơn. Các nhân viên của Jeff sẽ đánh giá cao quyết định của anh để tham gia vào việc đào tạo giám sát vì họ xem trọng một nhà quản lý hiểu biết những điều cơ bản.

Tuyển chọn nhân viên

Yếu tố con người luôn là phần quan trọng nhất quyết định sự thành công của bất kỳ tổ chức nào. Nhân viên giỏi đảm bảo khả năng sinh lợi, năng suất, sự tăng trưởng và duy trì vị thế tồn tại của tổ chức. Trong vai trò trưởng nhóm, bạn cần đảm bảo những nhân viên giỏi biết cách làm việc với nhau. Sau đây là những yếu tố quan trọng trong việc tuyển chọn và thay thế nhân viên. Hãy đánh dấu vào những lựa chọn phù hợp với bạn nhất.

- | | Làm tốt | Cần cải thiện |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tôi phân tích các yêu cầu công việc kỹ lưỡng trước khi bắt đầu quy trình tuyển chọn. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tôi luôn tìm hiểu bằng chứng khách quan về các | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

kỹ năng của một ứng viên, bao gồm trình độ học vấn, kiến thức xã hội, kinh nghiệm; khả năng làm việc độc lập, thái độ đối với công việc và đồng nghiệp, cấp trên và khách hàng.

3. Tôi mô tả cho các ứng viên ý tưởng về tinh thần làm việc theo nhóm và yêu cầu họ tự đánh giá mức độ tương thích của bản thân trong môi trường nhóm.
4. Tôi đánh giá các dữ kiện cẩn thận và tránh kết luận vội vàng hay rập khuôn khi đưa ra quyết định tuyển chọn cuối cùng.
5. Những ứng viên mà tôi chọn được đưa vào các vị trí có khả năng thành công.

Bạn hãy nhớ rằng nếu ứng viên mà bạn chọn tham gia vào nhóm không thành công thì có nghĩa là bạn đã thất bại. Trong trường hợp này, bạn hãy mạnh dạn thay thế nhân viên và bắt đầu cải thiện kỹ năng tuyển chọn của mình.

Đào tạo nhân viên

Bất kỳ nhà quản lý nào quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất hoạt động của nhóm đều phải đảm bảo đào tạo phù hợp cho từng thành viên trong nhóm. Liệu bạn có phải là một người đào tạo hiệu quả không? Bạn sẽ áp dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của mình vào việc đào tạo như thế nào? Sau đây là một số đề xuất nhằm cải thiện kết quả thu về từ việc đào tạo cho tất cả những ai liên quan. Hay đánh dấu vào những đề xuất bạn đã thực hiện và dấu cho những hoạt động bạn dự định sẽ thực hiện sau.

- 1. Định kỳ xem xét hiệu suất hoạt động dựa trên những yêu cầu đặt ra với từng nhân viên, và cùng nhau xác định cách thức đào tạo đem lại kết quả cao nhất.
- 2. Lắng nghe các mục tiêu phát triển nghề nghiệp của nhân viên và hỗ trợ nhân viên những khi cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu đó.

- ❑ 3. Thông báo trước về việc đào tạo với các nhân viên được chọn nhằm củng cố tầm quan trọng của việc đào tạo đối với công việc của họ.
- ❑ 4. Phân công người khác chia sẻ trách nhiệm công việc của nhân viên trong quá trình đào tạo để họ toàn tâm toàn ý tập trung học hỏi.
- ❑ 5. Giúp nhân viên triển khai một kế hoạch hành động để áp dụng kiến thức được đào tạo vào công việc.
- ❑ 6. Yêu cầu từng nhân viên được đào tạo đánh giá chương trình đào tạo và nhận xét xem liệu nó có phù hợp với các thành viên khác trong nhóm không.
- ❑ 7. Giao cho nhân viên những công việc cho phép họ áp dụng phương pháp và kỹ thuật mới đã học được trong quá trình đào tạo.
- ❑ 8. Khen ngợi và động viên khi nhân viên áp dụng các kỹ năng mà họ mới được tiếp nhận.

Sự tận tâm và cam kết của nhân viên

Sự tận tâm của các thành viên trong nhóm là vô cùng quan trọng, và phong cách quản lý của bạn sẽ quyết định sự tập trung nỗ lực của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu tổ chức. Sau đây là ba phương pháp quản lý khác nhau. Phương pháp nào phù hợp với bạn nhất?

□ Tôi biết mọi vấn đề

Người quản lý theo phong cách này kiểm soát chặt chẽ công việc của người khác. Vì tin rằng mình có khả năng và trình độ cao hơn nên họ luôn yêu cầu nhân viên phải thực hiện công việc theo chính kiến và phương pháp của mình. Thái độ này không khuyến khích các ý tưởng mới, thách thức nhân viên, khích lệ tinh thần hỗ trợ hay xây dựng sự hợp tác giữa các thành viên. Với cách quản lý này, giao tiếp chỉ diễn ra một chiều.

❑ **Tôi lập mục tiêu còn nhân viên thực hiện**

Người quản lý theo phong cách này tin rằng kiến thức, khả năng và kinh nghiệm của họ nhiều hơn nên họ đảm nhiệm việc thiết lập mục tiêu để người khác thực hiện. Nhân viên được tạo cơ hội thảo luận cách thức đáp ứng mục tiêu, nhưng không tham gia trao đổi về các mục tiêu hiệu suất hoạt động thực tế. Với cách quản lý này, việc tập trung sự tận tâm của nhân viên sẽ khó khăn hơn do ý thức tự chủ của nhân viên đã giảm đi nhiều.

❑ **Tôi cùng nhân viên xem xét công việc**

Với phong cách quản lý này, người trưởng nhóm cùng các thành viên lập ra những mục tiêu thực tế hơn và đánh giá hiệu suất hoạt động tương ứng theo các mục tiêu đó. Cách quản lý này nhấn mạnh đến hiệu quả công việc chứ không phải sự kiểm soát độc đoán. Đầu tiên trưởng nhóm sẽ truyền đạt các nhu cầu của tổ chức, sau đó giúp các thành viên trong nhóm tham gia đóng góp ý kiến. Trưởng nhóm hành động như một người hỗ trợ thiện chí hơn là một quan tòa phán xét. Việc giao tiếp diễn ra cởi mở và hai chiều. Giá trị của sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau được ghi nhận và áp dụng.

Thúc đẩy sự tận tâm

Người giám sát không thể làm tất cả dù họ có tài năng và nỗ lực nhiều đến mức nào. Sự thành công của họ được đánh giá dựa trên khả năng giao phó công việc một cách thông minh và sau đó thúc đẩy nhân viên đạt được các mục tiêu của tổ chức. Thành quả cao nhất của người giám sát là khi nhóm tận tâm với nhiệm vụ và năng lực của từng thành viên được khai thác tối đa.

Sự tận tâm không thể tự nhiên mà có. Nó được xây dựng theo thời gian và phát triển khi nhân viên cảm nhận sự đóng góp của mình vào thành công của nhóm. Khi chủ động tham gia vào việc lập mục tiêu và giải quyết vấn đề, ý thức tự chủ sẽ tăng lên. Khi có trách nhiệm với kết quả, nhân viên cảm thấy mình quan trọng hơn, chủ động hơn và dám nghĩ dám làm hơn. Đây cũng là thời điểm nhân viên thể hiện sự quan tâm lẫn nhau một cách rõ ràng nhất. Các vấn đề trong nhóm trở thành vấn đề cá nhân,

và mục tiêu của nhóm trở thành mục tiêu cá nhân. Các thành viên đóng góp hết mình vào việc giải quyết vấn đề vì họ có động cơ chính đáng để làm như vậy.

Khi các thành viên được góp sức vào việc thiết kế hệ thống và phương pháp để nhóm sử dụng, hơn ai hết, họ là người hiểu rõ nhất tầm quan trọng của việc kiểm soát và tận tâm hỗ trợ các hoạt động này. Điều này đặc biệt đúng khi họ biết rằng mình có thể điều chỉnh hay cải thiện công việc kiểm soát khi cần thiết.

Việc tham gia cũng giúp dựng nên một cơ cấu mà cá nhân các thành viên có thể được tất cả mọi người biết đến, hiểu rõ và hỗ trợ. Người giám sát sẽ kiểm soát mức độ các thành viên tham gia. Hãy tạo cơ hội cho nhân viên tham gia, bạn sẽ thấy sự tận tâm tăng lên rất nhiều.

Mục tiêu và Tiêu chuẩn

Mục tiêu là một tuyên bố về kết quả cần đạt được. Mục tiêu nêu cụ thể (1) các điều kiện sẽ tồn tại khi đã đạt được những kết quả mong đợi; (2) một khung thời gian để hoàn tất kết quả; và (3) các nguồn lực của tổ chức sẵn sàng phục vụ để đạt được kết quả mong đợi.

Tiêu chuẩn nhằm chỉ các tiêu chí về hiệu suất hoạt động cần phải đáp ứng. Các tiêu chuẩn thường được diễn đạt bằng số lượng; đề cập đến những vấn đề như sự hiện diện, gián đoạn quy trình, tỷ lệ sản xuất, sai số cho phép và các tiêu chuẩn an toàn.

