

**BriefcaseBooks**

## **Managing Teams**

- Biết khi nào công ty bạn sẵn sàng làm việc theo nhóm
- Khuyến khích làm việc nhóm
- Vận dụng các bài tập xây dựng kỹ năng để phát triển nhóm

# **QUẢN LÝ NHÓM**



**tả sách hay**

**Lawrence Holpp**

# Mục lục

[LỜI TỰA](#)

[Những câu hỏi đặt ra trước khi thành lập nhóm](#)

[Tạo văn hóa cho làm việc nhóm](#)

[Nhóm và Chiến lược kinh doanh](#)

[Tại sao các tổ chức lại gặp rắc rối với các nhóm](#)

[Tầm nhìn, những giá trị, nhiệm vụ và chiến lược](#)

[Động lực của nhóm](#)

[Vai trò mới của những người lãnh đạo các nhóm làm việc thành tích cao](#)

[Tiến hành các cuộc họp nhóm](#)

[Huấn luyện nhóm và những thành viên nhóm](#)

[Đối đầu với những mâu thuẫn và thay đổi](#)

[Áp dụng việc trao quyền](#)

[Đánh giá nhóm của bạn](#)

[Lời cảm ơn](#)

tảisáchhay

# Quản lý nhóm - 50 Cent

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Facebook: [Mê đọc sách](#)

Group Facebook: [Cộng đồng Mê Đọc Sách](#)



# LỜI TỰA

Vài năm trước đây, sếp tôi và tôi đã từ Pittsburgh đến Cleveland để gặp một nhóm quản lý và những người đại diện của một nhà máy sản xuất thép lớn. Chủ đề cuộc gặp là làm thế nào để thành lập nhóm cho một nhà máy sản xuất thép cuộn mới. Trước đó, họ chưa từng thành lập nhóm, họ từng gặp khó khăn trong việc quản lý lao động và họ phải chịu trách nhiệm quản lý tài sản trong lúc chưa có khả năng tạo ra lợi nhuận.

Mặc dù những điều kiện đó không phải là lý tưởng cho cuộc gặp mặt đầy hứa hẹn đầu tiên, nhưng cuộc gặp đó còn tồi tệ hơn tôi tưởng tượng. Nó diễn ra trong một phòng hội nghị với chiếc bàn dài. Không có đủ chỗ cho tôi và những bảng kẹp giấy, phim đèn chiếu. Các đại diện của hiệp đoàn ngồi bên này chiếc bàn. Các giám đốc kỹ thuật ngồi phía bên kia.

Giám đốc mới của nhà máy cho chúng tôi xem bản thiết kế nhà máy là các giản đồ trên một sơ đồ treo ở cuối phòng. Ông ấy đưa chúng tôi đi từ khu này đến khu kia dọc theo dây chuyền mới, tự hào mô tả bằng cách nào mà chỉ cần rất ít nhân công và không cần liên kết với nhau, mỗi khi vẫn có thể đảm nhận công việc và giữ nguyên vị trí của mình ra sao. Ông hân hoan chỉ vào trung tâm điều khiển máy tính và hình dung cảnh các kỹ thuật viên mặc áo trắng, có bảng cấp, điều khiển từng chuyển động nhỏ nhất của thép. Theo mô tả của ông, thép giống một miếng kẹo dài trắng bạc hơn là một dây thép nấu chảy.

Tôi cố ngắt lời ông giám đốc bằng những câu hỏi nghe có vẻ hợp lý. Khi ông ấy nói về nhiệm vụ của nhân viên, tôi hỏi: “Ông đã dành bao nhiêu thời gian cho việc họp nhóm và giải quyết các vấn đề của nhóm?” hoặc: “Nhiệm vụ quản lý nhà máy sẽ được phân công như thế nào giữa các loại hình công việc khác nhau?”

Mỗi lần bị tôi ngắt lời, ông coi đó như sự xem thường cá nhân và cuối cùng khi quá bực mình, ông chặn lời tôi và nói: “Anh hãy hỏi sau khi tôi kết thúc chuyến tham quan”. Rõ ràng là cuộc gặp đó đang đi theo hướng hơi khác những gì tôi thường gặp.

Khi gần kết thúc, giám đốc đề nghị nghỉ giải lao, có lẽ để cho những người đại diện nhà máy có thể hút thuốc ở hội trường chứ không phải trong phòng họp. Tôi đã thử tán gẫu với vài người trong số họ về chuyện đó nhưng dường như họ không mấy thân thiện và tỏ ra nghi ngờ.

Tôi gợi ý với sếp tôi là chúng tôi hãy tiến hành công việc trong giờ nghỉ giải lao. Mặc dù hiểu và thông cảm với tôi, nhưng bà vẫn nhắc nhở rằng chúng tôi đã mất cả ngày và buộc phải để vấn đề đó đến cuối buổi họp.

Khi trở lại cuộc họp, tôi không mấy hy vọng có một cuộc thảo luận trao đổi thú vị, nhưng không chờ đợi những điều sẽ xảy ra. Khi tất cả mọi người đang tìm chỗ ngồi, chúng tôi phải chờ một lúc để đoàn đại diện hút hết thuốc dở và các kỹ sư hoàn tất những tính toán bí mật mà họ đang làm trên những chiếc khăn ăn trước mặt họ. Sau đó, ông giám đốc nhà máy đưa cái nhìn đầy nghiêm khắc về phía tôi.

“Nào”, ông ta nói, “Chúng ta sẽ làm gì?”

“Vâng”, tôi nói, “Tôi xin bắt đầu với một số câu hỏi”. Tôi đã chuẩn bị mười câu hỏi mà tôi hy vọng có thể giúp chúng tôi kéo dài cuộc họp đến cuối ngày. Nhưng không như tôi nghĩ, những câu hỏi mở đòi hỏi suy nghĩ, những chất vấn thăm dò về sắc thái các mẫu thiết kế sản phẩm đã khiến họ không thể im lặng. Họ đã sử dụng hầu hết khoản chi phí mà họ trả cho thời gian tôi ở đây.

“Chúng ta có thể thảo luận những vấn đề này sau”, ông giám đốc nhà máy nói, “Cái mà chúng ta cần là đây”. Ông ta chỉ thẳng tay về phía tôi: “Chúng tôi cần biết anh sẽ thành lập nhóm như thế nào?”

Giờ thì tôi ngồi lặng ngay tại chỗ. Dường như với tôi, cái họ muốn làm chỉ đơn giản là tuyên bố thành lập nhóm, như thể họ chỉ đang bổ sung một chính sách mới vào chính sách cho nhân viên của công ty. Một khi làm được việc đó, họ có thể tiếp tục làm tất cả những việc không suy tính khác, như tổ chức các cuộc họp và quản lý sổ sách kiểm kê – những việc quen thuộc và thoải mái đối với họ.

“Ông quyết định thành lập bao nhiêu nhóm?” tôi hỏi.

“Chúng tôi không biết”, ông giám đốc nhà máy trả lời, “Vì thế chúng tôi mới cần anh ở đây”.

Không cần phải nói, tôi cảm thấy bầu không khí có phần hơi căng thẳng. Rõ ràng là ai đó đã khuyên ông giám đốc nhà máy nên mời người cố vấn khác, và ông ta không phải đang làm việc đó dựa trên nghiên cứu sâu sắc của ông ta về giá trị của nhóm. Đó là một tình huống không công bằng cho cả chúng tôi và đoàn đại diện, những người vẫn đang tiếp tục hút thuốc và nhìn chăm chăm xuống đôi bàn tay bị thép hủy hoại của mình.

Điều này thật rõ ràng, mặc dù cả tôi và sếp tôi đều không nhận ra điều đó. Chẳng có ban giám đốc hay nhân viên nào thực sự muốn khám phá việc lập nhóm, thậm chí họ còn không có một khái niệm rõ ràng thế nào là nhóm, nhưng họ lại đồng tình với một liên kết nào đó và dường như nhóm là cách chắc chắn nhất. Điều họ cần để thấy an tâm hơn là một vị cố vấn nào đó đứng ra và đảm bảo với họ là việc lập nhóm không có gì phức tạp và họ đang làm đúng những gì họ cần phải làm. Không ai muốn nghe về quá trình thay đổi văn hóa chậm chạp, vai trò của người lãnh đạo hay việc đầu tư lớn vào đào tạo và phát triển con người – một phần trong việc thành lập nhóm.

Khi nhận ra rằng họ sẽ không thu được điều gì từ tôi, họ miễn cưỡng để tôi phát biểu về văn hóa, việc phát triển nhóm, những rào cản, những bất lợi, rắc rối và tất cả những thuật ngữ khác tôi dùng để diễn tả quá trình lập nhóm và những khó khăn gặp phải trong quá trình đó.

Nhưng họ không hứng thú với những thuật ngữ khó hiểu đó vì họ đã có thép để cuộn. Chúng tôi bị rối trí trong suốt thời gian còn lại của cuộc họp, phải sử dụng hàng tá những tiêu đề đã được chuẩn bị và băng hình chúng tôi mang theo. Nhưng chúng tôi không thuyết phục được ai cả. Chúng tôi hoàn toàn không được chào đón.

Sau khi về văn phòng, tôi ngồi viết bản ghi chép ngắn. Trong bản ghi chép đó, tôi liệt kê những thứ tôi cần và phải có để có thể hoàn thành công việc. Bao gồm:

1. Một kiến thức nền chắc chắn, với một số ví dụ về chiến lược trao quyền và kiến thức cụ thể về chúng;
2. Quá trình thành lập nhóm từ A đến Z. Tôi muốn có một phương pháp để xác định nhóm, nói rõ việc họ làm, giao nhiệm vụ, đào tạo vai trò mới và cho họ nguồn hỗ trợ cần thiết;
3. Trả lời các câu hỏi đặt ra. Đây là một việc làm khôn khéo. Tôi phải hình dung hết những câu hỏi hay từ phía mọi người và tôi muốn được trả lời những câu hỏi đó, không phải qua loa mà thành thực và kỹ càng;
4. Diễn đạt bằng những từ ngữ dễ hiểu về những thay đổi lớn cần thiết trong văn hóa và thậm chí là tính cách để có thể trao quyền cho từng cá nhân và giúp họ có cơ hội chứng tỏ bản thân hơn trước đây. Tôi cần tìm cách giải thích về những điều cần thay đổi trong cách tư duy của giám đốc và các nhân viên nhằm có được sự tin cậy và kính trọng cần thiết để thành lập nhóm thành công;
5. Cuối cùng, và có thể là quan trọng nhất, tôi muốn có một bộ công cụ giúp cho nhóm, những người lãnh đạo nhóm và các giám đốc đề ra những chiến lược trao quyền. Công cụ đó phải đơn giản và dễ sử dụng, nhưng không được đơn giản hóa một nhiệm vụ phức tạp.

Tôi đã không có được tất cả những câu trả lời tôi cần, nhưng tôi đã thu được một phần trong đó. Tạo lập và nuôi dưỡng nhóm thành công một phần nhờ vào những công cụ và kỹ năng bên trong hay bên ngoài mà người cố vấn sử dụng. Phần còn lại phụ thuộc vào tổ chức, người lãnh đạo và bản thân những thành viên trong nhóm, và những nhân tố mang lại thành công để làm việc ăn ý với nhau.

Những nhân tố đó là gì? Hầu hết chúng liên quan tới việc lập kế hoạch. Tôi phải lên kế hoạch và giải quyết những câu hỏi sau:

§ Tại sao chúng ta muốn thành lập nhóm?

§ Các nhóm phải làm gì?

§ Chúng ta phải có những thay đổi gì để bảo đảm thành công?

Dù bạn ở giai đoạn nào của quá trình thành lập nhóm – mới bắt đầu hay đã có những bước thành công – bạn cũng phải mạnh dạn đặt ra và trả lời một số câu hỏi hóc búa. Không người cố vấn nào trả lời những câu hỏi đó cho bạn; bạn phải tự làm việc đó. Đôi khi nói: “Tôi không biết” cũng ổn. Nhưng nói: “Tôi không quan tâm” thì không ổn. Những câu hỏi đó, nếu không trả lời, không xem xét thì sớm muộn cũng sẽ trở thành vấn đề.



Đọc cuốn sách này, sau đó hãy kiểm tra bản thân. Bạn thực sự muốn tham gia vào nhóm? Bạn có tinh thần làm việc nhóm hay cảm nang chỉ dẫn nào về nhóm chưa? Nhóm có hiểu việc kinh doanh của bạn không? Bạn lãnh đạo có quan tâm tới các nhóm không?

Nếu bạn là thành viên của nhóm, hãy làm việc với nhóm để trả lời câu hỏi đặt ra trong Chương 1. Nếu bạn không thể tìm được ngay những câu trả lời, đừng lo lắng – nhưng đừng quên quay lại những câu hỏi này trước khi thành viên nào đó đặt câu hỏi trong một diễn đàn công khai, và bạn bị lộ tẩy là chưa hề chuẩn bị.

Hãy đọc tiếp. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn những lựa chọn nếu không muốn nói là câu trả lời cho các câu hỏi trong Chương 1. Đọc kỹ quyển sách này, bạn sẽ nhanh chóng hiểu biết nhiều hơn cả các cổ vấn.

### Cách trình bày sách

Ý tưởng của cuốn sách này là cung cấp cho bạn thông tin thiết thực, viết theo cách gần gũi. Các chương rất ngắn, giải quyết những vấn đề chiến thuật và bao gồm rất nhiều ví dụ. Trong các chương cũng có những minh họa được trình bày trong khung để bạn đọc có được các dạng thông tin cụ thể khác nhau. Dưới đây là sự mô tả những biểu tượng bạn sẽ gặp trong cuốn sách này.



Biểu tượng này cung cấp cho bạn mẹo và những chiến thuật để quản lý thông minh trong quá trình thành lập nhóm.



Biểu tượng này đưa ra các cảnh báo về nguồn gốc của những sai lầm trong môi trường nhóm.



Ở phần này bạn sẽ tìm thấy cách tốt nhất để quá trình lập nhóm thuận lợi hơn.



Mỗi chủ đề đều có những biệt ngữ và thuật ngữ. Biểu tượng này cung cấp định nghĩa về các thuật ngữ được sử dụng khi thành lập nhóm.



Muốn biết những người khác đã tiến hành nhóm thành công như thế nào, hãy xem phần này.



Ở đây bạn sẽ tìm thấy quy trình cụ thể bạn có thể làm theo để tạo thành công cho nhóm.



Bạn đảm bảo mình sẽ không mắc sai lầm? Bạn không thể. Biểu tượng này sẽ cho bạn lời khuyên thiết thực về cách hạn chế tối đa khả năng mắc sai lầm.





# Những câu hỏi đặt ra trước khi thành lập nhóm

"Đừng đề cập đến chuyện nhóm với tôi", giám đốc dự án nói, "Chúng chỉ mang lại rắc rối. Rắc rối và tốn kém. Rắc rối, tốn kém và mất thời gian. Tôi đã gặp rắc rối, tôi đã tiêu tốn tiền và tôi không còn thời gian nữa".

"Sao ngài lại nói vậy?", nhà tư vấn nội bộ hỏi, "Các nhóm đã cho thấy giá trị của họ trong ngành sau khi ngành đạt được cả mục tiêu chất lượng và sản lượng. Ngài đã xem báo cáo tôi gửi chưa?"

"Rồi, nhưng trong đó nói rằng để phát triển các nhóm phải mất hàng năm. Tôi có những mục tiêu về chất lượng và sản lượng, đúng vậy, nhưng chúng tôi thực hiện chúng theo từng ngày chứ không phải hàng năm. Hơn nữa, tôi đã biết nhiều người bắt đầu với các nhóm và sự thật là không phải tất cả trong số họ đều thành công. Hãy giải thích điều đó".

"Ông nói đúng. Có nhiều lý do khiến nhóm thất bại. Hãy nghe tôi nói, cả hai chúng ta có trách nhiệm hợp tác với nhau để đề xuất cách lập ra các nhóm hoạt động hiệu quả ở đây. Chúng ta phải đưa ra một kế hoạch cùng một vài quá trình thực hiện. Chúng ta không chỉ gửi một bản thông báo viết rằng: Hãy quên nó đi, có quá nhiều rắc rối".

Cuộc đối thoại giữa một giám đốc và một nhà tư vấn chịu trách nhiệm tìm ra khái niệm nhóm có thể không thực sự diễn ra như vậy. Ít nhất cũng chẳng người nào thừa nhận điều đó. Mọi người vẫn bày tỏ sự tôn trọng đối với các nhóm, cách làm việc nhóm, sự trao quyền và việc tự quản lý nhưng thực chất không phải vậy. Nhiều công ty đã bỏ qua hoặc hạn chế phát triển nhóm vì một hoặc cả ba lý do chính sau:

1. Thành lập nhóm tốn quá nhiều tiền;
2. Các nhóm không nhanh đạt được những kết quả quan trọng;
3. Các giám đốc chuyên môn không hiểu rõ các nhóm, họ phải thanh toán hóa đơn hoặc dành thời gian cho các cuộc họp và khóa đào tạo, những việc dường như là vô ích đối với họ.



Tại sao những công ty này lại bắt đầu thành lập các nhóm, sau đó lại giảm nỗ lực khi thấy những dấu hiệu bất lợi và khó khăn đầu tiên xuất hiện? Có nhiều lý do giải thích cho thất bại này, chủ yếu là vì họ quá chú trọng đến việc lập kế hoạch. Khi tiếp xúc với các tổ chức đã có kinh nghiệm làm việc nhóm, một số thành công còn một số thất bại, chúng tôi nhận thấy, với việc đặt ra nhiều câu hỏi và trả lời chúng, khả năng thành công khi làm việc theo nhóm sẽ tăng lên đáng kể.

Tại sao các tổ chức lại bỏ rơi  
các nhóm của họ?



Một nhà sản xuất máy bay lớn đã đưa ra chương trình đào tạo năm ngày để giúp các nhà quản lý, các trưởng nhóm hiểu được tính năng động của các nhóm làm việc chất lượng cao tổ chức theo thứ bậc. Sau hai khóa thử nghiệm, sửa đổi chương trình đào tạo và một chương trình đào tạo người đào tạo, chương trình nhận được sự quan tâm của các nhà quản lý, nhưng không bao giờ được triển khai. Những hộp đựng sách và băng hình bị chất đống trong kho.

Một nhà bán lẻ đồ gia dụng quyết định sử dụng các nhóm tại một trung tâm phân phối mới của mình, nơi có diện tích mặt bằng rộng 500 m<sup>2</sup> với công nghệ mới nhất. Sau khi đưa ra thủ tục chọn lựa một chương trình quản lý dành cho lãnh đạo và những nhóm trưởng cùng chương trình đào tạo nhóm cho tất cả những người mới, họ đã phải từ bỏ nỗ lực khi những hệ thống công nghệ của mình bị phá sản và bắt đầu gây ra các vấn đề không thể lường trước.

Một công ty bảo hiểm lớn rất hứng thú với khái niệm nhóm quyền lực và đi tiên phong trong việc phát triển các nhóm này. Sau đó, thị phần của họ bắt đầu bị giảm sút. Thảo luận nhóm không còn và những người đã, đang làm việc cho nhóm bản khoán sự ủng hộ đã biến mất.

Nếu bạn đang suy nghĩ về việc thành lập nhóm và bất kỳ hình thức làm việc theo nhóm hay chiến lược trao quyền nào, dưới đây là một số câu hỏi đặt ra trước khi bắt đầu quá trình thành lập. Bằng cách thảo luận và trả lời các câu hỏi, bạn sẽ thấy được những kế hoạch cần thiết trước khi thành lập các nhóm trong tổ chức của bạn.

Hãy thành thật. Nếu nó quá rắc rối hoặc mất thời gian, có lẽ bạn không nên làm việc đó. Nếu bạn không sẵn sàng đầu tư thời gian thì sáng kiến thành lập nhóm không thể thành công. Điều này đúng với bất kỳ ý tưởng lớn nào và cho bất cứ tổ chức nào.

Nhóm là gì?

Đây là câu hỏi khá đơn giản, nhưng ít khi được đặt ra. Chúng ta đều nghĩ rằng mình biết rõ khái niệm nhóm nên khẳng định mình có thể bỏ qua câu hỏi đó. Hãy nghĩ lại.

Chúng ta đều biết nhóm là một số người cùng nhau làm một việc gì đó. Chúng ta đều có thể đồng ý với định nghĩa đó, hoặc phản đối nó. Đó là lý do tại sao chúng tôi đưa phần này vào Chương mở đầu.

Chúng tôi định nghĩa nhóm là một số người làm việc cùng nhau vì những mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định. Và đó không phải là cách sai hiểu sai về nhóm.

Nhưng điều đó có ý nghĩa gì đối với việc giúp nhóm hoạt động thành công? Chúng ta sẽ đi đến đâu nếu bắt đầu từ đâu?

Năm chữ “P” trong nhóm

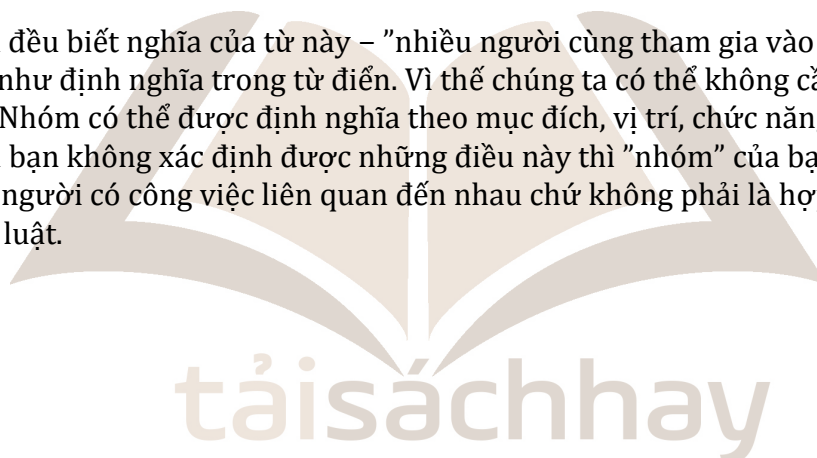
Chúng tôi muốn bạn suy nghĩ về năm chữ P – Mục đích (purpose), vị trí (position), quyền hạn (power), kế hoạch (plan) và con người (people). Đó là cách thuận lợi để tập trung vào những lĩnh vực cơ bản, trong đó bạn phải đối mặt với những câu hỏi quan trọng nhất khi nhóm hoạt động trong bất kỳ một tổ chức nào.

Mục đích (Purpose)

Bạn nên bắt đầu với mục đích của nhóm. Tại sao bạn lại sử dụng nhóm? Bạn mong đợi gì ở nhóm?

**Nhóm**

Tất cả chúng ta đều biết nghĩa của từ này – “nhiều người cùng tham gia vào một hành động chung nào đó” như định nghĩa trong từ điển. Vì thế chúng ta có thể không cần nghĩ thêm. Đó là một sai lầm. Nhóm có thể được định nghĩa theo mục đích, vị trí, chức năng, kế hoạch và con người. Nếu bạn không xác định được những điều này thì “nhóm” của bạn chỉ đơn thuần là một tập hợp người có công việc liên quan đến nhau chứ không phải là hợp tác với nhau một cách có kỷ luật.



Đó là những nhóm làm việc bình thường, nhóm dự án hay là nhóm nhiệm vụ? Nhóm sẽ tự quản lý? Nhóm sẽ tồn tại tạm thời, sau đó tan rã hay nhóm sẽ duy trì hoạt động trong nhiều năm? Dù mục đích cụ thể của một nhóm là gì thì mục đích chung của các nhóm là *đưa những người có công việc liên quan và độc lập vào một nhóm, để họ hợp tác trong công việc, nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân, bộ phận và tổ chức.*

Vị trí (Position)

Câu hỏi về *mục đích* sẽ dẫn đến câu hỏi về *vị trí*. Và đó có thể là một câu hỏi lớn: Làm thế nào để nhóm phù hợp với một cơ cấu tổ chức? Tất nhiên, vấn đề không chỉ là vẽ ra một biểu đồ tổ chức mới mà vấn đề là giúp công ty làm quen với ý tưởng về một vị trí làm việc mang tính cộng tác hơn, nơi mà mọi người từ nhiều bộ phận của công ty trở thành cộng sự. Việc này có thể phá vỡ biểu đồ tổ chức truyền thống và đòi hỏi phải xem xét lại cách tổ chức công ty. Khi bạn thảo luận câu hỏi về *vị trí*, bạn bắt đầu nêu ra những câu hỏi quan trọng như:

§ Ai chọn người tham gia vào từng nhóm?

§ Các nhóm báo cáo cho ai?

§ Chúng ta trả lương cho các nhóm như thế nào?

Sau khi bạn đã thảo luận và trả lời những câu hỏi về *mục đích, vị trí* và bất kỳ câu hỏi nào phát sinh ngoài cuộc thảo luận, bạn có thể viết được định nghĩa về nhóm của bạn đúng như mong đợi và cách làm cho nhóm phù hợp với cơ cấu tổ chức của bạn. Hãy thận trọng với định nghĩa này, nếu bạn đang thiết lập một tầm nhìn hoặc một tuyên bố sứ mệnh. Khi định nghĩa theo cách của mình, bạn có thể đưa ra một thông điệp quan trọng về giá trị của công ty bằng cách tôn trọng cách mọi người làm việc và những điều họ mong đợi.

Nếu bạn đang thành lập một vài nhóm, bạn có thể có một định nghĩa, nhưng với nhiều mục đích khác nhau. Hoặc nếu bạn đang xây dựng những đường tròn chất lượng và kế hoạch thành lập một nhóm riêng cho mỗi đơn vị trong tổ chức của bạn, thì một định nghĩa đơn thuần với thuộc tính chung nhất có lẽ là đủ. Khi đã có định nghĩa hoàn chỉnh của riêng mình theo mục đích và vị trí, bạn có thể chuyển sang chữ P thứ ba và thứ tư.

Quyền hạn (Power)

suy nghĩ về khía cạnh quyền lực khi thiết lập nhóm.

Cụ thể hóa  
mục đích của nhóm

Hãy dành thời gian thảo luận về mục đích của nhóm – càng trung thực, càng cụ thể càng tốt. Hãy nghĩ đến quá trình này như thể bạn đang lập kế hoạch để xây dựng công ty.

"Này, tôi có một ý tưởng! Hãy thành lập một công ty!"

"Để làm gì?"

"À, tôi không biết. Nhưng đó dường như là một ý tưởng hay".

Không ai bắt đầu một công ty chỉ bởi vì "Đó dường như là một ý tưởng hay" mà không quyết định mục tiêu của công ty đó. Thế nhưng các giám đốc đôi khi thành lập nhóm chỉ vì "Đó là một ý tưởng hay". Và chính điều này làm nó trở thành ý tưởng tồi.

Theo chúng tôi, quyền hạn ở đây là trách nhiệm và quyền của nhóm. Phạm vi công việc của mỗi nhóm là gì? Nhóm sẽ làm việc về những vấn đề có ảnh hưởng đến toàn thể tổ chức? Hay nhóm sẽ tập trung vào một lĩnh vực giới hạn nhất định? Bạn có ý định xây dựng nhóm cố vấn để đưa ra lời khuyên cho người nào đó? Hay bạn dự kiến nhóm của mình tham gia hoạt động, làm những công việc nào đó? Nhóm của bạn sẽ mang tính tự nhiên (gồm những thành viên từ một lĩnh vực hoặc bộ phận chức năng), liên chức năng (gồm những thành viên từ

những bộ phận khác nhau) hoặc nhóm dự án? Giới hạn bạn đặt ra cho nhóm là gì? Nhóm có quyền tự quyết định tới đâu? Đó là những câu hỏi quan trọng cần đặt ra bởi vì chúng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đạt được các mục tiêu của nhóm.



### Những câu hỏi về sự kiểm soát

Nhóm, nhóm, ai có nhóm? Đây có thể là một câu hỏi quan trọng khi những thành viên trong nhóm đến từ các bộ phận khác nhau, nhất là trong một tổ chức đảm nhiệm quyền lực chính trị và bị chia rẽ thành những mặt trận tranh đua.

Đây là một vấn đề nhạy cảm. Công việc có nhiều khả năng thành công nhất của bạn là đối xử với từng nhóm như thể là một nguồn lực bên ngoài, như một nhà cung cấp hơn là một nhóm nhân viên. Khi đó, giám đốc sẽ ít có khả năng tham gia vào nhóm trong vai trò là người nắm quyền. Tất nhiên, bạn cũng nên dành nhiều thời gian để nghĩ và đưa ra định nghĩa về nhóm của bạn.

Bạn nên đưa ra những câu trả lời để mở rộng định nghĩa bạn viết trước đó. Điều chúng tôi muốn nói tới là hãy đặt ra một dạng mô tả công việc, vì bạn phải có nó cho mỗi vị trí trong tổ chức để phân thảo trách nhiệm và quyền hạn cho từng nhóm.

### Kế hoạch (Plan)

Chữ P thứ tư – kế hoạch – là nói đến cơ cấu của mỗi nhóm. Nhóm sẽ đảm nhiệm những trách nhiệm được giao và thực hiện quyền hạn bổ nhiệm như thế nào? Nói cách khác, ai trong nhóm sẽ làm gì và như thế nào?

Bạn có thể quyết định giao vấn đề cho thành viên của mỗi nhóm. Hoặc bạn có thể đặt ra một số hướng dẫn. Bao nhiêu thành viên trong nhóm là tốt nhất? Mỗi nhóm của bạn sẽ có một người lãnh đạo? Vị trí lãnh đạo đó sẽ cố định hay luân phiên giữa các thành viên? Người lãnh đạo có trách nhiệm và quyền hạn gì? Bạn nên thiết lập phạm vi trách nhiệm và quyền hạn cụ thể cho các thành viên khác trong nhóm? Nhóm sẽ họp thường xuyên? Trong các cuộc họp nhóm, khối lượng công việc làm được là bao nhiêu? Những thành viên sẽ làm gì ngoài những buổi họp, một mình hoặc theo những nhóm nhỏ hơn? Bạn mong đợi các thành viên cống hiến cho nhóm trong bao lâu?

### Lên kế hoạch cho sự kiện

Bạn có thật sự cần thiết lập tất cả các sự kiện?

Có. Không. Có thể. Câu trả lời đúng phụ thuộc vào văn hóa tổ chức của bạn. Nếu bạn có những mô tả công việc cụ thể và một cuốn sách dày về chính sách, khi đó bạn cần nhiều chi tiết hơn là khi miêu tả công việc của bạn cơ bản là "làm bất cứ việc gì để hoàn thành công

việc”, và cuốn sách về chính sách của công ty chỉ là tờ bìa mỏng đầy bụi ở trên giá.

Một lần nữa, chúng tôi chỉ đưa cho bạn ý tưởng về những câu hỏi bạn đặt ra. Như một số đồng nghiệp của chúng tôi đã nói, đây chỉ là “những gợi ý nhỏ”. Bạn lựa chọn như thế nào để chuẩn bị cho nhóm phụ thuộc vào tổ chức và những nhu cầu của bạn. Cuối cùng, một số tổ chức – đặc biệt là những tổ chức nhỏ hơn hoặc có cơ cấu ít phức tạp hơn – có thể thích cân nhắc đến yếu tố *con người* hơn trước khi chuyển sang yếu tố *quyền hạn* và *kế hoạch*. Nhưng đi theo thứ tự của chúng tôi là khôn ngoan hơn, để tránh những vấn đề có thể phát sinh từ việc lựa chọn các thành viên của nhóm, trước khi quyết định bạn muốn nhóm đó hoạt động như thế nào.

### Con người (People)

Giờ là chữ P cuối cùng trong năm chữ – con người. Đây rõ ràng là vấn đề “cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng”. Hãy nhớ: chính con người tạo ra nhóm. Việc bạn đề ra mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch cho nhóm của bạn là điều kiện thích hợp để có thể thành công. Nhưng tất cả việc đó vẫn phụ thuộc vào con người.

Đó là việc bạn phải tự làm. Chúng tôi không biết thành viên trong nhóm của bạn. Và cũng không biết ai chịu trách nhiệm lựa chọn thành viên cho mỗi nhóm, hoặc những hạn chế có thể có. Chẳng hạn, nếu việc tham gia nhóm là tình nguyện có thể làm cho số lượng những người tham gia bị thu hẹp. Hoặc nếu nhóm là liên chức năng, bạn sẽ phải chọn thành viên đại diện thích hợp cho những chức năng khác nhau.

Về điểm này, bạn nên khuyến khích những ai chịu trách nhiệm lựa chọn những thành viên của nhóm biết rõ hơn các ứng viên. Những kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng của mỗi người là gì? Cụ thể hơn, nguồn nhân lực phù hợp như thế nào với định nghĩa của bạn về mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch cho nhóm của bạn?

Sau khi bạn biết tất cả về những người trong nhóm của bạn, thì điều quan trọng là việc chọn ra các ứng viên tốt nhất. Làm việc này có thể không đơn giản như mới thoát nghe, vì thế dưới đây là một số hướng dẫn.

Một nhóm không chỉ có năm hay mười người xuất sắc nhất, tuy nhiên bạn có thể định nghĩa “xuất sắc” trong hoàn cảnh cụ thể của bạn. Nhóm là sự pha trộn, kết hợp mà bạn hy vọng sẽ mang lại kết quả khi hợp lực.

Câu hỏi đặt ra ở đây không phải: “Ai là người xuất sắc nhất?” mà là: “Chúng ta có thể tạo ra sự kết hợp nguồn lực tốt nhất và đạt được kết quả tốt nhất như thế nào?” Điều này có nghĩa là, không chọn người tài năng nhất bởi vì người đó không hòa hợp với rất nhiều người. Hoặc có nghĩa là hãy chọn người nào đó có ít kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm, nhưng lại có khả năng hoà hợp tốt nhất với những người xung quanh.

Trên đây là năm chữ P cho một nhóm hiệu quả. Và khi bạn đã hiểu những việc cần để thành lập nhóm, chúng ta đi tiếp đến việc kiểm tra tính thực tế.



Tại sao bạn muốn thành lập nhóm?

Đây có thể là một câu hỏi ngớ ngẩn. Nhưng chúng tôi cho rằng nó là một thách thức đối với việc tự đánh giá tính trung thực.

Dù bản chất là gì, nhóm cũng đều phức tạp hơn giá trị của chúng, nếu chúng không tương xứng với sự phiền toái trong những kết quả chủ yếu. Ví dụ, nếu nhóm chỉ là một phương tiện thuận lợi để tập hợp nhiều người từng làm việc cho một vài người giám sát ngoài công ty và đặt dưới quyền của một giám đốc không sát sao thì đừng lo lắng. Nhưng mặt khác, nếu nhóm có thể thật sự làm chủ một lĩnh vực công việc và cung cấp kiểu kiến thức khác biệt thì sẽ có rất nhiều việc cần phải làm ở phía trước.

Trả lời câu hỏi: “Tại sao bạn muốn thành lập nhóm?” buộc bạn phải xem xét những vấn đề kinh doanh cụ thể mà nhóm cần thực hiện. Nếu bạn không quan tâm đến “lý do” doanh nghiệp của bạn cần thành lập nhóm, bạn sẽ đặt sự tồn tại của nhóm vào tình thế bất ổn. Chỉ nói đơn giản là “Chúng tôi cảm thấy nhóm sẽ tốt cho công ty” không phải là lý do tồn tại của nhóm. Không có mục đích tồn tại mạnh mẽ, nhóm có thể sẽ gặp nhiều nguy cơ, cụ thể là ba nguy cơ sau:

1. Nhóm sẽ lãng phí nhiều nguồn lực vào nhiều hướng khác nhau, vừa quá tham vọng vừa sai lầm;
2. Các thành viên trong nhóm sẽ thiếu định hướng trong những thời điểm quan trọng vì để có động lực thì mọi người cần hiểu rõ mục đích;
3. Nhóm sẽ là nhân tố đầu tiên chịu hậu quả trong tình hình nền kinh tế suy thoái, hoặc nếu những nguồn lực trở nên khan hiếm.

Đánh giá nhóm dựa trên triển vọng kinh doanh cũng buộc bạn phải xem xét bản chất công việc của bạn, cách phân chia những nhiệm vụ, chiến lược và tổ chức của bạn, cách bạn bố trí nhân viên. Nhóm không chấp nhận những mô hình chức năng, những nhóm làm việc không có sự trao đổi với nhau. Nghĩ đến nhóm như một chiến lược kinh doanh khiến bạn phải xem xét lại chiến lược kinh doanh tổng thể. Khi làm như thế, bạn có thể nhận thấy rằng nhóm chỉ là một phần của chiến lược lớn hơn bao gồm sản phẩm, dịch vụ, quan hệ khách hàng, vị thế cạnh tranh và những vấn đề kinh tế khác.

Bạn dự kiến đặt nhóm ở đâu?

Câu trả lời không phải là “ở đây hoặc ở kia”. Các nhóm thường thành lập trong những lĩnh vực có nhiều người làm những công việc tương tự nhau. “Ừm”, một vị giám đốc nào đó nói với đôi mắt mơ màng, “Với tôi đó giống như một nhóm”.



Có thể vị giám đốc đó có lý. Có thể thành lập một nhóm làm việc ngẫu nhiên ở đó. Nhưng, nếu vị giám đốc đó không cần trọng thì ông ta có thể đánh mất thứ gì đó quan trọng khi chính thức tổ chức các nhân viên vào một nhóm.

Đôi khi, mọi người có thể kết hợp làm việc chặt chẽ với nhau, tạo ra lợi ích từ mối quan hệ gần gũi trong công việc. Nhưng có thể họ không thích biến đổi cộng đồng đó thành một nhóm. Đó thường là vấn đề về cá nhân, của những khuynh hướng xã hội khác nhau, thuộc tính hướng nội – hướng ngoại...



#### Lợi ích đầu tiên của nhóm

"Lợi ích lớn nhất của nhóm có thể có trước cả khi nhóm thực sự làm bất kỳ việc gì đó", một đồng nghiệp của tôi từng quan sát được. Và cô ấy đúng.

Nếu bạn lập kế hoạch cẩn thận cho nhóm của mình, nếu bạn thực sự nghĩ về nhóm, điều này giống như bạn đang đặt các phần nhỏ trong tổ chức của bạn cạnh nhau. Với mỗi câu hỏi "Tại sao?", bạn đang khảo sát một vài vấn đề rất có ý nghĩa. Vì vậy, ngay cả khi bạn không có ý định thành lập nhóm, bạn cũng tìm kiếm được một số lợi ích từ việc đó và tập trung suy nghĩ về tổ chức của bạn và cách thức làm việc như thế nào.

Đồng thời, đó cũng có thể là một vấn đề trong tổ chức của bạn. Đôi khi, nhân viên muốn hình thành mối quan hệ vì muốn giúp đỡ nhau hoặc muốn tạo động lực trong công việc, hoặc chỉ để công việc đỡ tẻ nhạt hơn. Nhưng những nhân viên đó có thể phản đối việc thành lập nhóm vì bất kỳ mục đích nào do tổ chức đề ra (Nếu đó là cảm nghĩ chung trong tổ chức của bạn, có lẽ còn nhiều việc bạn phải làm để thay đổi môi trường đó nếu bạn muốn nhóm có cơ hội thành công).

Thậm chí, nếu bạn có một tổ chức tuyệt vời và những nhân viên tuyệt vời, bạn có muốn tất cả mọi người là một phần của nhóm hay không? Có thể có, có thể không. Điều đó tùy thuộc vào bạn.

Nhưng nếu bạn không trao đổi kế hoạch của mình với mọi nhân viên – để xem họ sẽ vào nhóm hay không – thì đó là cách quản lý tồi. Mọi người sẽ như ngồi trên đống lửa đến khi bạn cho họ biết chiến lược thành lập nhóm ảnh hưởng như thế nào đối với họ. Bạn đang gây ra những thiệt hại không đáng có cho nhân viên và có thể là cho cả những nhóm mới.

Xác định vị trí và người tham gia sẽ tạo điều kiện tốt cho việc lập nhóm vì bản chất công việc của họ, hoặc những yêu cầu kinh doanh của bạn. Hãy cho nhân viên đó biết về điều này, cung cấp thời gian biểu và đề ra yêu cầu. Hãy để những người khác biết vai trò của họ đối với nhóm, và hỏi xem họ có muốn tham gia vào chiến lược tổng thể không.

Rất ít tổ chức chuyển sang cơ cấu lấy nhóm làm nền tảng một cách dễ dàng và hoàn hảo. Nếu bạn không có những bước chuẩn bị thì sức mạnh truyền thống trên cơ sở những vị trí chức năng có thể đe dọa sự thành công của nhóm trong phạm vi đơn vị của chúng và trong những vị trí, chức năng khác.

Hiểu được vai trò của chúng đối với nhóm và hiểu được tầm quan trọng của những nỗ lực có thể khiến các đơn vị không theo nhóm sẽ ủng hộ nhóm và giúp đỡ nhóm khi cần thiết.

Dưới đây là một vài điểm chính giúp bạn xác định những lĩnh vực phù hợp với nhóm:

§ Những người có kinh nghiệm, những người trực tiếp làm việc với khách hàng có phải là đối tượng để ra quyết định tốt nhất không?

§ Có cần đào tạo chéo và đa kỹ năng để khi cần bất kỳ ai cũng có thể làm tất cả mọi việc tại vị trí làm việc đó?

§ Nhân viên của bạn có đang làm việc như một nhóm, chia sẻ thông tin, giải quyết rắc rối, nêu lên những vấn đề quan trọng và tư duy công việc của họ theo hướng kinh doanh không?

§ Mọi người trong nhóm triển vọng của bạn có yêu quý và tôn trọng nhau không?



Nếu câu trả lời của bạn cho những câu hỏi trên là có thì việc thành lập nhóm ở vị trí đó là có thể được. Nhưng điều này không đảm bảo nhóm sẽ hoạt động tốt. Cần phải có mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng giữa nhân viên và nhà quản lý. Nhưng, nếu có được điều đó và câu trả lời của bạn mang tính khả quan thì nhóm có khả năng thành công.

## Giao tiếp

Giao tiếp nghĩa là hiểu biết. Nhưng trong từ điển "giao tiếp" còn có nghĩa là liên hệ. Nói chung nó được dùng theo nghĩa đó để nói về các phòng trong một tòa nhà, nhưng đó cũng là cách tốt để suy nghĩ về những người trong một tổ chức.

Khi bạn giao tiếp, bạn xây dựng các mối liên hệ với những người xung quanh mình. Nếu bạn không giao tiếp, các mối liên hệ hình thành một cách tự phát. Dù bạn đang lên kế hoạch, hay mong muốn thay đổi điều gì, hãy để thành viên trong nhóm bạn biết.

Bạn mong đợi điều gì ở nhóm?

Quả thực rất hiếm khi một nhà quản lý kinh doanh có kinh nghiệm tiến hành một chiến lược tốn kém, theo đuổi một thiết bị trị giá một triệu đô la hoặc hỗ trợ cho việc chuyển văn phòng tốn kém mà không biết rõ ràng việc đầu tư mang lại gì. Thế nhưng, các công ty lao vào chương trình thành lập nhóm tốn kém, quy mô rộng và đôi khi là liều lĩnh mà không tính toán đến kết quả họ đạt được là gì.

Vậy, bạn mong đợi gì từ nhóm của bạn? Năng suất cao hơn? Chi phí thấp hơn? Chất lượng được cải thiện? Chiết khấu ban đầu giảm xuống? Xác định những lợi ích bạn mong đợi, sau đó đặt ra những mục tiêu để bạn biết việc lập nhóm có lợi hay không.

Nếu không có mục đích rõ ràng, bạn sẽ thấy rất khó đánh giá hoạt động của nhóm, nếu mọi việc không trở nên rất tồi hoặc rất tốt, cả hai khả năng này đều khó xảy ra trong thời gian ngắn. Nếu không có mục tiêu thì việc so sánh hoạt động của đơn vị “trước nhóm” và “sau nhóm” cũng giống như đem đối chiếu tính hiệu quả của khí gas với năng lượng mặt trời. Cả hai đều cung cấp năng lượng, nhưng việc đưa vào sử dụng, duy trì và chi phí lâu dài của chúng rất khác nhau.

Lịch trình tiến hành nhóm của bạn như thế nào? Những mốc quan trọng để đánh giá tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu của nhóm là gì?

Mọi người thường cho rằng quá trình thành lập một nhóm hiệu quả mất từ ba đến năm năm. Nếu bạn đợi ba đến năm năm để quyết định là mình có thành công hay không thì bạn sẽ chỉ có được một sự ngạc nhiên khó chịu.

Đánh giá tiến bộ của nhóm trong một môi trường biến đổi

Phát triển nhóm mất rất nhiều thời gian. Trong quá trình phát triển, rất nhiều thứ thay đổi: thành viên, ban quản lý, công nghệ và những mục tiêu kinh doanh. Làm thế nào để bạn đánh giá hiệu quả của một đơn vị công việc mà có thể đã bị biến đổi một hoặc hai lần, đang chịu trách nhiệm về những mục tiêu mới trước một ban quản lý mới, đã thay đổi những trọng tâm chính và việc chia sẻ trách nhiệm trong công việc? (Có lẽ chỉ tên của nhóm là giữ nguyên như cũ!).

Bạn có sử dụng những ma trận tiêu chuẩn như năng suất và chất lượng, những chỉ số phát triển như quyền quyết định, hoặc những biện pháp quy trình như các cuộc điều tra ý kiến hoặc kết hợp cả ba thứ trên, bạn nên lên kế hoạch đánh giá kết quả của mình thường xuyên. Xác định trước những chỉ số của bạn.

Bạn thật sự không phải nỗ lực quá nhiều để lập được danh sách những điều bạn mong đợi ở nhóm của bạn trong thời gian một hoặc hai năm. Hãy chia sẻ những mong muốn với nhóm của bạn. Khi báo cáo, hãy đưa ra những kết quả trung thực và chia sẻ chúng với nhóm, thay đổi chúng nếu cần và đặt ra những chuẩn mới dựa trên điều bạn học được.

Những vai trò nào mang tính quyết định khi thành lập nhóm?



Vai trò của người lãnh đạo và người khởi xướng là gì? Không được phóng đại tầm quan trọng của câu hỏi này vì câu trả lời của bạn có vai trò quan trọng trong việc quyết định tương lai của nhóm.

Cách giải quyết trước sự thất bại

hoặc thành công

Thất bại hay thành công khi làm việc theo nhóm không giống thử nghiệm với một chiếc máy. Chúng ta đang nói về con người. Bạn không thể cho nhóm vào sọt rác nếu nhóm thất bại hoặc mua thêm một tá nữa nếu nhóm thành công.

Đó là một lý do nữa của việc đặt ra những mục tiêu và mục đích lớn dần. Mọi người không muốn bị thất bại, và một giám đốc khôn khéo sẽ đưa cho các thành viên của nhóm cách thức đánh giá công việc để những người này biết mình đang làm việc như thế nào. Nếu kết quả kém hơn mong đợi, lúc đó giám đốc và các thành viên trong nhóm có thể điều chỉnh. Nếu kết quả tốt hơn mong đợi, giám đốc có thể học được một số bài học để áp dụng cho các nhóm khác.

Những người lãnh đạo không có cái nhìn rõ ràng về vai trò của họ trong việc tạo sự đồng thuận, đạt được cam kết, phát triển con người và tổ chức đào tạo để hỗ trợ những nỗ lực đó, thì cách cư xử của họ cũng giống như những người lãnh đạo truyền thống. Phó mặc vai trò giám đốc, giám sát hay lãnh đạo nhóm gần như chắc chắn sẽ dẫn đến sự mơ hồ và nhầm lẫn. Không có vai trò và mong muốn rõ ràng, những giám đốc và người lãnh đạo sẽ xa rời nhóm và hy vọng toàn bộ công ty sẽ từ bỏ. Không có những hướng dẫn, những người lãnh đạo nhóm sẽ thay đổi cách cư xử như từ một người giám đốc chuyên quyền đến một giám đốc vắng mặt.

Rất nhiều tổ chức đã tiến hành từng bước cắt giảm tốn kém để loại đi những người lãnh đạo, hoặc giám đốc và từng bước thiết lập nhóm. Gần như tất cả đều buộc phải rút lui và tái thiết một hình thức lãnh đạo nào đó. Tại sao?



Khi thành lập một nhóm có thể không phải làm gì nhiều với những thành viên của nhóm, hoặc mục đích của nhóm, nhưng có rất nhiều việc phải làm về cách quản lý con người. Có hai vấn đề liên quan. Vấn đề đầu tiên là các giám đốc có thể không quen với việc cho phép nhân viên của mình tự do suy nghĩ và quyết định. Vấn đề thứ hai là các giám đốc có xu hướng đối xử với nhóm như thể họ chỉ là một nhóm nhân viên.

Khởi đầu khôn ngoan

Có lẽ bạn đang nghĩ: "Chà! Làm việc với một nhóm rất giống làm việc với một người mới thuê". Và bạn có lý... nếu bạn đưa cho nhân viên một bản mô tả công việc và những tiêu chí bạn sử dụng để đánh giá hoạt động của họ...; nếu bạn cho phép mỗi nhân viên có trách nhiệm, quyền hạn và những nguồn lực phù hợp với công việc... và nếu bạn thường xuyên gặp mặt từng nhân viên để nói về hoạt động của người đó, thực hiện bất kể điều chỉnh nào bạn cho là cần thiết. Nếu làm được như vậy thì xin chúc mừng bạn – một giám đốc khôn ngoan! Bạn đang có một khởi đầu tốt với nhóm của bạn.

Thay đổi vai trò của người lãnh đạo từ người ra quyết định thành một cộng sự giúp nhóm làm việc, đóng vai trò như người đưa ra quyết định. Khi người lãnh đạo trở nên thành thực hơn trong việc phát triển khả năng đưa ra quyết định trong nhóm, người đó có thể đảm nhiệm những nhiệm vụ khác trong khi nhóm nhận những trách nhiệm trước đó của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo có thể không thay đổi cách ứng xử nhanh chóng, nhưng quá trình thay đổi phải bắt đầu với những định hướng cho các vai trò mới.

Bạn sẽ đánh giá mỗi cá nhân so với nhóm như thế nào?

Phần lớn các tổ chức có truyền thống cố hữu là đánh giá nhân viên cấp dưới không dựa trên kết quả đạt được, vì các nhân viên hiếm khi phải chịu trách nhiệm về kết quả, mà dựa vào nét nổi bật và cách cư xử của nhân viên.

Những đặc điểm này bao gồm những kỹ năng làm việc của cá nhân, từ việc đánh máy cho đến việc nhận thức sự an toàn và những nét nổi bật riêng, từ tính thân thiện tới năng lực. Vài điều có liên quan tới công việc còn vài điều thì không, nhưng hầu hết đều tập trung vào đặc điểm cá nhân. Tùy từng trường hợp, có thể tranh luận rằng những nét nổi bật cá nhân có dẫn tới sự thành công trong công việc hay không. Nhưng trên cơ sở của nhóm, mối liên hệ giữa đặc điểm cá nhân và kết quả của nhóm là rất nhỏ.

Bạn sẽ đối xử với nhóm như một tổng thể hữu cơ trong đó các thành viên chịu trách nhiệm về hoạt động của người khác – “Một người vì mọi người và mọi người vì một người”? Hay bạn sẽ tiếp tục tập trung vào kỹ năng và khả năng cá nhân? Nếu vậy, ai sẽ đánh giá – Nhóm? Người lãnh đạo nhóm? Bạn quản lý?

Có lẽ phương pháp tiếp cận tốt nhất là kết hợp những đánh giá của nhóm và các đánh giá cá nhân. Nhưng khi đó, ai sẽ thẩm định, ông chủ hay nhóm? Và những thành viên trong nhóm sẽ phản ứng như thế nào với phong cách làm việc khác nhau trong nhóm, từ những thành viên xuất sắc cho tới những học viên chậm chạp? Họ có nên học cách chịu đựng những khác biệt (“đánh giá cao tính đa dạng” trong biệt ngữ hiện nay)? Hay họ nên tìm kiếm một phong cách làm việc đã được tiêu chuẩn hóa và chấp nhận ít sự khác biệt?

Khi đặt ra khái niệm quyền hạn của nhóm nhân viên, thường quan tâm tới những cơ hội đưa ra quyết định về việc thuê, sa thải, kỷ luật, trao thưởng và đánh giá những người khác. Trên thực tế, rất ít nhóm làm những việc này.



Smart Management X và Y

Nhà quản lý theo lý thuyết X và lý thuyết Y là hai điểm của quản lý liên tục do Douglas McGregor phát triển vài thập kỷ trước. Chúng thể hiện cách nhìn của giám đốc về nhân viên dựa vào những khái niệm khác nhau về bản chất con

người.

