

Harvard Business School Press

Bản dịch tiếng Việt © 2007 VNN
Publishing

VNN Publishing

Cuốn sách được xuất bản với thoả thuận chuyển nhượng bản quyền giữa Nhà xuất bản Harvard Business School, Hoa Kỳ và Công ty Phần mềm và Truyền Thông VASC.

LÃNH ĐẠO NHÓM

**Giải pháp chuyên nghiệp
cho các thách thức thường nhật**
Nguyễn Thu Hà dịch

*Leading Teams Copyright © 2007 Harvard
Business School Publishing Corporation*

Published by arrangement with Harvard
Business School Press.

All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written of the publisher.

NHÀ XUẤT BẢN THÔNG TẤN

Lời mở đầu

Trong môi trường làm việc chuyên nghiệp và đầy tính cạnh tranh như hiện nay, làm việc nhóm là một kỹ năng hết sức cần thiết. Điều đó đòi hỏi bạn sẽ phải có tinh thần tập thể cao, biết kết hợp khả năng vượt trội của mình với năng lực của người khác để cam kết vì một mục đích chung cần thực hiện và cùng nhau chịu trách nhiệm với kết quả công việc.

Có thể bạn đã thành thạo kỹ năng làm việc nhóm, cũng có thể chưa và bạn đang tìm kiếm một người hướng dẫn mình vượt qua những khó khăn “của những điều chưa biết” khi phải làm việc nhóm, thậm chí khi phải lãnh đạo một nhóm. Đôi khi, đó có thể chính là cơ hội quan trọng trong nấc thang sự nghiệp của bạn - cơ hội để khẳng định mình và tạo ra ảnh hưởng đáng kể trong công ty.

Bạn sẽ băn khoăn “*làm thế nào để tạo được một nhóm hoạt động hiệu quả bao gồm toàn những người tài năng và cá tính mạnh? Làm thế nào để bạn có thể dung hòa và tận dụng tối đa khả năng của từng thành viên? Bạn sẽ lãnh đạo họ như thế nào?*” Kể cả khi bạn đã làm quen với việc làm việc chung trong nhóm, bạn sẽ nhận ra rằng lãnh đạo một nhóm là công việc không hề đơn giản chút nào.

Đúng với tên gọi Cẩm nang bỏ túi, cuốn sách *Lãnh đạo Nhóm* sẽ tư vấn cho bạn với những nội dung cô đọng nhất tất cả những kỹ năng thuộc phạm trù nhóm, từ khâu tuyển thành viên cho nhóm đến phương pháp lãnh đạo mọi người, cuối cùng là đánh giá hiệu quả công việc.

Sau khi đọc *Lãnh đạo Nhóm*, bạn sẽ được trang bị những kiến thức từ cơ bản tới thực tế như: Thế nào là một nhóm, lên kế hoạch cho nhóm, xây dựng nhóm, lãnh đạo nhóm, giải quyết công việc và đánh giá kết quả cuối cùng. Với những ví dụ thực tế, sinh động kèm theo những lời khuyên của các chuyên gia, bạn sẽ rút ra được những bài học bổ ích cho mình và mở ra cách giải quyết tình huống trong từng trường hợp cụ thể.

Cùng với *Quản lý thời gian*, *Đàm phán hiệu quả*, *Lãnh đạo Nhóm* cuốn sách *Kỹ năng Hướng dẫn nhân sự* - một trong những cuốn sách trong bộ Cẩm nang bỏ túi do NXB Harvard Business School Press phát hành, được thực hiện bởi những chuyên gia hàng đầu về giao tiếp và thuyết phục của Trường Kinh doanh Harvard.

Đọc *Lãnh đạo Nhóm*, bạn sẽ không còn phải bỡ ngỡ hay khó xử với những vấn đề thường gặp khi phải phụ trách một đội ngũ làm việc theo nhóm. Và bạn sẽ thấy rằng, lãnh đạo nhóm cũng không quá khó khăn nếu bạn là người chịu khó lắng nghe và rút kinh nghiệm. Với những kết quả thu được bạn sẽ từng bước tự khẳng định khả năng và vị thế của mình trong tổ chức của mình.

Công ty **VNN Publishing** - độc quyền khai thác và xuất bản bộ sách *Cẩm nang bỏ túi* - xin được hân hạnh giới thiệu cuốn sách *Lãnh đạo Nhóm* tới độc giả Việt Nam. Hi vọng rằng đây sẽ là một món quà bổ ích giúp các bạn có thêm những kiến thức thực tế và chúc bạn đạt được nhiều thành công trong công việc và cuộc sống!

Ngô Phương Hạnh

VNN Publishing

Thông điệp của chuyên gia:

Phạm trù quản lý và Lãnh đạo

Bạn đã từng tham dự vào những dự án gì của một nhóm, từng bức tức thầm nghĩ: “*Đã đến lúc chúng ta phải bắt tay vào công việc*” hay “Tôi muốn anh ta phải có quyết định rõ ràng”. Cuối cùng thì cũng đến lúc bạn nắm giữ vai trò lãnh đạo nhóm. Đây chính là cơ hội quan trọng để bạn có thể tạo ra ảnh hưởng đáng kể đến tổ chức của mình. Bạn luôn luôn mong muốn tạo dựng được một nhóm làm việc hiệu quả từ những cá nhân riêng lẻ. Bạn sẽ làm gì? Bỗng nhiên, bạn nhận thấy rằng lãnh đạo một nhóm không hề đơn giản chút nào.

Trong các bài tập, khi tôi yêu cầu mọi người viết ra tất cả những từ mô tả kinh nghiệm của họ khi tham gia hoạt động cho một nhóm, những từ đầu tiên thường là “thất vọng”, “xung đột” hay “quá cầu toàn”. Nhưng liền sau đó cũng thường là những từ như “thành tựu”, “chia sẻ chiến thắng”, “vui vẻ” hay thậm chí là “hồ hởi”. Một đội ngũ làm việc có thể là một ốc đảo của sự sôi nổi, tập trung năng lượng và kết quả cao nhất, hoặc nhóm cũng có thể được cảm nhận như một sa mạc vô tận. Điều gì làm nên sự khác biệt này?

Thực ra, đây không phải là một môn khoa học chính xác. Bất cứ ai cũng có thể lãnh đạo thành công một nhóm. Điều bạn cần chính là sự hiểu biết rõ ràng về phương thức hoạt động của một nhóm (Ví dụ như nhóm khác biệt với các cá nhân như thế nào?); một cam kết điều phối và kết nối các chi tiết; sự thông cảm, lòng kiên nhẫn, tính kiên trì. Và tất nhiên, cả những kỹ thuật giúp bạn có thể vượt qua được những khó khăn đã được dự đoán trước.

Cuốn cẩm nang này sẽ mang đến cho bạn tất cả những điều đã được liệt kê trên đây, và thậm chí còn giúp bạn thấy được bằng cách nào và trong trường hợp nào có thể sử dụng trí tuệ cảm xúc của chính mình trong từng hoàn cảnh của nhóm. Trước khi bạn xem xét cuốn sách này, tôi muốn nhấn mạnh đến một vài điểm mấu chốt để hiểu về lãnh đạo nhóm.

Trước tiên, trên cương vị một người lãnh đạo nhóm, bạn phải điều chỉnh hai loại trách nhiệm khá khác biệt với nhau: Bạn phải quản lý và bạn phải lãnh đạo. Quản lý là trách nhiệm điều phối đánh giá và định hướng nỗ lực của cả nhóm - luôn luôn giữ cho các thành viên chú tâm đến vấn đề khi cần thiết để ý đến thời hạn và những kết quả đạt được nếu như chúng giữ vai trò quan trọng. Không một ai muốn lãng phí thời gian, vì thế bạn cần phải đơn giản hóa mọi việc để giúp các thành viên cống hiến hết mình. Quản lý một nhóm hiệu quả có thể giúp củng cố và thúc đẩy tinh thần của các thành viên - điều đó chứng tỏ rằng mục đích cuối cùng của nhóm xứng đáng để các thành viên cam kết nỗ lực hết mình.

Nhưng quản lý không hoàn toàn giống với lãnh đạo. Lãnh đạo là hướng dẫn mọi người. Điều đó có nghĩa là bạn phải lắng nghe, quan sát và gây ảnh hưởng tới các cá nhân cũng như động cơ của cả nhóm. Nó liên quan đến việc làm cho mỗi thành viên của nhóm cảm thấy nỗ lực và hiệu quả công việc của họ được ghi nhận, hoà hợp tất cả các thành phần và tạo dựng nhận thức cho các thành viên về việc họ đang làm điều gì và tại sao họ lại phải làm như vậy? Lãnh đạo là thúc đẩy một nhóm kiên trì vượt qua xung đột và những khúc mắc để có thể đạt được những mục đích cao hơn. Điều đó cũng có nghĩa bạn phải biết can thiệp đúng lúc để đưa nhóm của mình quay lại đúng con đường phải đi.

Ngoài hai trách nhiệm quản lý và lãnh đạo, hầu hết các trưởng nhóm cũng phải chú ý đến trách nhiệm thứ ba của mình: Là một chuyên gia về nội dung nhiệm vụ. Một trong những thách thức lớn nhất mà các trưởng nhóm phải đối mặt chính là việc: Làm thế nào để đóng góp cho chuyên môn mà không để kỳ vọng và sở thích của bản thân áp đảo công việc của nhóm. Nếu điều này xảy ra, bạn sẽ thấy nỗ lực của các thành viên khác sẽ giảm sút. Vì vậy, bạn phải rất cẩn thận với trách nhiệm khá tế nhị này.

Một trong những quan niệm sai lầm phổ biến của mọi người về nhóm là: Những đóng góp có tính tiêu cực mà họ nhận thấy (cho dù đó chỉ là sự thiếu sót hoặc không hoàn thành nhiệm vụ) là do sự thiếu hoàn thiện trong tính cách của các thành viên trong nhóm. Đôi khi điều này là đúng, nhưng nói chung, hành vi của các thành viên trong nhóm bị chi phối bởi vai trò

và trách nhiệm của họ trong tổ chức. Bởi vậy, mấu chốt của việc lãnh đạo là phải thấu hiểu được vai trò của từng thành viên, sau đó giúp họ nhận thức được yêu cầu cũng như lợi ích của bản thân sẽ được đáp ứng như thế nào, nếu họ đóng góp công sức hiệu quả cho nhóm.

Hãy luôn ghi nhớ rằng, các nhóm được thành lập để tạo ra một sản phẩm bằng nỗ lực của tất cả mọi người. Đừng để mọi người trong nhóm của bạn nghĩ rằng họ chỉ đơn thuần chia sẻ sức lao động mà không có kế hoạch hoặc thời gian kết nối công việc của từng cá nhân để tạo ra kết quả như mong đợi. Là một người lãnh đạo, hãy luôn tập trung vào việc tập hợp những nỗ lực và hiểu biết của từng thành viên để tạo ra một kết quả thành công.

Cuối cùng, là một trưởng nhóm, hãy luôn nhớ tận hưởng, chia sẻ sự phấn khích và niềm vui chung trong chiến thắng của cả nhóm.

Về tác giả Anne Donnellon, Chuyên gia Cố vấn trong cuốn sách này

Anne Donnellon là Giáo sư Giảng dạy tại trường Đại học Babson ở Wenesley, Massachusetts. Bà chuyên giảng dạy về nhóm làm việc chức năng chéo, đàm phán hay tạo dựng tổ chức trong các khoá học MBA và chương trình quản lý giáo dục. Donnellon là tác giả của cuốn sách: Team Talk: The Power of language in Team Dynamics (TD: Giao tiếp nhóm: Sức mạnh của ngôn ngữ trong động lực nhóm, Nhà xuất bản Harvard Business School. 1996) và nhiều tài liệu giảng dạy khác bà là chuyên gia cố vấn nhiều kinh nghiệm quý giá và những lời khuyên hữu ích về vấn đề này.

Quản lý nhóm: **Những vấn đề cơ bản**

Nhóm là gì ?



“Khi người ta hành động cùng nhau với tư cách một nhóm, họ có thể hoàn thành những điều mà không một cá nhân riêng lẻ nào có thể thực hiện được một mình.”

-Franklin Delano Roosevelt⁽¹⁾

Nhóm có thể được mô tả một cách chính xác là một đội ngũ những người được tổ chức để làm việc cùng nhau, một tập hợp những người cùng làm chung một việc tương tự hoặc cùng báo cáo lên một người. Nhưng các loại nhóm mà bạn sẽ lãnh đạo còn phức tạp hơn những mô tả sơ lược trên đây.

(1) Franklin Delano Roosevelt (30/1/1882 - 12/4/1945), sinh ra tại Hyde Park, Hudson Valley, New York. Roosevelt thường được nhắc đến bằng những mẫu tự đầu của tên ông FDR, là Tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ. Đắc cử bốn lần. Roosevelt giữ quyền từ năm 1933 đến năm 1945. Ông là Tổng thống Hoa Kỳ duy nhất từng tại chức hơn hai nhiệm kỳ. Là nhân vật trung tâm của thế kỷ 20. Roosevelt thường được xem là một trong ba Tổng thống vĩ đại nhất dựa trên kết quả của các cuộc thăm dò trong giới học thuật (hai người còn lại là George Washington và Abraham Lincoln).

Nhận biết các loại "nhóm"

Nhóm không hoàn toàn chỉ đơn giản là việc tập hợp một đội ngũ và vạch ra nhiệm vụ cho họ. Một cách phức tạp hơn, không hẳn cứ có một nhóm người là có thể tạo thành một "nhóm", hay một tập hợp thành viên với tên gọi khác cũng có thể hoàn thành nhiệm vụ của một "nhóm". Biểu đồ dưới đây là bản liệt kê ngắn gọn một số hình thức nhóm trong tổ chức.

Bạn có thể nhận thấy rằng, một nhóm chức năng có thể là tập hợp của một số cá nhân tập hợp lại theo định kỳ, nhưng họ vẫn không thực sự nằm trong cấu trúc của nhóm. Nói cách khác, một nhóm tiger⁽²⁾ hoặc nhóm chuyên nhiệm có thể tạo nên định nghĩa về một nhóm làm việc có hiệu quả cao nhờ sự hợp tác trong các hoạt động và chia sẻ mục đích.

(2) Nhóm tiger là một đội ngũ những nhân viên chuyên dụng được thiết kế cho một mục đích riêng, có nhiệm vụ bằng mọi giá phải nghiên cứu, giải quyết hiệu quả công việc mà tổ chức giao phó.

Nhóm chức năng: Là một đội ngũ, có thể cùng làm việc hoặc không, có trách nhiệm báo cáo với một người phụ trách duy nhất để đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Nhóm chức năng chéo: Là một nhóm được thành lập bởi những thành viên có chức năng khác nhau trong toàn bộ tổ chức. Trong đó, họ chỉ dành một phần thời gian cá nhân cho các hoạt động của nhóm và một phần thời gian dành cho các nhiệm vụ khác.

Nhóm Tiger: Cũng được tạo thành bởi những thành viên đảm nhận các chức năng khác nhau trong tổ chức, nhưng toàn bộ thời gian của họ sẽ được dành cho hoạt động của nhóm, với nhiệm vụ bằng mọi giá phải đưa ra giải pháp cho vấn đề nào đó của tổ chức.

Nhóm chuyên nhiệm: Là một nhóm được tổ chức tạm thời với những thành viên được tập hợp lại để giải quyết một vấn đề cụ thể hoặc khám phá những cơ hội mới.

Ủy ban: Là một nhóm đương nhiệm có trách nhiệm xây dựng và điều hành những tư tưởng, chính sách nhất định hoặc thiết lập các thông lệ.

Nhóm làm việc có hiệu quả cao

1. Một nhóm người với kỹ năng bổ sung cùng hoạt động để đạt một mục đích chung.
 2. Một nhóm người cam kết vì một mục đích chung, có mục tiêu hoạt động chung và phương thức tiếp cận mà họ cùng nhau chịu trách nhiệm.
-

Xác định những lợi ích của nhóm

Như Roosevelt đã nhận xét rất đúng rằng: “Một nhóm thường làm việc tốt hơn một cá nhân”. Khi một nhóm hoạt động tốt, kết quả có thể sẽ rất đáng kể. Sự đồng tâm hiệp lực của các thành viên đã tạo ra động lực những kỹ năng đa dạng, kinh nghiệm phong phú để giúp nhóm phản ứng nhanh chóng đối với những thay đổi của công nghệ, nền kinh tế và thị trường trong bối cảnh thế giới ngày càng phức tạp. Một nhóm hoạt động hiệu quả có thể đưa ra những quyết định tốt hơn, thay đổi linh hoạt hơn và giải quyết vấn đề sáng tạo hơn một nhóm gồm những người giỏi nhưng lại làm việc độc lập với nhau. Rất nhiều người thấy thích thú và có động lực thúc đẩy nếu được làm việc trong một nhóm - và kết quả là họ làm việc hiệu quả hơn.

Vì vậy có rất nhiều lợi ích khi tạo dựng một nhóm, chẳng hạn:

- Công việc được thực hiện tốt hơn vì có nền tảng kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn.

- Sức sáng tạo lớn hơn, nhiều triển vọng hơn và giải quyết vấn đề hiệu quả hơn.

- Luôn sẵn sàng phản ứng trước những thay đổi và rủi ro.

- Chia sẻ trách nhiệm trong công việc và cam kết chung vì những mục tiêu đã đề ra.

- Ủy thác công việc hiệu quả.

- Tạo ra môi trường hứng khởi và giàu động lực hơn cho các thành viên nhóm.

Hiểu rõ về những vấn đề trong nhóm

Đối với một số vấn đề hoặc công việc cụ thể được đưa ra giải pháp thành lập nhóm có thể không phải là một biện pháp tốt nhất. Tại sao lại như vậy? Không phải lúc nào nhóm làm việc cũng hoạt động hiệu quả. Trong một số trường hợp nhất định nếu làm việc độc lập sẽ tốt hơn nhiều. Là người có trách nhiệm, bạn cần nhận thức được những khó khăn tiềm ẩn trong vai trò trưởng nhóm.

Vấn đề thường xảy ra nhất là:

1. Các mục tiêu của nhóm không rõ ràng hoặc mâu thuẫn.
2. Mọi người không làm việc tốt cùng với nhau.
3. Lãnh đạo một nhóm cần phải có thời gian.

Khi bạn có kế hoạch sử dụng nhóm để thực hiện một công việc nào đó, hãy cân nhắc cả những khó khăn có thể xảy ra cũng như những lợi ích thu được:

- Xảy ra xung đột giữa các thành viên trong nhóm do sự khác nhau trong tình cảm và phản ứng của mỗi cá nhân.

- Sự can thiệp về chuyên môn của các cá nhân. Tiến độ công việc có thể làm giảm năng suất lao động của các thành viên.

- Thời gian và công sức cần tiêu hao vào việc duy trì và phát triển tập thể nhóm.

- Sự chậm trễ trong việc ra quyết định.

- Sự lấn át của một bộ phận hay xung đột trong nhóm đối với những thành viên còn lại sẽ làm giảm giá trị thành quả có được của cả nhóm.

“Tôi có nhiều kinh nghiệm trong việc nhận biết những dấu hiệu cho thấy nhóm không hoà thuận. Đó là khi bạn thấy một số cá nhân tạo ra lịch trình làm việc đối lập với cả nhóm; có những mục tiêu không rõ ràng hay mục tiêu không được sự ủng hộ của các cấp lãnh đạo; các thành viên không có kỹ năng phù hợp với công việc của nhóm; khả năng lãnh đạo yếu kém hay thiếu một quy trình làm việc hợp lý. Bạn có thể thấy tất cả những điều trên trong Dilbert⁽³⁾ “.

