

## BÀI 2: KỸ NĂNG TỔ CHỨC THAM GIA HOẠT ĐỘNG NHÓM



### Mục tiêu

Sau khi học xong bài này học viên sẽ:

- Nắm được phương pháp thành lập nhóm và thời điểm tiến hành thành lập nhóm
- Nắm được cách thức tổ chức, lên kế hoạch và tiến hành một cuộc họp nhóm. Biết cách xử lý một số rắc rối thông thường trong khi họp nhóm;
- Biết vận dụng một số phương pháp để làm việc nhóm, thúc đẩy các cuộc thảo luận nhóm hiệu quả và chất lượng;
- Hiểu rõ các cách lập và theo dõi kế hoạch của cả nhóm;
- Biết cách giải quyết các vấn đề và mâu thuẫn của nhóm;
- Nắm vững các phương pháp đánh giá kết quả hoạt động nhóm.

### Nội dung

- Thành lập nhóm;
- Họp nhóm;
- Lập và theo dõi kế hoạch;
- Giải quyết các vấn đề nhóm;
- Giải quyết mâu thuẫn;
- Đánh giá.

### Thời lượng học

- 18 tiết

## TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

### Tình huống:

Nam - một thành viên trong nhóm bán hàng của anh Sơn đang cạnh tranh không lành mạnh với Thành - thành viên khác trong nhóm để chạy đua về doanh số. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của nhóm.

Khi biết được điều này, anh Sơn đã gọi anh Nam vào trong phòng làm việc gặp riêng để hỏi rõ lý do. Ngay sau đó, anh lập tức tổ chức một cuộc họp khẩn cấp với tất cả các thành viên của nhóm. Trong cuộc họp, anh Sơn trình bày rõ thực trạng doanh số thấp và có nguy cơ không thể hoàn thành chỉ tiêu, đồng thời phân tích vai trò, nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm. Với tư cách là nhóm trưởng, anh Sơn cũng tự nhận khuyết điểm đã không hoàn thành tốt vai trò, nhiệm vụ của mình.

Để chấn chỉnh lại kỷ luật của nhóm, anh Sơn đã đưa ra các biện pháp như sau:

- Thứ nhất, anh Sơn đã phân chia lại thị trường để từng nhân viên bán hàng trong nhóm mình có riêng địa bàn hoạt động.
- Thứ hai, để chấm dứt tình trạng tranh giành khách hàng giữa Nam và Thành, anh Sơn đã giao cho một nhân viên khác đảm nhiệm việc giao dịch với khách hàng đó.

Anh Sơn cũng đã khiển trách Nam và Thành trước mặt tất cả các thành viên nhóm, đồng thời yêu cầu cả hai phải nỗ lực làm việc để cùng nhóm hoàn thành chỉ tiêu ban đầu đã đặt ra...



### Câu hỏi

Theo bạn, anh Sơn giải quyết tình huống trên đã hợp lý chưa? Nếu chưa hợp lý bạn sẽ giải quyết tình huống đó như thế nào?

## 2.1. Thành lập nhóm

### 2.1.1. Khi nào cần thành lập nhóm?

Trước một dự án hoặc một vấn đề mới nảy sinh, lãnh đạo tổ chức thường quyết định thành lập ngay một nhóm để nghiên cứu và thực thi giải pháp. Thông thường, thành lập nhóm có thể là cách phát huy tác dụng nhưng đó không phải là câu trả lời đúng cho mọi tình huống.



Để có được kết quả tốt nhất từ những nguồn lực sẵn có, một nhà lãnh đạo trước tiên phải đặt ra và trả lời câu hỏi: "Trong tình huống này, liệu thành lập nhóm có phải là biện pháp tốt nhất không?"

Để làm rõ hơn vấn đề, chúng ta hãy cùng xem xét 2 tình huống:

**Tình huống 1:** Cuối năm 2010, để hoàn thành bản dự báo nhu cầu tiêu thụ cho công ty, trưởng phòng kinh doanh công ty Nest Việt Nam yêu cầu các nhân viên bán hàng ước tính nhu cầu tiêu thụ năm sau cho một sản phẩm cụ thể trong khu vực mình phụ trách.

**Tình huống 2:** Cuối năm 2010, để mở rộng thị phần và tối đa hóa lợi nhuận, ban lãnh đạo công ty Nest Việt Nam yêu cầu các nhân viên của công ty nghiên cứu nhu cầu của người tiêu dùng và phát triển sản phẩm mới cho công ty vào năm sau.

Hai tình huống trên, tình huống nào cần phải thành lập nhóm để thực hiện công việc?

Câu trả lời là: Chúng ta nên nghĩ tới việc lập nhóm với tình huống 2

#### Phân tích tình huống 1

- Ước tính nhu cầu tiêu thụ là nhiệm vụ của từng nhân viên bán hàng, không liên quan đến nhân viên các bộ phận khác.
- Từng nhân viên bán hàng là người quản lý thường xuyên và nắm rõ nhất về khu vực bán hàng mình phụ trách. Họ hoàn toàn có thể giải quyết một mình mà không cần sự hỗ trợ của những nhân viên khác.
- Nếu giao cho một nhóm, công việc sẽ không được thực hiện nhanh hơn.

#### Phân tích tình huống 2

- Để nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng và phát triển sản phẩm mới thì cần có sự kết hợp rất nhiều nhân viên và các bộ phận với nhau, đây là nhiệm vụ bất khả thi nếu không có sự phối hợp của nhóm.
- Công việc này bao gồm việc bán sản phẩm của nhân viên bán hàng, nghiên cứu thị trường của nhân viên phụ trách phát triển thị trường, việc nghiên cứu chế biến ra sản phẩm mới của nhân viên kỹ thuật, dự toán chi phí của nhân viên phòng kế toán, quảng cáo sản phẩm của phòng truyền thông và một số phòng ban khác. Bên cạnh đó, công việc này còn cần sự tư vấn từ những người có kinh nghiệm và cần thường xuyên có sự trao đổi và báo cáo tình hình giữa các bộ phận.

Chúng ta thấy rằng không nhất thiết phải lập nhóm khi công việc đơn giản hoặc không cần sự phối hợp với nhau, cũng như không cần nhiều kinh nghiệm hay kỹ năng đa dạng. Vậy khi nào thì nên thành lập nhóm?

**Trong môi trường doanh nghiệp, nhóm nên thành lập khi:**

- Không cá nhân nào có đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và khả năng tư duy nhạy bén hay ý tưởng về tổng thể công việc. Các cá nhân sẽ bù đắp cho nhau khi làm việc cùng nhóm.
- Các cá nhân phải làm việc ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao. Người này không thể tiếp tục công việc khi không có người kia.
- Mục tiêu công việc phải rõ ràng, cụ thể, có tính thách thức cao, có ảnh hưởng lớn tới quyết định hay định hướng của doanh nghiệp.



**Trong môi trường học tập, nên làm việc nhóm khi:**

- Thực hiện bài tập lớn cần phải có nhiều kiến thức tổng hợp, kết hợp với nhau để cùng thực hiện bài tập thì sẽ hiệu quả hơn. Mỗi người sẽ phụ trách từng phần và chia sẻ kiến thức hay kinh nghiệm cho nhau.
- Thực hiện bài tập có khối lượng yêu cầu lớn trong thời gian làm ngắn, một người không thực hiện được.
- Bạn chưa giỏi hoặc chưa nắm vững một số kiến thức và muốn học hỏi thêm.
- Bạn muốn giao lưu chia sẻ kinh nghiệm với người khác.

Làm việc nhóm có nhiều lợi thế, nhưng mất thời gian tổ chức. Hơn nữa, nhóm phải được quản lý bằng sự quan tâm và kỹ năng của người lãnh đạo nhóm cũng như ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Bạn hãy xem xét tính chất, tình huống công việc hiện tại ở doanh nghiệp bạn (lớp học của bạn) để quyết định liệu có cần thiết để thành lập nhóm. Nếu câu trả lời là có, bạn hãy bắt đầu thành lập nhóm cho mình.

**2.1.2. Phương pháp thành lập nhóm**

Nhóm được thành lập theo nhiều cách khác nhau. Có thể các cá nhân cùng chịu trách nhiệm về vấn đề chung sẽ tự tổ chức nhóm, hoặc một tổ chức, một nhà quản trị sẽ tổ chức nhóm xoay quanh một mục tiêu đã được xác định.

Thường có những phương pháp thành lập nhóm sau:

- Nhóm được thành lập do có sự phân công: Thông thường với phương pháp này người cấp trên khi giao nhiệm vụ sẽ mời và phân công luôn các thành viên của nhóm. Sau khi nhóm thành lập và ngồi lại với nhau sẽ bầu chọn trưởng nhóm.
- Nhóm được thành lập do tự phát: Nhóm thành lập kiểu này thường là nhóm có các thành viên chung sở thích, cùng yêu thích một công việc nào đó hoặc đôi lúc họ cảm thấy hợp nhau nên tạo thành một nhóm để cùng làm việc hoặc đơn giản chỉ là để giao lưu chia sẻ kinh nghiệm.

Các nhóm này thường hay gặp trong cuộc sống như nhóm yêu nhạc, nhóm nhảy, nhóm lập trình tin học...

- Nhóm thành lập bởi một người điều hành – nhóm trưởng: Nhóm được thành lập khi nhóm trưởng được chỉ định ngay từ đầu, người nhóm trưởng này sẽ được người

quản lý chỉ định cho một công việc hoặc một dự án cần hoàn thành trong một thời gian cụ thể. Người trưởng nhóm sẽ có trách nhiệm đi tìm hoặc chỉ định các thành viên còn lại, thành lập nhóm, xây dựng tiêu chí hoạt động cùng các thành viên và dẫn dắt nhóm hoạt động. Đôi lúc, nhóm trưởng là người đưa ra phát minh, ý tưởng sau đó thành lập nhóm để cùng thực hiện ý tưởng của mình.



- Nhóm thành lập do chuyển đổi: Phương pháp thành lập nhóm này thường có hai hình thức:
  - Nhóm thành lập bằng cách chuyển nhóm vừa kết thúc dự án cũ sang dự án mới;
  - Nhóm thành lập bằng cách chuyển một tổ làm việc sang thành nhóm.

### 2.1.3. Các bước thành lập nhóm

#### 2.1.3.1. Xác định mục tiêu thành lập và công việc cần làm của nhóm

- **Mục tiêu thành lập nhóm**

Trước khi nhóm được thành lập, cần phải xác định mục tiêu của nhóm một cách cụ thể, nếu không xác định được mục tiêu thành lập nhóm rõ ràng và giới hạn về thời gian ngay từ đầu thì nhóm đó sẽ không thể duy trì và hoàn thành tốt công việc, hoặc có thể việc thành lập nhóm sẽ là một sai lầm. Thực tế nhóm được thành lập với những mục tiêu khác nhau:

- Nhóm được thành lập để chia sẻ kinh nghiệm hoặc cùng đam mê một vấn đề gì đó (nhóm câu cá, nhóm thơ, nhóm lập trình tin học, nhóm nhảy...);
- Nhóm được thành lập với nhiều mục tiêu khác nhau: giúp nhau cùng tiến bộ, để được điểm cao, để chia sẻ kinh nghiệm.

**Giới hạn:** Nhằm mục đích cung cấp cho học viên những kiến thức về phát triển nhóm, phạm vi giáo trình này chỉ đề cập đến hoạt động của nhóm trong môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo, mục tiêu thành lập nhóm đã được định sẵn.



- **Xác định công việc cần làm**

Sau khi xác định được mục tiêu lớn nhóm cần hướng tới, căn cứ vào mục tiêu đó trưởng nhóm sẽ chia mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ, cụ thể hơn. Để đạt được những mục tiêu đề ra, nhóm cần phân tích xem phải làm những công việc gì và theo những bước cụ thể như thế nào?

**Ví dụ:**

Ông Nguyễn Hoàng - Phó phòng kinh doanh của công ty Nest Việt Nam được ban lãnh đạo công ty yêu cầu phát triển sản phẩm mới nhằm mở rộng thị phần.

Căn cứ vào mục tiêu trên, ông Nguyễn Hoàng cần đưa ra các mục tiêu ngắn hạn để trình ban lãnh đạo như sau:

- Tìm hiểu nhu cầu người tiêu dùng (điều tra trên 1.000 phiếu);
- Thiết kế sản phẩm như thế nào?



- Yêu cầu chất lượng ra sao?
- Giá bán là bao nhiêu?
- Mẫu mã, bao bì màu sắc ra sao?

Từ các mục tiêu ngắn hạn, xác định được công việc cần làm là:

- Thiết kế bản tài liệu nghiên cứu điều tra thị trường;
- Đi hỏi từng người 1000 người/1000 phiếu;
- Tập hợp kết quả điều tra;
- Mô tả sản phẩm, mẫu mã bao bì dựa vào kết quả điều tra, trên 1000 phiếu;
- Thiết kế sản phẩm;
- Tìm kiếm chất liệu phù hợp;
- Tính toán chi phí, giá thành;
- Sản xuất thử.

Như vậy, sau khi người trưởng nhóm xác định được mục tiêu và công việc cần làm, căn cứ vào đó sẽ xác định được số lượng thành viên cần có và các tiêu chí cho thành viên cụ thể (những người đó sẽ đảm nhiệm những công việc gì, cần phải có chuyên môn, kinh nghiệm và tố chất như thế nào để làm tốt những công việc ấy).

### 2.1.3.2. Tìm kiếm các thành viên nhóm

Bên cạnh trưởng nhóm, các thành viên đều là những thành phần rất quan trọng. Chính những thành viên nhóm mới là người triển khai và thực hiện các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung (mục tiêu dài hạn) của nhóm.

Một nhóm, dù chỉ tuyển chọn được số lượng “ít” các thành viên nhưng phù hợp vào nhóm sẽ vẫn có khả năng thành công cao hơn một nhóm tuyển được nhiều thành viên nhưng không phù hợp. Giai đoạn chọn và tìm kiếm thành viên là giai đoạn quan trọng, tốn nhiều công sức nhất trong việc xây dựng nhóm.

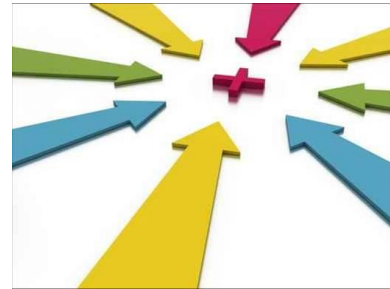
Các cách tìm kiếm thành viên nhóm:

- Người lãnh đạo chọn nhân viên của mình và mời họ tham gia nhóm;
- Những nhân viên quan tâm đến công việc, tình nguyện đăng kí làm thành viên nhóm;
- Những nhà lãnh đạo quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kỹ năng phù hợp và là những người mà họ tin tưởng.