Các mục tiêu và tiêu chuẩn nên có tính thách thức nhưng phải khả thi, phù hợp với năng lực của nhân viên. Các thành viên trong nhóm có thể cùng nhau hỗ trợ việc thiết lập các mục tiêu, xây dựng tiêu chuẩn cũng như các kế hoạch hành động cần thiết để đạt được chúng. Xét cho cùng, những nhân viên được tuyển chọn và đào tạo tốt nên là người

biết rõ nhất về những khả năng có thể đạt được. Và cũng như bất kỳ kỹ năng quan trọng nào khác, việc lập mục tiêu hoàn toàn có thể được cải thiện theo thời gian.

Dưới đây là vai trò của thành viên trong nhóm và trưởng nhóm. Hãy đánh dấu vào những khái niệm mà bạn đồng ý và sẵn sàng áp dụng vào công tác quản lý của mình.

Thành viên trong nhóm

- Hỗ trợ việc xây dựng các mục tiêu và tiêu chuẩn về hiệu suất hoạt động. Đây là một hình thức tự cam kết đạt được thành quả cũng như cam kết chuyển giao kết quả cho nhóm.
- Triển khai các phương pháp đánh giá kết quả và các mốc kiểm tra để kiểm soát mục tiêu.

Trưởng nhóm

- Đảm bảo các mục tiêu của nhóm phải khả thi nhưng có tính thách thức để vừa đáp ứng nhu cầu của tổ chức vừa đem lại ý thức về thành quả cho nhân viên.
- Giúp nhóm cân bằng sự phức tạp giữa phương pháp làm việc và hành động kiểm soát

bằng những giá trị nhận được.

- ❑ Vạch ra kế hoạch hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu và tiêu chuẩn.
- ❑ Cùng với nhóm kiểm tra sự phù hợp của kế hoạch hành động so với các phương án khác.
- ❑ Chỉ định cụ thể sự tham gia của đồng nghiệp hoặc các bộ phận khác trong tổ chức.
- ❑ Xem xét mọi yêu cầu hợp tác, hỗ trợ và nhanh chóng thực hiện nếu cần thiết.
- ❑ Báo cáo tiến độ công việc. Tìm kiếm sự hướng dẫn, hỗ trợ và điều chỉnh các kế hoạch khi cần thiết.
- ❑ Theo dõi tiến độ công việc. Củng cố thành quả và hỗ trợ nhân viên giải quyết khó khăn. Đảm bảo các mục tiêu được đáp ứng hoặc điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

Đối với thành viên trong nhóm, những vai trò trên đặt ra yêu cầu, trách nhiệm về hiệu suất hoạt động và góp phần tạo ra môi trường làm việc đạt hiệu quả cao nhất. Còn người trưởng nhóm sẽ tập trung vào việc trở thành một người tạo thách thức, người thăm dò, người huấn luyện và người tạo điều kiện cho nhân viên của mình.

Hướng dẫn nhân viên cách thức giải quyết vấn đề

Nhiều trưởng nhóm dành quá nhiều thời gian cho việc giải quyết những vấn đề mà lẽ ra nên giao cho nhân viên của mình thực hiện. Khi trưởng nhóm chi phối vào mọi vấn đề thì công việc chắc chắn sẽ bị đình trệ, nhân viên nản lòng và sự phát triển cá nhân bị hạn chế. Quan trọng hơn nữa là trưởng nhóm không còn đủ thời gian để lập kế hoạch, tổ chức, khuyến khích và kiểm soát công việc.

Hiệu quả của nhóm sẽ cao hơn khi trưởng nhóm chủ động giao cho nhân viên giải quyết vấn đề và chỉ tham gia hỗ trợ khi tình hình vẫn không có dấu hiệu khả quan dù nhân viên đã nỗ lực hết mình.

Trưởng nhóm nên hướng dẫn cách thức giải quyết vấn đề ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Quy

trình này nên đơn giản để mọi người đều có thể thực hiện. Sau đây là một phương pháp cơ bản và bạn hãy đánh dấu vào những bước hữu ích đối với hoạt động quản lý thường ngày của mình.

Bước 1. Chỉ ra những dấu hiệu có thể dẫn đến vấn đề nan giải

Vấn đề chỉ thực sự rõ ràng khi bạn thu thập và phân tích đầy đủ các dữ kiện. Vì thế, hãy bắt đầu bằng một giả thiết có khả năng xảy ra. Giả thiết này có thể xác nhận hoặc điều chỉnh lại sau này.

Bước 2. Thu thập dữ kiện, cảm nhận và ý kiến

Điều gì đã xảy ra? Ở đâu, khi nào và như thế nào? Quy mô, phạm vi và mức độ nghiêm trọng ra sao? Nó tác động đến những đối tượng nào? Có khả năng tái diễn không? Có cần phải sửa chữa gì không?

Thời gian và chi phí có thể buộc những người giải quyết vấn đề phải suy nghĩ thấu suốt về những gì họ cần và đặt ưu tiên cho các yếu tố quan trọng hơn.

Bước 3. Xác định lại vấn đề

Từ những dữ kiện thu thập được, bạn có thể xác định lại vấn đề đã đặt ra. Vấn đề thực tế có thể đúng như đã dự đoán ở bước 1, nhưng có thể lại là một vấn đề mới.

❑ **Bước 4. Xác định các giải pháp thay thế**

Mọi người cùng nhau đóng góp ý kiến. Không loại bỏ bất kỳ giải pháp khả thi nào khi nhóm chưa thảo luận xong.

❑ **Bước 5. Đánh giá các phương án**

Phương án nào sẽ cung cấp giải pháp tối ưu? Lợi ích rõ ràng nhất là gì? Rủi ro nào có khả năng xảy ra? Có phải tốn chi phí không? Các giải pháp này có làm nảy sinh thêm vấn đề mới không?

❑ **Bước 6. Thực hiện quyết định**

Những ai phải tham gia? Mức độ tham gia như thế nào? Thời điểm, địa điểm triển khai? Quyết định sẽ ảnh hưởng đến ai? Liệu có khả năng diễn tiến chệch hướng? Các kết quả sẽ được báo cáo và xác minh như thế nào?

❑ **Bước 7. Đánh giá kết quả**

Kiểm tra giải pháp so với kết quả mong muốn. Điều chỉnh giải pháp nếu muốn kết quả tốt hơn.

Những điều kiện hỗ trợ giải quyết vấn đề hiệu quả theo nhóm

Khi áp dụng đúng quy trình thì nhóm hoàn toàn có thể cải thiện kết quả của vấn đề. Các thành viên trong nhóm phải tận tâm với việc tìm ra giải pháp khả thi nhất thay vì áp đặt quan điểm riêng. Trưởng nhóm cũng tham gia với tư cách là một thành viên trong nhóm và cũng tuân theo những quy tắc này. Nên giao tiếp cởi mở và khuyến khích các thành viên trong nhóm thách thức, phản biện các ý tưởng để kiểm tra mức độ hữu ích của chúng trong việc giải quyết vấn đề. Một giải pháp do nhóm đưa ra thường hiệu quả hơn so với các giải pháp đơn lẻ do nhiều cá nhân đề xuất.

Những điều kiện sau đây hỗ trợ cho việc giải quyết vấn đề của nhóm. Hãy đánh dấu cho

những điều kiện hiện đang tồn tại trong nhóm của bạn và vào những điều kiện bạn muốn bỏ sung trong tương lai.

- 1. Các thành viên trong nhóm sẵn sàng đóng góp kinh nghiệm của họ và lắng nghe những ý kiến đóng góp của người khác.
- 2. Mâu thuẫn phát sinh từ những quan điểm khác nhau được xem là thực tế hữu ích và được cả nhóm giải quyết trên tinh thần xây dựng.
- 3. Các thành viên trong nhóm phản biện trước những đề xuất mà họ cho rằng thiếu dữ kiện hay thiếu lô-gíc. Mọi người tranh luận trong thiện chí muốn tìm hiểu thêm về vấn đề, chứ không nhằm mục đích bảo vệ ý kiến cá nhân.
- 4. Những giải pháp không khả thi sẽ được loại bỏ, chứ không được ủng hộ bởi sự hòa hợp hay nhất trí của một số thành viên nào đó.
- 5. Những khác biệt về quan điểm được thảo luận và giải quyết. Nên tránh phó mặc cho may rủi, tính theo bình quân, thuận theo số đông và những hình thức thoái thác tương tự khi ra quyết định.
- 6. Mọi thành viên trong nhóm đều cố gắng thực hiện quy trình giải quyết vấn đề hiệu quả và cần thận, tạo điều kiện hơn là cản trở thảo luận.
- 7. Các thành viên trong nhóm khuyến khích và hỗ trợ những đồng nghiệp vốn ngại nêu ý kiến.

- ❑ 8. Các thành viên trong nhóm hiểu giá trị của thời gian và công việc do đó nhanh chóng loại bỏ những ý kiến lạc đề hoặc lặp đi lặp lại.
- ❑ 9. Trưởng nhóm không tùy tiện bác bỏ các quyết định của nhóm chỉ vì cá nhân mình không đồng ý.
- ❑ 10. Nhóm hiểu rằng trưởng nhóm sẽ đưa ra quyết định tốt nhất có thể, nếu giải pháp mà nhóm vừa chọn chưa sẵn sàng để thực hiện vì một lý do nào đó.