- Steve Sullivan, Phó Giám đốc truyền thông

Nếu giữ vai trò trưởng nhóm, bạn sẽ cần quản lý được những mặt tiêu cực này để đảm bảo rằng nhóm sẽ đạt được những thành quả tốt nhất.

(3) **Dilbert** (được biết đến lần đầu tiên vào ngày 16/4/1989) là truyện tranh trên báo của tác giả Scott Adams. Đây là một câu chuyện châm biếm hài hước về những nhân viên văn phòng, có chức vụ quản lý một nhóm nhỏ, điển hình là kỹ sư **Dilbert** một người háo danh. **Dilbert** đã tạo hiệu ứng, sinh ra hàng loạt các cuốn sách, một series truyền hình sôi động và cả một trò chơi máy tính ăn theo. Có hàng trăm hình nền về **Dilbert** được thiết kế với mục đích kinh doanh. **Dilbert** xuất hiện trên 2000 tờ báo khắp thế giới tại 65 nước với 25 thứ ngôn ngữ khác nhau.

Lên kế hoạch cho một nhóm hiệu quả



"Vai trò chính yếu của ngôn ngữ trong quá trình tiến hoá của loài người không phải để trao đổi tư tưởng mà là để tăng cường hợp tác."

Fritjof Capra⁽⁴⁾

Trước khi xây dựng một nhóm mới hay phát triển một nhóm kế thừa, hãy lên kế hoạch cho cả quá trình hoạt động dựa vào hiểu biết của bạn về những đặc điểm chung của nhóm, bởi vì những yếu tố này sẽ quyết định thành công hay thất bại đối với hoạt động của cả nhóm.

Hiểu rõ về công việc của nhóm

Mặc dù những mục tiêu và nhiệm vụ đặc biệt của nhóm sẽ giúp định hướng các hoạt động mà mọi người phải thực hiện, nhưng bất cứ một nhóm nào cũng thực hiện chung những hoạt động mang tính điển hình. Những hoạt động ấy thường là:

(4) Fritjof Capra sinh ngày 1/1/1939 tại Thành phố Viên, Áo, là một nhà vật lý người Mỹ. Capra học xong bằng PhD (Tiến sỹ) về lý thuyết vật lý tại một trường Đại học ở Viên năm 1966. Ông chuyên nghiên cứu vật lý thực hành và những lý thuyết hệ thống, nổi tiếng với những cuốn sách có liên quan tới khoa học, đáng chú ý nhất là cuốn The Tao of Physics (đạo của Vật lý, Nguyễn Tường Bách dịch, NXB Trẻ, 1999).

- xác định rõ và hoàn thành mục tiêu.
- Thống nhất về phương pháp thực hiện dự án.
- Thúc đẩy tiến độ để hoàn thành nhiệm vụ.
- Các thành viên trong nhóm giúp đỡ nhau về chuyên môn.
- Thực hiện các bước của công việc.
- Đánh giá và tự điều chỉnh các khâu, tùy thuộc vào kết quả đánh giá và phân tích.
- Trao đổi, giao tiếp với tất cả các bộ phận liên quan.

Nhận biết mục đích của nhóm. Bất cứ một nhóm nào được thành lập cũng đều nhằm một mục đích nhất định. Do vậy tất cả các thành viên của nhóm cần phải biết và hiểu rõ mục đích cũng như mục tiêu của nhóm mà họ đang tham gia. Ví dụ:

- Nhóm của bạn có kế hoạch gì về chính sách hoạt động hay sẽ thực thi nhiệm vụ chiến lược nào?
- Nhóm của bạn giải quyết vấn đề liên quan đến chất lượng hay sẽ làm việc trên một nền tảng dài hạn nào đó?
- Nhóm của bạn nghiên cứu phát triển sản phẩm mới hay chỉ xử lý yêu cầu khủng hoảng trước mắt?

Cho dù nhiệm vụ như thế nào thì với tư cách là trưởng nhóm, bạn cũng sẽ phải luôn luôn hướng mọi người vào mục đích cố hữu của nhóm.

Xác định phạm vi hoạt động của nhóm. Mỗi nhóm thường có quyền nhất định đối với những quyết định có liên quan đến hoạt động và tiến trình công việc của nhóm. Nhưng cấp quản lý cao hơn vẫn là câu chấp thuận và hỗ trợ các hoạt động của nhóm. Ví dụ: Nhóm có thể đưa ra một quyết định hay một sáng kiến nào đó, nhưng giới hạn tài chính lại do cấp quản lý quyết định.

Với tư cách là trưởng nhóm, bạn và những người giám sát cần phải có chung nhận định về mục đích cuối cùng của nhóm cũng như sự đồng thuận trong những điểm sau:

- Quyết định về nhân sự, đặc biệt là nhân sự của những nhóm có cùng chung một số chức năng.
- Các khoản chi tiêu vượt quá mức quy định.
- Hợp đồng thuê chuyên gia, nhà tư vấn hay tìm kiếm các nguồn lực bổ sung khác.
- Những thay đổi trong chương trình của nhóm.

Hãy chắc chắn rằng tất cả các thành viên dưới quyền của bạn và cả những bộ phận quản lý cấp trên của bạn đều hiểu và tán thành phạm vi hoạt động của nhóm, đặc biệt là:

- Những quyết định mà nhóm có quyền đưa ra.
- Những quyết định nằm ngoài quyền hạn của nhóm.
- Những quyết định đó được chuyển đến các bộ phận liên quan bằng cách nào và vào lúc nào.

Xác định những đặc điểm của một nhóm làm việc hiệu quả

Khi lập kế hoạch, hãy xem xét những đặc điểm dự kiến cho một nhóm làm việc hiệu quả. Cuối cùng, bạn phải chịu trách nhiệm đảm bảo các đặc tính đó thuộc về nhóm của mình.

Trong một nhóm làm việc hiệu quả, các thành viên:

- Đồng tình về mục tiêu và cam kết thực hiện chúng. Nếu có thể, tất cả các thành viên cùng tham gia vào việc đặt ra những mục tiêu cụ thể và thực tế.
- Cho rằng mục tiêu chung của cả nhóm quan trọng hơn mục tiêu của mỗi cá nhân.
- Hiểu rõ vai trò của họ và chuyển đổi trách nhiệm nếu cần thiết.
- Đóng góp kỹ năng và kinh nghiệm đa dạng nhưng phù hợp của cá nhân mình.

● Có thái độ rộng lượng với những sai lầm của chính họ và của người khác.

● Có thái độ cởi mở đối với những ý tưởng mới mẻ, những triển vọng và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

● Xác định rằng quyết định cuối cùng đưa ra phải dựa trên cốt lõi của vấn đề chứ không phải do phong cách hay vị trí của cá nhân đề xuất ý tưởng.

Để có thể phát triển một nhóm làm việc hiệu quả, rõ ràng cần rất nhiều kỹ năng như: Kỹ năng giao tiếp, thấu hiểu, đàm phán và cả sự kiên nhẫn...

Trên đây là một số công cụ giúp bạn có thể thành lập nhóm làm việc đáp ứng được những yêu cầu của dự án.

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM
<i>Bảng chi tiết thông tin để lên kế hoạch cho một nhóm</i>
Mục đích của nhóm Thiết kế lại một trang Web về ngân hàng và đưa vào sử dụng.
Các hoạt động dự kiến Tạo mới mọi giao diện đồ họa và cập nhật dữ liệu, nội dung từ tất cả các khối ngân hàng.
Kết quả mong muốn Một trang Web thân thiện hơn với người sử dụng, có nhiều chức năng hơn dành cho các khách hàng trong lĩnh vực ngân hàng online, đồng thời tuân thủ những hướng dẫn pháp lý và an ninh mạng.
Nguồn lực sẵn có Ngân sách đã được phê duyệt; đối tác đã được chọn và hợp đồng đã được ký; hỗ trợ liên tục và thường xuyên của bộ phận kỹ thuật.
Hạn chế Trùng với thời gian phát động chiến dịch marketing mới trong tháng 6; phòng đầu tư đang tái tổ chức cơ cấu, vì thế có thể gây khó khăn trong việc nhận thông tin phản hồi thường xuyên.
Kỹ năng và năng lực cần thiết Thông thạo về Web, đầu vào đã được duyệt từ các phòng của ngân hàng.
Thành viên dự kiến của nhóm
Phạm vi quyết định (Ví dụ như tư vấn hay thực thi) Thực thi các nội dung liên quan đến trang Web.
Thời hạn: Trong vòng 7 tháng.

Lập ra nhóm hiệu quả của chính bạn

Lưu ý: phương pháp của Steve Sullivan trong việc lập một nhóm dự án hiệu quả:

1. Có nhận thức và ứng xử thông thường – 50%.
2. Cùng có mong muốn đạt được kết quả khả quan - 20%.
3. Tiến trình rõ ràng - 20%.
4. Có kiến thức về lĩnh vực của nhóm - 10%.

Cả bốn yếu tố trên sẽ cùng nhau tạo ra một nhóm làm việc thành công. Lưu ý rằng yếu tố thứ tư cũng là một phần của phương pháp này chứ không phải là yếu tố định hướng.

Để xây dựng được một nhóm làm việc hiệu quả bạn sẽ phải tốn nhiều công sức và nỗ lực. Đó là một quá trình phức tạp đòi hỏi bạn phải kiên trì đầu tư, nhưng tất nhiên kết quả sẽ rất đáng giá.

Đặt ra mục tiêu thành công cho nhóm. Là trưởng nhóm đồng nghĩa với việc bạn là nhân vật trung gian giữa các thành viên với cấp trên hay khách hàng. Trước khi bắt đầu, hãy đặt ra mục tiêu thành công cho nhóm. Cần thận kiểm tra lại tất cả những giả thiết mà cấp trên hay khách hàng của bạn có thể đưa ra. Ví dụ:

- Mục đích của nhóm có rõ ràng không?
- Ngân sách và thời hạn có thực tế không?

● Các nguồn lực có phù hợp với yêu cầu để hoàn thành công việc hay không?

● Nhóm có quyền hạn và những sự hỗ trợ cần thiết để hoàn thành công việc hay không?

Nếu có bất cứ câu trả lời “Không nào” thì bạn cần phải đưa ra lý lẽ để bảo vệ nhóm và khả năng thực tế của việc đạt được mục tiêu đề ra.

Hãy chủ động. Phải biết sáng tạo hơn trong công việc. Việc bạn đưa ra lý lẽ hay tranh luận không có nghĩa là than vãn, phàn nàn hay từ chối tham gia vào công việc cho đến khi tất cả đều hoàn hảo. Một phần của công việc lãnh đạo nhóm là phải tạo cho mình thể chủ động. Bạn không thể ngồi một chỗ để chờ đợi những thứ mình cần tự động xuất hiện trước mặt ngay từ đầu, nhất là khi bạn chưa có kinh nghiệm em làm trưởng nhóm cũng như không có nhiều thành tích với những vị trí tương tự.

Nếu thiếu nguồn lực:

● Tận dụng mạng lưới của chính bạn. Thu thập ý tưởng và sự trợ giúp từ bất cứ đối tượng phù hợp nào mà bạn có thể nghĩ đến.

● Kêu gọi sự giúp đỡ của những nhân viên và bộ phận khác.

● Có những sáng kiến riêng của mình để tuyển dụng nhân viên, thiết bị hay công nghệ mà bạn cần để thực hiện công việc.

Nếu thời gian và ngân sách không thực tế:

● Đề xuất những sự lựa chọn khác khả thi hơn.

● Đưa ra ví dụ điển hình về những thứ bạn cần và lý do tại sao bạn cần chúng.

● Chứng minh rằng bạn cần nhiều nguồn lực hơn hiện có.

● Dự đoán khối lượng công việc có thể hoàn thành trong khoảng thời gian và ngân sách đã giao.

Việc đưa ra những lý lẽ xác đáng để đấu tranh cho nhóm đòi hỏi bạn phải có những hiểu biết về chính sách và hết sức cẩn thận trong việc sử dụng uy thế của mình. Tuy nhiên, sau mỗi lần dẫn dắt nhóm thành công, bạn sẽ có thêm thành tích, kinh nghiệm và nhất là tăng thêm danh tiếng cho mình. Có thể bạn cũng sẽ có ảnh hưởng lớn hơn khi cần thuyết phục những cá nhân tham gia vào nhóm của mình. Và tất nhiên, bạn cũng có thể theo đuổi được những dự án mà bạn muốn tham gia.

Hãy thực tế. Bạn tin chắc rằng thời gian được giao để có thể hoàn thành công việc là thiếu thực tế và nguồn lực quá nghèo nàn. Thế nhưng cuối cùng bạn lại kết luận là mình có thể làm được và hy vọng vào một kết quả tốt đẹp nhất. Điều đó có nghĩa là bạn đã tự kết án nhóm và có thể là cả sự nghiệp của bạn. Suy nghĩ

cầu may chỉ có thể dẫn đến sự thất vọng hoặc gây ra thảm họa cho bạn. Bạn sẽ đánh mất sự tín nhiệm không chỉ đối với cấp trên mà còn với đồng nghiệp và tất cả các thành viên khác trong nhóm vì đã làm cho họ lâm vào tình thế thất bại trong dự án. Vì vậy hãy thực tả nêu mục tiêu của dự án không thể đạt được vì những hạn chế như vậy thì hãy đứng ngoài cuộc.

Theo dõi những dấu hiệu của sự thất bại

Mỗi nhóm có thể thất bại theo nhiều cách. Nhận nguy cơ tiềm ẩn của thất bại có thể giúp cho nhóm của bạn không đi sai đường. Những lý do để nhóm có thể thất bại:

- Thiếu sự hỗ trợ quản trị.
- Nguồn lực không hợp lý.
- Khả năng lãnh đạo kém (Yếu tố này chính là vai trò của bạn).
- Hiểu nhầm hay xung đột về mục tiêu trong nhóm.
- Hạn chế nhóm tập trung vào mục tiêu, bỏ qua mối quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm.
- Thành viên của nhóm không thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình.
- Nhóm có quá ít hay quá nhiều thành viên.
- Thiếu tinh thần làm việc độc lập và tầm nhìn chung.

- Quy chế khen thưởng không hợp lý.

Việc lập kế hoạch cẩn thận sẽ giúp bạn sẵn sàng cho thành công về mọi mặt của nhóm.

Làm thế nào để xây dựng một nhóm hiệu quả



Đôi khi, một trưởng nhóm có cơ hội được tiếp nhận một nhóm làm việc đã được tổ chức tốt. Nhưng ngay cả khi đó khi bạn là người đứng đầu của một nhóm kế thừa hay một nhóm đang hoạt động, bạn cũng có thể tạo ra những ảnh hưởng nhất định đối với các thành viên trong nhóm. Ví dụ như tìm nhân viên mới để thay thế người đã nghỉ việc, chuyển đổi trách nhiệm của thành viên này cho thành viên khác hay sử dụng ảnh hưởng của mình để tăng số thành viên của nhóm.

Nhận biết vai trò của nhóm

Mặc dù mỗi nhóm cần những yêu cầu về kỹ năng riêng khác nhau, nhưng hầu hết các nhóm đều có một số vai trò để nhận thấy để cùng thực hiện và chia sẻ. Khi bạn xây dựng một nhóm, hãy luôn ghi nhớ trong đầu những vai trò của nhóm (được thể hiện trong biểu đồ dưới đây)

Một số có thể chồng chéo nhau và đôi khi quay vòng; để các thành viên trong nhóm có cơ hội đảm nhiệm những vai trò khác nhau nhằm cùng rút kinh nghiệm và chia sẻ công việc. Một vài kiểu nhóm có thể luân phiên cả vai trò lãnh đạo, đặc biệt là đối với những nhóm tự quản lý.

Lựa chọn các kiểu thành viên phù hợp với nhóm

Khi lựa chọn thành viên cho nhóm, hãy cố gắng đảm bảo là bạn đang tuyển dụng những cá nhân có thể bù trừ những kỹ năng còn thiếu cho các thành viên khác trong nhóm. Không chỉ đơn giản là tìm kiếm nhân viên được trang bị những kỹ năng nhóm đang cần, mà hơn nữa, họ phải có khả năng phát triển những kỹ năng khác. Một tập hợp những kỹ năng cần thiết sẽ rất khác nhau tùy thuộc vào nhiệm vụ của từng nhóm, nhưng tất cả các nhóm đều đòi hỏi phải thông thạo về kỹ thuật chuyên môn, bao gồm:

- Năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định.
- Kỹ năng giao tiếp cá nhân.
- Kỹ năng làm việc nhóm.

"Tôi tìm kiếm những tính cách tích cực, những người linh động, đầu óc cởi mở, thông minh và luôn có sáng kiến. Đó là những người biết tìm kiếm cái tôi cá nhân, sẵn sàng thực hiện vai trò của họ, sẵn sàng là một thành viên của nhóm. Bạn có thể tuyển dụng được một người thông minh và sáng tạo, nhưng anh ta lại không nhận thấy mình phải làm việc như một thành viên của nhóm. Điều tôi

cần. Chính là thái độ. Còn kỹ năng, bạn có thể đào tạo cho bất cứ ai có nhận thức. "

- **Jeanne Weldon**, Giám đốc Tổ chức sự kiện, nguyên Giám đốc tổ chức Hội nghị và Hoạt động giải trí, khách sạn Sheraton Boston.

Lựa chọn thành viên vì thái độ, còn kỹ năng có thể được đào tạo. Tất nhiên, các thành viên trong một nhóm cần được trang bị những kỹ năng nhất định, nhưng một số nhà quản lý lại quá chú trọng đến kỹ năng phù hợp, kinh nghiệm và kiến thức. Tuy nhiên, những người trưởng nhóm thành công sẽ khuyên bạn rằng thái độ của nhân viên cũng quan trọng không kém kỹ năng và kinh nghiệm, nhất là đối với những công việc đòi hỏi kỹ năng và kiến thức cao.

Một nhóm cần bao nhiêu người thì đủ? Một lý do khiến cho nhóm có quá nhiều thành viên là người lãnh đạo luôn muốn những cá nhân có ảnh hưởng đến kết quả công việc sẽ phải tham gia vào tiến trình của dự án. Tuy nhiên, nếu một nhóm có quá nhiều thành viên, năng suất và hiệu quả công việc có thể sẽ bị ảnh hưởng và giảm sút.

Bạn sẽ làm gì? **■ Người mắc bệnh ngôi sao**

Matthew muốn tuyển dụng những nhân viên tài năng nhất để làm việc với một khách hàng béo bở mà chi nhánh của anh ta vừa giành được. Anh đã rất phân vân giữa hai ứng viên hàng đầu cho vị trí giám đốc nghệ thuật, Marcia và Warren. Trước đây, Marcia không làm việc trong lĩnh vực này nhưng lại rất có duyên với nghề. Cô ấy có kinh nghiệm, có vô số giải thưởng và đặc biệt thông minh. Vị thế của cô sẽ giúp cho dự án có thêm uy tín. Nhưng Matthew không có cảm giác dễ chịu lắm mỗi khi nghĩ đến chuyện phải làm việc cùng cô ấy. Với khách hàng, cô thật tuyệt nhưng sau “sân khấu”, cô rất hay giận dỗi. Matthew có phần không thích phải tiếp xúc với những người mà anh sẽ thường xuyên phải đối diện. Tiếp đến là Warren. Warren làm việc trong lĩnh vực này nhưng lại có ít kinh nghiệm hơn Marcia và chẳng có bất cứ giải thưởng nào cả, ít nhất là chưa, và anh ta chẳng có mấy ảnh hưởng trong công ty. Matthew hiểu rằng sẽ công bằng hơn - và cũng hơi buồn cười một chút - để giao công việc này cho Warren cho dù anh phải chấp nhận rằng điều này sẽ làm cho Marcia khó chịu. Nhưng Marcia là một siêu sao. Nếu có cô ấy trong nhóm, chiến dịch này sẽ có cơ hội đạt được giải thưởng Clio!