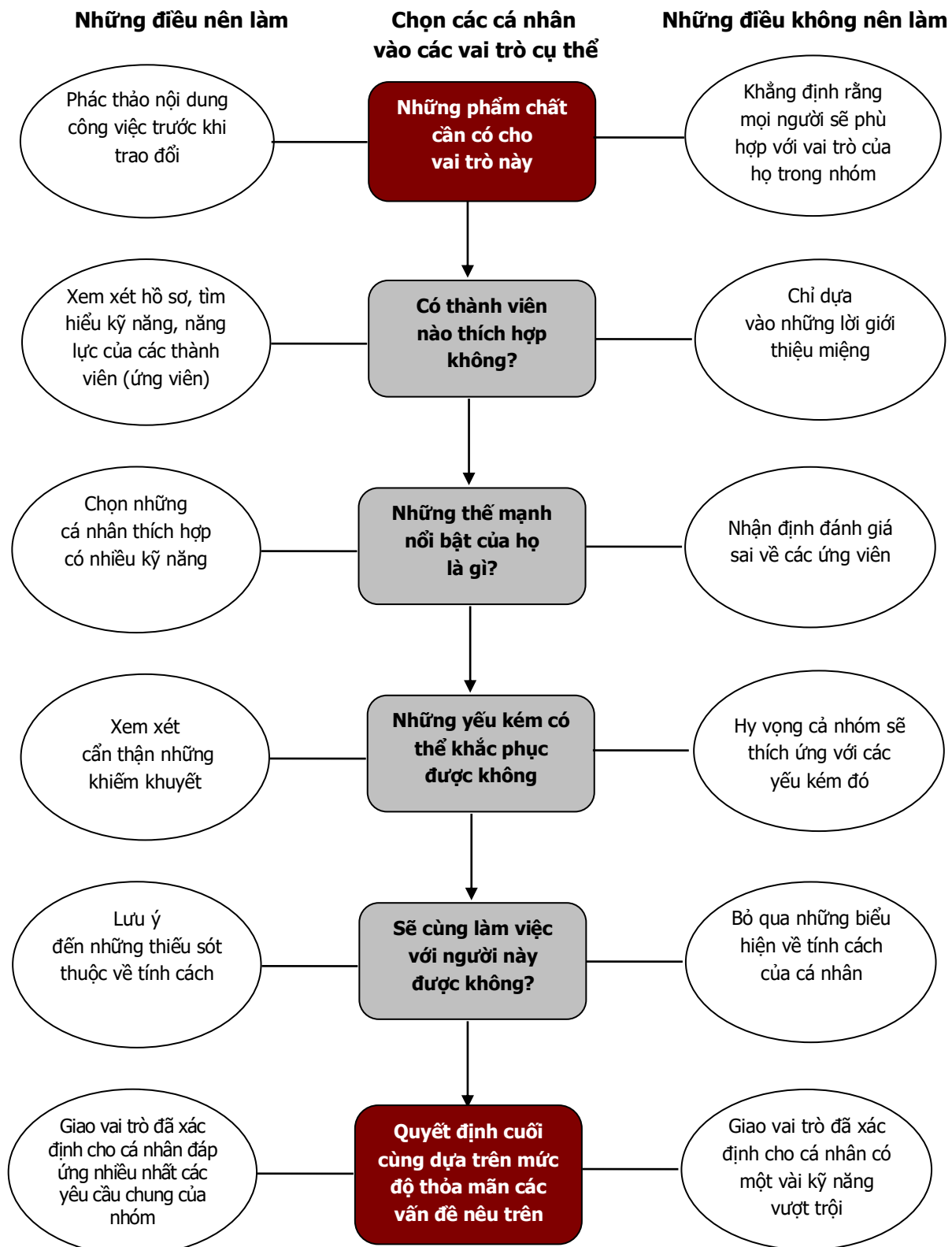
Cả ba cách trên đều có những ưu và nhược điểm trong tuyển chọn thành viên nhóm. Người trưởng nhóm sẽ phải có trách nhiệm làm sao để tìm được ra các thành viên phù hợp cho nhóm theo các cách trên.

**Ví dụ:** Thành viên này có phù hợp với nhóm?

Huy, được lãnh đạo công ty phân công vào một nhóm bán hàng với vai trò phụ trách công việc tính chi phí, giá thành và định giá bán sản phẩm mới. Tuy nhiên, Huy không hiểu biết về kế toán hay tài chính, cũng không có những kỹ năng đặc biệt để đóng góp cho nhóm. Mục đích duy nhất của anh khi vào nhóm là để báo cáo tình hình với lãnh đạo. Do đó, đối với nhóm, Huy là một thành viên thừa, không có ích.



Như vậy, để bảo đảm cho nhóm hoạt động có hiệu quả nhất, trưởng nhóm cần hiểu biết về tính cách, khả năng, chuyên môn... của từng thành viên trong nhóm. Từ đó, trưởng nhóm có sự phân công trách nhiệm công việc cho thích hợp. Sơ đồ sau đây sẽ chỉ ra cách thức lựa chọn công việc phù hợp đối với từng cá nhân cụ thể trong nhóm.



**Sơ đồ 2.1: Chọn các cá nhân vào các vai trò cụ thể**

### 2.1.3.3. Xây dựng nhóm

Sau khi có đầy đủ các thành viên, nhóm cần tổ chức họp để các thành viên làm quen và tạo nền nếp làm việc theo nhóm ngay từ giai đoạn bắt đầu thành lập. Đồng thời nhóm cần thống nhất mục tiêu, nguyên tắc, nội quy làm việc chung của nhóm, phân công công việc cho từng thành viên và có biên bản thành lập nhóm cụ thể.

#### Thiết lập mục tiêu làm việc và quy định làm việc chung của nhóm

- **Thiết lập mục tiêu làm việc chung**

Đây là cách hiệu quả nhất trong việc nâng cao năng lực thực hiện công việc của nhóm. Các mục tiêu sẽ khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng nhóm. Nhóm cần xem xét mọi khía cạnh của nhiệm vụ hoặc một dự án mà nhóm đảm nhận và thảo luận để xác định mục tiêu chung.

Các mục tiêu cụ thể cần đi kèm với tiêu chí đánh giá và được các thành viên trong nhóm xem xét, bổ sung và đạt được sự đồng thuận chung.

Một số lưu ý khi xác định mục tiêu:

- Tất cả các thành viên trong nhóm cần thống nhất khi xác định chính xác mục tiêu mà họ cần hướng tới;
- Các mục tiêu sẽ không được thiết lập cho đến khi bạn thảo luận tất cả các phương thức để thực hiện nhiệm vụ;
- Các mục tiêu được thống nhất trong toàn nhóm và ràng buộc toàn bộ các thành viên;
- Để đạt được kết quả tốt nhất, cần đặt ra các chỉ tiêu đầy thách thức gắn liền với các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể.



#### Một số căn cứ thiết lập mục tiêu

##### Tiến độ công việc

Đưa ra thời hạn khả thi nhóm hoàn thành nhiệm vụ.

##### Trở ngại

Phán đoán, dự định một số trở ngại nhóm sẽ gặp phải.

##### Mức độ ưu tiên

Quy định thứ tự các yếu tố cơ bản của dự án phải được hoàn thành.

##### Các mục tiêu phụ

Phân chia các chỉ tiêu và ngân sách thành nhiều nhóm nhỏ hoặc những hạng mục riêng lẻ.

##### Tâm nhìn

Đưa ra những mục tiêu dài hạn có thể đạt được trong tương lai.

##### Ngân sách

Chuẩn bị ngân sách, chú ý đến tiền lương cho nhân viên và các nguồn bổ sung khác.

- **Quy định làm việc**

Sau khi xây dựng, nhóm sẽ thống nhất mục tiêu làm việc chung và đưa ra được các quy định: quy tắc, tiêu chuẩn chung về cách thức làm việc, hành vi ứng xử, quy định thưởng phạt, đánh giá theo nhóm và từng cá nhân.



Để đảm bảo hiệu quả công việc của một nhóm nên có các quy định như: tham gia họp đầy đủ, đúng giờ, chuẩn bị trước khi họp, góp ý mang tính chất xây dựng trong khi họp, đánh giá, thưởng phạt...

### Phân công công việc và trách nhiệm của từng thành viên

- Để các thành viên nhóm có thể đạt được hiệu quả làm việc tốt, thì việc phân công công việc cần gắn liền với việc ủy thác những quyền hạn thích hợp cho các thành viên. Trưởng nhóm nên phân công mỗi dự án thành nhiều công việc và mục tiêu riêng rồi giao cho từng thành viên trong nhóm. Trưởng nhóm chỉ nên can thiệp khi có dấu hiệu mục tiêu không đạt được. Bên cạnh đó, trưởng nhóm cần chia sẻ quyền hạn với các thành viên khác để họ có đủ quyền hạn để giải quyết những công việc nhất định. Có thể nhận diện các đặc điểm tính cách của các thành viên nhóm khi phân công công việc như sau:

Nhận diện các đặc điểm tính cách khi phân công công việc	
<b>CÓ KHẢ NĂNG – MUỐN THỰC HIỆN</b> Người nhận nhiệm vụ lý tưởng, vui vẻ nhận hết trách nhiệm đối với một nhiệm vụ cụ thể và cũng vui vẻ tham khảo ý kiến của người khác, hành động theo những điều đã khuyên.	<b>MUỐN THỰC HIỆN – KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG</b> Thoạt đầu người nhận nhiệm vụ cần có sự can đảm và tham gia khóa huấn luyện thích hợp để khắc phục yếu kém do thiếu kinh nghiệm, trước khi chịu trách nhiệm đối với công việc được phân công.
<b>CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Không sẵn lòng tìm hiểu hoặc tiếp thu những ý kiến của người khác, và đó thuần túy chỉ là một cá nhân, không phải thành viên trong nhóm, do đó không phải là người nhận nhiệm vụ tốt.	<b>KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Trừ khi việc thiếu năng lực và động cơ làm việc của kiểu người này được khắc phục, thông thường không nên giao việc và nên chuyển họ sang môi trường làm việc khác.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006)

- Trách nhiệm và vai trò của từng người trong nhóm cần được khẳng định để xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của mỗi thành viên cũng như khả năng hợp tác giữa họ. Một số nhóm mới thành lập, sự mập mờ về trách nhiệm hay vai trò có thể gây ảnh hưởng đến tâm lý của mỗi thành viên, tạo cho họ cảm giác bị coi thường và đánh giá thấp về khả năng và năng lực giải quyết công việc. Điều này không bao giờ xuất hiện trong các nhóm được tổ chức và phân công rõ ràng về vai trò của các thành viên. Yêu cầu công việc quá nhiều hay quá ít đối với các thành viên cũng có thể gây ra một số vấn đề:

- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá nhiều, cá nhân đó sẽ cảm thấy trách nhiệm công việc quá lớn, thành viên này đã bị quá tải trong công việc;
- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá ít, cá nhân đó sẽ cảm thấy bị sử dụng “dưới tầm”, thành viên này cảm thấy không được phát huy hết khả năng.

Một nhóm hoạt động hiệu quả cần tránh để xảy ra tình trạng quá tải hoặc không phát huy hết khả năng của các thành viên. Chúng ta có thể xác định vai trò của từng thành viên trong nhóm:

**XÁC ĐỊNH CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỐT**

Vai trò	Đặc điểm
<b>TRƯỞNG NHÓM</b> Tìm các thành viên mới và xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm	Có óc phán xét tuyệt vời về tài năng và tính cách của các cá nhân trong nhóm; Biết tìm cách khắc phục những yếu kém; Có khả năng thông tin hai chiều xuất sắc; Biết tạo cảm hứng.
<b>NGƯỜI PHẢN BIỆN</b> Bảo vệ và phân tích hiệu quả dài hạn của nhóm	Không bao giờ hài lòng với giải pháp không đạt tới mức độ tốt nhất; Chuyên gia phân tích giải pháp để tìm những yếu kém trong các giải pháp đó; Cương quyết thuyết phục sửa chữa các sai sót; Xây dựng cách thức sửa chữa tốt nhất.
<b>NGƯỜI THỰC HIỆN</b> Bảo đảm động lực và vận hành hiệu quả các hoạt động của nhóm	Lập bảng tiến độ theo phương pháp khoa học Đánh giá và khắc phục các nguy cơ gây chậm trễ so với tiến độ; Có tinh thần dám nghĩ dám làm, thích khẳng định mọi việc; Có khả năng tập hợp sự ủng hộ và khắc phục tư tưởng chủ bại.
<b>NGƯỜI NGOẠI GIAO</b> Theo dõi các mối quan hệ bên ngoài của nhóm	Có khiếu ngoại giao và khả năng đánh giá về các nhu cầu của người khác; Có tính cách tự tin và quyết đoán; Nắm bắt tốt bức tranh tổng thể công việc của nhóm; Thận trọng khi xử lý thông tin bí mật.
<b>ĐIỀU PHỐI VIÊN</b> Tập hợp các công việc của nhóm lại thành một tổng thể trong một kế hoạch thống nhất	Hiểu các công việc liên hệ với nhau khó khăn như thế nào; Có ý thức tốt về sự ưu tiên; Có khả năng nắm vững ngay một số công việc; Có khả năng duy trì tốt các mối quan hệ nội bộ; Có khả năng ngăn chặn những rắc rối tiềm ẩn.
<b>NGƯỜI PHÁT KIẾN</b> Duy trì và phát huy khả năng sáng tạo của nhóm	Nhiệt tình, hoạt bát và say mê đưa ra ý tưởng mới; Thích thú và sẵn sàng đón nhận những ý kiến của người khác; Xem khó khăn là cơ hội để thành công trong tương lai hơn là thất bại; Không bao giờ bỏ qua những gợi ý khả thi.
<b>NGƯỜI GIÁM SÁT</b> Bảo đảm tìm kiếm và duy trì các tiêu chuẩn cao.	Chặt chẽ và đôi khi tỏ ra nghiêm khắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe đối với nhóm; Đánh giá tốt về kết quả thực hiện của người khác; Không vội vã đánh giá vấn đề theo hình thức; Có khả năng đánh giá tốt cũng như tìm ra thiếu sót của vấn đề.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006)

Sự xung đột về vai trò có thể xảy ra nếu một cá nhân không đáp ứng được mong đợi của nhóm: Anh ta hiểu điều cần làm nhưng vì những “lý do” nhất định, anh ta không làm được điều đó. Những xung đột đó kéo dài sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và mối quan hệ của anh ta với các thành viên khác trong nhóm.

Mọi xung đột về vai trò cần được giải quyết thông qua sự thương lượng, các cá nhân cần nêu rõ các vấn đề mình đang gặp phải một cách thẳng thắn để cùng tháo gỡ các xung đột về vai trò trong nhóm.

Bốn dạng xung đột vai trò phổ biến:

- Xung đột vai trò gây ra bởi cá nhân.
- Xung đột vai trò gây ra bởi nhiều người.
- Xung đột giữa cá nhân về một vai trò mà anh ta đang nắm giữ.
- Xung đột của một cá nhân về các vai trò khác nhau của họ.



Ta có thể sử dụng mẫu sau để giải quyết xung đột vai trò:

#### THƯƠNG LƯỢNG VỀ VAI TRÒ

*Mô hình phần mềm OF và các điểm gây tranh cãi*

Gửi từ: Hà

Đến: Mai

Mai thân mến, mong bạn có thể giúp tôi tăng hiệu suất của mình bằng các áp dụng các biện pháp sau:

Đưa ra các gợi ý cải tiến một cách dễ tiếp thu hơn;

Giúp tôi hiểu hơn công việc của bạn bằng việc cải giúp tôi những phần mềm mới;

Hỗ trợ tôi một số trang bị cá nhân;

Mong bạn đừng yêu cầu tôi làm các báo cáo giai đoạn vì đã quá nhiều và quá chi tiết;

Tiếp tục chia sẻ tất cả các thông tin bạn có xung quanh các cuộc họp;

Mong bạn hãy lắng nghe khi tôi có việc muốn nói...

#### Xây dựng mối quan hệ trong nhóm

Xây dựng các mối quan hệ nhằm thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa tập thể và các cá nhân. Khi xây dựng, các mối quan hệ trong nhóm, trưởng nhóm và thành viên cần làm gì?

##### • Lãnh đạo nhóm

- Khuyến khích các thành viên;
- Tạo sự cân bằng giữa các thành viên;
- Tăng cường giao tiếp giữa nhóm;
- Khuyến khích sự tham gia của các thành viên.

##### • Thành viên nhóm

- Sẵn sàng tham gia các hoạt động nhóm;
- Quan sát và tạo sự cân bằng giữa các khác biệt của bản thân và nhóm;
- Tăng cường giao tiếp với các thành viên khác;
- Chấp nhận sự khích lệ và góp phần khích lệ các thành viên khác.



Lợi ích: Giúp nhóm giữ được sự gắn kết giữa các thành viên, giúp các thành viên hợp tác và hỗ trợ nhau tốt hơn khi giải quyết các công việc.

Mối quan hệ giữa các thành viên được kết nối với nhau phụ thuộc vào độ tuổi, hành vi, nhu cầu, sở thích... Khi các thành viên của nhóm đoàn kết và thống nhất, họ sẽ nâng cao khả năng làm việc với nhau và thúc đẩy mối quan hệ tốt hơn. Thành viên của nhóm có mối quan hệ tốt thường đóng góp cho công việc nhiều hơn, và thể hiện thái độ vui buồn rõ rệt với thành công hay thất bại của nhóm. Trong nhóm này, mọi thành viên thường cảm thấy được tôn trọng, an toàn và quý mến.

Nếu nhóm không xây dựng được các mối quan hệ tốt thì các thành viên sẽ thiếu nhiệt tình trong giải quyết công việc. Kết quả làm việc nhóm sẽ không đạt yêu cầu, dễ dẫn đến việc không hài lòng hoặc thất vọng của mỗi thành viên, dễ xảy ra xung đột, mâu thuẫn, thậm chí xuất hiện đối tượng gây rối trong nhóm.

Ví dụ về thái độ gây rối:

- Luôn khiêu khích các thành viên khác;
- Thường xuyên từ chối hợp tác;
- Dừng dừng khi có việc cần làm gấp;
- Nói quá nhiều về những chủ đề không quan trọng;
- Thường xuyên thu hút sự chú ý bằng những hành vi khác thường.



### Biên bản thành lập nhóm

Sau khi nhóm được thành lập và thống nhất về cách làm việc (mục tiêu, nguyên tắc, vai trò và trách nhiệm của từng người), để chính thức đi vào hoạt động, nhóm sẽ đưa ra một bản điều lệ trên đó tất cả những điều mà trưởng nhóm và các thành viên đã bàn bạc và nhất trí với nhau. Trong biên bản có sự phân chia trách nhiệm và vai trò của từng người. Bạn có thể tham khảo mẫu biên bản thành lập nhóm sau:

Công ty.....