Giải quyết tình trạng nhân viên hay than phiền

Bạn hãy cùng xem xét và phân tích tình huống sau để hiểu rõ thêm về vấn đề này:

Joyce và Sue là nhân viên dịch vụ máy tính dưới sự giám sát của Janice Johns. Cả hai đều chán chường với công việc nên họ thường than phiền với nhau. Joyce cảm thấy mệt mỏi khi công việc lúc có lúc không, bản mô tả công việc lại mơ hồ, cô lại không biết cấp trên kỳ vọng gì ở mình để nỗ lực phấn đấu. Mỗi khi hỏi Janice thì câu trả lời mà cô nhận được là: “Cô cứ yên tâm. Tôi sẽ giao thêm việc cho cô”. Điệp khúc này cứ lặp lại thường xuyên nhưng trên thực tế khi cô vừa hoàn tất nhiệm vụ trước thì cô mới biết được nhiệm vụ tiếp theo là gì. Đôi khi cô phải chờ một hoặc vài ngày mới có dự án mới. Cô gôn như rơi vào thế bị động.

Thời gian vừa rồi, tranh thủ lúc chờ đợi nhiệm vụ mới, Joyce giúp đỡ một đồng nghiệp cùng phòng. Thế nhưng Janice tỏ ý không hài lòng và bảo: “Mỗi người có phần việc riêng. Tôi không muốn cô xen vào công việc của người khác. Giao việc là trách nhiệm của tôi”. Từ đó Joyce bị các đồng nghiệp hiểu lầm vì thấy cô không sẵn sàng hỗ trợ khi họ bận túi bụi còn cô thì không làm gì cả.

Trong khi đó, Sue lại bị áp lực do công việc cứ dồn đống, mà không cách nào giải quyết dứt điểm được. Tình trạng này xảy ra là do các mục tiêu dự án thường xuyên thay đổi mà mãi đến phút cuối cùng mới thông báo cho cô. Janice thì lại kiên quyết giành việc xử lý thông tin với các nhóm có liên quan đến dự án của họ. Vì quá bận rộn nên Janice quên không chuyển những thông tin quan trọng thuộc về Sue và cũng chậm nhận được câu trả lời từ Sue mà những người khác cần.

Theo bạn, những lời than phiền của Sue và Joyce có hợp lý không?

Cả Joyce và Sue đều có lý do chính đáng để than phiền. Joyce muốn có cơ hội phát triển hơn nữa ngoài những nhiệm vụ hiện tại. Nỗ lực học hỏi những điều được mong đợi của cô đã bị chặn lại và cô cảm thấy mệt mỏi với tình trạng phải chờ đợi

mới có việc làm. Cô còn không được giúp đỡ những người khác nếu không có chỉ đạo của cấp trên. Điều đó không chỉ làm Joyce căng thẳng mà còn làm suy giảm tinh thần tập thể của nhóm.

Riêng Sue lại chịu hậu quả của sự giao tiếp kém của người giám sát. Đây là một tình huống mà Sue không thể điều chỉnh trừ khi Janice có kênh giao tiếp cởi mở giữa những thành viên khác với Sue, hoặc bắt đầu truyền đạt thông tin đầy đủ và kịp thời.

Trong tình huống trên, Janice có vẻ như đã kiểm soát nhân viên quá mức khi cho rằng họ không thể suy nghĩ độc lập. Cô đã ngăn chặn những nỗ lực tự nguyện của nhân viên nhằm giúp đỡ và hỗ trợ lẫn nhau. Janice cần đánh giá lại phương pháp giám sát của mình và cởi mở hơn trong việc tiếp xúc với nhân viên; nếu không thì chẳng bao lâu Janice sẽ trở thành “cựu quản lý”.

Khả năng phối hợp là nguồn sức mạnh để xây dựng nhóm

Khi sở hữu được đội ngũ nhân viên có năng lực, được đào tạo thỏa đáng và tập trung vào các mục tiêu của tổ chức, bạn đã đạt được nhiều điều nhưng vẫn chưa đủ. Bạn phải tập trung xây dựng một môi trường cho phép giao tiếp cởi mở, hợp tác và tin tưởng, không chỉ trong nội bộ nhóm của bạn mà còn với các bộ phận khác trong tổ chức.

Một cách để thực hiện điều này là tạo cơ hội cho thành viên trong nhóm kết hợp lại để phối hợp thực hiện các dự án theo tiêu chí đôi bên cùng có lợi, cũng như để phát sinh ý tưởng và đề xuất cải thiện năng suất. Sự hợp tác sẽ mang lại nhiều lợi ích nếu được thực hiện hiệu quả. Trong danh sách dưới đây, bạn hãy đánh dấu vào những điều quan trọng đối với bạn.

- ❑ Sự hợp tác sẽ tạo ra ý thức về sự phụ thuộc lẫn nhau. Một khi đã công nhận các lợi ích của việc giúp đỡ nhau, và nhận ra đó là điều được mong đợi, thì mọi người sẽ hợp tác để đạt được các mục tiêu chung.
- ❑ Khi mọi người hợp tác để đạt mục tiêu chung tức là họ khuyến khích lẫn nhau hướng đến thành quả cao hơn. Những ý tưởng mới mẻ sẽ được nêu ra và thử nghiệm, còn năng suất của nhóm sẽ tăng lên so với nỗ lực làm việc cá nhân.
- ❑ Sự hợp tác sẽ xây dựng và củng cố sự ghi nhận cũng như hỗ trợ lẫn nhau trong nhóm. Mọi người đều có cơ hội thấy được ảnh hưởng từ nỗ lực của họ cũng như của người khác đối với thành quả.
- ❑ Sự hợp tác dẫn đến sự cam kết hỗ trợ và đạt được các mục tiêu của tổ chức. Sức mạnh cá nhân của mỗi người sẽ được củng cố bằng sự tin tưởng khi họ biết người khác chia sẻ quan điểm và hành động ăn ý với họ.

Bạn có thể khuyến khích và hỗ trợ sự hợp tác theo những cách sau đây. Hãy đánh dấu vào những lựa chọn của bạn.

- ❑ Xác định các lĩnh vực cần phải có sự hợp tác mới thành công. Khuyến khích các thành viên

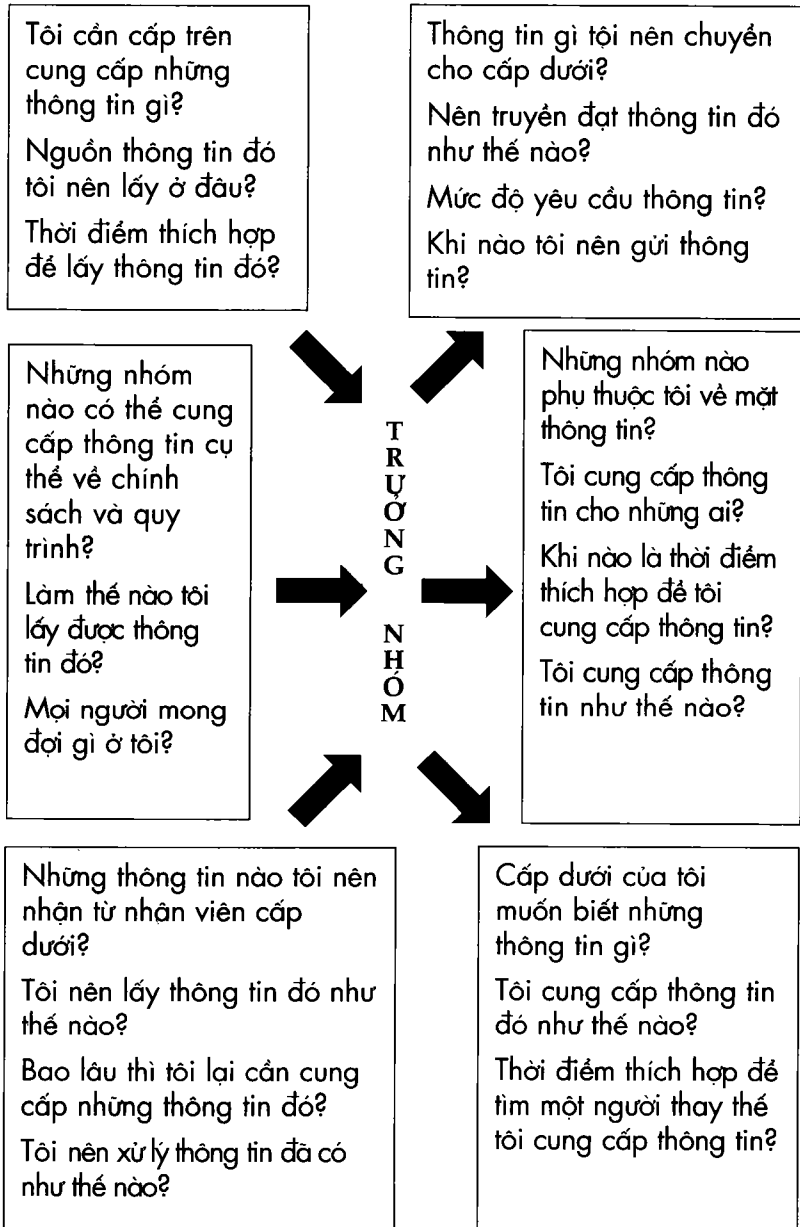
trong nhóm tham gia vào việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề để giúp họ xác định cần hợp tác ở điểm nào.

- ❑ Duy trì giao tiếp cởi mở giữa những thành viên có liên quan đến vấn đề, dự án hay phương hướng hành động.
- ❑ Cho nhóm biết rằng tinh thần làm việc theo nhóm sẽ ảnh hưởng tích cực đến việc ghi nhận nỗ lực của cá nhân.

