

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Team Building

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



TEAM BUILDING
By Robert B. Maddux

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

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

TEAM BUILDING
XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

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

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

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: (84.8) 822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: www.firstnews.com.vn



THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Team Building

Tác giả: ROBERT B MADDUX

Biên dịch: Bích Nga - Lan Nguyễn

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Lời giới thiệu

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

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

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

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

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

- Robert B Maddux

Xác định mục tiêu

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

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

Tổ và Nhóm

Tổ - Đơn vị cơ bản của mọi tổ chức

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

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

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

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

Tổ

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

Nhóm

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

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

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

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

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

- sáng tạo. Mọi người cùng nhau giải quyết mâu thuẫn nhanh chóng và trên tinh thần xây dựng.
- q Các thành viên có thể tham gia hoặc không tham gia vào những quyết định ảnh hưởng đến nhóm. Sự thuận tình theo số đông dường như quan trọng hơn kết quả tích cực.
 - q Các thành viên tham gia vào những kết quả ảnh hưởng đến nhóm vẫn là người đưa ra quyết định cuối cùng nếu cả nhóm không tìm được tiếng nói chung hoặc trong những trường hợp khẩn cấp. Kết quả tích cực là mục tiêu chứ không phải sự đồng thuận.

Tổ trưởng và nhóm trưởng

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

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

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

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

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

Tổ trưởng

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

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



Nhóm trưởng

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

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

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

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

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

Áp dụng hình thức nhóm cho mọi tổ chức

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

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

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

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

Tầm quan trọng của việc xây dựng nhóm

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

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

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

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

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



Thái độ của người xây dựng nhóm hiệu quả

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

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

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

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

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

Tổng cộng: _____

Kết quả:

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

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

Áp dụng khái niệm nhóm

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Để trở thành người hoạch định hiệu quả

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

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

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

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

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

Tăng cường các kỹ năng tổ chức

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

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

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

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

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

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

Xây dựng bầu không khí thúc đẩy nhân viên

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

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

Thiết lập hệ thống kiểm soát

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

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

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