**BIÊN BẢN VÀ ĐIỀU LỆ THÀNH LẬP NHÓM**

Hôm nay ngày.....

Tên nhóm: .....

Mục tiêu: .....

Từ ngày ..... đến ngày .....

Gồm các thành viên:

Chức vụ	Tên	Phòng ban	Chuyên môn	Công việc phụ trách
Trưởng nhóm				
Thành viên 1				
Thành viên n				

Chúng tôi đã bàn bạc và thống nhất một số quy định nhóm..... Như sau:

- Mục tiêu quy định làm việc chung
- Trách nhiệm và công việc của từng người
- Khác...

Xác nhận của Trưởng nhóm và Thành viên nhóm

## 2.2. Hợp nhóm

### 2.2.1. Mục đích

Sau khi nhóm thành lập và đi vào hoạt động, cách thức xây dựng duy trì và phát triển nhóm nhanh nhất là thường xuyên họp nhóm. Họp nhóm giúp các thành viên chia sẻ khó khăn, cùng nhau giải quyết vấn đề gặp phải và tạo dựng mối quan hệ tốt.

### 2.2.2. Các phương pháp họp nhóm

Những cuộc họp truyền thống thường phải gặp mặt trực tiếp. Nhưng ngày này, khi công nghệ thông tin đang phát triển rất nhanh, các cuộc họp mang tính chất gặp gỡ trực tiếp ngày ít đi. Thành viên nhóm ở những vùng miền thậm chí là quốc gia khác nhau có thể tham gia họp ở những nơi khác nhau. Có những phương pháp họp nhóm sau:



- **Họp trực tiếp:** Các thành viên gặp mặt và trao đổi trực tiếp tại một địa điểm cụ thể. Thường áp dụng với các cuộc họp quan trọng cần phải đưa ra quyết định.
- **Họp gián tiếp:** Các thành viên không gặp mặt và trao đổi trực tiếp với nhau. Họ ở nhiều nơi khác nhau, sử dụng các loại công cụ để trao đổi thông tin:
  - Nói chuyện trực tuyến (Chat, skype)
  - Diễn đàn (forum)
  - Điện thoại
  - Thư điện tử (email)
  - Hội nghị truyền hình (Video Conference)

Họp gián tiếp thường áp dụng cho những cuộc họp ít quan trọng, có tính chất trao đổi thông tin hoặc họp thường kỳ. Mỗi công cụ này đều có ưu nhược điểm khác nhau, nhóm cần cân nhắc khi quyết định sử dụng công cụ gì khi họp. Để cuộc họp đạt hiệu quả cao cần phải kết hợp nhiều công cụ một lúc.

#### Họp nhóm công tác hiệu quả: Một ví dụ

Cuộc họp khá quan trọng, nhưng họ gọi đó là brown-bag meeting, trong tiếng Anh có nghĩa là họp không thường xuyên và có tính chất không chính thức. Cuộc họp tôi dự sáng nay là về việc trọng đại của trường kinh doanh thuộc một trường đại học lớn nhất bang. Nhưng nó diễn ra ở đâu các bạn biết không? Không phải đại khán phòng của trường đại học, cũng không phải một khách sạn tầm cỡ... nó diễn ra trong phòng họp mượn của J.R. Simplot, một công ty nông sản lớn có ông chủ Simplot danh tiếng, được gọi là Hoàng đế khoai tây (cung cấp tới 70% cho McDonald toàn cầu), cũng là chủ hãng công nghệ Micron Tech.



Như vậy hình thức không quá quan trọng, quan trọng là chỗ ngồi. Để tiết kiệm thời gian của những người dự, phần đông là các vị trí quản trị cao cấp của doanh nghiệp lớn của bang, người ta tính giờ họp là từ 11h30 tới 12h30. Đồ ăn được mang tới tại chỗ, theo tôi ta gọi đó là "cơm hộp xịn". Đó là các gói giấy, trong chứa gói đồ ăn con, kiểu như KFC, nhưng món thực phẩm chính khác nhau. Tôi thấy người thì có gói Turkey, người khác thì có gói Tuna... Người ta tranh thủ ăn và lắng nghe khi người khác trình bày ý tưởng, và thảo luận sau khi đã... nhai xong.

Để tiết kiệm thời gian hơn nữa, người chủ tọa của buổi họp nói những người đã được biết thì giới thiệu rất ngắn gọn, và những người mới với cộng đồng thì giới thiệu kỹ hơn. Dài và ngắn thì rất khó nói, nên tôi xin tả luôn nó ngắn ra sao, và dài là thế nào. Ngắn nghĩa là có mỗi cái tên, đôi lúc không đủ cả họ tên. Ví dụ, Kirk Smith. Một ông khác cũng trong bàn tên trùng thì đến lượt ông ta giới thiệu "Tôi là ông Kirk Smith khác." Vừa hài hước, vừa ngắn gọn, vừa đủ thông tin. Người cần giới thiệu dài hơn thì thường gói gọn trong khoảng



3 câu dài hoặc 4-5 câu ngắn, tên tuổi, vai trò gì, từ đâu xuất hiện,...

Một nghị sự lớn được bàn trong khoảng giờ tranh thủ, nhưng được chuẩn bị rất chuyên nghiệp. Các tài liệu in ấn rất cẩn thận, gọn gàng. Mọi người giới thiệu các bản in về phần việc của mình như một thành tựu. Người ta cũng không quên khen ngợi đồng viên nhau về các tài liệu được in ra. "Đồng viên" rõ ràng là quan trọng, cho dù chuẩn bị có thể chưa được xem là tốt nhất.

Để nói về tầm quan trọng, tôi xin nói qua những điểm chính của nghị sự:

- Kêu gọi đầu tư chiến lược trong 5 năm cho trường đào tạo Quản trị kinh doanh với số tiền lên tới 60 triệu USD;
- Tìm kiếm và cho ý kiến về hiệu trưởng mới nhiệm kỳ tới;
- Phát triển các chương trình chiến lược trong tương lai;
- Hướng phát triển để thành trường hàng đầu của Hoa Kỳ trong vòng 10 năm tiếp theo;
- Tổ chức cuộc thi đánh gôn để gây quỹ xây dựng công trình giáo dục (Golf Tournament);
- Xây dựng thêm một số tòa nhà quan trọng cho trường; v.v...

Nói như vậy là mọi người hình dung tầm quan trọng của cuộc họp, và việc người ta phải tranh thủ thời gian như thế nào. Bạn hãy làm phép so sánh với các cuộc họp đang diễn ra hàng ngày, tiêu tốn cả thời gian lẫn thử thách sức bền hệ thần kinh người ngồi dự.

Bạn đừng nghĩ rằng vì tranh thủ và tiết kiệm, nên người ta bỏ qua các chi tiết nhé. Họ rất cẩn thận. Các giám đốc điều hành (CEO) và giáo sư (Professors) tuy rất bận, nhưng người chủ tọa cuộc họp sau khi nghe tôi trình bày qua lý do có mặt, cuối giờ cũng kịp tiến đến bắt tay chào và hỏi thăm.

...

Bản trình bày kế hoạch chiến lược của ông Phó hiệu trưởng bị hội đồng nhắc 2 lần giữa chừng vì vi phạm về thời gian, sau đó ông ta phải nói như mấy khâu bẩn, hết như học sinh đại học bị thầy giáo nhắc bài vậy. Nói đúng giờ và đủ ý là tôn trọng người dự.

Mặc dù thời gian rất ít, việc được bàn tới cũng hết sức quan trọng, người ta cũng không quên hài hước để đem lại bầu không khí thoải mái cho việc bàn bạc. Tiếng cười liên tục vang lên, và mọi người dễ dàng tiến đến những vấn đề hóc búa cần bàn. Cuối cùng thì nó kết thúc đúng giờ.

...

*Nguồn: www.saga.vn*

**Bạn đã bao giờ tham gia cuộc họp như vậy chưa? Hiệu quả mà nó đem lại là gì?**

### 2.2.3. Các giai đoạn của cuộc họp

Thông thường, cuộc họp nhóm phải trải qua 3 giai đoạn.

#### 2.2.3.1. Chuẩn bị cuộc họp

Trước khi họp chính thức, nhóm cần lên kế hoạch về mục tiêu, người tham dự, địa điểm và chương trình.

##### • Quyết định mục tiêu cuộc họp

Mỗi cuộc họp có những mục tiêu khác nhau:

- Cuộc họp nhằm phổ biến thông tin: Cho phép người tham dự chia sẻ thông tin và có thể điều phối các hoạt động.
- Cuộc họp nhằm đưa ra quyết định: Liên quan đến việc thuyết phục, phân tích và giải quyết các vấn đề.



Mục tiêu cuộc họp không phải là nội dung bàn bạc, thảo luận. Mục tiêu của cuộc họp phải là những “sản phẩm” cần phải có ở cuối cuộc họp. Đó có thể là những ý tưởng cho một sản phẩm mới, những giải pháp công việc sẽ được triển khai sau cuộc họp, hoặc phác thảo một kế hoạch, một phương án kinh doanh.

Khi mục tiêu của cuộc họp được xác định, mọi người sẽ tập trung hơn vào thảo luận và tham gia đóng góp ý kiến đúng hướng. Bạn dễ dàng đánh giá cuộc họp hiệu quả hay không bằng cách so sánh thực tế diễn ra với mục tiêu đề ra cuối mỗi cuộc họp (mục tiêu này được ghi rõ ràng trên biên bản họp).

• **Lựa chọn thành viên tham dự**

Lựa chọn đúng thành viên có vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định thành công của cuộc họp. Lựa chọn thành viên tham dự họp có thể dựa vào chức vụ, vai trò, nhiệm vụ và mức độ liên quan tới vấn đề cần bàn bạc, thảo luận trong cuộc họp.

- Nếu cuộc họp chỉ mang tính chất thông tin, bạn có thể mời nhiều thành viên tham dự.
- Nếu mục tiêu của cuộc họp là giải quyết một vấn đề, phát triển một kế hoạch... số lượng người tham gia nên hạn chế (6 đến 12 thành viên) để có thể tập trung.

Bạn cần chắc chắn đã mời những người ra quyết định chủ chốt và cũng là những người có thể đóng góp cho sự thành công của cuộc họp. Một cuộc họp sẽ là vô nghĩa nếu những người nắm giữ những thông tin cần thiết lại vắng mặt.

Để chọn đúng người tham gia, các bạn có thể tham khảo những nội dung sau:

Chọn người tham gia phù hợp	
Thành viên 1: Cung cấp thông tin	Một người từ một bộ phận khác của công ty, ví dụ như là của bộ phận sản xuất hay bán hàng có thể được mời để thông báo cho những thành viên khác trong công ty về tiến độ trong bộ phận của họ.
Thành viên 2: Đưa ra ý kiến tư vấn	Một người hiện đang liên quan đến một vấn đề cụ thể hay có kinh nghiệm trước đây về vấn đề đó có thể đưa ra những tư vấn hữu ích cho những người tham gia khác.
Thành viên 3: Đóng góp kiến thức chuyên môn	Tham gia của một người với kiến thức chuyên môn của mình, có thể ở trong công ty hay ở ngoài công ty, có thể làm cho việc thảo luận được dễ dàng.
Thành viên 4: Thẩm quyền phê duyệt	Đặc biệt là các quyết định về tài chính như ký kết hay thương thảo hợp đồng mới, có thể đòi hỏi sự hiện diện của giám đốc tài chính để chấp thuận việc đó.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006)

• **Lựa chọn địa điểm thích hợp**

Căn cứ vào tính chất cuộc họp, nhóm sẽ quyết định địa điểm tổ chức cuộc họp cho thật phù hợp và tiến hành đặt chỗ. Để góp phần tạo sự thành công của cuộc họp, nhóm cũng cần quan tâm đến các điều kiện hậu cần phục vụ cho cuộc họp.

Trong các phiên họp, phiên buổi sáng bao giờ cũng có hiệu quả hơn phiên buổi chiều. Bạn có thể tham khảo một số gợi ý trong bảng dưới đây để cân nhắc và đưa ra quyết định địa điểm họp thích hợp cho nhóm mình.

**CÂN NHẮC CÁC LOẠI ĐỊA ĐIỂM HỌP**

<b>Địa điểm</b>	<b>Những yếu tố cần phải cân nhắc</b>
<b>VĂN PHÒNG CỦA BẠN</b> Dùng bàn làm việc của bạn hay bàn họp	Tất cả các tài liệu tham khảo nên có sẵn ngay trong phòng. Bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn. Chuông điện thoại có thể reo hay có người làm gián đoạn.
<b>VĂN PHÒNG CỦA CẤP DƯỚI</b> Chỗ làm việc của cấp dưới	Có thể củng cố tinh thần làm việc của cấp dưới. Có thể tạo cảm giác không thoải mái cho cả hai bên nếu chỗ làm việc nhỏ.
<b>PHÒNG HỌP CỦA CÔNG TY</b> Phòng họp của công ty để cho nhân viên sử dụng.	Tránh được các vấn đề cấp bậc có thể phát sinh khi sử dụng văn phòng của cá nhân Người ngoài có thể làm gián đoạn khi cần gặp người đang họp.
<b>PHÒNG HỌP NGOÀI CÔNG TY</b> Một nơi họp độc lập ngoài công ty.	Đảm bảo không có bên nào chiếm ưu thế trên sân nhà. Hữu ích khi cuộc họp có tính bí mật. Có thể tốn kém và không quen thuộc với mọi người.
<b>TRUNG TÂM HỘI NGHỊ</b> Một chỗ rộng lớn như là trường đại học thường xuyên có chỗ để sử dụng.	Luôn có phòng có thể chứa nhiều người. Có thể cung cấp những hỗ trợ kỹ thuật và an toàn nếu cần thiết. Có thể khó tổ chức những nhóm nhỏ, không chính thức.
<b>NGOÀI THÀNH PHỐ</b> Văn phòng, phòng họp lớn hay khách sạn ở một nơi khác	Thuận tiện nếu người tham dự đến từ khắp mọi nơi trên thế giới. Làm tăng mức độ trọng trọng của sự kiện. Tốn nhiều chi phí đi lại, thời gian và chỗ ở.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Tổ chức thành công các cuộc họp – Robert Heller – NXB TP. HCM – 2006).

**Ví dụ:**

Một công ty quảng cáo tổ chức cuộc họp với một khách hàng tiềm năng để trao đổi về một chiến dịch quảng cáo. Khách hàng có văn phòng ở một tòa nhà nhỏ, nhưng không có vách ngăn giữa các phòng và ở khá xa, vì thế công ty quảng cáo đề nghị họp tại khách sạn với đầy đủ phương tiện phục vụ cho hội nghị và gần chỗ khách hàng.



Một tuần trước cuộc họp, nhân viên của công ty quảng cáo đến khách sạn kiểm tra phòng và thấy ở đó có một hệ thống đa phương tiện và một bàn họp rất lớn. Anh ta yêu cầu dời bàn họp đi chỗ khác và yêu cầu trang thiết bị nghe nhìn theo tiêu chuẩn vì anh biết rằng công ty quảng cáo đã chuẩn bị phần trình bày cần đến những thiết bị này. Vào ngày họp, giám đốc công ty quảng cáo đến sớm để thử âm thanh và thu xếp chỗ ngồi theo hình vòng cung. Rèm cửa, máy điều hòa được điều chỉnh phù hợp, thức ăn và thức uống nhẹ được đặt trước. Buổi trình bày tiến hành trôi chảy và công ty quảng cáo có thêm được khách hàng mới.

• **Chuẩn bị chương trình cuộc họp**

Chương trình cuộc họp là một danh sách những vấn đề được nêu ra để thảo luận. Nó cần ngắn gọn, đơn giản và rõ ràng. Cho dù bản chất của cuộc họp đôi khi không cho phép bạn lên một chương trình cố định, bạn cũng cần phải lập một danh mục các vấn đề hoặc các nội dung cần thiết của cuộc họp. Nội dung đó nên được gửi trước cho các thành viên tham dự vài ngày trước khi cuộc họp diễn ra để họ có thể tham gia cuộc họp tốt hơn.

Ví dụ: Mẫu chương trình cuộc họp

**CHƯƠNG TRÌNH HỌP MẶT TRUYỀN THỐNG**

Địa điểm: Nhà hàng 39 Bonard.

Địa chỉ: 39 Lê Lợi - Q1, TP.HCM

Thời gian: từ 18h30; Đón giao thừa: 00h ngày 01/01/2011

Thành phần tham dự: Toàn thể CNV và khách mời thân thiết.