Giao tiếp cởi mở

Trưởng nhóm sử dụng hình thức giao tiếp để thu thập, xử lý và truyền tải những thông tin cần thiết cho sự vững mạnh của tổ chức. Vì giao tiếp diễn ra theo nhiều chiều nên trưởng nhóm phải cẩn thận xem xét nhu cầu của đồng sự, cấp trên và các thành viên trong nhóm. Hai kỹ năng cơ bản để giao tiếp hiệu quả là truyền đạt và lắng nghe. Sự truyền đạt rõ ràng kèm theo dấu hiệu phi ngôn ngữ có thể tạo nên sự khác biệt trong mối quan hệ. Khả năng lắng nghe kèm theo cách đặt câu hỏi đúng lúc, biết khơi gợi vấn đề giúp củng cố sự tin tưởng giữa các bên.

Sơ đồ sau đây phản ánh một số nhu cầu giao tiếp quan trọng. Nếu những nhu cầu này không được đáp ứng thì có khả năng nhóm sẽ phải chịu một số ảnh hưởng tiêu cực.



Nhiều nghiên cứu đã cho thấy sự tương quan tích cực giữa giao tiếp (thông hiểu) với việc:

- Tăng năng suất
- Giải quyết vấn đề hiệu quả hơn
- Giảm tình trạng nhân viên hay than phiền
- Nảy sinh nhiều ý tưởng tiến bộ về phương pháp làm việc
- Cải thiện các mối quan hệ làm việc
- Tăng sự thỏa mãn của cá nhân

Kiểm tra kỹ năng giao tiếp của bạn

Trong vai trò người trưởng nhóm, bạn hãy thực hiện bài trắc nghiệm sau đây để kiểm tra và đánh giá khả năng giao tiếp của bản thân. Hãy khoanh tròn phương án mà bạn cho là phù hợp nhất và xem phần giải đáp ở phía cuối bài trắc nghiệm.

1. Thông điệp dễ hiểu nhất khi:
 - (a) bạn làm chủ hoàn toàn ngôn ngữ của mình.
 - (b) được truyền đạt theo cách hiểu của người tiếp nhận.
2. Thông tin phức tạp sẽ trở nên dễ hiểu hơn khi bạn:
 - (a) truyền đạt rõ ràng hơn bằng cách dùng những ví dụ cụ thể và phép so sánh.
 - (b) yêu cầu người nghe chú ý cẩn thận.

3. Những ý chính được ghi nhớ tốt hơn khi bạn:
 - (a) lặp lại để củng cố chúng.
 - (b) diễn đạt rõ ràng.
4. Việc tổ chức thông điệp trước khi truyền đạt:
 - (a) thường làm mất nhiều thời gian hơn.
 - (b) làm cho thông điệp dễ hiểu hơn.
5. Người truyền đạt có thể đánh giá sự thông hiểu của người tiếp nhận bằng cách:
 - (a) hỏi trực tiếp người tiếp nhận.
 - (b) yêu cầu người tiếp nhận thông tin tương thuật lại những gì họ đã nghe được.
6. Việc lắng nghe sẽ hiệu quả hơn khi bạn:
 - (a) tập trung vào người nói và những gì được nói.
 - (b) dự báo những gì người nói chuẩn bị nói.
7. Việc lắng nghe sẽ dễ dàng hơn khi bạn:
 - (a) đừng đưa ra lời bình luận nào cho đến khi người nói hoàn tất thông điệp của mình.
 - (b) xem như đã hiểu rõ tình thế của người nói nên đưa ra nhận xét.

8. Người nghe có thể cải thiện sự thông hiểu bằng cách:
 - (a) thỉnh thoảng diễn đạt lại thông điệp đã được tiếp nhận cho người nói.
 - (b) cất ngang để bày tỏ cảm nhận của mình.

9. Người biết lắng nghe sẽ:
 - (a) phản ứng tức thì sẵn sàng đáp lại khi người nói ngừng nói.
 - (b) đặt câu hỏi mỗi khi cảm thấy không hiểu vấn đề.

10. Việc gửi và nhận thông điệp đều được cải thiện khi:
 - (a) các bên giao tiếp bằng mắt tốt.
 - (b) các bên thủ thế và thách thức lẫn nhau.

Hãy khuyến khích các thành viên trong nhóm kiểm tra kỹ năng giao tiếp của mình bằng cách dùng bài trắc nghiệm này. Sau đó hãy so sánh kết quả và thảo luận cách thức cải thiện. Đây là một cách hợp tác khác để xây dựng nhóm vững mạnh hơn.

1 (b); 2 (a); 3 (a); 4 (b); 5 (b); 6 (a); 7 (a); 8 (a); 9 (b); 10 (a)

Đáp án:

Tìm hiểu mâu thuẫn

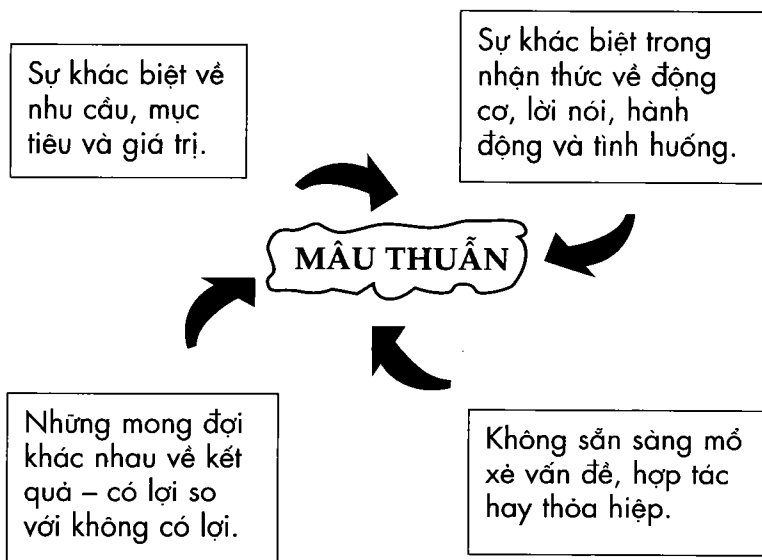
Trưởng nhóm phải chấp nhận một thực tế rằng mâu thuẫn luôn có khả năng xảy ra. Mâu thuẫn có thể tạo ra kết quả tích cực hoặc tiêu cực tùy theo cách xử lý của những người trong cuộc. Bởi mâu thuẫn tạo ra những điều ngoài tầm kiểm soát, ngoài khuôn khổ giới hạn nên có một số đóng góp tích cực xuất phát từ chính mâu thuẫn. Việc hướng dẫn các thành viên trong nhóm hiểu và giải quyết mâu thuẫn một cách tích cực sẽ giúp nhóm thành công.

Hãy xem hai tình huống sau:

- a. Ban giám đốc của công ty Merial đã không tìm được tiếng nói chung về việc sử dụng khoản lợi nhuận thu được từ kinh doanh. Có ý kiến muốn dùng khoản lợi nhuận đó để đầu tư trang bị dây chuyền sản xuất mới. Nhưng lại có ý kiến nên chia lợi nhuận đó thành các khoản phúc lợi theo tỷ lệ đóng góp của các thành viên. Một vài người lại muốn trích một phần ủng hộ cho các hoạt động từ thiện.

b. Một giám đốc kinh doanh muốn mở rộng kho hàng để chứa được tất cả các sản phẩm để khách hàng yên tâm về việc giao hàng nhanh chóng. Giám đốc sản xuất lại không đồng ý vì muốn giảm chi phí lưu kho.

Trong cả hai tình huống này, ý kiến của ai cũng đều hợp lý nên họ đã cố theo đuổi những gì mà họ nhìn nhận sẽ là mục tiêu tốt nhất. Vì vậy không ai nhường ai, kết quả là mâu thuẫn đã xảy ra như một điều tất yếu.



Mâu thuẫn sẽ trở nên tiêu cực khi bị né tránh hoặc giải quyết theo tinh thần thắng - thua. Sự

chống đối nảy sinh và mọi quan hệ giao tiếp bị phá hỏng, niềm tin và sự hỗ trợ lẫn nhau giảm sút. Tồn hại thường rất khó, đôi khi không thể, khắc phục.

Mâu thuẫn có tính tích cực khi các bên khám phá ý tưởng mới, kiểm tra tình thế và niềm tin đồng thời sử dụng tư duy của mình. Khi mâu thuẫn được giải quyết trên tinh thần xây dựng, mọi người được khuyến khích sáng tạo hơn, dẫn đến việc lựa chọn phương án hành động ở phạm vi rộng hơn và đem lại kết quả tốt hơn.

Giải quyết mâu thuẫn

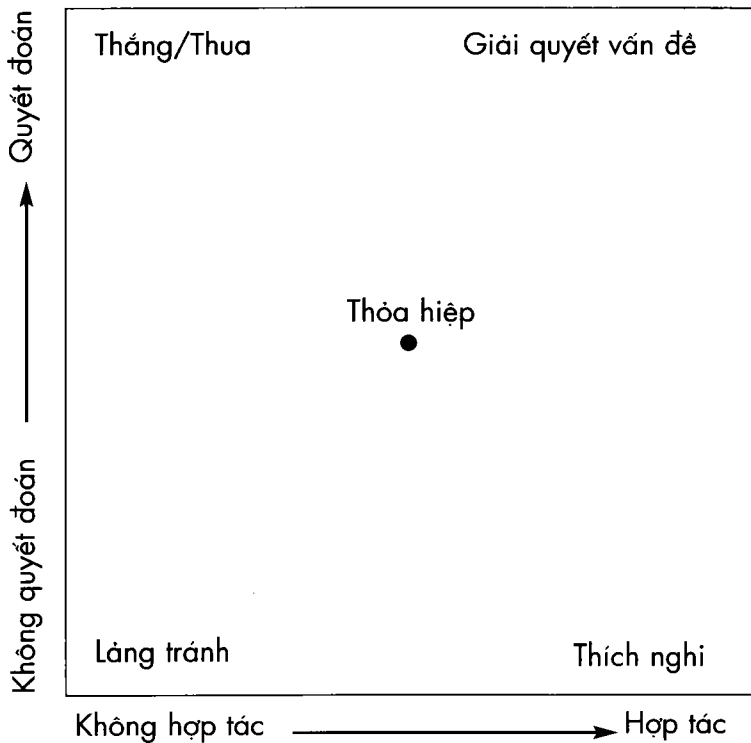
Sau đây là năm phương pháp cơ bản để giải quyết mâu thuẫn trong nhóm. Với mỗi phương pháp, bạn hãy ghi chữ **F** vào lựa chọn mà bạn cho rằng nên áp dụng với cấp dưới (follower); chữ **P** nếu áp dụng với đồng nghiệp (peer) và chữ **S** là dành cho cấp trên (supervisor).