Nhà quản lý theo lý thuyết X khẳng định công việc không hiệu quả mang tính kế thừa và giám đốc nói chung là người lười biếng, lẩn tránh trách nhiệm và cần sự giám sát chặt chẽ. Nhà quản lý theo lý thuyết X tin rằng động lực cơ bản là tiền và nhân viên phải được hối lộ hoặc bị ép buộc đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Nhà quản lý theo lý thuyết Y khẳng định con người thích làm việc và các giám đốc rất tận tâm với công việc của họ, thực hiện bốn phận lãnh đạo của mình, có trách nhiệm và thể hiện tính sáng tạo và sự khéo léo khi có cơ hội. Nhà quản lý theo lý thuyết Y tin rằng việc nhận biết và hoàn thành mục tiêu của mình cũng quan trọng đối với nhân viên như tiền bạc.

Câu hỏi phổ biến: Trong hai quan niệm trên, quan niệm nào giúp nhóm thành công hơn?

Thay vào đó, hầu hết chỉ tập trung vào làm việc và để mặc vấn đề nhân sự cho các giám đốc và nhà quản lý, những người được trả tiền để giải quyết những vấn đề đau đầu này. Dường như đây là điều nhạy cảm nhất. Nhưng những nhóm có tham gia vào việc lựa chọn thành viên hoặc đưa ra phản hồi và quản lý hoạt động cần được đào tạo đầy đủ như những người lãnh đạo và quản lý của họ. Những chương trình phỏng vấn hoặc đào tạo tương hỗ hiệu quả có thể mất thời gian và đòi hỏi thực hành kỹ năng trong lớp, huấn luyện và quản lý công việc.

Đây là sự đầu tư lớn và các giám đốc nên đầu tư mà không cần phải suy tính nhiều. Tóm lại, đừng giao cho nhóm những trách nhiệm mà họ không hoàn toàn chấp nhận và giải quyết. Nếu không, bạn sẽ đẩy nhóm vào chỗ thất bại và gây ra nhiều thiệt hại cho cá nhân.

Bạn sẽ trả lương cho nhóm như thế nào?

Bởi vì đôi khi đó là một vấn đề tế nhị, ngoài sự kiểm soát của bộ phận quản lý trực tiếp, nên câu hỏi về tiền thù lao thường bị để lại không trả lời cho tới khi nảy sinh rắc rối. Mặc dù nhiều công ty ngầm đồng ý trả lương và đưa ra mức “trả theo khả năng”, hoặc những chương trình tiền thưởng ưu đãi đặc biệt, nhưng nhiều công ty không hề chú tâm vào vấn đề lương bổng. Kết quả là, những thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau nhưng có thể hưởng những ưu đãi khác nhau. Một số nhóm không còn nhiệt tình khi được đề nghị làm thêm với tiền thưởng ít hơn và sau đó là không có gì.

Nhóm đòi hỏi cả phần thưởng vật chất và tinh thần. Thưởng nên đi kèm với thành tích đạt được. Mặt khác, bạn nên hào phóng tặng những phần thưởng phi vật chất mang tính tượng trưng như cúp, áo khoác, thẻ hoặc những bữa tiệc.

Bạn sẽ dự thảo ngân sách cho việc đào tạo và phát triển bằng những nguồn lực nào?

Hãy thành thực khi thẩm định chi phí cho việc thành lập nhóm. Trung thực về khối lượng đào tạo, khoảng thời gian họp và những nguồn lực liên quan mà bạn phải đầu tư cho chi phí thành lập nhóm.



Tất cả các nhóm cần phải học hỏi nhiều hơn về giao tiếp và giải quyết vấn đề, nhưng đồng thời họ cũng cần thời gian thực hành, kiểm chứng khi bắt đầu đảm nhiệm quyền tự quản lý. Người giám sát giỏi không thể chỉ được đào tạo trong một ngày, các nhóm cũng vậy.

Trong năm đầu tiên thành lập, một nhóm mới có thể cần từ 5% đến 10% quỹ lương dành cho việc đào tạo, các cuộc họp và những hoạt động khác liên quan đến nhóm. Các khoản chi tiêu này có thể nhanh chóng cắt giảm để đầu tư vào sự tăng trưởng năng suất và có thể làm nản lòng những giám đốc đã không tính tất cả những chi phí vào ngân quỹ.

Đừng để những điều đáng ngờ về ngân quỹ làm ảnh hưởng nhóm của bạn!

Ảnh hưởng tổ chức của nhóm là gì và bạn quản lý nó như thế nào?



Không dễ dàng để trả lời câu hỏi cuối cùng này, hoặc không bao giờ trả lời được khi bạn bắt đầu thành lập nhóm. Nhưng câu hỏi này đáng để suy nghĩ. Nếu nhóm của bạn chỉ là hình thức hơn là thử nghiệm thì sáng kiến này có khả năng thay đổi cơ bản văn hóa tổ chức của bạn.

Thận trọng khi tặng thưởng

Mặc dù chúng tôi khuyên bạn hào phóng với những phần thưởng phi vật chất, nhưng hãy thận trọng trong việc sử dụng chúng. Nhớ rằng: Điều làm những phần thưởng này có ý nghĩa chính là biểu tượng của chúng, và giá trị chúng mang lại cho người nhận và các nhân viên.

Những công ty sao nhãng việc ủng hộ và duy trì giá trị này sẽ phải trả giá. Những phần thưởng cúp, áo khoác, thẻ và những bữa tiệc của họ sẽ trở thành những vật tầm thường vô giá trị.

Tái cơ cấu nhóm là cách thức truyền thống đối với việc thuê, sa thải, đánh giá, trả tiền, thời gian kiểm soát và phát triển nghề nghiệp phải thay đổi. Nhóm nghĩa là bạn phải suy nghĩ lại và viết lại những chính sách nhân sự, mô tả công việc, các dạng đánh giá hoạt động, những thỏa thuận hợp nhất và nhiều văn bản khác.

Hệ thống thứ bậc là tiêu chuẩn cho các tổ chức trong vài trăm năm qua. Nhóm và công việc theo nhóm là một mô hình hoàn toàn mới mẻ đối với nhiều tổ chức trong tương lai. Nếu tổ chức của bạn đi theo hướng làm việc nhóm, đừng để nó có những rắc rối kéo dài. Hãy giữ vai trò tích cực và bạn sẽ tránh được nhiều cạm bẫy – và có thể tuyên bố trách nhiệm nào đó đối với sự thành công của nhóm và làm việc nhóm.

Thành thật là chính sách tốt nhất



Những giám đốc thông minh hiểu bản chất con người và hiểu nhân viên của mình.



Hãy thành thực với những gì bạn mong đợi từ nhân viên và lên dự thảo ngân sách cho thời gian và những khoản chi một cách hợp lý. Đừng cố giảm thiểu chi phí khi bạn thành lập nhóm.

Trong một nhóm, cuộc họp nhóm hàng tuần chỉ dự định diễn ra trong một tiếng nhưng phải mất hai, hoặc ba tiếng cho mỗi người vì các thành viên trong nhóm phải thực hiện các nhiệm vụ được giao, như chuẩn bị cuộc họp, thu thập dữ liệu hoặc học những quy trình mới. Lời khuyên của câu chuyện: Hãy hiểu bạn mong đợi điều gì và biết thời gian và những nguồn lực cần có cho thành viên trong nhóm để đáp ứng những mong đợi đó.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 1

q Nếu các tổ chức loại bỏ nhóm khi có dấu hiệu rắc rối đầu tiên, đó thường do việc lập kế hoạch kém. Để tăng cơ hội thành công với nhóm, việc đặt ra và trả lời trước một số câu hỏi vô cùng quan trọng.

q Hãy trình bày định nghĩa của bạn về “nhóm”. Không phải tất cả mọi người đều hiểu khái niệm này giống nhau. Hãy suy nghĩ theo năm chữ P – mục đích, vị trí, quyền hạn, kế hoạch và con người.

q Tại sao bạn muốn thành lập nhóm? Để trả lời câu hỏi này, bạn phải cân nhắc vấn đề kinh doanh cụ thể mà nhóm nên giải quyết và nên liên hệ với nhu cầu của công ty.

q Xác định những ích lợi bạn mong muốn nhóm mang lại, sau đó đề ra mục tiêu để bạn có thể đưa ra những quyết định khen thưởng.

q Nhóm sẽ ảnh hưởng đến văn hóa nơi làm việc của bạn như thế nào, nhất là những giám đốc? Hãy chắc rằng họ đều sẵn sàng khi thay đổi vai trò.

q Hãy trao đổi, trao đổi và trao đổi. Điều này tạo thuận lợi cho làm việc nhóm.

# Tạo văn hóa cho làm việc nhóm

Fred Carver quyết định dành một tuần làm việc ca ngày chứ không làm ca tối như thường lệ. Ông đã suy nghĩ rất nhiều để quyết định nhưng đó là việc đáng làm. Ông muốn tìm hiểu những rắc rối phát sinh từ độ bền nguyên liệu của nhóm làm việc ca ngày.

Fred Carver đã chia thời gian ban ngày ở Phòng thí nghiệm Chất lượng, Giao dịch mua bán và Kiểm soát sản phẩm. Vào sáng thứ tư, ông phát hiện ra vấn đề là ở nguyên liệu của nhà cung cấp, chứ không phải do quy trình làm việc của ca ngày. Vì thế, ông đã hẹn gặp nhà cung cấp và đến trưa thì đã giải quyết xong vấn đề.

Ông dành gần hết ngày thứ năm cùng bên cung cấp nguyên liệu để xem xét lại những bảng mẫu kiểm soát. Rõ ràng là một lượng chất phụ gia đã làm biến một số hàng đã chuyển đi. Chất đó đã gây ra vấn đề về độ bền nguyên liệu.

Fred trở về sớm hơn kế hoạch để làm việc với lãnh đạo nhóm, xác định chi phí và tổn thất do hàng lỗi gây ra trong suốt ba tuần qua. Ông muốn chắc chắn ngay con số vì nó có thể ảnh hưởng tới tiền thưởng hàng quý của họ. Các bạn trong nhóm của Fred rất vui khi ông quay trở về làm ca tối, vì ông thành thạo hơn những thợ máy về trong việc giữ cho dây đai kéo và những chiếc nĩa chạy êm.

## Nhóm tự quản lý

Một nhóm nhân viên có quyền đưa ra quyết định cho công việc của họ, đôi khi hoạt động ít có sự lãnh đạo và có quyền thuê, phân bổ tiền thưởng hoặc chi phí gia tăng, kỷ luật, chấm dứt và đảm nhiệm các việc của người lãnh đạo.

Trường hợp trên cho thấy, những thành viên trong nhóm đảm nhiệm nhiều trách nhiệm. Fred Carver đã không trở thành người dàn xếp giao dịch. Ông và những người bạn trong nhóm có thể phải mất nhiều năm để có được vị trí có thể gặp gỡ người bán hàng, và đưa ra những quyết định quan trọng, trong khi vẫn tiếp tục công việc hàng ngày.

Fred là thành viên của nhóm tự quản lý. Có nghĩa là nhóm không chỉ giải quyết những công việc hàng ngày mà còn đưa ra những quyết định khá quan trọng về việc quản lý bộ phận kinh doanh nhỏ nhưng rất quan trọng của mình. Như chúng ta thấy, đôi khi nhóm tự quản lý hoạt động với rất ít sự lãnh đạo và chủ yếu thực hiện vai trò lãnh đạo truyền thống bao gồm việc thuê, phân bổ tiền thưởng, hoặc thanh toán những khoản gia tăng, thâm hụt và thậm chí là sa thải nhân viên.

Còn trong ví dụ dưới đây, chúng ta có bức tranh về những hoạt động và quyết định trong một hình thức nhóm rất khác, nhóm làm việc năng suất cao.

Kate Brown và những người bạn trong nhóm quan tâm đến hoạt động, chứ không phải việc tự quản lý. Những người lãnh đạo và các giám đốc có vai trò nhất định, do đó quyền ra quyết định của nhóm Kate rõ ràng bị hạn chế. Không giống như Fred Carver, Kate có một

ông chủ, một người có trách nhiệm về thời gian và những quyết định đầu tư của cô trong công việc, nhưng ông không thể đưa ra quyết định mà không có sự ủy quyền và tham gia của ban giám đốc.



### Nhóm làm việc năng suất cao

Một nhóm nhân viên tập trung nâng cao hoạt động trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn xác định.

Sáng ngày thứ ba, tại Công ty Bảo hiểm Eversolvent, Kate Brown đang nói chuyện điện thoại với một trong những đại lý lớn nhất của công ty. Họ đang cố gắng khắc phục một vấn đề khó chịu cho một trong những khách hàng lớn của họ suốt những tuần qua.

Sau đó, trong suốt buổi họp nhóm Kate miêu tả vấn đề cho nhóm. Họ cùng nhau sử dụng rất nhiều phương pháp khác nhau để phân tích và tìm ra nguyên nhân chính của vấn đề. Họ tính toán các giải pháp và lên kế hoạch thực hiện chiến lược thăm dò. Trong lúc họ không biết ảnh hưởng của chiến lược này đối với số lượng tiền thưởng, tỷ lệ thua lỗ hoặc các biện pháp thanh toán lợi nhuận khác ra sao, giải pháp được đề xuất là thỏa mãn một số nhu cầu bức thiết của khách hàng. Nhóm cùng nhau lên kế hoạch trình bày với ban giám đốc để thông qua kế hoạch của họ.



**Nhóm.** Những tổ làm việc (4-20 thành viên) có trách nhiệm và quyền hạn quản lý nhiều chức năng công việc hàng ngày của họ. Ngoài ra, các thành viên trong nhóm hợp tác làm việc để đề ra mục tiêu, chia sẻ công việc và tham gia vào việc đào tạo liên ngành.

Một nhóm tự quản lý có thể hoạt động mà ít chịu giám sát và tự ra những quyết định quan trọng, trong khi nhóm làm việc năng suất cao chỉ tập trung nâng cao hoạt động trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn xác định.

Kate viết chi tiết những hoạt động của mình và đưa bản phô tô cho người lãnh đạo với hy vọng góp phần vào việc xem xét hoạt động chính của cô cuối tháng này. Cô tắt máy tính lúc 5h chiều và về nhà. Cô nghĩ hệ thống giờ làm việc linh hoạt thật tuyệt vời làm sao, nhưng cô chấp nhận làm việc theo giờ hành chính, như một phần của chính sách tổ chức.

Trường hợp của Fred Carver và Kate Brown cho thấy nhóm có những khác biệt đáng kể trong phạm vi chức năng, giới hạn trách nhiệm và quyền hạn. Như chúng ta đã đọc trong Chương 1, khi bạn thành lập nhóm, bạn phải xác định rõ ràng chức năng, trách nhiệm và quyền hạn của nhóm.

Chức năng của nhóm có thể phân ra thành chức năng chuyên môn, xã hội và quản lý. Bản liệt kê dưới đây sẽ cho bạn ý tưởng tốt về phạm vi của từng chức năng trên. Trong đó, chú ý là trách nhiệm và quyền hạn có thể thay đổi: một số nhóm có một chức năng cụ thể là cố vấn, nhưng không có quyền hạn thực sự, trong khi những nhóm khác cũng có chức năng đó lại có quyền tự trị.

*Những chức năng chuyên môn:*

- § Chất lượng;
- § Năng suất;
- § Chính sách hạn chế và giảm chi phí;
- § Bảo dưỡng thiết bị;
- § Đào tạo;
- § Phân công nhiệm vụ;
- § Bố trí nơi làm việc.

*Những chức năng xã hội:*

- § Tổ chức họp nhóm;
- § Sắp xếp thời gian nghỉ lễ;
- § Kỷ luật;
- § Huấn luyện;
- § Lãnh đạo nhóm;
- § Giải quyết rắc rối.

*Những chức năng quản lý truyền thống*

- § Ngân sách;
- § Nhân sự;
- § Thanh toán;
- § Thuê người và phỏng vấn;
- § Phân bổ tiền thưởng;



## § Đề nghị kết thúc.

Tại sao ngày nay nhóm lại có ý nghĩa với công ty?

Theo truyền thống, khái niệm làm việc nhóm chưa thật chính xác – không đào tạo, không tính toán, không nguồn lực – hoặc tập trung nhiều vào những vấn đề giữa con người – chúng ta hòa hợp với nhau, cách thức trao đổi, đôi bên cùng quan tâm như thế nào – mà quá ít tập trung vào những lý do thực sự của việc thành lập nhóm.

Bảng so sánh dưới đây chỉ ra những đặc điểm chính của các phần việc tại những nơi làm việc truyền thống và hiện đại. Tại một nơi làm việc “hiện đại”, vai trò quyền quyết định của nhóm lớn hơn nhiều.

Bảng 2.1: Nhóm ở vị trí làm việc truyền thống và vị trí mới

Phần việc	Truyền thống	Hiện đại
Thiết kế công việc	Một người/ một việc	Nhóm và công việc theo nhóm
Cơ cấu tổ chức	Cao và hẹp	Rộng và phẳng
Mức lương	Tăng dần	Dựa vào hoạt động/động cơ
Quyền quyết định	Từ trên xuống	Chia sẻ
An toàn lao động	Thời gian làm việc	Không chắc chắn
Giám sát	Chịu giám sát	Người hợp tác
Quan hệ nhân viên	Đối thủ	Hợp tác
Chất lượng	Bị kiểm soát	Theo kế hoạch
Khách hàng	Chỉ là thêm vào	Lý do để hoạt động

Đào tạo                      Không có kế hoạch      Liên quan tới công việc kinh doanh chính

Nhóm bây giờ khác gì so với nhóm trước đây?

Trong quá khứ nhóm đã từng xuất hiện. Bạn có nhớ nhóm trong công nghiệp hai mươi lăm năm trước đây? Không? Hầu hết mọi người cũng vậy. Nhưng nhóm khi ấy cũng có những điều thú vị. Như trong Bảng 2.2, nhóm khi đó chủ yếu quan tâm đến công việc của nhóm. Nhóm hiện đại cũng quan tâm tới công việc của mình nhưng tập trung nhiều hơn vào kết quả công việc.

Chuyển từ nhóm truyền thống sang nhóm tự quản lý

Việc này giúp bạn hiểu nhóm như một vật thể tồn tại lâu dài, chứ không phải tuân theo bất cứ định nghĩa cứng nhắc nào. Nhóm rất đa dạng về mức độ tự quản lý, hoặc tính tự trị, có một số nhóm giải quyết những hoạt động hàng ngày như lên lịch trình và lập kế hoạch công việc trong khi những nhóm khác thuê người và liên hệ những thành viên của nhóm và quyết định mức lương và tiền thưởng. Bảng 2.1 thể hiện quá trình phát triển nhóm, từ một nhóm truyền thống sang một nhóm tự quản. Đối với đa số chúng ta, những loại hình nhóm chúng ta tìm kiếm để phát triển nằm đâu đó ở khoảng giữa.

Bảng 2.2: Nhóm trước đây và nhóm bây giờ

	<b>Nhóm trước đây</b>	<b>Nhóm bây giờ</b>
Mục đích	Để làm việc tốt hơn	Để nâng cao hoạt động
Quyền lãnh đạo	Lãnh đạo chính thức	Lãnh đạo luân chuyển hoặc theo dự án
Cấp độ	Cấp cao hơn và chuyên nghiệp	Tất cả các cấp độ
Đánh giá tính hiệu quả	Tất cả chúng ta cảm thấy như thế nào?	Chúng ta đã làm như thế nào?
Đào tạo	Nhóm xây dựng các đội, kỹ năng hợp tác, sự phát triển cá nhân.	Kỹ năng làm việc nhóm, chất lượng phương tiện, kỹ năng giao tiếp.

Nhiệm vụ công việc thường xuyên	Rất ít hoặc không có	Những chức năng và công việc mới
Lương	Tăng đều đặn và có thưởng	Dựa theo hoạt động và theo nhóm
Thời gian tồn tại	Tạm thời	Cố định
Đánh giá hoạt động	Cá nhân	Nhóm
Mối quan hệ nhân viên	Chất lượng của đời sống công việc và sự dân chủ trong việc tham gia	Lý do cơ cấu và kinh doanh của nhóm

Làm thế nào để biết bạn đã sẵn sàng trao quyền và thành lập nhóm?

Khi đề cập đến việc đánh giá “sự sẵn sàng”, chúng tôi muốn đo mức độ khó hay dễ khi thành lập những nhóm được trao quyền chứ không phải là việc quyết định xem bạn có nên cố gắng thành lập nhóm hay không. Thực tế, tôi muốn khuyến khích mọi tổ chức hãy thử tập hợp nhân viên của mình thành một nhóm lớn hơn. Nhóm là một ý tưởng hay, nhưng đối với một tổ chức không gì tồi tệ hơn khi có một ý tưởng hay nhưng thực hiện không tốt.

Đó là lý do tôi khuyên các bạn hãy cân nhắc kỹ xem bạn đã sẵn sàng như thế nào để trao quyền cho nhân viên của bạn thông qua nhóm. Để giúp các bạn đánh giá được sự sẵn sàng của mình, tôi đề xuất một công cụ được nêu ở cuối chương này.





Hình 2-1. Tiến trình phát triển nhóm

Có phương pháp nào để đánh giá xem công ty của bạn đã sẵn sàng thành lập nhóm hay chưa? Có.

Thật không may là rất nhiều giám đốc không hề lo lắng tới việc đánh giá tổ chức của họ. Họ chỉ đơn giản quyết định “thành lập nhóm”. Phương pháp họ sử dụng gần như là theo cảm hứng của trực giác, hơn là làm việc chăm chỉ. Tuy nhiên, phương pháp nói một câu đơn giản là: “Ồ, chúng ta là một nhóm” cũng không thể áp dụng được.

Điều gì khiến một ý tưởng hay trở thành tồi tệ?

Trong phần giới thiệu, tôi đã đề cập đến thất bại tôi từng trải qua. Từ đó đến nay, tôi đã thấy nhiều người khác lặp lại sai lầm như tôi. Dưới đây là một ví dụ vì sao nhóm thất bại.



Tại một công ty của các giám đốc cao cấp, một loạt các nhà hàng chất lượng cao rất nóng lòng muốn những nhóm nhân viên có thể tự quản lý. Họ muốn các đội bắt đầu đảm nhiệm

nhệm vụ hành chính và kinh doanh của trợ lý giám đốc – những người vốn phải lo việc gọi đồ ăn, lên thực đơn, dọn dẹp, nhân sự và thu ngân.

Những giám đốc này khi đó đã chọn một nhà hàng và tuyên bố nhà hàng đó tự quản lý và thực hiện lời tuyên bố đó bằng cách thay thế các trợ lý giám đốc. Kết quả là gì? Như các bạn có thể tưởng tượng, rất lộn xộn. Những người phục vụ nghỉ làm và nhà bếp thì trở thành chỗ hợp thay vì để nấu ăn.

Không có nhiều bài học rút ra từ câu chuyện của tôi nếu những giám đốc này không nhận ra họ sẽ không bao giờ cảm thông được những việc họ đã làm với nhóm của họ. Họ đã đơn phương thay đổi điều kiện và hợp đồng lao động. Thật ra họ có ý định tốt, vì họ thực sự tin vào khái niệm nhóm, nhưng họ đã thất bại khi thu hút mọi người và họ đã quên lường trước những phản ứng trước sự thay đổi đó.

Đừng quên: Nhóm không là gì cả mà là con người

Một vài tổ chức đã nhầm lẫn điều họ thực sự muốn khi thành lập nhóm và họ có thể “lập nhóm” như thế nào. Như tôi đã nói, nhóm là một ý tưởng hay, nhưng chưa hẳn đã là phương thức kỳ diệu.

Như một đồng nghiệp của tôi thường nhắc nhở mọi người: “Nhóm không là gì cả mà là con người”. Không may, nhiều giám đốc dường như bị lạc trong giấc mơ về tiềm năng của nhóm và quên mất mọi người. Đó là trường hợp của chuỗi nhà hàng. Nó mang tầm cỡ thế giới về dịch vụ và chất lượng khách hàng, phương pháp thu ngân, tiếp thị, bán hàng nhưng những giám đốc cao cấp đã thất bại trong việc thực hiện kỷ luật giống như khi lên kế hoạch về nguồn nhân lực.

Bạn có muốn thay đổi một nhóm làm việc theo cách quản lý *truyền thống* sang nhóm *dân chủ* không? Tuyệt vời! Đó là một mục tiêu đáng khâm phục. Nhưng đừng quá tự tin rằng những nhân viên của bạn sẽ đồng ý với bạn, hoặc họ sẽ sẵn sàng làm ngay lập tức.

Bạn có muốn biết nguyên nhân thất bại của chuỗi nhà hàng đó không? Rất đơn giản: họ mong muốn chuyển ngay từ cơ cấu truyền thống sang cơ cấu dân chủ.

Về nguyên tắc, gần như mỗi môi trường làm việc đều có thể sinh lợi lớn bằng cách thay đổi từ sự chuyên quyền vốn là một văn hóa truyền thống có nhiều hạn chế cũng như giới hạn trong trách nhiệm quản lý sang hình thức nhiều người tham gia và chia sẻ việc ra quyết định. Nhưng những giám đốc, những người cố gắng làm việc này “ngay lập tức” đang mong đợi quá nhiều. Đó là cách để bạn có thể thay đổi kiểu suy nghĩ này, một người “không có đầu óc” sẽ là người “không chiến thắng”.

Kết quả không có người thắng cuộc không phải do giám đốc hay nhân viên không đồng ý với triết lý trao quyền, mà bởi họ đã quen với kiểu quản lý cũ. Khi giám đốc cố thay đổi văn hóa đó, cái họ thực sự đang thay đổi là *cơ cấu*. Họ đang chuyển từ một văn hóa cơ cấu cao sang một văn hóa rất ít cơ cấu.

Thay đổi văn hóa ở đây không phải là chuyển từ hệ thống thứ bậc sang dân chủ, mà là thay đổi trong cơ cấu, từ cao đến thấp, từ thắt chặt tới nới lỏng. Có lẽ mọi người thường thích chuyển từ thứ bậc sang dân chủ. Nhưng bạn không thể khẳng định rằng, những người quen làm việc trong một môi trường có tổ chức cao, bị quản lý chặt chẽ có thể ngay lập tức chuyển sang một môi trường mà ở đó họ được đưa ra quyết định của riêng họ, được đảm nhiệm quyền hạn và trách nhiệm quản lý.

Dù lợi ích cuối cùng có lớn tới đâu, một số thay đổi đơn giản là quá ấn tượng để nhanh chóng thực hiện. Khi thay đổi văn hóa của nơi làm việc, việc thay đổi quản lý rất quan trọng. Điều này có nghĩa là thực hiện chuyển đổi dần dần từ một nền văn hóa truyền thống tổ chức cao sang một nền văn hóa có cơ cấu đơn giản và dân chủ hơn. Hãy chia quá trình này thành các bước. Đặt ra mục tiêu cho mỗi bước. Tại mỗi bước, kiểm tra xem những thành viên trong nhóm thích nghi thế nào với sự chuyển hướng, họ còn băn khoăn hay tận tâm, lưỡng lự hay sẵn sàng chuyển đổi.



Thành lập nhóm không dễ hơn xây một nhà máy mới hay giới thiệu một sản phẩm mới. Thậm chí còn khó hơn, vì bạn đang thay đổi cách mọi người làm việc, cả nhân viên và giám đốc.

### Nhóm tiến hành chuẩn bị

Bạn có gì để mất? Rất nhiều! Khi bạn xây dựng một kế hoạch hoặc giới thiệu một sản phẩm mới, bạn gặp nguy cơ gì nếu bạn thất bại? Những nguồn nguyên liệu và thậm chí, tài sản của bạn.

Nếu bạn thất bại với nhóm vì thiếu sự chuẩn bị thì nguy cơ của bạn là gì? Đó chính là nhân viên của bạn – bởi vì bạn đang thay đổi cách mọi người làm việc. Và nếu bạn nhận ra rằng nhân viên là tài sản giá trị nhất của mình thì đó đúng là tài sản lớn mà bạn đã đánh mất.

Nhóm đòi hỏi một mục tiêu rõ ràng, một loạt các mục tiêu, kế hoạch dự án và những chỉ số để quyết định xem việc thực hiện có theo đúng kế hoạch không. Không lập kế hoạch nghiêm túc, bạn sẽ dễ bị thất bại. Thực tế, thậm chí nếu bạn thành công thì tất cả những gì bạn có khả năng đạt được đó là công việc của nhóm thuận lợi trong phạm vi cơ cấu truyền thống. Chỉ với kế hoạch hợp lý thì mới có khả năng phát triển nhóm và làm việc nhóm.

Trước khi những giám đốc của một tổ chức đầu tư thời gian và tiền bạc để phát triển nhóm, họ nên kiểm tra tổ chức và xác định sơ bộ sự sẵn sàng thành lập nhóm. Những câu hỏi trắc nghiệm dưới đây sẽ cho một số câu trả lời – và cũng đặt ra vài câu hỏi quan trọng.

### Xác định sự sẵn sàng của bạn cho việc thành lập nhóm

Để giúp bạn xác định tổ chức của mình có sẵn sàng trao quyền cho nhóm hay không, hãy trả lời câu hỏi trong bảng 2.3. Bạn hãy cho mình 5 điểm với câu hoàn toàn đúng, 1 điểm cho câu

hoàn toàn sai, 4 điểm cho câu đúng, 2 điểm cho câu sai và 3 điểm cho câu trả lời “Có thể”. Tổng số điểm sẽ đánh giá mức độ sẵn sàng của bạn.

Nếu bạn được từ 80 đến 100, tổ chức của bạn có thể thành công khi trao quyền cho nhóm. Nếu bạn được từ 50 đến 80, bạn sẽ phải xây dựng khả năng trong một vài lĩnh vực còn yếu. Nếu bạn được dưới 50, hoặc bạn còn 1 giây cho rất nhiều câu hỏi, bạn nên lập kế hoạch kiểm tra cơ cấu và văn hóa công ty bạn, hoặc nhìn thấu đáo (trong đó có cả việc trao quyền, trước khi bạn thử thành lập nhóm.

Bảng 2.3: Đánh giá mức độ sẵn sàng thành lập nhóm

Câu hỏi	Có thể				
	Có	Có	Có	Không	Không
1. Ban giám đốc có tin rằng nhân viên có thể và nên đưa ra phần lớn các quyết định có ảnh hưởng đến việc họ tiến hành công việc của mình như thế nào?	5	4	3	2	1
2. Các nhân viên có thể đề xuất và tiến hành nâng cao chất lượng công việc mà không cần phải thông qua nhiều cấp?	5	4	3	2	1
3. Phân loại công việc và những quy định công việc của bạn có đủ mềm dẻo cho phép làm việc ngoài phạm vi không?	5	4	3	2	1
4. Bản chất công việc trong tổ chức của bạn có thích hợp cho nhóm hơn là nỗ lực cá nhân không?	5	4	3	2	1
5. Công nghệ của bạn có đủ linh hoạt cho phép tái cơ cấu hoặc tái tổ chức dựa trên sự xem xét của nhóm không?	5	4	3	2	1
6. Có thể tổ chức công việc để nhóm đảm nhận trách nhiệm đối với công việc tổng thể hơn là đối với những nhiệm vụ riêng lẻ không?	5	4	3	2	1
7. Thiết kế sẵn có ở nơi làm việc của bạn có phù hợp để làm việc theo nhóm không?	5	4	3	2	1
8. Các đối thủ cạnh tranh của bạn đã thành công trong việc sử dụng những chiến thuật trao quyền chưa?	5	4	3	2	1

9. Nhân viên của bạn có nhiệt tình với việc tổ chức thành nhóm không? 5 4 3 2 1
10. Văn hóa, quan điểm và những giá trị của tổ chức bạn có ủng hộ nhóm và việc trao quyền không? 5 4 3 2 1
11. Tổ chức của bạn đã thành công với việc tiến hành nhóm hoặc các kỹ năng làm việc ở vị trí mới khác hay chưa? 5 4 3 2 1
12. Tổ chức của bạn có lịch sử làm theo những sáng kiến công việc như việc này không? 5 4 3 2 1
13. Những người lãnh đạo trong tổ chức của bạn, nhất là những người giám sát và giám đốc gần nhất, có tin tưởng vào công việc của nhóm và hành động thể hiện sự ủng hộ không? 5 4 3 2 1
14. Bạn có đủ thời gian, tiền bạc và những nguồn lực khác để hỗ trợ đầy đủ cho nhóm trong suốt quá trình phát triển không? 5 4 3 2 1
15. Bạn có yên tâm trong tổ chức của mình bảo đảm thời kỳ ổn định tương xứng để nhóm có thể phát triển mà không bị bỏ giữa chừng hoặc vượt quá thời gian cho phép không? 5 4 3 2 1
16. Bạn có những chức năng hỗ trợ đầy đủ như: nguồn nhân lực, tài chính hoặc tài khoản và các hệ thống thông tin có thể giúp đỡ nhóm bằng cách cung cấp thông tin và việc đào tạo không? 5 4 3 2 1
17. Giám đốc có hiểu rằng phát triển nhóm là một quá trình tốn kém, mất nhiều thời gian và họ có sẵn lòng hy sinh một khoảng thời gian của mình cho nhóm không? 5 4 3 2 1
18. Tổ chức của bạn có hệ thống thông tin, có khả năng cung cấp dữ liệu cập nhật từng phút để đưa ra phản hồi cho nhóm về những thay đổi và những tiến triển trong quá trình làm việc của họ không? 5 4 3 2 1

19. Những nhân viên của bạn có trình độ, kỹ năng công việc và được đào tạo để có thể kiểm soát tốt hơn công việc của mình không? Hoặc bạn có sẵn sàng đầu tư vào công tác đào tạo để nâng cao khả năng của họ không? 5 4 3 2 1

20. Những chính sách và thủ tục của bạn (như tiền lương) có tính linh hoạt để thích ứng với những đòi hỏi mới mà nhóm có thể tạo ra không? 5 4 3 2 1

### **Tổng điểm:**

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 2

q Ghi nhớ rằng từ “nhóm” có thể hàm ý nhiều thứ ở nơi làm việc, bao gồm cả nhóm làm việc năng suất cao và nhóm tự quản lý. Vì vậy, khi thành lập một nhóm thì việc xác định chức năng, trách nhiệm và quyền hạn của nhóm vô cùng cần thiết.

q Chức năng của nhóm phân thành chức năng chuyên môn, xã hội và quản lý – những thành viên trong nhóm làm việc như thế nào, họ hoạt động như một nhóm ra sao và họ đảm nhiệm trách nhiệm của người giám đốc như thế nào.

q Hãy chắc chắn rằng bạn đã sẵn sàng thành lập nhóm và chuẩn bị phù hợp với nhân viên và môi trường làm việc của bạn.

tảisáchhay

# Nhóm và Chiến lược kinh doanh

Khi các nhóm có chiến lược kinh doanh đúng đắn, họ sẽ có một nền tảng vững chắc. Với bất kỳ ý tưởng nào, bạn cũng phải đảm bảo các nhóm được cấp tiền một cách hợp lý, phát triển một cách thận trọng và bạn phải đánh giá và khen thưởng những kết quả mà họ đạt được.

Nếu những nhà quản lý coi nhóm là một sáng kiến kinh doanh, họ sẽ tạo được mối liên hệ giữa thành công của doanh nghiệp với thành công của nhóm. Khi đó, họ sẽ dành sự ủng hộ và tham gia nhiều hơn cho nhóm so với những gì họ dành cho những sáng kiến khác.

Làm thế nào để xác định liệu các nhóm có thích hợp với công ty của bạn hay không?

Vậy, trong hoàn cảnh nào bạn nên coi các nhóm là một phần trong chiến lược kinh doanh của bạn? Và bạn nên xem xét tới những rào cản nào có khả năng xuất hiện khi đưa các nhóm vào chiến lược của bạn?

Khi bạn yêu cầu khả năng chịu trách nhiệm nhiều hơn về chất lượng và năng suất, đó là lúc thích hợp để sử dụng các nhóm. Bạn cũng có thể sử dụng các nhóm khi bạn muốn giảm chi phí hay phục vụ khách hàng tốt hơn. Các nhóm cũng là một ý tưởng hay khi công việc đòi hỏi sự đánh giá. Hay khi công việc gồm các hoạt động đa dạng, đặc biệt là các hoạt động đòi hỏi nhiều kỹ năng. Thực tế, nhiệm vụ càng phức tạp càng thích hợp để giao cho các nhóm.

Cuối cùng, nếu bạn không chắc mình có nên sử dụng các nhóm hay không, bạn nên xem xét phạm vi ngoài công ty của bạn. Nếu nhiều đối thủ cạnh tranh của bạn đang tiến hành nhóm, bạn cũng nên xem xét tới việc thành lập nhóm. Đây không phải là làm theo số đông, mà bởi vì các đối thủ của bạn có thể đang xây dựng chiến lược trong hoàn cảnh giống bạn.

Tất nhiên, dù động lực nào khiến bạn xem xét tới việc thành lập nhóm đi chăng nữa, bạn cũng phải tính đến những yếu tố gây trở ngại cho quá trình chuyển đổi thành các nhóm. Một lần nữa, hãy suy nghĩ và lập kế hoạch cẩn thận như bất kỳ chiến lược kinh doanh nào.

Bảng 3.1 tóm tắt những động lực thúc đẩy các công ty sử dụng nhóm và những lực cản chính.

Công nghệ phức tạp và những đòi hỏi về các kỹ năng đa dạng hơn chính là một trong số những động lực để thành lập nhóm. Trên thực tế, các nhóm thường gắn với các chiến lược nhằm tạo điều kiện cho những thay đổi trong công nghệ, hay thông qua một số quy trình mới. Khi công nghệ phát triển trong mọi lĩnh vực và những cách tiếp cận như tái xây dựng quy trình đang thay đổi đáng kể cách thức kinh doanh của chúng ta, các công ty đang ngày càng quan tâm tới khả năng của nhân viên, đặc biệt là những người làm việc trong các nhóm.

Bảng 3.1 Những động lực thúc đẩy và lực cản



## Những động lực thúc đẩy

- Sự cạnh tranh
- Nhu cầu dàn trải tổ chức
- Công nghệ sản xuất tinh vi
- Những chiến lược cải thiện chất lượng

## Những lực cản trở

- Chi phí đào tạo tốn kém
- Không thể tìm đúng người
- Những yêu cầu sản phẩm
- Sự phản đối từ phía hiệp hội
- Những nhà quản lý và giám sát không đủ kỹ năng
- Không biết phải bắt đầu như thế nào
- Nhu cầu của những nhân viên đa kỹ năng
- Không nhận được sự hỗ trợ của tổng công ty
- Khách hàng đòi hỏi dịch vụ nhanh hơn
- Trọng tâm ngắn hạn
- Yêu cầu nắm bắt để thay đổi tình thế
- Phản đối thay đổi

Nhiều nhà quản lý có thể quên đi những kỹ năng cần thiết cho thành công của các nhóm. Dù những kỹ năng này không thực sự mới, song chúng cũng không phải là những kỹ năng truyền thống đối với phần lớn nhân viên. Người làm việc trong các nhóm cần có những kỹ năng mà trước kia vốn chỉ yêu cầu với những nhà quản lý, bao gồm khả năng điều khiển hoạt động của nhóm như:

§ Giải quyết vấn đề;

§ Đưa ra quyết định, thường là dưới sức ép nào đó;

§ Làm việc với tinh thần hợp tác;

§ Làm việc với các kỹ sư hay nhà thiết kế khác để cải thiện và sửa chữa những hệ thống và công nghệ mới.



### Phân tích công nghệ – xã hội

Quá trình nghiên cứu nhu cầu của nhân viên và những yêu cầu công nghệ để thiết kế và tạo ra một hệ thống kết hợp tốt nhất giữa khía cạnh công nghệ và xã hội. Nói cách khác, máy móc kết hợp với công nhân và công nhân có thể sử dụng máy móc để tăng năng suất.

Các nhóm có thể cho chúng ta cách tiếp cận để áp dụng những phương thức kinh doanh mới, nhưng đừng quên, trong hầu hết công ty thì bản thân các nhóm đã là một phương thức kinh doanh mới. Bạn không thể tạo ra các nhóm chỉ để thay đổi hệ thống giống như cách bạn giao việc cho các nhân viên để làm một nhiệm vụ mới. Bạn không thể đảm bảo các thành viên trong nhóm có những kỹ năng cần thiết và muốn họ thực hiện nhiệm vụ. Bạn phải biết và đáp ứng những nhu cầu của từng thành viên trong nhóm.

Nhưng bạn làm điều đó như thế nào? Làm sao để phối hợp tốt nhất giữa nhân viên và các hệ thống của bạn? Chúng tôi sẽ giải quyết câu hỏi quan trọng trên trong suốt cuốn sách này, hãy xem qua Bảng 3.1.

Phân tích công nghệ – xã hội có lẽ là cách tốt nhất để đảm bảo rằng thiết kế của một hệ thống hài hòa với công nghệ và nhu cầu của nhân viên. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, công nghệ đã có sẵn, vì thế bạn không nên bắt đầu từ con số không. Sẽ là một ý tưởng hay khi phân tích công nghệ trong tổ chức của bạn và cách sử dụng nó để xác định những yếu tố có thể gây trở ngại cho hoạt động của nhóm.

Thách thức ở đây là làm việc với công nghệ trong khi nó có thể không được thiết kế để hỗ trợ cho việc cộng tác và tạo ra những thay đổi nhằm hạn chế những tác động tiêu cực lên nhóm của bạn.

Một số lý do kinh doanh để thành lập các nhóm

Dù có rất nhiều lý do đúng đắn để thành lập nhóm, nhưng nhóm chỉ làm việc hiệu quả nhất khi được dẫn dắt bởi những nhu cầu kinh doanh. Đừng nghĩ đến các nhóm như một khái niệm. Thay vào đó, hãy đánh giá tiềm năng của nhóm theo tổ chức và công việc kinh doanh cụ thể của bạn: Bạn cần phải làm gì và làm việc đó như thế nào?

Trong phần tiếp theo của chương này, chúng ta sẽ cùng xem xét nhu cầu kinh doanh chung theo những xu hướng sau:

- § Công nghệ;
- § Chuyển đổi trọng tâm từ chức năng sang quy trình;
- § Những sáng kiến nâng cao chất lượng;

§ Tái cơ cấu và thu nhỏ quy mô;

§ Những công nghệ sản xuất tiên tiến.

### Công nghệ

Nhiều năm trước, rất nhiều công ty cạnh tranh dựa vào nền tảng công nghệ. Nhưng trong suốt thập kỷ qua, những công nghệ mới có ở khắp nơi trên thế giới. Bất kỳ một tổ chức nào cũng có thể áp dụng những công nghệ mới này. Giờ đây, công nghệ không còn là lợi thế cạnh tranh. Vấn đề quan tâm hiện nay là làm thế nào để có thể áp dụng công nghệ đó hiệu quả.

Các công ty đang ngày càng quan tâm hơn tới quản lý kiến thức, khuyến khích và hỗ trợ việc đào tạo trong tổ chức. Trước kia, những nhà quản lý có thể coi nhân viên như “những kẻ làm thuê”. Nay họ quan tâm nhiều hơn tới việc khai thác trình độ những nhân viên này.

### Chuyển đổi trọng tâm từ chức năng sang quy trình

Các tổ chức đang chuyển đổi tập trung từ các nhóm chức năng phân biệt rõ ràng – sản xuất, thiết kế, phát triển sản phẩm, tiếp thị, bán hàng, giám sát chất lượng v.v... sang quy trình – phát triển sản phẩm, dịch vụ khách hàng và vận hành. Các nhóm chắc chắn sẽ có ý nghĩa hơn trong những tổ chức tập trung theo quy trình. Các tổ chức này phi tập trung hóa, kết hợp các chức năng, linh động hơn, phản ứng nhanh nhạy và tiếp cận hơn với thị trường.

Khi tập trung vào quy trình, những nhân viên với các chức năng, chuyên ngành và trình độ khác nhau sẽ làm việc cùng nhau trong các nhóm. Vì công việc của người này tác động đến công việc của người khác nên làm việc theo nhóm sẽ thuận lợi hơn. Các thành viên trong nhóm sẽ phối hợp kỹ năng, chia sẻ thông tin và đưa ra quyết định dưới áp lực thời gian, trong khi vẫn chịu trách nhiệm về chất lượng và giá thành.

Khi các tổ chức chuyển từ chức năng sang quy trình, nhiều tổ chức đã phát triển nhóm rất tự nhiên. Sự phát triển này có thể dẫn tới sự ra đời của các nhóm tự quản lý, tự điều khiển, đặc biệt là khi những nhà quản lý sẵn sàng nói lỏng kiểm soát với các nhóm. Nếu không, sự tồn tại của các nhóm chắc chắn sẽ gây trở ngại thực sự cho những sáng kiến thành lập các nhóm được trao quyền nhiều hơn sau này.

### Quản lý chất lượng

Hiện nay, hầu hết các tổ chức đều áp dụng một số giải pháp nhằm cải thiện chất lượng, cho dù đó là quản lý chất lượng tổng thể, liên tục cải tiến chất lượng, hay bất kỳ một sự thay đổi nào khác liên quan đến chất lượng. Trong suốt thập kỷ qua, mối quan tâm về chất lượng đã ngày càng tăng, từ giám sát chất lượng cho tới đảm bảo chất lượng sản phẩm ở từng khâu sản xuất.

Nhưng khó đảm bảo chất lượng trong một nghề cụ thể nào đó, khi nghề này có mối liên hệ với đầu ra và đầu vào của rất nhiều nghề và không phải tất cả các nghề đều có chung mục

đích hay các tiêu chuẩn chất lượng. Kết quả là những giải pháp chất lượng đã tạo ra một môi trường thuận lợi cho các nhóm, đặc biệt là khi các nhân viên ngày càng tận tụy hơn với chất lượng và cùng chia sẻ trách nhiệm làm hết sức mình. Trong phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ xem xét mối quan hệ giữa các nhóm tự quản lý với các nhóm cải tiến chất lượng tổng thể.

### Tái cơ cấu và thu nhỏ quy mô

Rất ít công ty có thể phát triển bền vững và làm ăn có lãi nếu chỉ tập trung vào phát triển, và phát triển hơn nữa. Phần lớn các công ty đều phải nỗ lực để hoạt động tìm cách làm tốt hơn. Thành công tiếp theo thường phụ thuộc vào việc tái tổ chức hay tái xây dựng – tìm ra và phát triển các kỹ năng cần thiết cho cơ cấu làm việc mới.

Các sáng kiến để tái tổ chức hay tái xây dựng thường liên quan tới việc thu nhỏ quy mô, dù là sự thu nhỏ trong ban quản lý và cắt giảm trong một số lĩnh vực nhất định. Phương pháp đơn giản nhất là bỏ các công việc không làm tăng giá trị. Tuy nhiên, dù cho việc thu nhỏ này giúp giảm chi phí, nhưng có thể lại không mang đến bất kỳ sự cải thiện thực sự nào – và có thể khiến cho những nhân viên còn lại căng thẳng hơn. Tìm những cách tốt hơn để tăng giá trị chính là biện pháp thông minh để giảm quy mô (hay thực hiện “quy mô hợp lý”). Chiến lược này có thể làm tăng năng suất cũng như hiệu quả cho các tổ chức. Và đây cũng chính là nơi để các nhóm thể hiện giá trị của mình, giúp cho các tổ chức hoạt động tốt hơn với ít nhân viên hơn.



### Những thành tựu công nghệ

Những công nghệ sản xuất mới dẫn tới một số thay đổi cơ bản sau đây:

Các hoạt động phụ thuộc chặt chẽ hơn;

Yêu cầu các kỹ năng khác nhau: thường là các kỹ năng ở mức khá;

Bất kỳ một sự cố nào cũng dẫn tới hậu quả tức thì và tốn kém hơn;

Sản phẩm đầu ra nhạy cảm hơn với những biến đổi trong kỹ năng, kiến thức, thái độ của con người và với nỗ lực trí tuệ hơn thể chất;

Sự thay đổi và phát triển diễn ra không ngừng;

Vốn đầu tư trên mỗi công nhân cao hơn và số công nhân chịu trách nhiệm về một sản phẩm, một bộ phận hay một quá trình cụ thể nào đó sẽ ít hơn.

Các nhóm tự quản lý không chỉ loại bỏ vai trò của người cố vấn truyền thống mà còn chịu trách nhiệm về chất lượng, bảo trì, lên kế hoạch, đặt hàng và các mối quan hệ với khách

hàng. Những việc này do các nhóm đảm nhận và không còn các phòng chức năng riêng biệt như trước. Ngoài ra, các thành viên trong nhóm sẽ phối hợp và tập trung sức lực vào những công việc hay lĩnh vực cần chú ý tại bất kỳ thời gian nào, tăng năng lực cũng như tính linh hoạt đối với các yêu cầu của tổ chức.

### Những công nghệ sản xuất tiên tiến

Một xu hướng khác có thể ảnh hưởng đến tổ chức của bạn là những công nghệ sản xuất mới, đó chính là những sản phẩm ra đời đúng lúc, có thiết kế tích hợp tiên tiến, điều khiển quy trình thống kê và tích hợp. Những công nghệ này đòi hỏi công nhân có trình độ cao hơn và hiểu biết sâu hơn về toàn bộ quy trình sản xuất và có khả năng tự đưa ra quyết định. Trong một môi trường như vậy, việc sử dụng các nhóm rất có ý nghĩa.

Kết quả của những sự thay đổi này rất đáng kể. Công nghệ kỹ thuật tốt nhất phụ thuộc vào nhân viên – những người tận tâm với công việc và làm việc hết sức để đảm bảo chất lượng. Những nhà quản lý thông minh thúc đẩy thành công đến nhanh hơn thông qua việc ghép những nhân viên của họ thành một nhóm để có khả năng đảm nhiệm công việc ở mức cao hơn.

Bảng 3.1: Công nghệ sản xuất tiên tiến và các nhóm làm việc

#### Kết quả của công nghệ sản xuất tiên tiến

#### Đóng góp của nhóm

- |  |  |
|--|--|
| 1. Các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau      | Các nhóm sẽ khéo léo hơn trong việc phối hợp, chia sẻ công việc, giải quyết các vấn đề, và trong nỗ lực chung của cả nhóm                          |
| 2. Yêu cầu các kỹ năng mới               | Rèn luyện liên ngành và chia sẻ trách nhiệm, sử dụng phương pháp thống kê và các phương pháp giải quyết vấn đề khác là đặc trưng của đào tạo nhóm. |
| 3. Sai số cho phép nhỏ hơn               | Các nhóm phải chịu trách nhiệm về chất lượng và số lượng công việc của họ thông qua việc giảm thiểu lỗi và sai số cho phép.                        |
| 4. Phụ thuộc nhiều hơn vào con người     | Các nhóm có khả năng học hỏi, ứng biến linh hoạt và xây dựng những hướng dẫn hoạt động mới khi các yêu cầu của công việc thay đổi.                 |
| 5. Đầu ra phụ thuộc vào sự đánh giá, cam | Sự nỗ lực, động lực và cam kết của nhân viên sẽ tạo ra sự khác biệt lớn về năng suất và chất lượng.  |

kết và thái độ

6. Đầu tư vốn lớn hơn Với các kỹ năng cao hơn, khả năng thực hiện bảo trì trực tuyến, khả năng biến đổi cũng như thích nghi cao, các nhóm có thể phát huy tối đa nhờ vào máy móc mới phức tạp, các quá trình chuyên môn và những nguyên liệu mới tốt hơn.

Trong Bảng 3.1, những kỹ năng mới ra đời do yêu cầu của các máy móc mới và công nghệ sản xuất tiên tiến đòi hỏi phải có sự đánh giá, tính sáng tạo và một định hướng cải tiến. Các nhóm không chỉ làm việc hiệu quả mà còn phát triển nhờ công nghệ mới, tạo được tính linh động và chuyên nghiệp để đáp ứng những yêu cầu mới.

Liệu công việc có phù hợp với các nhóm hay không?

Chúng tôi bắt đầu chương này với một câu hỏi lớn: Làm thế nào để biết việc thành lập các nhóm có thích hợp với công việc kinh doanh của bạn hay không? Chúng tôi đã xem xét những động lực thúc đẩy và lực cản khác nhau và một số xu hướng chính chuyển đổi cách thức kinh doanh. Chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn tất cả điều này cùng với việc xem xét những vấn đề chung.

Bây giờ, chúng tôi sẽ tập trung hơn vào câu hỏi để hướng dẫn bạn suy nghĩ một cách kỹ càng hơn: Liệu công việc có phù hợp với các nhóm hay không? Những hoạt động và lĩnh vực công việc nào thích hợp nhất và thu lợi nhiều nhất cho các nhóm?

Bạn có thể không bắt đầu chương trình nhóm với một nhóm các luật sư đang bào chữa cho các vụ kiện khác nhau, các kế toán trong phòng kế toán tài chính hay những nhà nghiên cứu khoa học. Tại sao ư? Bởi vì công việc họ làm không liên quan đến nhau. Mỗi người có thể làm việc độc lập mà không cần sự giúp đỡ hay hỗ trợ của những người khác.

Những nhân viên làm việc độc lập, chịu trách nhiệm về một quá trình hay một công việc và thu lợi rất ít từ sự phối hợp thường xuyên với những người trong nghề chắc chắn không hợp với mô hình làm việc theo nhóm. Trên thực tế, họ thường phản đối làm việc theo nhóm mà thích một mình hoàn thành công việc. Khi tổ chức lại công việc – chúng ta nhóm các kế toán theo các đơn vị kinh doanh chứ không theo chuyên môn – khi đó các nhóm sẽ có ý nghĩa.