BẠN sẽ làm gì? Chuyên gia sẽ đề xuất giải pháp trong phần Những điều bạn CÓ THỂ làm.

Vai trò của nhóm	Nhiệm vụ
Lãnh đạo nhóm	Sử dụng nhóm để hoàn thành mục tiêu.
	Nắm rõ về toàn bộ dự án.
	Giám sát tiến trình công việc.
	Hướng dẫn nhưng không chi phối.
	Hỗ trợ nhóm và các thành viên
Cố vấn nhóm	Giúp nhóm có được các mối quan hệ công việc hiệu quả.
	Bảo vệ nhóm trong tổ chức.
Điều phối viên	Giao tiếp, liên lạc với các bộ phận trung gian.
	Xếp lịch và bố trí các cuộc họp, các hoạt động khác.
	Làm việc như một nhân viên thông thường.
Giám sát viên (giám sát công việc hoặc thành viên của nhóm)	Đảm bảo các thành viên khác tham gia đầy đủ các hoạt động.
	Hỗ trợ lãnh đạo và điều phối viên trong việc đẩy mạnh văn hoá nhóm.
	Tập trung sinh lực vào công việc
Ghi chép và lưu hồ sơ	Lắng nghe ý kiến của mọi người.
	Ghi biên bản và lưu giữ hồ sơ các cuộc họp nhóm.

Tuyển chọn thành viên cho nhóm. Các thành viên tự nguyện gia nhập vào một nhóm có xu hướng tận tụy với công việc của nhóm hơn là các thành viên được chỉ định. Sự tận tâm còn mạnh mẽ hơn khi các thành viên nhận thấy mục đích quan trọng phía sau những nỗ lực của nhóm. Bằng việc tập trung vào một chiến lược rõ ràng, bạn sẽ dễ dàng tìm thấy những thành viên mong muốn cho nhóm của mình.

Những lời khuyên dành cho việc tuyển chọn thành viên

- Tuyển dụng những cá nhân có thể đóng góp kỹ năng bù trừ cho các thành viên khác trong nhóm (Ví dụ như kỹ năng tài chính, khả năng quản lý dự án...).

- Lựa chọn những cá nhân có năng lực giải quyết vấn đề cụ thể và ra quyết định.

- Lưu ý thông tin tiền sử từ quản lý của bạn và các đồng nghiệp.

- Tìm kiếm các cá nhân có kinh nghiệm làm việc theo nhóm.

- Tìm kiếm những người coi đây là cơ hội để kết hợp kỹ năng và trí tuệ của mình với những người khác.

Những lời khuyên đối với việc xác lập quy mô của nhóm

- Sử dụng nhóm nhỏ (5 đến 9 thành viên) nếu nhiệm vụ phức tạp và đòi hỏi những kỹ năng cụ thể.

- Sử dụng nhóm lớn (có thể lên đến 25 thành viên) nếu nhiệm vụ khá đơn giản và công việc dễ thực hiện.

- Chia nhóm lớn thành những nhóm nhỏ nếu thành viên đồng ý ủy nhiệm công việc khi cần ít thiết.

- Nhóm nên có số thành viên lẻ để thuận tiện là việc ra quyết định vì việc biểu quyết lấy đa phiếu sẽ không bao giờ đi vào ngõ cụt.

“Nếu bạn muốn tập hợp một nhóm trong một công ty bảo hiểm bạn sẽ tập hợp được ngay những. Con người với những kỹ năng cần thiết. Điều quan trọng nhất còn lại lúc này chính là thái độ. Tôi có thể nói rằng thái độ chiếm đến 90% sự thành công. Nếu một nhân viên có thái độ đúng đắn, họ sẽ nhiệt tình sẽ làm việc chăm chú và điều họ mong muốn là dự án sẽ có kết quả diễn ra như dự kiến. Nếu có được ba điều này như một sự đảm bảo, họ có thể học hỏi bất cứ điều gì họ muốn. “

– Steve Sullivan –

Hãy thấu hiểu động lực của từng người. Mỗi cá nhân khi tham gia vào nhóm đều mang theo trí tuệ sự dè dặt, mối quan tâm và động lực của riêng họ. Nghệ thuật tuyển dụng nhân viên liên quan đến việc thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của con người cũng như làm sao để đáp ứng được những điều đó.

Vậy thì động lực thường thấy của mọi người là gì? Đó không nhất thiết phải là vấn đề về tiền bạc. Chẳng hạn, họ có thể muốn:

- Có cơ hội để học hỏi và trưởng thành trong một môi trường chuyên nghiệp.
- Được công nhận là đã hoàn thành công việc một cách sáng tạo.
- Được đáp ứng sở thích của việc tham gia làm việc nhóm và được hợp tác với người khác.

“Các thành viên mới gia nhập vào nhóm không chỉ với những kỹ năng cần thiết mà còn với cả một thái độ hoà nghi.”

- **Anne Donnelon**, Giáo sư khoa Quản lý, trường Cao đẳng Babson, Wellesley, bang Massachusetts. -

Hãy rõ ràng về công trạng và phần thưởng. Hãy chắc chắn rằng các thành viên trong nhóm đều biết rõ đóng góp của họ sẽ mang lại phần thưởng xứng đáng. Kể cả khi không phải là người mới đến, bạn cũng có thể biến đổi một thành viên kém nhiệt tình trong nhóm bằng cách đền đáp cho tiềm năng cá nhân

hay đáp ứng những mong muốn trong nghề nghiệp của họ.

Những lời khuyên để quản lý nhóm ảo

Ngày nay, mọi người ít muốn bị điều động hay đi công tác, nhưng đối với một số nhóm thì di chuyển lại là một phần tất yếu. Nếu có thể hạn chế tối đa việc đi lại cho các thành viên, nhóm của bạn làm việc hiệu quả hơn.

- Khuyến khích các thành viên giảm bớt việc đi lại để tận dụng phương pháp truyền đạt thông tin “ảo”.

- Đặt ra các thoả thuận về phương pháp, thời gian và thời điểm bạn sẽ giao tiếp, liên lạc với các thành viên khác (ví dụ như phương pháp giao tiếp “ảo” hay trực tiếp).

- Lên lịch cho các cuộc họp một cách cẩn thận. Khi bố trí lịch, hãy phân tích xem liệu cần phải đi công tác bao nhiêu lần là hợp lý. Ví dụ như cuộc họp đầu tiên quan trọng cần đích thân có mặt, còn các cuộc họp khác có thể tiến hành thông qua kênh giao tiếp “ảo”.

- Liên lạc thường xuyên với các thành viên trong nhóm, nếu có thể thì liên lạc hàng ngày là tốt nhất.

- Đánh giá và sử dụng công nghệ một cách sáng suốt. Hãy trang bị bộ đàm chất lượng cao. Xem xét việc lắp đặt hệ thống hội thảo video bằng cách cài

đặt hệ thống ở nhà hoặc sử dụng dịch vụ video hội thảo vùng. Ứng dụng hội thảo web, hay mạng lưới hội thảo riêng tư là những ứng dụng công nghệ cao có thể giúp giảm thiểu việc đi lại.

Nguồn: Tạp chí Inc.Magazine, 01/2002

? Những gì bạn CÓ THỂ làm

Hãy quay trở lại vấn đề của Matthew

Chuyên gia gợi ý cho bạn giải pháp dưới đây: Đây là một trường hợp phổ biến mà các trưởng xóm thường phải đối mặt: Họ phải giải quyết những cái tôi quá lớn. Một vài nhà quản lý cảm thấy đe dọa trước những tính cách như kiêu của Marcia. Nhưng đây lại là vấn đề của Matthew chứ không phải của Marcia. Matthew có thể phải kiểm soát riêng Marcia song song với việc quản lý cả nhóm. Phản ứng đầu tiên của tôi là đặt ra một câu hỏi: Tại sao Matthew không tuyển dụng đồng thời cả Warren và Marcia? Marcia có kinh nghiệm hơn có thể giúp Warren tiến bộ. Matthew có thể để Marcia tham gia vào dự án này với tư cách là người cố vấn cho Warren. Bạn luôn luôn phải giữ công bằng nhưng cũng nên nhớ rằng kết quả công việc là điều quan trọng nhất, và chính Marcia mới là người sở hữu tài năng và kinh nghiệm. Do đó, tôi khuyên Matthew rằng giải pháp lý tưởng là hãy tìm cách để Marcia và Warren có thể hợp tác làm việc cùng nhau vì lợi ích chung của dự án.

Một nhóm mà các thành viên được quan tâm và đáp ứng nhu cầu cá nhân sẽ làm việc tốt hơn một nhóm chỉ tập trung vào kỹ năng. Liệu có ai đó do dự khi phải tham gia một nhóm đòi hỏi phải làm việc 70 tiếng/tuần? Nếu kiến thức và chuyên môn của một

người có ích đối với nhóm của bạn, bạn có nên đàm phán để đảm bảo rằng anh ta sẽ không phải làm việc đến tận 9 giờ tối hàng ngày? Liệu có cách nào để đánh giá công trạng của một thành viên ngoài cách tính số giờ mà anh ta đã dành cho công việc?

Bạn có thể dành cho những người mà bạn đang muốn tuyển dụng cơ hội gì để phát triển, sáng tạo, thăng tiến và tạo niềm hứng khởi với công việc? Hãy đàm phán một cách khéo léo nhất khi phỏng vấn tuyển dụng, nhưng hãy nhớ thực hiện những điều bạn đã hứa.

Làm thế nào để lãnh đạo nhóm ?



Vai trò của một người lãnh đạo nhóm có thể bắt đầu bằng việc nhận biết nhiệm vụ ban đầu, lập kế hoạch dự án và lựa chọn thành viên cho nhóm, nhưng công việc thực sự lại bắt đầu từ trước đó. Các cá nhân riêng biệt đến với nhau, hợp thành một nhóm và tập trung trong một căn phòng. Nhiệm vụ của bạn là phải tập hợp các cá nhân này thành một nhóm gắn bó, cùng cam kết vì một nhiệm vụ chung.

Nhận biết tiến trình của nhóm

Trưởng nhóm cần phải biết dự tính và luôn chuẩn bị sẵn sàng cho từng tình huống giao tiếp với các cá nhân trong nhóm. Đó là điều tự nhiên và có thể dự đoán trước. Mỗi nhóm sẽ phải trải qua những bước phát triển khác nhau, thường bao gồm khoảng thời gian căng thẳng và xung đột trước khi ổn định thành một nhóm có phong cách làm việc riêng biệt.

Lường trước những phản ứng cá nhân tiếp theo trong mỗi giai đoạn khó khăn của nhóm.

Người lãnh đạo sẽ hướng dẫn nhóm của mình trải qua các giai đoạn này bởi vì việc quản lý quá trình của nhóm là rất quan trọng để đạt được mục tiêu của nhóm như nhiệm vụ đã đề ra.

Tổ chức buổi gặp mặt khởi động

Bất kể bạn đang bắt đầu dự án với một nhóm hoàn toàn mới hay một nhóm kế thừa, một cuộc họp” khởi động” có thể tạo ra một không gian chung cho tất cả những ai có liên quan đến dự án.

Giai đoạn	Đặc điểm
Hình thành	Hứng khởi, kỳ vọng, xác lập vai trò và quy tắc...
Xung đột	Cạnh tranh giữa các thành viên, sự nhầm lẫn về vai trò và nhiệm vụ, xung đột và sự chán nản...
Bình thường hóa	Công việc thường nhật đi vào nề nếp, sự hình thành nhóm làm việc và niềm tin Phát triển...
Hoạt động	Hy vọng, hiệu quả và chia sẻ cương vị lãnh đạo...

Chương trình của “cuộc họp khởi động” là gì? Dưới đây là một số gợi ý:

- Giới thiệu các thành viên trong nhóm với nhau. Yêu cầu mỗi người nói vài lời về bản thân như bộ phận làm việc, chuyên môn, vai trò trong nhóm...

- Giải thích rõ ràng cho tất cả mọi người về mục đích của nhóm. Mục tiêu của nhóm là gì? Nhóm phải hoàn thành những nội dung công việc gì? Thời gian hạn định để hoàn thành công việc là bao lâu? Các

thành viên đã đạt được sự đồng tình hay cần phải sửa đổi kỳ vọng?

- Lập ra những nguyên tắc cơ bản về cách thức mà nhóm sẽ hoạt động. Các quyết định được đưa ra như thế nào? Các cuộc họp sẽ được điều hành ra sao?

- Bắt đầu quá trình truyền đạt ý thức về nhiệm vụ và sự gắn kết trong nhóm của bạn. Ý thức đó phải bắt đầu bằng chính sự nhiệt tình của bản thân bạn đối với nhiệm vụ của nhóm.

? **Bạn sẽ làm gì ?**

Hoạt động của nhóm không tiến triển

Lãnh đạo truyền đạt rất rõ ràng, nhiệm vụ mới nhất của nhóm của Linda phải thực hiện nằm trong số những việc cần làm ngay của công ty. Bởi vậy, cô quyết định phải hoàn thành bằng được. Bằng một phương pháp quyết đoán và logic, cô giải thích cho nhóm của mình về công việc được giao và nhấn mạnh rằng họ không có sự lựa chọn nào khác. Nhiệm vụ tuy đã rõ ràng, nhưng cô muốn chắc chắn rằng tất cả mọi người đều đã sẵn sàng. Linda rất khó chịu khi buổi thảo luận không đi được đến thống nhất. Nhóm của cô không muốn nhận nhiệm vụ này. Họ phản nản về ngân sách, thời hạn và về phương thức hoạt động và họ hiểu rằng nhiệm vụ không phải do cô chủ động yêu cầu. Tại sao họ lại không thể chỉ đơn giản là chấp nhận và hoàn thành công việc đó nhỉ?

BẠN sẽ làm gì? Chuyên gia sẽ đề xuất giải pháp phần **Những gì bạn Có THỂ làm.**

Hãy làm cho các thành viên hiểu rõ về mục tiêu của nhóm

Bạn vừa mới được cấp trên hay khách hàng đặt ra mục tiêu tổng quát cho công việc. Nhiệm vụ bây giờ của bạn không chỉ là giới thiệu rõ ràng về mục tiêu này

cho cả nhóm mà còn phải mời gọi, thuyết phục họ tham gia vào các hoạt động xác định chính xác mục tiêu trên. Bạn cũng có thể phân chia mục tiêu tổng thể thành những mục tiêu nhỏ hơn và những mốc công việc khác nhau. Làm cho mọi người cảm nhận được một phần của nhiệm vụ sẽ bắt đầu bằng việc họ phải làm thành một nhóm hợp nhất.

Tạo ra một thương hiệu nội bộ. Đó là một ý tưởng hay, nhưng liệu nó có "CHIFF" không? Đối với một số nhóm, kỹ xảo marketing có thể giúp họ tạo ra một bản sắc riêng mà chính nó sẽ khiến cho mọi người tập trung vào nhiệm vụ hơn. Hãy hỏi ý kiến của các thành viên để tìm ra một tính từ có thể mô tả tổng quát mục đích và triết lý của nhóm. Sau đó tạo ra một khẩu hiệu dễ nhớ, khẩu hiệu đó sẽ luôn nhắc nhở mọi người về mục tiêu trong quá trình làm việc. Những nhà sáng lập công ty Carnium đã nghĩ ra thuật ngữ CHIFF (Clever, High - Quality, Innovative, Friendly, Fun - Thông minh, Chất lượng cao, Sáng tạo, Thân thiện, Vui vẻ) để mô tả những đặc tính của các sản phẩm do doanh nghiệp họ sản xuất.

“CHIFF có nghĩa là nhân viên của chúng tôi và các đối tác sẽ cùng đưa ra những quyết định chắc chắn mà không cần phải gặp gỡ nhiều. Các cuộc họp sẽ nhanh hơn và hiệu quả hơn, kể cả với những nhà sản xuất nước ngoài, vì chúng tôi đã tạo ra được một thứ ngôn ngữ chung.”

- **Richard Tait**, Nguyên chuyên viên thiết kế phần mềm của Microsoft và là đồng sáng lập viên của Cranium, một công ty game board nổi tiếng.

Thiết lập các quy tắc căn bản

Quy tắc căn bản quan trọng nhất là xác định xem những quyết định của nhóm sẽ được đưa ra như thế nào? Công việc của nhóm thường đòi hỏi những quyết định liên tục. Càng nhiều thành viên trong nhóm tham gia vào quá trình ra quyết định càng làm tăng thêm sự hỗ trợ tích cực cho kết quả của công việc.

Hãy lựa chọn phương pháp ra quyết định cho nhóm của bạn. Quyết định thường được hình thành theo một số cách sau đây:

1. Lãnh đạo quyết định. Đây có vẻ là cách nhanh nhất, nhưng lại ít có khả năng nhận được sự ủng hộ hoàn toàn của nhóm. Tuy nhiên, nếu các thành viên cảm thấy quan điểm của họ đã được lắng nghe và xem xét, và nhất là họ tin tưởng vào cấp trên của mình thì phương pháp này có thể phát huy hiệu quả.

2. Đa số quyết định. Phương pháp này rất quen thuộc và thường được chấp nhận trong quá trình ra quyết định. Nhưng những người đưa ra ý kiến thiểu số sẽ cảm thấy là người ngoài cuộc.

3. Nhóm nhỏ các chuyên gia quyết định. Sự tín nhiệm là yếu tố đặc biệt quan trọng nếu áp dụng cách này.

4. Quyết định bằng sự nhất trí. Đạt được sự nhất trí không có nghĩa là tất cả các thành viên đều đồng ý với quyết định. Nói đúng hơn, không phải tất cả các thành viên đều có thể chấp nhận nó. Nhưng có được sự nhất trí sẽ giúp xây dựng cam kết của nhóm.

Là một thành viên trong nhóm có nghĩa là cần chấp nhận sự thật: Bạn sẽ phải ủng hộ những quyết định của nhóm, ngay cả khi bạn không tán thành những quyết định đó. Tìm kiếm sự nhất trí theo cách này không giống như việc lãnh đạo đưa ra quyết định, đây là cách ra quyết định mất nhiều thời gian nhất. Vì thế, cách này không thích hợp nếu phải quyết định những vấn đề khẩn cấp.

- **Lời khuyên:** Lãnh đạo nhóm phải có khả năng biến chuyển cái tôi cá nhân của nhân viên chứ không phải là thay đổi cách nhìn nhận của họ.

- Có rất nhiều cách để ra quyết định, nhưng phương pháp mà tất cả các thành viên trong nhóm đều nhiệt tình ủng hộ luôn là cách tốt nhất.