Phương pháp	Hành vi đặc trưng	Lý lẽ biện minh, giải thích
<i>Lảng tránh</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Không đối đầu. Phớt lờ hoặc bỏ qua vấn đề. Phù nhận vấn đề là chuyện rắc rối.	Những khác biệt quá nhỏ không cần phải giải quyết; hoặc quá lớn không đủ sức để giải quyết. Những nỗ lực giải quyết có thể làm tổn hại đến các mối quan hệ hoặc thậm chí tạo ra vấn đề còn nan giải hơn.

<p><i>Thích nghi</i></p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Thái độ hòa đồng, không quyết đoán.</p> <p>Hợp tác ngay cả khi thiệt hại đến các mục tiêu cá nhân.</p>	<p>Không đáng liêu linh để gây hại đến các mối quan hệ hiện có hoặc gây bất hòa chung.</p>
<p><i>Thắng/Thua</i></p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Đối đầu, quyết đoán và quyết liệt.</p> <p>Phải thắng bằng mọi giá.</p>	<p>Phải còn lại quan điểm phù hợp nhất. Phải chứng minh sự vượt trội. Phải đứng đắn nhất về mặt hành vi cư xử và chuyên môn.</p>
<p><i>Thỏa hiệp</i></p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Quan trọng là tất cả các bên đạt được các mục tiêu cơ bản và duy trì mối quan hệ tốt.</p> <p>Quyết liệt nhưng trên tinh thần hợp tác.</p>	<p>Không người nào hoặc ý kiến nào hoàn hảo. Sẽ có nhiều cách tốt hơn để giải quyết bất cứ vấn đề gì. Phải tìm cách đạt được điều đó.</p>
<p><i>Giải quyết vấn đề</i></p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Nhu cầu của hai bên đều chính đáng và quan trọng.</p> <p>Đề cao sự hỗ trợ lẫn nhau. Quyết đoán và hợp tác</p>	<p>Khi các bên thảo luận vấn đề một cách cởi mở, có thể tìm ra một giải pháp đôi bên cùng có lợi mà không ai phải nhượng bộ quá nhiều.</p>

Hãy chia sẻ câu trả lời của bạn cùng các thành viên trong nhóm để kiểm tra cách nhìn nhận của nhau. Hãy thảo luận tìm ra cách giải quyết mâu thuẫn hiệu quả hơn trong nội bộ nhóm và với các nhóm có liên quan khác.

Biểu đồ sau đây sẽ hữu ích khi nhóm thảo luận các phong cách giải quyết mâu thuẫn:



Bạn và các thành viên trong nhóm hãy cùng phân tích xem:

1. Phong cách nào thiếu tinh thần hợp tác nhất và thiếu quyết đoán nhất?
2. Phong cách nào đặc trưng cho thái độ quyết đoán, nhưng vẫn thể hiện sự hợp tác cao nhất?
3. Phong cách nào hoàn toàn hợp tác nhưng lại thiếu quyết đoán?
4. Phong cách nào hoàn toàn quyết đoán nhưng lại thiếu hợp tác?
5. Phong cách nào nằm giữa mức quyết đoán và hợp tác?

Khi các thành viên trong nhóm hiểu được bản chất của mâu thuẫn và các phương pháp giải quyết có tính xây dựng thì họ thường tự giải tỏa những bất đồng của chính mình. Khi không thể làm như vậy, hoặc khi vấn đề đòi hỏi người trưởng nhóm phải can thiệp thì đó là cơ hội để bạn thể hiện khả năng quản lý của mình.

Phân tích tình huống giải quyết mâu thuẫn

Justin chịu trách nhiệm giám sát một nhóm nhỏ các chuyên viên kiểm tra chất lượng của một phòng thí nghiệm sản phẩm hóa học. Tại hai thời điểm khác nhau, hai chuyên viên Robert và Ginny đã đến gặp Justin để đề xuất ý kiến xin thay đổi về thẩm quyền báo cáo kết quả kiểm tra chất lượng sản phẩm. Robert muốn gửi báo cáo đến quản đốc phụ trách bộ phận sản xuất ra sản phẩm. Trong khi đó, Ginny lại muốn gửi báo cáo sản phẩm trực tiếp đến người vận hành chính để có thể thực hiện việc điều chỉnh, nếu có, càng sớm càng tốt. Cả Ginny và Robert đều là những chuyên viên xuất sắc nhưng giữa họ lại có tính cạnh tranh về nghề nghiệp rất cao. Justin biết cả hai ý kiến đều hợp lý và đều tốt hơn thông lệ hiện tại là gửi báo cáo đến phòng hành chính.

Sau đây là những giải pháp cho tình huống này dựa trên đặc điểm của năm phương pháp giải quyết mâu thuẫn cơ bản. Nếu là Justin, bạn sẽ lựa chọn phương pháp nào?

- 1. Thắng – Thua.** Nghiên cứu tình huống một cách độc lập, quyết định ai đúng rồi yêu cầu Robert và Ginny thực hiện theo quyết định của bạn.
- 2. Lảng tránh.** Chờ xem chuyện gì sẽ xảy ra.
- 3. Thích nghi.** Cho phép mỗi người được báo cáo theo cách riêng của họ.
- 4. Thỏa hiệp.** Đề Robert và Ginny cùng làm việc để tìm ra một giải pháp mà cả hai đều có thể áp dụng, cho dù mỗi bên phải nhường nhịn một chút.
- 5. Giải quyết vấn đề.** Đề nghị Robert và Ginny kết hợp ý tưởng lại để cùng đạt được mục tiêu của mình (Có thể là gửi báo cáo chính thức cho quản đốc và một bản sao cho nhân viên vận hành chính).

Trong tình huống này, việc sử dụng phương pháp *Thắng-Thua* sẽ khiến cho cơ hội giải quyết vấn đề càng xa rời, cuối cùng hoặc Ginny hoặc Robert sẽ trở thành người thua cuộc. Phương pháp *Lảng tránh* khiến các đề nghị không được quan tâm đúng mức khiến nhân viên nản lòng. Phương pháp *Thích nghi* có thể hiệu quả, nhưng có khả năng gây mâu

thuần giữa các phòng ban. Phương pháp *Thỏa hiệp* có thể là giải pháp tốt nhất trong trường hợp này vì nó đòi hỏi mỗi nhân viên phải xem lại suy nghĩ của mình một cách cẩn thận trước sự tranh luận và phản biện của người khác, và hợp tác với nhau để đạt được một quyết định mà cả hai cùng nhất trí. Trong suốt quy trình này, Justin có thể áp dụng phương pháp *Giải quyết vấn đề* vì nó không chỉ giúp hoàn thành công việc mà còn đáp ứng được đề nghị mà các nhân viên đưa ra lúc đầu.

Xây dựng sự tin tưởng trong nhóm

Khi cùng nhau thực hiện quy trình xây dựng nhóm thì mọi người sẽ hiểu rõ về nhau hơn. Họ biết tôn trọng những điểm khác biệt của cá nhân, đánh giá đúng những đóng góp của nhóm, và tận hưởng sự thỏa mãn mà tinh thần làm việc theo nhóm mang lại khi đạt được mục tiêu của cả cá nhân lẫn tổ chức. Tin tưởng là một yếu tố cần thiết trong quá trình xây dựng nhóm; đóng vai trò quan trọng vì nó ảnh hưởng lớn đến mọi lĩnh vực trong hoạt động của nhóm.

Phần dưới đây sẽ trình bày một số quan điểm khác nhau về việc xây dựng niềm tin trong nhóm:

- Để xây dựng sự tin tưởng, nhất thiết phải có những mục tiêu được thực hiện rõ ràng và nhất quán thể hiện ý kiến của nhân viên. Nhân viên phải nhìn nhận rằng nhà quản lý

của họ cởi mở, công bằng, trung thực và sẵn sàng lắng nghe. Nhà quản lý phải quyết đoán và sẵn sàng đưa ra quyết định của họ trong những tình huống khó khăn.