Bốn tiêu chí

Sau đây là bốn tiêu chí giúp bạn quyết định xem liệu có nên thành lập các nhóm hay không. Công việc của bạn phải đáp ứng ít nhất hai tiêu chí. Nếu không, bạn phải suy nghĩ thật chín chắn về sáng kiến thành lập nhóm cho quá trình hay hoạt động đó. Nhân viên của bạn có thể không thấy được điều này, hoặc họ gặp phải quá nhiều vấn đề đến mức không nhận thấy đó là một rắc rối.



1. **Sự đánh giá.** Liệu công việc có đòi hỏi phải đưa ra những quyết định phức tạp hay không? Những nhân viên đưa ra đánh giá có chú ý đến những khía cạnh quan trọng trong việc lập kế hoạch, thực hiện hay cải tiến hay không?
2. **Tính phức tạp.** Công việc đó có phức tạp về mặt kỹ thuật hay không? Nhân viên có phải nắm bắt những chi tiết phức tạp, hiểu rõ về chúng và có thể thực hiện công việc mà không cần thêm sự hướng dẫn hay giám sát đáng kể nào không?
3. **Chia sẻ trách nhiệm.** Để hoàn thành công việc có cần nhiều hơn một quy trình hay không? Nhân viên có cần được giúp đỡ trong công việc của mình không?
4. **Sử dụng nhiều lao động.** Công việc đó phụ thuộc vào nhân viên hay là phụ thuộc vào các quy trình máy móc hoặc quy trình phân tích nhiều hơn? Các sản phẩm đầu ra, xét cả về mặt chất lượng và số lượng, phụ thuộc vào các hoạt động của con người hay là phụ thuộc vào máy móc nhiều hơn?

Nhân viên của bạn đã sẵn sàng làm việc trong các nhóm hay chưa?

Bạn đã suy nghĩ về nhu cầu của công ty, về những thuận lợi và khó khăn. Bạn cũng đã xem xét đến tổ chức và thiết kế công việc. Bạn bắt đầu đánh giá các quá trình và hoạt động để xem cái nào sẽ được lợi từ các nhóm. Có nghĩa là bạn đã sẵn sàng để thành lập các nhóm. Điều này có đúng không?

Sai! Vấn đề ở đây chính là *con người*. Bạn phải đối mặt với một câu hỏi nữa, có thể là câu hỏi quan trọng nhất: Liệu nhân viên, những người giám sát và quản lý của bạn đã sẵn sàng chưa?



Có nên lập nhóm không?

Đây không hẳn là một câu hỏi.

Chúng ta thảo luận cách sử dụng các nhóm như thể đó là trường hợp "hoặc là... hoặc là" – nhân viên làm việc hoặc độc lập hoặc theo nhóm. Nhưng trong một số trường hợp nhất định, nhóm các nhân viên lại hiệu quả hơn là thành lập nhóm.

Điều này có thể đúng đối với những nhân viên bán hàng. Họ có thể tiếp tục độc lập làm công việc của mình, nhưng sẽ nhóm lại để cùng đưa ra chiến lược cho những cơ hội mới hay tìm cách giải quyết vấn đề đang phải đối mặt. Họ có phải là một nhóm hay không? Có... và không.

Tiêu chí tốt nhất để đánh giá mức độ sẵn sàng là liệu nhân viên trong tổ chức của bạn có *hoạt động* tích cực hay không. Các nhân viên có hợp tác và hỗ trợ nhau trong công việc hàng ngày không? Những nhà quản lý có quan tâm tới việc tham khảo ý kiến trước khi đưa ra



quyết định không? Những người giám sát giống như người điều hành các cuộc họp, người giữ trẻ hay cảnh sát? Bạn đã bao giờ thử thành lập các nhóm trong các dự án hay coi đó như một đội chưa? Các nhóm đó có hoạt động tốt trong môi trường đặc biệt như thế không?

Đó là những câu hỏi cơ bản. Dưới đây là những yếu tố khác cần xem xét:

- § Kinh nghiệm tham gia quản lý trước kia;
- § Phạm vi và bản chất của việc đào tạo quản lý và giám sát;
- § Mối quan hệ lao động;
- § Sự hỗ trợ từ các trụ sở của công ty;
- § Sự ổn định tài chính trong tổ chức của bạn;
- § Tính ổn định của công việc;
- § Quyền lợi chung của những nhân viên làm việc theo nhóm.



Khi phân tích các yếu tố trên, bạn phải xem xét đến nhiều vấn đề khác. Câu trả lời cho các vấn đề này không hề đơn giản. Chúng tôi không thể cung cấp cho bạn một công cụ để giúp bạn đưa ra những quyết định. Tất cả những gì chúng tôi có thể làm là giúp bạn xem xét tình hình từ nhiều phương diện và đánh giá trung thực và thực tế những nỗ lực của bạn.

Bạn mong muốn điều gì?

Chọn lấy một công việc, bất kỳ một việc gì. Bạn trông chờ điều gì từ nhân viên của bạn?

- Bạn muốn họ sử dụng óc phán đoán?
- Bạn mong muốn những ưu việt về kỹ thuật?
- Bạn muốn họ chia sẻ trách nhiệm trong công việc?
- Bạn muốn họ nỗ lực hơn nữa để giải quyết các vấn đề chứ không đơn giản là cầm công cụ và vận hành máy móc?

Nếu đó là những gì bạn mong muốn ở nhân viên của mình thì xin chúc mừng bạn! Bạn đã xác định được những quá trình và hoạt động để nhóm thực hiện hiệu quả.

Một câu hỏi quan trọng hơn những câu trả lời

Ở thời điểm này, có thể bạn cho rằng câu trả lời duy nhất cho câu hỏi lớn – “Làm thế nào để biết các nhóm có thích hợp cho công việc kinh doanh của chúng ta hay không?” – là “không thể!”. Bạn đã đúng. Nhưng trong kinh doanh mấy khi bạn tìm thấy “một điều chắc chắn”?

Điều đáng nói ở đây là câu hỏi lớn và tất cả những câu hỏi khác bắt nguồn từ câu hỏi đó đều không dẫn tới một câu trả lời. Chính vì thế, tốt nhất là bạn phải nắm bắt những thuận lợi và bất lợi của các nhóm trong tổ chức của bạn, từ đó tìm hiểu các cơ hội, xem xét đến những vấn đề có khả năng xảy ra. Thật ra, nếu bây giờ bạn càng suy nghĩ kỹ đến việc hỏi và trả lời những câu hỏi, thì sau này bạn sẽ đỡ vất vả trong việc giúp các nhóm thành công.

Bây giờ hãy cùng nhau tóm lược những ý chính trong chương này:

§ **Đánh giá những lý do kinh doanh của việc sử dụng các nhóm.** Đừng thành lập các nhóm chỉ bởi vì “đó là một ý kiến hay”. Đó chưa phải là lý do đủ sức thuyết phục để cần đến nỗ lực của các nhóm. Cạnh tranh, công nghệ, những sáng kiến chất lượng, thu nhỏ quy mô hay tái tổ chức có thể là những lý do kinh doanh hợp lý để bắt tay vào thành lập các nhóm.

§ **Phải chắc chắn rằng công việc được tổ chức để thu lợi từ hoạt động của các nhóm.** Nếu bạn có một cửa hàng gồm nhiều cá nhân tham gia, bạn cần thiết kế lại công việc để thích hợp với khái niệm nhóm, nếu không bạn phải từ bỏ ý tưởng này.

§ **Đánh giá môi trường làm việc và văn hóa trong tổ chức của bạn hiện nay.** Hiện nay, tổ chức của bạn có phải là một tổ chức thành công với các nhóm không? Nhân viên của bạn có tinh thần làm việc theo nhóm không? Những nhà quản lý và giám sát của bạn bàn bạc và làm việc trên tinh thần nhóm không? Nhân viên và các đoàn thể của họ có quan tâm tới nhóm không? Có thể bạn đang tiến hành “lập các nhóm” nên bạn đã sẵn sàng tổ chức cũng như lập kế hoạch chi tiết hơn.

Có thể bạn cho rằng nhóm phù hợp với công ty của bạn. Nhưng công ty của bạn có thể không phù hợp với nhóm. Ngoài ra, sử dụng nhóm rõ ràng không giống như sử dụng việc một loại máy mới. Bạn không thể cho rằng nó phù hợp và sau đó khởi động. Bạn phải chắc chắn rằng bạn đã sẵn sàng thành lập nhóm!

Những hướng dẫn sau đây sẽ giúp bạn:

§ **Phải rất thận trọng khi bắt đầu.** Trước tiên phải lên kế hoạch, và không thực hiện bất kỳ một sự thay đổi nào tại nơi làm việc cho tới khi mọi người hiểu những gì bạn đang làm. Khi thành lập các nhóm, hay đưa ra quyết định áp dụng ở bất kỳ hình thức nào thường khiến bạn thực hiện một cách nhanh chóng. Điều này chỉ dẫn tới sự lộn xộn và những mục tiêu, mục đích không rõ ràng.

§ **Hiểu được những điểm yếu và điểm mạnh** trong tổ chức của bạn. Hình dung trước những khó khăn và cách giải quyết để ngăn chặn hoặc giảm thiểu rủi ro.

§ **Có được sự ủng hộ của các cổ đông**, đặc biệt là các hiệp đoàn nếu chúng có vai trò trong tổ chức, trước khi tạo ra bất kỳ sự thay đổi nào có thể ảnh hưởng tới bất kỳ cá nhân nào trong tổ chức.



**Phải tính đến tất cả cổ đông** khi thực hiện bất kỳ một cuộc khảo sát nào, cũng như đánh giá kết quả khảo sát, gồm: bộ phận quản lý cấp cao, quản lý sản xuất, quản lý hành chính, bộ phận kế toán và bộ phận quản lý nhân lực. Họ có quyền lực và sự quyết đoán để giải quyết ngay những thiếu hụt, có thể giúp tổ chức của bạn sẵn sàng hơn cho việc lập nhóm.

Các nhóm có thể rất có ích với tổ chức của bạn – nhưng chỉ trong trường hợp bạn sẵn sàng!

Đây chính là điểm mấu chốt. Nếu tổ chức của bạn chưa sẵn sàng, *đừng thành lập các nhóm*. Nếu không, bạn gần như chắc chắn thất bại hoặc chí ít cũng gây khó khăn và rắc rối cho cả nhân viên lẫn nhà quản lý. Điều này là không đáng có.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 3

q Coi các nhóm như một sáng kiến kinh doanh. Coi thành công của tổ chức chính là thành công của nhóm, chính vì thế các nhóm rất cần sự hỗ trợ và tham gia.

q Đừng nghĩ về các nhóm như một khái niệm. Thay vào đó hãy đánh giá tiềm lực của họ theo công việc và trong tổ chức cụ thể, theo những gì bạn cần phải làm và cách thức làm, theo những khó khăn và thuận lợi.

q Tập trung vào câu hỏi lớn: Các nhóm có phù hợp với tổ chức của bạn hay không? Cụ thể hơn là: Công việc đó có phù hợp với nhóm hay không? Lĩnh vực hoạt động và công việc gì sẽ được lợi nhất từ nhóm và sẽ thích hợp nhất với nhóm?

q Hãy chắc chắn rằng những nhân viên và những nhà quản lý của bạn sẵn sàng làm việc theo nhóm. Hiện nay, họ đang làm việc của họ và hỗ trợ người khác ra sao? Thái độ và cảm giác chung hiện nay của họ là gì?

# Tại sao các tổ chức lại gặp rắc rối với các nhóm

*Viễn cảnh:* Bốn khách hàng và một nhà tư vấn

*Tình huống:* Một cuộc hội thảo về các nhóm tự quản lý

Khách hàng trong lĩnh vực công cộng

*Những người tham gia:* Khách hàng trong lĩnh vực sản xuất

Khách hàng trong lĩnh vực dịch vụ

Khách hàng trong lĩnh vực y tế

Người tư vấn (người chủ trì cuộc hội thảo)

*Lĩnh vực công cộng:* Các nhóm được trao nhiều quyền, nhưng bộ phận quản lý vẫn cần phải đưa ra rất nhiều quyết định. Nếu chúng tôi để các nhóm tự đưa ra quyết định, chúng tôi có thể gặp rắc rối.

*Lĩnh vực sản xuất:* Chương trình trao quyền của chúng tôi lúc đầu thực hiện tương đối tốt, nhưng sau đó các nhóm muốn nhiều hơn thế. Họ muốn tham gia vào những quyết định mà chính họ cũng chưa sẵn sàng.

*Người tư vấn:* Làm thế nào bạn biết họ chưa sẵn sàng?

*Lĩnh vực sản xuất:* Họ làm rối tung mọi việc, chúng tôi phải can thiệp và thay đổi quyết định của họ.

*Lĩnh vực dịch vụ:* Trao quyền cho các nhóm là một thành công nhất định, nhưng chúng tôi phải xác định rõ mục đích trao quyền này.

Người tư vấn: Theo ý bạn thì “mục tiêu trao quyền” là gì?

Lĩnh vực dịch vụ: Là cho các nhóm tự tuyển người, phân bổ ngân sách, lập kế hoạch và sắp xếp lịch làm việc hàng ngày. Các nhóm luôn bắt đầu bằng các cuộc họp và công việc của họ bị ảnh hưởng. Điều đầu tiên họ đề xuất là cải tổ lại cơ quan.

Người tư vấn: Tôi nhận thấy đây là việc rất tế nhị.

Lĩnh vực y tế: Chương trình trao quyền cho các nhóm bắt đầu khá thuận lợi. Chúng tôi trao cho các nhóm đơn vị trong chương trình tất cả quyền mà họ muốn.

Người tư vấn: Theo ý bạn thì “tất cả quyền mà họ muốn” là gì?

Lĩnh vực y tế: Chúng tôi để họ làm mọi thứ: lập kế hoạch làm việc riêng của nhóm, thuê người mới, phối hợp với nhà cung cấp, giải quyết các mối quan hệ lâu năm và làm việc với các công ty bảo hiểm.

Người tư vấn: Làm mọi việc. Cùng một lúc ư?

Lĩnh vực y tế: Đương nhiên rồi! Đó chẳng phải là trao quyền đó sao?

Người tư vấn: Trước khi trả lời, tôi muốn cung cấp cho bạn một số ý kiến phản hồi.

Nếu bạn nhận ra bản thân hay tổ chức của bạn đang phải đối mặt với những lo ngại của các khách hàng trong tình huống trên, thì bạn không chỉ có một mình. Vì các nhóm được trao quyền thành công một lần thì có đến năm lần thất bại hoặc cũng chỉ thành công ở mức độ hạn chế.

Bạn sợ? Nhưng nếu biết những rắc rối đó, bạn có thể ngăn chặn chúng, hay ít nhất là hạn chế những thiệt hại mà chúng gây ra. Không quan trọng là bạn lạc quan đến mức nào, nhưng bạn có thể được lợi từ việc nhận thức thực tế trong chương này.

## Năm rắc rối chính

Các nhóm trao quyền gặp vấn đề từ những điều đơn giản và có thể dự đoán được như – “Bộ phận quản lý không ủng hộ các nhóm và không hỗ trợ họ” – tới những điều phức tạp như – “Xu hướng công việc của chúng tôi là đánh giá cao nỗ lực cá nhân hơn đóng góp của các nhóm”. Tôi đã xác định được năm rắc rối chính mà rất nhiều tổ chức gặp phải khi cố gắng xây dựng các nhóm tự quản lý. Trước tiên, tôi sẽ miêu tả những rắc rối này, sau đó đưa ra một số hướng dẫn chung để tránh gặp phải. Cuối cùng, tôi sẽ đưa ra một số lời khuyên về việc hướng dẫn và hỗ trợ nhóm qua năm giai đoạn phát triển và giải quyết những rắc rối thường gặp trong mỗi giai đoạn.

### Rắc rối thứ nhất: Dồn đống

Vấn đề này xảy ra khi bộ phận quản lý quyết định thử thành lập nhóm, tổ chức một cuộc họp ngắn để vạch ra chi tiết, cho rằng đây là một quá trình “không cần phải suy nghĩ nhiều”, và sau đó giao cho các nhóm 27 nhiệm vụ quan trọng mà trước kia vốn thuộc trách nhiệm của bộ phận quản lý.

Điều này – mang đến kết quả ngược lại – làm cho những nhà quản lý hết sức ngạc nhiên. Nhưng tại sao họ lại quá ngạc nhiên như vậy? Những nhà quản lý phản ứng như thế nào, nếu ông chủ quyết định tăng gấp ba lần công việc của họ?

Những vấn đề liên quan tới rắc rối này bắt nguồn từ một số giả thuyết sai lầm. Hãy cùng xem xét bốn giả thuyết sau:



Cân bằng giữa lạc quan  
với hiện thực

Cách tốt nhất để tránh mắc lỗi trong quá trình phát triển các nhóm là cân bằng giữa lạc quan với hiện thực. Tất nhiên, bạn phải tin tưởng vào các nhóm nhưng bạn cũng phải hiểu tâm lý con người. Bạn phải có niềm tin rằng các nhóm chắc chắn sẽ thành công, nhưng bạn cũng cần nhận ra rằng việc đó sẽ không thể diễn ra nhanh chóng hay tự nhiên được.

Từ lúc bắt đầu ý tưởng thành lập các nhóm, hãy tăng tối đa năng suất cho công việc của nhóm. Không chỉ chọn những nhà quản lý ủng hộ nhóm hay những người duy tâm. Phải biết chọn vào nhóm quản lý cả một số người có xu hướng đặt ra nhiều câu hỏi, người tìm ra vấn đề, thậm chí cả người hoài nghi về nhóm. Bạn sẽ có một viễn cảnh cân bằng hơn và sẽ thấy được những lợi ích của việc đa dạng hóa trong các nhóm.

**Giả thuyết 1:** Tất cả mọi người đều muốn quản lý và chịu trách nhiệm. Những nhà quản lý thường có xu hướng cho rằng nhân viên của họ quan tâm tới quyền hành, bởi đây cũng chính là điều họ quan tâm.

**Sự thật:** Nhiều nhân viên nghi ngờ về vai trò của những nhà quản lý. Họ thấy những nhà quản lý đi sớm, về muộn và tham gia những cuộc họp dài lê thê. Rõ ràng đây không phải là động lực thúc đẩy họ.

**Giả thuyết 2:** Những nhiệm vụ giao cho các thành viên trong nhóm đơn giản và dễ thực hiện – tự sắp xếp thời gian, phân công nhân viên làm ca, bố trí việc bảo trì thường xuyên, lập kế hoạch cho chuyến đi, v.v...

**Sự thật:** Khi quyền lực giám sát không còn thì ngay cả những việc đơn giản nhất như kiểm tra việc sử dụng kính an toàn cũng có thể trở nên phức tạp. Vấn đề không phải ở công việc mà ở mối quan hệ xã hội của người chịu trách nhiệm, cách mà những nhân viên ra lệnh cho những người ngang cấp với họ, cách giải quyết xung đột của các thành viên trong nhóm cũng như cách giải quyết những vấn đề cá nhân của nhóm.

**Giả thuyết 3:** Khi những nhân viên chịu trách nhiệm về *toàn bộ* công việc, họ có thể tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao hơn.



**Sự thật:** Hầu hết nhân viên cho rằng họ đang làm một công việc chất lượng. Tăng thêm việc, kể cả việc tự quản lý sẽ *ảnh hưởng* tới công việc họ đang làm. Chính vì thế, trong suy nghĩ của họ, trách nhiệm lớn hơn đồng nghĩa với chất lượng thấp đi.

#### Tiến hành kiểm tra

Khi đã đưa ra kế hoạch chi tiết về sáng kiến thành lập nhóm, hãy thử kế hoạch đó với một số nhân viên của bạn trước khi bắt tay tiến hành.

Tập trung một nhóm đại diện không khó khăn. Hãy đề nghị nhân viên bỏ ra một hoặc hai giờ trong thời gian làm việc của họ. Bạn có thể sắp xếp một cuộc họp vào thời gian ăn trưa và tổ chức một bữa ăn. Phải chọn người tham gia là những người đại diện tiêu biểu cho nhóm nhân viên sẽ bị tác động bởi sáng kiến thành lập nhóm (Một số nhà quản lý có thể phải sử dụng kỹ năng thuyết phục để tìm ra nhóm đại diện đó).

Chọn ra một người điều hành buổi thảo luận và một người để ghi chép. Việc thứ hai cũng rất đơn giản: tìm một thư ký. Nhưng ai sẽ là người điều hành tốt nhất? Đó là người đặt ra những câu hỏi trung lập, tìm hiểu mà không dọa dẫm, làm rõ những sự nhầm lẫn và trả lời những câu hỏi. Sau đó, tập trung vào nhóm đại diện. Sau buổi họp, bạn phải cảm ơn những người tham dự bởi họ có thể vừa cứu tổ chức của bạn khỏi một tai họa nhỏ!

**Giả thuyết 4:** Các thành viên trong nhóm là những người có nhà cửa, có tài sản thế chấp, họ phải nuôi con cái, phải cắt cỏ và phải nộp thuế. Họ dễ dàng học cách xử lý công việc tương tự những việc họ làm trong cuộc sống hàng ngày, chẳng hạn như phân bổ thu chi, bố trí nhân viên, quản lý gia đình và lập kế hoạch về nguồn lực.



**Sự thật:** Điều đầu tiên là không phải tất cả nhân viên đều hoàn thành những nhiệm vụ trên đúng thời hạn và đạt yêu cầu về chất lượng trong môi trường kinh doanh. Thứ hai, có những hệ thống, quy trình, con người và hình thức làm phức tạp hơn những nhiệm vụ trên. Học những nhiệm vụ mới và thực hiện hành vi mới đòi hỏi phải đào tạo cả về kỹ thuật và trao đổi giữa các cá nhân với nhau. Nhân viên bắt đầu làm những nhiệm vụ từ đơn giản đến phức tạp. Giao cho một nhóm nhiều công việc cùng một lúc chỉ dẫn đến thất bại.

Bây giờ bạn hiểu được bốn giả thuyết chính dẫn tới việc dồn đống, bạn nhận thức vấn đề và có thể giải quyết được chúng.

Rắc rối thứ hai: “Cần câu và cái roi”

Rắc rối thứ hai có thể ảnh hưởng tới sáng kiến của nhóm là “cần câu và cái roi”. Đó là khi những nhà quản lý mong muốn nhiều hơn những thứ họ sẵn sàng từ bỏ. Dù động thái này là chủ ý hay không, tác động của nó có thể phá hỏng nỗ lực của nhóm.

Rắc rối này cũng giống như vậy. Những nhà quản lý tổ chức một cuộc họp để giải thích tầm nhìn và những giá trị mà họ đang nỗ lực phát triển với sự hỗ trợ của người cố vấn. Họ rất tự hào về tầm nhìn này và hy vọng các thành viên trong nhóm cũng hưởng ứng theo. Bởi sự nhiệt tình này mà họ có thể nói một số điều khiến sau này phải hối tiếc.

Dưới đây là một đoạn nói chuyện giữa giám đốc một nhà máy rất thành công với các nhóm tự quản lý. Sau mỗi thông điệp của ông là ý nghĩ của những nhân viên.

**Ông nói:** “Chúng tôi muốn có sản phẩm có chất lượng cao nhất trong ngành và chi phí sản xuất thấp nhất”.

**Nhân viên nghĩ:** Tốt! Điều đó có nghĩa họ sẽ có thêm tiền để tăng lương và tiền thưởng cho chúng ta.

**Ông nói:** “Chúng tôi muốn mọi nhân viên chia sẻ những suy nghĩ của mình và tham gia vào quá trình đưa ra ý kiến”.

**Nhân viên nghĩ:** Đó chỉ là vấn đề thời gian. Mình sẽ nói với bộ phận quản lý chính xác những gì mình nghĩ về cách thức tổ chức ở đây.

**Ông nói:** “Chúng tôi hy vọng các nhóm sẽ đưa sáng kiến về việc lập kế hoạch và tổ chức công việc của nhóm mà không cần giám sát trực tiếp”.

**Nhân viên nghĩ:** Thật tuyệt vời! Chúng ta sẽ không phải nghe theo người giám sát. Chúng ta sẽ tự làm mọi việc.

**Ông nói:** “Chúng tôi muốn các nhóm tự tổ chức các cuộc họp và tự giải quyết những vấn đề về chất lượng và sản xuất, làm việc trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp để đạt được chất lượng cao nhất có thể”.

**Nhân viên nghĩ:** Tốt! Chúng ta sẽ tổ chức họp mà không có những nhà quản lý và giám sát. Chúng ta có thể bỏ qua việc mua, tính toán sổ sách và cắt giảm họp đồng với nhà cung cấp.

Do những hiểu lầm kiểu này mà những nhà quản lý, dù có ý tưởng rất tốt, nhưng diễn đạt không chính xác, sẽ trở thành những kẻ kém cỏi khi nhóm bắt đầu hoạt động không phương hướng. Rõ ràng, ngoài việc có một tầm nhìn là rất tốt, bạn còn phải trình bày nó cụ thể. Không gì tồi tệ hơn việc có chung một tầm nhìn, nhưng lại hiểu theo cách khác nhau.

Cách tốt nhất để đảm bảo trao quyền thành công là thông qua một thang đối chiếu về việc trao trách nhiệm đã định sẵn. Nhà quản lý phải xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết sau khi đưa ra tầm nhìn, nhưng phải định rõ và hướng dẫn cẩn thận các nhóm phải làm gì, làm như thế nào và khi nào tiến hành tự quản lý.

Rắc rối thứ 3: Hãy đọc ý nghĩ của tôi

Những nhà quản lý thường mong muốn thành lập nhóm nhưng lại không biết mục đích nhóm là gì. Có thể họ đã hiểu quá đơn giản về việc trao quyền và muốn giảm quy mô bằng mọi cách nên đã coi các nhóm là một phương tiện tự nhiên. Hoặc họ hy vọng các nhóm sẽ giúp họ giảm bớt trách nhiệm quản lý không mấy hấp dẫn. Họ tin tưởng vào khả năng, nhưng lại không có mục tiêu rõ ràng và cũng không có chiến lược để đạt được mục tiêu đó. Tại sao không? Bởi vì họ đã nhầm lẫn về việc trao quyền.



Cẩn thận với ngôn ngữ  
nơi công sở

Khi bạn trình bày về một vấn đề trừu tượng, bạn nên sử dụng những từ ngữ mang tính thực tế. Trình bày chung chung sẽ khiến chúng ta hiểu theo những hướng khác nhau, tùy thuộc vào kinh nghiệm, mong muốn cũng như hy vọng và nỗi sợ hãi của chúng ta.

Để tránh hiểu lầm, hãy gắn những ý nghĩ xa xôi của bạn với những hành động mang tính thực tế. Thay vì nói những câu trừu tượng như "tham gia vào quá trình đưa ra quyết định" và "đưa ra ý tưởng", bạn có thể diễn giải: "Có nghĩa là các bạn sẽ tham gia các cuộc họp và nêu ý kiến, nhưng bạn sẽ không phải là người quyết định cuối cùng" hay: "Chúng tôi muốn bạn đưa ra đề nghị chứ không phải quyết định".

Vậy chuyện gì xảy ra? Dù ý định rất tốt nhưng thiếu hiểu biết về nhóm, họ tuyên bố kế hoạch thành lập nhóm, thực hiện chương trình huấn luyện theo nhóm và sau đó hy vọng ý tưởng thành hiện thực. Nhưng mọi việc nhanh chóng vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Kết quả hoàn toàn không giống những gì mà nhà quản lý mong đợi. Thất vọng? Đúng! Tức giận? Tất nhiên! Ngạc nhiên? Không hẳn...

Vấn đề phát sinh ngay từ đầu. Hãy cùng tham dự một cuộc họp trong công ty, nơi bộ phận quản lý háo hức tuyên bố kế hoạch trao quyền. Vị chủ tịch chuẩn bị phát biểu rất kỹ càng,

nhưng đối với nhân viên những lời đó thường bị ngắt quãng bởi ý nghĩ “hãy đọc ý nghĩ của tôi”.

Dưới đây là những gì vị chủ tịch nói về quá trình trao quyền, trong ngoặc là những ý nghĩ của các thành viên tương lai của nhóm:

Cảm ơn tất cả các bạn vì đã tham dự cùng chúng tôi buổi họp hôm nay (*Chúng tôi phải đến đây chứ!*), cuộc họp trao quyền đầu tiên (*Trao quyền là gì nhỉ?*). Chúng ta sẽ bắt đầu thực hiện một phương pháp quản lý mới (*Có vấn đề gì với phương pháp cũ chẳng?*) và chúng tôi muốn các bạn cho ý kiến về việc làm thế nào để cải thiện chất lượng và dịch vụ của chúng ta (*Đó là lý do mà họ sa thải ông chủ cũ!*).

Từ bây giờ, chúng tôi muốn các bạn tích cực tham gia hơn nữa vào việc giúp quản lý công ty (*Sẽ có người được thăng chức đây!*) trong khi vẫn tiếp tục công việc với tư cách là thành viên trong nhóm (*Ôi! Không được thăng chức mà phải làm thêm việc*). Chúng tôi mong rằng các nhóm sẽ bắt đầu chịu trách nhiệm hơn nữa (*Nghĩa là sao nhỉ?*) và có quyền tham gia vào các quyết định hàng ngày tác động tới hoạt động của công ty (*Những quyết định gì thế nhỉ?*). Chúng tôi muốn những người giám sát sẽ đảm nhận vai trò hoàn toàn mới (*Vậy chúng tôi sẽ báo cáo cho ai khi chúng tôi bị ốm?*) và các thành viên trong nhóm sẽ đảm nhận vai trò trước kia của người giám sát (*Ý ông là chúng tôi sẽ phải tự sa thải chính chúng tôi ư?*).

Trong khi đó, bộ phận quản lý sẽ tích cực phối hợp với các nhóm để có thể quản lý chặt chẽ và cụ thể hơn (*Ôi không, bây giờ lúc nào họ cũng đứng sau lưng chúng ta!*). Chúng tôi hy vọng sẽ hợp tác chặt chẽ với các thành viên trong nhóm (*Ý ông là những nhà quản lý sẽ ra ngoài chịu bụi bặm và vất vả như chúng tôi sao?*) và yêu cầu các nhóm tham gia vào những buổi họp của ban quản lý (*Có nghĩa là từ bây giờ chúng tôi sẽ được mời tham gia những buổi đánh golf ngoài trời?*). Trong tương lai, chúng tôi hy vọng tổ chức của chúng ta sẽ là một tổ chức có sự phối hợp chặt chẽ hơn, đồng bộ hơn, đặt chất lượng lên hàng đầu (*Có nghĩa là chúng ta sẽ không phải làm lại tất cả những sản phẩm có vấn đề?*) và chúng tôi tôn trọng tất cả mọi người (*Cuối cùng, họ sẽ bỏ cái đồng hồ thôi!*).



#### Mô tả tương lai

Khi các giám đốc của bạn họp để thảo luận sáng kiến thành lập nhóm, hãy yêu cầu họ đưa ra kế hoạch chi tiết về tương lai. Thử dùng cách sau: Yêu cầu mỗi người dành ra khoảng năm phút hoặc hơn để viết mô tả về cách thức hoạt động của đơn vị mình với các nhóm trong năm tới: Các nhóm làm gì? Làm như thế nào? Người giám đốc đơn vị đó làm gì? Làm như thế nào? Các nhóm trong đơn vị đó liên kết và phối hợp với các nhóm trong đơn vị khác như thế nào?

Tiếp theo, yêu cầu mỗi giám đốc đọc mô tả của họ cho những người còn lại. Sau đó, nhóm sẽ thảo luận về mọi điểm chưa thống nhất trong ý kiến, thông qua thảo luận để thu được những sáng kiến hay nhất.

Đó là kết thúc của thông điệp “hãy đọc ý nghĩ của tôi” và rắc rối bắt đầu nảy sinh. Bộ phận quản lý rất ít đào tạo nhân viên về cách làm việc theo nhóm như làm thế nào để trao đổi với nhau, điều hành các cuộc họp, xử lý vấn đề, giải quyết mâu thuẫn v.v... Nhưng khi những điều này trở thành nhiệm vụ hay trách nhiệm cụ thể thì những nhà quản lý sẽ gặp phải rắc rối thứ nhất hoặc phải đối mặt với rắc rối thứ hai.

Rắc rối “hãy đọc ý nghĩa của tôi” một phần là kết quả không lường trước của việc đưa ra tầm nhìn. Nó khiến những nhà quản lý có ý nghĩ rằng đưa ra tầm nhìn là một hoạt động trí óc đầy chất lãng mạn, cân bằng giữa tưởng tượng và hoạt động. Trên thực tế, việc đưa ra tầm nhìn đòi hỏi phải sử dụng tới bán cầu não phải, nhưng nó chỉ có thể được diễn đạt thông qua lời nói và hành động (Điều này sẽ được đề cập rõ hơn ở Chương 5).

Tầm nhìn không có một kế hoạch hành động rõ ràng sẽ chỉ là ảo giác. Những nhà quản lý chia sẻ tầm nhìn của họ mà không xác định một kế hoạch hành động cụ thể sẽ đi từ rắc rối “hãy đọc ý nghĩ của tôi” tới “hãy đọc theo môi của tôi” khi các nhóm hiểu theo một nghĩa khác. Không có kế hoạch thì sớm muộn điều này sẽ cũng xảy ra.

Rắc rối thứ 4: Vâng, nhưng...

Rắc rối thứ tư ảnh hưởng tới sáng kiến thành lập nhóm chính là nỗi sợ: “Vâng, nhưng...”. Bạn có thể gặp phải tình huống này.

Đôi khi, bộ phận quản lý giao cho nhóm một số nhiệm vụ, với mục đích tốt nhất, nhưng sau đó suy nghĩ lại về quyết định đó. Đôi khi rắc rối này xảy ra khi nhóm mắc sai lầm, nhưng nó thường xảy ra sau đêm mà nhà quản lý gặp phải một cơn ác mộng. “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu như...?” – sự suy đoán này làm nảy sinh một mối lo lắng. Nói cách khác, “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...” trở thành “Vâng, nhưng...”.

Ba vấn đề mà bộ phận quản lý không đoán trước được hay ít nhất không giải quyết được về cơ bản chính là những nguyên nhân chủ yếu dẫn tới rắc rối “Vâng, nhưng...”.

**Vấn đề 1: Thiếu sự hỗ trợ từ công ty hay trụ sở.** Ý tưởng thành lập nhóm xuất phát cục bộ, từ một văn phòng chi nhánh, hay một trong số các nhà máy mà không có sự thông qua hay hỗ trợ từ cấp trên. Chính vì thế, bộ phận quản lý ở phạm vi đó hoạt động không hiệu quả. Họ do dự trong việc trao quyền cho các nhóm bởi chính họ cảm thấy không có quyền đó.

**Vấn đề 2: Thiếu sự hỗ trợ của bộ phận giám sát.** Đôi khi những nhà quản lý cấp cao cho rằng “sự tham gia” ở đây là vấn đề giữa họ với nhân viên. Họ theo dõi “đội ngũ này”. Họ tham dự những cuộc họp và buổi thuyết trình của nhóm. Thật không may, họ quên đi sự tham gia của những cố vấn và những nhà quản lý ở cấp thấp hơn. Mâu thuẫn phát sinh. Những người cố vấn và quản lý bị lãng quên này phát hiện ra khuyết điểm của các nhóm. Những nhà quản lý cấp cao nhận ra sai lầm và thay đổi thái độ, rút khỏi quá trình, thậm chí có thể không còn quan tâm và hỗ trợ nhiều cho các nhóm.



Thử suy nghĩ xem tại sao  
các nhóm không làm việc

Bạn có muốn tránh khỏi những sai sót? Hãy sử dụng trí tưởng tượng của bạn.

Đưa ra một kế hoạch cho ý tưởng thành lập nhóm và nghĩ về những lo lắng của bạn. Trường hợp xấu nhất mà bạn có thể tưởng tượng là gì?

Những nhà quản lý chú ý nhiều đến cách giải quyết vấn đề nhưng họ thường quên mất cách *tìm ra* vấn đề. Cố gắng phát hiện những sai sót trong kế hoạch thành lập nhóm của bạn. Cố gắng tìm ra những phần không chặt chẽ ảnh hưởng tới dự án của bạn. Để bản kế hoạch trải qua một cuộc kiểm tra nghiêm ngặt nhất mà bạn có thể nghĩ ra.

Tất nhiên, sau đó hãy áp dụng những kỹ năng *giải quyết* vấn đề!

**Vấn đề 3: Tham gia quá sâu vào thành công của nhóm.** Đây chính là “hội chứng bóng râm” khi sự quan tâm trở thành vật cản, sự hỗ trợ trở thành gánh nặng. Tôi từng thấy những nhà quản lý nhà máy tham gia quá nhiều vào các nhóm dẫn tới bảo hộ quá mức, họ lo sợ sai lầm dù là nhỏ nhất cũng có thể dẫn tới thất bại lớn. Kết quả là các thành viên trong nhóm chẳng bao giờ học được điều gì, họ dựa dẫm vào những nhà quản lý và học cách trốn tránh trách nhiệm.

Giải pháp cho vấn đề một và hai là tương đối thẳng thắn: Hãy tranh thủ sự hỗ trợ của tất cả các cổ đông trước khi bắt tay vào thành lập nhóm.

Giải quyết vấn đề thứ ba đòi hỏi một chút nỗ lực hơn nữa. Bạn có lý do để lo ngại nhóm sẽ mắc sai lầm lớn, nhưng bạn cũng có thể giảm nguy cơ này ngay từ đầu bằng cách làm theo chỉ dẫn. Cho phép họ mắc những lỗi nhỏ ở những nhiệm vụ nhỏ. Nhóm sẽ học được giá trị của việc lường trước những vấn đề có khả năng xảy ra và giá trị của việc chia các dự án lớn thành những hoạt động nhỏ hơn. Họ cũng sẽ học được những bài học tình cảm vô giá chỉ có được từ những thất bại.

Rắc rối thứ 5: Thử xem – Bạn sẽ thích đấy!

Thực ra, rắc rối này là một biến thể của câu ngạn ngữ cổ: “Làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm”. Hãy tưởng tượng là những nhà quản lý đảm bảo với các nhóm rằng môi trường nhóm là tốt nhưng chính họ lại không tham gia vào nhóm. Nhân viên và nhà quản lý đều biết chuyện gì đang xảy ra. Kết quả là: Những nhân viên miễn cưỡng tham gia vào nhóm và sự tin tưởng của họ vào những nhà quản lý cũng giảm đi. Rắc rối này cũng có thể phát sinh từ việc thiếu kế hoạch. Những nhà quản lý biết thành lập nhóm là một ý tưởng hay, nhưng bản thân họ lại không thật sự muốn bỏ ra thời gian và công sức cần thiết để làm điều đó.



Tình huống này không phải hiếm gặp. Trên thực tế, theo kinh nghiệm của tôi, những nhà quản lý ít khi sẵn lòng thực hiện đúng tiến độ mà họ đòi hỏi ở các nhóm. Họ ít khi tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng theo nhóm. Các buổi họp quá dài, lập kế hoạch sơ sài và thường phải tổ chức họp nhiều lần. Những nhà quản lý thất bại trong việc trao quyền giữa họ. Họ giải quyết những xung đột không dứt khoát. Họ không sử dụng những phương pháp và kỹ thuật chất lượng.

Kết quả tất yếu của thái độ “Làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm” là gì? Những nhân viên học từ hành động, không phải từ lời nói. Họ cho rằng các nhóm là thiếu thực tế, khó khăn và nguy hiểm, vì nếu không chúng đã có nhiều ý nghĩa đối với nhà quản lý cũng như với nhân viên.

Tất nhiên, tình huống hoàn toàn không đơn giản như vậy. Đôi khi, những nhà quản lý tạo ra một môi trường làm việc thích hợp với các nhóm, nhưng chính họ lại không được lợi từ môi trường đó. Họ có thể bị kìm kẹp bởi cơ chế, sự kỳ vọng ở cấp quản lý cao hơn cũng như những yêu cầu từ bên ngoài và những đòi hỏi quyền lực chính trị.

Tình huống này có vẻ quen thuộc. Nếu bạn rơi vào tình huống này bạn không thể thực hiện công việc của nhóm bạn đề ra. Dưới đây là một số lời khuyên giúp nhân viên đánh giá cao nỗ lực của bạn và nhận ra rằng bạn thực sự muốn nhóm phát triển.

**Lời khuyên 1:** Nói sự thật! Một lời khuyên đơn giản nhưng rất hiệu quả. Hãy giải thích lý do khiến bạn không trở thành một thành viên trong nhóm. Theo kinh nghiệm của tôi, các nhóm sẽ hiểu những vấn đề mà bạn phải đối mặt.

**Lời khuyên 2:** Hãy đi chậm. Giao nhiệm vụ và quyền lực thận trọng. Khi bạn giao quá nhiều và quá nhanh, chắc chắn bạn phải thay đổi cách làm, hoặc đối mặt với rủi ro cùng sự hỗ trợ của bạn.

**Lời khuyên 3:** Cam kết và thực hiện đúng. Một hành động cam kết cho thấy bạn thực hiện những gì mà bạn nói. Nếu thấy công cụ chất lượng là cần thiết, bạn hãy sử dụng chúng trong các cuộc gặp của bộ phận quản lý. Nếu an toàn là ưu tiên hàng đầu, đừng bao giờ vào cửa hàng mà không có đồ bảo vệ kỹ càng. Nếu bạn đang tăng cường kỹ năng phối hợp, tránh làm việc chuyên quyền hay độc đoán như vua Hung Nô Attila, ngay cả khi sản xuất bị sụt giảm hay nhân viên đến muộn.



Bạn chính là một tấm gương điển hình!

Nhiều nhà quản lý hối tiếc vì họ không thể thành lập các nhóm để thực hiện công việc họ đã đề ra bởi sự ép buộc từ phía tổ chức. Nhưng điều này không làm họ lo lắng bằng tình huống thực tế của họ.

Thực tế, họ đã và đang là một tấm gương. Khi những nhà quản lý gặp nhau hàng giờ đồng hồ, nhưng kết quả thu được lại rất ít hoặc chẳng được gì, đó chính là tấm gương cho những

nhân viên của họ. Khi những nhà quản lý có vai trò chính trị hay biến bất đồng thành những hành vi không kiểm chế, đó chính là tấm gương cho các nhân viên và những nhà quản lý của bạn.

Nói tóm lại, có rất nhiều cách để thành lập các nhóm tự quản lý nhưng hầu hết các cách này đều có rắc rối. Các nhóm tự quản lý sẽ chỉ hình thành và phát triển khi những nhà quản lý đưa ra kế hoạch phù hợp, thu hút sự tham gia của tất cả các cổ đông và thay đổi văn hóa công ty.

### Giải quyết rắc rối

Sau chương này, bạn sẽ tìm thấy một vài lời khuyên về cách hướng dẫn và hỗ trợ cho các nhóm qua năm giai đoạn phát triển và giải quyết những rắc rối hay gặp phải trong mỗi giai đoạn. Nhưng trước tiên là một số hướng dẫn chung.

Bất chấp tất cả những bài học kinh nghiệm chúng ta rút ra từ những thành công và thất bại, thì việc phát triển các nhóm tự quản lý không hoàn toàn là một khoa học. Đó cũng là một nghệ thuật khi chúng ta cố gắng điều chỉnh một quá trình cho phù hợp với một nơi duy nhất, với những yêu cầu kinh doanh cụ thể, những tính cách và một truyền thống.



Trong quá trình thành lập nhóm, hãy thoải mái, dốc toàn lực, tránh đổ lỗi, xem xét tất cả mọi việc trong ngày và dồn vào một lúc, đồng thời áp dụng tất cả những lời khuyên trong cuốn sách này. Bởi các phương pháp của các chuyên gia không có mấy giá trị thực tiễn.

### Để họ làm điều đó!

Một trong những nhà quản lý của công ty phối hợp thành công với nhóm của anh ta hơn những nhà quản lý khác trong công ty. Một buổi tối, bí mật về thành công của anh được tiết lộ, sau khi một đồng nghiệp tình cờ gặp anh trong một công viên với vai trò là huấn luyện viên của một đội bóng gồm những cậu bé sáu tuổi. Đáng ngạc nhiên là những cậu bé này chơi bóng cùng nhau rất tốt.

Sáng hôm sau, cô bạn đồng nghiệp hỏi bí quyết thành công của anh. Anh kể về việc anh phải giải thích luật chơi dạy bọn trẻ những điều cơ bản và sau đó để chúng chơi để hiểu những điều đó ra sao, dù đôi khi chúng chơi rất tệ. Anh kết luận: "Điều cốt lõi khi làm việc với bất kỳ nhóm nào là giảng giải quy tắc, trang bị cho họ các kỹ năng cần thiết và sau đó để họ tự thực hiện. Việc đứng bên ngoài chỉ đạo là rất cần thiết".

Không có gì đáng ngạc nhiên. Ở trong những tình huống đòi hỏi sự kiên nhẫn, tôi có một số gợi ý sau giúp bạn tránh được những rắc rối, thất bại và xa rời quá trình phát triển nhóm (Nếu bạn cảm thấy mình đã hiểu tất cả và đã sẵn sàng chuyển sang phần tiếp theo của



chương này, tôi vẫn khuyên bạn nên đọc vài trang tiếp theo – bạn có thể nhận thức được những gì mà độc giả khác cần phải biết).

**1. Có lý do kinh doanh rõ ràng để thành lập nhóm.** Tôi không bao giờ làm việc với một khách hàng khi không có kế hoạch cụ thể. Tôi cũng chưa từng làm việc với một khách hàng nào có nhiều hơn một số ý tưởng về kế hoạch cho nhóm. Thành lập nhóm đòi hỏi phải lên kế hoạch và đề ra mục tiêu như thành lập một nhà máy – thậm chí trong một số trường hợp còn nhiều hơn thế nữa.

**Lời khuyên:** Đề ra một kế hoạch kinh doanh cho các nhóm. Xác định rõ lý do bạn muốn thành lập nhóm, bạn mong họ sẽ đóng góp điều gì và bạn định dùng mục tiêu hay giai đoạn quan trọng nào để đánh giá thành công của nhóm.

**2. Tập hợp nguồn lực trước khi đưa ra tầm nhìn.** Không có gì tệ hơn việc thành lập nhóm mà hết năng lượng ngay từ đầu. Rất nhiều sách báo viết rằng các nhóm sẽ tiết kiệm tiền, cải thiện chất lượng và năng suất, giúp loại bỏ các cấp quản lý, nhưng hầu hết không đề cập tới những chi phí khổng lồ cho việc thành lập nhóm. Phần lớn chi phí này là chi phí đầu vào nên bạn đừng mong chờ có ngay một khoản lợi nhuận nào. Nhưng bạn phải tính đến những chi phí rất lớn vào việc đào tạo, làm thêm giờ cho nhân viên, hay thời gian quản lý, bố trí nhân viên phù hợp với quá trình sản xuất lẫn các hoạt động của nhóm và những cơ sở vật chất cần thiết cho nhóm như phòng họp, bảng v.v...

**Lời khuyên:** Dành 15% ngân sách hoạt động của bạn cho các hoạt động của nhóm. Trong 40 giờ làm việc, phải đảm bảo dành ra bốn đến sáu tiếng cho việc đào tạo, họp, lập kế hoạch hành động và phát triển nhóm. Đây là con số vừa phải. Nếu bạn không có ngân sách để làm điều này, đừng tham gia vào các nhóm.

**3. Không nên cho rằng mỗi người đều có “đức tin”.** Tin tưởng vào quản lý có sự tham gia của nhiều người gần giống với món quà của đức tin: Bạn có nó hoặc không. Cũng rất dễ giả dối. Nguyên nhân lớn nhất dẫn tới sự thất bại của nhóm chính là sự phá hoại từ những nhà quản lý và giám sát – những người không thực sự tin tưởng vào nhóm và lo sợ đó là điều ngu ngốc.

**Lời khuyên:** Không nên có một buổi họp đưa ra tầm nhìn hay việc xây dựng nhóm sẽ làm thay đổi các giá trị và niềm tin lâu dài về vai trò của bộ phận quản lý. Thay vào đó, hãy dành thời gian giải thích cho những nhà quản lý hiểu rõ vai trò mới của họ trong hoạt động nhóm. Hãy trình bày vai trò của họ dưới dạng văn bản, không đề cập tới các hình thức đánh giá hoạt động và mô tả công việc cũ. Phản ánh thực tế những việc mà nhà quản lý phải làm như huấn luyện, hỗ trợ về nhân lực và giải quyết những vấn đề, tạo điều kiện và khen thưởng.

**4. Nói cho nhóm biết bạn muốn họ làm gì.** Khi làm điều này, bạn cũng phải tự nhắc nhở bản thân. Khi những nhà quản lý không phổ biến cho các nhóm đảm nhận kế hoạch, các nhóm thường quá tham vọng và gặp rắc rối, thúc giục bộ phận quản lý nhanh chóng trao quyền. Một kế hoạch trao quyền không rõ ràng thường gây nhiều rắc rối cho nhóm và những nhà quản lý vì quá mong đợi, thường dẫn tới kết quả không mấy tốt đẹp.

**Lời khuyên:** Thử sử dụng một “biểu đồ ranh giới”. Đó là một biểu đồ có những vòng tròn bên trong khoảng từ ba đến sáu tháng. Thảo luận rõ ràng về những hoạt động mà bạn muốn nhóm làm trong những tháng đầu và viết chúng vào trong biểu đồ. Ở vòng tròn tiếp theo dành cho quý hai hoặc quý ba, ghi thêm một số hoạt động khác. Tiếp tục làm như vậy tới khi bạn có một số vòng tròn đồng tâm chỉ hoạt động của một năm hoặc lâu hơn, bao gồm nhiều trách nhiệm mới. Nhóm có thể sử dụng biểu đồ này để đảm nhận dần trách nhiệm tự quản lý một cách có kế hoạch. Xác định rõ hoạt động bên ngoài phạm vi của nhóm cũng rất quan trọng. Nếu bạn không muốn nhóm tham gia bán hàng và tiếp thị, tài chính, vấn đề nhân lực, đặt mua nguyên liệu hay tái thiết kế nơi làm việc, bạn hãy nói cho họ biết và đánh dấu ở bên ngoài biểu đồ.

## Bản tổng kết về phát triển nhóm

Như chúng tôi đã nói ở phần trước, sau đây sẽ là tổng kết năm giai đoạn phát triển nhóm:

### I. Giai đoạn học hỏi

### II. Xây dựng một chiến lược

### III. Thử nghiệm hoạt động

### IV. Kiểm tra và đánh giá

### V. Chia sẻ và phát triển

Sử dụng bản tổng kết này làm chuẩn cho chương trình nhóm của bạn. Trong mỗi giai đoạn, tôi chỉ ra một số hành động tích cực được chứng minh là có lợi cho sự phát triển nhóm, cũng như những rắc rối dẫn tới những vấn đề trong cả năm giai đoạn. Những rắc rối này rõ ràng rất hay gặp phải trong các giai đoạn phát triển của những tổ chức chưa chuẩn bị kỹ cho các nhóm.

## Một chiến lược phát triển nhóm

Mỗi tổ chức đều phải lập kế hoạch cho chiến lược của riêng mình trong việc phát triển nhóm. Nhưng đây là một ví dụ điển hình về kế hoạch chiến lược của một tổ chức. Rõ ràng, mỗi giai đoạn đã chứa trong nó một kế hoạch hay một chuỗi kế hoạch và tôi sẽ chỉ ra sau đây.

### I. Giai đoạn học hỏi

#### Những rắc rối

- Bỏ qua giai đoạn học hỏi. Tuyên bố bạn đã tự mình thành lập các nhóm.

#### Những hành động tích cực

- Xác định những lý do hoạt động để thành lập nhóm: những công việc phụ thuộc lẫn nhau, nhu cầu làm việc theo nhóm, công

- Sử dụng ngôn ngữ kỹ thuật – xã hội phức tạp và cho rằng mọi người đều hiểu các thuật ngữ như "đầu vào", "đầu ra", "ranh giới", "phương sai" và các thuật ngữ kỹ thuật khác.
- Không có sự tham gia của công đoàn hay cấp quản lý cao hơn. Hơn nữa, giao cho bộ phận phát triển nhân lực và cấp quản lý thấp hơn.
- Không đưa ra các điều khoản cụ thể về ngân sách, đào tạo, lập kế hoạch, thời gian, thời gian ngoài công việc, tư vấn v.v...
- Bỏ qua tầm nhìn và các giá trị. Hướng tới những mục tiêu kinh doanh ngắn hạn còn hạn chế.
- Cho rằng đây là một quá trình đơn giản, "không cần phải suy nghĩ nhiều".
- Chú tâm vào những động lực thúc đẩy, không xem xét tới những rào cản có thể thay đổi.
- Thực hiện theo "cách của chúng tôi". Không nghe những gì người khác nói.
- Thuê một chuyên gia tư vấn, điều hành những buổi họp, đề ra kế hoạch ban đầu, không có sự tham gia của quản lý cấp cao.
- Thuê một chuyên gia tư vấn, phớt lờ bất kỳ lời khuyên nào đi ngược lại thời gian biểu thực hiện.
- nghệ mới, thiết kế lại công việc v.v...
- Xây dựng một tầm nhìn, các giá trị và nhiệm vụ hỗ trợ.
- Lập kế hoạch, thời gian biểu và mục đích cho dự án.
- Định nghĩa các từ khóa: Các nhóm làm việc, Những người điều hành cuộc họp, Những người đứng đầu nhóm v.v...
- Xác định rõ những nơi kiểm tra và các dụng cụ.
- Quan tâm đến các nhóm đang hoạt động khác.
- Đối mặt với những quyết sách, đặc biệt là những quyết định ảnh hưởng tới các quy định trong công việc và trả lương.
- Xác định những rào cản như các điều khoản trong hợp đồng hay đường lối của tổng công ty có thể hạn chế quá trình phát triển.
- Đảm bảo có sự hỗ trợ cụ thể: tiền, thời gian và những nguồn lực khác.
- Tìm một chuyên gia tư vấn/người hỗ trợ để hiện thực hóa công việc.