Nội dung chương trình:

18h30 - 19h30: Đón khách.

19h30 - 19h40: MC giới thiệu chương trình và khách tham dự

19h40 - 19h50: Phát biểu của Chủ tịch HĐQT và TGD

19h50 - 20h15: Dừng tiệc xuyên suốt chương trình

20h15 - 20h30: MC tổ chức trò chơi cho các bé

20h30 - 20h50: MC tổ chức trò chơi cho CNV (trò chơi 1)

20h50 - 21h00: Bốc thăm trúng thưởng (giải khuyến khích) - 03 giải

21h00 - 21h30: Hát với nhau - tự do

21h30 - 21h45: MC tổ chức trò chơi cho CNV (trò chơi 2)

21h45 - 21h50: Bốc thăm trúng thưởng (giải 3) - 02 giải

21h50 - 22h10: Hát với nhau - tự do

22h10 - 22h20: Thi hát với nhau theo chủ đề (trò chơi 3)

22h20 - 22h25: Bốc thăm trúng thưởng (giải 2) - 01 giải

22h25 - 22h40: Công đoàn – Đoàn TN tổ chức trò chơi giành giải thưởng thú vị

22h40 - 23h00: MC tổ chức trò chơi 4

23h00 - 23h15: Bốc thăm trúng thưởng (giải 1)

23h15 - 23h40: Khai sâm banh, chúc mừng năm mới

23h40: Kết thúc buổi tiệc, đi bộ ra trung tâm đón pháo hoa

• **Công tác hậu cần**

Sự thành công của hầu hết của các cuộc họp phần lớn tùy thuộc vào công việc chuẩn bị, như:

- Tài liệu liên quan đến chủ đề cuộc họp;
- Phương tiện ghi chép như giấy và bút;
- Chuẩn bị bảng trắng (giấy trắng khổ rộng) để ghi “nội dung, ý kiến đóng góp” khi các thành viên nhóm làm việc cùng nhau để hình thành và chọn lọc ý tưởng;
- Nếu họp kéo dài, nên bố trí nghỉ giải lao và tiệc trà.

Để chắc chắn tất cả những công việc trên đã được hoàn tất thì cần phải có một bảng liệt kê (check list) các công việc:

**MẪU BẢNG KIỂM TRA CHUẨN BỊ CUỘC HỌP**

	<b>Công việc</b>	<b>Nội dung</b>
<input type="checkbox"/>	Mục tiêu cuộc họp	..... .....
<input type="checkbox"/>	Chương trình họp	..... .....
<input type="checkbox"/>	Thành phần tham gia	..... .....
<input type="checkbox"/>	Địa điểm phòng họp	..... .....
<input type="checkbox"/>	Công tác hậu cần	<input type="checkbox"/> Chỗ ngồi (đủ với số lượng) ..... <input type="checkbox"/> Bàn (nếu cần) ..... <input type="checkbox"/> Ánh sáng (đèn, ánh sáng tự nhiên) ..... <input type="checkbox"/> Tài liệu in ấn cần phát..... <input type="checkbox"/> Máy tính, máy chiếu, màn chiếu..... <input type="checkbox"/> Microfon, Loa (nếu cần)..... <input type="checkbox"/> Đồ ăn, uống (nếu cần).....

**Lưu ý**

- Nên hạn chế số lượng nội dung để cuộc họp tập trung và đạt kết quả cao hơn;
- Không nên mở xê quá lâu những chuyện đã xảy ra trong quá khứ, hãy nhớ mục đích cuộc họp là gì.

**2.2.3.2. Trong cuộc họp**

**Xác định các vai trò trong cuộc họp**

Nhóm cần chuẩn bị kỹ lưỡng cho công tác tổ chức, điều hành cuộc họp. Trong một cuộc họp cần có các vai trò:

- Chủ tọa là người điều hành cuộc họp, chịu trách nhiệm giới thiệu các thành viên tham dự họp, dẫn dắt nội dung và có các điều chỉnh khi cần thiết.
- Thư kí là người ghi chép nội dung, diễn biến cuộc họp thành một văn bản gọi là biên bản họp nhóm. Biên bản họp là căn cứ công nhận tính pháp lí và kết quả cuộc họp.
- Các thành viên tham dự cuộc họp là những thành viên trong nhóm có liên quan đến nội dung cuộc họp.

Đối với một nhóm tự quản nên luân chuyển vai trò chủ tọa, thư kí, phản biện nhóm, càng nhiều càng tốt giữa các thành viên. Việc chia sẻ vai trò của thành viên trong nhóm giúp cuộc họp ngày càng hiệu quả và bớt mệt mỏi.

**Nội dung của cuộc họp**

- Nêu các chủ đề cần thảo luận: Mở đầu cuộc họp, người điều hành nêu rõ kết quả cần đạt được khi kết thúc buổi họp là gì (ví dụ những ý tưởng để xây dựng kế hoạch triển khai ISO tại công ty, bảng phân công các công việc phải làm sau cuộc họp cho từng thành viên...).

- Người được chỉ định trình bày vấn đề của mình: Các vấn đề trình bày phải được chuẩn bị bằng văn bản hoặc trình chiếu, đảm bảo được gửi cho các thành viên tham gia trước khi họp.
- Các thành viên khác thảo luận và cho ý kiến: Muốn các thành viên chia sẻ ý kiến một cách nhiệt tình, tích cực cần thực hiện tốt quá trình chuẩn bị tài liệu cuộc họp và gửi trước cho các thành viên, đồng thời cần tạo không khí hòa đồng trong cuộc họp để khuyến khích các thành viên đưa ra ý kiến.
- Chốt lại vấn đề cần giải quyết.



### **Một số vấn đề cần chú ý trong cuộc họp**

- Đảm bảo cuộc họp được bắt đầu và kết thúc đúng giờ;
- Chắc chắn rằng tất cả mọi người được tham gia;
- Ai là người điều hành cuộc họp;
- Thường xuyên khuyến khích cho các thành viên phát biểu, nêu ý kiến: Trong cuộc họp nhóm, việc khuyến khích tự do cho tất cả mọi người là điều cần thiết nhưng chỉ nên thực hiện với những người tham gia có mục đích, phương hướng và có năng lực;
- Giữ cho cuộc họp liên tục, không bị gián đoạn:
  - Người tham gia họp không làm việc riêng, nói chuyện riêng.
  - Các công cụ và phương tiện cá nhân như máy tính cá nhân, điện thoại di động nên tắt âm thanh.

**Ví dụ:** Sau khi công ty mở rộng, phòng kế toán gặp phải vấn đề với các nhân viên bán hàng, vì thế giám đốc phụ trách khách hàng triệu tập cuộc họp trong một căn phòng cho tiện thảo luận cách làm việc với nhau.

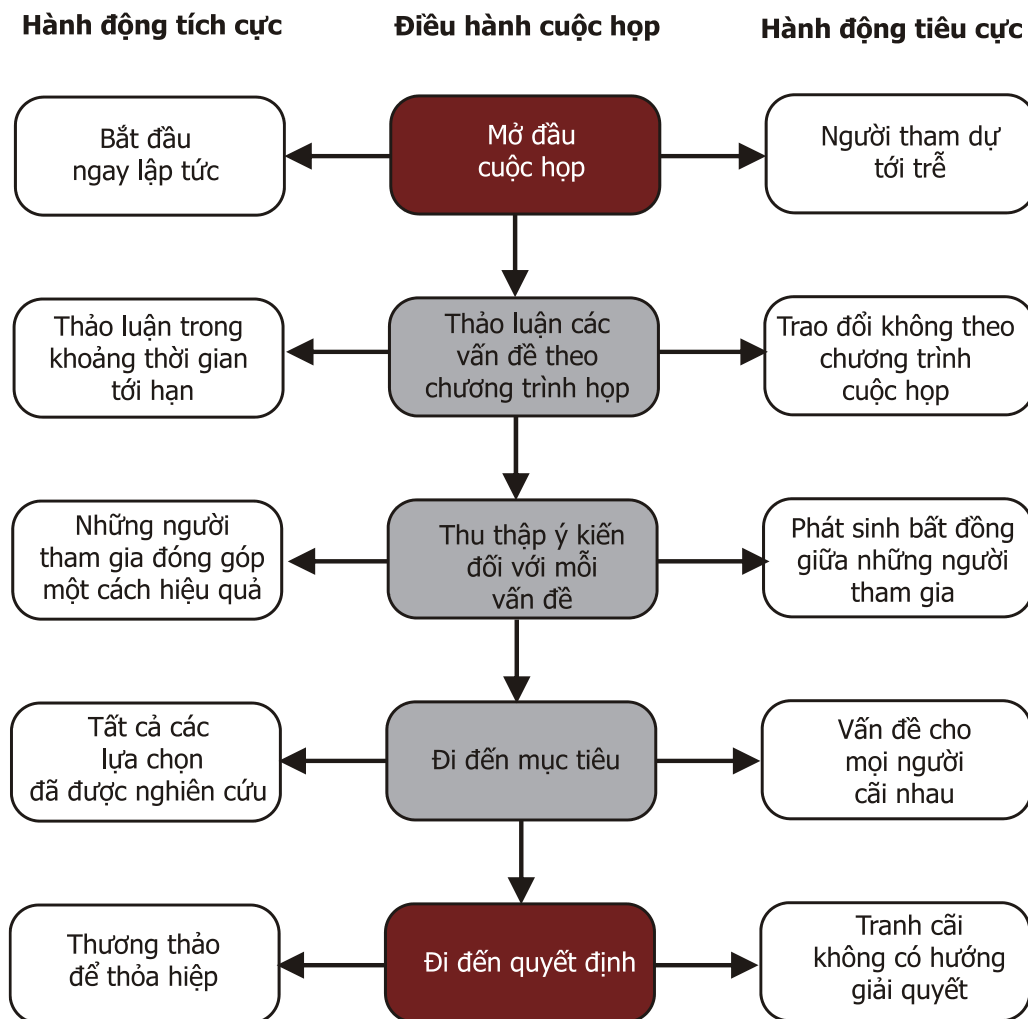
Tuy nhiên, phòng họp quá nhỏ làm một số người phải đứng, che mất phần trình bày biểu đồ của giám đốc. Máy lạnh hoạt động không tốt và cửa sổ không mở khiến phòng họp nóng và ngột ngạt. Cửa ra vào để mở làm cho tiếng ồn từ phòng khác vọng qua gây mất tập trung cho những người tham dự. Thêm vào đó, có những lúc giám đốc phụ trách khách hàng có điện thoại. Một số người rời phòng họp trong sự bức tức. Khi giám đốc có đi đâu đâu mà yêu cầu mọi người cho ý kiến nhưng chỉ có một số người trả lời. Cuối buổi họp, không có giải pháp nào mang tính thực tế cả.

- Điều hành cuộc họp đi đúng chủ đề; nếu chủ đề mới, đồng ý hoãn lại chúng cho một cuộc họp nhóm nhỏ khác;
- Biết dừng đúng lúc:

Điều thường xảy ra trong những cuộc họp nhóm là dễ có những ý kiến trái ngược nhau về một vấn đề nào đó. Những ý kiến này có thể gây ra tranh luận. Việc tranh luận trong những cuộc họp là rất cần thiết. Người điều hành có thể dành thời gian tranh luận đến nơi đến chốn vì khi cố gắng bảo vệ quan điểm của mình, người ta thường nghĩ ra những ý tưởng mới và khả thi.

Tuy nhiên, những người tham gia tranh luận cũng cần phải biết dừng đúng lúc. Tại một số thời điểm nhất định, việc đưa ra một quyết định là cần thiết và chỉ khi triển khai thực tế mới có thể biết đúng, sai. Biết dừng ở đây còn là sự tôn trọng lẫn nhau trong quá trình tranh luận, tránh những đả kích cá nhân. Một biểu hiện nữa của việc biết dừng đúng lúc là nên để lại những gì tranh luận trong phạm vi cuộc họp, không nên sử dụng những thông tin này để đánh giá người khác sau cuộc họp.

Để cuộc họp được thành công, truyền đạt nội dung và thống nhất được ý kiến của các thành viên trong nhóm nhằm đưa ra quyết định cuối cùng, trưởng nhóm nên tiến hành cuộc họp theo sơ đồ dưới đây:



((Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Tổ chức thành công các cuộc họp – Robert Heller – NXB TP. HCM – 2006).

### Ghi biên bản một cách đầy đủ và chính xác

Việc ghi biên bản hiệu quả phải tóm lược được các ý kiến nêu ra trong cuộc họp. Sau khi kết thúc một chủ đề, người điều hành cần tóm tắt lại những ý kiến đã thảo luận và những quyết định đã được thông qua để người ghi biên bản ghi nhận được đầy đủ và chính xác nội dung. Với sự hỗ trợ của thiết bị công nghệ thông tin và các phần mềm giúp phát triển tư duy, việc ghi biên bản trong các cuộc họp sẽ hiệu quả hơn rất nhiều vì cách ghi các ý kiến theo sơ đồ trí não sẽ giúp cho việc tổng hợp logic, hệ thống và khoa học hơn. Các bạn có thể tham khảo mẫu biên bản cuộc họp dưới đây:



### BIÊN BẢN HỌP

Hôm nay, vào hồi 10h00 ngày 17 tháng 01 năm 2011, tại phòng 308.

#### I. Thành phần tham gia:

- A. Phạm Quốc Hưng: Trưởng nhóm
- C. Phạm Thị Lan: Phó nhóm
- A Nguyễn Thái Hoàng: Thư ký
- Thân Thị Khuyên: Thành viên
- C. Nguyễn Thị Thu Hà: Thành viên

#### II. Nội dung cuộc họp:

- Phổ biến các vấn đề cơ bản về công việc
- Báo cáo thực trạng các công việc đã và đang làm
- Các công việc cần làm và thời gian theo kế hoạch của dự án

#### III. Kết luận và đề xuất

- Phổ biến các vấn đề cơ bản về công việc  
.....
- Báo cáo thực trạng các công việc đã và đang làm  
.....
- Các công việc cần làm và thời gian theo kế hoạch của dự án  
.....

Buổi họp kết thúc vào hồi 11 giờ 00 cùng ngày.

Thư ký

Trưởng nhóm

### 2.2.3.3. Sau cuộc họp

- Kiểm tra lại các biên bản và các vấn đề đã chốt;
- Gửi cho tất cả mọi người biên bản họp và bản báo cáo của những người trình bày trong cuộc họp. Có thể gửi bản cứng hoặc gửi mail;
- Theo dõi mốc thời gian đã đặt ra trong buổi họp.

### 2.2.4. Các nhân tố phá hỏng cuộc họp

Cuộc họp được tổ chức với mục đích và yêu cầu rõ ràng, tuy nhiên không phải lúc nào các cuộc họp cũng thành công. Sự thất bại của cuộc họp có thể vì những nguyên nhân đơn giản và bất ngờ. Có một số nguyên nhân cơ bản như:



#### • Một người nói quá nhiều

Chủ tọa phát biểu quá nhiều hoặc một thành viên nhóm trình bày quan điểm nhưng lan man, không đi vào trọng tâm. Nói quá nhiều là nguyên nhân gây ra sự không hài lòng của các thành viên.

#### • Bàn quá lâu về một vấn đề

Trong cuộc họp, một vấn đề được đề bàn bạc quá lâu sẽ gây ra sự mệt mỏi, chán nản của các thành viên dự họp.

#### • Mơ hồ, bảo thủ hoặc né tránh chủ đề

Mục tiêu và chủ đề cuộc họp là yếu tố thu hút các thành viên dự họp. Một cuộc họp chắc chắn thất bại nếu không xác định chính xác mục tiêu và chủ đề.

Đồng thời, việc tách bạch các chủ đề là yêu cầu cần thiết, tránh lan man từ chủ đề này sang chủ đề khác.

- **Tập trung công kích, chê bai người khác có động cơ cá nhân**

Nếu bạn quá tập trung công kích, chê bai một người, làm người đó bất mãn, các thành viên khác tham gia họp sẽ cảm thấy không hài lòng vì phải “chứng kiến màn hài kịch”. Họ sẽ có cái nhìn và đánh giá không tốt về bạn.

- **Các thành viên không hoàn thành các mục tiêu công việc làm hoạt động của nhóm bị chậm lại**

Họp là nhằm mục tiêu trao đổi thông tin, kiểm điểm tiến độ thực hiện công việc và mức độ tham gia của các thành viên. Tuy nhiên, khi có những thành viên không hoàn thành công việc, không khí cuộc họp sẽ bị ảnh hưởng và khả năng hoãn họp, ngừng họp có thể xảy ra.