“Thông thường, một nhóm ở Liberty Mutual⁽⁵⁾ ngồi họp với nhau để phân tích cơ hội hay vấn đề

có tổng tài sản 78,8 tỷ USD và 21,2 tỷ USD tổng doanh thu vào thời điểm cuối năm 2005. Liberty Mutual xếp thứ 102 trong số danh sách Fortune 500 các công ty lớn nhất Hoa Kỳ. Liberty Mutual cung ứng hàng loạt sản phẩm và dịch vụ bảo hiểm, bao gồm bảo hiểm xe chở khách tư nhân (hiện là ngành kinh doanh lớn nhất của công ty) bảo hiểm nhà, bảo hiểm đền bù cho công nhân, bảo hiểm rủi ro cho doanh nghiệp, bảo hiểm ô tô cho doanh nghiệp, bảo hiểm trách nhiệm chung, bảo hiểm chuyên ngành toàn cầu, bảo hiểm tàn tật nhóm, nhận tái bảo hiểm, bảo hiểm cháy và bảo lãnh.

(5) Liberty Mutual là một tập đoàn quốc tế đa dạng và là công ty bảo hiểm tài sản và thiệt hại (P&C) lớn thứ 5 trong nước Mỹ hiện có trụ sở tại Boston. Massachusetts hoạt động trên 20 quốc gia, hơn 39.000 nhân viên làm việc tại hơn 900 văn phòng trên toàn thế giới. Được thành lập vào năm 1912 tập đoàn

và đưa ra những đề xuất cho cấp trên . Có một nguyên tắc rất rõ ràng trong việc này là nhóm phải rất chặt chẽ với những dữ liệu của họ. Nếu chúng tôi đang phân tích vấn đề marketing của các đại lý thì chúng tôi phải nói chuyện với bộ phận chức năng chéo đáng tin cậy của các đại lý. Dữ liệu sẽ được tổng hợp từ những đại lý thuộc các địa phương khác nhau và sẽ phản ánh được thực trạng các ngành hàng của chúng tôi. Kết quả thu được không phải là bỏ phiếu mà xuất phát từ thực tế. Sẽ có trao đổi về những tham số này nhưng vào cuối ngày, chúng tôi phải đưa ra được một bức tranh chính xác về những gì đang được phân tích. “

- Steve Sullivan -

Thống nhất về những định hướng cơ bản khác.

Hãy xem xét thêm một số nguyên tắc giúp nhóm của bạn làm việc trôi chảy trong quá trình giải quyết công việc.

Ví dụ như nhóm của bạn đã bàn bạc và thống nhất rằng:

- Tất cả các cuộc họp sẽ bắt đầu và kết thúc đúng giờ.
- Mỗi cuộc họp phải có chương trình cụ thể.
- Tất cả các thành viên phải có mặt và tham gia vào những buổi họp nhóm.

● Những ý kiến phê bình phải mang tính xây dựng.

● Các ý kiến và quan điểm khác nhau sẽ được nhìn nhận và xem xét. "

● Các thành viên phải thông báo cho những thành viên khác những vấn đề căn bản nhất cần phải biết bằng cách sử dụng *Bảng Thông tin liên lạc nhóm*.

Bằng cách đặt ra những nguyên tắc như vậy, bạn có thể tránh được những rắc rối trong tương lai.

Mẫu tham khảo *Bảng Thông tin liên lạc nhóm* sẽ được giới thiệu ở những trang sau.

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM			
Bảng Thông tin liên lạc nhóm			
Sử dụng bảng này để ghi chép những thông tin liên lạc của các thành viên trong nhóm, bao gồm phương thức và thời gian liên lạc thuận tiện nhất đối với mỗi người.			
Thành viên nhóm: Julia Trevisan		Vị trí: Giám đốc dự án	
Địa chỉ: Springfield Trust, 89 Market St., Springfield, NA 99999		Email: J_Trevision@springbanh.com	
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất
555-555-5555	505-555-8976	555-555-4321	sáng

Thành viên nhóm: Fan Wu			Vị trí: Quản trị mạng
Địa chỉ: Springfield Trust, 89 Market St., Springfield, NA 99999			Email: F-wu@springbank.com
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất
555-555-5544	505-234-0300	555-555-4321	Chiều và 8h tối
Thành viên nhóm: Sylvia Goncharev			Vị trí: Giám đốc Sản xuất
Địa chỉ: Rare Media Designs			Email: Sylvia@RareMedia.com
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất
555-674-5000	505-555-7653	555-674-5244	Cả ngày

Giả định vai trò trưởng nhóm

Những trưởng nhóm và thành viên thành công đều thừa nhận rằng khi làm việc trong một nhóm thì mọi thành viên luôn có sự phụ thuộc lẫn nhau. Biết dựa vào người khác là điều cần thiết nếu bạn muốn thành công nhanh chóng. Trưởng nhóm và các thành viên trong một nhóm thành công đều có điểm chung: Họ đều có thể bỏ qua cái tôi của riêng mình.

Nếu bạn giữ vai trò trưởng nhóm. Bạn đang giữ một vị trí mà các nhân viên dưới quyền có những hiểu biết chuyên môn về một lĩnh vực nào đó hơn hẳn bạn. Vì thế, bạn không thể là chuyên gia hay không thể là người tháo gỡ vấn đề. Vai trò của bạn là thích nghi với nhóm, nhưng có lẽ bạn sẽ còn phải đảm nhiệm thêm một số nhiệm vụ sau:

- **Trưởng nhóm là người khởi xướng.** Hãy là người khởi xướng hành động và thúc đẩy hoạt động và quá trình nhằm giúp cho nhóm của bạn thực thi và hoàn thành công việc và phát triển.

- **Trưởng nhóm là người huấn luyện.** Bạn sẽ phải đào tạo, hướng dẫn và kèm cặp để giúp từng thành viên trong nhóm cải thiện hiệu quả hoạt động của họ.

- **Trưởng nhóm là một hình mẫu.** Hãy hình thành lối cư xử và hành động mà bạn muốn các thành viên trong nhóm thể hiện.

- **Trưởng nhóm là người đàm phán.** Các thành viên trong nhóm có cách suy nghĩ, hành động

khác nhau. Họ cũng có những sự liên tưởng và diễn đạt ý kiến không giống nhau. Bởi vậy, bạn cần phải cởi mở với những khác biệt trong tính cách. Bạn nên hiểu rằng những có những phẩm chất khó giải quyết nhưng lại là yếu tố tạo nên động lực và hiệu quả hoạt động cho nhóm. Đàm phán về những điểm khác biệt này và đưa ra hướng giải quyết cho chúng là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn.

“Việc tôi tham gia chơi môn khúc côn cầu đã tạo ra những tác động sâu sắc đến phong cách làm việc của tôi đối với các cá nhân khác. Khi bạn tham gia một môn thể thao cạnh tranh bạn sẽ hiểu điều đó là thế nào. Bạn sẽ hiểu cạnh tranh là có thật. Do đó, bạn phải bỏ qua cái tôi cá nhân của mình. Bạn không phai là cầu thủ xuất sắc nhất mọi thời đại. để chơi hiệu quả trong một đội thể thao, bạn cần phải khiêm nhường ở một mức độ nào đó. “

-Timothy Omeara, Giám đốc Dịch vụ Kỹ thuật, công ty Ameritech Indiana.

Tăng cường giao tiếp trong nhóm

Giao tiếp là chìa khoá để giúp cho nhóm làm việc hiệu quả và thực hiện các chức năng một cách trôi chảy. Bạn có thể triệt để khai thác năng lực của nhóm nếu bạn hình thành một thói quen đối thoại chính thức và thường xuyên giữa các thành viên.

Đảm bảo vai trò và trách nhiệm rõ ràng. Mỗi thành viên không chỉ cần phải biết rõ lý do họ tham gia vào nhóm mà còn phải hiểu cách thức mà những thành

viên sẽ phối hợp với nhau để hình thành nên một nhóm. Hãy sử dụng Bảng Phân công nhiệm vụ để theo dõi xem liệu nhân viên của bạn có hiểu sai vấn đề hay không. Khi biết được mỗi thành viên hiểu như thế nào về vị trí và nhiệm vụ của các thành viên khác, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra mình cần phải làm sáng tỏ, trình bày lại hay điều chỉnh cái gì.

Lắng nghe nhóm. Hãy bắt đầu bằng cách lắng nghe cẩn thận và luôn duy trì thái độ cởi mở. Hãy tìm kiếm quan điểm, ý kiến của các thành viên và sử dụng chúng. Khi lãnh đạo liên tục bỏ qua những lời khuyên và thông tin của nhân viên, cả nhóm sẽ bị ảnh hưởng.

Nếu trưởng nhóm không lắng nghe ý kiến của các thành viên thì cơ hội chiến thắng của nhóm sẽ giảm đi và làm cho những người mong muốn đóng góp cho nhóm cảm thấy thất vọng. Người trưởng nhóm nào hay nói “Làm sao điều đó có thể xảy ra?” sẽ làm cho nhân viên ít có mong muốn đóng góp cho công việc.

“Tuần trước ở Pittsburgh⁽⁶⁾, dường như có điều gì đó không ổn xảy ra nên chúng tôi đã hội ý ở đường biên. Chúng tôi đã phân tích vấn đề, rút kinh nghiệm và khi quay lại sân mọi người lại là một thể thống nhất. Sau đó, mọi chuyện tốt hơn nhiều. Cuối cùng thì chúng tôi cũng giành được chiến thắng.”

- **Terrell Buckley**, Hậu vệ phòng thủ của đội Patriots New England (phát biểu sau khi đội Patriots đánh bại đội Pittsburgh Steelers trong trận playoffs mùa bóng 2001)

Pittsburgh là thành phố lớn thứ hai tại Commonwealth của Pennsylvania cũng như là thành phố lớn thứ 22 tại Mỹ, rộng 58,3 dặm vuông (khoảng 151,1 km²). Nét đặc trưng của Pittsburgh là những tòa nhà chọc trời, những cây cầu. Đây vùng đất hình tam giác nơi hội tụ của những nhánh sông.

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM	
Bảng phân công nhiệm vụ	
<i>Yêu cầu mọi người điền thông tin vào bảng. Thông tin phản hồi có thể được so sánh và đưa vào nội dung trong những buổi thảo luận về vai trò của từng người.</i>	
1. Danh sách vai trò/ trách nhiệm của mỗi thành viên:	
Tên thành viên:	Trách nhiệm/Vai trò
Julia	Quản lý dự án; giám sát lịch trình và ngân sách; quản lý thông tin từ ngân hàng, các khoản vay và nhóm đầu tư cho việc sản xuất trang Web; thiết kế đồ họa; quản lý kỹ thuật và an ninh mạng; hoàn thành các thủ tục pháp lý.

Fan Wu	Làm việc với nhà sản xuất để phát triển yêu cầu kỹ thuật, thực hiện các trang mới về dịch vụ ngân hàng; quản lý yêu cầu an ninh mạng; hợp tác với nhà sản xuất để đào tạo nhân viên kỹ thuật trực mạng; thiết kế cơ sở dữ liệu.
David	Giám sát tiến trình của bộ phận tuyển dụng cho trang Web.
Terry	Phụ trách sản xuất những nội dung đã được duyệt về các sản phẩm ngân hàng dành cho người tiêu dùng.
Juan	cung cấp và biên tập nội dung về các khoản vay của khách hàng
Jessica	Cung cấp và biên tập nội dung về khối ngân hàng tài chính.

Barton	cung cấp và biên tập nội dung về các cơ hội đầu tư.
Sasha	Biên tập các thiết kế để đảm bảo yêu cầu về tính thống nhất và phong cách.
2. Vai trò và phạm vi trách nhiệm cụ thể chưa rõ ràng: Phần vai trò chưa rõ ràng của bản thân: Số cuộc họp phải tham dự, số lượng học viên sẽ tham gia đào tạo.	
Phần vai trò chưa rõ ràng của các thành viên khác: Mối quan hệ với Sylvia, các dữ liệu đầu vào và các câu hỏi của tôi sẽ do Sylvia quản lý hay được chuyển trực tiếp cho đối tác.	
3. Những vai trò chéo: Chưa có.	

Mặt khác, người trưởng nhóm biết coi trọng sự đóng góp của nhân viên sẽ truyền cảm hứng cho tất cả các thành viên nhóm để họ có thể cống hiến hết sức mình. Biết lắng nghe và hưởng ứng ý kiến của các thành viên sẽ được đền đáp bằng một chu trình thành công và sự biết ơn. Sử dụng những ý tưởng ấy của các thành viên sẽ giúp nhóm tiến bộ hơn và mang lại phần thưởng cụ thể cho các cá nhân cũng như cho cả nhóm.

Những lời khuyên dành cho hoạt động xây dựng nhóm

- Đề ra một mục tiêu cấp bách, thích đáng và có định hướng rõ ràng.
- Lựa chọn các thành viên cho nhóm dựa trên nền tảng về kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và quan điểm chứ không phải tính cách của họ.
- Hãy luôn tỉnh táo trước những diễn biến xảy ra trong các cuộc họp đầu tiên, bao gồm cả những hành động được thực hiện.
- Đặt ra những nguyên tắc rõ ràng về hành vi.

- Xây dựng khuôn trương những nhiệm vụ và mục tiêu định hướng cho hoạt động.

- Thường xuyên cung cấp thông tin và sự thật để tạo ra thách thức.

- Sử dụng phương thức phản hồi tích cực, thừa nhận và thưởng công xứng đáng để khuyến khích các thành viên.

Xem xét lại những hình thức thảo luận nhóm trong cuộc họp. Các cuộc họp phải nhằm mục đích cung cấp một diễn đàn mở cho quá trình giao tiếp của các thành viên trong nhóm. Do đó, hãy chú ý đến việc các cuộc họp sẽ được tổ chức như thế nào.

Sau đây là một vài hướng dẫn bạn có thể lựa chọn để áp dụng:

- Hãy xây dựng một kiểu mẫu chung cho tất cả các cuộc họp. Điều này giúp mọi người hiểu được mục đích của những lần tập trung, tạo ra một thói quen trong nhóm và thường xuyên nâng cao hiệu quả làm việc trong các cuộc họp.

- Hãy tự thích nghi với nội dung chương trình trước mỗi cuộc họp, điều đó sẽ giúp bạn sẵn sàng cho những cuộc tranh luận phát sinh.

- Tập trung vào việc giải quyết vấn đề trong suốt cuộc họp thay vì chỉ chia sẻ thông tin.

- Đừng lãng phí những giây phút quý giá trong cuộc họp vào các thông tin gây mất thời gian.

- Giữ cho cuộc họp đi đúng hướng. Nếu bị lạc đề, hãy lái đề tài theo những nội dung đã định trong chương trình cuộc họp.

- Hãy gợi ý về nội dung công việc mới cuối mỗi cuộc họp.

Những nhiệm vụ khác sẽ do người hỗ trợ, do bạn hay bất cứ thành viên nào khác đảm trách.

Khuyến khích tất cả các thành viên đóng góp ý tưởng bằng cách tham khảo ý kiến của họ. Trong buổi họp nhóm, hãy làm minh bạch những suy nghĩ của các thành viên về một đề xuất nào đó để mọi người có thể cùng tập trung vào vấn đề. Hãy chấm dứt kiểu đối thoại ngẫu hứng và hãy đi vòng quanh phòng họp để tạo cơ hội phát biểu ý kiến cho từng cá nhân. Một vài thành viên có thể sẽ ngại ngùng và do dự không muốn cắt ngang cuộc tranh luận nóng hổi để đưa ra ý kiến của mình. Nếu bạn phân bổ thời gian sao cho các thành viên đều có thể tham gia ý kiến, nhóm sẽ được hưởng lợi rất nhiều từ sự đóng góp ý tưởng của các cá nhân.

Thận trọng kiểm tra những quan điểm đối lập. Những quan điểm trái chiều và những xung đột có sáng tạo sẽ góp phần tạo ra một nguồn ý tưởng dồi dào nhưng chúng cần được dàn xếp cẩn thận. Hãy khuyến khích tất cả mọi người cùng đưa ra ý kiến.

● Chỉ định một đại diện của nhóm làm người biện hộ tho tất cả các vấn đề hay những quyết định. Cho dù cả nhóm có vẻ đều đồng tình nhưng điều này sẽ buộc các thành viên khác phải kiểm chứng lại quan điểm của họ.

● Hãy đề cập đến mọi khả năng và kiểm tra lại vấn đề. Nếu chỉ có một giải pháp được đưa ra thì các thành viên sẽ cảm thấy những thông tin họ mang đến không cần thiết. Như vậy, nhóm có thể đánh mất những sự lựa chọn xuất sắc.

● Đảm bảo rằng các thành viên đều có cơ hội nói lên quan điểm và đưa ra những ý kiến cá nhân của họ.

“Bạn cần đem đến cho mọi người cảm giác như thể tiếng nói của họ rất có trọng lượng trong một thời điểm nào đó. Hãy tôn trọng và sử dụng những thông tin của họ. Không có gì đáng giá hơn việc một người suy nghĩ theo những cách khác nhau về một vấn đề, biết lắng nghe và tiếp thu ý kiến xác đáng của người khác.”

- Jeanne Weldon -

Động viên mọi người thường xuyên đề cập đến mục tiêu của nhóm.

● Nhắc đến mục tiêu để chắc chắn rằng tất cả mọi người đều đang làm việc nhằm hoàn thành một mục đích cuối cùng nào đó.

● Định kỳ kiểm tra lại mục đích ban đầu của nhóm. Khi một dự án đang trong quá trình thực hiện, nó có thể rất dễ bị chệch hướng vì những chi tiết nhỏ nhặt.

Thường xuyên viết báo cáo về sự tiến triển trong công việc để thông báo cho các thành viên khác. Theo dõi được tiến trình của công việc trên giấy cũng sẽ giúp bạn nhớ lại những giai đoạn công việc mà bạn đã trải qua và kế hoạch cần thực hiện tiếp theo.

"Tôi thường xuyên hướng dẫn mọi người kỹ năng viết. Từ khi khởi động cho đến khi kết thúc dự án văn bản cũng quan trọng không kém với tiến trình của công việc. Đây là một kỹ năng ít được áp dụng trong các hoạt động kinh doanh."

- Steve Sullivan -

Lưu ý: Hãy trau dồi kỹ năng viết của bạn. Bởi vì với tư cách là trưởng nhóm, bạn sẽ gặp nhiều trường hợp cần phải giao tiếp bằng kỹ năng này.

Ví dụ:

● Viết báo cáo lên cấp trên để trình bày về tiến độ công việc của nhóm.

- Độ trình văn bản đề nghị bổ sung nguồn lực với lời lẽ thật thuyết phục và phương pháp trình bày rõ ràng, mạch lạc.

- Viết báo cáo tổng kết về hoạt động và thành quả cuối cùng của nhóm.

Nếu bạn cần nâng cao kỹ năng viết, hãy tìm một chuyên gia giúp đỡ hoặc tham gia vào một lớp học về kỹ năng viết trong kinh doanh, hoặc bạn cũng có thể sử dụng những phong cách được hướng dẫn trong sách ngữ pháp. Nếu kỹ năng viết của bạn đã được hoàn thiện, bạn có thể hướng dẫn cho các thành viên khác để tăng cường hiệu quả công việc chung của cả nhóm.

Phát triển một nhóm đạt kết quả cao

Một điều đơn giản là bạn càng tập hợp các thành viên làm việc cùng nhau sớm (thay vì làm việc độc lập), thì hiệu quả công việc của nhóm sẽ càng được nâng cao.