1. Lập kế hoạch để hoàn thành nhiệm vụ đưa doanh nghiệp của chúng ta thành một doanh nghiệp thành công trên cơ sở nhóm.

1.1. Đạt được sự đồng thuận với người có quyền lực trong tổng công ty về toàn bộ kế hoạch phát triển nhóm, hoạt động với hiệu suất cao.

1.2. Chọn và thuê một chuyên gia tư vấn giúp chúng ta chọn lựa việc phát triển và đào tạo các thành viên trong nhóm.

## II. Xây dựng một chiến lược

## Những rắc rối

- Bỏ qua giai đoạn lập kế hoạch, để mặc mọi việc diễn ra, mắc phải những lỗi giống nhau nhiều lần.
- Chỉ thành lập các nhóm. Không thay đổi điều gì khác.
- Giấu đi những thất bại và khoe khoang những thành công.
- Nghiên cứu kết quả đạt được trong nhiều năm.
- Khi nhân viên đạt được kỹ năng cần thiết thì lại thay người khác.
- Có mô hình nhưng không viết ra hay không nhận được sự ủng hộ của tổng công ty cho mô hình đó, vì thế nó không được coi là một chính sách "thật sự".

## Những hành động tích cực

- Xác định vai trò của các thành viên, những người lãnh đạo, người hỗ trợ và nhà quản lý.
- Định rõ phạm vi hoạt động của nhóm.
- Xác định các nguồn lực khác và vai trò của chúng.
- Xây dựng quá trình đào tạo
- Xây dựng quá trình đưa ra quyết định và giúp đỡ.
- Đánh giá mối liên hệ với các quá trình và cơ cấu khác như trả lương, chính sách và khen thưởng.
- Công bố và phổ biến kế hoạch, sau đó kiểm tra xem mọi người hiểu và tán thành tới đâu.
- Được sự ủng hộ từ các cổ đông.
- Đưa việc đảm bảo chất lượng, thu thập dữ liệu và đánh giá vào quá trình này.

1.3. Tổ chức một cuộc họp chiến lược sơ bộ có sự tham gia của người tư vấn để xác định mục tiêu, mục đích và lập kế hoạch công việc.



1.4. Lập kế hoạch và đạt được sự nhất trí cho quá trình phát triển đang trong giai đoạn thực hiện.

Thuật ngữ chính

**Sự đồng thuận** (consensus): Sự đồng ý hay thống nhất.

Điều này rất đơn giản: Chúng ta đều sử dụng thuật ngữ này. Nhưng liệu chúng ta có hiểu

nghĩa thật sự của nó?

Từ "consensus" bắt nguồn từ một từ La tinh, *consentire*, gồm có hai từ mang nghĩa "cùng nhau" và "cảm nhận". Vì thế, sự đồng thuận không chỉ có nghĩa là đạt được quyết định. Nó còn bao hàm cả cách chúng ta cùng nhau cảm nhận về quyết định đó. Và đó là một cảm nhận mà bạn sẽ không thể có được thông qua vận động và gây áp lực.

### III. Thử nghiệm hoạt động

#### Những rắc rối

- Thực hiện trên phạm vi rộng.
- In hàng trăm quyển hướng dẫn vì thế bạn không thể thay đổi bất cứ điều gì.
- Bất ngờ trình lên công đoàn.
- Dọa sa thải hay thể hiện thái độ tiêu cực với những nhân viên không tham gia.
- Không đầu tư thời gian cho đào tạo.
- Tiến hành đào tạo sau khi nhân viên phản nản vì không được đào tạo.
- Không có mục tiêu hay mục đích và chỉ đánh giá khoản tiết kiệm chi phí và mức tăng sản lượng.
- Tổ chức họp theo năm (nếu có).
- Bỏ qua tất cả những người không thể tham gia vào chương trình.

#### Những hành động tích cực

- Phổ biến kế hoạch cho tất cả nhân viên.
- Nghe và giải đáp những câu hỏi, những mối lo ngại.
- Xác định và tuyển chọn các thành viên, những người lãnh đạo nhóm.
- Cho các nhóm làm việc trong những lĩnh vực mục tiêu tham gia vào những cuộc họp ban đầu.
- Trong quá trình thực hiện có cả các khách hàng của công ty.
- Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo nhóm.
- Thực hiện những thay đổi cần thiết trong các lĩnh vực hoạt động và trang thiết bị.
- Nhất trí và thực hiện các biện pháp đánh giá hoạt động.
- Thường xuyên họp để thảo luận các vấn đề và những mối lo ngại.
- Phát triển một quy trình giải quyết vấn đề.
- Đối phó với những phản đối thay đổi một cách sáng tạo và chủ động.
- Huấn luyện cho từng cá nhân và đào tạo

phương pháp khắc phục.

2. Xây dựng một nhiệm vụ/tầm nhìn chung để xác định hướng đi.

2.1. Tổ chức một cuộc họp phát triển nhiệm vụ/tầm nhìn để thu thập ý kiến đóng góp từ những nhân viên quản lý.

2.2. củng cố tầm nhìn và xây dựng niềm tin.

2.3. Xác định những chính sách hỗ trợ tầm nhìn và niềm tin.

2.4. Đề ra những chính sách và các mục tiêu ngắn hạn cho mỗi chính sách đó.

2.5. Phổ biến tầm nhìn, các niềm tin cơ bản và chính sách cho nhân viên để xem sự phản hồi và ý kiến đóng góp.

3. Đào tạo và phát triển bộ phận quản lý.

3.1. Tổ chức đào tạo để giúp phát triển các hành vi kiểu mẫu cần thiết để điều khiển các phần công việc.

3.2. Đề ra các mục tiêu cho cá nhân và nhóm để thực hiện các yếu tố công việc.

IV. Kiểm tra và đánh giá

#### Những rắc rối

- Không đánh giá những thay đổi trong quá trình vì chúng quá khó để thực hiện.
- Không sử dụng phương pháp khoa học. Chỉ liên tục đánh giá và thêm vào các tiêu chí mới.
- Khi bạn đã có một mô hình công việc tốt, để mặc mọi thứ diễn ra. Không thay đổi điều gì và cũng không cho phép người khác thay đổi.
- Chỉ đánh giá những biến thể "thiết thực" như chi phí và sản lượng.
- Sử dụng những người bên ngoài để đánh giá và cải thiện quá trình. Không

#### Những hành động tích cực

- Triển khai trong một khoảng thời gian đã định trước.
- Thành lập các nhóm mới.
- Kiểm tra và đánh giá những thay đổi trong:

Những chu kỳ kinh doanh thông thường: thời kỳ hoạt động kém hiệu quả, thời kỳ cao điểm, thực hiện những thay đổi, giới thiệu công nghệ mới, thu nhỏ quy mô, giới thiệu sản phẩm mới v.v...

Sự quay vòng chu trình phát triển nhóm trong nhóm;

Sự thay đổi quản lý;

tin tưởng vào nhóm.

- Chỉ khen thưởng bộ phận quản lý.
- Không có tiền thưởng hay chia sẻ lợi nhuận; công nhân chỉ có thể mong chờ.

Sự thay đổi những điều kiện tiếp thị.

- Thường xuyên nỗ lực cải thiện tất cả những thông số đánh giá.
- Đào tạo các nhóm tự đánh giá trong cả quá trình và các thông số cơ bản.
- Khen thưởng cho sự cải tiến quá trình, như sự phối hợp ăn ý trong nhóm hay các thông số cơ bản như năng suất và chi phí.
- Để quá trình đi vào ổn định, không phản ứng vội vàng trong những tình huống vượt ngoài tầm kiểm soát.



**Tư duy:** Một phương pháp cùng nhau giải quyết

rắc rối, trong đó tất cả các thành viên của một nhóm sẽ tự động đóng góp ý kiến. Chúng ta thường sử dụng thuật ngữ "tư duy" không chính xác. Thực tế, một số người dùng từ này để chỉ hoạt động mà hiểu một cách đơn giản "hãy treo nó lên cột cờ và xem có người nào tung hô không... nếu không hãy hạ xuống".

Ý nghĩa gốc của từ "tư duy" (brainstorm) là để chỉ một sự xáo động bất ngờ và mãnh liệt diễn ra trong não. Sự xáo động nào cũng có thể sinh ra những ý tưởng ngoài sự mong đợi - một số ý tưởng rất thông minh, một số lại kém hơn. Nhưng không có điều gì ngốc nghếch hơn việc bạn chỉ để những suy nghĩ "tư duy" đó trong trí óc. Hãy đưa ra ý tưởng của bạn và cả nhóm sẽ cùng thống nhất.

## V. Chia sẻ và phát triển

### Những rắc rối

- Thực hiện một bài thuyết trình hấp dẫn nhưng không phổ biến kinh nghiệm của bạn. Thuyết trình nó ở khắp mọi nơi.
- Giữ bí mật của bạn: coi các nhóm làm việc thành công là một vũ khí cạnh tranh và bảo vệ vũ khí này chặt chẽ, do đó bạn làm tăng thêm sự bí mật trong tổ chức

### Những hành động tích cực

- Tham gia những cuộc họp và chia sẻ kết quả với những người khác.
- Chia sẻ kết quả với văn phòng công ty bạn và các phòng ban khác.
- Để các thành viên nhóm tham

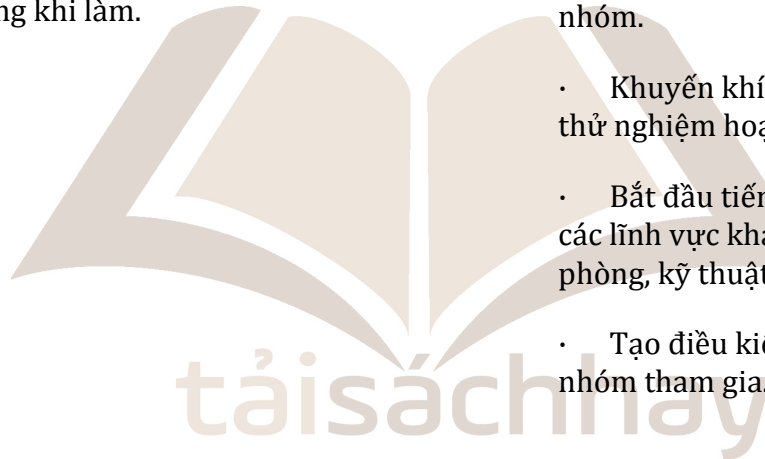


của bạn và không học hỏi từ những tổ chức khác.

- Ngay khi bạn cảm nhận chắc chắn về sự thành công, thì không tiến hành đánh giá nữa.
- Coi các nhóm là một câu lạc bộ riêng. Khiến cho những nhân viên khác ghen tỵ, hoài nghi và suy diễn.
- Nếu bạn có một công đoàn, ngay lập tức cố gắng bác bỏ sự xác nhận.
- Khi đang trong quá trình tiến hành nhóm, giao quá trình này cho tổ chức nguồn nhân lực, hay một số tổ chức bảo trì khác.
- Sau khi đào tạo một số thành viên và nhà quản lý cốt lõi trong nhóm thì ngừng đào tạo. Để những người mới tự học trong khi làm.

gia vào tất cả các hoạt động liên quan đến nhóm.

- Thu hút khách hàng và những người bán hàng tham gia. Để họ trực tiếp làm việc với các thành viên trong nhóm.
- Mở rộng chương trình. Thông qua một phương pháp tiếp cận có sự tham gia của toàn bộ nhân viên.
- Tiếp tục khuyến khích các nhóm mạo hiểm và thử những điều mới.
- Mở rộng phạm vi hoạt động của nhóm.
- Khuyến khích việc thay đổi và thử nghiệm hoạt động.
- Bắt đầu tiến hành nhóm trong các lĩnh vực khác như bộ phận văn phòng, kỹ thuật, chuyên gia.
- Tạo điều kiện nhân viên ngoài nhóm tham gia.



3.3. Đề ra mục tiêu hoạt động cho từng nhà quản lý và cho nhóm.

3.4. Phát triển kế hoạch đang triển khai để hoàn thành mục tiêu.

3.5. Xây dựng một hệ thống quay vòng quản lý, đào tạo và giáo dục bên ngoài để duy trì một nhóm tầm cỡ thế giới.

4. Thành lập và đào tạo các nhóm.

4.1. Thực hiện một cuộc phân tích kỹ thuật tổng thể để xác định địa điểm, quy mô và sắp xếp các nhóm khi nguồn nhân lực của chúng ta phát triển.

4.2. Đề ra định hướng cơ bản cho nhóm để xác định mục tiêu và giúp các thành viên nhóm hiểu được tầm nhìn, những niềm tin cơ bản và các yếu tố công việc.

4.3. Xác định rõ vai trò của những người lãnh đạo, các thành viên, những người điều hành cuộc họp v.v... Đề ra mục tiêu cho các nhóm và giúp họ xây dựng kế hoạch phát triển.

4.4. Tổ chức đào tạo kịp thời cho các nhóm. Đảm bảo các nhóm có đủ kỹ năng và sự thuần thục cần thiết để thực hiện những nhiệm vụ mới.

5. Xác định rõ phạm vi hoạt động của nhóm.

5.1. Xây dựng những bản tuyên bố nhiệm vụ của nhóm để mô tả hệ thống kỹ thuật.

5.2. Các nhóm xác định khách hàng và những yêu cầu của họ.

5.3. Cùng với khách hàng và những nhà cung cấp, các nhóm đề ra mục tiêu và thiết lập hệ thống đánh giá để đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra.

5.4. Các nhóm lập kế hoạch về tiến trình công việc cho phép họ có quyền đưa ra những quyết định ở cấp cao hơn trong các hoạt động hàng ngày của họ.

5.5. Các nhóm cùng với bộ phận quản lý bàn bạc về cách thức hoạt động và khen thưởng dựa trên năng suất nhóm và hoạt động kinh doanh.

6. Đề xướng hoạt động dự án.

6.1. Làm việc trực tiếp với các nhóm về các dự án cải thiện tập trung trước tiên vào việc đạt được chất lượng, an toàn, năng suất và các mục tiêu đề ra trong các yếu tố công việc.

6.2. Đào tạo các nhóm bằng các công cụ cải thiện chất lượng và kỹ thuật.

6.3. Hỗ trợ nhóm trong việc đánh giá sản phẩm đầu ra, xác định chi phí và lợi ích của những đề xuất cho dự án của họ.

6.4. Đề ra một hệ thống khen thưởng và những ý kiến đóng góp của nhóm để nâng cao hoạt động.

Chia nhỏ các giai đoạn chiến lược

Như đã đề cập trong phần trước, mỗi giai đoạn trong chiến lược phát triển nhóm thực sự là một hay một chuỗi các dự án. Ví dụ dưới đây sẽ cho ta thấy cách phát triển một trong những mục tiêu chiến lược thành hoạt động.

1.3. Tổ chức một cuộc họp chiến lược sơ bộ có người cố vấn tham gia xây dựng mục tiêu mục đích và đề ra một kế hoạch công việc.

1.3.1. Xác định các mốc thời gian cho quý tiếp theo.

1.3.2. Làm rõ quá trình thuê và tiến hành sử dụng phương pháp chọn lọc nhóm.

1.3.3. Hoàn thành kế hoạch sơ bộ về phát triển nhóm.

1.3.4. Xác định các phương pháp và mục đích.

1.3.5. Xây dựng kế hoạch nhận thức và truyền đạt cho nhân viên.

1.3.6. Tạo ngân sách cho các hoạt động của nhóm bao gồm các khoản chi tiêu theo thời gian và các khoản chi khác.

1.3.7. Xác định các thành viên của ủy ban hướng dẫn và định ngày cho những buổi họp lên kế hoạch bổ sung.

1.3.1. Xác định các mốc thời gian cho quý tiếp theo.

1. Chúng ta nhận thấy những vấn đề chính trong kế hoạch này là gì?
2. Chúng ta dự đoán những vấn đề và mối lo ngại gì?
3. Các mục tiêu chung – tổng quát và những nguyện vọng của chúng ta trong năm sau là gì?
4. Chuyện gì có thể xảy ra và chúng ta giải quyết nó như thế nào?
5. Các mục tiêu kế hoạch và đào tạo là gì?
6. Trong năm nay chúng ta tổ chức bao nhiêu cuộc họp về dự án?

1.3.2. Làm rõ quá trình thuê và sử dụng phương pháp chọn lọc nhóm.

1. Kế hoạch thuê đủ nhân viên là gì?
2. Phương pháp chọn lọc có được sử dụng hay không? Các vấn đề hay những kết quả khác.
3. Chúng ta sử dụng những tuyên bố và cách truyền đạt cơ bản nào về các nhóm?
4. Chúng ta có muốn phát triển một kế hoạch định hướng cơ bản cho công việc theo nhóm hay không?
5. Chúng ta có muốn sử dụng video hay một dụng cụ khác để hướng dẫn những người mới làm việc nhóm?
6. Chúng ta sử dụng phương pháp nào để truyền đạt công việc của nhóm cho bộ phận hướng dẫn?

1.3.3. Hoàn thành kế hoạch sơ bộ về phát triển nhóm.

1. Mục đích của việc trao quyền.
2. Vai trò của lãnh đạo và nhân viên.
3. Số lượng nhóm và số lượng thành viên trong nhóm.

4. Thời gian cho các cuộc họp, khi nào và ở đâu.
5. Quản lý hoạt động của nhóm và cá nhân.
6. Đào tạo quan trọng khác như các kỹ năng công việc, an toàn v.v...

#### 1.3.4. Xác định các phương pháp và mục đích.

1. Những yếu tố cơ bản để đạt được hiệu quả là gì?
2. Chúng được truyền đạt, giám sát như thế nào?
3. Ngay bây giờ cần phải làm gì? Hệ thống gợi ý?
4. Kế hoạch phát triển cá nhân?

#### 1.3.5. Xây dựng cho nhân viên kế hoạch nhận thức và truyền đạt.

1. Nhận thức: Thế nào là nhóm, vai trò của bạn là gì v.v...
2. Kế hoạch thực hiện.
3. Những mong muốn và trách nhiệm.
4. Đánh giá.
5. Kế hoạch đào tạo là gì và diễn ra khi nào, Đào tạo trước khi thuê?
6. Cơ cấu nhóm và thời gian biểu.
7. Quyền lãnh đạo nhóm.

#### 1.3.6 Tạo ngân sách cho các hoạt động của nhóm bao gồm các khoản chi tiêu theo thời gian và các khoản chi phí khác.

1. Nhu cầu: các cuộc họp, nguồn cung cấp và hỗ trợ khác, địa điểm, giám sát v.v...
2. Các cuộc họp: khi nào, ở đâu, có thường xuyên hay không, diễn ra trong bao lâu, những vấn đề gì được đề cập.
3. Đào tạo về an toàn và những nội dung cụ thể khác.
4. Tính toán tất cả các chi phí như thời gian ngoài công việc, nguyên vật liệu, thời gian hỗ trợ quản lý v.v... Có xem xét lại.
5. Yêu cầu những nhà quản lý tiến hành phân tích “chia nhỏ thời gian” và xác định những thời gian tốt nhất để tổ chức nhóm.

1.3.7. Xác định các thành viên của ủy ban hướng dẫn và định ngày cho những buổi họp lên kế hoạch bổ sung.

1. Vai trò và trách nhiệm của ủy ban hướng dẫn.
2. Đường lối hội viên.
3. Tần suất các cuộc họp.
4. Chiến lược phổ biến.
5. Tỷ lệ thời gian cho các hoạt động liên quan đến nhóm.

Một chiến lược phát triển nhóm cụ thể và gồm rất nhiều việc. Nhưng hãy suy nghĩ về những gì liên quan đến sáng kiến thành lập nhóm của bạn như con người, thời gian, nguồn nguyên vật liệu, năng lượng, tình cảm... Đó là một khoản đầu tư rất lớn. Cũng sẽ là khoản rất lớn - nhưng chỉ khi bạn lập kế hoạch phù hợp.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 4

q Nếu bạn đang cố gắng thành lập các nhóm tự quản lý, bạn nên hiểu rằng những bất lợi đang chờ bạn. Để có một thành công phải có ít nhất năm thất bại hay ít nhất cũng là thành công trong giới hạn nào đó. Nhưng bạn có thể tận dụng những bất lợi này để lường trước những vấn đề chính.

q Đừng cho rằng ai cũng muốn quản lý và chịu trách nhiệm, rằng những nhiệm vụ quản lý rất dễ thực hiện, hoặc khi nhân viên đảm nhận trách nhiệm lớn hơn, họ sẽ sản xuất ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn, hay các thành viên trong nhóm có thể dễ dàng học được cách quản lý các hoạt động trong công việc tương tự như những việc mà họ làm trong cuộc sống cá nhân của họ.

q Cụ thể hóa khi bạn nói về điều bạn mong đợi ở nhóm.

q Đừng hoang mang khi các nhóm của bạn không hoạt động hiệu quả từ đầu. Đừng lo lắng về việc mắc sai sót; hãy lo lắng về việc không rút ra được bài học nào từ những sai sót đó.

q Chỉ ra cách thức làm việc của nhóm: Những nhà quản lý sẽ là các tấm gương về sự phối hợp, hỗ trợ và tinh thần.

q Ghi nhớ rằng có năm giai đoạn phát triển nhóm, mỗi giai đoạn đòi hỏi có những hành động nhất định và bị đe dọa bởi những vấn đề nhất định.

# Tầm nhìn, những giá trị, nhiệm vụ và chiến lược

Tôi đặt nhan đề gốc của chương này là “Chỉ ra những điều đi theo đúng hướng: xây dựng và truyền đạt tầm nhìn, những giá trị, nhiệm vụ và chiến lược”. Nó hơi dài. Nhưng tôi muốn nhấn mạnh giai đoạn này trong quá trình phát triển nhóm cũng như tầm quan trọng thực sự của nó.

Phần cuối Chương 4 đề cập những điều cần ghi nhớ để thành lập chiến lược phát triển nhóm. Giai đoạn đầu tiên trong năm giai đoạn phát triển nhóm được tóm tắt trong Chương 4, Giai đoạn Học hỏi, bắt đầu khi bạn tạo được một tầm nhìn, các giá trị và một nhiệm vụ. Giai đoạn này là nền tảng cho giai đoạn hai – phát triển chiến lược.

Bất kỳ một tổ hợp công việc nào – tổ chức, phòng ban hay nhóm – đều cần có một tầm nhìn, các giá trị và một nhiệm vụ để xác định hướng phát triển. Cách thức tạo ra bốn yếu tố quan trọng trên là cơ sở để thành công, nhưng truyền đạt cho những người khác chính là cơ sở để xây dựng tổ hợp đó. Điều này đặc biệt đúng với các nhóm.

Tôi chưa từng làm việc cho một tổ chức mà không có những tuyên bố chủ đạo, dù người ta gọi nó là một tầm nhìn, một nhiệm vụ, một lời tuyên bố mục đích hay là gì đi nữa. Tuy nhiên, rất ít tổ chức biết cách biến những câu nói của họ thành hiện thực và có ý nghĩa. Thất bại này có thể không ảnh hưởng tới công ty, nhưng có thể phá hỏng nhóm. Nhóm tự quản lý hay tự điều khiển mà không có một tầm nhìn, các giá trị, một nhiệm vụ và một chiến lược chắc chắn sẽ thiếu khả năng và không hiệu quả. Bốn yếu tố cơ bản trên hình thành trọng tâm giúp nhóm của bạn đi đúng hướng và phát triển.

Ở chương này, chúng tôi thảo luận về tầm nhìn, giá trị, nhiệm vụ và chiến lược, giải thích tại sao chúng có thể hướng một nhóm từ quan niệm tới hành động và đi tới thành công. Chúng tôi tập trung vào các nhóm nhưng cần nhấn mạnh một điều quan trọng là tổ chức nào cũng phải có một tầm nhìn, các giá trị, một nhiệm vụ, một chiến lược và những yếu tố trọng tâm này sẽ hỗ trợ cho các nhóm, công việc theo nhóm và trao quyền.

Bắt đầu bằng một tầm nhìn và các giá trị

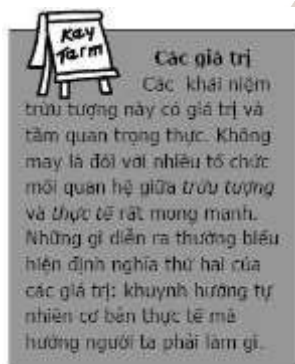
Tầm nhìn của một nhóm thể hiện ý thức về mục đích của nhóm và một ý tưởng về những gì nhóm có thể đạt được. Vì nhóm hoạt động trong phạm vi của tổ chức nên tầm nhìn của nó phải gắn với tầm nhìn lớn hơn.

Một tầm nhìn có thể chứa đựng các giá trị trọng tâm như chất lượng, hài lòng khách hàng, xuất sắc, tham gia, thành tựu, đứng đầu, làm việc nhóm, an toàn và trao quyền. Các giá trị trên dẫn đường cho một tổ chức, hướng dẫn và hỗ trợ các hoạt động và sáng kiến của tổ chức đó. Ngoài ý nghĩa quan trọng là thể hiện các giá trị trong tầm nhìn của một tổ chức, nó còn quan trọng hơn đối với một nhóm. Nhóm hoạt động trong phạm vi tổ chức, có tầm nhìn

và các giá trị; nó tạo ra và thúc đẩy một vài giá trị trên và được thể hiện cụ thể trong tầm nhìn của tổ chức theo một cách đặc biệt,



Ví dụ: Tổng công ty XYZ được thừa nhận vị trí đứng đầu bởi các giá trị cốt lõi như chất lượng, hài lòng khách hàng, xuất sắc, tham gia, thành tựu, đứng đầu, công việc nhóm, an toàn và trao quyền. XYZ thành lập Nhóm chất lượng và Nhóm hài lòng khách hàng. Khi họ định hướng tuyên bố tầm nhìn, nhóm thứ nhất sẽ chịu trách nhiệm về chất lượng (tất nhiên!), xuất sắc và trao quyền và sau đó không ngừng cải tiến, trong khi nhóm thứ hai chọn hài lòng khách hàng, làm việc nhóm, an toàn và trao quyền và sau đó là phổ biến.



Để đạt được chúng, bạn phải suy nghĩ kỹ. Các giá trị đằng sau những tầm nhìn lớn thường không phải là những giá trị rút ra từ phân tích hay các giá trị truyền thống hay các giá trị mơ hồ của sự tham gia, hay làm hài

lòng khách hàng. Đó là những giá trị mang tính suy đoán nhiều hơn như Thành tựu, Tưởng tượng, Tính sáng tạo và Sự sôi nổi. Chúng không phải là những giá trị mang tính quản lý để điều khiển và đánh giá mà là những giá trị mang tính lãnh đạo để thúc đẩy, trao quyền và tập trung.

Khi phát triển nhóm, bạn thường bị giới hạn tầm nhìn và các giá trị của bạn hơn là khi bạn làm việc trong tầm nhìn và giá trị của toàn bộ tổ chức. Ít nhiều bạn cũng đã có mục đích nhất định. Nhưng sẽ sai lầm nếu bạn chỉ đề ra mục đích đó và cố gắng biến nó thành tầm nhìn, để cơ bản hình thành nhiệm vụ công việc bằng những lời nói vui. Một tầm nhìn không chỉ hướng dẫn mà còn mang tính thúc đẩy và bắt buộc.



Tạo tầm nhìn của riêng bạn

Làm thế nào để nhóm có một tầm nhìn? Có những ai tham gia vào quá trình này? Và làm thế nào bạn nhận ra tầm nhìn?

Ba câu hỏi lớn. Bạn sẽ tìm được câu trả lời ở chính tổ chức của bạn, ở nhân viên, mục đích và quyền lực đằng sau việc phát triển nhóm. Trong chương này chúng tôi chỉ có thể hướng dẫn cho bạn.

Ai tạo ra tầm nhìn?

Những người tham gia chính là các thành viên của nhóm đó – nếu việc trao quyền được thực hiện ngay từ ban đầu. Những nhà quản lý liên quan đến phát triển nhóm hay những người làm việc nhóm có thể tham gia vào quá trình này trong một phạm vi nhất định. Quá trình tạo tầm nhìn phụ thuộc vào cộng đồng, sự cộng tác, đồng thuận và tính sáng tạo. Tầm nhìn có tốt đến đâu cũng sẽ kém hiệu quả hơn nếu nó đặt ra cho nhóm chứ không phải do các thành viên trong nhóm đặt ra.

Cái gì tạo nên tầm nhìn?

Trong cuốn sách *Leader: The Strategies for Talking Change* (Những người lãnh đạo: Chiến lược đảm nhận trách nhiệm), Warren Bennis và Burt Nanus nhấn mạnh rằng “tầm nhìn có thể vừa như một giấc mơ, vừa chính xác như một tuyên bố nhiệm vụ hay chiến lược”. Họ coi tầm nhìn là một “mục tiêu chờ đợi”. Nó là thứ mà chúng ta hướng tới vì chúng ta cảm thấy cần phải đạt được.

Tầm nhìn có tính hiện thực và đáng tin cậy không? Không, nếu nó thực sự hảo huyền. Bạn có thể giải thích rõ ràng và chính xác không? Không nhất thiết. Nó có ý nghĩa với bạn không? Có, rõ ràng là có! Làm sao mà bạn biết khi nào bạn có một tầm nhìn? Khi nó kích thích bạn làm điều gì đó, khi nó mang lại cho bạn niềm vui và cảm giác hài lòng, khi nó đáp ứng các giá trị quan trọng nhất của bạn.



Đưa ra tầm nhìn đòi hỏi sự lao động

John Kotter, trong cuốn *The Leadership Factor* (Yếu tố lãnh đạo), miêu tả việc đưa ra tầm nhìn: “Tôi thường lo ngại chúng ta sẽ rơi vào cái bẫy của sự tin tưởng hảo huyền rằng tầm nhìn lớn bắt nguồn từ những điều thần thánh và siêu phàm. Trong kinh doanh, điều này hiếm khi xảy ra. Tầm nhìn lớn chỉ nảy sinh khi một người có đầu óc minh mẫn, nghiên cứu lâu dài và chăm chỉ một lượng thông tin rất lớn, có khả năng nhìn thấy (hay nhận ra dựa vào gợi ý của những người khác) những mô hình thú vị và những khả năng mới”.

Sôi nổi. Niềm vui. Cảm giác hài lòng. Những giá trị quan trọng nhất. Đây chính là những yếu tố cơ bản của một tầm nhìn tốt. Nhưng làm thế nào chúng ta tạo ra được những yếu tố đó?

Làm thế nào để tạo tầm nhìn?

Một nhà quản lý về đào tạo và phát triển đã thử tạo một tầm nhìn bằng cách gửi bản copy cuốn *Third Wave* (Làn sóng thứ ba) của Alvin Toffler, *The One-Minute Manager* (Một phút làm quản lý) của Kenneth Blanchard và cuốn *In Search of Excellence* (Tìm kiếm điều tuyệt diệu) của Tom Peters và Robert Waterman. Để đạt được hiệu quả đáng kể, ông gửi kèm cuốn *Illusion* (Những ảo tưởng) của Richard Bach. Những giám đốc điều hành có thể đánh giá cao những quyển sách này, nhưng không xuất phát từ nỗ lực của họ. Đôi khi mong ước và hy vọng về sự cảm ứng không đem lại hiệu quả.

Trong một chương trình đào tạo, có ba phương pháp tiếp cận trực tiếp có thể đem lại thành công rõ ràng hơn:

§ Phương pháp trực giác;

§ Phương pháp phân tích;

§ Phương pháp lấy chuẩn.

**Phương pháp trực giác.** Phương pháp này tập trung vào việc hình thành tầm nhìn thông qua trí tưởng tượng và hình tượng dẫn dắt. Đối với nhà quản lý hay người giám sát theo kiểu trực giác, nó sẽ không phức tạp như bạn nghĩ. Rất nhiều người đã có cái mà họ gọi là “triết lý” hay “tác phong quản lý”. Đây chính là những ý tưởng và cảm giác về quyền lãnh đạo và đưa ra quyết định. Nhưng đôi khi những triết lý hay tác phong này giống như một tầm nhìn – mang tính cá nhân, dựa trên giá trị, tiếp thêm nguồn lực và cảm hứng.

Khi bắt đầu áp dụng phương pháp trực giác, hãy yêu cầu những người tham gia tưởng tượng việc thành lập nhóm sẽ tạo nên một sự khác biệt rất lớn trong tổ chức, nhóm thực hiện các mục tiêu đề ra một cách hoàn hảo, không gặp bất kỳ trở ngại nào trên thực tế (Bài tập đơn giản này giúp những tưởng tượng thoát khỏi những lo lắng thông thường tốt hơn cả buổi nói chuyện tạo động cơ thúc đẩy hay khái quát hóa một cách trừu tượng).

Sau đó, yêu cầu những người tham gia liệt kê tất cả những điều mà họ mong nhóm đạt được. Liệt kê ít nhất mười điều. Đối với một số người điều này sẽ khó khăn bởi họ thường nghĩ về những hạn chế.

Tiếp theo, yêu cầu những người tham gia đánh giá thứ tự ưu tiên cho những điều họ liệt kê, xét theo tầm quan trọng không phải theo tính thực tế, thời gian hay tiêu chí nào khác.

Cuối cùng, yêu cầu những người tham gia, lần lượt từng người một, đặt tên cho điều ưu tiên số một trong những bản liệt kê của họ (Nếu những người tham gia có vị trí khác nhau trong công ty, hãy gọi những người ở vị trí thấp hơn, như thế họ sẽ ít bị ảnh hưởng bởi những người ở vị trí cao hơn họ). Sau mỗi vòng, yêu cầu những người tham gia tìm các chủ đề và giá trị chung thể hiện trong những điều đã liệt kê. Điều này sẽ cung cấp cho bạn những yếu tố cơ bản của một tầm nhìn lớn.

**Phương pháp phân tích:** Phương pháp dựa trên chức năng và mục đích thực tế của nhóm để tạo sự mong đợi và thúc đẩy.

Một cách hay để hình thành phương pháp này là đặt ra những câu hỏi, sử dụng những câu hỏi: ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào. Thứ tự câu hỏi có thể thay đổi tùy theo tình hình cụ thể của bạn, nguồn gốc của sáng kiến thành lập nhóm, phạm vi trao quyền và bối cảnh hoạt động của nhóm.

Bạn có thể thử đặt ra những câu hỏi sau:

- § Chúng ta phục vụ ai?
- § Chúng ta làm gì?
- § Khi nào tiến hành?
- § Chúng ta muốn đạt được kết quả như thế nào với nỗ lực của chúng ta?
- § Tại sao chúng ta tập trung vào mục đích và công việc này?
- § Làm thế nào để những điều trên trở thành hiện thực?

Có lẽ sẽ thích hợp hơn khi trả lời câu hỏi “Cái gì?” trước câu hỏi “Ai?” và “Ở đâu?”, “Khi nào?” Có thể bạn muốn chuyển câu hỏi “Tại sao?” lên trước, hay thậm chí là câu hỏi đầu tiên. Nhìn chung, đặt câu hỏi “Làm thế nào?” ở cuối cùng là tốt nhất bởi hai lý do: vì nó thường giới hạn sự tự do và phạm vi cuộc thảo luận và dẫn dắt tự nhiên đến giai đoạn tiếp theo – giai đoạn tuyên bố nhiệm vụ.

**Phương pháp lấy chuẩn.** Phương pháp trực quan và phân tích gần quá trình tạo tầm nhìn trong phạm vi của tổ chức. Nhưng phương pháp lấy chuẩn lại tìm kiếm ở bên ngoài tổ chức ý tưởng và cảm hứng từ các đối thủ cạnh tranh.

Quá trình tạo tầm nhìn thông qua phương pháp lấy chuẩn rất thực tế và hướng những người tham gia tìm hiểu xem các tổ chức khác đang sử dụng nhóm như thế nào và các nhóm đó đang làm việc ra sao.

Để sử dụng phương pháp lấy chuẩn, thực hiện theo những bước sau:

§ **Chọn các mô hình của bạn.** Hãy đặt ra câu hỏi “Những nhóm nào đang thực hiện thành công mục tiêu mà nhà quản lý hy vọng nhóm đạt được?” (Bạn có thể không tìm thấy tất cả các nhóm chuẩn trong các tổ chức thuộc lĩnh vực của bạn. Đó có thể là các nhóm chất lượng hay dịch vụ khách hàng trong những tổ chức khác).

§ **Xem xét tầm nhìn của nhóm.** Đặt ra câu hỏi “Những tham vọng và giá trị nào đang hướng dẫn và điều khiển các nhóm này?”.

§ **Xây dựng dựa trên những tầm nhìn đó.** Đặt ra câu hỏi “Làm cách nào để chúng ta có thể làm tốt hơn?”.

§ **Kiểm tra tầm nhìn của bạn.** Đặt ra câu hỏi “Bạn cảm giác thế nào khi hoàn thành tốt cuộc tìm hiểu?” Nếu các câu trả lời của bạn là tích cực, nếu bạn cảm thấy thỏa mãn, khi đó bạn đã có một tầm nhìn lớn.

Sáu nguyên tắc trong tầm nhìn

Bạn đã sử dụng một trong ba phương pháp tiếp cận – trực giác, phân tích, lấy chuẩn – hay phương pháp kết hợp. Bây giờ tưởng tượng bạn đã có cái mà bạn gọi là một tầm nhìn lớn (Nếu không phải *lớn* mà chỉ là *tốt* hay *vững chắc* hay *thích hợp*, đó có thể không phải là một tầm nhìn). Tiếp theo là gì? Hãy kiểm tra tầm nhìn đó.

Tuyên bố tầm nhìn nên đơn giản và rõ ràng. Nó có thể bao gồm cả sự phát triển cá nhân, thành công của doanh nghiệp và/hay vai trò của nhân viên, khách hàng và/hay sản phẩm. Dù nội dung gì đi nữa, nó nên có những đặc điểm nhất định để hướng dẫn những người liên quan. Dưới đây là một số nguyên tắc để có được tuyên bố tầm nhìn tốt. Hãy sử dụng chúng để suy nghĩ về tầm nhìn của nhóm bạn. Tầm nhìn phải:

§ **Rõ ràng:** dễ hiểu;

§ **Chính xác:** ngắn gọn và cụ thể;

§ **Kết nối:** liên quan tới những điều công nhân thường xuyên làm;

§ **Có sức thuyết phục:** thể hiện một ý thức khẩn trương;

§ **Tương phản:** khác biệt và tốt hơn những gì chúng ta làm bây giờ;

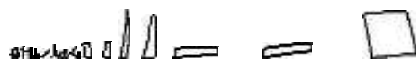
§ **Tin cậy:** những điều mà chúng ta có thể làm, đáng làm và được mọi người ủng hộ.

Tạo tầm nhìn rộng không dễ. Nhưng khi bạn có được nó, bạn hiểu rằng bạn đã đạt được một điều nhất định. Bạn nên tự hào về tầm nhìn của mình và sử dụng nó để lãnh đạo nhóm.

Hầu hết các tổ chức có tầm nhìn của họ mọi nơi trong tổ chức – trên các bức tường, trong văn phòng và trên các giải thưởng – nhưng không phải là trong tâm trí của nhân viên. Một tầm nhìn thường là những lời nói hay mà không có tác động thực sự. Đó không chỉ là điều tệ hại đối với một tổ chức, mà còn có thể phá hỏng nhóm. Khi xây dựng nhóm, bạn phải tạo một tầm nhìn có linh hồn và sau đó phát triển nó.



## Nhiệm vụ đồng nghĩa với khả năng



Tầm nhìn hướng bạn đến những mục tiêu cao xa, trong khi tuyên bố nhiệm vụ giữ chân bạn trên mặt đất, hướng bạn tới mục tiêu đã đề ra. Tuyên bố nhiệm vụ xác định công việc nhóm phải làm.

Sau tầm nhìn, bạn phải xây dựng tuyên bố nhiệm vụ và xây dựng thế nào thì tùy thuộc vào hoàn cảnh của bạn. Tuyên bố nhiệm vụ xác lập việc trao quyền, sự hiện diện, mục đích và các giá trị của bạn. Coi đó như một bản mô tả công việc của bạn. Nó sẽ phác họa cách thức theo đuổi tầm nhìn và nâng cao các giá trị.

Tuyên bố nhiệm vụ của bạn nên đề cập những vấn đề cơ bản như mục đích, trách nhiệm, quyền hạn, phương pháp và nguồn lực. Nếu các thành viên có trách nhiệm và quyền hạn cụ thể, điều này cũng nên được thể hiện rõ trong tuyên bố. Bạn cũng có thể gắn thêm một bản danh sách thành viên với bất kỳ “thời hạn hoàn thành” nào.

Chiến lược: Lập kế hoạch đi tới thành công



Bạn đã có tầm nhìn và tuyên bố nhiệm vụ, tiếp theo sẽ làm gì? Hãy để chúng hoạt động ngay lập tức!

Lúc này, bạn cần có một chiến lược, biến tuyên bố nhiệm vụ thành kế hoạch hành động. Cụm từ “chiến lược” bắt nguồn từ hai từ Hy Lạp cổ là *stratos* – “quân đội”, và *agein* – “dẫn

đường”. Theo thuật ngữ đơn giản này, nhóm của bạn là một đội quân, tầm nhìn và các giá trị chính là lý do dẫn tới chiến tranh, tuyên bố nhiệm vụ của bạn là giành chiến thắng trong cuộc chiến tranh đó và chiến lược sẽ dẫn bạn tới chiến thắng.

Khi bạn đã tạo ra tầm nhìn và bao quát các giá trị, bạn có *ý niệm*. Khi bạn xác lập được tuyên bố nhiệm vụ, bạn đã *chắc chắn*. Bây giờ đã tới lúc đối mặt với *hiện thực*. Trong giai đoạn này, bạn phải xem xét tới những khó khăn, vấn đề, rào cản và trở ngại – và làm thế nào để đối mặt với những khó khăn, giải quyết những vấn đề, dỡ bỏ những rào cản và vượt qua những trở ngại đó.

Bằng cách nào? Điều này tùy thuộc vào tuyên bố nhiệm vụ của bạn. Những điều sau đây có thể hướng dẫn cho bạn khi bạn đề ra chiến lược và sau đó áp dụng vào thực tế:

- § Xác định cách thức đánh giá quá trình;
- § Xác định những khó khăn;
- § Đề ra mục tiêu;
- § Lựa chọn phương thức và hành động;
- § Ủng hộ những nỗ lực;
- § Thực hiện kế hoạch;
- § Liên tục đánh giá tình hình;
- § Tập trung vào những thành công;
- § Trao thưởng cho những thành tựu đạt được.

Xác định cách thức đánh giá quá trình

Trong tuyên bố nhiệm vụ, bạn đề ra các mục tiêu của nhóm rõ ràng và đầy đủ. Tiếp theo, bạn làm thế nào để đánh giá mức độ thành công của mỗi mục tiêu này?

Bạn cần đánh giá dựa trên mức độ ý tưởng như “cải thiện”, “hài lòng” và “cộng tác”. Làm thế nào để biết bạn có cải thiện tình hình hay không? Làm thế nào để biết bạn có tăng thêm sự hài lòng hay không? Làm thế nào để biết bạn có thúc đẩy sự cộng tác hay không?

Xác định những khó khăn

Điều gì ngăn cản bạn trong việc đạt được các mục tiêu của nhóm? Hạn chế về thể chất? Thời gian? Ngân sách? Những khoản chi tiêu? Thái độ chung? Các chính sách của công ty? Những quy trình công việc? Tính cách của một số nhân vật quan trọng? Truyền thống?

Bạn phải xác định rõ: càng nắm rõ, bạn càng có cơ hội để vượt qua những khó khăn đó.



Có hai chỉ dẫn bạn phải luôn nhớ khi thảo luận về những thử thách của nhóm bạn:

§ **Luôn cố gắng thành công trong công việc.** Hiếm khi chỉ có duy nhất một khó khăn. Khi nhận ra khó khăn luôn phải đặt câu hỏi “Còn gì nữa không?” Hãy nhắc đi nhắc lại đến khi tìm ra thêm một vài khó khăn cho mỗi mục tiêu hoặc khi bạn kiệt sức.

§ **Luôn tìm kiếm.** Mọi thứ không đơn giản như hình dung ban đầu. Kiểm tra lại khó khăn sau đó đặt ra câu hỏi “Tại sao?” Bạn sẽ hiểu hơn về những khó khăn mà bạn phải đối mặt và nảy sinh những ý tưởng làm cách nào để có thể vượt qua.

Đề ra mục tiêu

Bạn cần có cách đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu của mình và bạn sẽ thấy bạn đang gặp những khó khăn gì. Bây giờ hãy kết hợp chúng lại và thiết lập những mục tiêu cụ thể.

Bạn mong đợi khi nào sẽ có kết quả? Trong vòng ba tháng? Hãy thiết lập mục tiêu. Sau đó, thiết lập mục tiêu khác cho sáu tháng, chín tháng v.v... Hãy nhớ hai yếu tố: động lực và luật giảm lợi nhuận.

Lựa chọn phương thức và hành động

Khi xác định được những khó khăn cần vượt qua, bạn cần thảo luận về những nguyên nhân, lý do và các vấn đề liên quan khác. Và giải quyết từng vấn đề một.

Với mỗi khó khăn, tìm ra ít nhất một hoặc hai phương pháp. Sau đó với mỗi phương pháp, hãy liệt kê những hành động cụ thể và quyết định xem ai là người có trách nhiệm thực hiện – cá nhân, từng nhóm đôi hay những nhóm nhỏ.



Điều này mất rất nhiều thời gian. Tuy nhiên, nó giúp bạn tập trung toàn bộ nỗ lực và sử dụng những nguồn lực (đặc biệt là thời gian và năng lượng) hiệu quả.

Hãy lựa chọn cẩn thận phép ẩn dụ của bạn

Hãy thận trọng với sức mạnh của phép ẩn dụ. Diễn đạt điều gì đó theo cách ẩn dụ là tự nhiên. Đặc biệt có nhiều giám đốc bàn chuyện kinh doanh trên phương diện thể thao hoặc các tổ chức quân sự. Đó là cách tốt để giúp các ông chủ hiểu và cảm thấy có nhiều động lực hơn.

Tuy nhiên, chúng ta có xu hướng quên rằng sức mạnh của phép ẩn dụ cũng có tác động không tốt. Ví dụ, một số nhân viên không quan tâm đến thể thao sẽ không quen với những thuật ngữ về nó.

Phải hiểu nhân viên của bạn. Quan tâm đến sở thích của họ. Nói chuyện về những kinh nghiệm của họ. Hãy sáng tạo. Hãy làm phép ẩn dụ của bạn có tác dụng với tất cả thành viên



trong nhóm.

### Ủng hộ những nỗ lực

Không nhất thiết là bạn chỉ tạo sự ủng hộ từ các thành viên trong nhóm. Bạn có khả năng khuyến khích các nhân viên của mình. Bạn có những thông báo hứa hẹn kết quả của công việc. Bạn cần một chiến lược cho thấy bạn am hiểu kinh doanh.

Một phần kế hoạch của bạn là xác định những đồng minh của mình và nhận sự giúp đỡ của họ. Ai có thể giúp đỡ nhóm của bạn? Làm thế nào để họ nhận thấy những nỗ lực của bạn?

Bạn phải quyết định tiếp cận những người có tiềm năng, những nhà quản lý trước khi tiến hành và thông báo cho họ về kế hoạch của bạn. Đối với những người khác, như những nhân viên có thâm niên chẳng hạn, bạn nên tiếp cận họ sau khi hoàn thành công việc vì kết quả sẽ thuyết phục họ hơn.

Hãy dành chút thời gian cá nhân với những đồng minh tiềm năng của mình. Hãy cho họ biết nhóm của bạn đang làm gì và họ đóng góp bằng cách nào, bạn mong đợi gì ở họ. Yêu cầu ủng hộ và cam kết từ phía họ. Trả lời tất cả câu hỏi và giải quyết những thắc mắc của họ về công việc bạn đang làm. Đừng tự thỏa hiệp với những nguyên tắc của mình, hãy tìm cách đạt được mục tiêu với sự ủng hộ tối đa và hạn chế tối thiểu những do dự.

### Thực hiện kế hoạch

Ở đây bạn chỉ có một mình – tuy nhiên bạn chắc chắn phải có một vài kế hoạch hành động lớn. Khi thực hiện kế hoạch phải luôn đánh giá tình hình. Mọi thứ luôn thay đổi và không phải lúc nào cũng dự đoán được. Bạn nên có các cuộc họp thường xuyên để thảo luận những thay đổi không mong muốn làm ảnh hưởng đến chiến lược của bạn. Hãy linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với mọi thay đổi.

### Liên tục đánh giá tình hình

Trong các cuộc họp thường xuyên của nhóm bạn nên đánh giá tiến bộ của mình. Xem xét mục tiêu của bạn. Nếu bạn đạt được mục tiêu, bạn nên xem xét những kỳ vọng của mình với những mục tiêu tiếp theo. Nếu bạn không đạt được, bạn nên có những thay đổi.

### Tập trung vào những thành công

Các buổi họp đều đặn tạo cơ hội để bạn đánh dấu tiến bộ của mình, đồng thời thúc đẩy lòng nhiệt tình và sinh lực cho các thành viên trong nhóm.

Bạn cần tìm lý do để chúc mừng tại mỗi cuộc họp. Không cần tốn tiền cho rượu vang và trứng cá muối, tuy nhiên cũng phải bảo đảm cho mình và các thành viên có thời gian tận hưởng những thành quả lao động của mình. Những nhà lãnh đạo luôn yêu cầu nhóm mình phải tập trung cao độ vào trận chiến, mà không cho phép họ có cơ hội ăn mừng chiến thắng,

sẽ nhận thấy rằng nhóm của họ chỉ chiến đấu bằng sức lực mà không có tinh thần hứng khởi.

Đừng hạn chế ăn mừng trong các buổi họp. Để cho toàn tổ chức thấy thành công của nhóm. Các thành viên trong nhóm cũng sẽ nhận được sự ghi nhận hơn từ phía đồng nghiệp của họ và nhà đầu tư của bạn cũng sẽ chia sẻ với bạn thành công này.

Hãy đăng những báo cáo biểu dương trên bảng tin. Và diễn thuyết trong những buổi họp. Đưa vào bảng tin của công ty bạn những bài viết về nỗ lực và kết quả của bạn đồng thời cảm ơn sự ủng hộ và cam kết của những nhà đầu tư. Luôn lạc quan với kết quả công việc nhưng cũng phải trung thực và không tự mãn trước những lời tăng bốc; sự ca ngợi và tăng bốc chỉ làm giảm giá trị những thành quả của bạn mà thôi.

Trao thưởng cho những thành tựu đạt được

Những thành công được trao thưởng là một phần tất yếu của việc chú trọng đến thành công, luôn đi kèm với một chút thử thách. Đương nhiên, bạn có thể ăn mừng thành công với nhóm. Song, bạn trao thưởng như thế nào? Đó là một câu hỏi lớn, liệu chúng ta nên trao thưởng bằng tiền mặt hay bằng hiện vật mang tính chất biểu tượng.

Nếu mỗi nhóm nhỏ, mỗi cặp, mỗi cá nhân đều có phần đóng góp, điều này rất dễ dàng. Tuy nhiên, khi bạn quyết định bất cứ điều gì, bạn cũng nên cân nhắc tới văn hóa nơi bạn làm việc. Phần thưởng luôn là nguồn động viên nhóm, cải thiện công việc và khuyến khích nhóm nỗ lực hơn. Mặt khác, những phần thưởng này cũng có thể dẫn bạn đến thất bại.

Dẫn đường từ bên trong...

Trong chương này chưa đề cập đến mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên. Bởi chúng ta tập trung vào những nỗ lực của nhóm và vì những nhà lãnh đạo giỏi biết cách để trở thành một phần của nhóm. Họ nhận thấy các thành viên của nhóm có thể tham gia tích cực hơn và phát triển được công việc của cả nhóm nếu nhà lãnh đạo không quá chuyên quyền. Đó là cách bạn dẫn đường từ bên trong – làm việc cùng với các thành viên trong nhóm.