### 2.2.5. Xử lý những rắc rối thường gặp của các cuộc họp nhóm

Có hai loại rắc rối cơ bản là rắc rối do những nguyên nhân khách quan và rắc rối do những nguyên nhân chủ quan:

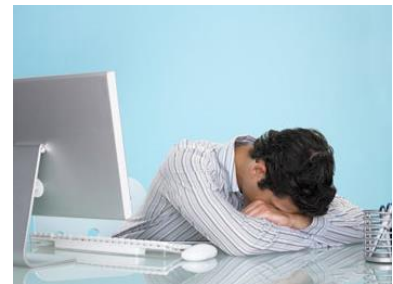
- Nguyên nhân khách quan có thể gây ra những rắc rối do môi trường, thời tiết, khí hậu hoặc do một số vấn đề khác.
- Nguyên nhân chủ quan thường có yếu tố con người tác động một cách vô tình hoặc hữu ý.

Không có phương pháp nào đặc biệt hiệu quả để xử lý các rắc rối, tuy nhiên có thể xử lý những rắc rối bằng các bước cơ bản là:

Bước 1: Xác định bản chất của sự rắc rối. Khi rắc rối xảy ra, cần xác định chính xác bản chất của các rắc rối. Bạn hãy tìm hiểu xem rắc rối cụ thể đó là gì, vì sao lại xảy ra? Vấn đề của sự việc là gì?

Bước 2: Tiếp theo là xác định những nguyên nhân. Có 6 nhóm nguyên nhân cơ bản là:

- Do con người;
- Do nguyên vật liệu;
- Do thiết bị máy móc;
- Do phương pháp làm việc;
- Do công tác lượng hóa, đo lường;
- Do môi trường làm việc.



Bước 3: Khi xác định chính xác các nguyên nhân trên, bạn hãy xác định các giải pháp giải quyết.

#### Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rắc rối trong cuộc họp như đã đề cập ở trên nhưng nguyên nhân do con người gây ra là thường gặp nhất. Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp do con người như:

- **Thành viên đến muộn**

Khi có thành viên đến muộn, người điều hành cần xác định rõ lý do đến muộn một cách tế nhị. Nếu là một cuộc họp quan trọng thì nên sắp xếp họp vào thời điểm bắt đầu một ngày làm việc để tránh tình trạng đi họp muộn.

- **Thành viên có thái độ tiêu cực**

Người điều hành cần luôn nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của các cuộc họp, nên nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác để đạt được mục tiêu.

- **Thiếu sự đồng thuận giữa các thành viên**

Cuộc họp diễn ra quá lâu mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận vì những lý do khác nhau cũng có thể do các bên chưa hiểu hết về nhau, chưa kịp lắng nghe nhau. Người điều hành nên tóm tắt các ý kiến khác nhau và các thỏa thuận đã đạt được, đưa ra các dẫn chứng cụ thể và nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương. Khi cuộc họp bị gay gắt quá mức, người điều hành có thể dừng cuộc họp để các bên thu thập thêm các thông tin hoặc kiểm chứng lại các vấn đề của mỗi bên.



#### Ví dụ

Thu Hà – Trưởng phòng phát triển sản phẩm – đang xin giám đốc điều hành tài trợ việc phát triển một dòng sản phẩm mới. Cô đã sử dụng tất cả mọi dữ kiện, số liệu nghiên cứu hoặc giả thiết nào có được để bảo vệ cho đề xuất của mình. Cô cũng tranh thủ sự ủng hộ của hai người có quyền lực trong ban điều hành. Thu Hà cũng cố tình không công bố các thông tin bất lợi hay dữ kiện đối lập. Trong khi đó, các đối thủ của Thu Hà đang vận động hành lang để chống lại kế hoạch của cô và họ cũng sử dụng bất cứ dữ liệu nào hỗ trợ cho quan điểm của mình.

Thất vọng với lối hành xử này, giám đốc điều hành triệu tập cuộc họp. Ông mời các đối thủ của Thu Hà và cả hai thành viên khác trong ban điều hành. Ông nói: “Các bạn nghe đây, chúng ta có nguồn lực hạn chế, vì thế chúng ta phải chọn cách tốt nhất để phân bổ những nguồn lực đó. Thu Hà có một số ý tưởng thú vị. Chúng ta hãy cùng thảo luận về những ý tưởng này”.

Thu Hà xem đây là dấu hiệu ủng hộ quan điểm của mình. Ngay sau khi cô kết thúc phần trình bày, mọi người bắt đầu thảo luận. Những người phản đối không ngừng tấn công kế hoạch của cô và biện hộ cho các dự án và ý tưởng của họ. Cuộc họp cứ thế trôi đi mà không có quyết định nào được đưa ra. Mọi người rời cuộc họp với tâm trạng giận dữ và chán nản.

**Có điều gì chưa đúng đối với người điều hành cuộc họp? Phương pháp tổ chức điều hành cuộc họp có vấn đề gì?**

- **Những cá nhân chống đối**

Sự chống đối có thể do nhiều nguyên nhân khác nhau như do bị tác động (xúi giục), không phục, vấn đề mâu thuẫn cá nhân...

Những sự chống đối này cần được phân loại thành hai đối tượng cơ bản là vô tình hay cố ý. Với mỗi loại, người điều hành cần khéo léo xử lý để đạt được mục tiêu chung của cuộc họp. Nhóm trưởng nên gặp gỡ các thành viên chống đối sau cuộc họp để trao đổi nguyên nhân và chỉ dẫn về cách ứng xử trong cuộc họp.

• **Các thành viên thiếu tận tâm**

Nguyên nhân chính khiến thành viên thiếu tận tâm là do thành viên không hiểu yêu cầu công việc, không kết nối được với nhau và với công việc, do tính chất, do bất đồng quan điểm với nhóm trưởng... Trưởng nhóm cần xác định chính xác các nguyên nhân để có phương pháp xử lý phù hợp...

**Ví dụ**

Hùng mới vào nhận công tác tại phòng Kỹ thuật của một Công ty kinh doanh dịch vụ vận tải - lữ hành. Vào làm 3 ngày, Hùng được dự buổi họp phòng đầu tiên, Chủ trì cuộc họp là Trưởng phòng và tham dự là 5 thành viên của phòng. Mọi người rất “hào hứng” với dự án đầu tư mua phần mềm quản lý toàn bộ hoạt động kinh doanh của Công ty (điều hành xe, quản lý tài chính kế toán, nhân sự, lương thưởng...) Sau 6 tháng nghiên cứu, tìm hiểu lựa chọn, nhà cung cấp được mọi người thống nhất chọn mua phần mềm là Công ty IT. Đây là buổi họp cuối thông qua ý kiến cả phòng để đề xuất Ban giám đốc phê duyệt đầu tư.

Khi nghe đến Công ty IT là Hùng nhận ra ngay, vì trước đây tại Công ty cũ của Hùng (cũng là doanh nghiệp Vận tải) đã ký hợp đồng mua phần mềm quản lý của Công ty IT này và Hùng là người có nhiều kinh nghiệm “đau thương” với nó. Phần mềm chạy không ổn định, nhiều lỗi kỹ thuật... cũng như chế độ bảo hành rất kém, đội ngũ kỹ thuật viên hỗ trợ khách hàng không chuyên nghiệp, tay nghề yếu.

Trong đầu Hùng lúc này 3 luồng suy nghĩ:

- 1) Dùng lý lẽ để ngăn cản mọi người thông qua kế hoạch trên, nêu tất cả những gì Hùng biết, vừa để khẳng định năng lực, kinh nghiệm của bản thân với đồng nghiệp vừa gây sự chú ý với cấp trên.
- 2) Giữ im lặng xem như không biết gì vì nghĩ rằng ý kiến mình sẽ bị mọi người bác bỏ, nguy cơ bị bẽ mặt, dễ bị mất lòng với cấp trên và đồng nghiệp mới. Ngoài ra vì Hùng là người mới nên sẽ không chịu áp lực trách nhiệm về quyết định này.
- 3) Trong cuộc họp không phát biểu gì, nhưng khi ra ngoài phòng họp có dịp thì sẽ đề cập đến, vừa nói vừa xem xét thái độ của mọi người, ít ra mọi người cũng biết năng lực của mình, nhưng chẳng mất lòng ai, cũng không sợ bị mất mặt.

**Nếu các anh chị rơi vào tình huống trên, anh chị sẽ xử lý như thế nào?**

• **Sự phản kháng của thành viên**

Trong tình huống này người trưởng nhóm cần:

- Tránh sự đối đầu;
- Lắng nghe ý kiến thành viên mà không vội bình luận, thể hiện đã hiểu vấn đề;
- Nhắc nhở nhóm phải học thêm những kỹ năng mới;
- Sau khi xảy ra sự việc vẫn nên quay lại với chương trình và tiếp tục cuộc họp.

**Chú ý**

Để giải quyết các vấn đề xảy ra trong cuộc họp, cách ứng xử của người điều hành cuộc họp là rất quan trọng. Bất kể vì lý do gì thì người điều hành luôn cần phải nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của cuộc họp và nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các thành viên để đạt được mục tiêu.

## 2.3. Lập và theo dõi kế hoạch

### 2.3.1. Tâm quan trọng của lập kế hoạch

#### Khái niệm:

Lập kế hoạch là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Lập kế hoạch cần gắn liền với những công cụ và phương pháp quản lý nhằm giúp bạn đi đúng hướng. Tất cả những người quản lý đều làm công việc lập kế hoạch.



#### Lập kế hoạch giúp cho nhóm:

- Hệ thống các vấn đề, công việc cần thực hiện để đưa ra các cách quản lý, có thể dùng đến kinh nghiệm đã có;
- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn;
- Tập trung vào mục tiêu và chính sách của tổ chức;
- Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các quản lý khác;
- Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài;
- Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.

### 2.3.2. Phương pháp xác định nội dung công việc trong lập kế hoạch

Khi bắt đầu công việc mới, làm thế nào để triển khai công việc đó hoàn hảo? Nếu bạn không có phương pháp để xác định đầy đủ các yếu tố, bạn có thể bỏ sót nhiều nội dung công việc.

#### Phương pháp xác định nội dung công việc:

- Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc;
- Xác định nội dung công việc;
- Xác định địa điểm, thời gian thực hiện công việc;
- Xác định cách thức thực hiện công việc;
- Xác định phương pháp kiểm soát công việc;
- Xác định phương pháp kiểm tra công việc;
- Xác định nguồn lực để thực hiện công việc.



#### 2.3.2.1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc

Xác định được yêu cầu, mục tiêu công việc giúp bạn luôn hướng tới trọng tâm của công việc. Khi phải làm một công việc, điều đầu tiên mà bạn phải quan tâm là:

- Tại sao bạn phải làm công việc này?
- Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
- Nếu bạn không thực hiện chúng thì hậu quả là gì?

Trong một doanh nghiệp, các mục tiêu xếp từ ngắn hạn đến dài hạn:

- Tồn tại và tăng trưởng;
- Lợi nhuận;
- Phân bổ các nguồn lực và rủi ro;
- Năng suất;
- Vị thế cạnh tranh;
- Phát triển nguồn lực;
- Phát triển công nghệ;
- Trách nhiệm xã hội.

(Theo Peter Drucker)

Bạn có thể tham khảo nguyên tắc SMART để xác định mục tiêu hành động củ nhóm:

- S - Specific – cụ thể, dễ hiểu
  - Chỉ tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai.
  - Đừng nói mục tiêu của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần.
  - Hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.
- M - Measurable – đo lường được
  - Chỉ tiêu này mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?
  - Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.
- A - Achievable – vừa sức
  - Chỉ tiêu phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.
  - Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao. Giữ trọng lượng ở mức lý tưởng 45kg có thể vừa sức hơn.
- R - Realistics – thực tế
  - Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của doanh nghiệp bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc...).
  - Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.
- T - Timebound – có thời hạn
  - Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.
  - Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.



Kế hoạch thực hiện mục tiêu: Có thể sử dụng các biểu đồ tiến độ để lập kế hoạch, một trong những công cụ rất hiệu quả nữa là phần mềm Microsoft project.



### 2.3.2.2. Xác định nội dung công việc

- Bạn cần xác định nội dung công việc đó là gì? Với nội dung đó thì công việc cần phải làm là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao. Thông thường, đầu ra của bước công việc trước là đầu vào của bước công việc sau.

### 2.3.2.3. Xác định thời gian, địa điểm thực hiện công việc

**Địa điểm** thực hiện, bạn phải xác định được:

- Công việc đó thực hiện tại đâu?
- Giao hàng tại địa điểm nào?
- Kiểm tra tại bộ phận nào?
- Kiểm tra những công đoạn nào?

**Thời gian** thực hiện: Công việc thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc...

- Để xác định được thời hạn phải làm công việc, bạn cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc. Bạn có thể tham khảo đồ thị quản lý thời gian theo mẫu dưới đây:

**ĐỒ THỊ QUẢN LÝ THỜI GIAN**

<b>QUAN TRỌNG</b>	<b>CAO</b>		
	<b>THẤP</b>		
		<b>THẤP</b>	<b>CAO</b>
		<b>KHẨN CẤP</b>	

- Theo như đồ thị quản lý thời gian, có 4 loại công việc khác nhau:
  - Công việc quan trọng và khẩn cấp;
  - Công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp;
  - Công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp;
  - Công việc không quan trọng và không khẩn cấp.

Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước.

**Người** thực hiện, bạn phải xác định được:

- Ai làm việc đó?
- Ai kiểm tra?
- Ai hỗ trợ?
- Ai chịu trách nhiệm...?

**2.3.2.4. Xác định phương pháp thực hiện công việc**

Để xác định phương pháp thực hiện công việc cần nắm rõ các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

**2.3.2.5. Xác định phương pháp kiểm soát công việc**

Cách thức kiểm soát sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Đo lường bằng dụng cụ, máy móc như thế nào?
- Có bao nhiêu điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu.

**2.3.2.6. Xác định phương pháp kiểm tra công việc**

Phương pháp kiểm tra liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì có bấy nhiêu bước phải kiểm tra.
- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 1 lần hay thường xuyên (nếu vậy thì bao lâu một lần?).
- Ai tiến hành kiểm tra?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Trong doanh nghiệp không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn, do vậy chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu (quan trọng nhất).
- Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20 % số lượng nhưng chiếm đến 80 % khối lượng sai sót.

**2.3.2.7. Xác định nguồn lực thực hiện**

Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực mà chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

**Nguồn nhân lực**, bao gồm các nội dung:

- Những ai sẽ thực hiện công việc, họ có đủ trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, phẩm chất, tính cách phù hợp?
- Ai hỗ trợ? Ai kiểm tra?
- Nếu cần nguồn phòng ngừa thì có đủ nguồn lực con người để hỗ trợ không?

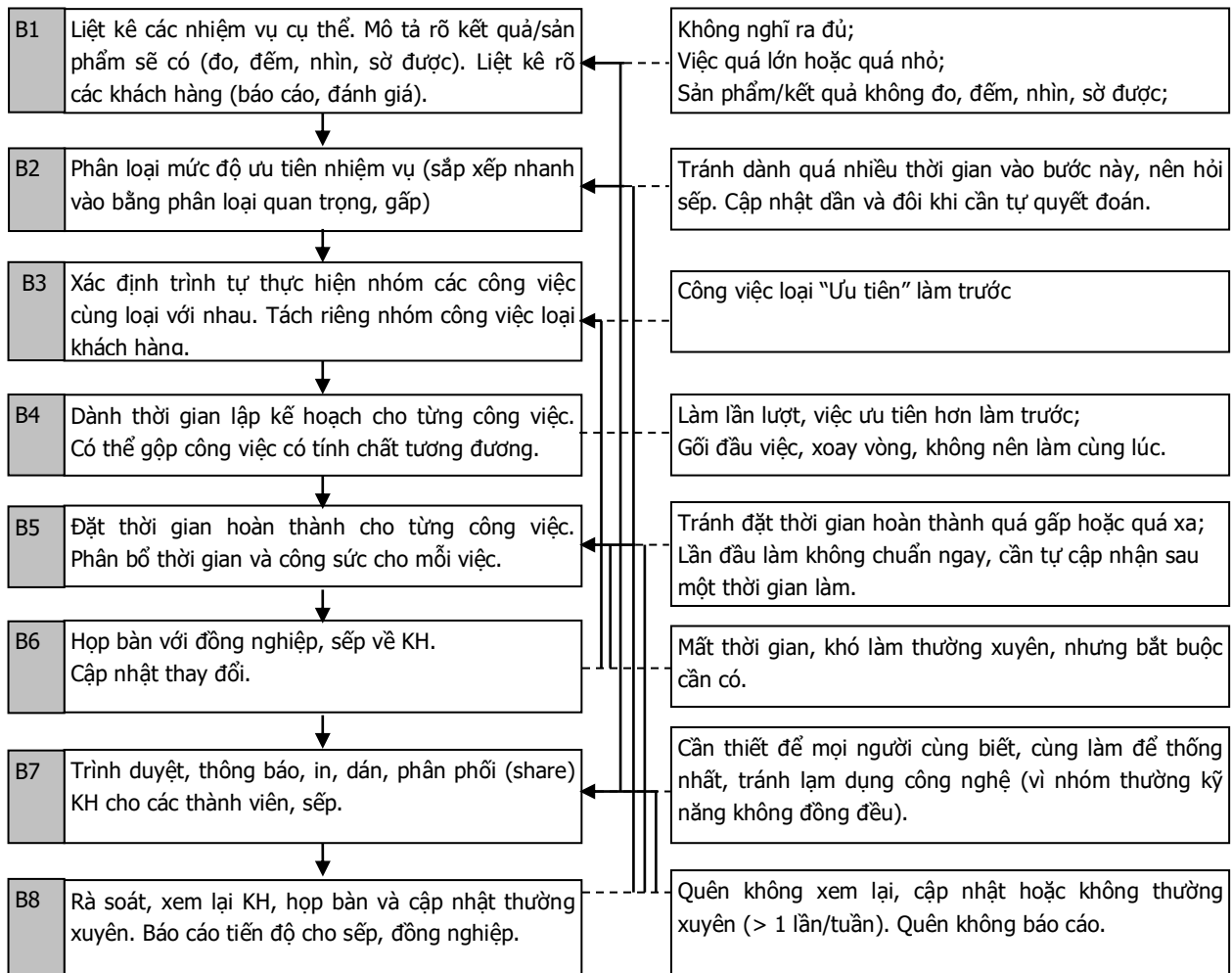
**Nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng**, bao gồm các yếu tố:

- Xác định tiêu chuẩn NVL;
- Tiêu chuẩn nhà cung ứng;
- Xác định phương pháp giao hàng;
- Thời hạn giao hàng.