- Nhân viên phải tin rằng nhà quản lý sẽ hỗ trợ họ, ngay cả trong những vấn đề tế nhị nhất và chịu trách nhiệm cho các hoạt động nhóm. Nhà quản lý cũng phải sẵn sàng đặt niềm tin nơi nhân viên.
- Tin tưởng là sự tin nhiệm vào tính cách, năng lực và điểm mạnh hoặc lòng tin của một người nào đó hay điều gì đó. Sự tin tưởng được xây dựng trong nhóm bằng cách tăng cường giao tiếp cởi mở, lãnh đạo công bằng và tinh tế trong giám sát.
- Việc thiết lập sự tin tưởng trong nhóm đòi hỏi giao tiếp cởi mở và trung thực, chấp nhận người khác, chia sẻ một mục tiêu chung và tôn trọng quan điểm của người khác về cách đạt được mục tiêu.
- Sự tin tưởng là yếu tố cần thiết cho một môi trường làm việc năng suất. Mọi nhân viên cần giao tiếp cởi mở, trung thực để tăng nhận thức và xây dựng sự hợp tác. Môi trường tin tưởng thúc đẩy lòng trung thành và sự cam kết đạt các mục đích và mục tiêu của tổ chức.

Giá trị của lời khen

Khi giao tiếp cởi mở, giải quyết mâu thuẫn một cách tích cực, đạt được sự tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau thì nhóm của bạn đã trên đường tiến tới thành công. Và bạn đừng nên xem nhẹ việc đánh giá và ghi nhận thành quả của nhóm.

Có nhiều hình thức ghi nhận, nhưng một trong những hình thức có ảnh hưởng lớn nhất là khen ngợi. Những nhà quản lý biết cách sử dụng lời khen hiệu quả, đúng thời điểm thường xây dựng được nhiều uy tín trong lòng nhân viên. Bạn hãy kiểm tra xem bạn đã thành công hay thất bại trong việc ghi nhận thành quả nhân viên của mình:

Thành công

Trưởng nhóm tin rằng giúp nhân viên cảm nhận tốt về bản thân là điều vô cùng quan trọng.

Thất bại

Trưởng nhóm không nhạy cảm về nhu cầu của nhân viên.

Trưởng nhóm thường xuyên khen ngợi các thành viên trong nhóm vì đã đáp ứng yêu cầu công việc.

Trưởng nhóm hiểu rằng nhân viên sẽ hưởng ứng tích cực với lời khen về những gì họ làm tốt hơn là lời chỉ trích về những gì họ làm sai.

Trưởng nhóm khen ngợi chân thành vì những lý do mà chỉ có người được khen mới hiểu được.

Trưởng nhóm khen ngợi tinh thần làm việc theo nhóm nhưng cũng ghi nhận đóng góp cá nhân vào kết quả cuối cùng.

Trưởng nhóm nghĩ rằng khen ngợi những người đáp ứng nhưng chưa vượt mức yêu cầu công việc là điều không thỏa đáng.

Trưởng nhóm chỉ tìm những lỗi sai và thường xuyên đưa ra phản hồi tiêu cực.

Trưởng nhóm không thể hiện sự chân thành trong lời khen vì họ chỉ khen ngợi để đạt được điều mà họ muốn.

Trưởng nhóm không bận tâm về việc khen ngợi tinh thần làm việc theo nhóm hay chỉ rõ những đóng góp cá nhân.

Lời khen được đưa ra khi cả người cho lẫn người nhận đều hiểu giá trị của sự khen ngợi đó. Hơn nữa, thành tích của nhóm có thể cải thiện khi các thành viên đưa ra ý kiến phản hồi về mức độ thực hiện tốt công việc. Sự ghi nhận tích cực khi làm đúng sẽ khuyến khích thành tích tương tự trong tương lai. Bên cạnh đó, hành động điều chỉnh nhằm đến hiệu suất hoạt động chưa phù hợp hoặc chưa thỏa đáng cũng tạo đà cho những thành công trong tương lai.

Nhấn mạnh tính tích cực

Kỷ luật là một yêu cầu cơ bản của hiệu suất hoạt động nhóm. Một trưởng nhóm giỏi không chỉ duy trì sự kiểm soát mà phải xây dựng một môi trường mà các thành viên trong nhóm có thể tự kiểm soát. Để thực hiện được điều này, trưởng nhóm phải đề ra những kỷ luật, nguyên tắc làm việc rõ ràng và công bằng để mọi người tuân thủ. Sau đây là một số biện pháp để có thể thực thi tính kỷ luật tích cực. Hãy đánh dấu vào những lựa chọn phù hợp với bạn.

Biện pháp	Làm tốt	Nên cải thiện
1. Ngay từ đầu, hãy đảm bảo các thành viên trong nhóm hiểu được kỳ vọng cấp trên dành cho họ và những tiêu chuẩn mà họ phải đáp ứng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 2. Hướng dẫn các thành viên trong nhóm cách đáp ứng kỳ vọng và đạt được các tiêu chuẩn. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Động viên khi thấy nhân viên đã đạt được các mục tiêu của công ty. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Khen ngợi khi nhân viên đáp ứng các tiêu chuẩn và hiểu rõ những điều được mong đợi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Nếu hiệu suất hoạt động không phù hợp hoặc thiếu thỏa đáng, hãy điều chỉnh ngay rồi lặp lại từ bước 1 đến bước 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Nếu tình trạng hiệu suất hoạt động vẫn chưa cải thiện dù sau một thời gian đáng kể, hãy chấm dứt công việc của người gây ra chuyện đó hoặc chuyển họ sang bộ phận khác. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Huấn luyện - yếu tố quan trọng trong việc xây dựng nhóm

Việc thành lập nhóm, phát triển các kỹ năng cá nhân và tạo điều kiện cho các thành viên hợp tác hiệu quả mới chỉ là những bước đầu tiên để xây dựng nhóm. Để thành công hơn nữa, cần phải duy trì những bước này bằng cách liên tục cải thiện các kết quả và điều chỉnh tương ứng những đóng góp của nhân viên đồng thời xây dựng kế hoạch để có thể linh động đáp ứng sự thay đổi của mục tiêu.

Không có sự thành công nào là kết quả của những nỗ lực cá nhân đơn lẻ. Sự hỗ trợ lẫn nhau chính là nền tảng cho sự phát triển của một tổ chức vững mạnh. Trong đó, vai trò của người trưởng nhóm là vô cùng quan trọng. Trưởng nhóm không chỉ xác nhận rằng hỗ trợ là một chức năng giám sát

cơ bản, mà còn phải để các thành viên trong nhóm biết rằng họ luôn có được sự trợ giúp những khi cần thiết. Đôi khi sự giúp đỡ này diễn ra dưới hình thức đồng cảm, đem lại cảm giác an tâm cho người khác. Đôi khi nó lại liên quan đến việc lắng nghe và nhận xét. Nhưng quan trọng hơn, huấn luyện có nghĩa là cho mọi người cơ hội thử thách, giao phó trách nhiệm, tạo điều kiện cho họ tham gia và phát triển bằng cách học hỏi từ chính thành công và sai lầm của mình.

Những nhà quản lý tận tâm với công tác huấn luyện sẽ gặt hái nhiều kết quả tốt đẹp liên quan đến năng suất cao và sự vững mạnh cả tổ chức khi biết khuyến khích nhân viên phát huy năng lực bản thân và đóng góp nhiệt thành cho nhóm.

Đánh giá thái độ và kỹ năng huấn luyện của bạn

Công tác huấn luyện tạo cho bạn một trong những cơ hội tốt nhất để tạo dấu ấn tích cực lên cá nhân các thành viên trong nhóm, toàn thể nhóm và tổ chức. Bảng sau đây phản ánh thái độ trước đây của bạn đối với công tác huấn luyện. Sau đó, dựa trên những kiến thức và kinh nghiệm quản lý thực tế, bạn hãy suy nghĩ xem thái độ của bạn đối với công tác huấn luyện sẽ như thế nào trong tương lai.

Công tác huấn luyện	Thái độ trước đây			Thái độ trong tương lai		
	<i>Cần thiết</i>	<i>Hữu ích</i>	<i>Lãng phí thời gian</i>	<i>Cần thiết</i>	<i>Hữu ích</i>	<i>Lãng phí thời gian</i>
Huấn luyện là điều quan trọng để tạo hiệu suất hoạt động của nhân viên cho công việc hiện tại.						
Việc huấn luyện có thể giúp nhân viên nhanh chóng học hỏi và đạt được mức năng lực cần thiết.						
Huấn luyện giúp nhân viên phát huy tiềm năng của bản thân cũng như sử dụng tiềm năng đó để hỗ trợ kỹ năng cho các thành viên khác trong nhóm.						
Nhân viên chấp nhận và thích nghi nhanh chóng hơn với sự thay đổi khi được huấn luyện và hướng dẫn trong quá trình làm việc.						
Việc phân phối hiệu suất hoạt động sau khi huấn luyện sẽ làm tăng khả năng đạt được những kết quả tích cực.						

Sau khi hoàn thành bảng kiểm tra thái độ, bạn hãy tiếp tục đánh giá tính hiệu quả trong công tác huấn luyện của mình theo bảng sau với các mức độ: Xuất sắc (5 điểm); Rất tốt (4 điểm); Tương đối (3 điểm); Cần cải thiện (2 điểm); Kém (1 điểm). Nếu muốn chính xác hơn, hãy nhờ nhân viên đánh giá bạn trên cùng một bảng này.