Tất nhiên, khi có vấn đề, đặc biệt là những khó khăn trong các lĩnh vực cụ thể và với những nhà quản lý, bạn cần phải sử dụng kỹ năng dùng người và vị trí của bạn (nếu cần) để giúp nhóm giải quyết vấn đề. Đừng can thiệp quá nhanh. Để nhóm thấy bạn tin vào khả năng giải quyết vấn đề của họ, đặc biệt là nếu có liên quan đến những xung đột giữa những thành viên trong nhóm (trong Chương 10, chúng ta sẽ thảo luận cách thức giúp thành viên trong nhóm giải quyết những vấn đề nội bộ).

Do đó, với tư cách là một nhà lãnh đạo, về cơ bản bạn cũng giống như bất cứ thành viên nào khác của nhóm? Tuy nhiên còn nhiều hơn thế. Bạn hãy thể hiện tài lãnh đạo nhóm tốt nhất bằng cách tham gia với tất cả khả năng của mình.

Bạn phải là một người lãnh đạo biết nhận trách nhiệm trước những vấn đề mấu chốt và những kết quả mà nhóm đạt được. Chúng tôi không ám chỉ đến uy tín khi nói về trách

nhiệm. Chúng tôi muốn nói rằng việc đạt được kết quả là tùy thuộc vào bạn. Nếu nhóm của bạn thành công, danh tiếng sẽ thuộc về tất cả các thành viên của nhóm trong đó (nếu không nói là đặc biệt) có cả bạn. Nếu nhóm thất bại thì bạn cũng có trách nhiệm.

Có một câu nói như thế này: “Thành công là con của rất nhiều bậc cha mẹ, trong khi đó thất bại là đứa trẻ mồ côi”. Người lãnh đạo chân chính sẽ nhận nuôi đứa trẻ mồ côi đó.

Đó là thực tế khó khăn để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Tuy nhiên, nếu bạn đã cam kết với nhóm và với các thành viên nhóm, nếu bạn chăm chỉ như một thành viên và như một nhà lãnh đạo, bạn sẽ đảm bảo thành công cho nhóm của mình.

Bảng tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 5

- q Mỗi nhóm cần có một tầm nhìn, các giá trị, một nhiệm vụ và một chiến lược.
- q Tạo cho nhóm tầm nhìn bằng cách sử dụng phương pháp phù hợp với văn hóa và suy nghĩ – trực giác, phân tích, lấy chuẩn – hoặc bằng cách kết hợp các phương pháp.
- q Tuyên bố nhiệm vụ của nhóm, thiết lập sự trao quyền, đại diện, mục đích, giá trị, trách nhiệm, quyền lực, phương pháp và các nguồn lực.
- q Chiến lược của một nhóm xác định rõ nhiệm vụ của nhóm, chia nó thành những hành động cụ thể để đạt được mục tiêu cụ thể trong giới hạn thời gian cụ thể.
- q Hãy dẫn dắt nhóm của bạn từ bên trong, hãy là một phần của nhóm. Nhóm sẽ phát triển hiệu quả hơn nếu bạn không quá chuyên quyền.

tảisáchhay

# Động lực của nhóm

Nghiên cứu về động lực của nhóm sẽ cho ta cái nhìn sâu sắc hơn về lý do các nhóm phát triển theo những bước khác nhau. Điều này rất quan trọng bởi biết trước thử thách sẽ giúp nhóm vượt qua được những thử thách đó.

Hiểu được sự phát triển của nhóm là cần thiết đối với cả người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Trong chương này chúng ta sẽ xem xét một mô hình và đưa ra các giải pháp mà nhóm có thể sử dụng để kiểm soát vấn đề và cơ hội ở từng mức độ khác nhau.

Các nhóm được yêu cầu phát triển như thế nào?

Nhóm cũng giống như cá nhân, khi trải qua chu trình phát triển sẽ trở nên ngày càng tiến bộ và có khả năng tự quản lý hơn. Dưới đây là một mô hình bốn bước miêu tả quá trình này.

1. **Hình thành.** Là giai đoạn “trăng mật”. Trong thời kỳ này, mọi người đều cảm thấy phấn chấn, háo hức và cảm giác về sức mạnh. Các thành viên phải làm quen với nhau trước khi làm những việc quan trọng hơn. Không có quá nhiều hoạt động sản xuất. Nếu không quản lý cẩn thận, giai đoạn này rất dễ dẫn đến sai sót.
2. **Biến động.** Là giai đoạn “hậu trăng mật”. Mâu thuẫn về kinh nghiệm, tính cách khác nhau trở thành điều hiển nhiên và ngày càng có nhiều quan điểm khác nhau và thất vọng. Trong giai đoạn này, ý kiến thường được đề xuất và thử thách, kế hoạch được đặt ra và xem xét, các hướng đi mới được thúc đẩy và đánh giá.
3. **Chuẩn hóa.** Là giai đoạn “xuất phát thực tế”. Các chuẩn mực dần hình thành thông qua sự đồng thuận. Các thành viên học cách hiểu biết lẫn nhau. Năng suất tốt nhưng không nổi bật. Sức mạnh và sự yếu kém thực sự trở nên rõ ràng và nhóm sẽ bắt đầu hình thành khuôn khổ.
4. **Hoạt động.** Là giai đoạn “hiệp lực”. Nhóm sẽ phát triển và lớn mạnh. Một bộ máy học tập có thể ứng dụng vào các vấn đề mới để giảm thiểu khó khăn. Đó thực sự là một đơn vị kinh doanh hơn là một nhóm làm việc. Các mối quan hệ rõ ràng và sự đồng thuận thiết lập theo phương hướng của nhóm. Các mục tiêu được định hướng dựa trên nhiệm vụ hơn là các mối quan hệ. Khi đó nhóm có thể đạt kết quả cao.

Các nhóm thật sự phát triển như thế nào?

Đó chính là một quá trình phát triển cụ thể của các nhóm. Tuy nhiên, thực tế diễn ra giống với những gì đã miêu tả trong mục 6.1 hơn.

Trong bốn giai đoạn, mỗi giai đoạn đều có những vấn đề. Bảng 6.1 chỉ ra dấu hiệu cảnh báo những hành động mà nhà lãnh đạo nên làm theo.

Cách nhận biết, chẩn đoán và giải quyết các vấn đề chung của nhóm

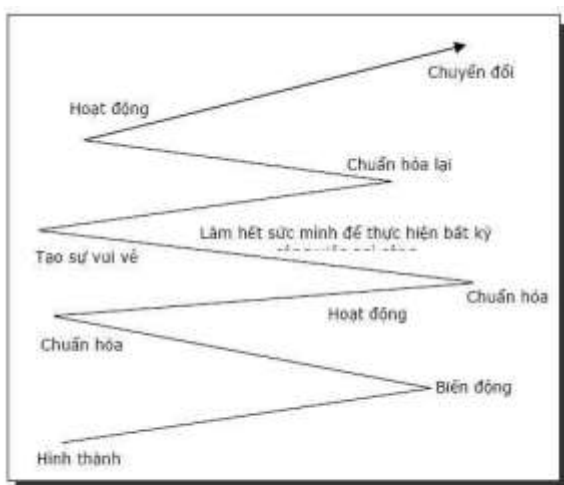
Một cuộc hội thoại giữa Giám đốc Sản xuất và Giám đốc Nhân sự tại một công ty quy mô trung bình:

*Giám đốc Sản xuất:* Tại sao tôi lại để anh thuyết phục tôi thành lập nhóm nhỉ? Họ chẳng là gì cả ngoài sự rắc rối. Tôi đã dành toàn bộ thời gian của mình vào các khóa đào tạo và các cuộc họp và chúng ta đang làm chậm trễ quá trình sản xuất của mình.

*Giám đốc Nhân sự:*Ồ, anh là người duy nhất muốn thử các nhóm, anh nhớ chứ? Chúng ta đã đi thăm công ty sản xuất ô tô đó và anh đã rất thích chương trình của họ.

*Giám đốc Sản xuất:* Tôi biết nhưng hiển nhiên là có cái gì đó sai sót ở đây. Có thể họ sẽ đưa ra cho chúng ta những câu trả lời lẩn tránh.

*Giám đốc Nhân sự:* Tôi không biết. Có lẽ chúng ta nên tìm lại chính bản thân chúng ta. Điều chúng ta đang làm đã gây ra vấn đề này sao?



Hình 6.1: Các nhóm thực sự phát triển như thế nào?

*Giám đốc Sản xuất:* Tại sao lại luôn là chúng ta? Những nhà quản lý luôn bị đổ lỗi. Chúng ta đã không dành đủ tiền, thời gian, chưa đủ tận tâm và thiếu tầm nhìn. Có thể không phải do *chúng ta* mà do chính *họ*.

Điều này có thể đúng, có thể không đúng. Sự thất bại của các nhà quản lý trong việc xây dựng một nhóm làm việc thành công đã được đề cập rất nhiều. Thiếu một tầm nhìn dài hạn, thiếu thời gian và tiền bạc, thiếu kế hoạch, thiếu sự đào tạo và thiếu sự chỉ dẫn là những nguyên nhân dẫn đến thất bại của nhóm. Những nguyên nhân này nảy sinh khi người lãnh đạo muốn đạt kết quả nhưng lại không sẵn sàng hy sinh để có được kết quả đó.

Tuy nhiên, về phía nhóm thì sao? Chắc chắn những nhà quản lý cần có sự nghiêm túc. Nhưng bên cạnh đó các thành viên trong nhóm cũng phải chịu trách nhiệm cho những vấn đề và khó khăn của chính họ.

Chúng tôi đã hỏi một vài người điều hành nhóm về họ để hiểu thêm xem xét như thế nào những vấn đề, cam kết quản lý và tài trợ. Chúng tôi cũng hỏi họ về những giải pháp. Họ đều đồng ý rằng không có giải pháp nào đảm bảo, chỉ có những dự đoán tốt nhất và những ý kiến hay.

Bảng 6.1: Những chiến lược phát triển nhóm

## Các dấu hiệu cảnh báo

## Hành động của người lãnh đạo

### Giai đoạn hình thành

- Im lặng, ít trao đổi
- Đặt câu hỏi về mục đích của nhóm
- Lòng tin và sự tận tâm thấp
- Thử thách những người lãnh đạo
- Không tập trung vào suy nghĩ
- Không nhất trí với vấn đề
- Thắc mắc quá nhiều
- Không ai chịu trách nhiệm về hành động
- Tìm kiếm những giải pháp đơn giản (tiền, nhân viên)
- Không dự tính những vấn đề khó khăn

### Giai đoạn hình thành

- Chọn từng thành viên một
- Giải thích mục đích của nhóm
- Đưa ra lời khẳng định vấn đề rõ ràng.
- Xác lập mục tiêu, thời gian biểu v.v...
- Duy trì trạng thái khẩn trương
- Chấp nhận các quy tắc bàn tròn với các cuộc họp, ví dụ như cách cư xử, khoảng thời gian v.v...
- Hướng dẫn cho các thành viên gặp rắc rối bên ngoài cuộc họp
- Bám sát các nhiệm vụ
- Lôi kéo những người lãnh đạo tham gia nhóm

### Giai đoạn biến động

- Bắt đầu hình thành các phe phái
- Nảy sinh những kỳ vọng không thực tế
- Các thành viên phát triển ở mức

### Giai đoạn biến động

- Khuyến khích đưa ra những quan điểm khác nhau
- Tập trung vào thời gian và mục tiêu
- Chia nhỏ những vấn đề lớn

độ khác nhau

- Nhận thấy những vấn đề khó khăn

- Muốn đẩy vấn đề cho cấp trên

- Không sẵn sàng đương đầu và thử thách

- Tìm kiếm những thành công nhỏ

- Hướng dẫn từng thành viên

- Cho phép có xung đột

### **Giai đoạn chuẩn hóa**

- Các cuộc tranh luận diễn ra không có lý do

- Trút giận lên những người lãnh đạo và quản lý nhóm

- Toàn nhóm nhìn thế giới như thể chỉ có "chúng ta và họ"

- Các cuộc hội đàm được thay thế cho hành động

- Các nhóm nhỏ đi theo hướng riêng của mình

- Những vấn đề không lường trước phá vỡ động lực

### **Giai đoạn chuẩn hóa**

- Thử thách nhóm để tiến hành phân tích giải quyết nhằm tìm ra bất đồng

- Chuyển từ lãnh đạo chỉ đạo sang lãnh đạo khuyến khích ủng hộ

- Chia sẻ nhiệm vụ lãnh đạo

- Kêu gọi các thành viên chia sẻ trách nhiệm

- Sử dụng những công cụ và kỹ thuật mang tính tôn giáo

- Bám sát những mục tiêu và thời gian biểu đề ra

### **Giai đoạn hoạt động**

- Nhóm đảm nhận quá nhiều việc

- Các thành viên không tuân theo sự lãnh đạo

- Các thành viên hoạt động tự do

- Giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm không nhiều

- Các thành viên phản đối những công việc nhàm chán

### **Giai đoạn hoạt động**

- Cho phép nhóm hình thành một chương trình riêng

- Tăng cường các cuộc họp đều đặn

- Thường xuyên diễn thuyết

- Tham gia những dự án lớn

- Chuyển dần sang cơ chế nhóm tự quản lý



- Nhóm không còn động lực thúc đẩy

Dưới đây là những vấn đề gợi ý của họ và chúng tôi đã phân chia thành mười loại.

Khi nào chúng ta tham gia vào hội đồng quản trị? (Đối mặt với những kỳ vọng không thực tế)

Thuê, đào tạo và xây dựng đội ngũ nhân viên là một vấn đề lớn đối với hầu hết các tổ chức. Tuy nhiên đó cũng là vấn đề lớn đối với nhân viên, vì trong nhiều trường hợp họ không được ông chủ chú ý nhiều. Các thành viên trong nhóm đôi khi cảm thấy tầm quan trọng và vị thế của họ được nâng cao.

Dù loại hình quản lý này rất được mong đợi nhưng nó cũng có thể dẫn đến những kỳ vọng không thực tế và sau đó là sự thất vọng. Các thành viên trong nhóm có thể tự ái và cho rằng những nhà quản lý đã đưa họ đi sai đường và họ bắt đầu tập trung vào những việc họ *không được phép* làm, chẳng hạn như tự đề ra công việc hơn là tập trung vào những việc họ được khuyến khích làm (ví dụ như đi làm đúng giờ mà không cần phải có sự giám sát). Các nhóm có thể dành tất cả các cuộc họp cho những phát minh về sản phẩm mới thay cho việc hoạch định sổ sách. Những người điều hành cuộc họp luôn phải nhắc nhở họ tập trung vào công việc.

Chúng tôi khuyên các nhóm nên đưa ra cách giải quyết vấn đề trong phạm vi “vòng tròn ảnh hưởng” của họ. Vòng tròn này bao gồm đầu vào và đầu ra của họ như minh họa ở Hình 6.2. Khi nhóm bắt đầu can thiệp vào vị trí ở trên hay dưới vòng tròn có nghĩa là các thành viên trong nhóm đã vượt quá nhiệm vụ của họ và những đóng góp của họ cũng sẽ trở nên kém hiệu quả vì họ không hiểu rõ về quá trình này.

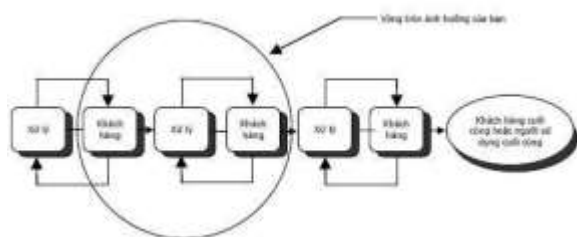
*Những lời khuyên:*

§ Đừng quá đề cao khái niệm nhóm. Để tuyển những người tài giỏi, sử dụng khái niệm nhóm như một sự lôi kéo, nhưng không nên đưa ra những tầm nhìn không thực tế. Trước hết, phải đảm bảo mọi người đều hiểu công việc phải làm.

§ Hãy chỉ ra cho nhóm một thời gian biểu. Nếu bạn có kế hoạch tự quản lý, hãy phác thảo kế hoạch, trong đó chỉ rõ bạn sẽ thực hiện nó như thế nào. Các thành viên trong nhóm phải hiểu rằng họ không thể nhảy từ vị trí một người tập sự lên ngay vị trí ông chủ một cách thần kỳ.

§ Hãy xác định phạm vi hoạt động ngay lập tức. Việc xác định rõ hoạt động nào không thuộc phạm vi của nhóm, hoạt động nào thuộc phạm vi nhóm là rất quan trọng... Phải hiểu rõ những giới hạn trong việc đưa ra quyết định của nhóm. Khi cần phải nhắc lại thường xuyên.

§ Giải thích về tầm quan trọng những việc nhóm đang làm hiện nay. Công việc trước hết chỉ là công việc, không phải là một vai diễn hoặc một quá trình. Tiêu chí quan trọng nhất cho thành công của nhóm là khả năng làm một công việc có chất lượng.



Hình 6.2: Vòng tròn ảnh hưởng

Chúng ta nên sa thải những ai? (Muốn làm quá nhiều, quá sớm)

Một trong những cách tốt nhất để thúc đẩy nhóm là giới thiệu bức tranh thành công của một nhóm tự quản lý. Khi các thành viên mới của nhóm xem cuốn băng về các nhóm tiêu biểu đang hoạch định kinh doanh và ngân sách, đặc biệt hơn là thuê và sa thải các thành viên trong nhóm mình, đôi khi điều họ liên tưởng có thể sẽ xảy ra với họ.

Tất nhiên, nhiệt tình là một phẩm chất tuyệt vời, nhưng cần rất nhiều thủ tục trước khi các nhóm tham gia vào một hoạt động cá nhân nhạy cảm như việc thuê và sa thải. Một phần của vấn đề là việc thuê và sa thải thuộc vai trò của các nhà quản lý khiến sức hấp dẫn của loại quyền năng này có thể làm cho thành viên công bằng nhất của nhóm cũng thay đổi.

Các từ như “thuê”, “thúc đẩy”, “trả công”, “sa thải”, “kỷ luật”, “chỉ đạo” mang tính trách nhiệm cao. Đề cập đến chúng quá sớm có thể làm các công việc khác như báo cáo thời gian, đào tạo chéo, trách nhiệm an toàn, thông tin về các cuộc gọi, sắp xếp kỳ nghỉ trở nên không quan trọng bằng những việc trên.

*Lời khuyên:*

§ Tránh nói về việc thuê và sa thải trừ khi bạn có ý định đào tạo nhóm trong những lĩnh vực này trong thời gian vài tháng. Những cuộc nói chuyện như vậy có thể làm sao nhãng các hoạt động hàng ngày.

§ Nếu bạn có ý định đào tạo đội về việc tuyển chọn hoặc kỷ luật, hãy đảm bảo các thành viên của nhóm hiểu rằng “đầu vào” không có nghĩa là sự chỉ đạo tuyệt đối của các quyết định cá nhân. Chúng tôi chưa bao giờ quản lý một nhóm chỉ biết đưa ra những quyết định thuê hoặc sa thải cuối cùng. Thậm chí, các tổ chức nhóm phát triển nhất cũng giới hạn đầu vào của nhóm trong việc đưa ra những lời khuyên.

§ Phát triển và thông báo rõ ràng về vai trò của các chuyên gia tư vấn hay các nhà quản lý. Đảm bảo rằng mọi người đều biết các nhà quản lý đã đưa ra những quyết định mang tính cá nhân quan trọng chứ không phải là các nhóm.

Câu chuyện rùa và thỏ (Sự khác nhau trong cách làm việc)

Mặc dù chậm và chắc có thể thắng một vài cuộc đua, nhưng sẽ thua trong các cuộc đua khác. Trong các nhóm, các thành viên với cách làm việc kiểu con rùa phải học cách làm việc bên cạnh những chú thỏ nhanh nhẹn. Cách làm việc ảnh hưởng tới tiến độ, định hướng chi tiết trực tiếp, kỹ năng nghiệp vụ, sự linh động và an toàn.

Cách chúng ta làm việc thể hiện cả tính cách lẫn phương thức mà chúng ta được đào tạo. Có phải chúng ta được dạy để duy trì tiến độ nhanh rồi sau đó lại phải đi khắc phục những sai sót không? Hay là chúng ta có được trao thưởng cho những thành công đầu tiên, ngay cả khi chúng ta thực hiện với tiến độ chậm hơn không? Chúng ta có hoạt động trong một tổ chức, trong đó an toàn và chất lượng là mục tiêu số một không? Sản xuất và khối lượng có được chú trọng không?

Mâu thuẫn về cách làm việc trong các nhóm xảy ra nhanh hơn giữa các cá nhân làm việc độc lập. Khi đầu ra phụ thuộc vào mỗi thành viên nhóm nhận trách nhiệm chia sẻ một phần công việc, cách làm việc sẽ ảnh hưởng đến năng suất và cũng ảnh hưởng tới việc trao thưởng cho nhóm.

Hầu hết, các nhóm đều có cách làm việc khác nhau, tuy nhiên bạn phải có những yêu cầu tối thiểu để tránh mâu thuẫn. Tiến độ và chất lượng là tiêu chuẩn mà tất cả các thành viên trong nhóm phải duy trì cân bằng. Đôi khi loại hình công việc cho phép các cách làm việc khác nhau, tuy nhiên giao những công việc ít có nhu cầu cho những nhân viên có kỹ năng kém hơn hay chậm hơn có thể tạo ra sự oán giận trong nhóm.

*Lời khuyên:*

§ Duy trì những chuẩn mực. Chỉ có một giải pháp duy nhất cho vấn đề về cách làm việc khác nhau là: giữ chung một chuẩn mực cho mọi người. Tính công bằng luôn tạo sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm.

§ Cân bằng mọi công việc. Nếu một nhóm phải luân phiên làm một vài công việc, đừng giao những việc quá khó hoặc quá dễ, bởi các thành viên trong nhóm sẽ không thấy lo sợ hoặc mong muốn những công việc này.

§ Khuyến khích tôn trọng những cách làm việc khác nhau thông qua đào tạo. Hãy chắc chắn các thành viên của nhóm đều hiểu rằng vừa giải quyết được những vấn đề khó khăn và những mâu thuẫn khác nhau, vừa duy trì được chuẩn mực công việc một cách phù hợp là điều tuyệt vời.

Không có thời gian cho cuộc đàm thoại (Tập trung vào các kết quả nhưng bỏ qua quá trình)

Không giống như phương pháp cải tiến chất lượng của người Nhật là chú trọng đến quá trình giải quyết vấn đề cần thận, các tổ chức ở quốc gia này thường dành quá nhiều thời gian để nhấn mạnh vào kết quả, trong khi đó họ lại thất bại trong quá trình đào tạo để mang về những kết quả lâu dài.

Ý kiến cho rằng nhóm phải mạnh mẽ hơn bất kỳ một nhà tư vấn hàng đầu nào đã có tác dụng rất nhiều trong nhiều ngành công nghiệp. Thiếu các nhà tư vấn để cân bằng công việc của nhóm, các nhóm sẽ có những hạn chế. Họ sẽ bỏ qua những buổi họp, lảng tránh việc đào tạo, không thực hiện được những phương pháp bảo dưỡng phòng ngừa, vi phạm các quy trình an toàn – nói một cách ngắn gọn, họ xử sự như thể đang bị ông chủ cầm dây ngồi trên lưng và quất roi da vào họ. Tiền, sự sợ hãi và cạnh tranh có thể điều khiển nhóm nghiêm khắc hơn cả một giám thị khó tính nhất.

Nếu tình hình này tiếp diễn, mâu thuẫn sẽ tăng lên trong nhóm và các thành viên đổ lỗi cho nhau. Nhóm sẽ nhanh chóng tan rã thành những thành viên làm việc riêng lẻ. Sự sao nhãng có thể khiến nhóm phải tự đào tạo, phát triển cá nhân, hoạch định, lập chiến lược và giải quyết những thay đổi và mâu thuẫn, trong khi vẫn phải đảm bảo hoạt động của nhóm. Thật không may, quá trình sản xuất lại yêu cầu sự phát triển của cả nhóm chứ không phải của cá nhân.

#### *Lời khuyên:*

§ Sắp xếp quỹ thời gian để nhóm tổ chức các cuộc họp hàng tuần. Điều này cần nhiều thời gian hơn việc quản lý. Tóm lại, thời gian dành cho các cuộc họp, các công trình dự án, đào tạo và thảo luận ngắn gọn phải chiếm 10 – 15% tổng số thời gian làm việc trong khoảng vài tháng đầu.

§ Nếu không thể dành từ bốn đến sáu giờ hàng tuần cho các cuộc họp và đào tạo, hãy tiến hành chậm hơn, tuy nhiên hãy chú trọng vào kỹ năng chủ đạo mà bạn muốn xây dựng. Chẳng hạn như các kỹ năng gặp gỡ, giải quyết mâu thuẫn, giải quyết các vấn đề cơ bản. Chọn các kỹ năng thông dụng trong công việc và sử dụng thời gian làm việc tại chỗ thường được ghi lại như thời gian đào tạo.

§ Hãy thực hiện một cách từ từ. Đừng cố gắng hoàn thành ngay bất kỳ công việc gì trong buổi họp. Giao tiếp cơ bản luôn là yêu cầu quan trọng nhất. Hãy dành một chút thời gian trong cuộc họp – có thể là một vài phút để nói về công việc, cùng nhau làm việc và giải quyết những khác biệt nhỏ. Hãy làm những điều này tại cuộc họp.

Chấp nhận thất bại (Bỏ cuộc ngay từ trở ngại đầu tiên)

Rất nhiều nhóm đã quá tăng bốc trách nhiệm và quyền hạn của họ đến mức họ không nhận biết được một trở ngại có thể dập tắt sáng kiến của họ – trở ngại đầu tiên không thể dự đoán. Những trở ngại này thường rất nhiều và đa dạng, có cả cũ lẫn mới. Bạn đã được nghe một bài kinh về việc tại sao bạn không thể làm được nhiều điều. Nó giống như thế này:

*Tại đây chúng ta không bao giờ làm nó theo cách đó.*

*Bạn sẽ lấy ngân quỹ ở đâu để làm việc đó?*

*Chúng ta không sử dụng những thiết bị đó.*

*Chúng ta đã từng thử nhưng nó không hoạt động.*

*Ông/bà sẽ không bao giờ để bạn làm điều đó trong phòng của ông ấy/ bà ấy.*

*Hãy chờ một lát: vấn đề của bạn sẽ được giải quyết bằng việc tổ chức lại.*

*Hãy thu thập dữ liệu về nó trước khi bạn thực hiện, hãy nói về giá trị của hai năm.*

Những trở ngại không thể dự đoán được có thể xuất hiện dưới dạng rào cản phức tạp trong việc đưa ra những ý tưởng mới của nhóm.

Cho dù thực chất những trở ngại này là gì, nhóm có thể nản lòng. Họ nghĩ rằng đó là lỗi của họ hoặc một hệ thống nào đó có kế hoạch chống lại họ. Thay vì chấp nhận không có sự thay đổi nào không cần nỗ lực, họ có thể từ bỏ việc tiếp tục với những nỗ lực liều lĩnh.

*Lời khuyên:*

§ Lường trước thất bại. Bằng việc xem xét khả năng xảy ra phản đối và thất bại, các thành viên nhóm có thể phát triển kế hoạch liên tiếp. Họ không dừng bức tường gạch đó lại mà chỉ phải sắp xếp lại nó.

§ Khi mới bắt tay làm, nên tránh những dự án có quy mô lớn. Hậu quả của thất bại sẽ lớn hơn, nhà quản lý sẽ muốn tính toán chi tiết khiến nhóm có cảm giác bị xúc phạm.

§ Ngay lập tức thực hiện các dự án. Một số có thể thành công, một số khác thì không. Hãy lấy đó làm kinh nghiệm.

§ Đào tạo các thành viên của nhóm dựa trên các phân tích vấn đề tiềm năng. Hãy chỉ ra rằng dự tính các vấn đề thực sự là một khoa học.

Đó là lỗi của bộ phận quản lý (Đổ tất cả lỗi cho các nhà quản lý)

Bộ phận quản lý thường bị phê bình nhiều nhất, vì không có tầm nhìn dài hạn và các giá trị vững chắc để hỗ trợ nhóm. Một vài lời phê bình là đúng nhưng một số thì không. Rất nhiều nhà quản lý cảm thấy chán nản khi công việc của họ gặp khó khăn, thời gian họ dành cho nhóm, nỗ lực để lắng nghe và tác động, những kỹ năng lãnh đạo mới, sự tham gia của họ đều không được quan tâm. Khi tỉnh táo và suy xét, họ sẽ băn khoăn “Tôi đã làm gì sai?” hoặc họ sẽ từ bỏ, đổ lỗi cho nhóm, cho triết lý sống, thời gian hay những người mà họ đã thuê. Mọi phản ứng lúc này là vô dụng.

Khi các thành viên đổ tất cả lỗi cho bộ phận quản lý, nó sẽ thể hiện sự yếu kém của nhóm. Nguyên nhân chủ yếu là sự thiếu tin tưởng giữa các thành viên và nhà quản lý. Lý do là:

§ Các thành viên trong nhóm không bao giờ chấp nhận việc áp đặt bất kỳ thay đổi nào cho họ. Họ muốn nhanh chóng trở thành một nhóm nhưng lại không tiếp thu những giá trị của nhóm.

§ Những nhà quản lý không chia sẻ thương vụ quan trọng cho cả nhóm, do đó nhóm sẽ cho rằng mọi thay đổi tác động đến nó là sự chuyên quyền độc đoán.

§ Các nhà quản lý tự tạo ra những thay đổi độc đoán mà họ nên tránh hoặc áp dụng cho nhóm. Không gì làm mất tinh thần của nhóm hơn việc một bộ phận cấp cao hơn họ hoạt động chuyên quyền và độc đoán.

§ Các nhà quản lý không coi việc “đi bộ chỉ là đi bộ”, “nói chuyện” là nói chuyện về làm việc nhóm.

§ Trong nhóm có một hoặc nhiều người thù ghét bộ phận quản lý, cảm giác nặng nề của họ có thể gây ảnh hưởng đến những người khác. Chúng ta sẽ nói nhiều về vấn đề này sau.

*Lời khuyên:*

§ Xây dựng lòng tin qua việc hợp tác giữa cá nhân. Tham dự các cuộc họp, đi dạo và dành thời gian cho nhóm.

§ Duy trì một hệ thống đánh giá cá nhân, công bằng, vững chắc. Giữ liên lạc với các thành viên và thúc đẩy mối quan hệ cá nhân. Chủ động chịu trách nhiệm về việc huấn luyện và khen thưởng.

§ Cung cấp cho nhóm những thông tin kinh doanh cập nhật, những thay đổi đang diễn ra và những chuyển đổi môi trường kinh doanh ảnh hưởng đến hoạt động quản lý.

§ Trao toàn quyền cho nhóm đưa ra những quyết định có ảnh hưởng đến nhóm.

Đó không phải là việc của tôi (Phản đối những thay đổi về vai trò công việc)

Biểu hiện của sự phản đối này bao gồm những lời phàn nàn như “đó không phải là việc của tôi”, cùng với những câu nói tế nhị khác như:

*Trước đây tôi chưa từng làm việc đó bao giờ.*

*Tôi chưa bao giờ được đào tạo về lĩnh vực đó.*

*Đó là công việc của bộ phận quản lý.*

*Liệu tôi có được trả thêm cho việc đó không?*

*Tại sao lại là tôi? Tháng trước tôi đã làm việc đó rồi.*

*Hãy tìm một người mới làm việc đó đi.*



Nhiều vấn đề trong nhóm, trong đó có cả những vấn đề nảy sinh từ sự luân phiên công việc và thiếu cơ hội thăng tiến, dẫn tới sự phản đối thay đổi.

Hầu hết chúng ta đều tìm kiếm một công việc ổn định và có triển vọng. Những công việc truyền thống miêu tả một chương trình đào tạo diễn ra nửa ngày càng trở nên hiếm hoi. Thay vào đó, các thành viên nhóm yêu cầu được học nhiều công việc một lúc, để có thể thay đổi và tiến lên các vị trí lãnh đạo, nắm vững các kỹ năng mới và làm việc với tiến độ nhanh hơn họ đã làm cách đây vài năm. Sự phản đối những thay đổi kiểu này một phần là do không có những phần thưởng phù hợp đi kèm.

Những doanh nghiệp mới bắt đầu kinh doanh thường thuê những người sẵn sàng thay đổi nên họ ít gặp phải hiện tượng “đó không phải là công việc của tôi” so với những tổ chức coi nhóm như một lực lượng lao động truyền thống. Sự phản đối thường xảy ra ở những nơi làm việc không đoàn kết và phải mất nhiều thời gian trao đổi mới hoàn thành nhiệm vụ công việc. Tuy nhiên, bất cứ nơi nào công việc và mục tiêu được áp dụng thì sự phản đối thay đổi là rất mạnh mẽ và là điều dễ hiểu.

Không ở đâu sự phản đối này lại mạnh mẽ như trong giới tư vấn và quản lý. Rất nhiều người không những phải thay đổi nhiệm vụ công việc mà còn được yêu cầu phải thay đổi cách ứng xử, chỉ dẫn và sử dụng quyền lực của mình. Quyền lực vị trí mở đường cho quyền lực cá nhân và những quyền lực này không chỉ khác nhau mà còn hoàn toàn đối lập với nhau.

Không ai tránh được nỗi buồn khi bị thay đổi nơi làm việc. Các doanh nghiệp phải thay đổi để duy trì vị thế cạnh tranh. Đó không phải là vấn đề làm thế nào để duy trì được doanh nghiệp mà còn là làm thế nào để đưa ra những thay đổi, làm thế nào để giải quyết với những người bị ảnh hưởng tiêu cực do thay đổi và làm thế nào để trao thưởng cho những người thực hiện quá trình chuyển giao này.

*Lời khuyên:*

§ Đảm bảo những gì bạn yêu cầu là hợp lý. Chia nhỏ những thay đổi thành nhiều phần và lần lượt giới thiệu chúng.

§ Chắc chắn *tất cả mọi người* đều được yêu cầu thay đổi. Không loại trừ bất kỳ ai.

§ Tôn trọng và quan tâm đến những người chịu tác động tiêu cực bởi những thay đổi. Những nhà tư vấn và nhân viên mất quyền lực và sự quan tâm có thể làm ảnh hưởng xấu tới toàn nhóm bằng thái độ và những lời than phiền tiêu cực cũng có thể chứa đựng những điều đáng khen.

§ Tham gia lập chiến lược thay đổi cùng với nhóm. Yêu cầu họ đưa ra ý kiến và cùng nhóm tiến hành những thay đổi đúng lúc.

§ Đảm bảo có lý do cho sự thay đổi và thảo luận những lý do này với cả nhóm. Họ sẽ hiểu rõ hơn khi nhìn thấy bức tranh tổng thể.



Một quả táo hỏng (Một người gây áp lực lên nhóm)

Với tất cả các cuộc nói chuyện nhóm và làm việc cùng nhau, có vẻ như không công bằng nếu cho rằng một cá nhân nào đó có vấn đề. Nếu không vì nhiều lý do, một vài người không thuộc về nhóm, và nhiều người trong số họ có thể ảnh hưởng xấu đến các thành viên khác của nhóm. Tóm lại, họ có thể là những người lãnh đạo bẩm sinh nhưng không được đứng đầu ban điều hành, và ban này muốn họ ra đi.

Không phải ai làm nhóm tan rã cũng là người không có tham vọng, một số người là những nhân viên giỏi nhưng lại ở vị trí không tốt hoặc không phù hợp với khả năng của họ. Mỗi trường hợp phải được xem xét riêng biệt và giải quyết theo một cách thức công bằng. Dập tắt sự phản đối của mọi người chỉ làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy bị tổn thương hơn.

*Lời khuyên:*

Đây là một vài hình thức phản đối và cách giải quyết:

*Thiên tài:* Cô ấy biết rất nhiều câu trả lời đúng và làm chủ công việc một cách dễ dàng. Trong quá trình phấn đấu, cô ấy lại trở nên bất mãn và thất vọng.

§ Sử dụng kỹ năng của cô ấy để trở thành người lãnh đạo nhóm hoặc cho những dự án đặc biệt;

§ Đưa cô ấy vào một hệ thống luân chuyển công việc không ngừng.

*Sam im lặng:* Anh ấy không ngại làm việc và xoay sở nhưng đơn giản là anh ấy không thể tham dự vào bất kỳ một loại hình thảo luận theo nhóm nào. Anh ấy là một người chậm chạp trong các cuộc họp và thường xấu hổ khi chia sẻ ý kiến hoặc tham gia vào các dự án.

§ Mang lại cho anh ấy sự quyết đoán hoặc sự hướng dẫn tương tự;

§ Giúp anh ấy tiếp xúc với đồng nghiệp quyết đoán hơn;

§ Hình thành hành vi cho anh ấy bằng cách giao những công việc có tính chất cộng đồng nhiều hơn.

*Nhà quản lý:* Anh ấy nghĩ là anh ấy đang làm việc cho một công đoàn. Anh ấy cảm thấy nhiệm vụ của mình là phản đối lại những quy tắc của bộ phận quản lý. Anh ta đã có cái nhìn sai lệch về mối quan hệ giữa bộ phận quản lý và nhân viên và xem đó là một cuộc đấu tranh không ngừng nghỉ.

§ Để cả nhóm giải quyết ngay những khúc mắc của anh ta, trên thực tế cũng như trong tưởng tượng, bất cứ khi nào anh ta phản ứng lại;

§ Hãy giải quyết trực tiếp những vấn đề về cách xử sự với anh ta (cả những ứng xử trong các cuộc họp).

*Người không tận dụng hết khả năng:* Cô ấy chưa làm hết khả năng và trí tuệ của mình hoặc có thể cô ấy được đào tạo quá nhiều để làm việc.

§ Đề nghị cô ấy mở rộng hoặc đa dạng công việc của mình;

§ Nếu cô ấy có đủ khả năng, hãy bổ nhiệm cô ấy vào vị trí lãnh đạo;

§ Để cô ấy làm giáo viên hoặc người hướng dẫn cho các thành viên khác của nhóm cần giúp đỡ.

*Người thiếu khả năng:* Anh ta thực sự không đủ năng lực để làm công việc đó vì tay nghề kém và thiếu đào tạo.

§ Ghép anh ta với một người chưa tận dụng hết khả năng;

§ Bố trí công việc và vị trí phù hợp với anh ta;

§ Cân nhắc việc chấm dứt công việc của anh ta.

Đối xử (Cách mọi người giao tiếp với nhau)

Hầu hết các nhóm đều cho rằng “giao tiếp” là vấn đề quan trọng nhất mà họ phải đối mặt. Tất nhiên cụm từ này có rất nhiều nghĩa.

Theo một nghiên cứu thực hiện tại một công ty, các thành viên trong nhóm đều nói rằng họ muốn biết thêm thông tin, muốn thông tin phải nhanh hơn và phải được phổ biến tốt hơn. Tóm lại, họ yêu cầu phải cải tiến về nội dung truyền thông cũng như là cách thức.

Những điều trên cho thấy mối quan tâm của họ *chủ yếu* tập trung vào bộ phận quản lý. Đơn giản họ chỉ muốn biết thêm thông tin về kinh doanh và đưa ra quyết định nhanh hơn. Tuy nhiên, những quan tâm về *cách thức* lại tập trung vào các thành viên khác trong nhóm và vào các nhóm khác. Từ phía những người cùng vị trí, họ muốn có sự nhã nhặn và hiểu biết hơn.

Một nhóm có tinh thần làm việc cao sẽ giúp mọi người trở nên gần gũi nhau hơn dưới những áp lực của công việc. Yêu cầu cao về chất lượng công việc và nhịp độ nhanh tạo cơ hội hợp tác và giảm nguy cơ mâu thuẫn.

Nguồn gốc của những mâu thuẫn *trong* nhóm xuất phát từ cách các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ, giải quyết vấn đề và kiểm soát các vấn đề khác như: ai là người có lỗi, cách làm việc của cá nhân, áp lực thời gian, khối lượng công việc v.v... Nguồn gốc mâu thuẫn giữa các nhóm xuất phát từ mối quan hệ *giữa* nhà cung cấp và khách hàng, nguồn lực sẵn có, sử dụng và vệ sinh không gian làm việc, chỉ tiêu và phần thưởng.

Tuy vậy, cách thức mà các thành viên thông báo với thành viên khác những thông tin hàng ngày lại chính là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm. Họ phải lắng nghe và đưa ra phản hồi, hoặc truyền đạt thông tin và tham gia vào các cuộc thảo luận từng người

một và theo nhóm. Để tăng cường khả năng làm việc nhóm và hạn chế mâu thuẫn, họ cũng 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. Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích ý kiến của nhau, không cho người khác thể hiện ý kiến của mình, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm.

Mặc dù nhiều thành viên trong nhóm làm việc chuyên nghiệp, việc đảm bảo mọi thành viên đều hiểu biết về phép giao tiếp cơ bản và được đào tạo về cách tiếp xúc với môi trường nhóm là điều rất quan trọng. Bạn có thể tổ chức các nhóm để cải thiện hoạt động nhưng họ chỉ có thể duy trì được năng suất tốt và chất lượng khi cùng tham gia giải quyết và chia sẻ vấn đề. Những nhóm thành công thường đánh giá cả *đầu ra* sản phẩm và *quá trình* của họ - cách họ giao tiếp để đạt được kết quả. Đối với các nhóm đang phát triển việc cải thiện phong cách giao tiếp cũng quan trọng không kém việc cải tiến các phương pháp làm việc. Họ cần xem xét vấn đề này một cách nghiêm túc.

*Lời khuyên:*

§ Đảm bảo mọi người đều được trang bị những kỹ năng “cơ bản”. Những kỹ năng này bao gồm hỏi những câu hỏi mở, tập cách nghe chủ động và sử dụng cách “giải quyết trực tiếp” để giảng hòa với người khác trong những vấn đề mâu thuẫn (Chúng ta sẽ thảo luận kỹ năng này ở Chương 10).

§ Đặt câu hỏi “Chúng ta sẽ làm như thế nào?” bằng cách khuyến khích các thành viên đánh giá định kỳ “tinh thần nhóm” của họ.

§ Đặt ra những quy tắc về phép lịch sự và lòng tôn trọng bằng cách thảo luận về các tác phong đẹp và bằng cách tìm kiếm, trao thưởng cho những người có tác phong đẹp.

§ Xem xét phản hồi từ những người cùng vị trí. Điều này có thể là một sự tỉnh ngộ cho nội bộ nhóm và giữa các nhóm. Để nhóm tự xếp hạng các thành viên theo tiêu chí đã lựa chọn như năng suất, chất lượng, sự hợp tác, kiến thức và sự hữu ích. Các nhóm khác cũng tương tự như vậy với các tiêu chí phù hợp. Dựa vào thứ hạng để phân bổ các giải thưởng thích hợp.

**Động lực nhỏ – điều không thể (Những trở ngại cho hoạt động kéo dài)**

Dù bạn có theo dõi, thử nghiệm, đào tạo, hướng dẫn, đánh giá hoặc động viên cẩn thận đến thế nào đi nữa, một số người vẫn không thể hoặc sẽ không đảm đương được trọng trách của họ. Kinh nghiệm của chúng tôi với những nhóm hoạt động tốt cho thấy tỷ lệ những người làm việc kém năng suất có thể dao động từ 10 – 15% trong năm đầu tiên hoặc trong chu trình hoạt động của nhóm. Đó là bước cản lớn đối với năng suất và tinh thần.



**Xếp hạng quyền lực**

Để phân loại số lượng người và việc theo những tiêu chí cơ bản có sẵn. Quá trình này mang lại những kết quả *khách quan* trong những tình huống *chủ quan*. Nhân viên có thể được phân chia thành nhiều thứ hạng (ví dụ như 10% là dẫn đầu, 20% là mức cao tiếp theo, 40% là ở giữa, tiếp theo là 20%, cuối cùng là 10%) hoặc được ưu tiên (ví dụ: thứ nhất, thứ hai, thứ ba... không hạn chế).

Hoạt động kém có thể dẫn đến lựa chọn hoặc đào tạo kém. Thậm chí dù bạn lựa chọn kỹ và đào tạo tốt nhất, thì vẫn có thể có một vài nhân viên làm việc không hiệu quả. Chi phí lựa chọn và đào tạo rất lớn nên bạn mong muốn chọn được những người tốt nhất và giữ chân họ. Trong nhiều ngành công nghiệp có tiền lương thấp và tay nghề kém thì 15-30% doanh thu không mang lại lợi nhuận. Trong một thị trường lao động chật chội thì đó là sự tổn kém. Số tiền này được dùng để tập trung vào loại hình và nguyên nhân của hoạt động kém, xây dựng thành hệ thống trong quá trình đào tạo, lựa chọn để giải quyết sớm.

Những vấn đề hoạt động xảy ra trong các nhóm thường giống với những vấn đề trong bất cứ môi trường công việc nào. Chúng liên quan đến khả năng cạnh tranh, động lực và cách cư xử cũng như những thói quen cá nhân. Nhưng do nhóm thường gây cho các thành viên những áp lực và trách nhiệm đặc biệt nên đã nảy sinh một số vấn đề về hoạt động, bao gồm:

§ Chán nản khi nhịp độ công việc tăng lên. Sự phát triển của nhóm chậm hơn so với mong đợi của các thành viên. Các nhóm phát triển với nhịp độ của các thành viên trung bình chứ không phải của những thành viên giỏi.

§ Tính xác thực của sự công bằng. Mặc cho tất cả những thông điệp trái ngược, nhiều thành viên của nhóm đều tin rằng nếu họ chăm chỉ và tuyệt vời họ sẽ được cất nhắc lên vị trí tư vấn viên. Thật khó để đấu tranh với niềm tin đó, đặc biệt là khi hầu hết các nhà quản lý đều nắm giữ những giá trị giống nhau. Xã hội của chúng ta luôn khuyến khích những nỗ lực cá nhân và kỳ vọng rất nhiều vào những người tài năng. Các nhóm xảy ra mâu thuẫn về văn hóa bởi các cá nhân phải làm việc cùng nhau như những người cùng hàng ngũ.

§ Sự mất cân bằng trong công việc. Thật khó phân chia một quá trình phức tạp để mọi người được làm việc công bằng. Do đó, một số người sẽ phải làm việc vất vả hơn, bụi bặm hơn, nguy hiểm hơn, yêu cầu công việc lớn hơn so với một số người khác. Thông thường những người làm việc tốt nhất thì nhận được nhiều việc nhất. Câu ngạn ngữ “Nếu bạn muốn điều gì đó được làm, hãy đưa nó cho người chăm chỉ nhất” đúng với các thành viên của nhóm cũng như những nhà quản lý.

§ Đào tạo kỹ năng làm việc còn hạn chế. Công việc của một nhóm ngày nay thường có liên quan đến các kỹ năng không phải luôn sẵn có trong thị trường lao động. Ngoài tất cả những kỹ năng được miêu tả trong chương này, các thành viên trong nhóm phải có những kỹ năng về kỹ thuật, bao gồm kiến thức về máy tính, bảo dưỡng, an toàn, những vấn đề tài chính và kinh doanh nói chung.

Hiện tại sự khởi đầu và chuyển biến trong các nhóm làm việc luôn chịu sức ép phải mang lại kết quả, do đó họ có quá ít hoặc không có thời gian đào tạo. Nhiều công ty tổ chức cho nhân

viên mới một chương trình định hướng bao quát tất cả mọi thứ và đào tạo cấp tốc trong 40 giờ. Điều này khiến chương trình đào tạo bị hạn chế và khả năng ghi nhớ thấp.

### *Lời khuyên*

§ Cải tiến hoặc thiết lập bộ phận quản lý hoạt động của từng cá nhân bởi vì chúng ta đang làm việc theo nhóm không có nghĩa là chúng ta không còn là những cá nhân với những tham vọng, nhu cầu và mục tiêu riêng. Không có động lực làm việc còn tốt hơn mỗi quan hệ phụ thuộc ông chủ. Điều này chỉ đạt được khi có sự tác động qua lại, phản hồi và phát triển của cá nhân. Một hệ thống đánh giá công việc tốt cũng sẽ thúc đẩy mối quan hệ này và nhanh chóng chỉ ra những cá nhân làm việc kém.

§ Duy trì và ủng hộ một hệ thống luân chuyển công việc chủ động. Lúc đầu, các hệ thống này có vẻ không hiệu quả, cồng kềnh và khó duy trì. Chúng đòi hỏi nhiều sự quan tâm và trả lương ngắn hạn thấp. Tuy nhiên, chúng lại rất quan trọng với hoạt động cũng như sự hài lòng của nhóm. Chúng cân bằng giữa những việc ít được mong đợi với những việc mong đợi nhiều hơn, chúng đem đến cho mọi thành viên cơ hội tham gia các cuộc họp hàng đầu, các nhóm hàng đầu, các dự án hàng đầu.

### §

Cung cấp nhiều khóa huấn luyện ngoài giờ làm việc. Với những lớp đào tạo có thời gian quá ngắn, các ông chủ phải sáng tạo trong việc tìm kiếm những khóa học bổ ích ngoài giờ làm việc. Có rất ít các khóa huấn luyện tự học dành cho kỹ năng nhóm, nhưng đã có nhiều kết quả tốt cho các lớp đào tạo kỹ thuật. Đây là nguồn học tập quan trọng, đặc biệt khi kết quả được đánh giá bởi hệ thống đánh giá hoạt động. Các trường đại học cộng đồng cũng tạo cơ hội đào tạo bằng các lớp buổi tối hoặc cuối tuần. Một loại hình đào tạo hữu ích đang ngày càng phát triển là học với băng đĩa. Các sản phẩm băng đĩa chuyên nghiệp thường đắt và tốn thời gian nhưng, chẳng hạn, bạn có thể minh họa kỹ thuật hàn trong nửa giờ trên băng và sau đó yêu cầu thành viên nhóm mang nó về nhà và bật ra xem. Việc làm này có thể không chiếm quá nhiều thời gian cá nhân – cũng có thể thú vị giống như xem một đoạn của bộ phim *Ngôi nhà cũ*.

Hãy thành thật!

The Lowe's Companies, một tập đoàn các cửa hàng lớn sửa chữa tại nhà đang thử nghiệm các nhóm tại các trung tâm phân phối mới của họ. Để có thể thuê được người phù hợp, họ đã sản xuất một băng hình trong đó bao quát cả hai mặt tích cực và tiêu cực của công việc tại trung tâm phân phối.

Đoạn băng thảo luận về lương và lợi nhuận, đồng thời chỉ rõ những điều kiện làm việc gồm có mang vác nặng và nhiệt độ cao. Ý tưởng này đã mang đến cho các thí sinh một bức tranh cân bằng về công việc theo nhóm, do đó, những người mới sẽ có những mong muốn thực tế hơn.

§ Cho những nhân viên tương lai biết thực tế công việc nhiều hơn nữa. Thảo luận với họ tất cả những khía cạnh cả tiêu cực lẫn tích cực. Giúp nhân viên hình thành những mong muốn thực tế ngay từ khi mới bắt đầu.

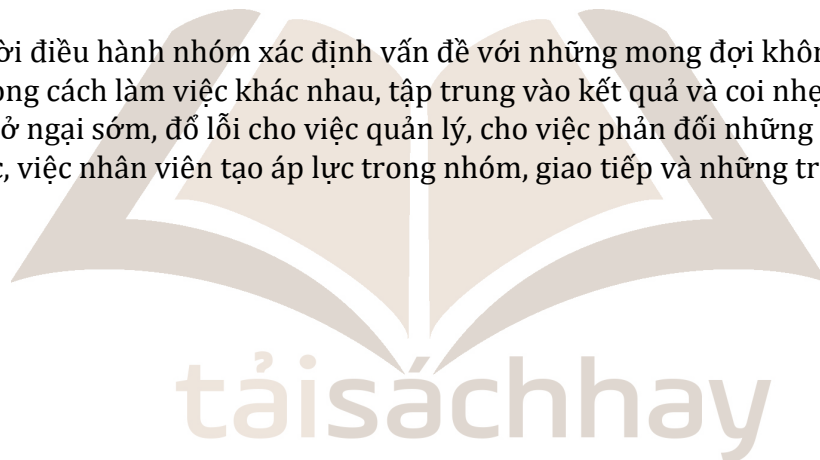
Một lời khuyên nhỏ nữa dành cho bộ phận quản lý và các nhóm là cách thực hiện và đạt được thành công hoặc rất đơn giản hoặc cũng rất khó khăn: “Luyện tập, luyện tập, luyện tập”. Một nhóm thành công phụ thuộc vào những nền tảng cơ bản – mục tiêu công việc, đào tạo kỹ năng, giao tiếp với ông chủ, quản lý hoạt động, tập trung vào toàn bộ quá trình (luyện tập hàng ngày) và kết quả (những hoạt động nổi bật).