Ngoài ra còn có yếu tố: Tiền bạc; máy móc/công nghệ; phương pháp làm việc.

### 2.3.3. Các bước lập và theo dõi kế hoạch

Lập kế hoạch sẽ giúp nhóm đi đúng hướng. Lập kế hoạch sẽ giúp sắp xếp thời gian cho từng công việc thích hợp, đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian hoạch định. Bằng thói quen phác thảo kế hoạch làm việc, bạn sẽ có rất nhiều thuận lợi trong việc quản lý thời gian. Mục tiêu chính của bước này là chuẩn bị các điều kiện cho công tác lập kế hoạch được tốt nhất. Tuy nhiên quá trình lập kế hoạch không hề đơn giản, bạn có thể tham khảo sơ đồ dưới đây để nắm được các bước thực hiện theo trình tự nhất định.



**Sơ đồ 4: Các bước lập kế hoạch**

Dưới đây là mẫu kế hoạch công việc của nhóm:

#### KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC CỦA NHÓM MBA

Ngày lập: 01/10/2010

Stt	Mục tiêu	Công việc cụ thể	Người thực hiện	Người hỗ trợ	Ngày bắt đầu	Ngày kết thúc	Sản phẩm/kết quả (tiêu chí đánh giá)	Chi phí (đồng)	Người kiểm tra
1									
2									
3									

Người lập

## 2.4. Giải quyết vấn đề theo nhóm

### 2.4.1. Ý nghĩa

Quá trình xử lý công việc hao tốn sức lực và tài chính, nếu nhóm có phương pháp và cách tổ chức điều hành phù hợp thì quá trình xử lý công việc đạt hiệu quả cao. Ngược lại, nếu nhóm không tổ chức tốt, quản trị tốt và không có phương pháp thì công việc nhóm khó hoàn thành, tiêu tốn chi phí và thời gian. Nếu giải quyết tốt các vấn đề theo nhóm, nhóm sẽ:

- Công việc nhóm đạt hiệu quả cao;
- Đưa ra những giải pháp sáng tạo tập hợp từ ý kiến của các thành viên;
- Huy động nguồn nhân lực, thu hút mọi người vào công việc;
- Tạo môi trường làm việc thân thiện kích thích các thành viên làm việc hiệu quả;
- Giảm lãng phí, nâng cao hiệu quả lao động và học tập.

Việc ra quyết định theo nhóm là hình thức xác nhận một cách gián tiếp sự đồng thuận giữa những người phải thực thi quyết định.

### 2.4.2. Một số phương pháp giải quyết vấn đề

#### 2.4.2.1. Vận dụng tư duy sáng tạo để giải quyết vấn đề.

Sáng tạo là khả năng tưởng tượng dự đoán, phát hiện và thực hiện những ý tưởng mới.

Quá trình sáng tạo gồm 5 yếu tố gắn liền nhau:

- Sự chuẩn bị: Xác định rõ vấn đề cần giải quyết. Trong giai đoạn này công việc của nhóm là quan sát, tìm kiếm, thu thập các dữ kiện và ý tưởng.
- Nuôi dưỡng ý tưởng: Nuôi dưỡng những ý tưởng, giải pháp mới lạ ngược lại với những qui phạm đã có. Trong giai đoạn này diễn ra sự xung đột trong tiềm thức giữa những gì đang được chấp nhận, những trật tự đã có sẵn với những điều mới lạ, những khả năng chưa xảy ra.
- Sự bùng sáng: Đây là thời điểm khám phá cần khẩn trương nhận ra và phát triển nó.
- Đánh giá ý tưởng: Những giải pháp hay, những ý tưởng mới cần được thẩm tra, xem xét về ý nghĩa thực tiễn, khả năng thực hiện và kết quả sẽ đạt được...
- Sự tập trung: Tập trung giải quyết vấn đề thông qua việc tìm giải pháp tối ưu và thực hiện nó.



#### 2.4.2.2. Mô hình sáng tạo của Osborn

Trong mô hình sáng tạo của Osborn, quá trình giải quyết vấn đề gồm 3 giai đoạn là tìm hiểu thực tế, phát triển ý tưởng và đưa ra giải pháp.

Mô hình này giúp mọi người vượt qua những sáng tạo và đổi mới.

- Giai đoạn tìm hiểu thực tế
  - Nhận diện thu thập và phân tích những dữ liệu cần thiết.
  - Xác định vấn đề chung, trọng tâm cần giải quyết, sau đó xác định những vấn đề phụ. Cần tránh nhầm lẫn vấn đề với hiện tượng.

- Giai đoạn tìm ý tưởng
  - Tạo ra những ý tưởng mới cùng những định hướng sau đó phát triển những ý tưởng này bằng cách bổ sung hay kết hợp chúng với các ý tưởng khác nếu thấy cần thiết.
  - Không vội phê bình, chỉ trích ý tưởng mới khi nó vừa được đưa ra. Một người có thể đưa ra nhiều ý tưởng. Không vội đánh giá phê bình các ý tưởng, nếu có thì nên ghi các đánh giá phê bình đó ra giấy.
  - Nhóm càng nghĩ ra nhiều ý tưởng càng có cơ may tìm ra giải pháp hữu hiệu nhất để giải quyết vấn đề.
- Giai đoạn tìm giải pháp
  - Nhận diện đánh giá các ý tưởng, các giải pháp, chương trình sơ bộ và cách thức thực hiện chương trình đã lựa chọn.
  - Tìm giải pháp dựa vào việc phản biện các ý tưởng, phân tích các ưu điểm nhược điểm, và tìm thêm giải pháp để hạn chế nhược điểm, bổ sung thêm các giải pháp cho ý tưởng đó.
  - Nếu có nhiều ý tưởng, giải pháp có khả năng như nhau thì nhóm chọn ra giải pháp khả thi nhất hoặc chọn lựa thống nhất bằng hình thức biểu quyết.



#### 2.4.2.3. Phương pháp Brainstorming

Là một nhóm ý tưởng không hạn chế do một nhóm đưa ra, không có ý kiến phê bình chỉ trích hay đánh giá để tìm ra những ý tưởng mới. Đối với các công ty hay tổ chức lớn, quá trình giải quyết vấn đề được tiến hành theo hai nhóm riêng rẽ: Phát triển ý tưởng và đánh giá ý tưởng.

- Phát triển ý tưởng do những người có trí tưởng tượng phong phú, có khả năng tư duy trừu tượng, có khả năng khái quát hóa cao đảm nhận.
- Đánh giá ý tưởng do những người có óc phân tích, đánh giá sâu sắc và có khả năng phê bình sắc sảo đảm nhận.

**Khi tiến hành cần tuân theo các nguyên tắc cơ bản sau:**

- Loại trừ sự chỉ trích, phê bình: Những người tham gia phải từ bỏ các ý kiến phê bình trong suốt quá trình tìm và phát triển ý tưởng của nhóm.
- Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do: Các ý tưởng được đưa ra trong bầu không khí càng thoải mái tự do, cởi mở càng tốt. Đồng thời người đề xuất ý tưởng không bị hạn chế về nội dung và không phải chứng minh tính chất đúng đắn cũng như tính hiện thực của ý tưởng. Có nhiều ý tưởng ban đầu trông có vẻ ngớ ngẩn, khác thường nhưng khi thực hiện lại đem lại kết quả vượt trên sự mong đợi.
- Số lượng ý tưởng càng nhiều càng tốt: khi càng có nhiều ý tưởng thì càng có nhiều khả năng tìm được những giải pháp hữu ích.
- Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác: Trong quá trình phát triển ý tưởng, thành viên có thể đưa ra các ý tưởng riêng dựa trên sự phát triển ý tưởng của người khác. Hoặc có thể kết hợp nhiều ý tưởng thành một ý tưởng mới.

Có một số trạng thái tâm lý thường xuất hiện trong các hoạt động, cần tránh phạm phải những trạng thái này để không cản trở sự sáng tạo của cá nhân và của toàn nhóm, dưới đây là một số lời khuyên cần ghi nhớ và thực hiện:

- Đừng cố tìm một câu trả lời đúng: Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết của mỗi người mà mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên đừng cố tìm một câu trả lời đúng nhất.
- Đừng luôn cố gắng tuân theo logic: Sự hợp lý không phải lúc nào cũng chiếm ưu thế, mà thường có nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.
- Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc: Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.
- Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực: Có nhiều ý tưởng không thực tế có thể trở thành những bàn đạp để sáng tạo.
- Đừng cố tránh sự không rõ ràng: Sự sáng tạo có thể bị cản trở bởi sự quá khách quan hay cá biệt hoá.
- Đừng quá lo sợ và cố tránh thất bại: Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.
- Thêm một chút hồi tưởng: Những trò chơi khôi hài thời thơ ấu sẽ có thể là những gợi ý hay cho hiện tại, hoặc một hình tượng đã bắt gặp ở đâu đó cũng có thể là một điểm trong ý tưởng.
- Tránh tình trạng quá biệt lập: Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định tìm giải pháp.
- Đừng quá quan trọng hóa vấn đề: Sự hài hước, không khí thoải mái làm giảm căng thẳng và thúc đẩy khả năng sáng tạo.
- Luôn luôn sáng tạo bắt đầu bằng ý tưởng mới: bằng cách nuôi dưỡng những ý tưởng nhỏ bé bình thường và biến những ý tưởng ấy thành hiện thực, chúng ta sẽ có thể phát triển và thực hiện những ý tưởng lớn hơn nhiều trong tương lai.



### 2.4.3. Trình tự giải quyết vấn đề theo nhóm

#### 2.4.3.1. Xác định vấn đề

Trước khi bạn đi tìm hướng giải quyết vấn đề, bạn nên xem xét kỹ thật sự là vấn đề đúng nghĩa hay không, bằng cách tự hỏi: “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...?” hoặc “Giả sử như việc này không thực hiện được thì...?”

Bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực nếu vấn đề không quan trọng.

#### Chú ý

- Trong giờ làm việc, các thành viên càng dành nhiều cho nhau thời gian càng tốt;
- Mọi người cần được thoải mái để làm việc tốt với nhau;
- Thái độ tiêu cực trong nhóm phải được loại bỏ ngay từ lúc mới phát sinh;
- Làm việc theo nhóm hiệu quả thì không nên có thái độ “đứng núi này trông núi nọ”;
- Những nguyên nhân tiềm ẩn gây rắc rối phải được giải quyết ngay.



Tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn không phải lúc nào cũng phải do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết.

#### 2.4.3.2. Hiểu vấn đề

Nếu bạn chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dẫn đến cách giải quyết sai lệch hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan vấn đề cần giải quyết, theo gợi ý sau:

- Mô tả ngắn gọn vấn đề;
- Nó đã gây ra ảnh hưởng gì?;
- Vấn đề xảy ra ở đâu?;
- Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?;
- Có gì đặc biệt hay khác biệt trong vấn đề này không?

Nếu như bạn dành thời gian để suy nghĩ và trả những gợi ý trên thì chắc chắn bạn sẽ dễ dàng nhận ra và hiểu rõ vấn đề.



#### 2.4.3.3. Xây dựng giải pháp

Sau khi đã tìm hiểu được gốc rễ của vấn đề, nhà quản lý sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để lựa chọn.

Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định kết quả mong muốn đem lại là gì, ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác và đặc biệt là khó khăn có thể gặp phải ...

Để xây dựng các giải pháp cho nhóm bạn có thể sử dụng bảng mẫu sau:

Chỉ tiêu	Giải pháp 1	Giải pháp 2	Giải pháp 3
Kết quả mang lại			
Thời gian			
Nhân sự			
Kinh phí thực hiện			
Khó khăn			

#### 2.4.3.4. Chọn giải pháp

Đôi khi, yếu tố sáng tạo sẽ giúp nhà quản lý tìm được giải pháp hơn cả mong đợi. Cần lưu ý là một giải pháp tối ưu phải đáp ứng được ba yếu tố:

- Có tác dụng khắc phục giải quyết vấn đề dài lâu;
- Có tính khả thi;
- Có tính hiệu quả.

Bạn có thể tham khảo phương pháp phân tích SWOT dưới đây để lựa chọn giải pháp giải quyết cho vấn đề một cách tối ưu nhất:

Yếu tố	Giải pháp 1	Giải pháp 2	Giải pháp 3
<b>Điểm mạnh (Strengths)</b>			
<b>Điểm yếu (Weaknesses)</b>			
<b>Cơ hội (Opportunities)</b>			
<b>Thách thức (Threats)</b>			

#### 2.4.3.5. Thực thi giải pháp, báo cáo và đánh giá giải pháp

Khi bạn tin mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào hành động. Kết quả mong muốn từ việc thực thi giải pháp là:

- Công việc hoàn thành đúng tiến độ
- Đúng hiệu quả
- Rút được kinh nghiệm

Sau khi đã thực thi giải pháp, bạn cần kiểm tra và đánh giá cách giải quyết đó có tốt không và có xảy ra những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá sẽ giúp bạn có thêm kinh nghiệm và giảm nguồn lực ở những vấn đề sau.

Có thể bạn sẽ cảm thấy hơi rườm rà nếu làm theo các bước trên. Tuy nhiên, lần đầu tiên áp dụng một kỹ năng mới bao giờ cũng đòi hỏi sự kiên nhẫn và quyết tâm của bạn. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, thì dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều kiện. Và đừng quên hướng dẫn cho nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt!

### 2.5. Giải quyết mâu thuẫn nhóm

#### 2.5.1. Một số biểu hiện thường gặp với mâu thuẫn nhóm

Trong quá trình làm việc nhóm, tất yếu sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn vì nhóm là sự tập hợp của những con người có xuất phát điểm khác nhau với những tính cách, những quan niệm khác nhau.



Nguồn gốc mâu thuẫn trong nhóm xuất phát từ các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ; giải quyết các vấn đề; kiểm soát các vấn đề; cách làm việc của cá nhân; áp lực thời gian; khối lượng công việc. Cách thức mà các thành viên thông báo, truyền đạt thông tin với thành viên khác (vấn đề giao tiếp) là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm.

Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích lẫn nhau, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm.

Khi mâu thuẫn nhóm xảy ra, thông thường các thành viên trong nhóm sẽ phản ứng theo 4 kiểu:

- Né tránh;
- Tuân theo;
- Đối đầu;
- Cộng tác.

### 2.5.1.1. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Né tránh” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mọi thứ.
- Tránh tiếp xúc với người có quan điểm vững vàng.
- Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là không đưa ra ý kiến của mình.
- Cố gắng làm công việc của mình, không quan tâm đến những gì diễn ra xung quanh.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “né tránh”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “né tránh”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mọi người sẽ cho rằng bạn là người chăm chỉ, cẩn trọng;</li> <li>• Bạn không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến;</li> <li>• Bạn bị coi là người không có chính kiến;</li> <li>• Mọi người không tin tưởng bạn;</li> <li>• Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.</li> </ul>

### 2.5.1.2. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Tuân theo” đối với mâu thuẫn nhóm

- Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
- Trong những tình huống không quen thuộc, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;
- Ý kiến của tôi về một môi trường làm việc tốt là nơi mọi người đều hợp tác, chấp nhận và không có mâu thuẫn;
- Chính sách tốt nhất tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu.