“Trong khách sạn, bạn chỉ có một căn phòng vừa dùng để hội thảo ban ngày vừa để tiếp khách tiệc buổi tối. Như vậy, bạn sẽ có rất ít thời gian để có thể thay đổi cách bài trí. Chúng tôi gọi đó là “vòng quay chặt chẽ”. Tất cả mọi người không trừ một ai từ cán bộ quản lý đến nhân viên của các bộ phận, thậm chí cả

những người có vị trí cao hơn cũng đều phải tham gia vào việc di chuyển đồ đạc và bài trí lại căn phòng. Và khi chúng tôi làm việc cùng nhau như thế, mọi người đều bình đẳng. Và chỉ trong vòng 12 phút, các bếp trưởng đã có mặt để hoàn thành công việc của họ và đặt đồ ăn lên bàn. “

- Jeanne Weldon -

Tập trung vào kết quả hoạt động của tập thể.

Để giúp cho mọi người học được cách hoạt động như một đội ngũ chuyên nghiệp thực sự, hãy tập trung vào hoạt động toàn diện của cả nhóm. Bất cứ lúc nào có thể, hãy tạo cơ hội cho các thành viên trong nhóm có thể tham gia tích cực vào quá trình ra quyết định của nhóm. Trao quyền hành sẽ thúc đẩy môi trường làm việc hiệu quả hơn dựa trên sự tin nhiệm và hợp tác.

Xây dựng sự hợp tác dựa trên xung đột. Giả sử giữa các thành viên trong nhóm đang xuất hiện sự xung đột và bạn phải trợ giúp họ trong công việc để có được kết quả tốt nhất.

Bạn sẽ làm gì trong trường hợp này? Dưới đây là một số cách giúp tạo ra sự hợp tác dựa trên xung đột:

- Tập trung hướng tiến triển của công việc vào mục tiêu của nhóm.

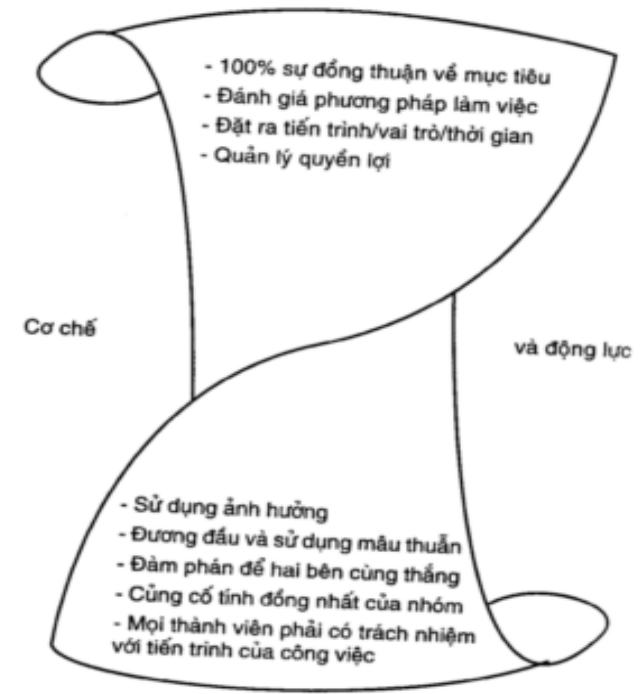
- Khuyến khích chia sẻ những ý kiến và quan điểm trái ngược nhau để đưa nhóm tới những thoả thuận chung cuối cùng.

- Giúp các thành viên hiểu rằng việc đặt lợi ích chung của nhóm lên trên lợi ích của mỗi cá nhân sẽ đem lại nhiều cơ hội thăng tiến cho mục tiêu nghề nghiệp của họ.

- Sử dụng hệ thống quy chế khen thưởng đề cao kết quả của nhóm hơn là cá nhân.

Một đội ngũ nhân viên làm việc hiệu quả sẽ thực thi các hoạt động cơ bản của nhóm và quản lý động lực một cách hài hoà nhất. Cũng giống như hai đầu của sợi dây ruy-băng, cơ cấu và động lực là một khối thống nhất, đều là những bộ phận riêng biệt không thể tách rời. Để hiểu rõ hơn về vấn đề này hãy quan sát hình 1.

Chiến lược để có được một nhóm làm việc hiệu quả



Hãy để cho mọi người trong nhóm luôn nhớ đến mục tiêu chung. Đề cập đến mục tiêu để giúp đảm bảo rằng nhóm đang làm việc nhằm hoàn hành một mục đích cuối cùng nào đó. Thường xuyên kiểm tra định kỳ mục tiêu của nhóm. Rất dễ có thể bị chệch hướng, vì những chi tiết nhỏ nhất. Nếu bạn muốn tập trung nhóm, hãy hướng mọi người đến một mục tiêu chung.

Tạo ra văn hóa tích cực. Một môi trường làm việc dễ chịu là môi trường làm việc hiệu quả nhất để một nhóm có thể hoàn thành công việc của họ. hãy tạo ra bầu không khí khiến cho mọi người cảm thấy được

thừa nhận và thoải mái cống hiến cho công việc. Tất nhiên, để làm được như vậy, bạn phải thường xuyên sáng tạo: Một lá thư giới thiệu gửi cho cấp trên, những đề xuất nổi bật trong các bản báo cáo về nhóm của bạn hay dành những khoảng thời gian nghỉ phép cho lý do cá nhân.

“Là một người lãnh đạo bạn phải quan tâm đến kết quả công việc của nhóm chứ không phải là tính cách của mọi người. Một người lãnh đạo giỏi phải là người đặt ra những mục tiêu rõ ràng như: Chúng ta đã thống nhất được năm điều: Beth sẽ đảm nhiệm công việc A, Minh sẽ thực hiện việc B, còn tôi sẽ chịu trách nhiệm về vấn đề C...”

Bạn cũng sẽ phải tự mình làm một số việc nào đó. Bạn không thể uỷ thác mọi thứ cho người khác. Cũng như trong một đội bóng chày, người tiền vệ phải biết ném bóng. Bạn phải minh bạch trong từng bước thực hiện công việc, sự rõ ràng trong những lời nói của nhân viên qua những điều họ viết; từ những bước tiếp theo cho đến kết quả cuối cùng. Hãy bắt tay vào thực hiện sự minh bạch và bạn sẽ làm tốt điều đó”.

- Steve Sullivan -

Những lời khuyên dành cho việc tìm kiếm sự minh bạch .

- Làm việc với nhóm để khẩn trương xây dựng mục tiêu và nhiệm vụ định hướng cho các hoạt động chung của nhóm.

- Duy trì lập trường quan điểm của nhóm cho dù có bất cứ mâu thuẫn nào.

- Hãy giúp nhóm luôn nhớ đến mục tiêu quan trọng và khẩn cấp cùng với một định hướng rõ ràng.

- Yêu cầu lối cư xử lịch sự và tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong mọi lúc, mọi nơi.

- Sử dụng phương pháp phản hồi tích cực, thừa nhận và thưởng công xứng đáng để kích thích nhóm tiến bộ.

“Kiếm tiền cũng rất quan trọng. nhưng phần thưởng và cả sự ghi nhận công lao cũng quan trọng không kém. Sự tồn tại và thành công của chúng tôi xuất phát từ sự vui vẻ lạc quan, sự tập trung, niềm đam mê và lợi nhuận. Điều đó thật tuyệt vời và chúng tôi thành công rực rỡ cũng nhờ vào điều đó. ”

- Richard Tait -

Kiểu văn hoá hỗ trợ sẽ giúp ích rất nhiều cho các thành viên trong nhóm khi họ gặp rắc rối. Thông thường, một số người cảm thấy ngại ngần nếu phải đề nghị người khác giúp đỡ. Nhiệm vụ của trưởng nhóm là phải nhảy bén với những lĩnh vực mà các thành viên trong nhóm cần đến sự giúp đỡ, và phải hướng dẫn phương pháp để họ có thể đạt được điều mong muốn.

“Một người phụ nữ gặp khó khăn trong việc tiếp thu kiến thức kỹ thuật phần mềm . Tuy nhiên, cô ấy đã có một người trưởng nhóm giỏi. Người trưởng nhóm

này đã ủy nhiệm cho một nhân viên thuộc bộ phận công nghệ thông tin dạy kèm cô ấy. Và anh này thực hiện mọi việc theo một phương pháp riêng thích hợp. Anh ta đã động viên, tận tình hướng dẫn. Và người nữ nhân viên không còn cảm thấy rằng mình không có khả năng trong lĩnh vực này. Thái độ của anh đại ý là: Chúng ta cần một số kỹ thuật cho việc này cô hãy thử tìm hiểu xem. Người nữ nhân viên xoay sở hàng giờ, cuối cùng sự hợp tác của cô với các đồng nghiệp đã tích cực hơn, nhiệt tình hơn và gắn kết với nhóm hơn. Nếu có ai đó gặp rắc rối về một lĩnh vực nào đó, bạn hãy giúp họ... Nếu một cầu thủ bóng chày có rắc rối khi đánh bóng thì đừng trừng phạt anh ta mà bạn hãy huấn luyện anh ta đánh bóng nhiều hơn. "

- Steve Sullivan -

Trao quyền hành cho nhóm. Hãy trao quyền ra quyết định cho nhóm của bạn nhằm tìm được giải pháp mà nhóm cần thực hiện để đạt được mục tiêu:

- Hãy kêu gọi sự nhất trí để đưa ra quyết định cuối cùng bất cứ khi nào có thể.
- Khuyến khích các thành viên giải quyết vấn đề nằm trong phạm vi năng lực chuyên môn của họ.
- Hãy cởi mở trong việc tìm kiếm ý tưởng và trao đổi quan điểm giữa các thành viên.
- Tạo điều kiện để các thành viên có thể tăng cường sự tích cực tham gia vào các hoạt động trong nhóm.

10 lời khuyên khi phát biểu trong nhóm

- Sử dụng đại từ “chúng ta” khi đề cập đến nhóm.
- Thường xuyên nhắc lại mục đích và quyền lợi của nhóm.
- Đặt câu hỏi để tạo không gian mở khi đối thoại.
- Đừng ngắt lời cấp dưới hoặc người có vị trí thấp hơn mình.
- Hãy nói: "Tôi không hiểu vấn đề anh/ chị đã trình bày. Anh/ chị có thể diễn đạt theo cách khác được không?"
- Hãy hỏi: anh/ chị có thể cho biết tại sao điều đó lại quan trọng đối với anh/ chị hay không?"
- Hãy hỏi: “Mối quan tâm và sự e ngại của anh/ chị là gì?”
- Hãy hỏi: “chúng ta còn có cách nhìn nào khác đối với quan điểm này không?”
- Hãy gợi ý: "Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta...?"
- Hãy gợi ý: “Hãy dừng lại vài phút và xem lại mục tiêu của chúng ta (hoặc kiểm tra lại tiến trình công việc)”.

Hình thành giá trị của chính bạn.

Với tư cách là trưởng nhóm, hãy thể hiện rõ giá trị của bạn ngay từ đầu. Nhất quán giá trị của bạn ngay từ đầu và duy trì điều đó trong suốt tiến trình của công việc sẽ giúp tạo ra một môi trường lành mạnh và có sự cảm thông.

"Tôi luôn tạo ra niềm tin cho các cầu thủ về việc phải cư xử với tư cách là thành viên trong một đội và họ cần nghĩ rằng mình sẽ đại diện cho trường Trung học Brookline như thế nào. Tôi muốn mọi người làm việc theo cách chăm chỉ nhất họ có thể, và tôi không muốn có bất cứ một rắc rối nào ở trường. Tôi yêu cầu điều đó. Hoặc là họ đừng chơi bóng nữa!"

- **Scott Ferguson**, Huấn luyện viên đội bóng đá nam của trường trung học Brookline –

Kiểm tra định kỳ tiến trình công việc

Việc làm này cho phép nhóm của bạn tạm thoát khỏi công việc hàng ngày và xem xét lại tiến trình công việc đang thực hiện. Đây cũng được coi là công cụ nhắc nhở và khơi lại ngọn lửa nhiệt tình đối với những việc đã thực hiện được và những công việc trong thời gian tiếp theo.

Hãy sử dụng công cụ dưới đây để thu thập thông tin về việc các thành viên đã làm việc như một nhóm thực thụ thế nào. Có thể bạn sẽ nhận ra những vấn đề khúc mắc đủ sớm để bàn bạc với mọi người trong nhóm và tìm cách khắc phục hay hoàn thiện chúng.

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM

Chúng ta làm gì trong khoảng thời gian xem xét lại tiến trình của công việc

Sử dụng khoảng thời gian định kỳ này nhằm thu thập thông tin từ các thành viên để tạo ra tài liệu mô tả sơ lược các hoạt động. Từ đó, nhóm có thể tham khảo vấn đề trọng điểm cho buổi thảo luận như: "Chúng ta làm việc nhóm hiệu quả đến đâu?" Những cuộc thảo luận như vậy sẽ tạo ra cơ hội để so sánh khách quan các quan điểm, giúp công việc trở lại đúng đường ray và tiến triển hiệu quả hơn. Mỗi thành viên có thể hoàn thành sổ sách trong thời gian định kỳ. Những phản hồi cá nhân có thể không cần tiết lộ. Biên tập lại những ý kiến phản hồi cá nhân thành một hồ sơ của nhóm để chia sẻ trong cuộc họp.

Tên nhóm: Fan Wu

Ngày: 01/09/03

Mục tiêu/ Mục đích: Thiết kế lại trang Web Springfield Trust

Đánh giá mức độ hiệu lực quan điểm của bạn trong nhóm, với mức độ mô tả hiệu lực sức mạnh quan điểm từ 1 đến 5

Lĩnh vực/ Kích thước	Phân loại					Nhận xét/ ví dụ
	1	2	3	4	5	
Mục tiêu/ Mục đích					X	Làm rõ mục tiêu

Hợp		X			Có thể tổ chức kết hợp những cuộc họp không mấy cần thiết
Nguyên tắc và chuẩn mực cơ bản			X		Nhóm thường có sự tôn trọng từng cá nhân
Giao tiếp			X		Không thường xuyên chắc chắn những cuộc tiếp xúc tiếp theo
Khả năng lãnh đạo (bổ nhiệm/ luân phiên)			X		sôi nổi trước những giây phút cuối cùng trước khi quyết định
Khối lượng công việc/ Phân công công việc				X	Có vẻ như quá tải
Mức độ nhiệt thành/ cam kết				X	Tốt, mọi người đều tận tâm
Nguồn lực (có sẵn/ thích hợp)			X		Vị trí mới đòi hỏi những người có kỹ thuật hơn
Kiểm soát stress				X	có vẻ như ổn thỏa

Ra quyết định			X		Cũng có nhiều cuộc thảo luận, David làm bế tắc tiến trình
Tôn trọng sự khác biệt và đa dạng				X	David không hiểu được phương pháp hợp lý nhất
Kiểm soát mâu thuẫn			X		David kiên quyết giữ quan điểm tự đề cao bản thân mình hơn là nghe mọi người nói
Mức độ tham gia các hoạt động				X	David tham gia nhiều hoạt động nhất
Nhận xét: Thử thách lớn nhất mà chúng ta đang phải đối mặt là: Hoàn thành trang Web này đồng thời với việc triển khai chiến dịch marketing mới, đặc biệt bị David thúc giục phải thực hiện ngay những ý tưởng phức tạp.					
Sức mạnh lớn nhất của chúng ta là: Sự tôn trọng và năng lực của đa số thành viên.					
Một điều mà tôi muốn nhóm thực hiện: Tổ chức các cuộc họp ít hơn.					

? Những gì bạn CÓ THỂ làm?

Bạn sẽ làm gì trước vấn đề của Linda?

Chuyên gia gợi ý cho bạn giải pháp dưới đây:

Nếu tôi là Linda, và nhóm của tôi được đề nghị phải thực hiện một nhiệm vụ không mấy dễ chịu, tôi sẽ nhanh chóng làm việc với nhóm của mình và giúp họ hiểu rằng: Trong bất cứ môi trường làm việc nào cũng có những công việc mà không ai trong chúng ta muốn làm, nhưng vẫn phải thực hiện chúng. Linda có thể làm việc với nhóm để chỉ ra phương pháp sử dụng trình độ và năng lực của mọi người vào việc giảm thiểu nỗ lực mà vẫn tối đa hoá kết quả công việc. Linda cũng nên đàm phán với cấp trên để nhóm được tham gia vào một dự án tốt hơn trong tương lai để động viên mọi người vượt qua giai đoạn khó khăn này.

Làm thế nào để giải quyết các vấn đề của nhóm?



Giữ cho nhóm đi đúng mục tiêu

Mục tiêu của các nhóm có thể bị chệch hướng bởi rất nhiều lý do. Ý thức về phương hướng của các thành viên trong nhóm có thể bị giảm sút do phong cách lãnh đạo, hoạt động nội bộ hoặc mâu thuẫn giữa các thành viên.

Tìm hiểu vấn đề. Ngay khi nhận ra có vấn đề khúc mắc, bạn hãy giải quyết nó. Bước thứ nhất là tìm ra điều sai lầm. Vấn đề có thể bắt nguồn từ:

- Hiểu lầm hoặc mục tiêu không rõ ràng.
- Thiếu sự tập trung vào động lực của nhóm.
- Thiếu sự liên kết giữa các thành viên.
- Đóng góp ít công sức hoặc không công bằng đối với hoạt động chung của nhóm.
- Kỹ năng chuyên môn bị thiếu hụt.
- Không giải quyết được mâu thuẫn nội bộ.
- Hiểu lầm trong đối ngoại, sự chống đối hoặc sự thờ ơ của những nhóm khác.

Bắt đầu giải quyết vấn đề. Đừng lãng tránh, chối bỏ vấn đề hay hy vọng nó sẽ tự qua đi. Những vấn đề sẽ vẫn còn tồn tại và sẽ lớn hơn nếu bạn phớt lờ chúng.

Bạn có thể làm nhiều cách tương đối đơn giản để đưa nhóm đi đúng hướng.

Ví dụ:

● Hướng những cuộc thảo luận theo mục đích, định hướng và những mục tiêu hoạt động của nhóm.

● Đặt ra mục tiêu trung bình, thông thường để có thể đạt được mục tiêu đó.

● Đưa ra những thông tin mới hay dự đoán những triển vọng khác nhau trong tương lai từ phía tổ chức .

● Chia sẻ thông tin bên ngoài hoặc kiến thức qua những chuẩn so sánh, hồ sơ lý lịch và các cuộc phỏng vấn.

● Sử dụng điều phối viên để xem xét lại quá trình làm việc của nhóm.

● Nói “cảm ơn” tới những thành viên trong nhóm.

“Nghệ thuật lãnh đạo nhóm là thuyết phục một người không có mục đích (từng người có trình độ cao đến những người có trình độ vừa phải) thực hiện, công việc của mình. Nếu không bắt đầu với nền tảng hợp lý cho những gì bạn đang làm tôi sẽ không có được kết quả như mong muốn. Bạn phải có sức thuyết phục và luôn luôn bày tỏ rằng bạn đánh giá cao từng thành viên trong nhóm. Bạn phải biết cảm ơn người mở cửa cho mình, dù là họ làm việc đó một cách lịch thiệp hay thông thường. Cảm ơn vì đã viết ra những quy định hoàn chỉnh; cảm ơn vì đã tìm được một tài liệu pháp lý. Bạn đã từng làm việc với một người không bao giờ biết nói cảm ơn chưa ? Như vậy thực sự mỗi ngày sẽ là

một sự trừng phạt . Không có cà rốt; chỉ có một cái gậy. Và đó là cách sống không dễ chịu. “

- Timothy Omeara -



BẠN SẼ LÀM GÌ ?