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 6

q Phải biết nhóm sẽ làm gì trong giai đoạn phát triển và tại sao. Kiến thức đó giúp bạn dự đoán những vấn đề, thử thách và những cơ hội để bạn có thể giúp nhóm giải quyết.

q Mô hình chung của phát triển nhóm gồm bốn bước cơ bản: hình thành, biến động, chuẩn hóa, hoạt động.

q Những người điều hành nhóm xác định vấn đề với những mong đợi không thực tế, quá tham vọng, phong cách làm việc khác nhau, tập trung vào kết quả và coi nhẹ quá trình, giải quyết những trở ngại sớm, đổ lỗi cho việc quản lý, cho việc phản đối những thay đổi vai trò trong công việc, việc nhân viên tạo áp lực trong nhóm, giao tiếp và những trở ngại kéo dài.





# Vai trò mới của những người lãnh đạo các nhóm làm việc thành tích cao

Trong vài năm qua, trách nhiệm của các nhà lãnh đạo đã thay đổi đáng kể. Trong một chừng mực nào đó, sự thay đổi này là kết quả của sự tham gia, phong trào cải tiến chất lượng, giảm quy mô, đào tạo công nhân và nhóm. Mặt khác cũng do mô hình “cũ” không còn hiệu quả.

Với mô hình lãnh đạo cũ, người lãnh đạo ở vị trí trung tâm. Có nghĩa là người lãnh đạo có thể kiểm soát mọi trao đổi giữa các thành viên trong nhóm. Trong một số trường hợp, mô hình này hoạt động tốt, nhưng nó lại chỉ dựa trên một vài trọng trách chủ chốt. Nếu những trọng trách này không được đảm đương tốt, mô hình lãnh đạo này sẽ kém hiệu quả.

**Trọng trách 1.** Một mình người lãnh đạo nắm giữ thông tin kinh doanh quan trọng. Ông ta (bà ta) là nguồn thông tin duy nhất liên quan đến sản xuất, kế hoạch, nguồn lực và thời hạn.

**Trọng trách 2.** Các thành viên nhóm lập kế hoạch công việc cẩn thận và không cần thông báo với ai khác.

**Trọng trách 3.** Người lãnh đạo có thời gian đóng vai trò liên kết việc trao đổi những thông tin cần thiết giữa thành viên trong nhóm. Ông ta (bà ta) có mặt để lắng nghe và truyền đạt thông tin.

**Trọng trách 4.** Người lãnh đạo là người duy nhất chịu trách nhiệm cho quá trình hoạt động, do đó ông ta (bà ta) phải kiểm soát mọi mặt của công việc.

**Trọng trách 5.** Người lãnh đạo có mặt mọi lúc. Với vai trò là trung tâm nhóm, kiểm soát mọi tác động, ông ta (bà ta) phải có mặt ở đó trong bất kỳ trường hợp có rắc rối nào đó nảy sinh.

Ngày nay, những trọng trách này không còn hiệu lực nữa. Ở môi trường mới, có rất ít người lãnh đạo – nhà quản lý – hay tư vấn truyền thống. Những người lãnh đạo còn lại thường không có thời gian để quản lý chi tiết công việc, và các thành viên trong nhóm cũng không mong đợi việc kiểm soát sự trao đổi giữa họ. Điều quan trọng nhất là yêu cầu nhân viên đảm nhận trách nhiệm. Trách nhiệm mới này phải đi cùng mức độ quyền hạn nhất định. Quyền hạn này đi cùng với quyền lãnh đạo. Mỗi người làm việc ít nhiều giống như một nhà lãnh đạo, do đó còn rất ít khoảng trống quyền lực cho người lãnh đạo truyền thống.

Những năm qua đã khiến các nhà lãnh đạo phải thực hiện thay đổi phương pháp làm việc và trao đổi với nhân viên. Họ phải chuyển từ vị trí trung tâm của nhóm thành người quan sát. Sự thay đổi này có nghĩa là họ phải hoạt động như những thành viên, trong đó vai trò đặc biệt của họ là tăng thêm giá trị cho nhóm.

Sáu vai trò của một nhà quản lý thành công



Trong thời kỳ hoàng kim của chương trình chất lượng, vào năm 1989, Florida Power and Light là công ty đầu tiên của Hoa Kỳ giành giải Deming Prize. Công ty đã nhận định sáu vai trò đặc trưng của một nhà quản lý thành công trong thời đại chuyển đổi. Những vai trò này đã được chứng minh bởi các nhà quản lý thành công trong giai đoạn biến đổi văn hóa nhờ sự thúc đẩy của giải thưởng Deming Prize.

Mặc dù những vai trò này có liên quan đến nỗ lực cải tiến chất lượng, chúng cũng phù hợp với mô hình mà các nhà quản lý phải tuân theo cho chương trình nhóm làm việc thành tích cao.

1. **Phối hợp các hoạt động của nhóm.** Không chỉ tư vấn, người lãnh đạo phải học cách phối hợp các hoạt động của nhóm. Điều này có nghĩa là phải tạo phương hướng, hỗ trợ và giúp đỡ. Nó cũng có nghĩa là huấn luyện và rèn luyện ảnh hưởng. Nó không có nghĩa là hàng ngày giám sát và đưa ra quyết định (Chương 9 bàn về huấn luyện).

2. **Tư vấn các vấn đề hoặc lựa chọn cơ hội.** Để nhóm tập trung vào những mục tiêu quan trọng đối với chất lượng tổng thể và kế hoạch kinh doanh, người lãnh đạo phải giữ vai trò chủ động trong việc hướng dẫn nhóm lựa chọn và làm việc với những dự án được ưu tiên cụ thể.

3. **Cung cấp nguồn lực.** Nếu không đủ nguồn lực, các thành viên không thể làm việc một cách hiệu quả. Những mục tiêu lớn hơn của tổ chức thường khó tập trung hơn khi nhóm thiếu đi các phương tiện để thực hiện các hoạt động hàng ngày mà không bị căng thẳng hay thất vọng. Người lãnh đạo giữ vai trò quan trọng giúp cho các thành viên khác trong tổ chức tập trung vào nhu cầu và khả năng của nhóm.

4. **Huấn luyện giải quyết rắc rối.** Công việc của người huấn luyện trong việc giải quyết rắc rối là học cách giải quyết rắc rối, nắm vững những công cụ và kỹ thuật, làm việc trực tiếp với nhóm để duy trì động lực và giúp nhóm tập trung vào nhiệm vụ.

5. **Hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ.** Đây là vai trò cần thiết nhất của người lãnh đạo. Nhiều thành viên cần giúp đỡ để hiểu hơn về tổ chức, thuyết trình hoặc làm việc với các phòng ban khác. Người lãnh đạo hỗ trợ bằng những việc ngoài chức năng của anh ta (cô ta), hoặc tranh thủ sự ủng hộ cho nhóm trong toàn tổ chức.

6. **Tổ chức ghi nhận một cách trang trọng và thân mật.** Trong hầu hết các tổ chức, các phương pháp ghi nhận trang trọng thường hạn chế và không kịp thời để tạo sự thúc đẩy. Ghi nhận không chính thức là công cụ tốt nhất để thúc đẩy việc đề bạt các thành viên thăng tiến.

Những thay đổi trong vai trò của nhà quản lý chắc chắn sẽ làm nảy sinh một vài phản đối. Nghiên cứu của Janice Klein thuộc trường Đại học Harvard cho thấy, những nhà tư vấn đã có cảm giác khác nhau về các chương trình liên quan đến nhân viên. Có 72% xem chúng là tốt đối với công ty, 60% coi tốt đối với nhân viên, chỉ có 31% cảm thấy tốt cho những nhà tư vấn.

Nghiên cứu tương tự cũng chỉ ra những mối quan tâm ban đầu của các nhà tư vấn liên quan đến an toàn công việc, khối lượng công việc làm thêm và khái niệm công việc. Trong khi, hai mối quan tâm đầu tiên là bình thường và được tính trước thì mối quan tâm thứ ba, *khái niệm công việc*, có thể được xem là một dấu hiệu nguy hiểm, vì một trong những yếu tố quan trọng nhất trong quá trình chuyển đổi sang nhóm có liên quan đến việc các nhà tư vấn và quản lý chấp nhận và thông qua một vai trò mới.

Bảy nền tảng của quyền lực

Những nhà lãnh đạo khuyến khích các thành viên trong nhóm làm những gì họ muốn, thông qua sự sợ hãi và một vài hình thức thúc đẩy được mong đợi hơn. Nhưng điều này được gọi là *nền tảng quyền lực*.

**Quyền vị trí.** Quyền lực này thuộc về những người lãnh đạo vì họ đảm trách công việc này. “Tôi là một nhà quản lý”, người lãnh đạo nói, “và bạn sẽ làm theo những gì tôi nói vì đó là cách duy nhất”. Phương pháp này có thể thực hiện được nếu bạn không mong đợi các thành viên làm nhiều hơn mức tối thiểu hoặc làm việc không cần đến sự giám sát trực tiếp.

**Quyền cá nhân.** Người lãnh đạo nhận được sự tôn trọng của các thành viên bởi vì cô ấy hoặc anh ấy biết dành thời gian lắng nghe họ và làm việc để đáp ứng yêu cầu của họ trong quá trình tập trung vào các mục tiêu của tổ chức.

**Quyền chuyên gia.** Với vai trò là một nguồn lực, người lãnh đạo có thể tăng thêm giá trị thật sự bằng đẳng cấp của mình. Người lãnh đạo có thể đóng góp kinh nghiệm kỹ thuật, làm việc, sự chín chắn hoặc khả năng cung cấp nhiều kỹ năng để giải quyết vấn đề.

**Quyền nguồn lực.** Cội nguồn của quyền lực là khả năng kiểm soát nguồn lực. Một nhà quản lý có khả năng kiểm soát và lãnh đạo người khác bằng cách giữ lại hoặc cung cấp một thứ gì đó được yêu cầu.

**Quyền trao thưởng.** Giống như quyền nguồn lực, khả năng trao tặng những phần thưởng ý nghĩa là một phương pháp thể hiện quyền lực. Khi người lãnh đạo nắm giữ tiền bạc, sự thăng tiến hoặc quyền bổ nhiệm, họ có thể sử dụng đến quyền lực.

**Quyền ép buộc.** Khả năng bắt người khác hành động là quyền lực cơ bản nhất và rất hiệu quả. Điểm yếu của nó là nếu không sợ thì những người thực hiện sẽ không tuân theo người lãnh đạo.

**Quyền lực liên kết.** Quyền lực này dựa trên những mối quan hệ chính trị xã hội, dựa trên việc bạn biết những ai và như thế nào. Quyền lực được thiết lập thông qua một mạng lưới. Mạng lưới này bắt đầu từ ông chủ cho đến cấp dưới dựa trên sự kết hợp của tình bằng hữu và hoạt động. Đây có thể là một nền tảng quyền lực tích cực cho các nhà lãnh đạo vận dụng – nếu họ có khả năng hòa nhập vào mạng lưới và nỗ lực thực hiện những chính sách tích cực vì lợi ích công việc.

Sử dụng quyền lực hiệu quả

Quyền lực nào trong số bảy quyền lực cơ bản trên phù hợp nhất với một trong sáu vai trò mới của người lãnh đạo? Quyền lực nào giúp bạn thực hiện vai trò của mình tốt nhất? Để nhóm hoạt động hiệu quả, bạn nên tập trung vào sự phù hợp giữa vai trò của bạn với những nền tảng quyền lực.

Một người lãnh đạo có trách nhiệm rất lớn trong việc phối hợp các hoạt động nhóm, do đó rất khó để theo dõi tất cả những hoạt động đó, thậm chí dành ưu tiên cho chúng. Trong toàn bộ phần còn lại của chương này, tôi sẽ xem xét những phạm vi trách nhiệm chính và các hoạt động chủ yếu của họ.

### Tự phân tích khả năng lãnh đạo

Hãy đọc danh sách sau và lựa chọn những hoạt động để vận dụng vào kế hoạch lãnh đạo của bạn. Nếu cảm thấy nó quá nhiều, chọn những hoạt động mà bạn có thể chắc chắn bắt đầu ngay lập tức.

#### Phối hợp các hoạt động của nhóm

- § Xác định nhóm và các thành viên trong nhóm;
- § Kết hợp với các nhà quản lý khác có nhóm làm việc trong những dự án tương tự;
- § Kết hợp với các phòng ban chịu trách nhiệm đầu vào và đầu ra;
- § Đảm bảo các hoạt động nhóm được kết hợp với công việc khác trong đơn vị;
- § Đảm bảo tiến hành các cuộc họp nhóm;
- § Bắt kịp các hoạt động giải quyết vấn đề;
- § Quen với các mức độ bố trí nhân viên và làm thêm giờ;
- § Liên tục cập nhật các vấn đề kinh doanh cho nhóm;
- § Tham gia vào các cuộc họp nhóm để đánh giá tinh thần tham gia và khả năng lãnh đạo.

#### Tư vấn giải quyết rắc rối hoặc lựa chọn cơ hội

- § Bổ nhiệm hoặc giúp phát triển kế hoạch hoặc dự án;
- § Cung cấp thông tin về các chỉ số kinh doanh quan trọng ảnh hưởng đến đơn vị;
- § Kết hợp với nhóm trong quá trình tư duy và nhận định vấn đề;
- § Thu thập và thảo luận dữ liệu khách hàng quan trọng và đầu vào;
- § Đưa ra những vấn đề có tác động đến đơn vị hoặc các mục tiêu của công ty;

- § Giúp tập trung giải quyết những mục tiêu có thể đạt được;
- § Tư vấn khi các vấn đề đã được giải quyết;
- § Kết hợp với các nhóm khác khi vấn đề liên quan đến nhiều chức năng hay nhiều nhóm;
- § Chỉ ra những vấn đề mà nhóm chưa nhận thấy;
- § Trao đổi những thông tin về chất lượng, năng suất, độ an toàn và những vấn đề khác một cách rõ ràng;
- § Duy trì một thời gian biểu cho các cuộc họp nhóm và làm việc với nhóm về các dự án như một thành viên trong nhóm.

#### Cung cấp nguồn lực

- § Sắp xếp nhân viên và khối lượng công việc cho các cuộc họp nhóm và các hoạt động cải tiến;
- § Duy trì cân bằng công việc và động lực hoạt động nhóm;
- § Dự thảo ngân quỹ để đạt được những nguồn lực đặc biệt như vị trí họp, thời gian họp, đào tạo, tài liệu cho các cuộc họp giải quyết vấn đề;
- § Xác định và cung cấp nguồn nhân lực như khách hàng trong và ngoài nước thích hợp, những nhà quản lý khác, hoặc hỗ trợ về mặt kỹ thuật;
- § Đảm bảo bố trí nhân viên hợp lý nhằm hỗ trợ khối lượng công việc;
- § Làm việc với những người lãnh đạo khác để chia sẻ nguồn lực;
- § Đề nghị nhóm cho ý kiến về những nhu cầu tương lai và đưa ra những thay đổi về yêu cầu khối lượng công việc;
- § Thảo luận với nhóm các nguồn lực khác nhau dành cho nhóm;
- § Đào tạo nhóm trong phạm vi ngân sách để tiếp cận thực tế, nắm rõ các nguồn lực;
- § Giúp tạo ra danh sách các nguồn lực cho nhóm và kiểm tra đều đặn để đảm bảo nhu cầu của nhóm vẫn được đáp ứng;
- § Lên kế hoạch trước để đảm bảo các nhóm không bao giờ bị bỏ lại mà không có những nguồn lực cần thiết khi người lãnh đạo vắng mặt.

#### Huấn luyện giải quyết rắc rối

- § Bắt nhịp được mô hình cải tiến quy trình giải quyết rắc rối và những công cụ hỗ trợ cho các bước thực hiện;

- § Chuẩn bị và đặt câu hỏi cho từng bước để giúp nhóm liên tục cải thiện quá trình giải quyết rắc rối;
- § Tìm kiếm những chuyên gia hỗ trợ giải quyết những vấn đề kỹ thuật khi cần thiết;
- § Đóng vai trò hợp lý trong quá trình giải quyết vấn đề;
- § Giúp các nhóm lập ra những hướng dẫn để đánh giá và kiểm tra các hoạt động giải quyết rắc rối;
- § Kết hợp việc đào tạo giải quyết rắc rối khi cần để phát triển các thành viên mới nhanh chóng và bắt kịp những phát triển mới;
- § Duy trì động lực bằng cách tạo cảm giác khẩn trương trong quá trình giải quyết vấn đề về chất lượng.

#### Hỗ trợ việc thực hiện

- § Bảo đảm những người không phải là thành viên nhóm được đưa vào danh sách để hỗ trợ cho các dự án của nhóm;
- § Chuẩn bị các buổi thuyết trình về quản lý cho nhóm;
- § Hướng dẫn nhóm tránh những cạm bẫy khi làm việc trong tổ chức lớn hơn;
- § Hỗ trợ nhóm thực hiện việc cải thiện và cùng nhau cải thiện và thực hiện những quy trình tiêu chuẩn với các phòng ban khác;
- § Theo dõi khung thời gian, chi phí, thời gian biểu có liên quan đến dự án mới của nhóm;
- § Chỉ đạo nhóm khi có các vấn đề tiềm ẩn thường phát sinh từ những thay đổi trong quá trình thực hiện;
- § Tạo điều kiện cho nhóm được hỗ trợ khi có những thay đổi của nhóm;
- § Đảm bảo những nguồn lực mới – như đào tạo, trang thiết bị, thời gian và tiền bạc – luôn sẵn sàng hỗ trợ cho việc cải thiện một quá trình.

#### Đưa ra sự ghi nhận trang trọng và thân mật

- § Giúp đỡ các sự kiện để ghi nhận nhà bảo trợ như những bữa tiệc thân mật, lễ kỷ niệm, những buổi đánh giá, các sự kiện quan trọng;
- § Làm việc để giúp nhóm nhận được sự công nhận chính thức về những nỗ lực giải quyết rắc rối của nhóm;
- § Tìm cơ hội để tuyên dương các thành viên và người lãnh đạo nhóm;

§ Thông báo cho mọi người khi một thành viên nào đó đạt được một mục tiêu quan trọng;

§ Tranh thủ thời gian để hoàn thành và theo dõi kế hoạch phát triển của từng cá nhân trong nhóm;

§ Đánh giá chi phí lợi ích của những vấn đề đã giải quyết và tìm kiếm phần thưởng cho nhóm;

§ Ủng hộ những nỗ lực của nhóm bằng cách thông báo thường xuyên kết quả giải quyết những rắc rối cho quản lý cấp cao.

Làm một người lãnh đạo nhóm phải thực hiện nhiều công việc. Mô hình lãnh đạo mới sẽ phức tạp hơn so với mô hình cũ. Như đã lưu ý, bạn có thể chọn những hoạt động cụ thể và ưu tiên thực hiện giai đoạn đầu. Sau đó, bạn có thể đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ lãnh đạo hơn.



### Mở "chiếc hộp đen"

Để giúp nhóm phát triển kỹ năng giải quyết rắc rối và đưa ra quyết định, hãy chỉ rõ những gì đang diễn ra trong bạn khi bạn giải quyết một vấn đề và cân nhắc một quyết định.

Tất cả chúng ta đều biết các nhà quản lý là những chiếc hộp đen; họ nắm rõ thông tin, đưa ra giải pháp và quyết định, nhưng không chia sẻ chúng. Chúng ta chỉ đoán họ sử dụng thông tin gì và xử lý chúng như thế nào. Thật khó để học hỏi được từ những chiếc hộp đen đó.

Hãy nói với nhân viên suy nghĩ của bạn. Hãy để họ biết bạn đang nghĩ gì khi bạn giải quyết rắc rối hoặc đưa ra quyết định, mời họ cùng tham gia vào quá trình làm việc của bạn. Đừng trở thành một chiếc hộp đen.



### Tạo cơ hội cho nhóm

Trách nhiệm có thể là một gánh nặng và quyền lực có thể làm tê liệt nhân viên xa lạ với nó. Hãy giúp các nhóm coi trách nhiệm và quyền lực mở rộng của họ như một cơ hội.

Ví dụ, thay bằng việc bảo họ: "Bạn hãy đảm nhiệm dự án này", hãy thử cách khác như: "Bạn đang có cơ hội tốt hơn để nắm bắt tình hình này". Họ sẽ cảm thấy hào hứng do khả năng chứ không phải bị lấn át bởi những kỳ vọng.

Rất nhiều việc nhưng kết quả mà bạn đạt được sẽ xứng đáng với những nỗ lực của bạn. Thực tế, bạn có thể nhận thấy một người lãnh đạo kiểu mới phù hợp hơn, vì bạn giúp cho các thành viên nhóm phát triển kỹ năng và tham gia tích cực hơn vào tổ chức của bạn.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 7

q Mô hình lãnh đạo “cũ” với người lãnh đạo là trung tâm của nhóm không còn hiệu quả, bởi vì một vài trọng trách cơ bản làm nền tảng cho mô hình này ngày càng kém hợp lý.

q Nhà quản lý thành công ngày nay có sáu vai trò: kết hợp các hoạt động của nhóm, tư vấn các vấn đề hoặc lựa chọn cơ hội, cung cấp nguồn lực, chỉ đạo giải quyết rắc rối, hỗ trợ thực hiện, đưa ra sự ghi nhận trang trọng và thân mật.

q Người lãnh đạo chỉ đạo mọi người làm mọi việc thông qua một trong bảy quyền lực cơ bản – quyền vị trí, quyền cá nhân, quyền chuyên gia, quyền nguồn lực, quyền trao thưởng, quyền ép buộc hoặc quyền liên kết.

q Khi bạn chia sẻ quyền lực với nhân viên, bạn có thể làm tăng thêm giá trị của mình đối với tổ chức bằng việc học cách hòa hợp giữa những vai trò mới với những quyền lực cơ bản của bạn.





# Tiến hành các cuộc họp nhóm

Không có kỹ năng nào giúp nhóm thành công quan trọng hơn khả năng tiến hành các cuộc họp hiệu quả và tập trung của mỗi thành viên. Họp là một công việc thú vị, kích thích sự tham gia nhiệt tình, chủ động và dẫn tới hành động.

Vấn đề với các cuộc họp

Hầu hết mọi người đều chịu đựng những cuộc họp như một sự bắt buộc khó chịu. Bạn cũng quá quen với những lời phàn nàn:

- § Họp tốn thời gian, tốn năng lượng và các nguồn lực khác;
- § Họp thật là buồn tẻ;
- § Họp như đi chơi hoặc đi loanh quanh;
- § Các cuộc họp diễn ra theo kiểu: càng nhanh càng tốt;
- § Các cuộc họp quá dài;
- § Các cuộc họp quá ngắn;
- § Các cuộc họp cho phép quá nhiều người tham gia thảo luận và quyết định;
- § Các cuộc họp chỉ tập trung vào một số người, những người khác có cảm giác bị bỏ rơi.

Những lời phàn nàn trên đều rất dễ hiểu. Bạn không thể làm tất cả mọi người hài lòng, nhưng bạn vẫn có thể làm được rất nhiều điều để việc họp nhóm của bạn có hiệu quả, chất lượng, lý thú và không phát sinh những kiểu phàn nàn như vậy.

Chương này tập trung vào những sách lược cho các cuộc họp. Với những nhóm tự quản lý, sớm hay muộn các thành viên sẽ đóng vai trò lãnh đạo trong các cuộc họp nhóm. Do đó, chúng ta sẽ thảo luận về cách thức tổ chức, lên kế hoạch và tiến hành một cuộc họp; thảo luận vai trò của người lãnh đạo và sự tham gia tích cực hơn của các thành viên; vạch ra một phương pháp tổ chức và thúc đẩy các cuộc thảo luận hiệu quả và chất lượng.

Những cuộc họp nhóm hiệu quả là sự phối hợp quan trọng của các thành viên trong nhóm. Thực tế, họ thường đề cập đến sự khác biệt giữa những nhóm thành công và không thành công.

Chúng tôi khuyến khích bạn giới thiệu chương này cho nhóm của bạn tham khảo. Trên hết, các cuộc họp thuộc về tất cả các thành viên của nhóm. Họ nên nỗ lực vì tập thể và tham gia đầy đủ, tích cực.

Họp và những vai trò của việc họp

Hãy bỏ qua những thủ tục nghiêm ngặt và những quy tắc về thứ tự. Các cuộc họp nhóm cần có sự tham gia của tất cả các thành viên. Mỗi người đều có trách nhiệm tạo ra thành công.



Tuy nhiên, chỉ vì không có một cơ cấu chặt chẽ, mọi thành viên trong đội đều được khuyến khích tham gia họp, không có nghĩa đó là cuộc họp tự do cho tất cả mọi người. Khuyến khích tự do là điều đáng làm nhưng chỉ nên thực hiện với những người tham gia có mục đích, phương hướng và có tài năng.

Đúng hay sai?

Họp là một sự kiện từng phút một bị giữ lại còn hàng giờ thì trôi qua.

Họp là nơi tụ tập để mọi người phát biểu hoặc không nói gì và sau đó chẳng ai chấp thuận.

Họp rất cần thiết khi bạn không muốn đạt được bất cứ điều gì.

Thời gian họp tỷ lệ thuận với số lượng người tham dự.

Nếu những câu này là đúng, hãy nghĩ về những quan sát sau đây của Terrence Deal và Allan Kennedy, tác giả của cuốn *Corporate Cultures* (Văn hóa công ty): "Hình thức của một cuộc họp là sự phản ánh văn hóa đơn giản". Đã đến lúc bạn thay đổi văn hóa đó.

Để đạt được điều này, nên tổ chức phân chia nhiệm vụ trong cuộc họp cho các thành viên nhóm. Tất nhiên việc làm này sẽ khuyến khích tính sở hữu và sự hợp tác, tuy nhiên, nó cũng phân phối công việc và đảm bảo điều khiển "kiểm tra và cân bằng".

Người lãnh đạo cuộc họp


Là người chịu trách nhiệm lên lịch họp, vạch kế hoạch, chia sẻ công việc với các thành viên nhóm, phụ trách hậu cần - tìm phòng họp, cung cấp trang thiết bị cần thiết, vật chất và những nguồn lực khác, mời khách đến dự. Người lãnh đạo cũng phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng cuộc họp sẽ diễn ra theo đúng lịch trình, thực hiện việc bổ nhiệm và tuân theo những thỏa thuận đạt được trong quá trình họp.

Người điều hành

Người điều hành là người chịu trách nhiệm về tiến trình họp – sự phối hợp của các thành viên trong nhóm với nhau, và những người tham gia khác. Vai trò này cho phép những người lãnh đạo cuộc họp tập trung vào những gì diễn ra trước và sau khi họp. Người điều hành phải giải quyết những câu hỏi dưới đây:

§ Mọi người có tham dự không?

§ Chúng ta có thực hiện đúng chương trình và kế hoạch đề ra không?

§  Những người tham dự có thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau không?

Một cuộc họp bị phá hỏng như thế nào?

Điều gì phá hỏng một cuộc họp? Trong cuốn *Supervision* (Sự giám sát), Gregory M.Bounds và John A.Woods đã liệt kê ra "sáu kẻ tiêu diệt các cuộc họp":

1. Hogging: Một người nói quá nhiều.
2. Bogging: Bàn quá lâu về một vấn đề.
3. Fogging: Mơ hồ, bảo thủ hoặc né tránh chủ đề.
4. Frogging: Lan man từ chủ đề này sang chủ đề khác
5. Flogging: Công kích người khác hơn là tập trung vào sự tham gia của người đó.
6. Clogging: Làm nhóm bị chậm lại do không hoàn thành các mục tiêu công việc.

Trong suốt quá trình diễn ra cuộc họp, những người điều hành phải đảm bảo những người ghi chép và ghi chú có thể theo kịp.

Sử dụng bảng giấy lật hay bảng trắng?

Sử dụng bảng giấy lật để ghi ý kiến đóng góp của những người tham dự và các dữ liệu phức tạp. Sử dụng bảng trắng để ghi những "bản phác thảo" hoạt động khi các thành viên nhóm làm việc cùng nhau để hình thành và chọn lọc ý tưởng.

Người ghi chép

Người ghi chép là người ghi lại thành phần tham gia, viết những ý kiến đóng góp, những gợi ý, những câu hỏi và những đóng góp khác lên một biểu đồ và/hoặc bảng. Nhờ đó, người điều hành có thể thoải mái trao đổi với những người khác. Người ghi chép phải là người có khả năng nghe tập trung, nhớ từ nhanh và chính xác nếu cần, viết nhanh và rõ ràng.

Người ghi chú



Người ghi chú sẽ ghi lại những cuộc thảo luận và những quyết định. Vì người ghi chép đã ghi lại các ý

kiến, người ghi chú sẽ được giảm bớt công việc của một thư ký thông thường là phải ghi chép tỉ mỉ từng chi tiết. Nhưng người ghi chú lại là người có trách nhiệm giữ liên lạc với những người đề xuất ý kiến trong quá trình thảo luận, những quyết định đã đưa ra và ai là người chịu trách nhiệm thực hiện. Người ghi chú phải ghi chép nhanh, chính xác và khách quan. Sau cuộc họp, người ghi chú phải chuyển những ghi chép ngắn gọn này thành báo cáo và sao cho những người tham dự cùng xem.

Tôi đề nghị mỗi cuộc họp nên có một người lãnh đạo, một người điều hành, một người ghi chép và người ghi chú. Có thể không cần người ghi chú nếu người ghi chép có thể ghi lại mọi thứ lên biểu đồ hoặc bảng, mặc dù sẽ khó khăn hơn để theo kịp những ghi chú này sau cuộc họp. Nếu cuộc họp chỉ thảo luận ở mức vừa phải, người điều hành cuộc họp có thể đóng vai trò là người ghi chép. Tuy nhiên nếu bạn có một nhóm tốt thì đây là một việc làm liều lĩnh. Không khí của cuộc họp sẽ đột nhiên trở nên sôi nổi hơn những gì bạn mong đợi ở một chương trình nghị sự.

Cuối cùng, bạn sẽ muốn hoán đổi vai trò càng nhiều càng tốt. Đừng “rập khuôn” theo cá nhân hay khả năng viết hoặc kỹ năng báo cáo chính xác – cũng đừng nên áp đặt vai trò cho những thành viên không đủ khả năng đáp ứng yêu cầu. Luân chuyển vai trò càng nhiều càng tốt, nhưng hãy tiếp tục mở rộng khả năng bằng cách phát triển các thành viên nhóm.

Việc chia sẻ vai trò cũng có sẽ giúp cuộc họp ngày càng hiệu quả và bớt mệt mỏi. Bạn hoặc người lãnh đạo có thể muốn chọn một vài người điều hành, người ghi chép hay người ghi chú cuộc họp, giao cho họ những phần việc riêng trong chương trình nghị sự.

### Người lãnh đạo cuộc họp

Là một nhà quản lý, bạn lãnh đạo nhóm. Bạn có nên đồng thời là người lãnh đạo cuộc họp không? – không, trừ khi cần – và khi nào? Trong giai đoạn đầu xây dựng nhóm, hãy làm theo mẫu người lãnh đạo cuộc họp (bạn có thể sẽ cần một kiểu mẫu như một người điều hành, thậm chí là cả người ghi chép nữa). Sẽ là một ý kiến hay nếu chương trình có thêm những chủ đề táo bạo mang tính chính trị.

Nếu không, hãy giúp nhân viên của bạn tiến bộ – sau đó để họ tự điều hành cuộc họp càng sớm càng tốt.

Việc chia sẻ vai trò có thể gây nhầm lẫn, đặc biệt là khi đàm phán để chuyển giao. Tuy nhiên, nó lại có ba ưu điểm quan trọng sau:

1. Đem lại cho các thành viên cần phát triển kỹ năng họp những khóa đào tạo ngay tại chỗ;
2. Cho phép những thành viên đảm đương nhiều nhiệm vụ trong cuộc họp có thể nghỉ ngơi;
3. Để cho các thành viên thể hiện trách nhiệm của họ về quyền tự do lớn hơn khi tham gia tích cực hơn.

Những hướng dẫn cho các cuộc họp nhóm có hiệu quả

Những người có trách nhiệm sẽ làm việc cùng nhau như thế nào để đảm bảo có một cuộc họp thành công? Những hướng dẫn sau đây sẽ chỉ cho thấy ai, cái gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào (Nếu bạn không biết *tại sao*, hãy quay lại đầu chương và đọc lại). Vì nhiệm vụ của người ghi chép và người ghi chú là ngang bằng nhau nên những hướng dẫn này chỉ áp dụng cho người lãnh đạo và người điều hành.

Chuẩn bị: Trước cuộc họp

*Người lãnh đạo:*

- § Đưa ra chương trình nghị sự, ấn định thời gian cho mỗi mục;
- § Chỉ định thành viên có trách nhiệm điều hành, ghi chép, ghi chú, kiểm tra xem họ đã sẵn sàng và có khả năng thực hiện vai trò của mình chưa;
- § Giao nhiệm vụ cho các cá nhân khác – ví dụ như một người nào đó cung cấp thông tin hay báo cáo cho toàn bộ những thành viên còn lại của nhóm – kiểm tra xem họ đã chuẩn bị chưa. Hỏi xem họ có cần trang thiết bị gì đặc biệt cho bài thuyết trình không;
- § Lập lại thời gian biểu cho cuộc họp nếu những thông tin cần thiết vẫn chưa sẵn sàng hoặc công việc bị trì hoãn;
- § Hoàn thành chương trình bằng cách chỉ ra những vai trò và trách nhiệm đặc biệt;
- § Phát bản phô tô của chương trình cho các thành viên nhóm;
- § Sắp xếp phòng họp;
- § Chuẩn bị các trang thiết bị cần thiết, những yếu tố khác và những nguồn lực;

- § Mời những người ngoài nhóm tham dự cuộc họp;
- § Dự tính các câu hỏi và những vấn đề liên quan.

Bước mở đầu: Bắt đầu cuộc họp

*Người lãnh đạo:*

- § Giải thích mục đích và tầm quan trọng của cuộc họp;
- § Xem xét lại chương trình nghị sự;
- § Kiểm tra để đảm bảo những người tham gia đều hiểu;
- § Tìm thêm các mục cho chương trình nghị sự;
- § Đặt ra giới hạn về thời gian.

Họp

*Người điều hành:*

- § Đảm bảo người ghi chép và người ghi chú đã sẵn sàng;
- § Bắt đầu bằng việc đọc biên bản của cuộc họp trước đó do người ghi chú viết. Đặt câu hỏi, sửa chữa hoặc làm rõ hơn;
- § Tiếp tục với những mục tiếp theo của chương trình;
- § Với mỗi mục, yêu cầu các cá nhân đóng góp thông tin, hành động cho bản báo cáo;
- § Yêu cầu bổ sung những thông tin và những vấn đề quan tâm;
- § Mở cuộc thảo luận nếu thấy thích hợp;
- § Gác lại những vấn đề phức tạp và hạn chế thảo luận về những vấn đề đó;
- § Đặt những câu hỏi mở;
- § Khuyến khích tham gia một cách cân bằng, bằng cách hạn chế những người nổi trội và chú ý hơn đến những người còn rụt rè;
- § Khuyến khích mọi người thể hiện những ý kiến, cách nhìn khác nhau;
- § Xin ý kiến, sử dụng phương pháp tư duy khi cần (kỹ năng này được đề cập nhiều hơn trong phần thảo luận về STOP ở cuối chương này);
- § Tạm dừng và tóm tắt thông tin, ý kiến, những lựa chọn;

§ Kiểm tra sự nắm bắt của mọi người.



Tạo điều kiện  
cho người lãnh đạo cuộc họp

Lãnh đạo cuộc họp là một nhiệm vụ khó khăn. Những câu hỏi sau đây có thể sẽ giúp giải quyết vấn đề:

- Mục đích của cuộc họp này là gì?
- Những nhiệm vụ chuyên biệt mà chúng ta muốn nhóm hoàn thành là gì?
- Chúng ta phải đối mặt với những vấn đề tiềm ẩn nào?
- Chúng ta nên giải quyết các vấn đề như thế nào?
- Thành viên nào có trách nhiệm đặc biệt trong cuộc họp?
- Nguồn lực nào – con người, trang thiết bị, nguyên vật liệu – là thông tin chúng ta cần đến?

§ Kêu gọi ủng hộ những quyết định, làm việc để đạt được sự đồng thuận bất cứ khi nào có thể;

§ Đạt được sự đồng thuận về những hành động: cái gì, ai, khi nào và như thế nào;

§ Lựa chọn người lãnh đạo cho kỳ họp tiếp theo;

§ Ấn định thời gian và địa điểm cho cuộc họp tiếp theo;

§ Nhận định những thông tin cần thiết cho cuộc họp tới và trách nhiệm của các cá nhân.

Bước tiếp theo: Sau cuộc họp

*Người lãnh đạo:*

§ Ủng hộ những người đóng vai trò quan trọng;

§ Tiến hành quá trình kiểm tra việc bổ nhiệm và những cam kết ưu tiên cho phiên họp tới;

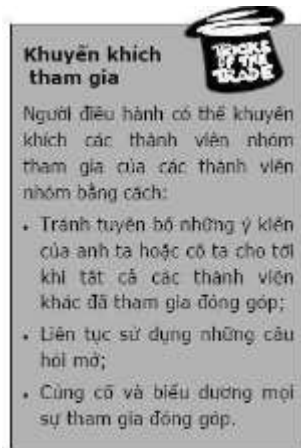
§ Chuẩn bị những bài thuyết trình;

§ Làm việc với những thành viên nổi trội hay những thành viên còn rụt rè để điều chỉnh cách cư xử trong nhóm phù hợp hơn.



Sẽ phải làm nhiều việc để tiến hành một cuộc họp nhóm có hiệu quả. Tuy nhiên kết quả của nó sẽ xứng đáng với những nỗ lực đã bỏ ra.

## Những tiêu chuẩn



Hãy làm việc cùng với nhóm, thiết lập những chuẩn mực nhằm hướng dẫn các cuộc họp nhóm. Những tiêu chuẩn của bạn không cần phức tạp hoặc bao quát mọi vấn đề. Bạn cần hiểu cơ bản các thành viên kết hợp với nhau như thế nào trong quá trình họp. Chia sẻ những tiêu chuẩn trong cách xử sự sẽ giúp cho cuộc họp trở nên hiệu quả và nhẹ nhàng hơn, đem lại cho mọi người cơ hội lớn hơn để tham gia lãnh đạo một cách tích cực.

Những tiêu chuẩn mà nhóm của bạn thiết lập sẽ phụ thuộc vào các thành viên, nhu cầu của họ và văn hóa nơi làm việc của bạn. Tuy nhiên có một vài gợi ý nên cân nhắc:

**Chia sẻ ý kiến:** Nếu bạn không tham gia tích cực vào cuộc họp và chia sẻ ý kiến của mình, nhóm sẽ không được hưởng lợi từ những gì mà bạn đang nghĩ. Thậm chí có những người rút rè tới mức không bao giờ tham gia vào cuộc họp phải đóng góp nhiều ý kiến.

**Lắng nghe:** Lắng nghe và hiểu người khác là rất quan trọng. Bạn phải nhận thức được khoảng thời gian bạn lắng nghe trong cuộc họp. Hãy cố gắng cân bằng sự tham gia của mình và dành nhiều thời gian để nghe bằng thời gian bạn đóng góp ý kiến.

**Thỏa hiệp:** Nguyên tắc chỉ đạo khi làm việc theo nhóm là “giành được một số thứ, mất một số thứ”. Sự đồng thuận có nghĩa là một quyết định được toàn nhóm chấp nhận, không phải vì quyết định đó hoàn hảo. Đôi khi những gì nhóm của bạn muốn không hẳn là những gì bạn muốn. Ngoại trừ những nguyên tắc và giá trị đã được thỏa hiệp, hãy đồng tình với cả nhóm. Tất cả mọi quyết định đều được chỉnh sửa, do vậy bạn thường có nhiều cơ hội để đóng góp ý kiến hơn.

**Nhận trách nhiệm:** Nhóm chỉ có thể đạt được những gì trong khả năng của họ. Nếu nhóm của bạn không thể hoàn thành nhiều công việc, có thể phần nào là do một số thành viên đã không thể đảm nhận trách nhiệm được giao. Khi bạn đưa ra một cam kết, hãy thực hiện nó.

Đừng nên đưa ra những cam kết mà bạn không thể thực hiện, hãy yêu cầu nếu bạn cần sự giúp đỡ.

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

Cho dù nhóm của bạn có giỏi như thế nào, dù bạn có đề ra những tiêu chuẩn gì cho cuộc họp đi chăng nữa, những rắc rối là điều không thể tránh khỏi.

Những vấn đề này sẽ không thể phá hoại những nỗ lực của nhóm, nếu người lãnh đạo, người điều hành và các thành viên phản ứng kịp thời và kiểm soát được các phát sinh rắc rối.

Dưới đây là một vài rắc rối phổ biến và một vài gợi ý giải quyết mà bạn có thể thử vận dụng.

#### Rắc rối

Thái độ tiêu cực, cãi vã, các thành viên không muốn tham gia tích cực vào cuộc thảo luận.

#### Giải quyết

- § Người điều hành khuyến khích mọi người cùng tham gia như nhau;
- § Người điều hành nên nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác để đạt được mục tiêu;
- § Người điều hành yêu cầu sự giúp đỡ của cả nhóm;
- § Người lãnh đạo nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của các cuộc họp.

#### Rắc rối

Thiếu tập trung: các cuộc họp diễn ra quá lâu mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận.

#### Giải quyết

- § Người điều hành tóm tắt sự khác nhau và các thỏa thuận;
- § Người điều hành duy trì động lực bằng cách sử dụng các chỉ dẫn;
- § Người điều hành nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương;
- § Người lãnh đạo xem lại chương trình và nhấn mạnh giới hạn thời gian;
- § Người điều hành nhanh chóng chuyển sang việc phân công những công việc cụ thể trong đó bao gồm việc sắp xếp các bài thuyết trình cho những lần họp tới;
- § Người điều hành kết thúc cuộc họp và hoãn chương trình đến kỳ họp sau.

Rắc rối

Những cá nhân chống đối (hoặc tích cực hoặc tiêu cực).

Giải quyết

§ Người điều hành lắng nghe các mối quan tâm của họ và đưa vào kế hoạch của cuộc họp đang diễn ra hoặc những cuộc họp sau một cách thích hợp;

§ Người điều hành nhắc nhở các thành viên về tầm quan trọng của việc tuân theo chương trình hoặc sửa đổi nó một cách thích hợp;

§ Những thành viên khác gây áp lực để các cá nhân chống đối tuân theo các chuẩn mực cuộc họp;

§ Nhà quản lý gặp gỡ các thành viên chống đối sau cuộc họp để chỉ dẫn về cách ứng xử trong cuộc họp;

§ Nhà quản lý gặp các thành viên chống đối sau cuộc họp để cho họ tham gia vào một dự án được quan tâm;

§ Nhà quản lý sử dụng hệ thống đánh giá hoạt động để đề ra mục tiêu cư xử trong khi họp.

Rắc rối

Cuộc họp quá trầm và ít người tham gia.

Giải quyết

§ Người điều hành phải hoạt bát hơn, yêu cầu mọi người đặt câu hỏi;

§ Người điều hành phân công những mục chương trình cho cá nhân hoặc theo cặp để chuẩn bị cho lần họp sau và người hoặc cặp đó sẽ điều hành cho mục mà mình chịu trách nhiệm;

§ Người lãnh đạo khuyến khích các thành viên khi thuyết trình báo cáo nên sử dụng công cụ hỗ trợ nhiều hơn nữa;

§ Người lãnh đạo sẽ đưa ra nhiều chủ đề tranh luận;

§ Nhà quản lý khuyến khích sự tham gia tích cực bằng cách luân phiên vai trò lãnh đạo, điều hành trong các cuộc họp;

§ Nhà quản lý khuyến các thành viên của nhóm nên ngồi cùng với các nhóm tích cực hơn;

§ Nhà quản lý nên trao cho nhóm quyền đưa ra các quyết định quan trọng hơn.

Rắc rối

Thiếu tận tâm: các thành viên không tuân theo nhiệm vụ bổ nhiệm hoặc công việc đã thỏa thuận.

#### Giải quyết

§ Người điều hành hỏi lý do của sự thiếu hành động, lắng nghe những quan tâm và sự không đồng tình;

§ Người điều hành khẳng định lại mục đích và tầm quan trọng của những cuộc họp và những nhiệm vụ, coi đó là những phần không thể thiếu trong cách làm việc theo nhóm;

§ Người điều hành đưa ra và nhấn mạnh thời hạn, sự chấp nhận nhiệm vụ;

§ Người lãnh đạo chính đôn đốc hành vi bằng cách chuẩn bị thật chu đáo và đầy đủ hơn cho cuộc họp;

§ Người điều hành có thể gián đoạn chương trình để khuyến khích nhóm giúp xác định những mục tiêu quan trọng hơn và xem xét cùng nhà quản lý.

#### Rắc rối

Các thành viên thể hiện sự giận dữ với người điều hành, người lãnh đạo cuộc họp và/hoặc nhà quản lý.

#### Giải quyết

Bất kỳ ai là tâm điểm của sự giận dữ này cũng nên có những hành động sau:

§ Tránh sự đối đầu;

§ Sử dụng kỹ năng phản ánh;

§ Lắng nghe không bình luận;

§ Thể hiện đã hiểu vấn đề;

§ Hỏi thêm về những vấn đề;

§ Nhắc nhở nhóm phải học những kỹ năng mới;

§ Hãy nói: “Tôi đã nghe bạn nói và tôi sẽ làm hết sức mình”.

Người điều hành nên quay lại với chương trình và tiếp tục cuộc họp.

#### Rắc rối

Đến muộn.

## Giải quyết

- § Người điều hành hỏi lý do;
- § Người điều hành nên nhấn mạnh đến việc họp đúng giờ là cần thiết;
- § Người điều hành nên bắt đầu mà không cần phải có mặt đầy đủ cả nhóm;
- § Người lãnh đạo nên sắp xếp họp vào thời điểm bắt đầu một ngày làm việc.

Bạn nên làm gì với vai trò là nhà quản lý

Mặc dù những vấn đề được thảo luận chỉ liên quan đến hành vi trong quá trình họp nhưng nguyên nhân của những hành vi này lại xuất phát từ bên ngoài – trong quá trình lên kế hoạch và thực hiện. Cho dù người lãnh đạo có trách nhiệm lên kế hoạch và tiến hành cuộc họp, là nhà quản lý, bạn cũng nên nắm bắt được mọi nhu cầu để có thể đảm bảo tính liên tục của cuộc họp đồng thời củng cố tầm quan trọng của những cam kết cùng sự chuẩn bị của tất cả các thành viên.

Nếu những vấn đề về hành vi tiếp tục ảnh hưởng đến cuộc họp nên lập một cuộc họp để thảo luận về nhiệm vụ của nhóm và xây dựng những chuẩn mực cho các cuộc họp nhóm. Bạn cũng nên cẩn thận hơn trong việc bổ nhiệm người lãnh đạo, người điều hành, ít nhất là cho tới khi các cuộc họp được cải thiện.

Như tôi đã nêu ở đầu chương, khả năng tiến hành một cuộc họp có hiệu quả, tập trung là kỹ năng quan trọng nhất để tạo nên thành công của các nhóm.

Kỹ năng giải quyết vấn đề trong các cuộc họp

Nhóm hoạt động hiệu quả nhất cũng chính là những người giải quyết rắc rối tốt. Khi độc lập hơn, các nhóm sẽ tạo được một tiếng nói chung giúp họ tập trung vào các rắc rối mà không bị sa lầy hoặc sao nhãng mục tiêu của họ.

(Tôi đang sử dụng thuật ngữ “giải quyết rắc rối” ở đây để ám chỉ mọi nỗ lực cải thiện một vấn đề cụ thể, liệu có nên tìm ra một giải pháp cho rắc rối hay tận dụng một cơ hội – mà chỉ thực sự là vấn đề nếu bạn không tìm được cách tận dụng cơ hội đó).

Có rất nhiều cách giải quyết. Trong đó, phương pháp hệ thống được chú trọng nhiều nhất với ba bước sau:

- § Xác định bản chất của rắc rối;
- § Nhận định những nguyên nhân tiềm ẩn;
- § Tìm kiếm giải pháp.

Thật không may, nhiều kỹ năng giải quyết rắc rối lại quá phức tạp đối với nhiều tình huống. Khi bạn cần làm việc hiệu quả, phân tích nhanh và đưa ra quyết định nhanh chóng, nhóm phải đưa ra kế hoạch hành động ngay lập tức.

Tôi xin giới thiệu một quá trình được gọi là STOP, là chữ viết tắt của *Tình huống (Situation)* – *Mục tiêu (Target)* – *Lựa chọn (Options)* – *Kế hoạch (Plan)*. Sử dụng STOP, một nhóm có thể giải quyết được nhiều vấn đề một cách hệ thống và có sự tham gia của tất cả các thành viên trong quá trình xây dựng kế hoạch hành động với khoảng thời gian tối thiểu.

Giải quyết vấn đề có thể thực hiện bằng nhiều cách. Có thể giải quyết một mình. Khi bạn xem xét lại những gì đã xảy ra với một phần thiết bị hoặc một quá trình. Điều này có thể xảy ra trong phòng hội thảo có sử dụng điều hòa nhiệt độ trong khi bạn điều hành đang sử dụng máy chiếu cho những bài thuyết trình. Nó cũng có thể xảy ra trong phòng ăn trưa nơi mà cả nhóm đang suy nghĩ về những nguyên nhân làm gián đoạn dây chuyền. Nó có thể diễn ra một cách bộc phát khi hai hoặc ba người đang chụm đầu vào nhau để giải quyết vấn đề, đưa ra ba hoặc bốn giải pháp. Nó thậm chí có thể diễn ra trong một phòng hội thảo với tiếng kêu của chiếc máy tính, màn hình VDT đang hiển thị các con số và biểu đồ, các kỹ sư đang thử nghiệm những thiết kế và lý thuyết khác nhau.

Giải quyết vấn đề ở đâu và khi nào cũng không quan trọng bằng việc thực hiện *như thế nào*. Để có hiệu quả, giải quyết vấn đề nên có sự cân bằng giữa *sáng tạo* và *phân tích*.

Tuy nhiên không phải lúc nào cũng duy trì sự cân bằng này: đôi khi phân tích trội hơn, đôi khi sự sáng tạo lại trội hơn. Một sự hài hòa giữa sáng tạo và phân tích sẽ đưa ra giải pháp tốt hơn.

Bốn bước của STOP

STOP có thể giúp việc duy trì sự cân bằng giữa sáng tạo và phân tích đồng thời giúp tạo ra một tiếng nói chung cho cả nhóm.

STOP kết hợp việc động não, một công cụ giải quyết vấn đề sáng tạo và hữu ích nhất, với những phương pháp khác, một số phương pháp này yêu cầu phân tích và nghiên cứu.

*Tình huống (Situation)*

*Mục đích:* Nhận định vấn đề và tìm hiểu xem nó xảy ra khi nào, ở đâu và bao lâu xảy ra một lần. Nếu bạn không chắc chắn về một nguyên nhân hay nhiều nguyên nhân của vấn đề, hãy xác định cái nào chắc chắn nhất.

*Phương pháp:* Tư duy

*Mục tiêu (Target)*

*Mục đích:* Miêu tả xem quy trình sẽ thế nào khi vấn đề bỗng nhiên nảy sinh. Thiết lập mục tiêu dựa trên tầm nhìn về một tình huống hoàn hảo của bạn.

*Phương pháp:* Thiết lập mục tiêu thông minh

*Lựa chọn (Option)*

*Mục đích:* Tạo ra những ý tưởng sáng tạo để giải quyết vấn đề và dẫn đến một tầm nhìn.

*Phương pháp:* Tư duy

*Kế hoạch (Plan)*

*Mục đích:* Ưu tiên cho các ý kiến theo sự *nỗ lực* thực hiện chúng và *ảnh hưởng* của chúng tới vấn đề. Sau đó, bạn đưa ra kế hoạch hành động đối với ý tưởng hay nhất.

*Phương pháp:* Lập kế hoạch hành động cho nỗ lực và ảnh hưởng.

*Tình huống:* Tư duy

Tư duy là phương pháp giải quyết rắc rối hiệu quả nhất. Tuy nhiên cần phải có sự luyện tập để thật sự thành thạo. Thành công của việc tư duy dựa trên nguyên tắc là những người làm công việc nào thì sẽ giải quyết vấn đề của công việc đó một cách tốt nhất. Có thể giả định rằng những người sáng tạo sẽ nảy sinh nhiều ý kiến nếu có cơ hội và khả năng đưa ra giải pháp cho vấn đề dựa trên ý kiến của những người khác.

Phương pháp tư duy hoạt động tốt nhất là với một nhóm gồm năm đến tám người, dù nó thường được sử dụng với một nhóm khoảng ba người hoặc nhóm hơn 12 người. Mọi người nên tham gia trong khi một người nào đó ghi chép lại những ý kiến được nêu ra (Nếu bạn đọc vai trò trong các cuộc họp ở đầu chương thì “một ai đó” ở đây có thể là người ghi chép cũng có thể là người ghi chú). Nói chung, những phiên họp tư duy được tiến hành trong quá trình diễn ra cuộc họp, sau những giờ nghỉ ngơi.