1. Tôi công nhận những khác biệt giữa các nhân viên và huấn luyện họ theo các khả năng tương ứng. 5 4 3 2 1
2. Tôi luôn cho nhân viên biết về các kế hoạch tổ chức và hệ thống hoạt động. 5 4 3 2 1
3. Tôi khuyến khích nhân viên đề xuất về việc thực hiện thay đổi. 5 4 3 2 1
4. Tôi khuyến khích nhân viên tự giải quyết vấn đề của chính họ. 5 4 3 2 1
5. Tôi đảm bảo mỗi nhân viên đều hiểu được những kỳ vọng dành cho họ. 5 4 3 2 1
6. Tôi trung thực với nhân viên về hiệu suất làm việc của họ. 5 4 3 2 1
7. Tôi giúp nhân viên hoạch định những kế hoạch trong tương lai. 5 4 3 2 1

8. Tôi khen ngợi và có những hình thức khen thưởng phù hợp khác để ghi nhận thành tích. 5 4 3 2 1
9. Tôi giữ cho nhân viên tập trung vào hiệu quả của nhóm nhưng vẫn để cho mọi người ý thức được giá trị đóng góp cá nhân. 5 4 3 2 1
10. Tôi nhắc nhở những nhân viên thường xuyên thất bại trong vai trò thành viên của nhóm và không hưởng ứng việc huấn luyện. 5 4 3 2 1
11. Tôi biết nguyện vọng cá nhân của từng thành viên trong nhóm. 5 4 3 2 1
12. Tôi tìm cách giúp mọi người phát triển công việc.
13. Tôi yêu cầu nhân viên trong nhóm hỗ trợ lẫn nhau để cùng học hỏi và phát triển. 5 4 3 2 1
14. Tôi đảm bảo các thành viên hiểu rằng thành công của nhóm và của từng thành viên, kể cả tôi, phụ thuộc vào họ. 5 4 3 2 1
15. Tôi luôn sẵn sàng mỗi khi nhóm cần đến tôi bởi tôi đặt 5 4 3 2 1

nhóm và các cá nhân ở mức ưu tiên cao.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. Tôi không phủ nhận những mâu thuẫn nhưng muốn nó phải được giải quyết kịp thời. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Tôi làm việc tích cực để đảm bảo các thành viên trong nhóm hiểu, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. Tôi chia sẻ kiến thức và chuyên môn với nhóm và trông đợi được đáp lại như thế. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Nếu bất kỳ mục nào mà bạn dưới 4 điểm, hãy đặt mục tiêu để cải thiện kỹ năng tương tự.

Quy trình huấn luyện

Nếu muốn cải thiện kỹ năng huấn luyện, người quản lý có thể bắt đầu bằng cách tập trung vào những nhu cầu mà một nhân viên cần để tồn tại và hỗ trợ bản thân tự phát triển. Sau đây là một số nhu cầu kèm theo các phương pháp huấn luyện đem lại sự giúp đỡ thỏa đáng. Bạn hãy tham khảo và áp dụng chúng trong công tác quản lý của mình.

Nhu cầu nhân viên	Phương pháp huấn luyện
1. Hiểu rõ về công việc và khả năng đóng góp cho nhóm.	A. Cùng nhân viên phân tích tính chất công việc, đặc biệt là những chức năng cơ bản và các mối quan hệ. B. Khuyến khích nhân viên tham gia lập mục tiêu. C. Cùng nhau lập các tiêu chuẩn về sự chính xác, đúng giờ, hiệu suất...

2. Luôn hiểu mình được trông đợi những gì.
 - A. Duy trì ý thức của nhân viên về những thay đổi trong mục tiêu và nhu cầu của tổ chức.
 - B. Giúp nhân viên hiểu tác động của sự thay đổi đối với yêu cầu công việc và những ưu tiên trong tương lai.
 - C. Cùng nhân viên triển khai và hoàn tất các nhiệm vụ theo mức độ quan trọng, phạm vi, thời gian, phương pháp, phương tiện và các yếu tố khác.

3. Có cơ hội tham gia vào việc lập kế hoạch thay đổi và được giao việc phù hợp với năng lực.
 - A. Khai thác và sử dụng ý tưởng của nhân viên.
 - B. Giao phó các nhiệm vụ phù hợp.
 - C. Tránh đưa ra các quyết định và hình thức giám sát quá chặt chẽ đối với nhân viên.
 - D. Giảm bớt kiểm soát khi khả năng và lòng tin đã được cải thiện.
 - E. Chấp nhận sai lầm để rút ra những bài học kinh nghiệm.

4. Nhận được sự hỗ trợ khi cần thiết.
- A. Khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi và xem xét các vấn đề liên quan đến công việc khi cần giúp đỡ.
 - B. Hỗ trợ khi phát sinh vấn đề nghiêm trọng.
 - C. Cho nhân viên có quyền đưa ra quyết định vượt thẩm quyền những khi cần thiết.
5. Đánh giá được hiệu suất làm việc của bản thân.
- A. Thường xuyên xem lại kết quả trong mối tương quan với mục tiêu, các tiêu chuẩn được nhất trí và những nhu cầu thay đổi. Cung cấp cho nhân viên sự phản hồi phù hợp.
 - B. Thảo luận hiệu suất hoạt động xét theo khía cạnh phát triển trong tương lai sáu tháng một lần.
6. Được ghi nhận và khen thưởng
- A. Bày tỏ sự đánh giá cao và các hình thức ghi nhận khác vào thời điểm phù hợp nhất.

- theo thành tích cá nhân.
7. Làm việc trong môi trường khuyến khích sự tự phát triển.
- B. Những thành tích hoạt động tốt được tuyên dương liên tục.
 - C. Đề xuất sự thăng tiến hay chuyển chuyên công tác.
 - A. Thiết lập mối quan hệ với từng nhân viên dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.
 - B. Khuyến khích và sử dụng các đề xuất và ý tưởng.
 - C. Thông báo kịp thời cho nhân viên về những yếu tố ảnh hưởng đến họ và nhóm làm việc.
 - D. Đề cao nhân viên với cấp quản lý cao hơn.
 - E. Chia sẻ quan điểm cá nhân.

Đánh giá sự tiến bộ của bản thân

Đã đến lúc bạn nên đánh giá sự tiến bộ của mình qua bài tập trắc nghiệm sau:

Đúng Sai

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | 1. Trưởng nhóm nhấn mạnh sự tham gia của từng thành viên và mong đợi người đó chịu trách nhiệm về đóng góp của mình. |
| _____ | _____ | 2. Nếu bạn lập kế hoạch xây dựng một nhóm vững mạnh và sử dụng tối đa kỹ năng của các thành viên thì bạn không cần thiết phải cải thiện các kỹ năng của chính mình. |
| _____ | _____ | 3. Mọi người sẽ làm việc với năng suất cao hơn khi họ cảm nhận được ý thức làm chủ về công việc của tổ chức. |

- _____ 4. Thành công của nhóm cũng chính là thành công của tất cả các thành viên trong nhóm.
- _____ 5. Chọn lựa những người có khả năng hợp tác tốt với người khác ngay từ giai đoạn đầu xây dựng nhóm.
- _____ 6. Sự tận tâm hoàn thành nhiệm vụ sẽ có được khi trưởng nhóm khuyến khích các thành viên tham gia lập kế hoạch, lập mục tiêu và giải quyết vấn đề.
- _____ 7. Trưởng nhóm tạo điều kiện huấn luyện các thành viên trong nhóm và hướng dẫn họ áp dụng những gì đã được học.
- _____ 8. Nhóm quan tâm đến việc đạt được kết quả tích cực hơn là những cuộc tranh cãi gây chia rẽ.
- _____ 9. Tin tưởng là yếu tố phụ trong hầu hết các tình huống của nhóm.
- _____ 10. Các thành viên trong nhóm cần được biết mọi yếu tố ảnh hưởng đến công việc mà họ đang thực hiện.

- _____ _____ 11. Cạnh tranh và mâu thuẫn trong nhóm là lành mạnh nếu chúng được kiểm soát đúng đắn và giải quyết nhanh chóng.
- _____ _____ 12. Giao tiếp cởi mở trong nhóm sẽ thúc đẩy sự thông hiểu và nhận biết những khác biệt cá nhân, đồng thời khuyến khích sự hỗ trợ lẫn nhau.
- _____ _____ 13. Nhóm tham gia vào việc ra quyết định nhưng vẫn phải công nhận rằng quyết định của trưởng nhóm là cuối cùng nếu không đạt được sự nhất trí hoặc trong trường hợp xảy ra khủng hoảng.
- _____ _____ 14. Không cần phải ghi nhận hay khen ngợi sự thành công của nhóm.
- _____ _____ 15. Khả năng tự kiểm soát và thực hiện tốt kỹ luật đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng nhóm.

Bạn hãy kiểm tra mức độ tương thích giữa câu trả lời của bạn với phần giải đáp sau đây:

Câu trả lời

1. Đúng. Sự tham gia và trách nhiệm có ý nghĩa quan trọng với nhóm.
2. Sai. Trong tình huống này, thử thách dành cho trưởng nhóm là rất lớn.
3. Đúng. Ý thức làm chủ tạo nên sự tận tâm và trách nhiệm.
4. Đúng. Thành công là đóng góp chung của tất cả mọi người.
5. Đúng. Nhân viên giỏi là nền tảng của sự thành công.
6. Đúng. Bạn không thể đòi hỏi hoặc ép buộc sự tận tâm của nhân viên.
7. Đúng. Trưởng nhóm là người định hướng công tác đào tạo, huấn luyện.
8. Đúng. Năng suất, sự tận tâm, giao tiếp cởi mở và lòng tin thường bị tổn hại do mâu thuẫn giữa các phòng ban.
9. Sai. Tin tưởng là một trong những yếu tố quan trọng nhất.
10. Đúng. Thông tin chính xác, rõ ràng khiến việc thực hiện công việc trở nên dễ dàng hơn.
11. Đúng. Cạnh tranh và mâu thuẫn sẽ khuấy động môi trường làm việc trở nên cởi mở hơn.
12. Đúng. Nếu quên nguyên tắc này, có lẽ bạn sẽ phải chịu nhiều rắc rối.
13. Đúng. Thời điểm ra quyết định cũng quan trọng không kém cách thức ra quyết định.
14. Sai. Sự ghi nhận và khen ngợi là hai trong các động cơ thúc đẩy hiệu suất làm việc hiệu quả nhất.
15. Đúng. Những nhân viên tận tâm với công việc và có ý thức kỷ luật cao sẽ tạo ra những rắc rối không đáng kể.