Ngày tồi tệ ở Black Rock

Derek cùng nhóm làm việc khá lo lắng khi bản chào hàng thử nghiệm (beta) được đội ngũ nhân viên kinh doanh và marketing Black Rock mang tới hội chợ thương mại. Sau đó, suốt cả tuần lễ anh không nhận được một cú gọi nào từ Dallas. “Họ quá bận rộn hay họ đang tán chuyện; họ làm việc 12 giờ mỗi ngày hay họ đang tiệc tùng?” Mọi người nghĩ ra đủ thứ lý do cho việc điện thoại không đổ chuông. Cảm giác ách ngại bắt đầu len lỏi trong nhóm. Tinh thần của mọi người suy sụp qua từng ngày.

Khi nhóm nhân viên kinh doanh quay trở lại làm việc vào thứ Hai, họ nhận ra rằng thực tế còn tồi tệ hơn rất nhiều. Khách hàng không chỉ ít có ấn tượng với họ, một số người khác còn say sưa thảo luận về bản chào hàng của đối thủ - ở đâu đó! Nhóm của Derek thực sự nản chí. Làm thế nào để họ có thể tiếp tục bước tiếp theo trong khi bước đầu tiên lại là một thảm họa như vậy? Dù Derek bị suy sụp, nhưng anh phải làm gì đó để giữ cho nhóm của mình khỏi tan rã. Nhưng phải làm gì đây?

BẠN sẽ làm gì? Chuyên gia sẽ đề xuất giải pháp trong phần **Những gì bạn CÓ THỂ làm.**

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO MỘT NHÓM
Làm việc trong sự bất hòa
Sử dụng bản dưới đây để dự đoán sự bất hòa giữa các thành viên trong nhóm và lên kế hoạch cho một cuộc thảo luận nhằm “tháo gỡ” bất hòa
Mô tả mối bất hòa. David muốn làm một đoạn phim dài 8 phút về Ngân Springfield để thu hút nhân viên mới và tạo lập một hình thức tương tác trên trang web có thể dẫn tới mục cơ hội việc làm, nhưng Fan không muốn thực hiện hoặc giám sát các kết quả bằng hình thức truyền thống. Sylvia lại chỉ ra rằng chương trình này không nằm trong ngân sách của Rare Media và cô cho rằng nó là thừa thãi
Dự đoán sự bất đồng. (Ai là người liên quan trong mỗi bất đồng này? Nguyên nhân sâu xa là gì? Rủi ro cho những thành viên này là gì?) Mục đích của nhóm là xây dựng một trang web ngân hàng trực tuyến để giúp khách hàng dễ dàng sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến. Trong khi cần xác định rõ định hướng cơ hội nghề nghiệp cho khách hàng thì đây lại không phải là nhiệm vụ chính của dự án này.

Thành viên của nhóm	Rủi ro cho thành viên này là gì?
David	Sở hữu ý tưởng
Fan	Yêu cầu kỹ thuật
Sylvia	Lo lắng điều này là thừa
Rủi ro cho bạn ở đây là gì? Hướng nhóm vào mục đích đạt tới thỏa thuận.	
Bạn sẽ sắp xếp thế nào cho buổi thảo luận? Sau khi gặp riêng từng cá nhân, tôi sẽ mời David, Fan và Sylvia cùng đến buổi họp để đưa ra quyết định cuối cùng về mục tuyển dụng trên trang web.	
Lên chương trình họp về bất đồng này? <i>(Bạn định nói gì? Những người khác sẽ phản ứng thế nào?)</i>	
Những điều bạn dự định nói	Phản ứng của người khác
Chuẩn bị ; xem lại mục đích của trang web	Có thể đồng ý

Nhắc đến đề xuất về đoạn phim trực tuyến	Xem xét ưu, nhược điểm ; những vấn đề về kỹ thuật
Đưa ra biện pháp thay thế, đi đến thống nhất	Có thể đề xuất thêm ý tưởng khác
Đưa ra những giải pháp thay thế. (Các thành viên trong nhóm nên có cơ hội để trước hết đưa ra những cách giải quyết khả thi. Khởi xướng một cuộc đối thoại để tìm ra cách giải quyết và tìm hiểu tại sao chủ đề này lại quan trọng)	
Cách giải quyết	Tại sao cách giải quyết lại tăng thêm tác dụng và tăng như thế nào?
Rút ngắn thời gian của đoạn phim xuống còn 1 phút	Tăng thêm hứng thú nhưng giảm nhu cầu kỹ thuật
Sự thay thế khác	Chỉ rõ tác dụng - có lợi

Kiểm tra phong cách lãnh đạo của bạn

Trước khi bắt đầu mô xê hoặc phê bình nhóm của mình; hãy ngừng lại và kiểm tra phong cách lãnh đạo của mình bằng thái độ thành thực và nghiêm khắc. Cách cư xử và thái độ của bạn có thể gây ra hoặc ít nhất là làm trầm trọng thêm vấn đề. Sử dụng “Bảng liệt kê để đánh giá bản thân với vai trò là người lãnh đạo nhóm”. Công cụ trong phần “ Những công cụ” sẽ giúp bạn khám phá ra những gì bạn cần để nâng cao kỹ năng lãnh đạo.

Tìm cách nâng cao khả năng lãnh đạo . Khi nhóm làm việc thấy bạn đang nỗ lực để thay đổi bản thân thì thái độ, sự tự tin và năng suất làm việc của họ được cải thiện. Hãy thử một số cách hiệu quả sau:

- Xem lại những điểm yếu của mình (Ví dụ như những nhầm lẫn về mục đích hoặc nguyên tắc cơ bản) và củng cố chúng bằng cách giao tiếp và nhắc lại thường xuyên.

- Tự đánh giá hoặc trao đổi với đồng nghiệp để thu thập những ý kiến về việc làm thế nào để nâng cao khả năng lãnh đạo hoặc làm thế nào để có thể nhận được sự giúp đỡ.

- Nói chuyện với cấp trên

- Hỏi các thành viên trong nhóm về nhận xét của họ đối với những gì họ đã làm.

Quan trọng nhất là gạt lòng tự trọng cá nhân sang một bên và thành thật với bản thân mình

Giải quyết các vấn đề liên quan đến kết quả thực hiện công việc

Sau khi kiểm tra lại phương pháp làm việc của bản thân, bạn hãy đánh giá kỹ nhóm của mình để xác định những vấn đề liên quan như: Liệu quá trình giao tiếp giữa các cá nhân có phải là nguyên nhân dẫn đến vấn đề trong hiệu suất làm việc? Những vấn đề thường thấy chủ yếu nằm ở chỗ mọi người nhận thấy sự không tương xứng trong kỹ năng làm việc, trong bản thân công việc hay trong chế độ đãi ngộ trên thực tế và trong suy nghĩ, hoặc có thể là những xung đột cá nhân hoặc va chạm trong tính cách.

Biến một cá nhân có vấn đề thành một người có đóng góp cho nhóm. Thường là sẽ có một thành viên trong nhóm dường như gây rắc rối nhiều hơn rất cả những người khác cộng lại. Người này có thể bị các thành viên khác trong nhóm coi là:

- Kẻ lười biếng hoặc "kẻ chây ỳ" không làm phần việc của mình.
- Một ông “sếp con”, luôn cố gắng để áp đảo người khác
- Người luôn muốn giành lấy mọi công lao của cả nhóm.

- Người thích cạnh tranh và phải thắng trong mọi trường hợp

- Người hay phàn nàn, không bao giờ thấy “*công việc được thực hiện tốt*”.

Đừng vội như không có vấn đề gì xảy ra! Phản ứng như vậy chỉ làm cho mọi việc tồi tệ hơn. Hãy thực hiện mô hình giải quyết vấn đề để biến một cá nhân từ người có vấn đề thành một người có đóng góp thực sự. (Hãy xem các bước sau).

Ví dụ: Nếu một người bị coi là kẻ chây ỳ, kẻ “*cười ngửa xem hoa*” hay người lười biếng thì những thành viên khác trong nhóm có thể không bằng lòng với thực tế đó. Bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào trước khi nó trở thành một vấn đề lớn làm chậm tiến độ công việc hay làm xấu đi văn hóa của nhóm?

Các bước kiểm soát vấn đề

1. Nói chuyện riêng với người có vấn đề. Nói cho người đó biết vấn đề là gì và mọi người nghĩ về người đó như thế nào. Hỏi xem người đó nghĩ gì về công việc của mình. Để cho anh ta được giải thích tại sao anh ta lại hành động như vậy.
2. Sau khi nói chuyện riêng, giải thích tại sao bạn nghĩ người đó lười biếng. Có phải lý do là người đó cảm thấy sự đóng góp của anh ta không có ý nghĩa? Kỹ năng của người đó có phù hợp với công việc không? Anh ta có bị chỉ định bắt buộc làm việc cho nhóm trái với ý muốn của mình không?
3. Nếu thấy thích hợp, có thể hỏi riêng những thành viên khác để biết quan điểm của họ về lý do tại sao người kia có vấn đề. Đừng đòi hỏi những lời chỉ trích mà là những lý do sâu xa cho lỗi hành xử của họ.
4. Nếu vấn đề đơn giản, ví dụ như họ cần được đào tạo nhiều hơn thì hãy giải quyết luôn vấn đề đó.
5. Nếu cần thiết, họp mọi người thêm một lần nữa để giải thích mục tiêu gấp rút của nhóm và vị trí quan trọng của họ để đạt được mục tiêu đó.
6. Cho phép người đó được phản hồi tích cực về công việc của mình.
7. Cuối cùng, nếu công việc và thái độ của họ không tiến triển thì nên xem xét đến việc loại họ ra khỏi nhóm.

Quản lý xung đột

Những xung đột mang tính sáng tạo hoặc tư duy có thể có ích. Khi các thành viên không đồng tình với kết quả thì những cách giải thích, tiếp cận hay những lý lẽ mà họ đưa ra tranh luận với tinh thần xây dựng có thể tạo ra những kết quả phi thường. Mặt khác, những xung đột không được giải quyết có thể làm giảm nỗ lực của nhóm và những mục tiêu chung.

Can thiệp nhanh chóng khi cần. Khi một xung đột mang tính sáng tạo vượt ra ngoài tầm kiểm soát hoặc bị bế tắc, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy bối rối. Bạn hãy hướng các thành viên trở lại mục tiêu của nhóm ngay lập tức. Hãy hỏi họ: *“Các bạn đang cố đạt được điều gì?”*.

Nếu bạn thấy dường như không thể khiến mọi người trong nhóm hoạt động trở lại, hãy chấp nhận một bên trung gian thứ ba để phân xử cho khách quan. Tham khảo ý kiến của một chuyên gia nào đó bên ngoài nhóm hoặc tìm tài liệu có thể giúp giải quyết được vấn đề. Bạn có thể thử làm theo một sáng kiến hoặc một mô hình nào đó để những bất đồng đó không gây cản trở cho cả quá trình làm việc.

“Nếu chúng tôi và đại lý quảng cáo của chúng tôi không thể thống nhất về định hướng cho một mẫu quảng cáo, có thể chúng tôi sẽ thử đưa quảng cáo đó ra thị trường... Và ngay cả nếu như vậy mà vẫn có tranh luận thì điểm mấu chốt sẽ nằm ở khách hàng. Và chúng tôi cùng tồn tại bằng cách đó... Và chỉ có ba trường hợp trong vòng ba năm qua hoặc là theo

hướng của chúng tôi hoặc là theo hướng của đại lý và đều dựa trên đóng góp của khách hàng. Chúng tôi đều cảm thấy thoải mái khi giải quyết theo cách đó bởi vì nó giúp chúng tôi tiến tới mục tiêu của mình.”

- Steve Sullivan -

Giải quyết những xung đột không mang tính sáng tạo. Những xung đột cá nhân hoặc bắt nguồn từ vấn đề quyền lực có nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực nhiều hơn so với những xung đột có tính sáng tạo. Việc bạn không có khả năng hoặc không thẳng thắn đề cập đến xung đột là một trong những chướng ngại vật trên con đường phát triển của nhóm. Nếu bạn né tránh vấn đề vì lo lắng chúng sẽ làm tổn thương một thành viên nào đó thì nhóm của bạn không thể tiếp tục với những công việc tiếp theo. Đơn giản là một xung đột không được giải quyết sẽ trở nên tồi tệ hơn, và cuối cùng có thể làm cả nhóm phải chấm dứt công việc.

Khám phá nguyên nhân sâu xa của xung đột. Bạn không thể giải quyết được xung đột nếu không thực sự hiểu nó bắt nguồn từ đâu.

Có phải xung đột đó phát sinh từ:

- Bất đồng ý kiến?
- Thiếu công bằng?
- Các nhóm không hiểu hết về nhau?
- Thiếu sự tôn trọng?

- Phong cách cá nhân khác nhau?
- Cách cư xử vô lý của một cá nhân?
- Sự kém cỏi hoặc thái độ thờ ơ của một cá nhân?
- Mục đích không hợp lý?

Đó có thể là những vấn đề phát sinh từ nội bộ hoặc từ bên ngoài, thể hiện sự bất hợp lý trong cách bố trí công việc

Nếu bạn có thể xác định nguyên nhân thực sự hoặc nguồn gốc của xung đột, cơ hội giải quyết vấn đề sẽ tăng lên rất nhiều.

Bảng ghi nhớ sau có thể giúp bạn tổ chức lại tư duy của mình trước khi bắt đầu quá trình giải quyết vấn đề

Dung hòa các nhóm xung đột

Các nhóm xung đột xuất hiện khi một nhóm bị phân chia thành nhiều nhóm nhỏ. Các nhóm nhỏ có xu hướng tuân theo những triết lý khác nhau hoặc duy trì những quy trình khác nhau không giống như một nhóm thống nhất.

Việc họ không sẵn lòng đàm phán hay đi đến một ý kiến thống nhất có thể tạo ra một nhóm lớn rời rạc và không thể làm việc được.

Các nhóm xung đột hình thành khi:

- Một số người nhận thấy mình khôn ngoan hơn, có giá trị hơn hoặc tốt hơn những người khác ở một khía cạnh nào đó.
- Quy chế lương thưởng bị cho là không công bằng.
- Một nhóm người có nhiều quyền lực hơn những người khác (Ví dụ như có nhiều nguồn lực hoặc thông tin hơn).
- Những nhóm xung đột đó có người cầm đầu có quyền lực, một nhóm người cảm thấy họ có đặc quyền đặc lợi vì có thâm niên làm việc lâu năm.
- Có sự khác biệt trong việc nắm giữ chức vụ hoặc tài sản.
- Sự phân chia về địa lý (Ví dụ như giữa chi nhánh và trụ sở chính).
- Người lãnh đạo thể hiện sự thiên vị đối với phòng ban cũ của mình (Hoặc với bất kỳ nhân viên trung thành nào nổi trội trong nhóm).

Khắc phục tình trạng nhóm xung đột. Chủ nghĩa bè phái có thể phá hủy mọi thứ mà nhóm làm được. Với tư cách một người lãnh đạo, bạn cần nhận biết được các nhóm xung đột, hiểu được nguồn gốc và nguyên nhân của chúng. Sau đó, hãy làm bất cứ điều gì trong quyền hạn của mình để loại bỏ hay làm giảm ảnh hưởng tiêu cực của nó. Thận trọng kiểm soát bản thân để bạn không bị coi là chú ý thái quá hay thiên vị bất cứ nhóm đặc biệt nào. Chìa khóa để giải quyết và

hợp nhất các nhóm xung đột là phải khách quan, công bằng, thẳng thắn trong nơi quá trình tiếp xúc với các nhóm xung đột và cả nhóm.

Những lời khuyên dành cho việc giải tán các nhóm xung đột

- Phân phối lại các nhóm nhỏ để các nhân viên có thể cùng làm việc với nhau.
 - Làm cho các thành viên không còn tập trung vào những ranh giới đã từng chia rẽ họ và nhắc nhở họ về những nguy cơ chia rẽ tiềm ẩn.
 - Hãy hành động để cân bằng quyền lực trong nhóm.
 - Kiểm tra lại hệ thống lương thưởng.
-

“Một người ba phải còn tệ hơn là những cá nhân có vấn đề về thái độ. Tôi không thể khoan dung với những đối tượng như vậy. Điều này chẳng khác nào việc chống đối lại cả nhóm. Hãy bàn bạc chuyện này với mọi người. Nếu đó là cách họ có được quyền lực thì bạn phải đánh bại quyền lực đó. Bạn phải cương quyết phản đối. Đó là điều tôi được biết và tôi không muốn nghe bất cứ lý do gì. Chúng ta phải kết thúc vấn đề này.”

- Jeanne Weldom -

Các bước giải quyết xung đột đối kháng

Những kiểu xung đột không mang tính sáng tạo, những hành vi chống đối giữa các thành viên trong nhóm, mỗi bất đồng và sự chịu đựng có thể phá vỡ hoặc thậm chí hủy hoại công việc của nhóm. Hãy cảnh giác với tất cả những kiểu can thiệp vào các mối quan hệ cá nhân giữa các thành viên trong nhóm.

Hiểu rõ về kiểu người hay áp đặt và chịu trận.

Nếu một thành viên áp đặt người khác phải chấp nhận ý kiến của mình, các thành viên còn lại trong nhóm sẽ không bằng lòng với kiểu người đó và những quyết định của họ. Nếu một ai đó có thể là người áp đặt thì cũng sẽ có những thành viên khác trở thành người chịu trận. Khi một vài hoặc tất cả các thành viên trong nhóm phản đối hoặc từ chối lắng nghe ý kiến của một thành viên nào đó, bạn sẽ mất đi tư cách là thành viên chỉ đạo cũng như tư cách điều phối nhóm.

Khi những người áp đặt hoặc người chịu trận nổi lên trong nhóm, bạn phải can thiệp kịp thời. Trong các cuộc gặp, hãy cố gắng giữ trật tự đối với những người áp đặt và trấn tĩnh những người bị chèn ép. Nhắc nhở nhóm về các quy tắc cơ bản, trong đó nêu rõ ý kiến của mọi người đều được lắng nghe và tôn trọng. Khuyến khích các thành viên tìm ra vài điểm chung hoặc những khả năng mới.

Các bước giải quyết xung đột cá nhân

1. Xác định xung đột. Xung đột cá nhân có thể

không được thể hiện ngay lập tức, nhưng bạn sẽ sớm cảm nhận được thái độ thù địch. Hai người có thể tránh mặt nhau, công khai chỉ trích người kia trong những buổi họp hoặc chỉ trích riêng bạn hay một thành viên nào đó của nhóm. Hãy chú ý đến ngôn ngữ, cử chỉ và cao độ của giọng nói khi họ có phản ứng.

2. Tìm hiểu thực tế với riêng từng người. Lắng nghe và quan sát kỹ lưỡng, khách quan. Tìm ra nguyên nhân của xung đột.

3. Sau khi lắng nghe từng người, tổ chức một cuộc gặp cả hai bên và cố gắng làm trung gian hòa giải. Để cho các thành viên trong nhóm xác định những quan điểm xung đột là những quan điểm khác nhau và trình bày chúng. Dành cho mỗi quan điểm một thời gian cần thiết để mọi người trình bày và phải tôn trọng chúng. Mỗi người nêu lên những hậu quả có thể xảy ra để đi đến một kết luận khách quan. Bạn có thể yêu cầu thành viên khác trong nhóm hỗ trợ làm trung gian hòa giải.

4. Sau khi kết thúc hòa giải, với tư cách là một trưởng nhóm, bạn cần phải giải thích những hậu quả xảy ra nếu cách cư xử như vậy vẫn tiếp tục tái diễn.