Tiến hành một cuộc họp tư duy

Mặc dù không có cách duy nhất nào để điều khiển một cuộc họp tư duy nhưng những hướng dẫn cụ thể sẽ hữu ích. Hãy làm theo những chỉ dẫn dưới đây, bạn sẽ quen ngay với việc tư duy. Sau đó, xây dựng quy trình phù hợp nhất cho nhóm của bạn.

Trong phương pháp STOP, bạn nên sử dụng phương pháp tư duy hai lần:

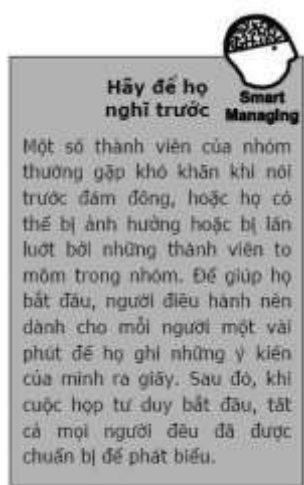
§ Trong bước *Tình huống*, để hiểu rõ hơn vấn đề bạn nên kiểm tra vấn đề từ tất cả các mặt hàng và đưa ra mọi khía cạnh trong tình huống của bạn;

§ Trong bước *Lựa chọn*, để đưa ra những giải pháp khả thi, hãy xem xét tất cả những lựa chọn của bạn.

Quy trình tư duy được miêu tả dưới đây áp dụng cho cả bước *Tình huống* và *Lựa chọn*.



1. Chọn chủ đề hoặc lĩnh vực là tâm điểm của bạn. Đảm bảo tất cả mọi người đều hiểu tâm điểm này. Nếu có thể hãy thông báo nó trước khi bắt đầu cuộc họp (nếu có thể);
2. Cho mỗi thành viên vài giây để suy nghĩ và tập hợp chúng trước khi bắt đầu trao đổi;
3. Thiết lập giới hạn về thời gian. Sự khẩn trương sẽ thúc đẩy các thành viên đóng góp ý kiến. Một cuộc họp tư duy kéo dài quá lâu sẽ rất tẻ nhạt;
4. Cử ra một người điều hành để tư vấn cho quy trình này và một người ghi chép có thể ghi lại tất cả những ý kiến lên bảng hoặc biểu đồ;



5. Chia các ý tưởng lại thành các nhóm. Việc này sẽ giúp loại bớt những ý kiến trùng lặp và việc chọn lựa những ý kiến cuối cùng sẽ dễ dàng hơn;
6. Đảm bảo mọi người đều hiểu những ý kiến đóng góp;
7. Ưu tiên những ý kiến của bạn, nếu bạn xác định một vấn đề (*Tình huống*), bạn nên ưu tiên theo tầm quan trọng của ý kiến. Nếu bạn đưa ra ý kiến (*Lựa chọn*), bạn sẽ muốn ưu tiên cho nhiều vấn đề (Đó là mục đích của bước Kế hoạch và Ma trận Nỗ lực – Tác động mà chúng ta sẽ thấy ngay đây).

Mục tiêu: Thiết lập mục tiêu SMART

Trong phương pháp STOP, mục tiêu chính là miêu tả dự tính kết quả từ những giải pháp của mình.



Trong khi “OK” là một cách diễn tả mục tiêu bằng lời thì những con số cũng có thể giúp bạn. Mục tiêu số sẽ hiệu quả gấp đôi vì nó có thể đưa ra cho bạn một tiêu chí rõ ràng để sử dụng ngay bây giờ, trong việc đánh giá khả năng thành công của bất kỳ giải pháp nào và sau này, trong quá trình đánh giá kết quả của giải pháp mà bạn chọn lựa.

## Những biểu đồ cấu trúc

Phương pháp tư duy được biểu diễn bằng một biểu đồ đồng dạng – tư duy theo các nhóm.

Hãy viết chủ đề của bạn lên bảng và bắt đầu tư duy. Với ý kiến đầu tiên, hãy vẽ một đường từ chủ đề xuống và tạo thành một nhóm. Sau đó, tư duy trong nhóm này hay tạo ra một nhóm khác. Khi bạn đã có một vài nhóm, nhóm hoạt động sẽ di chuyển ngẫu nhiên từ cái này sang cái khác.

Một biểu đồ đồng dạng sẽ phân loại ý kiến của bạn theo nhóm. Sau đó bạn có thể sử dụng từng cái hoặc nhóm chúng lại.

Một quy trình cho việc thiết lập mục tiêu có tên gọi là SMART, chữ viết tắt cho năm khía cạnh của một mục tiêu.

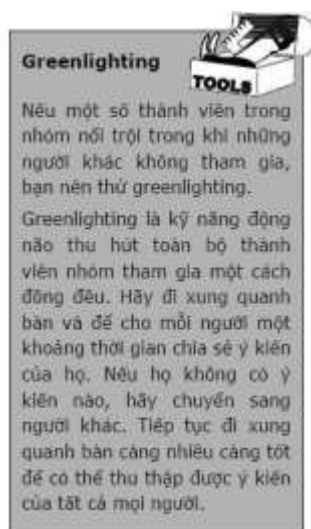
## Những mục tiêu SMART

### *Cụ thể (Specific)*

Càng cụ thể càng tốt. Ví dụ “Fred không nói chuyện với Mary” sẽ hay hơn là “Có vấn đề về giao tiếp trong phòng X”.

### *Đo được (Measurable)*

Biểu diễn theo số lượng bất cứ khi nào có thể. Nếu bạn có thể diễn đạt vấn đề theo cách định lượng, bạn sẽ có cơ hội tốt hơn để giải quyết nó. Ví dụ, “tăng năng suất lên 5%” thì sẽ hay hơn là “làm việc chăm chỉ hơn”.



### *Đồng thuận (Agree Upon)*

Chắc chắn rằng cả nhóm ủng hộ mục tiêu của bạn. Mọi người có nhất trí đây là vấn đề bạn nên tập trung tất cả thời gian và nỗ lực vào đó không?

*Có thể đạt được hoặc có tính thực tế (Reachable or Realistic)*

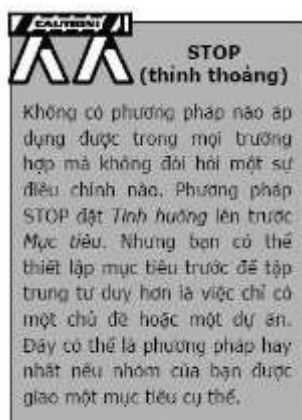
Đảm bảo mục tiêu của bạn có thể thực hiện được. Nhóm có khả năng giải quyết vấn đề hay hoàn thành dự án không? Có quá sức với nhóm hay không?

*Giới hạn thời gian (Time-Bound)*

Đúng kế hoạch nếu có thể. Thực tế là: những việc có thời hạn có nhiều khả năng được hoàn thành hơn. Hãy thử đặt mục tiêu của bạn vào tình trạng khẩn trương.

Lựa chọn: Tư duy

Bước tiếp theo là đưa ra những giải pháp cho những vấn đề bạn đã xác định ở bước *Tình huống*, theo mục tiêu đã được xác định trong bước *Mục tiêu*. Sử dụng tư duy để tìm kiếm những lựa chọn, chú trọng đến suy nghĩ mở và sáng tạo.



Như đã đề cập ở Chương 4, từ “tư duy” ám chỉ hoạt động xáo trộn mạnh mẽ và đột ngột của não để nảy ra những ý tưởng sáng tạo và smart. Những ý tưởng này dễ xuất hiện khi bạn nắm được “quy luật” duy nhất của tư duy là kiểm chế không thảo luận hoặc phê phán bất kỳ ý kiến nào khác. Hãy để cho việc tư duy luôn thoải mái, tích cực và khoáng đạt, chắc chắn bạn sẽ phát huy tối đa tính sáng tạo của bạn trong nhóm.

Kế hoạch: Lên kế hoạch hành động tác động – nỗ lực

Trong ba bước đầu của phương pháp STOP, bạn đã khám phá vấn đề (*Tình huống*), quyết định mục tiêu (*Mục tiêu*), đưa ra được nhiều ý kiến (*Lựa chọn*). Trong bước cuối cùng này, để đi từ ý tưởng đến hành động, bạn phải có những lựa chọn quan trọng.

Chọn trong bản danh sách về những lựa chọn *có khả năng* liên quan đến tất cả những vấn đề kinh doanh có tác động đến ý tưởng của bạn. Liệu ý tưởng này có ý nghĩa với chi phí, thời gian thực hiện, nỗ lực cần có để bắt đầu nó không?

Có rất nhiều yếu tố để tạo nên một quyết định kinh doanh khôn khéo. Một cách để nắm bắt được những yếu tố này là sử dụng ma trận Nỗ lực – Ảnh hưởng. Ma trận này cho phép bạn định lượng những ý tưởng nảy sinh nhờ tư duy theo hai tiêu chí. “Nỗ lực” được định nghĩa là *lượng thời gian làm việc đều đặn, tiền bạc, thời gian làm thêm, thời gian họp hoặc khó khăn* liên quan đến quá trình thực hiện một ý tưởng. “Ảnh hưởng” nghĩa là *tính hiệu quả tổng thể* của ý tưởng.

Ma trận Nỗ lực – Ảnh hưởng (Hình 8-1) cho phép nhóm xác định mỗi ý tưởng sao cho phù hợp với mức độ nỗ lực thực hiện nó và ảnh hưởng của nó. Khi quyết định ý tưởng, hãy nghĩ đến những nỗ lực không ngừng và ảnh hưởng liên tục, đừng nghĩ đến bốn cung phần tư của nó. Mặt khác, hãy nghĩ về ma trận như một biểu đồ, trong đó chỉ cho ta thấy mức độ nỗ lực và ảnh hưởng chứ không phải là bốn bảng phân loại.

Khi bạn đặt toàn bộ lựa chọn vào ma trận, bạn đã sẵn sàng để lựa chọn. Nói chung, những ý tưởng này yêu cầu *một chút nỗ lực* và *ảnh hưởng lớn* để là những người chiến thắng. Tuy nhiên, nếu nhóm của bạn mới học cách giải quyết rắc rối, bạn có thể thử những nỗ lực và ý tưởng tác động nhỏ, đặc biệt nếu bạn có ít nguồn lực hoặc ít thời gian. Giải pháp nhỏ hơn sẽ cho phép nhóm hình thành tính chuyên nghiệp, tránh sự phức tạp quá mức và giảm thiểu việc sử dụng nguồn lực.

Do vậy, nhóm nên chọn một trong số những phương án, giải pháp thích hợp nhất cho tình huống, mục tiêu, và những cân nhắc về Nỗ lực – Ảnh hưởng. Đó là cái gì?

Bạn nên xây dựng một kế hoạch hành động. Bạn hãy xác định vai trò, trách nhiệm và kế hoạch. Làm việc cùng nhau, xây dựng những thỏa thuận và cam kết. Đảm bảo kế hoạch hành động của bạn được hoàn thành trước khi bạn cố gắng làm bất cứ hành động nào.

Kế hoạch hành động

Kế hoạch hành động bao gồm ba điểm và việc kiểm tra tiến bộ:

*Cái gì:* Hành động

1. Thiết lập mục tiêu cụ thể;
2. Nhất trí về những bước đầu tiên;
3. Ưu tiên trình tự của những bước này.

*Ai:* Người chịu trách nhiệm

1. Lôi kéo mọi người tham gia hành động;
2. Gắn những hành động với thời gian biểu đều đặn hoặc kế hoạch làm việc;
3. Thu hút cả những người không ở trong nhóm.

*Khi nào:* Khung thời gian

1. Quyết định điểm bắt đầu và điểm kết thúc;
2. Đặt ra thời hạn rõ ràng;
3. Đồng ý gặp gỡ để thảo luận việc trì hoãn;
4. Có kế hoạch liên tục.

*Kiểm tra nỗ lực:* Các phương tiện đánh giá nỗ lực

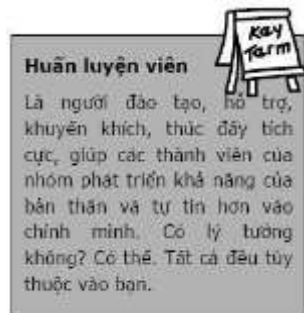
1. Sử dụng công cụ giám sát tại nơi kiểm tra;
2. Tiến hành họp thường xuyên;
3. Giám sát kết quả, không chỉ giám sát hoạt động.

Như vậy, bạn đã có những bước cơ bản của phương pháp STOP – một quá trình thực tế mà nhóm có thể sử dụng để giải quyết những vấn đề một cách có hệ thống, để chuyển thành hành động một cách hiệu quả. Sử dụng STOP, tất cả các thành viên nhóm sẽ có thể làm việc cùng nhau để phát triển kế hoạch hành động trong thời gian ngắn nhất.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 8

- q Không có khả năng nào quan trọng cho sự thành công của nhóm bằng khả năng của các thành viên trong việc tiến hành những cuộc họp nhóm tập trung và hiệu quả, trong đó các thành viên tham gia sôi nổi nhiệt tình, sáng tạo và hành động.
- q Phân chia nhiệm vụ cho một số thành viên trong cuộc họp – người lãnh đạo, người điều hành, người ghi chép, người ghi chú. Việc này sẽ khuyến khích sở hữu, hợp tác, phân phối công việc và đảm bảo kiểm soát cân bằng.
- q Đóng một vai trò trong cuộc họp nhưng chỉ khi cần thiết.
- q Dạy cho các thành viên phương pháp giải quyết vấn đề một cách có hệ thống và xây dựng kế hoạch hành động hiệu quả, sử dụng một quá trình có tên gọi là STOP bao gồm bốn bước: *Tình huống, Mục tiêu, Lựa chọn, Hành động*.
- q Duy trì điều khiển cuộc họp, giúp các thành viên xây dựng chỉ dẫn cho cuộc họp và cam kết tuân theo chúng.
- q Khi cuộc họp không thành công, nguyên nhân thường thấy là do thiếu tổ chức hơn là thiếu sự điều khiển trong quá trình họp.

# Huấn luyện nhóm và những thành viên nhóm



Cách hiệu quả nhất để trao quyền cho một nhóm và giúp các thành viên phát triển là thông qua đào tạo. Trong chương này, tôi miêu tả những nguyên tắc của việc đào tạo và cách làm việc với từng thành viên của nhóm và với toàn nhóm như thế nào.

Ai đào tạo? Tất nhiên là bạn rồi. Nhưng cả những thành viên của nhóm cũng huấn luyện cho nhau – và có thể đôi khi huấn luyện cả bạn nữa! Chương này dành chủ yếu cho bạn bởi vì là nhà quản lý nhóm, bạn phải có trách nhiệm huấn luyện nhất. Song chương này cũng dành cho cả thành viên trong nhóm của bạn, những người không chỉ là những nhân viên trong cùng lĩnh vực công việc mà còn là những người bạn cùng nhóm sẵn sàng làm bất cứ việc gì có thể để gần gũi với nhau hơn.

Vì ai cũng có thể huấn luyện (không chỉ là giám đốc!) và ai cũng có lợi từ việc huấn luyện (thậm chí cả giám đốc!), tôi sẽ dùng hai cụm từ này để chỉ hai vai trò – “huấn luyện viên” và “vận động viên”. Những thuật ngữ này phù hợp với khái niệm nhóm, mượn thuật ngữ thể thao và gọi ra mối quan hệ hợp tác giữa hai bên, với một bên có thể giúp đỡ bên kia trong hoàn cảnh cụ thể.

Tất nhiên, với cương vị là giám đốc, bạn phải có trách nhiệm giải trình trước những nhân viên và trước giám đốc của bạn, chúng tôi cần nhấn mạnh những đợt huấn luyện đặc biệt chỉ áp dụng cho bạn và trách nhiệm của bạn. Vì với cương vị giám đốc, bạn có quyền hạn cao hơn những nhân viên của bạn, chúng tôi cần nhấn mạnh cách thiết lập một mối quan hệ ít mang tính giám đốc – nhân viên, thậm chí nếu mối quan hệ đó không thể gần như ngang hàng.

Những vấn đề cơ bản về huấn luyện

Nếu chúng tôi làm một bản mô tả công việc cho “huấn luyện viên”, thì nó bao gồm những gì? Nó phải có những hoạt động gì? Nó có mục đích gì?

Chúng tôi có thể bắt đầu bằng cách khẳng định rằng huấn luyện viên sẽ dạy và đào tạo. Việc này bao gồm việc nói chuyện, minh họa, quan sát, đặt câu hỏi, hỗ trợ và đưa ra phản hồi –

gồm cả việc sửa lỗi và củng cố tích cực. Việc huấn luyện có thể tập trung vào kiến thức và những kỹ năng công việc, ứng xử xã hội, công việc theo nhóm, quyền lãnh đạo – bất cứ lĩnh vực nào vận động viên cần nâng cao.

Điều này cho chúng tôi biết mục đích của công tác huấn luyện. Huấn luyện viên có hai mục tiêu: giúp đỡ vận động viên phát triển và nâng cao chất lượng công việc. Mục tiêu nào quan trọng hơn? Điều đó phụ thuộc vào hoàn cảnh, vào những ưu tiên tương đối mà bạn đặt ra trong những hoàn cảnh cụ thể sau:

- § Vận động viên;
- § Hoạt động;
- § Nhiệm vụ hoặc ứng xử cụ thể;
- § Mức độ trách nhiệm;
- § Tầm quan trọng của những ảnh hưởng thực sự hay tiềm năng;
- § Khoảng cách giữa thành tích và những mong đợi.

Đó là rất nhiều những ưu tiên để cân bằng. Nhưng không có ai hứa hẹn rằng công việc huấn luyện sẽ dễ dàng!

Thông thường, mục đích phát triển là một phần của mục đích hoạt động và hai mục đích này gần như ngang hàng. Đó là trong trường hợp việc huấn luyện được đơn giản hóa – mặc dù nó vẫn đòi hỏi những kỹ năng, sự hiểu biết và tính nhạy cảm.

Chúng ta nói quá nhiều về phần tổng quát. Hãy đi vào những cái cụ thể. Chúng tôi không thể bao quát mọi ví dụ mà việc huấn luyện sẽ có lợi, vì thế chúng tôi chỉ tập trung vào ba lĩnh vực quan trọng nhất: hoạt động công việc, công việc theo nhóm và quyền lãnh đạo.

### Hoạt động công việc

Huấn luyện về hoạt động công việc có thể chia thành ba mục đích: phát triển những kỹ năng cơ bản, giải quyết rắc rối và nâng cao hoạt động. Có hai sự khác nhau cơ bản trong ba mục đích này.

Sự khác nhau đầu tiên tất nhiên đó là mục tiêu. Bạn giúp vận động viên của bạn phát triển những kỹ năng cơ bản để họ có thể làm được việc. Bạn sửa chữa những sai sót để giúp vận động viên của mình đáp ứng tiêu chuẩn. Bạn nâng cao hoạt động để nâng cao những tiêu chuẩn và/hoặc để giúp đỡ những vận động viên của bạn tham gia tích cực hơn và có trách nhiệm. Bạn có thể không phân biệt rõ giữa việc đào tạo kỹ năng, khắc phục những rắc rối và nâng cao hoạt động, đặc biệt nếu bạn là người đề xướng việc nâng cao chất lượng liên tục hoặc những cách tiếp cận kinh doanh tương tự. Chúng là những lĩnh vực khác nhau của cùng một chỉnh thể – và khác biệt này sẽ ít đi khi bạn huấn luyện.



Sự khác nhau thứ hai có lẽ là quan trọng hơn trong thực tế. Bạn đưa ra việc đào tạo kỹ năng khi bất kỳ vận động viên nào của bạn bắt đầu một nhiệm vụ mới – càng nhanh càng tốt, với một hoặc một vài kỹ năng, phụ thuộc vào những nhu cầu của họ. Bạn nâng cao hoạt động bất cứ lúc nào vận động viên của bạn sẵn sàng; bạn có thể làm công việc đó với từng người hoặc với cả nhóm. Nhưng bạn chỉ giải quyết vấn đề khi chúng nảy sinh - và luôn luôn riêng rẽ, với từng vận động viên có câu hỏi. Tất cả chúng ta đều có những hời ức về các huấn luyện viên, những người phê bình vận động viên trước mọi người: đó là cách huấn luyện để trừng phạt chứ không phải là để khắc phục và cải thiện.

## Đào tạo kỹ năng

Đây là loại hình đào tạo đơn giản nhất. Thực tế, bạn có thể chia sẻ lĩnh vực đào tạo này nếu tổ chức của bạn có người đào tạo. Đồng thời, nếu bạn thuê người với những kỹ năng tối thiểu để làm công việc này, bạn có thể không cần đào tạo kỹ năng nhiều, ít nhất là ban đầu.

Dù những vận động viên của bạn đòi hỏi được đào tạo thế nào đi nữa, bạn cũng sẽ có thể đáp ứng hiệu quả nếu bạn làm theo những hướng dẫn dưới đây.

### ***Những hướng dẫn về đào tạo***

#### 1. Chuẩn bị vận động viên

§ Đánh giá những kỹ năng của vận động viên, tốt nhất là bằng cách yêu cầu người ấy làm nhiệm vụ trong khi bạn quan sát. Hãy nhạy cảm, đặc biệt nếu vận động viên ấy là thành viên mới trong tổ chức, lĩnh vực hoặc nhóm của bạn;

§ Đặt câu hỏi khi cần thiết;

§ Thảo luận những kỹ năng mà vận động viên cần, ôn lại chi tiết của những hoạt động đã dạy;

§ Nhất trí về những mục tiêu cho công tác đào tạo của bạn.

#### 2. Tạo ra bầu không khí tích cực

§ Đảm bảo với vận động viên về tiềm năng của họ;

§ Chia sẻ bất kỳ khó khăn gì bạn trải qua khi học hỏi các kỹ năng dưới dạng câu hỏi;

§ Tìm kiếm và lắng nghe những mối quan tâm của vận động viên;

§ Cung cấp một mạng lưới bảo hiểm cho những rủi ro. Giúp đỡ vận động viên cảm thấy thoải mái với những việc xa lạ và khó khăn;

§ Trao đổi những kỳ vọng của bạn.

#### 3. Minh họa hoặc miêu tả hoạt động mong muốn

- § Làm từ đơn giản đến phức tạp;
- § Ôn lại các hoạt động mong muốn, sử dụng những ví dụ về những hoạt động có thể chấp nhận được và không thể chấp nhận;
- § Giải thích những bước cơ bản để đạt được mục tiêu;
- § Minh họa những hoạt động mong muốn và/hoặc đóng vai những hành vi đúng đắn;
- § Sau đó yêu cầu vận động viên nhắc lại những hướng dẫn cho bạn nghe.

#### 4. Yêu cầu vận động viên thực hiện hành động

- § Đảm bảo quá trình thực hành ít rủi ro;
- § Kiểm tra những lo lắng và những câu hỏi đến phút cuối;
- § Chiếu băng về các hoạt động theo sát tiến trình đào tạo;
- § Cung cấp tất cả những nguồn lực và những cung cấp khác khi cần;
- § Mô tả sơ lược khi vận động viên thực hành những kỹ năng và cách ứng xử mới;
- § Tránh những cử chỉ hoặc lời nói có thể cản ngang quá trình thực hành. Giữ thái độ tích cực và ủng hộ thầm lặng.

#### 5. Bám sát

- § Tuyên dương vận động viên về những nỗ lực của họ và chúc mừng họ về những kết quả đạt được;
- § Đưa ra những phản hồi định kỳ và chi tiết;
- § Bảo đảm rằng vận động viên có kế hoạch cho việc thực hành tiếp theo;
- § Lên lịch đào tạo phụ đạo khi cần;
- § Đề nghị có những gợi ý để nâng cao kỹ năng đào tạo của bạn. Đây là thời điểm tốt nhất vì vận động viên có thể nhớ cụ thể – và bởi vì có những lợi ích tâm lý cho vận động viên, những người có thể chuyển đổi vai trò và trở thành huấn luyện viên chỉ trong thời gian ngắn.

#### Khắc phục rắc rối

Dù bạn đào tạo vận động viên của mình như thế nào, dù cho những vận động viên của bạn nỗ lực vất vả ra sao cũng không thể tránh khỏi rắc rối. Thực tế, bạn càng giao quyền cho vận động viên của mình nhiều hơn thì họ càng hay mắc lỗi. Đó là một sự thật hiển nhiên – “Không thành công nào mà lại không phải trả giá bằng mồ hôi và nước mắt”.

Bạn có thể tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực của những sai lầm và tối đa hóa những ảnh hưởng tích cực bằng cách nào? Tôi đề xuất những hướng dẫn sau đây dành cho việc huấn luyện thành viên nhóm trong trường hợp phải khắc phục những rắc rối.

Những hướng dẫn để khắc phục các vấn đề rắc rối trong hoạt động

§ Xem xét lại vấn đề cùng với vận động viên và thảo luận tầm quan trọng của vấn đề;

§ Thể hiện quan tâm của cá nhân bạn với tình huống đó;

§  Thảo luận thông tin cơ bản quan trọng;

Ca ngợi quá nhiều một việc tốt

Thông thường bạn không thể nói quá tốt đẹp về một thứ. Ít nhất có một ngoại lệ quan trọng: sự tán dương.

Tán dương nhân viên của bạn là rất tốt nhưng hãy minh bạch và không nên lạm dụng nó. Lời tán dương chung chung có thể làm giảm ý nghĩa của chúng, còn những lời tán dương thái quá có thể làm cho một vài nhân viên phân vân rằng liệu bạn có thật sự tin tưởng họ sẽ thành công hay không.

Hãy nhạy cảm với những phản ứng của họ. Nếu một cá nhân lúng túng, bạn hãy bớt lời một chút. Tuy nhiên, tán dương quá nhiều còn hơn là tán dương quá ít.

§ Lắng nghe kỳ vọng của vận động viên và nhắc lại chúng để làm rõ và hiểu chúng;

§ Tìm kiếm những giải pháp và thảo luận những biện pháp thay thế;

§ Nhất trí về các hành động tiếp theo;

§ Đảm bảo hỗ trợ các vận động viên bằng cách bày tỏ những kỳ vọng của bạn.

Không ai có thể bảo đảm rằng bất kỳ lời hướng dẫn nào cũng mang lại kết quả tối ưu. Nhưng bạn chắc chắn sẽ thúc đẩy những cơ hội của bạn nếu bạn cởi mở, tích cực, ủng hộ và chia sẻ niềm tin của mình rằng chúng ta học hỏi và nâng cao thông qua những vấn đề của mình.

Đưa ra phản hồi



Để đưa ra những phản hồi hiệu quả, bạn phải luôn nhớ cân bằng cơ cấu và sự ủng hộ. Dưới đây là một số tiêu chí có thể giúp bạn đưa ra phản hồi hiệu quả:

*Do vận động viên mong muốn:* Họ đã sẵn sàng nghe phản hồi, thay đổi để cải thiện.

*Đúng lúc:* Phản hồi đưa ra phải đúng lúc, ngay khi có nhu cầu và khi tiến hành khắc phục bằng hành động.

*Trực tiếp:* Huấn luyện viên phản hồi bằng lời và trước mọi người chứ không qua điện thoại, văn bản hoặc người thứ ba.

*Cách cư xử:* Phản hồi về những hành động cụ thể.



*Dựa trên nguyên tắc tiến bộ:* Phản hồi phải dựa trên sự tiến bộ, chứ không theo tình cảm. Phản hồi nên tập trung vào công việc, đề ra những tiêu chuẩn và mục đích của tổ chức.

*Có thể thực hiện được:* Phản hồi nhằm vào những hành động trong khả năng của vận động viên.

Nâng cao hoạt động

Đây là khi công tác huấn luyện thực sự thú vị và vui vẻ. Những vận động viên của bạn đang thể hiện các tiêu chuẩn và cảm thấy rất tốt. Giờ đây bạn có thể giúp họ nâng cao những tiêu chuẩn và mở rộng năng lực, sự tự tin, sự thoải mái của họ.

Có thể tổ chức muốn đẩy mạnh năng suất hoặc tăng tính hiệu quả. Có thể nhiệm vụ đang thay đổi. Hoặc có thể bạn chỉ cảm thấy một vài hoặc tất cả vận động viên của bạn đã sẵn sàng đẩy mạnh công việc của mình lên mức độ cao hơn.

Điều này có thể khá thú vị và buồn cười với bạn, một giám đốc kiêm huấn luyện viên. Nhưng những vận động viên của bạn không nhất thiết phải quá hăng hái với việc mở rộng phạm vi – ít nhất là lúc đầu. Sau cùng, bạn khuyến khích họ nắm bắt nhiều cơ hội hơn và thử liều lĩnh gây ra vấn đề và mắc lỗi.

Những hướng dẫn dưới đây sẽ giúp bạn tận dụng các cơ hội để nâng cao và giúp đỡ vận động viên của mình cảm thấy bị kích thích bởi thách thức và hăng hái tiếp tục phát triển những khả năng của họ, đồng thời đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn.

### *Đưa ra những mong muốn*

- § Mô tả tình hình, liệu việc cải thiện là cần thiết hay chỉ là có thể;
- § Bảo đảm với vận động viên rằng hoạt động như hiện nay là đã tốt, nhưng bạn muốn cải thiện hơn nữa;
- § Cụ thể hóa những khác biệt giữa việc đang làm bây giờ với việc nên hoặc có thể làm;
- § Lắng nghe những lo lắng và câu hỏi bất kỳ mà vận động viên đưa ra;
- § Thảo luận những lo lắng và câu hỏi đó – bao gồm bất cứ điều gì bạn muốn bổ sung;
- § Nhất trí về kế hoạch hành động;
- § Nhất trí về những mục tiêu và bám sát tiến trình;
- § Cảm ơn vận động viên và bày tỏ sự ủng hộ của bạn.

Cuối cùng, nhớ rằng khi nêu ra những mong đợi của mình, bạn đang đối mặt với những rắc rối và sai lầm. Đừng e ngại, nhưng cũng đừng khẳng định tất cả sẽ tốt đẹp. Hãy nhớ câu nói của Benjamin Franklin: “Khi bạn thất bại trong chuẩn bị, bạn đang chuẩn bị thất bại”.

### *Phát triển những vận động viên của nhóm*

Bạn có nhớ sổ học bạ ở trường phổ thông không? Những tiêu chí khác nhau mà giáo viên sử dụng là tiêu chuẩn này: “Học và chơi hòa hợp với những người khác”. Giờ đây, sau nhiều năm, chúng ta có thể quên mất tất cả những tiêu chí khác nhưng tiêu chí ấy vẫn được duy trì – cách chúng ta làm việc và chơi với những người khác trong công việc, đặc biệt trong nhóm.

Cái gì làm nên một vận động viên tốt? Những kỹ năng, cách cư xử, đặc điểm và tính cách nào bạn đánh giá cao nhất và muốn phát triển trong nhân viên của bạn?

Nếu bạn hỏi một trăm giám đốc câu hỏi này, bạn có thể nhận được một trăm câu trả lời. Nhưng những giám đốc đó có thể nhất trí về hầu hết, nếu không nói là tất cả, những kỹ năng, cách ứng xử, và những đặc điểm sau đây – mặc dù không nhất thiết phải theo thứ tự cụ thể.

Vận động viên lý tưởng của nhóm làm việc:

- § Có trách nhiệm;
- § Thích giúp đỡ người khác;
- § Hợp tác và cộng tác;
- § Giỏi giao tiếp – nghe và đọc cũng như nói và viết;
- § Biết cách giao tiếp – nhận biết nhu cầu để duy trì mối liên hệ với người khác;
- § Phác thảo và hình thành trong đầu bức tranh tổng thể;
- § Cảm nhận và thể hiện được tinh thần của nhóm;
- § Có thái độ tích cực;
- § Quan tâm tới việc nâng cao;
- § Đánh giá được sự khác biệt giữa mọi người;
- § Có thể tin cậy được;
- § Tin tưởng vào giám đốc và các thành viên khác trong nhóm;
- § Thể hiện sự kính trọng với người khác;
- § Giải quyết mâu thuẫn một cách hợp lý;
- § Có lòng tự trọng cao – không kiêu ngạo và lệ thuộc;
- § Thăng tiến trong công việc, với những bạn trong nhóm và giám đốc;
- § Thực hiện khả năng, lý do và phân tích;
- § Trung thành;
- § Có sự thông cảm;
- § Có thể đưa ra lời phê bình mang tính xây dựng và hết sức thận trọng;

§ Có thể đánh giá cao những lời phê bình – không phải là cam chịu hay chấp nhận mà phải thu lại lợi ích từ nó.

Đó là một bản liệt kê dài – và có thể dễ dàng kéo dài thêm nữa. Tôi khuyến khích các bạn thỉnh thoảng xem lại bảng liệt kê này khi bạn làm việc với nhóm. Bạn có thể sẽ muốn bổ sung vài kỹ năng, cách cư xử hoặc tính cách (Thân thiện? Có khiếu hài hước? Giàu nhiệt huyết? Kiên trì? Tốt bụng?).

Tốt hơn là bạn nên dán bản copy của bản liệt kê này lên tường của văn phòng để nhắc nhở những điều bạn muốn phát triển cho những vận động viên của bạn. Thể hiện sự đánh giá cao của bạn về những tiêu chuẩn này khi có thể. Đó là bước cơ bản nhất và dễ dàng nhất khi huấn luyện các thành viên trong nhóm của bạn.

### Phát triển người lãnh đạo

Bạn đào tạo thành viên trong nhóm trở thành người lãnh đạo như thế nào? Đây là một câu hỏi đánh lừa – bạn đã và đang đào tạo họ bằng tấm gương của chính bạn. Vì thế, nếu bạn đã là một tấm gương tốt, bạn có thể chỉ đơn giản khuyến khích họ làm đầu tàu và ủng hộ những nỗ lực của họ. Nếu không, đã đến lúc chính bạn phải học cách làm một nhà lãnh đạo tốt hơn.

### Sự phát triển chung

Khi bạn cho phép những thành viên trong nhóm của bạn đảm nhận trách nhiệm lớn hơn để dẫn dắt nhóm, bạn mong đợi họ làm công việc này như thế nào? Họ nên có những quyền hạn gì?

Hãy suy nghĩ một chút câu hỏi này – bởi vì nó chắc chắn luôn ở trong đầu của bất cứ nhân viên nào được trông đợi sẽ giữ vai trò lãnh đạo. Bạn có nhớ bảy cơ sở quyền lực từ Chương 7 không? Cơ sở nào trong số đó phù hợp nhất để sử dụng cho nhân viên của bạn khi họ phát triển quyền lãnh đạo của mình?

*Quyền vị trí?* Chỉ là kế sách cuối cùng bởi vì loại quyền lực này nên chia đều cho cả nhóm.

*Quyền cá nhân?* Là quyền lực hiệu quả nhất mặc dù thành công trong việc sử dụng cơ sở quyền lực này khá đa dạng tuân theo những kỹ năng của cá nhân.

*Quyền chuyên gia?* Thường là cơ sở quyền lực mạnh nhất, nhất là khi nhóm gồm những nhân viên có lĩnh vực chuyên môn khác nhau – kinh nghiệm về kỹ thuật, kinh nghiệm làm việc, sự chín chắn hoặc khả năng giải quyết vấn đề. Một vấn đề có thể xảy ra: những thành viên trong nhóm có thể theo đường mòn của việc lãnh đạo vì họ ít có khả năng thể hiện năng lực lãnh đạo trong những lĩnh vực vượt quá chuyên môn của họ.

*Quyền về nguồn lực?* Tương tự như quyền vị trí trong nhóm, bởi vì nói chung bạn có nguồn lực khi bạn là giám đốc và người lãnh đạo nhóm.



*Quyền trao thưởng?* Về tiềm lực quyền trao thưởng cũng giống như quyền vị trí và quyền nguồn lực. Nếu bạn là một giám đốc, bạn có quyền trao thưởng. Nhưng đó sẽ là một quyền hiệu quả nếu các thành viên trong nhóm đưa ra những phần thưởng không mang tính nghi lễ, thậm chí chỉ bày tỏ sự biết ơn của họ bằng cách đơn giản nhất.

*Quyền ép buộc?* Quyền này còn tồi tệ hơn quyền vị trí. Là quyền nguy hiểm nhất cho bất kỳ ai trong cương vị lãnh đạo.

*Quyền liên kết?* Nên tránh, ít nhất là những liên kết truyền thống với những người có quyền lực cao hơn. Là cơ sở quyền lực tiềm năng lớn nhất nếu những mối liên hệ là mối liên hệ với những nhóm khác trong tổ chức hoặc những nhóm tương tự trong tổ chức.

Câu hỏi về loại quyền lực hiệu quả và thích hợp là rất khó đối với bất cứ *lãnh đạo* nào. Nhưng nó còn khó khăn hơn cho *những nhân viên* không quen với việc làm một giám đốc. Cuối cùng, nếu bạn từng là một lãnh đạo kiểu mẫu, những nhân viên của bạn có thể vẫn bộc lộ những phong cách và cách ứng xử của một lãnh đạo tồi.

Bạn có thể muốn dành một phần thời gian họp nhóm để thảo luận bảy cơ sở quyền lực trên. Đừng nói với mọi người quyền nào được có hay không được có. Mỗi người trong số họ sẽ có quyết định. Tất cả những việc bạn làm là thảo luận những thuận lợi và khó khăn, khuyến khích họ suy nghĩ và sử dụng quyền hạn như thế nào.

Việc bổ nhiệm và các dự án

Câu hỏi đầu tiên không phải là: “Tôi có thể làm gì để giúp các thành viên trong nhóm thể hiện quyền lãnh đạo trong vấn đề bổ nhiệm và các dự án?” Đó là câu hỏi thứ hai, câu hỏi này phụ thuộc vào câu hỏi thứ nhất – “Ai quyết định nhân viên nào có trách nhiệm trong việc bổ nhiệm và trong các dự án?” Nói cách khác, ai lãnh đạo những nhân viên này?

Câu trả lời cho câu hỏi này quyết định việc bạn sẽ giúp đỡ nhân viên của bạn giải quyết việc bổ nhiệm và dự án như thế nào.

Nếu một nhân viên chịu trách nhiệm về một việc gì đó vì bạn, khi đó có thể chuyển sang câu hỏi thứ hai – “Tôi có thể làm gì để giúp các thành viên trong nhóm của mình thể hiện quyền lãnh đạo trong vấn đề bổ nhiệm và trong các dự án?” Câu trả lời hay nhất: Khuyến khích họ trao đổi những suy nghĩ với bạn hoặc chia sẻ thành công của họ. Thể hiện bạn đáng tin cậy và rất quan tâm. Còn sau đó hãy để họ tự làm, khiến họ cảm thấy thoải mái khi tìm kiếm sự giúp đỡ từ bạn.

Nhưng nếu một nhân viên chịu trách nhiệm về một việc gì đó vì một người trong nhóm - thường là lãnh đạo cuộc họp hay người hậu thuẫn - khi đó bạn hãy bỏ ý định giúp đỡ. Bạn hãy cho phép nhân viên của bạn giúp đỡ lẫn nhau, làm mọi việc cùng nhau, giải quyết mọi vấn đề của chính họ. Và hỏi xem liệu họ có cần giúp đỡ không.

## **Kẻ ngốc và lời cầu nguyện**

Một đồng nghiệp, người đã khá thành công trong việc trao quyền cho nhóm đã từng chia sẻ những bí mật của anh với tôi. Anh kể bất kỳ khi nào cảm thấy lo lắng và mệt mỏi, anh chỉ đóng cửa văn phòng lại, cầm một ly cà phê yêu thích bằng hai tay trong ít phút. Tôi đã nghĩ rằng anh thật ngốc ngếch – đến khi anh chỉ cho tôi chiếc ca. Trên chiếc ca có ghi lời cầu nguyện cổ rất quen thuộc: "Chúa ban cho tôi sự thanh thản để chấp nhận những thứ tôi không thể thay đổi, lòng can đảm để thay đổi những gì tôi có thể và sự thông thái để biết được sự thay đổi đó".

Anh nói rằng đó chính là bản chất cuộc sống dành cho nhà quản lý trao quyền.

Điều gì sẽ xảy ra khi nhân viên chỉ là người đưa ra sáng kiến cho một dự án hoặc việc bổ nhiệm? Khi đó hãy chúc mừng! Bạn đã có người thể hiện được quyền lãnh đạo. Vì thế, bạn nên bày tỏ sự đánh giá cao của mình với nhân viên đó bằng việc mời anh ta đến trao đổi với bạn về vấn đề bạn quan tâm. Cách giúp đỡ hiệu quả nhất của người giám đốc là thể hiện sự tin tưởng và chịu khó kiên nhẫn một chút.

### **Vai trò trong cuộc họp**

Quyền lãnh đạo còn bao gồm cả những vai trò cần phải có khi điều hành những cuộc họp nhóm – gặp gỡ giám đốc, người điều hành, người ghi chép và người viết báo cáo về buổi họp – đưa ra những yêu cầu cụ thể về nhóm, về những thành viên như chúng tôi đề cập tới trong Chương 8. Tất nhiên, bạn đã thảo luận những vai trò này trong cuộc họp nhóm nên mọi thành viên đều hiểu mỗi vai trò đòi hỏi cái gì. Những vai trò này được xác định khá rõ. Chúng phụ thuộc vào sự hợp tác chặt chẽ và hiểu biết về vai trò và việc chúng phù hợp với nhau như thế nào.

Đó là lý do tại sao tôi đưa ra những hướng dẫn về cách huấn luyện dưới đây, bạn có thể giúp đỡ nhân viên làm việc cho nhóm dưới bốn vai trò này. Điều mấu chốt: cách tốt nhất để hỗ trợ nhân viên của bạn khi họ làm lãnh đạo là thể hiện sự tôn trọng đối với cách thức họ thực hiện quyền lãnh đạo của mình.

### **Trước khi họp**

§ Lên lịch thời gian và địa điểm cho bạn và lãnh đạo của cuộc họp gặp nhau để bàn về chương trình nghị sự. Chắc chắn rằng người đó sẽ chuẩn bị chương trình nghị sự trước khi gặp bạn;

§ Đề nghị lãnh đạo cuộc họp xem lại chương trình nghị sự cùng với bạn. Bạn có thể thảo luận sơ lược mỗi mục để chuẩn bị tốt hơn cho cuộc họp;

§ Xác định xem chương trình nghị sự có thực sự dành cho cuộc họp không. Nếu bạn có bất kỳ lo ngại nào, hãy đặt câu hỏi, từ những câu hỏi mở đến câu hỏi chi tiết hơn. Nhưng cố gắng tránh quyết định chương trình nghị sự, đó không phải phận sự của bạn;

§ Hỏi xem lãnh đạo nhóm có lường trước được những vấn đề rắc rối không. Nếu có, hãy hỏi xem anh ta sẽ giải quyết như thế nào;

§ Hỏi xem lãnh đạo nhóm có chuẩn bị gì nữa không. Nếu bạn quan tâm, hãy hỏi nhưng đừng đưa ra câu trả lời;

§ Tìm người điều hành, người ghi chép và người ghi chú. Điều đó tùy thuộc vào lãnh đạo cuộc họp để giúp đỡ những người cùng nhóm sẵn sàng với vai trò của họ, nhưng bạn có thể đặt câu hỏi nếu bạn lo ngại;

§ Kiểm tra xem lãnh đạo cuộc họp có quan tâm đến logic không – lên lịch phòng họp và sắp xếp các bảng kẹp giấy, thiết bị chiếu bằng v.v...;

§ Quyết định xem bạn có tham dự hay không, nếu có thì vai trò của bạn là gì (Tốt nhất bạn chỉ là người quan sát, để cho lãnh đạo cuộc họp và người điều hành chỉ đạo mọi việc);

§ Hỏi xem khi nào lãnh đạo cuộc họp sẽ gửi chương trình nghị sự đến các thành viên khác của nhóm. (Chắc chắn họ đã biết thời gian và địa điểm của cuộc họp đã được quyết định vào cuối cuối họp lần trước nên cho họ cơ hội suy nghĩ về các mục trong chương trình nghị sự).

### *Trong khi họp*

§ Cho phép lãnh đạo cuộc họp và người điều hành điều hành cuộc họp. Thực hiện bất kỳ vai trò được bổ nhiệm nào hoặc chỉ đơn giản làm người quan sát;

§ Hỗ trợ người lãnh đạo cuộc họp khi cần – nếu lãnh đạo yêu cầu giúp đỡ;

§ Nếu bất kỳ thành viên nào của nhóm (người khác ngoài lãnh đạo cuộc họp) đặt bất cứ câu hỏi nào cho bạn, yêu cầu họ đến gặp lãnh đạo. Bạn chỉ nên trả lời nếu lãnh đạo yêu cầu;

§ Ghi lại số lượng tham dự và những vấn đề rắc rối. Đồng thời cũng ghi chú những vai trò của lãnh đạo cuộc họp, người điều hành, người ghi chép và người ghi chú để sau đó thảo luận trong cuộc họp riêng với họ;

§

Nếu bạn thấy cần thiết phải can thiệp, hãy ra tín hiệu một cách tế nhị cho người trợ giúp.

### *Khi nào nên can thiệp?*

Là một giám đốc, bạn có những quyền lực đáng kể. Nhưng là người lãnh đạo và người huấn luyện nhóm, bạn muốn trao quyền cho các thành viên trong nhóm. Hãy thận trọng khi nêu vấn đề trong buổi họp.

Khi quyết định có can thiệp hay không, hãy xem xét những câu hỏi sau:

Lãnh đạo nhóm có đề nghị giúp đỡ không và việc đó có cần thiết không?

Lãnh đạo nhóm nói hay làm điều gì sẽ gặp phải thách thức không?

Kiến thức, kinh nghiệm hoặc quan điểm của bạn sẽ cải thiện tình hình chứ?

Bạn có thể giải quyết vấn đề với một câu đơn giản là "có" hay "không" không?

Kỹ thuật và phương pháp sử dụng có sai không?

Có điều gì khi lên kế hoạch không hợp lệ, trái đạo đức hoặc đi ngược lại chính sách mà nhóm không hề biết hay không?

Bạn có thông tin có thể sẽ có lợi cho nhóm lúc đó không?

### *Sau khi họp*

*(với lãnh đạo cuộc họp)*

§ Lên lịch gặp mặt lãnh đạo cuộc họp;

§ Đặt những câu hỏi mở về việc cô ấy (anh ấy) đánh giá tính hiệu quả của cuộc họp như thế nào;

§ Hỏi xem cô ấy (anh ấy) đang xem xét những điểm và những lĩnh vực nào cần quan tâm nhất. Sau đó, hỏi xem cô ấy (anh ấy) sẽ làm gì để cải thiện những lĩnh vực quan tâm đó;

§ Chỉ ra những điểm và lĩnh vực bạn quan tâm nhất. Lắng nghe suy nghĩ của lãnh đạo về đánh giá của bạn. Sau đó hỏi xem lãnh đạo cải thiện những lĩnh vực quan tâm đó như thế nào;

§ Xem lại chương trình nghị sự để xác định chương trình có diễn ra như kế hoạch không;

§ Điểm lại những người tham gia và mọi hành động cụ thể, không mong đợi;

§ Thảo luận về bất cứ sự giúp đỡ và hỗ trợ nào mà nhóm cần.

*(với người điều hành)*

§ Lên lịch về thời gian và địa điểm gặp người điều hành;

§ Đặt những câu hỏi mở về việc cô ấy (anh ấy) đánh giá vai trò điều hành của mình như thế nào. Cái gì làm tốt? Cái gì làm không tốt? Cô ấy (anh ấy) có thể nâng cao cơ cấu, theo sát cuộc họp và sự tương tác của những người tham dự như thế nào?

§ Đưa ra bất kỳ nhận xét nào về hoạt động và những gợi ý để nâng cao vai trò của người đó;

§ Điểm lại những người tham gia và mọi hành động cụ thể, không mong đợi;

§ Thảo luận về bất cứ sự giúp đỡ và hỗ trợ nào mà nhóm cần.

Những cuộc gặp sau đó với lãnh đạo cuộc họp và người điều hành nên tập trung vào tương lai và cách củng cố các buổi họp nhóm. Nếu bạn ghi lại những vấn đề hiện tại hoặc những quan tâm chung nhất, bạn có thể quyết định đề cập đến nó trong cuộc họp nhóm.

Lãnh đạo cuộc họp và người điều hành có vai trò quan trọng trong những buổi họp nhóm. Còn vai trò của người có trách nhiệm ghi chép và ghi chú bị giới hạn nhiều nên thường có rất ít những rắc rối với hai vai trò này.

Nếu có bất cứ lo lắng nào về người ghi chép, nên thảo luận trong cuộc gặp ngay sau đó với người điều hành. Nếu bạn và người điều hành nhất trí về là hoạt động của người ghi chép có thể cải thiện được, hãy đề nghị người điều hành thảo luận chúng với người ghi chép. Tuy nhiên, một vài vấn đề có thể được giải quyết trong quá trình họp. Ví dụ người ghi chép viết khó đọc hoặc sao nhãng việc ghi lại một điểm bổ sung thì các thành viên trong nhóm nên nhanh chóng nhưng tế nhị sửa lỗi ngay.

Việc này rất khác với vai trò của người ghi chú trong cuộc họp. Dù có vấn đề gì cũng chỉ nhận biết được khi người đó viết và phân bổ thời gian của buổi họp. Về điểm này, nếu có lo ngại gì thì chúng cũng vượt ngoài “phạm vi quyền hành” của lãnh đạo cuộc họp, tốt nhất bạn nên tự giải quyết việc này.

Đây có thể chỉ là vấn đề về việc tổ chức và kỹ năng ghi chép, bạn có thể đưa ra một số nhận xét, khẳng định rằng việc tổ chức và những kỹ năng ghi chép của bạn ít nhất cũng đạt yêu cầu! Nếu người ghi chú gặp vấn đề khi theo dõi tiến trình của cuộc họp, khuyến khích anh ta ra tín hiệu cho người điều hành (một cử chỉ ra dấu đơn giản là tốt nhất). Có thể người ghi chú gặp khó khăn khi quyết định nên ghi lại điều gì. Nếu vậy, hãy đề nghị anh ta ngồi xuống với lãnh đạo cuộc họp vào buổi sau, để thảo luận xem trong thời gian họp chương trình bao gồm những gì.

Điều gì xảy ra nếu một thành viên trong nhóm không hài lòng với cách thể hiện của mình trong vai trò người dự họp và muốn có ngay một cơ hội khác? Nếu là vai trò của người lãnh đạo cuộc họp thì hãy khuyên người ấy xung phong đóng vai trò ấy vào cuối cuộc họp lần tới. Nếu là vai trò của người điều hành, người ghi chép, người ghi chú thì gợi ý họ nên gặp người lãnh đạo cuộc họp mới, người có trách nhiệm bổ nhiệm ba vai trò này cho cuộc họp đó. Nhưng phải chắc rằng những yêu cầu này không phá vỡ việc quay vòng vai trò thông thường của bạn. Mỗi thành viên trong nhóm nên có cơ hội như nhau để thể hiện một trong bốn vai trò trong cuộc họp.

Bạn có thể phân vân về thời gian và sức lực bạn sẽ dành ra để thảo luận với lãnh đạo cuộc họp, người điều hành, người ghi chép và người ghi chú. Hãy coi đó là sự đầu tư vào việc phát triển quyền lãnh đạo và việc trao quyền cho nhóm. Cũng giống bất kỳ sự đầu tư nào, nó sẽ mất chi phí – và mang lại lợi ích. Sau một thời gian ngắn thì những cuộc gặp này có thể

mất không quá năm hoặc mười phút. Đồng thời hãy giữ đầu óc minh mẫn – bạn có thể học một vài điều về những nhân viên của bạn... và khả năng lãnh đạo.

## Huấn luyện từ xa

Cuộc thảo luận của chúng ta hoàn toàn thừa nhận rằng huấn luyện là việc bạn ở bên cạnh những nhân viên để quan sát hoạt động, hành vi xã hội và công việc theo nhóm của họ. Nhưng một trong những thuận lợi của môi trường làm việc theo nhóm, của việc huấn luyện và phát triển một cách thích hợp là những nhân viên không cần sự giám sát chặt chẽ như trước (Trên thực tế, vai trò lãnh đạo của bạn thể hiện trong những tình huống bạn có ở đó ít hơn trong những tình huống bạn *không* ở đó).

Vậy làm thế nào để bạn quản lý nhân viên của bạn và có thể huấn luyện họ?

Bạn tiến hành huấn luyện từ xa. Đây là một phương pháp kỹ thuật để thu thập tin tức trong trường hợp bạn không có mặt tại thời điểm và vị trí các nhân viên đang làm việc hay tham gia vào các buổi họp nhóm, các dự án hay nhiệm vụ. Phương pháp này khá đơn giản nhưng không phải là cách mà hầu hết các nhà quản lý thường sử dụng. Áp đặt lên nhân viên có lẽ không phải là cách tốt nhất đối với các nhóm.