Ưu điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm	Nhược điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mọi người đều yêu quý bạn;</li> <li>• Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối;</li> <li>• Bạn là một thành viên tốt trong nhóm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn;</li> <li>• Mọi người xem bạn là người “ba phải”;</li> <li>• Bạn ít khi đưa ra được nhiều ý kiến;</li> <li>• Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.</li> </ul>

### 2.5.1.3. Một số biểu hiện của việc “Đương đầu” khi giải quyết mâu thuẫn nhóm

- Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng về vấn đề đó;
- Tôi được biết đến là người luôn khao khát chiến thắng;
- Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn luôn đúng;
- Điều quan trọng là cần phải đấu tranh để đưa ra ý kiến của mình;
- Đối với tôi, sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bạn thường là người chủ động, chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối;</li> <li>• Bạn được xem như một nhà lãnh đạo;</li> <li>• Các ý tưởng của bạn luôn được người khác biết tới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mọi người coi bạn là tự cao;</li> <li>• Bạn không phải là người biết lắng nghe;</li> <li>• Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn;</li> <li>• Bạn có xu hướng tạo bè cánh.</li> </ul>

### 2.5.1.4. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Cộng tác” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được các mục tiêu;

- Tôi học thêm được nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
- Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
- Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trước khi mọi người đã bàn bạc và quyết định;
- Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
- Những mâu thuẫn lành mạnh sẽ tạo ra những ý tưởng hay hơn;
- Tôi thà làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách "cộng tác"	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách "cộng tác"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mọi người xem bạn như người lãnh đạo;</li> <li>• Bạn được góp phần phát triển các thành viên trong nhóm;</li> <li>• Bạn luôn đặt vấn đề quan trọng của nhóm lên hàng đầu;</li> <li>• Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bạn sẽ mất rất nhiều thời gian vào nhiều người;</li> <li>• Đôi khi bạn đánh mất ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác;</li> <li>• Sẽ dễ có ý kiến cho rằng bạn là người giả tạo, hèn nhát, xu nịnh lãnh đạo;</li> <li>• Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.</li> </ul>

### 2.5.2. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi mâu thuẫn xảy ra, ta cần giải quyết thế nào?

Một nhóm làm việc phải biết kiểm chế các mâu thuẫn ở mức giới hạn cho phép, tức là các xung đột tích cực thường được khuyến khích và hạn chế các xung đột tiêu cực. Một số biện pháp giải quyết xung đột như sau:



- **Chủ động:** Mỗi thành viên cần giải quyết các xung đột nhỏ trước khi nó trở thành xung đột lớn, muốn vậy, mỗi thành viên cần phải thẳng thắn nhìn nhận những vấn đề đang xảy ra một cách nghiêm túc.
- **Giao tiếp:** Đưa những người có liên quan trực tiếp đến các xung đột vào việc giải quyết chúng.
- **Nghiên cứu:** Tìm kiếm các lý do thực sự trước khi tìm kiếm giải pháp.
- **Linh hoạt:** Không để bất kì ai bảo thủ, chỉ chọn một giải pháp sau khi xem xét các giải pháp khác
- **Công bằng:** Không để bất kì ai né tránh một giải pháp công bằng bằng cách nấp sau các quy tắc.
- **Đồng minh:** Làm cho các thành viên nhóm đồng lòng cùng nhau đấu tranh chống lại các thế lực bên ngoài chứ không chống lại lẫn nhau.

#### Ví dụ

Phòng nghiên cứu thị trường do Hoa làm trưởng phòng được phân công nhiệm vụ định vị lại thị trường mục tiêu và tìm kiếm thị trường cho loại sản phẩm mới của công ty. Phòng có tất cả 5 người. Trong đó, Việt và Hùng là hai thành viên mới vào phòng được 18 tháng, ba thành viên còn lại của phòng đều đã làm được trên 3 năm. Trong thời gian làm việc, Hùng và Việt ngày càng trở nên thân thiết với nhau do hiểu ý nhau trong công việc và thậm chí, họ còn có nhiều sở thích giống nhau trong cuộc sống. Việt trầm tính nhưng chắc chắn trong suy nghĩ và công việc. Còn Hùng thì sôi nổi, có nhiều ý tưởng sáng tạo, độc đáo, bất ngờ. Hai người đã có sự kết hợp với nhau rất tốt trong công việc. Phòng đánh giá đây

là “cặp đôi” làm việc ăn ý và hiệu quả nhất.

Trong một cuộc họp với trưởng phòng, Hùng đã đưa ra được ý tưởng tìm kiếm thị trường độc đáo và có tính khả thi. Anh đã thuyết phục được trưởng phòng giao cho mình nhiệm vụ làm trưởng nhóm thực hiện công việc tìm kiếm thị trường cho loại sản phẩm mới của công ty. Cùng triển khai công việc với Hùng tất nhiên không thể thiếu người luôn tâm đầu ý hợp với anh là Việt.

Tuy nhiên, sau khi hoàn thành nhiệm vụ, Hùng được đánh giá rất cao và được ban lãnh đạo công ty khen thưởng về ý tưởng sáng tạo độc đáo và khả năng định vị thị trường nhạy bén. Hùng trở nên nổi tiếng trong toàn công ty. Còn Việt lại không được ai để ý đến. Bản thân Hùng thì biết rõ không có nỗ lực của Việt thì cũng không thể có thành công của Hùng. Nhưng sau thành công, Hùng lại không để ý đến sự khó chịu của Việt. Mâu thuẫn giữa Việt và Hùng bắt đầu nảy sinh, hai người ngày càng trở nên xa cách nhau, làm việc không còn thuận ý nhau, và đôi khi còn xung khắc kịch liệt với nhau trong các quan điểm chung về công việc - điều này từ trước đến nay chưa bao giờ có.

Mâu thuẫn giữa Hùng và Việt đã gây ảnh hưởng không ít đến hiệu quả hoạt động của phòng. Hai người gần như không nhìn mặt nhau, ai làm việc của người đó. Là trưởng phòng, Hoa rất đau đầu về việc này, cô không muốn mất đi nhóm cộng sự làm việc có hiệu quả của phòng mình. Nhưng cô chưa biết phải làm thế nào để cải thiện mối quan hệ giữa Việt và Hùng.

**Các bạn giúp đỡ cô Hoa để tìm ra giải pháp cho tình huống trên?**

### 2.5.3. Trình tự giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi có mâu thuẫn nhóm, các thành viên cần biết kiểm chế phán xét, thừa nhận sự đóng góp của một cá nhân nào đó, giải quyết vấn đề công bằng và cởi mở. Các thành viên phải được trang bị các kỹ năng cơ bản: hỏi những câu hỏi mở; tập cách nghe chủ động; sử dụng cách giải quyết trực tiếp để giảng hòa với người khác trong những vấn đề mâu thuẫn. Để giải quyết mâu thuẫn nhóm thường theo những bước sau:

TT	Nội dung	Những điều nên làm
B1	Làm thắm nhuần tinh thần đồng đội	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hãy cho các thành viên tự hào về phần việc của họ;</li> <li>Đưa ra những mục tiêu đặc biệt có tính thử thách toàn nhóm;</li> <li>Khuyến khích toàn nhóm chia sẻ thông tin với nhau khích lệ, động viên họ;</li> <li>Dành thời gian trả lời chi tiết các báo cáo và thông tin của nhóm;</li> </ul>
B2	Nhận ra các vấn đề dẫn đến mâu thuẫn	Toàn nhóm đang gặp khó khăn, bạn muốn mọi người hợp lòng với nhau nhưng họ đang có những bất hòa với nhau hoặc bất hòa trong toàn nhóm. Hãy đặt vấn đề xem những rắc rối này nằm ở đâu.
B3	Chuyện trò với từng người	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhóm nào cũng có những khó khăn cần vượt qua, bạn cần giải quyết các vấn đề cá nhân giữa các thành viên với tinh thần xây dựng.</li> <li>Đừng vội phản ứng với những sự việc cho đến khi bạn nắm rõ nguyên nhân.</li> <li>Cần ngăn chặn kiểu “đổ lỗi” cho người khác – nếu không nó sẽ làm mất tinh thần đồng đội.</li> </ul>
B4	Xử sự với người gây ra vấn đề	<p>Để tìm cách hàn gắn mọi mối quan hệ, cần lưu ý:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nói thật những gì bạn thấy được;</li> <li>Nhìn vấn đề từ góc độ của nhóm;</li> <li>Lợi dụng vấn đề làm đòn bẩy chuyển đổi;</li> <li>Luôn lạc quan khi giải quyết vấn đề;</li> <li>Cần giải quyết vấn đề hơn là làm đình trệ công việc của bạn;</li> <li>Không nên cố chấp với người tỏ thái độ không hợp tác;</li> <li>Không nên nóng nảy với bất kỳ ai trong nhóm;</li> </ul>

TT	Nội dung	Những điều nên làm
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đừng sao lãng mục tiêu của toàn nhóm;</li> <li>• Đừng vội nhờ đến sự giúp đỡ bên ngoài;</li> <li>• Đừng phớt lờ trước những căng thẳng khiến vấn đề trở nên tệ hại hơn</li> </ul>
B5	Giải quyết mâu thuẫn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tạo điều kiện để một hay cả hai bên trình bày với bạn để có hướng xoa dịu tình hình.</li> <li>• Trường hợp do lỗi điều hành của bạn, lúc ấy cần trao đổi với toàn nhóm để nói lên hướng khắc phục.</li> <li>• Cần cải thiện cách hành xử, tránh giải quyết vấn đề mâu thuẫn mang tính chất khiển trách hoặc phê phán.</li> <li>• Coi những vấn đề liên quan đến công việc như những cơ hội để cả nhóm học hỏi và cải thiện. Hãy diễn giải vấn đề để cả nhóm nhận ra chúng và học hỏi.</li> <li>• Có thể cử một người giải quyết vấn đề và báo cáo lại diễn biến quá trình giải quyết và kết quả giải quyết ra sao.</li> </ul>

## 2.6. Đánh giá

### 2.6.1. Mục đích

Để phát triển nhóm, đánh giá là phần công việc không thể thiếu. Đánh giá giúp cho:

#### Đối với thành viên:

- Thấy được ưu điểm (nhược điểm) của bản thân; từ đó phát huy (hoặc cải thiện) những ưu nhược điểm đó;
- Đánh giá còn là cơ sở để tính lương, thưởng cho mỗi cá nhân trong nhóm. Ngoài ra, thành viên thấy được sự đóng góp của bản thân được trưởng nhóm và nhóm ghi nhận sẽ tạo tâm lý thoải mái, vui vẻ để mỗi thành viên tích cực làm việc.
- Tạo cơ hội để thành viên nhóm bày tỏ quan điểm, suy nghĩ và đề xuất cho bản thân;
- Hiểu hơn về các thành viên khác, trưởng nhóm...



#### Đối với trưởng nhóm:

- Thấy được kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc của mỗi viên của mỗi thành viên để điều chỉnh công việc cho phù hợp;
- Thấy được kết quả làm việc của thành viên đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức, từ đó có chế độ ưu đãi phù hợp;
- Tìm kiếm được những góp ý đóng góp của mỗi thành viên nhằm phát triển nhóm.
- Khi đánh giá về mức độ thực hiện của nhóm, nên yêu cầu mỗi thành viên cho ý kiến về các chỉ tiêu đã đặt ra đã được xử lý như thế nào. Nếu phương pháp làm việc được cải tiến, các kết quả đó có thực tế hay không.

### 2.6.2. Đánh giá hiệu suất làm việc và xác định nhu cầu đào tạo cho nhóm

Có rất nhiều người trên cương vị trưởng nhóm đã vô cùng “bối rối” khi không biết làm thế nào để biết được kết quả làm việc hiệu quả của nhóm mình. Những người khi mới bắt đầu làm việc nhóm hoặc đã làm việc nhóm trong một thời gian lại băn khoăn



nên làm thế nào để tiếp tục duy trì hiệu quả làm việc của nhóm. Cả hai nhu cầu này đều có thể được giải quyết bằng cách phát triển phương pháp đánh giá làm việc nhóm. Khi đánh giá bạn cần quan tâm đến những vấn đề sau:

- **Chu trình đánh giá**

Mỗi nhóm nên có một chu trình đánh giá khác nhau và tốt nhất là mỗi thành viên trong nhóm nên tự đánh giá bản thân cũng như đánh giá những thành viên còn lại một cách “kín đáo”. Có như vậy, mỗi người sẽ không cảm thấy bị áp lực bởi kết quả đánh giá. Việc giấu tên cá nhân sẽ giúp việc đánh giá được sát thực hơn. Một quá trình đánh giá không trung thực sẽ không đem đến một kết quả như mong muốn.



- **Phương pháp đánh giá**

Phương pháp đánh giá nhóm nhanh nhất và dễ dàng nhất đó là dựa trên những mẫu đánh giá đã có sẵn. Mẫu đánh giá chuẩn sẽ cung cấp cho người quản lý cách đánh giá cơ bản nhân viên của mình hàng quý, nó cũng sẽ giúp việc so sánh hiệu quả của cùng một Chương trình đào tạo đối với từng thành viên nhóm một cách dễ dàng hơn. Một bản đánh giá tốt nên đặt ra các câu hỏi như nhiệm vụ của nhóm, hiệu suất làm việc... theo danh sách được đánh số thứ tự ưu tiên để xác định nhu cầu bồi dưỡng.

**Ví dụ:** Tần suất mà bạn cùng các thành viên thực hiện việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm

Công việc	Tần suất (Lần)	Mức độ
A		
B		
C		
...		

1. Luôn luôn
2. Thường xuyên
3. Đôi khi
4. thỉnh thoảng
5. Không bao giờ

Tùy thuộc vào thời điểm tiến hành đánh giá mà nội dung có thể là vấn đề tiến độ hoàn thành công việc, hiệu quả làm việc hay thái độ và tinh thần làm việc của nhóm...

- **Kỹ năng cần đào tạo sau đánh giá:**

Sau khi tiến hành đánh giá, bạn sẽ biết được nhóm mình đang thiếu và cần phải bổ sung những kỹ năng gì. Nếu nhận thấy tinh thần làm việc nhóm chưa cao, bạn có thể đề xuất để các thành viên tham dự các khóa đào tạo như kỹ năng giao tiếp hiệu quả, kỹ năng làm việc với người trái tính hay kỹ năng đưa ra quyết định nhóm... Hoặc nếu kỹ năng mềm của các thành viên còn yếu thì bạn nên lựa chọn các khóa như Kỹ năng quản lý thời gian hiệu quả, bí quyết giảm thiểu xung đột trong công việc, kỹ năng sử dụng tin học văn phòng, Internet... Tùy từng lĩnh vực làm việc của nhóm mà nhóm sẽ tổ chức và tham gia các chương trình đào tạo khác nhau.

**Ví dụ:** Một nhóm làm về công nghệ thông tin cần được đào tạo về ngôn ngữ máy tính, lập trình... hoặc một vài cá nhân sẽ cần tham gia các khóa riêng biệt, phù hợp với yêu cầu công việc của từng người ví dụ như khóa về Chăm sóc khách hàng, phân tích tên miền hay giải quyết các vấn đề liên quan đến kỹ thuật.

Sau một thời gian đào tạo, bạn hãy tiếp tục thực hiện đánh giá một lần nữa để biết được Chương trình đào tạo có đạt được kết quả như mong đợi hay không. Việc thường xuyên đánh giá và tổ chức các khóa đào tạo nhằm rèn luyện kỹ năng chính là chìa khóa giúp nhóm làm việc thành công.

### 2.6.3. Đánh giá kết quả làm việc nhóm

#### 2.6.3.1. Chọn các tiêu chuẩn đánh giá

Nỗ lực của nhóm chứa đựng một số yếu tố có thể đánh giá bằng việc thực hiện.

- Hãy tìm các tiêu chuẩn đánh giá tầm rộng khi phân tích việc thực hiện.
- Hãy đánh giá các tiêu chuẩn đó mà việc cải tiến của chúng bảo đảm các lợi ích kinh tế thực.



Thông thường trong một doanh nghiệp thường có những nhóm tiêu chuẩn sau:

- Tiêu chuẩn về kỹ năng như: Chuyên môn, tiếng anh, viết tài liệu, lập kế hoạch, quản lý....
- Tiêu chuẩn về kết quả làm việc: Khối lượng công việc đã hoàn thành, chất lượng công việc, tiến độ công việc, xử lý công việc, quy trình làm việc và phối hợp tập thể

#### 2.6.3.2. Đánh giá kết quả

Việc đánh giá kết quả có quyết định trực tiếp tới quyền lợi của các thành viên trong nhóm. Vì thế, việc đánh giá cần phải có ý nghĩa, chính xác và thiết thực. Nếu cần, bạn có thể hỏi thêm những người bên ngoài để họ đánh giá.