5. Nếu việc hòa giải thành công, những hiểu lầm có thể chấm dứt, xung đột được giải quyết hoặc ít nhất là được giảm bớt.

6. Nếu việc hòa giải không thành công do nguyên nhân của vấn đề nằm trong một số lĩnh vực không thể giải quyết được như xung đột về tính cách. Khi đó, bạn

có thể thiết lập một quy tắc cơ bản riêng biệt để kiểm soát hành vi của từng người nhằm tránh việc xung đột giữa họ ảnh hưởng đến những thành viên còn lại trong nhóm.

7. Thậm chí nếu quy tắc cơ bản không giải quyết được những ảnh hưởng tiêu cực của xung đột, có thể bạn cần phải có những bước nghiêm khắc hơn và buộc thôi việc hay thay thế một hoặc cả hai bên.

Đối mặt với xung đột cá nhân. Kể cả một xung đột chỉ diễn ra giữa hai người cũng có thể làm tổn hại đến tinh thần chung của cả nhóm. Vấn đề này có phần phức tạp hơn một cá nhân cứng đầu. Tuy nhiên, bạn vẫn phải đối mặt với xung đột và giải quyết chúng mà không hủy hoại đến mục tiêu chung của cả nhóm.

“Rất khó có thể giải quyết triệt để xung đột nội bộ mà không để lại ảnh hưởng tiêu cực nào. Bạn có thể chắc chắn các bên có lỗi ngang nhau, nhưng cũng có khả năng một bên mắc lỗi nhiều hơn bên còn lại. Nhưng tôi nghĩ cuối cùng vấn đề đơn giản là bạn hãy cho họ biết mục tiêu của nhóm đang bị đe dọa, và nếu họ không thể hòa hợp thì một trong số họ phải ra đi.”

- Jeanne Weldon -

Xây dựng lại và củng cố sự tận tâm với công việc

Dù cho nhóm có vấn đề trong quá trình phát triển hay không thì bạn cũng nên đặt kế hoạch định kỳ để làm tăng sự nhiệt tình của các thành viên trong nhóm.

Thường xuyên xem lại những mục tiêu của nhóm. Hãy chắc chắn rằng những mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của cả công ty, và phải thông báo cho cấp trên về những tiến triển lớn trong công việc của nhóm.

Làm việc với nhóm để chia nhỏ mục tiêu thành những công việc cụ thể và lập thời gian biểu để hoàn thành chúng. Đừng quá tự tin, những hi vọng không thực tế về kết quả công việc sẽ chỉ khiến bạn và nhóm của mình dễ gặp phải thất bại. Nhưng không nên đánh giá thấp những gì nhóm có thể làm. Việc kỳ vọng quá thấp có thể sẽ khiến nhóm của bạn lãng phí tiềm năng.

Nếu khối lượng công việc tăng lên và mục tiêu của bạn phải thay đổi, kế hoạch ban đầu sẽ không còn giá trị nữa. Hãy thực tế về những gì nhóm có khả năng hoàn thành trong khoảng thời gian đã định, sau đó mới tiến hành thay đổi những mong muốn của mình. Hãy khẳng định về sự thay đổi bằng việc thông báo lý do cho những người liên quan: Những thành viên trong nhóm, cấp trên và bất kỳ cổ đông nào.

Khen thưởng nhóm. Khen thưởng là động lực của các nhóm cũng như của các cá nhân. Một hệ thống quy chế lương thưởng được thiết kế cẩn thận và chi tiết có thể là một động lực quan trọng dẫn đến sự thành công

của nhóm. Khi tạo lập hệ thống lương thưởng, bạn hãy chắc chắn:

- Nhân mạnh vào nhóm chứ không phải cá nhân.
- Đặt ra mức lương thưởng không chỉ cho kết quả cuối cùng của dự án mà cho cả những thời điểm quan trọng mang tính chiến lược.
- Cân nhắc kỹ lưỡng những ai xứng đáng được hưởng mức lương thưởng.
- Có quy định riêng đối với những thành viên bỏ nhóm hoặc tham gia nhóm vào khoảng thời gian giữa dự án.

Những lời khuyên nhằm giúp bạn vực dậy lòng nhiệt tình cho các thành viên

- Giữ "thái độ lạc quan đã được rèn luyện". Dành ra năm phút đầu mỗi cuộc họp để làm nổi bật những gì mà nhóm đã hoàn thành và thái độ tán thành của bạn đối với từng việc.
- Nhắc nhở các thành viên trong nhóm rằng những lợi ích cá nhân khác nhau sẽ bắt nguồn từ thành công chung của cả nhóm.
- Xác định “những chiến thắng nhỏ” - những công việc đơn giản có thể giúp nhóm giữ được tinh thần và sự tự tin.

- Nhắc nhở các thành viên về sự quan trọng trong công việc họ làm.

Những lời khuyên về mức thưởng cho công việc khó khăn nhưng được hoàn thành tốt

- Mời đi ăn trưa, uống nước, tặng áo phông...
- Đặt báo chuyên ngành dài hạn cho mọi thành viên trong nhóm.
- Để một thành viên trong nhóm đảm nhận một buổi thuyết trình hay một cuộc đi chơi vui vẻ để họ có thể tỏa sáng, có thời gian tuyệt vời hoặc có cơ hội phát triển tài năng mới.
- Trao cho mọi người những cơ hội được phát triển về chuyên môn.
- Đề cử những người nổi bật trong nhóm cho các vị trí cao hơn - kể cả khi không dễ dàng để làm như vậy.

"Tôi luôn cố gắng để khuyến khích mọi người. Khi bạn có được một nhóm làm việc hiệu quả, có thể bạn sẽ phải thuyết phục họ đến vị trí mà họ mong muốn hơn sau khi dự án hoàn thành. Một là người xuất sắc muốn thăng tiến sẽ luôn làm bạn khó xử, nhưng bạn hoàn toàn phải khuyến khích điều đó. Bởi vì nếu họ có ích cho nhóm mà bạn xây dựng nên thì họ cũng sẽ có ích cho nhóm khác. Đề cử ai đó vào vị trí cao hơn là

điều quan trọng đối với nhóm. Điều đó tạo dựng cho mọi người niềm tin rằng bạn quan tâm đến họ và quan trọng hơn, đó và tính nhân bản"

- Jeanne Weldon -

Sử dụng hệ thống lương thưởng sáng tạo. Có rất nhiều cách để thưởng cho những thành tích của nhóm ngoài việc chỉ thưởng tiền cho họ. Tìm kiếm những kiểu thưởng có ý nghĩa với toàn bộ nhóm. Hãy sáng tạo và làm cho những phần thưởng phù hợp với tinh thần của nhóm. Ví dụ:

- Thông báo những thành tích của nhóm trong buổi họp lớn có tổ chức và với cấp trên.
- Yêu cầu các thành viên trong nhóm giúp những nhóm khác với tư cách là nhà tư vấn.
- Ghi chú vào hồ sơ cá nhân của các thành viên.
- Gửi thư riêng viết tay cho nhóm để công nhận nhiệm vụ được hoàn thành tốt.
- Trao cho nhóm tự do và quyền hạn trong việc ra quyết định.

Những phản hồi tích cực là phần thưởng quan trọng nhất mà bạn có thể liên tục gửi cho mọi người trong nhóm. Thể hiện sự biết ơn đối với các thành viên vì họ đã hoàn thành nhiệm vụ trong những buổi họp.

Khi nhận được phản hồi tích cực từ bên ngoài

nhóm (Ví dụ như một lá thư của một khách hàng hài lòng với nhân viên hoặc danh tiếng của một khách hàng khác), hãy chia sẻ sự khen ngợi đó với mọi người. Hơn tất cả, chính họ mới là những người xứng đáng nhận được lời khen đó. Và kể cả khi bản thân được ghi nhận về công lao, hãy chuyển điều đó sang cho nhóm.

BẠN có thể làm gì?

Hãy quay lại với vấn đề của Derek

Chuyên gia gợi ý cho bạn giải pháp dưới đây:

Đây là trường hợp thực sự khó. Với tư cách là một người lãnh đạo nhóm, Derek phải có mặt tại buổi họp gần nhất sắp tới để giải quyết công việc. Anh có thể tạo ra một số hình ảnh hài hước vừa phải (nhưng có liên hệ tới vấn đề thực sự) để tạo không khí thoải mái, như là đội mũ lưỡi trai của đội thể thao mới bị thua trận. Derek phải khơi gợi tính cạnh tranh trong nhóm. Anh thực sự đang dùng đề tài thua trận, nhưng cùng lúc đó anh cũng phải làm cho mọi người trong nhóm nhớ lại những thành công trong quá khứ.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC



Kết quả cuối cùng của nhóm là một tiêu chí quan trọng để đánh giá được kết quả thực hiện công việc của mọi người. Ngoài ra, phương thức để nhóm có thể đạt được mục tiêu cũng quan trọng không kém. Nếu bạn đều đặn giám sát tiến trình và tiến độ thực hiện công việc của nhóm, càng về sau bạn sẽ càng thấy ít ngạc nhiên hơn.

Sử dụng những tiêu chuẩn đánh giá hợp lý

Nhóm có thể đưa ra một loạt những tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá quá trình thực hiện công việc của họ. Mặc dù các dạng tiêu chuẩn phần lớn phụ thuộc vào những công việc cụ thể của nhóm, nhưng danh sách dưới đây sẽ cung cấp những mẫu tiêu chuẩn thông dụng nhất:

- Đạt mục tiêu mà nhóm được giao phó.
- Sự hài lòng của khách hàng.
- Chi phí thực tế để tạo ra sản phẩm so với chi phí dự thảo.
- Chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.
- Lợi nhuận.
- Thời gian giao sản phẩm.
- Số giờ chết.

Nhân tố đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Những phương pháp đánh giá truyền thống thường lệ tập trung vào kết quả cuối cùng. Tuy nhiên, điểm khác biệt chủ yếu trong việc đánh giá kết quả là thực hiện công việc của một nhóm là mặc dù kết quả cuối cùng vẫn là then chốt, phương thức để đạt được kết quả đó cũng quan trọng không kém. Quá trình hợp tác để đạt được thành quả cuối cùng chính là một thước đo quan trọng giúp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhóm. Căn cứ vào đó các yếu tố thực hiện công việc liệt kê dưới đây được chia thành hai nhóm có tầm quan trọng tương đương nhau: Kết quả và Tiến trình.

Yếu tố kết quả:

- Đạt được mục tiêu của nhóm.
- Sự hài lòng của khách hàng.
- Khối lượng công việc đã hoàn thành.
- Kiến thức nghề nghiệp và kỹ năng thu được.

Yếu tố tiến trình:

- Sự hỗ trợ đối với tiến trình và tận tâm đối với nhóm.
- Mức độ tham gia và lãnh đạo
- Sự cộng tác.
- Biện pháp giải quyết xung đột.
- Lập kế hoạch và mục tiêu.

- Ra quyết định hấp dẫn, sao cho đôi bên cùng có lợi .

- Giải quyết vấn đề và ứng dụng các kỹ năng phân tích.

- Mức độ tin cậy và sự tín nhiệm.

- Độ cam kết đối với tiến trình và các thủ tục đã thống nhất.

- Xây dựng và duy trì quan hệ giữa các cá nhân với nhau.

- Mức độ sẵn sàng thay đổi và mạo hiểm.

- Sự rèn luyện kỹ năng của cá nhân và nhóm.

Lựa chọn phương pháp đánh giá

Có rất nhiều cách tiếp cận để đánh giá sự thành công của nhóm. Chúng rất đa dạng nếu xét về độ phức tạp, chi phí và cả thời gian để tiến hành. Do đó bạn nên sử dụng phương pháp phức tạp hơn đối với những nhóm mà nhiệm vụ của họ quan trọng là có tầm ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của cả tổ chức. Đối với những nhóm có nhiệm vụ khiêm tốn hơn, các phương pháp đơn giản cũng có thể đem lại hiệu quả. Những phương pháp này bao gồm:

- Lấy những nhóm tương tự trong các tổ chức hướng tự làm chuẩn.

- Đánh giá tiến trình của nhóm dựa trên mục biểu ban đầu và lịch trình.

- Cử cố vấn quan sát hoạt động của nhóm.

- Khuyến khích các buổi thảo luận nhóm đều đặn, cởi mở để đánh giá việc thực hiện chức năng của họ.

- Họp định kỳ để tìm hiểu xem nhóm đã làm được gì và chưa làm tốt việc gì. Tìm hiểu xem 1 những điều đó có giúp ích gì cho các dự án trong tương lai hay không?

Rà soát kết quả thực hiện công việc của các cá nhân trong nhóm

Thường thì mỗi thành viên của nhóm sẽ thực sự đảm đương một số vai trò nào đó như: Cộng tác viên, thành viên nhóm, thành viên của tổ chức. Vì vậy khi kiểm soát kết quả thực hiện công việc của nhóm, sẽ rất hiệu quả nếu bạn kết hợp ít nhất hai trong số các cách sau để đánh giá cụ thể từng vai trò trong nhiều vai trò của mỗi cá nhân:

- Dựa trên đánh giá của đồng nghiệp : Các thành viên đánh giá lẫn nhau về sự đóng góp cho nhóm.
- Mức độ hài lòng của khách hàng: Khách hàng nội bộ và bên ngoài công ty sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhóm và của từng thành viên trong nhóm.
- Tự đánh giá: Mỗi thành viên tự xếp loại đối với kết quả thực hiện công việc của mình.
- Trưởng nhóm đánh giá: Với tư cách là trưởng nhóm hay giám sát viên, bạn sẽ phải đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân trong nhóm.
- Sự đánh giá của cấp quản lý: Trưởng phòng hoặc quản lý của các trưởng nhóm sẽ tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhóm và của từng cá nhân trong nhóm.

Khen thưởng nhóm của bạn

Việc đánh giá sẽ giúp củng cố những mặt mạnh của

nhóm và xác định những mảng công việc cần được cải thiện. Khi việc đánh giá có liên quan đến phần thưởng khi dự án hoàn tất, nhóm sẽ có thêm động lực để có thể đạt được thành quả và tiến trình làm việc hợp lý.

LỜI KHUYÊN VÀ CÔNG CỤ

MỘT SỐ CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM
<i>Bảng chi tiết thông tin để lên kế hoạch cho một nhóm</i>
Mục đích của nhóm
Các hoạt động dự kiến
Kết quả mong muốn
Nguồn lực sẵn có
Hạn chế
Kỹ năng và năng lực cần thiết
Thành viên dự kiến của nhóm
Phạm vi quyết định (Ví dụ như tư vấn hay thực thi)
Thời hạn

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM		
Bản liệt kê những mục cần kiểm tra dành cho việc đánh giá kết quả công việc của nhóm		
Sử dụng bản liệt kê để đánh giá những kết quả tiêu biểu mà nhóm của bạn đạt được		
Câu hỏi	Có	Không
1. Nhóm có tham gia vào việc lập mục tiêu không?		
2. Nhóm có tiến hành chuyển đổi mục đích công việc thành những mục tiêu thực hiện cụ thể để có thể đánh giá được hay không/ (Ví dụ như “Trả lời khách hàng trong vòng 24 giờ”)		
3. Mục tiêu của nhóm có phải là mục tiêu của tập thể hay chỉ là mục tiêu của các cá nhân(Ví dụ như mục tiêu của bạn?)		
4. Việc đáp ứng được các mục tiêu đề ra có đòi hỏi sự đóng góp công sức của tất cả các thành viên trong nhóm không?		
5. Các mục tiêu có rõ ràng không?		

6. Các mục tiêu có đơn giản không?		
7. Các mục tiêu có thực tế không?		
8. Các mục tiêu có tham vọng không?		
9. Có thể đánh giá các mục tiêu của nhóm được không? Nếu không thể đánh giá được, bạn và các đồng nghiệp có thể xác định khi nào có thể đạt được những mục tiêu này không?		
10. Các mục tiêu có đánh giá được mục đích chức năng của nhóm hay không?		
11. Tất cả các thành viên có đồng tình với phương pháp đánh giá mục tiêu không?		
12. Các mục tiêu có đưa ra những tiêu chuẩn so sánh rõ ràng về mức độ tín nhiệm của nhóm hay không?		
13. Các mục tiêu của nhóm có được ưu tiên không?		

14. Sự ưu tiên này có rõ ràng và nhận được sự đồng tình của các thành viên không?		
15. Tất cả các thành viên đều hiểu rõ về mục tiêu hay không?		
16. Tất cả các thành viên đều giải thích về mục tiêu theo cách giống nhau hay không?		
17. Tất cả các thành viên có đồng tình với mục tiêu hay không?		
18. Các mục tiêu có cho phép tạo ra những thành công nhỏ hơn trong quá trình thực hiện công việc hay không?		
19. Các thành công nhỏ hơn(hay các điểm chuẩn)có phản ánh những mốc quan trọng trên con đường tiếp cận mục tiêu hay không?		
20. Các mục tiêu có tăng thêm giá trị cho thành quả của công ty hay không?		
<i>Một nhóm làm việc hiệu quả sẽ có phần lớn các câu trả lời là “Có”. Nếu có bất cứ câu trả lời “Không” nào thì nhóm của bạn cần phải thảo luận về nội dung đó và xem xét ảnh hưởng của nó đến hoạt động chung của cả nhóm. Thay đổi hay cải tiến mục tiêu của nhóm có thể giúp cho kết quả thực hiện công việc được tốt hơn.</i>		

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM			
<i>Bảng thông tin liên lạc của nhóm</i>			
Sử dụng bản này để ghi chép lại những thông tin liên lạc của các thành viên, bao gồm phương thức và thời gian liên lạc thuận tiện nhất đối với mỗi người			
Thành viên nhóm			Vị trí :
Địa chỉ:			Email :
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	Số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất
Thành viên nhóm:			Vị trí :
Địa chỉ:			Email :
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	Số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất
Thành viên nhóm:			Vị trí :
Địa chỉ:			Email :
ĐT cơ quan	ĐT nhà riêng	Số Fax	Thời gian nhận cuộc gọi thuận tiện nhất

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM	
Bảng phân công nhiệm vụ	
Yêu cầu mọi người điền thông tin vào bảng. Thông tin phản hồi có thể được so sánh và đưa vào nội dung của các buổi thảo luận về vai trò của từng người	
1. Danh sách vai trò / trách nhiệm của mỗi thành viên:	
Tên thành viên	Vai trò/ trách nhiệm
2. Vai trò và phạm vi trách nhiệm cụ thể chưa rõ ràng: Phần vai trò chưa rõ ràng của tôi:	
<i>Phần vai trò chưa rõ ràng của các thành viên khác:</i>	
3. Những vai trò chéo:	
4. Những vai trò cần được thực hiện chung trong nhóm:	
5. Những vai trò hay nhiệm vụ mà nhóm có thể kiêm nhiệm:	

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM		
Tăng cường mối quan hệ tương hỗ của nhóm		
<i>Trả lời câu hỏi trong danh sách kiểm tra để xem hiện tại bạn đã tăng cường mối quan hệ tương hỗ với các thành viên khác tốt đến đâu. Hãy đưa ra những thông tin cụ thể mà bạn có thể sử dụng để tăng cường mối quan hệ tương hỗ của nhóm</i>		
Danh sách kiểm tra: Bạn tăng cường quan hệ tương hỗ trong nhóm thường xuyên ở mức độ nào?	Có	Không
1. Có phải công việc của từng cá nhân và công việc của nhóm đều quan trọng như nhau đối với kết quả chung của nhóm không?		
2. Mục tiêu riêng của các cá nhân có tương đồng với mục tiêu chung của nhóm không?		
3. Bạn có nói chuyện với nhóm và mô tả về tầm quan trọng trong các ý tưởng, kỹ năng của các thành viên đối với sự thành công của nhóm không?		