10 sai lầm không thể tha thứ

Có 10 sai lầm tai hại mà bạn cần phải tránh trong quá trình làm quản lý của mình. Đó là:

1. Không phát triển và duy trì các kỹ năng quản lý và lãnh đạo cơ bản.
2. Áp dụng các quy trình tuyển chọn nhân viên thiếu chuyên nghiệp.
3. Không cùng nhóm thảo luận về những điều được mong đợi hay thiết lập mục tiêu.
4. Không chú ý đến nhu cầu đào tạo và phát triển của các thành viên trong nhóm.
5. Không ủng hộ, hỗ trợ và khuyến khích các hoạt động xây dựng nhóm.
6. Ngăn cản sự tham gia của các thành viên trong nhóm vào bất kỳ hoạt động nào mà họ có khả năng đóng góp.

7. Không cung cấp thông tin và tiếp nhận phản hồi từ nhóm.
8. Để mâu thuẫn và cạnh tranh vượt quá tầm kiểm soát, hoặc tìm cách triệt tiêu nó.
9. Không chủ động trong việc ghi nhận và khen ngợi nhóm cũng như các thành viên trong nhóm.
10. Thiếu cương quyết khi thay thế các thành viên không đáp ứng được công việc dù đã qua huấn luyện.

Triển khai kế hoạch hành động cá nhân

Sau khi đã đọc qua tất cả nội dung của cuốn sách này, bạn hãy xem lại các câu hỏi tự phân tích, nghĩ lại những tình huống nghiên cứu và các bài tập củng cố. Bạn đã học được gì về việc xây dựng nhóm? Bạn đã học được gì về bản thân mình? Bạn dự định áp dụng những kiến thức đã học như thế nào? Hãy cam kết với bản thân sẽ trở thành một thành viên tích cực hơn trong nhóm và là người xây dựng nhóm hiệu quả hơn bằng cách thiết lập một kế hoạch hành động cá nhân để giúp bạn đạt được mục đích này.

Hướng dẫn sau đây có thể giúp bạn làm rõ các mục tiêu của mình và vạch ra những hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu ấy.

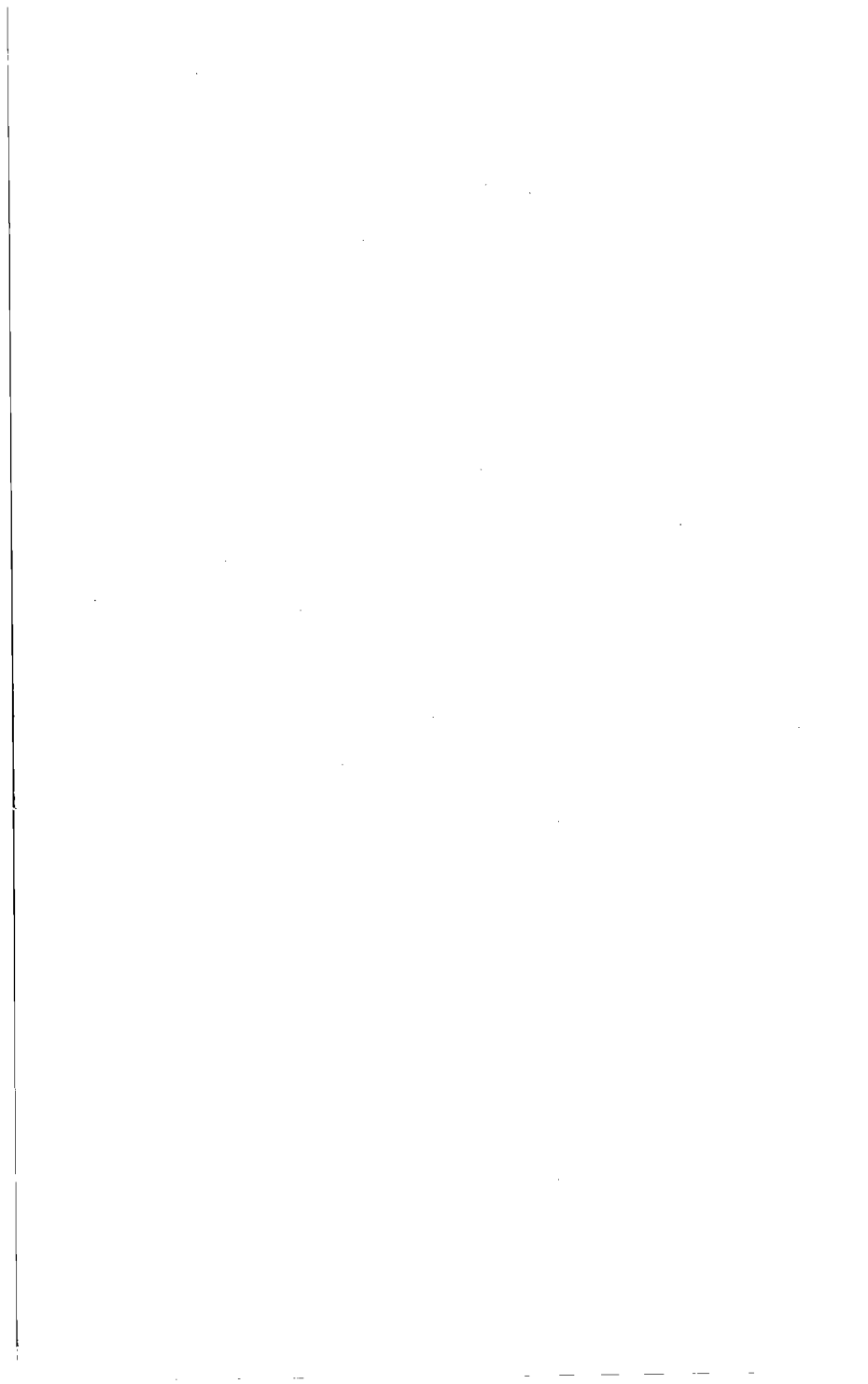
1. Các kỹ năng xây dựng nhóm hiện tại của tôi hiệu quả trong các lĩnh vực sau:

2. Tôi cần cải thiện các kỹ năng xây dựng nhóm của tôi trong các lĩnh vực sau:

3. Các mục tiêu cải thiện kỹ năng xây dựng nhóm của tôi (bạn nên nêu cụ thể, khả thi và có thể đánh giá):

4. Những đặc điểm nhân lực và nguồn lực có thể giúp tôi đạt được các mục tiêu của mình:

5. Các bước hành động của tôi cùng thời hạn hoàn tất từng mục tiêu:



Mục Lục

<i>Lời giới thiệu</i>	5
1. Xác định mục tiêu	7
2. Tổ và Nhóm	8
3. Tổ trưởng và nhóm trưởng	13
4. Áp dụng hình thức nhóm cho mọi tổ chức	17
5. Tầm quan trọng của việc xây dựng nhóm	19
6. Thái độ của người xây dựng nhóm hiệu quả	22
7. Áp dụng khái niệm nhóm	26
8. Để trở thành người hoạch định hiệu quả	30
9. Tăng cường các kỹ năng tổ chức	33
10. Xây dựng bầu không khí thúc đẩy nhân viên	36
11. Thiết lập hệ thống kiểm soát	38
12. Lựa chọn người giám sát	40
13. Tuyển chọn nhân viên	43
14. Đào tạo nhân viên	45
15. Sự tận tâm và cam kết của nhân viên	47
16. Thúc đẩy sự tận tâm	49
17. Mục tiêu và Tiêu chuẩn	51

18. Hướng dẫn nhân viên cách thức giải quyết vấn đề	55
19. Những điều kiện hỗ trợ giải quyết vấn đề hiệu quả theo nhóm	58
20. Giải quyết tình trạng nhân viên hay than phiền	61
21. Khả năng phối hợp là nguồn sức mạnh để xây dựng nhóm	64
22. Giao tiếp cởi mở	67
23. Kiểm tra kỹ năng giao tiếp của bạn	70
24. Tìm hiểu mâu thuẫn	73
25. Giải quyết mâu thuẫn	76
26. Phân tích tình huống giải quyết mâu thuẫn ...	80
27. Xây dựng sự tin tưởng trong nhóm	83
28. Giá trị của lời khen	85
29. Nhấn mạnh tính tích cực	88
30. Huấn luyện - yếu tố quan trọng trong việc xây dựng nhóm	90
31. Quy trình huấn luyện	96
32. Đánh giá sự tiến bộ của bản thân	100
33. 10 sai lầm không thể tha thứ	104
34. Triển khai kế hoạch hành động cá nhân	106



THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Team Building

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Thành Nam
Trình bày : First News
Sửa bản in : Huỳnh Nga
Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In 2000 cuốn, khổ 13 x 20,5 cm tại XN In Cty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 719-2007/CXB/07-43/THTPHCM - QĐXB số 959/QĐ-THTPHCM-2007 cấp ngày 28/9/2007. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2008.