#### 2.6.3.3. Đo lường sự thực hiện của nhân viên

Đánh giá tiến độ của toàn nhóm so với mục tiêu của đề án, kế hoạch thời gian, và tài chính.

- Tài chính: Chi phí thực tế; lãi so với dự kiến.
- Thời gian: Thành quả so với kế hoạch làm việc.
- Chất lượng: Độ chính xác; sự hài lòng của khách hàng.
- Sự tiến triển: Đóng góp với tập thể; khả năng.

#### 2.6.3.4. Các loại đánh giá

##### Đánh giá của trưởng nhóm với các thành viên

Đánh giá hiệu quả của việc lãnh đạo nhóm trong việc hỗ trợ và hướng dẫn nhóm.

- Việc điều hành: Đạt được các kết quả như kế hoạch đã vạch ra.
- Ý kiến đánh giá ở trên: Thực hiện đạt tiến độ của nhóm.

- Ý kiến đánh giá bên dưới: Thực hiện đạt chỉ tiêu bên trên.
- Tinh thần: Ý kiến của nhóm, khách hàng, những người có liên quan.

**Đánh giá tiêu nhóm**

Đánh giá hiệu quả của mỗi tiêu nhóm theo định mức của chỉ tiêu, như

- Các mục tiêu: những kết quả thực tế so với chỉ tiêu.
- Chất lượng: ý kiến đánh giá của nội bộ.
- Khách hàng: ý kiến đánh giá của khách hàng.
- Cải tiến: dự tính các kết quả tương lai.

**Các thành viên nhóm tự đánh giá**

Đánh giá sự đóng góp của cá nhân vào việc thực hiện kế hoạch toàn nhóm.

- Hiệu suất: so với chỉ tiêu.
- Ý kiến đánh giá: của cấp trên, của đồng nghiệp và của khách hàng.
- Tự đánh giá: so với đồng nghiệp.
- Giá trị khác: có đóng góp gì thêm không; ý thức trách nhiệm

Dưới đây là mẫu tham khảo đánh giá thành viên:



### BIÊN BẢN ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN THAM GIA BÀI TẬP NHÓM

Tên thành viên nhóm	Thể hiện sự hiểu biết thực tế vai trò của mình trong nhóm	Phối hợp tốt với các thành viên khác trong nhóm	Tham dự các cuộc họp đúng giờ	Có sự chuẩn bị khi tham dự các cuộc họp nhóm	Chủ động đóng góp vào nỗ lực của nhóm	Hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn	Nộp bài tập với hình thức trình bày có thể sử dụng được	Đóng góp thêm nhiều nỗ lực để đạt được các mục tiêu của nhóm	Chia sẻ thông tin, quan niệm và thông tin phản hồi	Thể hiện sự cam kết với chất lượng của bản kế hoạch cuối cùng	Thể hiện sự hiểu biết với tất cả các phần trong kế hoạch	Có thể thay thế các thành viên khác trong nhóm	Tổng điểm (chấm theo thang điểm 10 cho từng cột)
Ngô Thị A	9	9	9	9	9	7	9	7	8	6	8	6	
Trần Thị B													





## **TÓM LƯỢC CUỐI BÀI**

Làm việc theo nhóm là một xu thế tất yếu trong các doanh nghiệp hiện nay, với mô hình này, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn để đạt mục tiêu. Tuy nhiên để có được các nhóm làm việc hiệu quả không hề đơn giản.

Bạn phải nắm rõ các quá trình xây dựng và phát triển nhóm như: tập hợp được những cá nhân xuất sắc, phân công nhiệm vụ phù hợp, gây dựng lòng tin, đảm bảo sự công bằng, thường xuyên kiểm tra và điều chỉnh kịp thời. Nhưng một vấn đề luôn làm bạn phải nặng đầu là làm thế nào để đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm! Khi bạn có được một phương pháp đánh giá bạn sẽ xác định được những điểm mạnh và điểm yếu của nhóm để có biện pháp nhằm cải thiện và phát triển nhóm một cách hiệu quả và khoa học nhất.

Trong phạm vi này, chúng tôi sẽ hỗ trợ bạn về phương pháp tiếp cận cũng như hệ thống lại các vấn đề mà có thể bạn đã bắt gặp chúng rải rác đâu đó trong quá trình làm việc. Khi bạn hoàn tất việc đánh giá này chúng tôi sẽ cung cấp thêm cho bạn các công cụ nhằm giúp bạn có thể cải thiện và phát triển các kỹ năng quan trọng trong quá trình làm việc nhóm.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Khi nào thì chúng ta nên làm việc nhóm?
2. Để thành lập nhóm làm việc thì cần phải qua những bước nào?
3. Họp nhóm gồm mấy giai đoạn? Và những vấn đề phát sinh thường xảy ra với việc họp nhóm là gì?
4. Lập kế hoạch giúp ích gì cho nhóm? Nêu phương pháp lập kế hoạch?
5. Mâu thuẫn nhóm thường xảy ra khi nào? Những phản ứng thường xảy ra với mâu thuẫn nhóm?
6. Đánh giá nhóm có lợi ích gì? Phương pháp đánh giá với nhóm thường sử dụng?

## BÀI TẬP

### Bài 2.1: Đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm và phát triển nhóm

Sau đây là 15 câu hỏi sẽ giúp bạn đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm và các vấn đề liên quan đến xây dựng, phát triển nhóm.

Với mỗi câu hỏi hãy khoanh tròn câu trả lời theo bạn là phù hợp nhất. Sau khi hoàn tất 15 câu dưới bạn sẽ đối chiếu số điểm đạt được với số điểm đánh giá ở bảng bên dưới để đánh giá hiệu quả làm việc nhóm của bạn.

**Lưu ý:** Một số câu trả lời được cho điểm từ 1-5 (từ thấp đến cao) và ngược lại từ 5-1 (cao đến thấp). Khi chọn câu trả lời bạn lưu ý đến mức độ của câu trả lời (Không có, Rất ít, Ít, Nhiều, Rất nhiều)

TT	Câu hỏi	Không	Rất ít	Ít	Nhiều	Rất nhiều
1	Nhóm được trang bị kiến thức chuyên sâu về các lĩnh vực hoạt động của mình.	1	2	3	4	5
	Các thành viên được đối xử công bằng trong việc đánh giá hiệu quả làm việc					
	Các thành viên nhận được sự khuyến khích làm việc từ cấp trên					
	Có nhiều sự bất mãn và tinh thần làm việc của nhóm xuống thấp	5	4	3	2	1
	Các thành viên không hiểu được các quyết định được đưa ra hoặc không đồng ý với các quyết định đó.					
	Các thành viên nhận được sự động viên của cấp trên để xây dựng các mối quan hệ tốt, một nhóm làm việc tốt.	1	2	3	4	5
	Các thành viên nhận được nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp.	1	2	3	4	5
	Các cuộc họp của nhóm không hiệu quả và có nhiều chông chéo. (Kỳ họp lần này với mục tiêu giải quyết các vấn đề của cuộc họp lần trước và lập kế hoạch cho cuộc họp lần sau).	5	4	3	2	1
	Các thành viên được động viên và cam kết hướng đến mục tiêu chung, lãnh đạo nhóm giúp các thành viên hiểu được vai trò của mình	1	2	3	4	5
	Các thành viên thường nhận được các cơ hội để làm những công việc thú vị và nhiều thử thách để học hỏi và tự khẳng định mình	1	2	3	4	5
	Nhóm hiểu rõ được điều gì cần phải hoàn thành và làm thế nào để hoàn thành.	1	2	3	4	5
	Vấn đề mâu thuẫn và chống đối giữa các thành viên đang lan tỏa và dường như không có dấu hiệu nào cho thấy sẽ tốt hơn.	5	4	3	2	1
	Các thành viên cảm thấy chưa được khen thưởng xứng đáng và họ không biết cấp trên kỳ vọng điều gì ở họ.	5	4	3	2	1
	Các thành viên cân bằng được các nhu cầu cá nhân/ mục tiêu cá nhân với nhu cầu/ mục tiêu chung của nhóm.	1	2	3	4	5
	Mối quan hệ công tác giữa các thành viên không được tốt và thiếu sự điều phối...	5	4	3	2	1
	Cộng điểm					

## Kết quả

Bây giờ bạn cộng tất cả các con số mà bạn đã khoanh tròn.

Điểm của nhóm: Tối đa là 75

Điểm kết quả:

- 46-75: Xin chúc mừng, bạn đang sở hữu một nhóm làm việc rất hiệu quả. Nếu điểm số của bạn thấp hơn 75, bạn nên xem xét nhóm của bạn còn điểm nào chưa được hoàn thiện và cần phải được cải thiện. Bên dưới sẽ cung cấp cho bạn một số công cụ cơ bản để bạn có thể xây dựng được một nhóm làm việc mạnh mẽ và hiệu quả nhất.
- 31-45: Nhóm của bạn làm việc khá hiệu quả, tuy nhiên chưa đồng bộ, nhóm của bạn cần hoàn thiện những điểm còn yếu
- 15-30: Đây là điều khiến bạn phải lo lắng nhưng bây giờ là thời điểm mà bạn có được cơ hội tuyệt vời để cải thiện hiệu quả công việc của nhóm.

## Bài 2.2: Đánh giá khả năng làm việc nhóm của cá nhân

Mức độ đánh giá: (1) Thường xuyên liên tục; (2) thỉnh thoảng một vài lần; (3) Rất hiếm ít khi; (4) Không bao giờ.

	Vấn đề	1	2	3	4
1	Bạn thường mất bình tĩnh khi tranh luận với đồng nghiệp				
2	Đồng nghiệp nhận xét rằng bạn hơi nhút nhát và thiếu cởi mở				
3	Bạn tin tưởng toàn bộ vào mệnh lệnh của sếp				
4	Bạn rất khoái những câu chuyện "ngượng chưa kìa" của đồng nghiệp				
5	Bạn có đủ kiên nhẫn để chờ đồng nghiệp hoàn thành công việc một cách ạch				
6	Bạn ngại phải xếp hàng chờ tính tiền trong siêu thị				
7	Trong một buổi họp nhóm, chưa bao giờ bạn nói với đồng nghiệp rằng bạn đã phải đợi họ rất lâu				
8	Bạn coi ý kiến của mình là quan trọng, còn những ý kiến của người khác chỉ mang tính chất tham khảo.				
9	Bạn không ngại ngắt lời người khác để nói ý tưởng của mình				
10	Bạn sẵn sàng làm mọi việc được giao kể cả không phù hợp với năng lực				
11	Bạn làm việc chăm chỉ tới mức không còn thời gian để xếp lại công việc hàng ngày				
12	Bạn thấy không cần thiết phải ghi chép tổng kết ý kiến của đồng nghiệp trong một cuộc họp nhóm				
13	Ý kiến của bạn bị cả nhóm bỏ qua vì chưa đủ thuyết phục				
14	Bạn ngại nhất là phải báo cáo công việc của mình với mọi người trong nhóm				
15	Khi có quá nhiều ý kiến khác nhau trong nhóm, bạn thường theo số đông				
16	Bạn thích góp ý với đồng nghiệp bằng e mail hơn là trao đổi trực tiếp				
17	Bạn thích môi trường làm việc không có nhiều bất ngờ				
18	Bạn rất dễ căng thẳng và bối rối khi mọi việc không diễn ra đúng như dự kiến				
19	Đồng nghiệp gọi bạn là "lạnh lùng", bạn ít giao tiếp và không biết đùa				
20	Bạn thường tránh nhìn vào mắt người khác khi thuyết phục họ				

Đánh giá kết quả:

Tổng số điểm: Điểm 30 – 40, bạn là người có khả năng làm việc nhóm rất tốt

Điểm từ 20 đến 29, khả năng làm việc nhóm của bạn tốt

Điểm từ 10 đến 19, khả năng làm việc nhóm của bạn là bình thường

Dưới 10 điểm, khả năng làm việc nhóm của bạn yếu, bạn cần chịu khó quan sát, cởi mở và rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm tốt hơn.

**Bài 2.3:** Lâm là nhóm trưởng một nhóm trong phòng marketing của công ty du lịch Blue Sky. Nhóm của anh gồm 7 người cả nam và nữ ở các độ tuổi khác nhau, nên giữa họ có cách suy nghĩ, năng lực, sở thích chẳng giống nhau. Điều đó khiến cho công việc điều hành nhóm của Lâm chẳng hề đơn giản.

Gần đây, nhóm của Lâm lại tiếp nhận thêm một thành viên mới, anh này có quan hệ họ hàng thân thiết với giám đốc công ty. Vì là người nhà với nhau nên người giám đốc thường thông báo các chính sách của công ty cho nhóm hoặc các quyết định của ông về công việc của nhóm qua người này mà không thông báo trực tiếp cho Lâm. Người nhân viên đó cũng dựa trên mối quan hệ của mình với giám đốc mà nhiều lần anh ta đã có những hành động vượt quyền hạn khiến cho Lâm rất khó xử. Tệ hại hơn nữa, các thành viên trong nhóm bắt đầu có ý coi thường Lâm, họ tập hợp xung quanh người nhân viên mới để lấy lòng anh ta vì mục đích cá nhân.

**Câu hỏi:**

1. Nếu ở địa vị Lâm trong tình huống này, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề như thế nào?
2. Theo anh (chị) người nhân viên mới trong nhóm của Lâm trong tình huống này nên cư xử như thế nào với nhóm trưởng và các thành viên trong nhóm làm việc của mình?

**Bài 2.4:** Trong nhiều trường hợp, nguyên nhân mâu thuẫn giữa các cá nhân hay nhóm là do các thành viên không thể lắng nghe. Trong khi một bên giải thích quan điểm và trình bày dữ liệu bảo vệ quan điểm của mình. Khả năng giảm bớt mâu thuẫn sẽ cao hơn nếu mỗi bên chăm chú lắng nghe và thực sự mong muốn tìm hiểu suy nghĩ của đối phương.

Sau đây là một bài tập đóng vai mà nhóm bạn có thể áp dụng để tăng sự hiểu biết và giảm mâu thuẫn giữa các thành viên. Nếu Tâm là người phát biểu quan điểm và Thảo là người lớn tiếng chỉ trích, bạn hãy để họ đổi vai cho nhau. Hãy yêu cầu Thảo đứng vào vị trí của Tâm và yêu cầu Tâm trình bày ý kiến phản đối. Dĩ nhiên, để có thể đóng vai trò mới, họ phải biết rõ các chi tiết mà trước đây họ không nhận thấy hay cố tình bỏ qua. Hãy yêu cầu từng bên trao đổi với bên kia và tiếp thu lập luận và chứng cứ của người kia. Bài tập này có thể không thay đổi quan điểm của bên, nhưng nếu người tham gia công bằng, họ sẽ thấy cần phải tôn trọng bên kia hơn. Sự tôn trọng đó sẽ giảm thiểu mâu thuẫn và tạo điều kiện giải quyết vấn đề theo cách mà hai bên đều có thể ủng hộ.

**Bài 2.5:** Bài tập đánh giá phát triển kỹ năng làm việc nhóm

Hoạt động thể thể của nhóm bạn trong thời gian qua (từ ngày..... đến ngày....)

Hoạt động	Các bạn đã sử dụng công cụ và phương pháp gì
<input type="checkbox"/> Hợp nhóm	<input type="checkbox"/> Liệt kê công tác chuẩn bị ..... <input type="checkbox"/> Biên bản họp ..... <input type="checkbox"/> Khác .....
<input type="checkbox"/> Đánh giá	
<input type="checkbox"/> Giải quyết vấn đề theo nhóm	<input type="checkbox"/> Phương pháp .....

Khi tham gia các hoạt động trên, các bạn đã có những thể hiện gì (03 thể hiện cụ thể nhất)

Thể hiện cá nhân trong quan hệ với các thành viên trong nhóm	Hành động cụ thể
<input type="checkbox"/> Tạo quan hệ làm việc hiệu quả	<input type="checkbox"/> Liệt kê chuẩn bị ..... <input type="checkbox"/> Biên bản họp .....
<input type="checkbox"/> Chia sẻ mục tiêu	
<input type="checkbox"/> Đánh giá đúng mực	
<input type="checkbox"/> Tư tưởng làm việc nhóm	

Những kỹ năng nền tảng gì đã được bạn sử dụng hiệu quả/còn yếu (03 kỹ năng cụ thể nhất)

Các kỹ năng cá nhân	Thể hiện	
	Tích cực	Chưa tích cực
<input type="checkbox"/> Kiên nhẫn.....		