4. Nhóm có hiểu về những kỹ năng cụ thể mà mỗi thành viên mang đến cho nhóm không?		
5. Bạn có nhắc nhở từng thành viên riêng rẽ về vai trò của những kỹ năng họ có đối với thành công của nhóm như thế nào không?		
6. Bạn có khuyến khích mọi người trong nhóm thực hiện trách nhiệm đối với mỗi hành động như là một tập thể không?		
7. Khi đưa ra một vấn đề, bạn có khuyến khích nhóm cùng làm việc với nhau để đưa ra giải pháp không?		
8. Khi nhóm lựa chọn một hướng giải quyết nào đó, bạn có khuyến khích tất cả các thành viên chấp nhận giải pháp đó không? (Không quan trọng ý tưởng đó bắt nguồn từ đâu)		
<i>Nếu có bất cứ câu trả lời "Không" nào, hãy tiếp tục hoàn thành bản câu hỏi chi tiết công việc trong các bảng biểu tiếp theo. Xem xét trong các tuần tiếp theo, thời gian và phương pháp bạn có thể tập trung chính xác hơn vào việc xây dựng mối quan hệ tương hỗ của nhóm.</i>		

Những phương pháp để dung hòa mục tiêu của bạn và của nhóm:
Các cá nhân tự nhắc nhở bản thân về vai trò đối với thành công của nhóm:
Các hoạt động sắp tới bạn có thể khuyến khích tinh thần trách nhiệm của nhóm:
Kỹ năng cộng tác và giải quyết vấn đề cần nâng cao

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM	
<i>Chúng ta làm gì trong khoảng thời gian xem xét lại tiến trình của công việc</i>	
Sử dụng khoảng thời gian định kỳ này nhằm thu thập thông tin từ các thành viên để tạo ra tài liệu mô tả sơ lược các hoạt động. Từ đó, nhóm có thể tham khảo vấn đề trọng điểm cho buổi thảo luận như. "Chúng ta làm việc nhóm hiệu quả đến đâu?" Những cuộc thảo luận như vậy sẽ tạo ra cơ hội để so sánh khách quan các quan điểm, giúp công việc trở lại đúng đường ray và tiến triển hiệu quả hơn. Mỗi thành viên có thể hoàn thành sổ sách trong thời gian định kỳ. Những phản hồi cá nhân có thể không cần tiết lộ. Biên tập lại những ý kiến phản hồi cá nhân thành một hồ sơ của nhóm để chia sẻ trong cuộc họp.	
Tên nhóm :	Ngày:
Mục tiêu/Mục đích:	
<i>Đánh giá mức độ hiệu lực quan điểm của bạn trong nhóm, với mức độ mô tả hiệu lực sức mạnh quan điểm từ 1 đến 5</i>	

Lĩnh vực/Kích thước	Phân loại					Nhận xét/Ví dụ
Mục tiêu/Mục đích	1	2	3	4	5	
Hợp						
Nguyên tắc và chuẩn mực cơ bản						
Giao tiếp						
Khả năng lãnh đạo(bổ nhiệm/luân phiên)						
Mức độ nhiệt thành/cam kết						
Nguồn lực(có sẵn/thích hợp)						
Kiểm soát stress						
Ra quyết định						

Tôn trọng sự khác biệt và đa dạng						
Kiểm soát mâu thuẫn						
Mức độ tham gia các hoạt động						
Nhận xét : Thử thách lớn nhất mà chúng ta đang phải đối mặt là:						
Sức mạnh lớn nhất của chúng ta là :						
Một điều mà tôi muốn nhóm thực hiện :						

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM				
<i>Bảng đánh giá bản thân với tư cách là trưởng nhóm</i>				
<i>Để đánh giá bản thân ở vị trí trưởng nhóm, hãy trả lời những câu hỏi dưới đây. Các câu trả lời của bạn sẽ giúp cho việc xác định những vấn đề cần cải thiện để bạn có thể lãnh đạo nhóm tốt hơn.</i>				
Câu hỏi	Luôn luôn	Thường xuyên	Đôi khi	Không bao giờ
1. Bạn có tạo điều kiện để việc ra quyết định trong nhóm hiệu quả không?				
2. Bạn có làm việc cùng với nhóm để xác định nhiệm vụ công việc không?				
3. Bạn có giúp nhóm đánh giá chính bản thân nhóm không?				

4. Bạn có chắc là nhóm có trách nhiệm đối với công việc của mình không				
5. Bạn có làm việc thực sự đối với việc ra quyết định, uỷ quyền và lên chương trình làm việc không?				
6. Bạn có đặt kết quả của nhóm lên trên những thành công của cá nhân không?				
7. Bạn có khả năng giữ cân bằng giữa những việc bạn tự làm và những việc để người khác làm không?				
8. Bạn có đẩy mạnh những xung đột tích cực không?				

9. Bạn có giúp đỡ nhóm giải quyết những xung đột và vấn đề theo cách tích cực và mang tính xây dựng không?				
10. Bạn có mở rộng cách nhìn nhận để giúp nhóm xác định được mục đích, mục tiêu và phương pháp làm việc không?				
11. Bạn có tránh những hành động không cần thiết để giới hạn số lượng thành viên của nhóm không?				
12. Bạn có liên tục thử thách nhóm để mài giũa mục đích, mục tiêu và phương pháp làm việc của nhóm không?				

13. Bạn có xây dựng niềm tin đối với các thành viên của nhóm bằng những hành động hoà hợp giữa nhóm và mục đích của nhóm không?				
14. Bạn có tạo cơ hội cho các thành viên của nhóm, đôi khi bằng chính ngân quỹ của bạn không?				
15. Bạn có giải thích về mục đích của nhóm và hành động để tăng cường và chia sẻ trách nhiệm vì điều đó không?				
16. Bạn có nghĩ về và mô tả vai trò của bạn trong giới hạn của nhóm thay vì giới hạn của cá nhân hoặc theo thứ bậc không ?				

17. Bạn có phải là vị anh hùng của nhóm không? Chẳng hạn bạn có đấu tranh để giành được những nguồn lực mà nhóm cần, tăng cường những lợi ích tốt nhất cho nhóm khi giải quyết công việc với nhóm, và có niềm tin tuyệt đối vào dự án không?				
18. Bạn có xác định và hành động để loại bỏ những rào cản đối với nhóm?				
19. Bạn chấp nhận thất bại của nhóm hơn là đổ lỗi cho người khác?				

20. Bạn có chấp nhận các hoạt động kém hiệu quả và tìm kiếm giải pháp để khắc phục bằng cách chỉ ra những điểm ngoài khả năng kiểm soát của bạn không?				
21. Quan điểm của bạn có phản ánh sự tín nhiệm của bạn đối với nhóm không?				
22. Bạn có nhận ra khi hành động của bạn có thể cản trở nhóm không?				
23. Bạn có tin rằng bạn không có tất cả các câu trả lời không?				

24. Bạn có khả năng bỏ qua sự đòi hỏi và kiểm soát của mình để nhóm có thể thực hiện công việc tốt hơn không?				
25. Bạn có thể thay đổi khả năng lãnh đạo khi nhóm phát triển không?				
26. Bạn có hết lòng tin tưởng vào mục đích của nhóm và mọi người trong nhóm hay không?				
27. Bạn có khả năng giữ cân bằng việc kiểm soát quá nhiều và hướng dẫn quá ít không?				
28. Bạn có khả năng giữ cân bằng giữa việc đưa ra những quyết định cứng rắn và để những người khác làm việc đó không?				

29. Bạn có kiên nhẫn trong khi nhóm bàn bạc về mục tiêu, mục đích và phương pháp làm việc không?				
30. Bạn có khuyến khích các thành viên mạo hiểm một cách cần thiết để phát triển và tiến bộ không?				
31. Bạn có thử thách các thành viên bằng cách thay đổi nhiệm vụ của họ để không phải lúc nào cũng thực hiện một dạng công việc như vậy không?				

32. Bạn có thử thách nhóm bằng cách thay đổi vai trò để mỗi thành viên không phải lúc nào cũng đảm nhận một dạng vai trò nào đó không?				
<i>Một người lãnh đạo của một nhóm hiệu quả sẽ đưa ra hầu hết câu trả lời “Luôn luôn” hay “Thường xuyên” . Nếu có bất kỳ câu trả lời nào là “Đôi khi” hoặc “Không bao giờ”, bạn sẽ phải cân nhắc về nội dung câu hỏi đó và cách mà bạn đã hạn chế hiệu quả của nhóm.</i>				

NHỮNG CÔNG CỤ ĐỂ LÃNH ĐẠO NHÓM	
Làm việc trong sự bất hòa	
<i>Sử dụng bản dưới đây để dự đoán sự bất hòa giữa các thành viên trong nhóm và lên kế hoạch cho một cuộc thảo luận nhằm “tháo gỡ” bất hòa</i>	
Mô tả mỗi bất hòa	
Dự đoán bất hòa. <i>(Ai là người liên quan trong mỗi bất hòa này ? Nguyên nhân sâu xa là gì? Rủi ro cho những thành viên này là gì?)</i>	
Thành viên của nhóm	Rủi ro cho thành viên này là gì?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Rủi ro cho bạn ở đây là gì?	
Bạn sẽ sắp xếp thế nào cho buổi thảo luận?	

Lên chương trình họp về bất hòa này <i>(Bạn định nói gì? Những người khác sẽ phản ứng thế nào?)</i>	
Những điều bạn dự định nói	Phản ứng của người khác
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Đưa ra những giải pháp thay thế <i>(Các thành viên trong nhóm nên có cơ hội để trước hết đưa ra những cách giải quyết khả thi. Khởi xướng một cuộc đối thoại để tìm ra cách giải quyết và tìm hiểu tại sao chủ đề này lại quan trọng)</i>	
Cách giải quyết	Tại sao cách giải quyết lại tăng thêm tác dụng, và tăng như thế nào?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Hãy luôn nhớ rằng tất cả những điều này liên quan đến việc mọi người là một nhóm :Tìm ra giải pháp để tất cả đều hài lòng.	

KIỂM TRA BẢN THÂN

Mục này đưa ra 10 câu hỏi lựa chọn giúp bạn tự kết luận mình đã học được những gì và xác định những phần mà bạn muốn tìm hiểu thêm. Câu trả lời chính xác nằm ở cuối mục này.

1. Cụm từ nào sau đây không nằm trong phần miêu tả một nhóm? "Một nhóm là một số nhỏ các cá nhân có..."

a. Kỹ năng bổ sung cho nhau, tận tụy vì một mục đích chung.

b. Kỹ năng và kiến thức giống nhau.

c. Những mục tiêu thực hiện công việc chung.

d. Phương thức để bản thân mỗi cá nhân thể hiện trách nhiệm tập thể.

2. Hiểu rõ rằng nhóm có quyền hành đến đâu thực sự rất quan trọng. Lĩnh vực nào sau đây thông thường không tồn tại đơn lẻ trong phạm vi quyền hạn của nhóm?

a. Những quyết định về nguồn lực nằm trong giới hạn ngân sách.

b. Lên kế hoạch tiếp cận đối với dự án.

c. Đánh giá tiến trình hoạt động của nhóm.

d. Những thay đổi về lịch trình và việc giao sản

phẩm.

3. Hai nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của một nhóm là gì?

a. Nguồn lực không thích hợp để hoàn thành nhiệm vụ và hệ thống khen thưởng không hợp lý.

b. Nhóm chỉ tập trung vào nhiệm vụ và không để ý đến các mối quan hệ nội bộ.

c. Thiếu sự hỗ trợ của cấp quản lý và khả năng lãnh đạo yếu kém.

d. Các thành viên thiếu trách nhiệm và cảm thấy không thoải mái với tiến trình của công việc.

4. Khi nhiệm vụ của nhóm phức tạp và đòi hỏi những kỹ năng cụ thể, quy mô của nhóm nên là:

a. Nhóm nhỏ khoảng 5 đến 9 thành viên.

b. Tối thiểu từ 12 đến 15 thành viên để đảm bảo nhóm sẽ tập hợp được tất cả những kỹ năng cần thiết

c. Lên đến 25 thành viên.

5. Bốn phương pháp ra quyết định thông dụng nhất mà nhóm thường sử dụng. Đáp án nào dưới đây là thích hợp nhất để giúp xây dựng cam kết nhóm:

a. Đa số quyết định và nhất trí.

b. Chỉ nhất trí.

c. Nhóm nhỏ quyết định và đa số quyết định.

d. Lãnh đạo quyết định đầu vào.

6. Lựa chọn nào sau đây là chính xác nhất để điền vào chỗ còn thiếu trong câu "Trưởng nhóm cũng giống như..."

a. Huấn luyện viên; bạn giúp đỡ và hỗ trợ các thành viên của nhóm để khuyến khích mọi người thực hiện công việc một cách tốt nhất.

b. Nhà quản lý truyền thống; bạn phải tập trung vào việc đảm bảo các nhiệm vụ sẽ được hoàn thành đúng thời hạn và nằm trong ngân sách.

c. Tiền vệ; bạn giữ bóng nhưng bạn cần cả đội phối hợp làm việc cùng.

7. Ngay từ lúc bắt đầu dự án, bạn chú ý đến việc định hình đội ngũ làm việc. Bạn quyết định tái phân công nhiệm vụ cho các thành viên để họ làm việc hợp tác hơn nữa với các thành viên khác. Đó có phải là một ý kiến hay không?

a. Không.

b. Không, nếu không thì giữa mọi người trong nhóm chắc chắn sẽ có một khoảng cách.

c. Có

8. Trước khi kỷ luật một người không thể hiện vai trò "là thành viên của nhóm", bạn có xem xét việc đưa anh ta ra nước nhóm để thảo luận không?

a. Không, điều này không bao giờ thích hợp.

b. Có, điều này rất thích hợp sau khi bạn đã tiến hành giải quyết việc này với cá nhân anh ta rồi.

c. Có bước đầu tiên nên làm là đưa vấn đề ra trước nhóm.

9. Nhóm của bạn gặp một số trục trặc khi dự án đang trong giai đoạn tiến hành, và bạn giữ trọng trách là người ra quyết định để giải quyết tình thế này. Hành động nào sau đây không phải là sự lựa chọn thích hợp để giúp nhóm quay về đúng quỹ đạo ban đầu:

a. Lãnh đạo một buổi thảo luận nhóm và xem lại mục đích, phương pháp tiếp cận, mục tiêu của nhóm; xem xét các quan điểm khác nhau và giải quyết chúng.

b. Đề ra một mục tiêu chung trước mắt và hoàn thành nó .

c. Đưa ra những thông tin mới và viễn cảnh khác nhau từ trong chính tổ chức để khai thác, hoặc so sánh tình huống này với các tình huống khác.

d. Thay đổi thành phần của ban lãnh đạo nhóm.

10. Những phương pháp đánh giá truyền thống hầu hết chỉ tập trung vào vào kết quả công việc. Đây là sự khác biệt chủ yếu trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của một nhóm?

a. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của cả nhóm chứ không phải những cá nhân đơn lẻ.

b. Nhóm đã cộng tác với nhau như thế nào cũng như kết quả công việc.

c. Đánh giá về trưởng nhóm cũng như là đầu ra hay kết quả công việc.

Trả lời câu hỏi kiểm tra

1 - a. Bằng cách xây dựng một nhóm giỏi về kỹ thuật chuyên môn và cả tầm nhìn, nhà quản lý có thể tạo ra những sự sáng tạo và hiệu quả hơn nhiều so với những gì mà một cá nhân hay một nhóm có những kỹ năng tương đương có thể tạo ra.

2 - d. Nói chung, cấp quản lý thường có liên quan đến những quyết định như thay đổi lịch trình hay việc giao nhận sản phẩm. Các trường hợp mà cấp quản lý có những can thiệp nhất định có thể bao gồm những quyết định liên quan đến việc chi tiêu vượt quá mức ngân sách cho phép, những thay đổi về nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, có thu nhận các nguồn lực bên ngoài không, hay những thay đổi về chính sách và mục tiêu của nội bộ công ty.

3 - c. Thiếu sự hỗ trợ và khả năng lãnh đạo kém là những lý do thường gặp nhất dẫn đến sự thất bại của nhóm. Tuy nhiên, tất cả những lựa chọn trên đều có thể gây ra những thất bại cho nhóm.

4 - a. Quy mô tối ưu nhất của nhóm tùy thuộc vào mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể của nhóm. Nói chung, nhóm nhỏ (khoảng từ 3 đến 9 người) có xu hướng làm việc hiệu quả hơn nếu nhiệm vụ của nhóm phức tạp và đòi hỏi những kỹ năng cụ thể nhất định. Nhóm lớn hơn (25 người) sẽ hoạt động hiệu quả nếu nhiệm vụ đơn giản và dễ thực hiện và các thành viên đều đồng tình giao phó nhiệm vụ cho các nhóm phụ khi cần thiết.

5 - a. Khi lựa chọn phương pháp ra quyết định,

nhóm của bạn phải xem xét đến sự thoả hiệp. Càng nhiều thành viên tham gia vào quá trình ra quyết định, nhóm sẽ càng nhận được nhiều sự hỗ trợ, cống hiến từ các thành viên này. Như vậy, các phương pháp nhất trí và đa số quyết định có thể giúp hình thành sự cam kết của nhóm.

6 - a. Trưởng nhóm gần giống như một người huấn luyện viên. Để chuyển đổi từ phương thức quản lý truyền thống sang phương pháp mới này, bạn nên tạo điều kiện cho nhóm hơn là chỉ đạo, và tin tưởng vào chuyên môn của người khác hơn là làm việc như một chuyên viên" giám sát. Là trưởng nhóm, bạn khởi xướng các hành động và tiến trình hình thành các hành vi của nhóm và làm việc như một nhà cố vấn, giám sát đối với nhóm.

7 - c. Làm việc nhóm liên quan đến cả nhóm chứ không phải là công việc của một vài thành viên. Bạn cần phải ngăn chặn việc hình thành các nhóm xung đột nhỏ trong nhóm. Việc tái phân công nhiệm vụ cho các thành viên để họ làm việc hợp tác hơn nữa với các thành viên khác sẽ giúp họ hiểu nhau hơn.

8 - b. Trước hết, bạn cần phải làm cho thành viên là khó khăn này hiểu về hành động của anh ta. lắng nghe và bàn luận về vấn đề, cho anh ta cơ hội để thay đổi. Nếu tình hình vẫn không tiến triển, đưa vấn đề ra trước nhóm để bàn bạc là thích hợp. Tại cuộc họp này, hãy chỉ đề cập đến vấn đề cần giải quyết tránh để mâu thuẫn cá nhân làm cuộc họp đi chệch hướng.

9 - d. Đây không phải là giải pháp thích hợp khi

nhóm gặp sự cố. Nhóm có thể có trục trặc nào đó khi dự án đang được tiến hành vì rất nhiều lý do. Đôi khi, các thành viên không thật sự đi đúng hướng.

10 - b. Sự khác biệt chủ yếu trong việc đánh giá từ hiệu quả thực hiện công việc của nhóm là: Khi kết quả giữ vai trò chủ đạo thì phương pháp mà nhóm đã áp dụng để có được kết quả đó cũng rất đáng lưu ý. Quá trình hợp tác để đạt được thành quả là một thước đo quan trọng để đánh giá kết quả thực hiện công việc.