Dưới đây là quá trình tìm hiểu về cách thức quản lý một người tham gia hay cách giải quyết một tình huống nhất định – một công việc, một cuộc họp nhóm, một dự án hay một nhiệm vụ.

§ Yêu cầu người tham gia chỉ ra những điểm quan trọng trong tình huống, kèm theo các ví dụ (“Theo bạn những khía cạnh nào là quan trọng nhất? Cho tôi một số ví dụ. Tại sao chúng lại quan trọng?”);

§ Yêu cầu người tham gia miêu tả bất kỳ phạm vi vấn đề nào đó và cho ví dụ (“Bạn có gặp phải vấn đề nào không? Nó thuộc loại vấn đề gì? Có vấn đề cụ thể nào không? Theo bạn tại sao lại xảy ra những vấn đề này?”);

§ Yêu cầu người tham gia miêu tả các hoạt động của người đó và kết quả (“Bạn đã làm gì? Sau đó chuyện gì đã xảy ra?”);

§ Khen ngợi những hành động mà bạn cho là phù hợp (“Ý kiến hay...! Thật thông minh. Đó có lẽ là cách phù hợp để giải quyết tình huống”);

§ Thể hiện sự ủng hộ đối với việc đưa ra đánh giá cứng rắn (“Đó là một tình huống khó với những lựa chọn khó khăn”);

§ Tìm hiểu và ủng hộ những hành động đúng (“Bạn đã làm gì để giải quyết vấn đề? Tôi rất vui vì bạn đã cố gắng giải quyết chúng. Tôi biết tôi có thể tin tưởng bạn sẽ làm hết sức”);



§ Tìm hiểu thêm nhiều hoạt động phù hợp (“Bây giờ bạn có thời gian để suy nghĩ về nó, bạn có thể làm gì để giải quyết tình huống tốt hơn?”);

§ Nếu cần, đóng vai vào tình huống để thực hiện nhiều hành vi phù hợp (Hãy thử xem. Quay lại và hồi tưởng về tình huống. Khi đó tôi sẽ là bạn và bạn...”).

Trong quá trình huấn luyện từ xa, có hai điều quan trọng bạn phải ghi nhớ:

§ **Bạn không có mặt ở đó.** Khi bạn không thực sự tham gia vào hành động, bạn sẽ dễ xem xét bất kỳ quyết định nào, đặc biệt là khi chúng không hoàn hảo;

§ **Bạn không phải người tham gia.** Bạn là người huấn luyện. Chắc chắn bạn có thể làm tốt hơn. Bạn có nhiều kinh nghiệm, nhiều kiến thức, kỹ năng tốt hơn và khả năng tự nhiên cũng tốt hơn. Nhưng chờ tới khi các nhà khoa học có thể nhân bản ra hàng loạt người như bạn thì công việc của bạn vẫn chỉ là giúp những nhân viên của mình phát triển, chứ không mong bạn có thể làm tất cả mọi việc.

Làm thế nào để biết liệu bạn có thành công trong việc huấn luyện từ xa hay không? Nếu những nhân viên cố tình tránh mặt bạn, có nghĩa là bạn thất bại. Nhưng nếu họ hào hứng được nói chuyện với bạn ngay cả khi mọi việc không suôn sẻ cho lắm – xin chúc mừng bạn!

Khi vận động viên là người huấn luyện

Như chúng tôi đã chỉ ra ở đầu chương này, mỗi thành viên trong nhóm có trách nhiệm huấn luyện cho những người đồng đội của mình trong chừng mực thích hợp - và cho chính bạn, nhà quản lý và huấn luyện của họ.

Khuyến khích các nhân viên của bạn phối hợp cùng nhau làm việc và giúp đỡ lẫn nhau để cùng phát triển. Đây là một bản năng tự nhiên: trẻ em thường có xu hướng chia sẻ những gì chúng biết về việc phải làm như thế nào để giúp bạn chúng hiểu và làm theo. Người lớn không phải học cách làm điều đó: nó diễn ra một cách tự nhiên. Thật không may, tất cả chúng ta dường như đánh mất xu hướng tự nhiên đó khi bắt đầu bước vào môi trường làm việc.

Làm việc theo nhóm không chỉ đơn thuần là các nhân viên làm việc cùng nhau. Nó có nghĩa là các thành viên trong nhóm sẽ giúp đỡ nhau, không chỉ để làm việc mà còn làm tốt, dễ dàng và hiệu quả hơn.

Vì thế, nếu nhóm của bạn chỉ có một người huấn luyện thì có thể bạn chưa có một nhóm thực sự.

Sự ghi nhận

Như tôi đã đề cập ở Chương 7, một trong sáu vai trò lãnh đạo mới là tổ chức ghi nhận công lao cho những nhân viên của bạn. Một nhà quản lý giỏi đều biết đây là việc quan trọng nhưng lại là phần thưởng không được chú trọng trong quá trình huấn luyện.



## Những câu hỏi thu thập thông tin

Những câu hỏi tốt nhất, đặc biệt là cho việc huấn luyện từ xa, là những câu hỏi có mục đích thu thập thông tin hơn là đưa ra hướng dẫn. Đây là những câu hỏi "thu thập thông tin". Ví dụ như:

- Cho tới giờ bạn đã làm những gì?
- Nó hoạt động ra sao?
- Bạn đã nói với ai về điều này?
- Bạn đang làm gì khác?
- Bạn có xem xét những ý kiến khác không?
- Bạn đã bao giờ gặp phải vấn đề này chưa?

Những câu hỏi này rất cụ thể, xét trong phạm vi nào đó, nhưng cũng mở ra bất kỳ câu trả lời nào mà ông chủ của bạn muốn.

Khi bạn ghi nhận sự nỗ lực và thành tựu của những người tham gia, bạn có được ít nhất bốn lợi ích:

1. Người được ghi nhận thấy cảm kích và có động lực lớn hơn;
2. Những người tham gia và những nhân viên khác nhìn chung cảm thấy được thúc đẩy để làm việc chăm chỉ hơn và nhanh hơn;
3. Sự ghi nhận hỗ trợ về mặt tinh thần và nâng cao ý chí cho nhóm;
4. Sự ghi nhận cho thấy bạn là một người tin tưởng vào nhân viên của mình, vào khía cạnh tâm lý và xã hội trong các hoạt động của con người.

Chúng ta ghi nhận công lao của các thành viên trong nhóm bằng những giải thưởng trang trọng của tổ chức (thậm chí là các giải thưởng của tiểu bang, khu vực, quốc gia và quốc tế) hay một sự công nhận và đánh giá cao diễn ra thoải mái và thân mật.

Sự ghi nhận trân trọng là một khích lệ rất có ý nghĩa, nhưng trong hầu hết các tổ chức việc này rất hiếm khi xảy ra nên không gây được hiệu quả cao. Với tư cách là nhà quản lý, bạn nên tìm các cách khác nhau để ghi nhận những nhân viên của mình.

Trong cuốn *Supervision* (Sự giám sát), Gregory M. Bounds và John A. Woods đã chỉ ra một điểm quan trọng về sự khác biệt giữa *giải thưởng* và *sự ghi nhận*. Họ khẳng định rằng các nhân viên thường coi giải thưởng là mục tiêu, mục đích làm việc của họ. Nếu nhận được một giải thưởng, họ có thể cảm thấy không cần phải cố gắng hơn nữa. Mặt khác, theo

Bounds và Woods, sự ghi nhận – nếu được trao vào thời điểm thích hợp – không phải là một mục tiêu của nhân viên mà là xác nhận rằng họ đang làm tốt công việc và sự khích lệ để tiếp tục làm việc tốt hơn.

Vậy bạn nên làm gì? Dưới đây là một số gợi ý trong cuốn sách của Donna Deeprose có tựa đề *The Team Coach* (Người huấn luyện nhóm).

§ Chuẩn bị chuyến viếng thăm để cảm ơn hay một bức thư cảm ơn của chủ tịch hay phó chủ tịch của tổ chức bạn;

§ Gửi thư, thư báo viết tay cảm ơn hay gửi e-mail;

§ Gửi thư tới gia đình các thành viên trong nhóm để bày tỏ sự đánh giá cao công việc nhóm đã làm và giải thích về tầm quan trọng của nhóm. Điều này đặc biệt thích hợp đối với công việc đòi hỏi làm thêm giờ. Ngoài ra, cần cảm ơn các gia đình vì đã thông cảm và hỗ trợ;

§ Viết một bài báo về nhóm và những đóng góp của nhóm trong trang tin của tổ chức;

§ Sắp xếp cho nhóm đọc một bản báo cáo về những nỗ lực và thành tựu của nhóm trước lãnh đạo cấp cao;

§ Dẫn cả nhóm ra ngoài ăn trưa.

Đây chỉ là một trong nhiều khả năng. Việc bạn chọn cách ghi nhận nào phụ thuộc vào ba yếu tố sau:

Việc bày tỏ sự ghi nhận phụ thuộc vào *thành tích* mà bạn ghi nhận. Nhiệt tình cũng tốt nhưng nó có thể là thái quá, thậm chí gây hiểu lầm nếu bạn dẫn nhóm ra ngoài ăn trưa vào ngày để ăn mừng một điều gì đó.

Sự ghi nhận cũng phụ thuộc vào *quy mô và cơ cấu của tổ chức*. Chẳng hạn, nếu bạn không có trang tin, bạn có thể dán một bản tuyên bố về nhóm và những thành tích của nhóm lên các bảng tin của tổ chức hay gửi e-mail thông báo cho tất cả nhân viên.

Cuối cùng, sự ghi nhận phụ thuộc vào lĩnh vực rộng lớn, như chúng tôi nhấn mạnh trong suốt cuốn sách này, vào văn hóa nơi làm việc, vào *những gì mà nhân viên của bạn coi trọng*. Chẳng hạn, nếu bạn biết nhân viên của mình không thích vị chủ tịch, bạn không nên đề nghị vị chủ tịch này viết một bức thư và đó là tín hiệu của một sự ghi nhận.

Huấn luyện bằng ví dụ



#### Một ví dụ tốt

Oliver Goldsmith đã từng nói: "Con người không thể tiến bộ nếu họ không có một hình mẫu nào khác ngoài bản thân họ để noi theo".

Hãy đưa ra hình mẫu đó và đảm bảo rằng đó là một tấm gương đáng để noi theo.

Phần này tôi xin đề cập một cách vắn tắt. Hãy làm theo những gì mà bạn đã đề ra. Hãy là một nhân viên, một thành viên nhóm và người huấn luyện gương mẫu nếu bạn muốn những nhân viên của mình trở thành những nhân viên, những thành viên của nhóm và những người huấn luyện tốt hơn.

Điều này không dễ. Bạn có thể không phối hợp tốt với một số nhà quản lý khác. Đôi khi, bạn cảm thấy bị áp lực nên không thể làm việc hết sức. Không phải lúc nào bạn cũng cần tỏ ra tin cậy hay đánh giá cao những nhân viên xung quanh bạn. Bạn có thể cảm thấy bị lấn át, bị nản chí hay thậm chí tức giận. Bạn có thể bị rối trí hay bị hút vào một vấn đề khác, vì thế bạn không sẵn sàng lắng nghe người khác. Đó là điều tự nhiên -- bạn cũng là con người mà.

Bây giờ, bạn hãy tưởng tượng rằng rất nhiều người vây quanh bạn, người nào cũng chăm chú quan sát cử chỉ của bạn, sẵn sàng làm theo chỉ đạo của bạn. Đó cũng là lẽ tự nhiên. Nhưng đó có phải là những gì bạn muốn?

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 9

q Huấn luyện là phương pháp trao quyền cho nhóm hữu hiệu nhất và giúp các thành viên trong nhóm phát triển.

q Là một người huấn luyện, bạn có hai nhiệm vụ: cải thiện hoạt động, công việc và giúp những người tham gia phát triển công việc theo nhóm và vai trò lãnh đạo.

q Huấn luyện là một kỹ năng hoạt động. Bạn chỉ có thể thông thạo kỹ năng này qua thực hành và ý kiến phản hồi.

q Mỗi thành viên trong nhóm có trách nhiệm hỗ trợ cho người cùng nhóm một cách phù hợp; hỗ trợ bạn, nhà quản lý và cũng là người huấn luyện của họ.

q Có lẽ việc quan trọng nhất nhưng cũng thường bị bỏ qua trong quá trình huấn luyện là tổ chức ghi nhận những người tham gia một cách trang trọng hay thân mật. Hãy sáng tạo trong việc tìm kiếm các cơ hội.

q Cách tốt nhất để giúp những người tham gia trở thành các nhân viên, thành viên nhóm và người huấn luyện là đưa ra các ví dụ điển hình.

# Đối đầu với những mâu thuẫn và thay đổi

Là nhà quản lý và lãnh đạo của nhóm, bạn phải đối mặt với những mâu thuẫn và thay đổi. Trong chương này, tôi sẽ gợi ý vài cách để giải quyết những vấn đề đó hiệu quả hơn và khiến công việc của bạn suôn sẻ hơn.

## Giải quyết các mâu thuẫn

Mặc dù mâu thuẫn thường xảy ra với một nhóm nhưng khi mâu thuẫn vượt khỏi tầm kiểm soát, nó có thể phá hỏng công việc của nhóm và làm giảm năng suất. Cách duy nhất để giải quyết mâu thuẫn là giải quyết trực tiếp.

Hãy tin rằng các thành viên trong nhóm của bạn có thể tìm ra những khác biệt giữa họ và giúp họ phát triển những kỹ năng để giải quyết các mâu thuẫn của họ. Phương pháp mà tôi gợi ý cho nhóm là *giải quyết trực tiếp*.

Giải quyết trực tiếp là cách tiếp cận, chú trọng đến việc đối thoại trực tiếp. Cách này cũng phù hợp với các kỹ năng khác mà các thành viên trong nhóm của bạn sẽ áp dụng. Giải quyết trực tiếp khuyến khích các thành viên trong nhóm tìm ra vấn đề của họ mà không cần đến ban quản lý, vì vậy tránh được những rắc rối, tiết kiệm thời gian, công sức và giảm thiểu sự bóp méo vấn đề có thể xảy ra. Làm theo các chỉ dẫn sau, nhà quản lý và thành viên trong nhóm có thể học cách giải quyết vấn đề theo cách công bằng, cởi mở không cần đến bên thứ ba hoặc sự can thiệp cần thiết.

Các thành viên trong nhóm và nhà quản lý phải học thái độ giải quyết trực tiếp và giúp tạo ra một môi trường hỗ trợ giải quyết trực tiếp. Nếu các thành viên trong nhóm cho rằng nhà quản lý có thể tiếp cận và thấu hiểu mâu thuẫn, họ càng có khả năng để giải quyết trực tiếp.

Để tạo ra một môi trường cho việc giải quyết trực tiếp, bạn phải:

- § Hiểu giải quyết trực tiếp là gì;
- § Có thể đưa ra những ví dụ về việc giải quyết trực tiếp;
- § Hỗ trợ và khuyến khích các thành viên trong nhóm sử dụng phương pháp giải quyết trực tiếp;
- § Tìm cơ hội chứng minh hiệu quả của giải quyết trực tiếp;
- § Đào tạo kỹ năng giải quyết trực tiếp cho các thành viên mới trong nhóm;
- § Đưa việc giải quyết trực tiếp thành một phần trong công việc hàng ngày.

## Giải quyết trực tiếp

Các nguyên lý của giải quyết trực tiếp rất đơn giản nhưng chúng không còn tồn tại trong nhiều tổ chức. Bất kỳ ai liên quan đến cuộc đối đầu đều có trách nhiệm phải cố gắng giải quyết mâu thuẫn thông qua đối thoại trực tiếp, sử dụng các phương pháp đã tóm tắt ở đây. Nếu các phương pháp đó không có hiệu quả, các bên có thể yêu cầu, người có thẩm quyền hỗ trợ giải quyết mâu thuẫn. Điều đó rất đơn giản và giúp mâu thuẫn không lan rộng.

### Quá trình giải quyết trực tiếp

Nếu bạn là một thành viên trong nhóm, có thể đôi khi bạn cần phải đối đầu với người cùng nhóm về một vấn đề. Điều này đẩy bạn vào tình huống khó khăn và có nguy cơ gây mâu thuẫn. Để giảm thiểu mâu thuẫn, hãy làm theo những bước dưới đây. Tất nhiên, nếu bạn giải quyết được vấn đề, bạn không cần phải thực hiện các bước tiếp theo.

**Bước 1:** Hãy nói với người cùng nhóm rằng bạn cũng gặp rắc rối với những việc mà cô ấy (anh ấy) đã làm. Gợi ý rằng vấn đề có thể là do hiểu nhầm và bày tỏ sự quan tâm lắng nghe những gì cô ấy (anh ấy) nói một cách chủ động và không tranh cãi.

**Bước 2:** Sắp xếp một cuộc gặp với thành viên trong nhóm. Xem xét lại vấn đề và khai thác thêm chi tiết. Sử dụng những chỉ dẫn của phương pháp giải quyết trực tiếp.

**Bước 3:** Cùng người kia đối mặt với vấn đề. Hãy gợi ý rằng cô ấy (anh ấy) cần sự giúp đỡ để giải quyết vấn đề.

**Bước 4:** Đưa vấn đề ra trước nhóm và đề nghị mọi người trong nhóm cho ý kiến.

**Bước 5:** Là một nhóm, hãy nêu vấn đề và những người liên quan trong nhóm cho ban quản lý.

Những chỉ dẫn khi giải quyết trực tiếp

Mục đích của những chỉ dẫn này là đưa ra một cấu trúc cho những người cần phải giải quyết trực tiếp. Những chỉ dẫn này có xu hướng ngắn gọn và đơn giản để khuyến khích mọi người áp dụng. Hãy đọc những chỉ dẫn và đánh dấu những mục mà bạn thấy có ích.

1. Trình bày vấn đề bằng những thuật ngữ hành vi cụ thể

§ Xác định việc sử dụng các ví dụ;

§ Dự đoán hậu quả của vấn đề;

§ Tránh những điểm chung chung như “luôn luôn” hoặc “không bao giờ”;

§ Giải quyết thực tế chứ không phải là các ý kiến;

§ Tránh những công kích cá nhân;

§ Sử dụng đại từ “Chúng ta” hơn là đại từ “Bạn” khi miêu tả vấn đề.

## 2. Giải thích ảnh hưởng của vấn đề

- § Hãy chỉ rõ vấn đề ảnh hưởng đến hoạt động của nhóm như thế nào;
- § Miêu tả chi phí, sự chậm trễ và vấn đề về chất lượng;
- § Xác định những ảnh hưởng đến nhân sự và kinh doanh;
- § Xem xét lại nguồn gốc của vấn đề và nó nảy sinh như thế nào;
- § Hãy miêu tả những nỗ lực để giải quyết vấn đề.

## 3. Lắng nghe quan điểm của người khác

- § Yêu cầu mọi người đưa ra ý kiến và cảm nhận của họ trước khi trình bày ý kiến của mình;
  - § Xác định xem liệu những người khác có nắm được vấn đề như bạn không;
  - § Thăm dò những mối quan tâm khác bằng cách đưa ra câu hỏi: “Bạn có thể nói gì với tôi nữa không?”;
  - § Tìm kiếm sự hỗ trợ để thay đổi và xác định nguồn gốc;
  - § Thể hiện sự quan tâm và nhiệt tình thành lập một nền tảng chung của bạn.
- ## 4. Xây dựng một nền tảng chung
- § Kiểm tra nền tảng chung bằng cách đề xuất giải pháp ban đầu;
  - § Chỉ ra tính linh hoạt trong việc lập kế hoạch cho những thay đổi.

## 5. Bày tỏ sự quan tâm đến ý kiến của người khác, ngay cả khi những ý kiến đó không giải quyết được vấn đề

- § Xác nhận rằng ý kiến nào cũng có lợi cho cả đôi bên;
- § Hãy suy nghĩ về những hành động khác;
- § Lập kế hoạch tiếp theo.

Những chướng ngại đối với việc giải quyết trực tiếp

Dưới đây là một vài chướng ngại về mặt cá nhân và tổ chức đối với vấn đề giải quyết trực tiếp và những mẹo nhỏ để vượt qua những chướng ngại đó.

**Chướng ngại: Lo sợ phải đối đầu.** Nỗi lo sợ này đã ăn sâu vào hầu hết chúng ta từ bé khiến chúng ta luôn tránh sự đối đầu và tìm kiếm sự hòa thuận.

**Mẹo vặt:**

- § Nêu ra vấn đề khi nó mới phát sinh;
- § Cùng thực hiện với những người trong nhóm;
- § Mời các bên khác tham gia vào cuộc họp nhóm của bạn;
- § Lựa chọn thời điểm và vị trí phù hợp.

**Chướng ngại: Thiếu sự hỗ trợ.** Nếu không có một nền văn hóa có tính hỗ trợ, sẽ dẫn đến những tình huống đối đầu rất căng thẳng, rất ít người muốn mạo hiểm với công việc và sự yên ổn của cá nhân.

**Mẹo vặt:**

- § Nhờ ban quản lý hỗ trợ quá trình;
- § Thảo luận quá trình trong các cuộc họp nhóm;
- § Phải có những hướng dẫn và thông báo chính sách bằng văn bản;
- § Cung cấp các khóa đào tạo về chính sách.

**Chướng ngại: Các mức độ thẩm quyền khác nhau.** Khi phải giải quyết với những người thuộc cấp trên, mọi người sợ có nguy cơ bị trù dập.

**Mẹo vặt:**

- § Đào tạo các nhà quản lý để giải quyết vấn đề với những nhân viên có tính hung hăng;
- § Chúc mừng những trường hợp thay đổi thành công thông qua việc giải quyết trực tiếp;
- § Có chính sách bảo vệ nhân viên;
- § Cùng đào tạo các nhân viên và nhà quản lý.

**Chướng ngại: Thiếu thông tin.** Khi nghi ngờ một hệ thống hoặc một quá trình, bạn rất cần có thông tin chính xác. Đôi khi dữ liệu rất khó hoặc không thể có được vì các nhóm phải chịu nhiều áp lực giải quyết công việc thường ngày của họ.

**Mẹo vặt:**

- § Giữ các kênh quản lý mở đối với các nhóm;
- § Cung cấp rộng rãi các hệ thống trực tuyến;
- § Đào tạo các nhân viên về quá trình kinh doanh cơ bản;



§ Dành thời gian để nghiên cứu các dự án.

**Chương ngại: Lo lắng các hậu quả.** Rất ngại và chậm với đồng nghiệp, vì sợ bị sẽ trả đũa.

**Mẹo vặt:**

§ Tổ chức những cuộc họp nhóm “công khai” mời “khách hàng” và “nhà cung cấp” đến để bày tỏ bức bối;

§ Nâng cao tầm quan trọng của việc luôn công khai với tất cả các thành viên trong nhóm.

**Chương ngại: Thiếu kỹ năng.** Đối đầu với những tình huống khó khăn, giải tỏa cảm xúc và đạt được sự đồng thuận đòi hỏi những kỹ năng đàm phán giỏi.

**Mẹo vặt:**

§ (SP) Đào tạo, đào tạo, đào tạo;

§ Tăng thêm và đổi mới các khóa học;

§ Rèn luyện trong nhóm;

§ Nhận sự huấn luyện từ các lãnh đạo nhóm.

**Chương ngại: Thiếu một quá trình chính thức.** Nếu không có một quá trình cho việc giải quyết trực tiếp, mọi người phải tự đấu tranh cho chính mình.

**Mẹo vặt:**

§ Xây dựng, ban hành và thảo luận chính sách;

§ Cấp trên phải chấp hành và ủng hộ chính sách;

§ Mở các khóa đào tạo về quá trình và các bước để thực hiện chính sách.

Vai trò của “bên thứ ba”

Đôi khi làm việc trực tiếp với nhau không có hiệu quả. Khi đó, các nhân viên đều lựa chọn đưa vấn đề lên ban quản lý để giải quyết. Tuy nhiên, trước khi mâu thuẫn căng thẳng đến mức này, nhóm phải tin tưởng vào bên trung gian hòa giải như bên thứ ba. Vai trò của bên thứ ba không phải là đưa ra quyết định, mà là áp dụng những kỹ năng phù hợp để giải quyết tình thế.

Chú ý: Luôn có một nguy cơ bên thứ ba có thể trở thành một phần của vấn đề. Để giải quyết vai trò phù hợp, hãy làm theo những chỉ dẫn sau:

§ Giữ bình tĩnh ở trạng thái trung hòa;

§ Tiếp tục tìm hiểu sự thật;

§ Tránh tự giải quyết mâu thuẫn. Hãy cư xử như một trọng tài, một cố vấn, khuyến bảo hai bên để giúp họ giải quyết rắc rối;

§ Rút khỏi tình huống ngay khi hai bên tìm ra giải pháp của họ;

§ Ý thức rõ vai trò của một người giải nguy hoặc một người bạn.

Rèn luyện kỹ năng “tự giải quyết”

Rèn luyện kỹ năng “tự giải quyết” không phải là một hành động đóng vai. Đó giống như một buổi họp lập kế hoạch để giúp bạn sắp xếp những suy nghĩ của mình và lên kế hoạch khi gặp trường hợp phải giải quyết trực tiếp.

Sử dụng những chỉ dẫn lập kế hoạch (Bảng 10.1) để giúp suy nghĩ những vấn đề bạn muốn thảo luận. Sau khi bạn hoàn thành, hãy thực hành với một thành viên trong nhóm và tập tổ chức một cuộc họp sử dụng những chỉ dẫn giải quyết trực tiếp. Phải có người thứ ba quan sát, sử dụng bản mẫu phản hồi từ người quan sát (Bảng 10.2).

Một công cụ để giải quyết mâu thuẫn

Giải quyết trực tiếp cung cấp một phương pháp tuyệt vời để giải quyết mâu thuẫn. Thậm chí, nó có thể hiệu quả hơn nếu các nhân viên của bạn biết phản ánh – một nghệ thuật chung có giá trị trong đối thoại hai chiều (Nó không chỉ dành cho các nhân viên của bạn. Bạn cũng có thể dễ dàng học cách sử dụng nó một cách tự nhiên trong mọi trường hợp khi phải đối mặt với các nhân viên của bạn).

Phản ánh là gì? Đó là một nghệ thuật phản chiếu. Đơn giản là bạn phản ánh lại những mối lo ngại của người khác để cho thấy bạn đang lắng nghe tôn trọng họ và các nhu cầu đều xuất phát từ những mối lo ngại đó.

Bảng 10.1: Hướng dẫn lập kế hoạch

Hướng dẫn lập kế hoạch

Tên

Vấn đề là gì?

**Chi tiết vấn đề**

Cái gì và ở đâu?

Chi phí và hậu quả?

Một vấn đề kéo dài trong bao lâu?

### Các hành động gợi ý

Thông tin chung (Phương pháp giải quyết trực tiếp khác? Những người khác cảm thấy như thế nào về vấn đề này?)

Bạn sẽ phá vỡ tảng băng như thế nào?

Nghệ thuật này có thể giúp bạn lấy được nhiều thông tin hơn từ mọi người mà không cần phải đặt ra nhiều câu hỏi và không làm họ thấy khó chịu, thậm chí có thái độ phòng thủ. Bạn có thể giúp mọi người bày tỏ nhiều hơn khi bạn lắng nghe hiệu quả hơn để những ý kiến và định hướng của bạn không ảnh hưởng đến cuộc đối thoại.

Khi giải quyết bất đồng, hãy làm những gì tự nhiên nhất. Đưa ra quan điểm của bạn chỉ tạo ra sự chống đối và gây nhiều mâu thuẫn hơn. Hãy làm những điều không được hy vọng – lắng nghe và yêu cầu người khác nhiều hơn – mở ra những kênh đối thoại.

### Bảng 10.2: Bảng mẫu phản hồi từ người quan sát

Khoanh tròn câu trả lời phù hợp nhất với bạn

Một chút    Hiếm hoi    Nhiều

Sáng kiến giải quyết trực tiếp có tác dụng mở rộng gì?

1. Trình bày vấn đề theo các thuật ngữ hành vi?

1            23            45            6

Ví dụ:

2. Giải thích ảnh hưởng của vấn đề?

1            23            45            6

Ví dụ:

3. Lắng nghe quan điểm của người khác?

1            23            45            6

Ví dụ:

#### 4. Xây dựng nền tảng chung?

1                      23                      45                      6

Ví dụ:

Những chỉ dẫn cho việc phản ánh

Sử dụng những chỉ dẫn này để giảm mâu thuẫn và xây dựng niềm tin.

##### 1. Chuẩn bị

- § Nói chuyện với người khác để biết họ mong đợi những gì;
- § Hiểu thấu đáo về những mục tiêu có thể;
- § Cân nhắc xem điều gì đang không đúng;
- § Tìm hiểu trước thực tế và những số liệu của bạn;
- § Có vị trí dự phòng.

##### 2. Trình bày vấn đề

- § Trình bày những mối quan tâm của bạn;
- § Giải thích tại sao bạn cần hỗ trợ và hợp tác;
- § Hãy nói những gì bạn muốn đạt được.

##### 3. Khai thác những mối quan tâm và những mục tiêu

- § Đưa ra những câu hỏi mở;
- § Tránh phản ứng quá sớm;
- § Hãy ghi chép lại;
- § Yêu cầu những gợi ý;
- § Sử dụng ngôn ngữ cơ thể thích hợp.

##### 4. Ủng hộ những mối quan tâm

- § Đừng bảo vệ vị trí của bạn;
- § Nhận thức những mối quan tâm của người khác;

§ Đồng ý rằng những mối quan tâm đó là hợp lý;

§ Hãy đồng cảm: “Tôi hiểu bạn cảm thấy như thế nào”.

#### 5. Phản ứng một cách chủ động

§ Thể hiện rằng bạn sẵn sàng hành động dựa trên những mối quan tâm đó;

§ Đưa ra những thỏa hiệp.

#### 6. Kết thúc và chuyển sang việc tiếp theo

§ Kiểm tra để chắc chắn những người khác cũng đồng ý với bất kỳ quyết định nào;

§ Tóm tắt các bước hành động tiếp theo;

§ Cảm ơn mọi người;

§ Triển khai thực hiện các quyết định.

Thuận lợi của giải quyết trực tiếp khi giải quyết vấn đề

Việc giải quyết trực tiếp cho các thành viên trong nhóm trao quyền và giúp họ thực hiện các quyết định đã thông báo thông qua trách nhiệm cá nhân, sự phát triển cá nhân và tiếp cận các công cụ thực hiện quyết định. Phương pháp này lúc đầu thường rất khó khăn nhưng nó có thể trở thành một phần phương pháp để nhóm giải quyết mâu thuẫn của mình.

tảisáchhay

Những chỉ dẫn giải quyết trực tiếp giúp thiết lập một ngôn ngữ chung để mọi thành viên trong nhóm có thể hiểu và sử dụng mà không lo xảy ra mâu thuẫn và bị hiểu nhầm. Tuy nhiên điều đó chưa đủ để đào tạo các thành viên trong nhóm của bạn sử dụng biện pháp giải quyết trực tiếp. Để thúc đẩy điều này, ban quản lý phải tạo ra một môi trường giúp việc giải quyết trực tiếp rắc rối được dễ dàng. Trên hết, các nhà quản lý nên cảnh giác để không dính vào mâu thuẫn. Trở thành bên thứ ba trong việc giải quyết mâu thuẫn trực tiếp là một vai trò mà các nhà quản lý nên chấp nhận khi cả hai bên không thể giải quyết mâu thuẫn của họ và yêu cầu sự giúp đỡ.

#### Giảm thiểu mâu thuẫn

Giải quyết trực tiếp là cách hiệu quả để giải quyết mâu thuẫn. Tuy nhiên, cách tốt nhất để giải quyết mâu thuẫn là hiểu nguyên nhân và làm cách nào để giảm thiểu chúng. Các thành viên trong nhóm nên ý thức về nguồn gốc của mâu thuẫn và hiểu rằng thái độ của họ có thể giảm thiểu hoặc làm trầm trọng thêm mâu thuẫn.

## Nguồn gốc mâu thuẫn

Chúng ta không hy vọng có thể nói hết tất cả các nguồn gốc có thể của mâu thuẫn trong chương này. Chúng ta cùng tập trung vào những khả năng xảy ra nhiều nhất khi thành lập nhóm và chỉ ra cách chúng ta chuyển từ chiến lược can thiệp sang giải quyết trực tiếp.

Một cách chung để thảo luận sự phát triển nhóm là những thuật ngữ của bốn giai đoạn – hình thành, phát triển, chuẩn tắc và hoạt động. Khi một nhóm tiến bộ qua các giai đoạn phát triển của nó, nguồn gốc của mâu thuẫn cũng có xu hướng khác đi thì nhìn chung việc sử dụng những chiến lược khác nhau để giải quyết mâu thuẫn sẽ hiệu quả hơn.

## Ngôn ngữ cử chỉ

Cơ thể bạn nói lên điều gì về bạn? Có phải bạn đang gửi tín hiệu rằng bạn đang có thái độ phòng thủ? Nghi ngờ? Nhầm lẫn? Tức giận? Không giống như sự thỏa hiệp? Nếu cơ thể bạn thể hiện thái độ tiêu cực thì lời nói của bạn cũng sẽ không có tác dụng nhiều.

Bạn không cần đọc một cuốn sách về cử chỉ ngôn ngữ cơ thể, mặc dù đó không phải là ý kiến hay. Chỉ cần chú ý nhiều hơn đến ngôn ngữ cơ thể, bạn sẽ nhìn thấy nó ở tất cả mọi người xung quanh bạn, trong phim và trên ti vi. Sau đó, sử dụng những gì bạn học được, sao cho cử chỉ của bạn không làm hỏng cuộc nói chuyện của bạn.

**Hình thành:** Giai đoạn của sự chuyển giao từ cá nhân sang thành viên của nhóm. Mọi người cố gắng lịch sự, che giấu những mâu thuẫn. Nhiều người cảm thấy không có mâu thuẫn vì họ là một nhóm và các nhóm luôn chú trọng đến tính đoàn kết.

**Các chiến lược giải quyết mâu thuẫn:** Nhà lãnh đạo can thiệp hoặc các cá nhân có mâu thuẫn tránh gặp nhau. Việc hy vọng các thành viên trong nhóm sử dụng phương pháp giải quyết trực tiếp thường là không phù hợp.

**Tư duy:** Đây là giai đoạn rối ren, bất đồng. Giai đoạn nảy sinh các mâu thuẫn cá nhân, mâu thuẫn công việc, nguồn lực, mục tiêu nhóm và phần thưởng. Niềm hy vọng không có lý tưởng dẫn đến cảm giác vỡ mộng và tốc độ phát triển chậm khiến các thành viên nản lòng.

**Chiến lược giải quyết mâu thuẫn:** Nhóm nên thực hiện các chiến thuật giải quyết mâu thuẫn trong các cuộc họp, đôi khi tự giải quyết mâu thuẫn với nhau. Có rất nhiều cơ hội để giải quyết trực tiếp.

**Chuẩn hóa:** Đây là giai đoạn chấp nhận và điều hòa bất đồng. Các mâu thuẫn thường xảy ra trong các trường hợp cụ thể như những tai nạn, các vấn đề liên quan đến công việc, áp lực công việc, làm việc quá thời gian, làm việc quá tải hoặc trong vấn đề doanh thu.

**Chiến lược giải quyết mâu thuẫn:** Sử dụng các chiến thuật giải quyết mâu thuẫn, ví dụ như tăng cường các quan hệ trực tiếp.

**Hoạt động:** Đây là giai đoạn hoàn thành. Các thành viên trong nhóm học cách làm việc hòa thuận. Mâu thuẫn nảy sinh khi nhóm tương tác với các nhóm khác hoặc với người bên ngoài.

**Chiến lược giải quyết mâu thuẫn:** Các cá nhân tự giải quyết mâu thuẫn của mình, không có sự hỗ trợ quá nhiều của nhóm cũng như sự can thiệp của người lãnh đạo.

Mọi người giải quyết mâu thuẫn như thế nào?

Tất nhiên, bạn không thể cố gắng hiểu các mâu thuẫn dựa trên các giai đoạn phát triển của một nhóm. Bạn không cần một giáo sư tâm lý để biết các cá nhân giải quyết bất đồng theo những cách khác nhau. Tuy nhiên, điều này có thể giúp bạn hiểu các phản ứng đối với các mâu thuẫn dựa trên bốn loại sau:

§ Né tránh;

§ Tuân theo;

§ Đối đầu;

§ Cộng tác.

Việc miêu tả các hành vi cư xử sau đây có thể giúp bạn nhận ra bốn loại phản ứng này khi chúng xuất hiện trong các trường hợp, vì vậy bạn có thể giải quyết chúng một cách hợp lý. Có lẽ cách tốt nhất là chia sẻ phần tiếp theo với các thành viên trong nhóm của bạn. Khi đó, họ có thể hiểu rõ hơn bản thân và cố gắng tạo ra cách tiếp cận mâu thuẫn hiệu quả.

Né tránh

*Cách cư xử chung:* Bạn đợi rắc rối xảy ra (Những điều này thường được giải quyết).

*Những phương châm sau diễn tả kiểu né tránh:*

1. Thái độ tốt nhất trong các cuộc họp giải quyết rắc rối là không can thiệp vào chuyện của người khác;
2. Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mọi thứ;
3. Không ai quan tâm đến ý kiến của tôi;
4. Để giữ mình, tôi không can thiệp vào rắc rối;
5. Tôi né tránh những người có quan điểm vững chắc;
6. Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là tránh đưa ra ý kiến;
7. Tôi làm việc một mình có hiệu quả hơn là làm việc trong nhóm;



8. Các giám sát viên nên giải quyết bất đồng;
9. Tôi cố gắng làm công việc của tôi và không quan tâm người khác làm gì;
10. Khi mọi người làm việc cùng nhau thì rắc rối là điều không thể tránh khỏi;
11. Thử làm những việc mới rất nguy hiểm và có thể mang rắc rối đến cho bạn;
12. Nếu chúng ta xóa bỏ tất cả các cuộc họp thì sẽ giải quyết được nhiều công việc hơn.

Ưu điểm của việc né tránh

- § Mọi người cho rằng bạn là người rất chăm chỉ và cẩn trọng;
- § Những kỹ năng làm việc của bạn được ghi nhận nhiều hơn công việc theo nhóm của bạn;
- § Bạn được coi là người thẳng thắn, nghiêm túc;
- § Bạn sẽ không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi chính trị.

Nhược điểm của việc né tránh

- § Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến;
- § Bạn bị coi là người không có chính kiến;
- § Mọi người không tin tưởng bạn;
- § Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.

*Điểm mấu chốt:* Bằng cách né tránh các mâu thuẫn, bạn tách mình ra như một thành viên đóng góp của nhóm. Bạn cũng có thể thất bại khi sử dụng các kỹ năng giải quyết trực tiếp, cho phép mọi người có cách của họ hơn là liều lĩnh đối đầu. Trong các tình huống khó khăn, bạn thích làm việc một mình hơn.

Tuân theo

*Cách cư xử chung:* Bạn tìm kiếm sự ủng hộ cho quan điểm của mình, nhưng cuối cùng bạn vẫn phải làm theo đa số.

*Những phương châm sau diễn tả kiểu tuân theo:*

1. Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
2. Trong những tình huống không quen thuộc, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;
3. Cuối cùng, đồng ý với mọi người quan trọng hơn là cắt ngang bằng ý kiến của bạn;

4. 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;
5. Điều quan trọng là mọi người cùng thống nhất ý kiến chứ không phải là mọi người làm theo cách của bạn;
6. Các vấn đề tại công sở không đáng để bàn cãi;
7. Chính sách tốt nhất tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu;
8. Tôi không chắc ý tưởng của tôi là hay nhất vì vậy tôi không khuyến khích họ làm theo;
9. Tại công sở, khôn khéo nhất là nên giữ ý kiến của bạn cho riêng mình;
10. Bí mật của thành công là biết khi nào nên từ bỏ.

#### Ưu điểm của tuân theo

- § Mọi người đều yêu quý bạn;
- § Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối;
- § Bạn là một thành viên tốt trong nhóm;
- § Về mặt xã hội bạn làm rất tốt.

#### Nhược điểm của tuân theo

- § Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn;
- § Mọi người xem bạn là người “ba phải”;
- § Bạn hiếm khi đưa ra được nhiều ý kiến;
- § Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.

*Điểm mấu chốt:* Nếu bạn quá tuân theo, bạn có nguy cơ nhượng bộ những vấn đề mà bạn nên giữ vững lập trường của mình. Mặc dù bạn được coi là một người dễ tính và thoải mái, “một thành viên nhóm tốt” nhưng bạn không có nhiều đóng góp cho nhóm vì bạn luôn đồng ý với số đông.

#### Đương đầu

*Các cư xử chung:* Bạn trình bày quan điểm của bạn rất rõ ràng, thẳng thắn và dứt khoát.

*Những phương châm sau diễn tả kiểu đương đầu:*

1. Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng về vấn đề đó;

2. Đối với những người quan tâm, bạn sẽ có những đánh giá về bản thân bạn;
3. Tôi được biết đến là một người luôn khao khát chiến thắng;
4. Đối với tôi, thỏa hiệp có nghĩa là đánh mất vài điều mà tôi muốn;
5. Sự thỏa hiệp thường hủy hoại những ý tưởng hay;
6. Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn đúng;
7. So với các đồng nghiệp của tôi, tôi luôn có những ý tưởng hay nhất;
8. Điều quan trọng là bạn phải đấu tranh để đưa ra cách riêng của mình;
9. Bí mật của thành công là không bao giờ lùi bước;
10. Sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

Ưu điểm của việc đương đầu

- § Bạn thường phải chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối;
- § Bạn được xem như một nhà lãnh đạo;
- § Các ý tưởng của bạn được đưa ra;
- § Những người khác luôn cân nhắc đến quan điểm của bạn;

Nhược điểm của việc đương đầu

- § Mọi người coi bạn là người tự cao;
- § Bạn không phải là người biết lắng nghe;
- § Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn;
- § Bạn có xu hướng tạo bè cánh.

**Điểm mấu chốt:** Bạn luôn cố gắng để chắc chắn rằng ý kiến của bạn được chấp nhận và được làm theo. Bạn tự đề cao mình trong các cuộc họp và trong hầu hết tình huống liên quan đến công việc. Điều này khiến những người cùng nhóm với bạn cảm thấy lo sợ. Bạn cho rằng cách duy nhất để đóng góp là trình bày ý kiến rõ ràng và luôn thể hiện tài năng của mình. Tuy nhiên, điều không hay là cách tiếp cận đó thường hạn chế những đóng góp của các thành viên khác trong nhóm, do đó phá hỏng mọi nỗ lực của nhóm.

Cộng tác

**Thái độ chung:** Bạn luôn cố gắng tìm sự đồng thuận về một giải pháp chung cho một vấn đề.

*Những phương châm sau đây diễn tả kiểu cộng tác:*

1. Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được các mục tiêu;
2. Tôi học thêm được nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
3. Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng, sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
4. Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trừ khi mọi người chấp nhận;
5. Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
6. Những mâu thuẫn lành mạnh có thể tạo ra những ý tưởng hay hơn;
7. Tôi có trách nhiệm trình bày quan điểm của mình;
8. Hai cái đầu bao giờ cũng tốt hơn một cái;
9. Đôi khi những ý tưởng hay nhất lại xuất phát từ những nguồn ít được hy vọng nhất;
10. Chúng ta nên lắng nghe hơn là nói nhiều;
11. Tôi thà làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình;
12. Tôi nhất định phải xem xét tất cả mối quan tâm của mọi người trước khi hành động.

Ưu điểm của cộng tác

- § Mọi người xem bạn như người lãnh đạo;
- § Bạn góp phần phát triển các thành viên trong nhóm;
- § Bạn luôn đặt các vấn đề quan trọng lên hàng đầu;
- § Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững.

Nhược điểm của cộng tác

- § Dường như bạn đang lãng phí thời gian vào nhiều người;
- § Mọi người cho rằng bạn là người giả tạo, hay xu nịnh lãnh đạo và là người hèn nhát;
- § Đôi khi bạn đánh mất những ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác;
- § Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.

*Điểm mấu chốt:* Với bạn điều quan trọng là đảm bảo tất cả các thành viên trong nhóm đều tham gia và làm việc cùng nhau. Đặc biệt bạn thích những quyết định nhận được sự nhất trí

của mọi người. Bạn là người rất dễ dãi và tích cực trong việc giúp các thành viên trong nhóm đưa ra ý tưởng mới của họ và bạn thường gặp rủi ro.

Đối mặt với những thay đổi

Thay đổi là nguồn gốc cụ thể của mâu thuẫn. Mỗi chúng ta đều có những vấn đề phải chấp nhận thay đổi và thích nghi với nó. Đối với một nhóm, điều này còn tồi tệ hơn bởi những bất đồng cá nhân của chúng ta thường làm nảy sinh nhiều mâu thuẫn hơn do những thay đổi.

Tuy nhiên, có một sự khác nhau rất lớn giữa mâu thuẫn và sự thay đổi. Mặc dù chúng ta cố gắng giải quyết những mâu thuẫn và giảm thiểu những ảnh hưởng nhưng chúng ta phải chấp nhận những thay đổi như một sự tất yếu và sau đó phải thích nghi với những ảnh hưởng.

Tại sao mọi người luôn phản đối sự thay đổi?

Mọi người phản đối sự thay đổi vì nhiều lý do khác nhau, trong đó có nhiều lý do nghe rất hợp lý. Trên thực tế, việc phản đối sự thay đổi rất tự nhiên. Thậm chí điều đó còn thể hiện một phản ứng sinh tồn rất hợp lý. Ví dụ, chúng ta biết rằng nếu có quá nhiều sự thay đổi, thậm chí là những thay đổi tích cực như một công việc mới, một ngôi nhà mới, lập gia đình hay sinh con cũng có thể gây ra những triệu chứng tâm lý giống như những triệu chứng của sự căng thẳng, mệt mỏi.

Dưới đây là một số nguyên nhân của việc phản đối mà bạn có thể bắt gặp khi bạn hình thành nhóm.

*Mất kiểm soát:* Cách mọi người đón nhận sự thay đổi như thế nào phụ thuộc vào việc họ cảm thấy có thể kiểm soát được sự thay đổi hay không. Liệu sự thay đổi là việc làm vì chúng ta hay là thứ chúng ta phải cùng nhau làm?

*Quá nhiều sự không chắc chắn:* Bộ phận quản lý không thể giúp mọi người cảm nhận rằng sự thay đổi là đúng đắn thích hợp và họ cần phải có niềm tin vào sự thay đổi đó. Bộ phận quản lý thường nói với nhân viên rằng: “Bạn hãy làm trước đi, tôi sẽ theo sau”.

*Bất ngờ:* Các nhà quản lý tự cân nhắc sự thay đổi, sau đó khi tất cả mọi thứ đã sẵn sàng, họ bất ngờ đề nghị với toàn bộ nhân viên. Phản ứng đầu tiên là nhân viên bị choáng váng và thường xuyên không chấp nhận và ủng hộ.

*Quá nhiều sự thay đổi:* Dường như rất nhiều nhà quản lý nghĩ khi phải thay đổi điều gì đó, họ cũng phải thay đổi tất cả mọi thứ ngay lập tức. Cách làm này đã đánh mất sự an toàn quen thuộc mà có thể giúp các nhân viên chấp nhận sự thay đổi dễ dàng hơn.

*Nghi ngờ về quá khứ:* Sự thay đổi buộc nhiều người nhận ra phải rằng trước đây họ đã làm sai nhiều điều và dẫn đến sự bức tức và phản đối.

*Lo sợ thất bại:* Mọi người phản đối sự thay đổi khi họ lo sợ họ không thể đương đầu với những nhu cầu mới.

*Những ảnh hưởng nhỏ:* Những thay đổi lớn sẽ tạo ra nhiều ảnh hưởng ngoài dự tính đối với cuộc sống của mọi người. Trong khi các nhân viên có thể sẵn sàng chấp nhận những khía cạnh kinh doanh của thay đổi thì những ảnh hưởng nhỏ vẫn có thể khiến họ phản đối.

*Nhiều công việc hơn:* Sự thay đổi có thể dẫn đến nhiều công việc hơn vì thay đổi thường xuyên đòi hỏi sự hoạt động ổn định công việc hiện tại và nỗ lực để thực hiện những thay đổi. Do đó mất nhiều thời gian hơn và dẫn đến kiệt sức.

*Những phần nợ trước đây:* Các nhân viên có thể phản đối sự thay đổi vì họ đã có sẵn những bức bối đối với tổ chức hoặc với các nhà quản lý từ những thay đổi trước đó.

*Những rủi ro thực sự:* Khi thay đổi nghĩa là nhiều nhân viên có thể bị giáng chức, ít cơ hội hơn. Bị chuyển công việc hoặc bị thôi việc thì tất nhiên họ sẽ phản đối.

### Quản lý những thay đổi hiệu quả hơn

Là một nhà quản lý, bạn có thể làm nhiều việc khác nhau để giảm sự phản đối trước những thay đổi, giúp các nhân viên của bạn chấp nhận và thích nghi với những thay đổi dễ dàng hơn. Bạn đã quản lý sự thay đổi tốt như thế nào? Hãy đánh giá bản thân bạn theo những câu sau – từ triển vọng của nhân viên. Thậm chí, nếu là người dũng cảm, bạn có thể phô trương câu hỏi làm nhiều bản để nhân viên có thể đánh giá cách quản lý những thay đổi.

### Giảm thiểu những ảnh hưởng nhỏ

Bạn có thể giảm thiểu những ảnh hưởng nhỏ nếu sử dụng phương pháp thích hợp.

Cố gắng luôn xem xét thay đổi từ mọi viễn cảnh. Hãy sáng tạo. Nhất định phải đưa ra câu hỏi "Nếu...?" càng nhiều càng tốt. Đóng vai kẻ bi quan và nghĩ ra những viễn cảnh tồi tệ nhất.

Bạn không thể tránh khỏi những ảnh hưởng nhẹ. Tuy nhiên khi biết những ảnh hưởng nhẹ sẽ tác động ở đâu, bạn có thể tìm hiểu và giảm các ảnh hưởng tiêu cực của chúng lên nhân viên.

1. Cô ấy (anh ấy) trao đổi rất rõ ràng với tôi và các đồng nghiệp của tôi về bản chất của những thay đổi;
2. Cô ấy (anh ấy) giúp các nhân viên hiểu đúng đắn về những thay đổi và những lý do cần thay đổi;
3. Khi lập kế hoạch và thực hiện những thay đổi, cô ấy (anh ấy) cân nhắc những lợi nhuận (cơ hội) và những rào cản (rắc rối) cho văn phòng chúng tôi;

4. Cô ấy (anh ấy) xác định rõ ràng những khác biệt giữa việc chúng ta đã, đang và sẽ làm mọi thứ như thế nào như là kết quả của những thay đổi;
5. Cô ấy (anh ấy) đưa tất cả những người bị ảnh hưởng bởi những thay đổi tham gia quá trình đưa quyết định hoặc lập kế hoạch;
6. Khi nói về những thay đổi, cô ấy (anh ấy) thảo luận về những vai trò, trách nhiệm và những mối quan hệ mới;
7. Cô ấy (anh ấy) lắng nghe và ghi lại tất cả những điều lo lắng của các nhân viên;
8. Cô ấy (anh ấy) kiểm tra để chắc chắn tất cả chúng tôi hiểu những gì đã được thảo luận;
9. Cô ấy (anh ấy) luôn chắc chắn tất cả chúng tôi đều được đào tạo kỹ năng và kiến thức cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm;
10. Cô ấy (anh ấy) luôn đảm bảo rằng những nguồn lực và sự hỗ trợ cần thiết cung cấp cho những người có trách nhiệm thực hiện sự thay đổi;
11. Cô ấy (anh ấy) xây dựng một phương pháp để theo dõi những ảnh hưởng tiêu cực và tính hiệu quả của sự thay đổi;
12. Những thay đổi thực hiện rất thành công.

Bạn đánh giá như thế nào về 12 câu nhận xét trên? Nếu bạn không làm tốt như mong đợi, có thể bạn muốn dán những câu hỏi trên lên tường văn phòng của bạn và luôn nghĩ về chúng.

Bạn có thể làm những gì nữa để điều hành sự thay đổi thêm hiệu quả? Dưới đây là một vài mẹo vặt:

§ Cho phép tất cả nhân viên của bạn tham gia vào việc lập kế hoạch cho những thay đổi dự tính trước. Hãy để họ tham gia, yêu cầu họ nêu ra ý kiến;

§ Linh hoạt với những chi tiết. Hãy để nhân viên của bạn tự thu xếp để thích nghi với những thay đổi. Hãy hướng dẫn họ nhưng để họ có những điều chỉnh cá nhân;

§ Cho họ thấy triển vọng về sự thay đổi. Để họ nhìn thấy một bức tranh lớn và cố gắng chỉ cho họ thấy những mục tiêu cuối cùng có lợi như thế nào;

§ Chia sẻ những thông tin về sự thay đổi trước khi chúng ảnh hưởng đến các nhân viên của bạn;

§ Chia thay đổi lớn thành những thay đổi nhỏ. Thực hiện từng việc theo thứ tự thích hợp;

§ Lập kế hoạch trước cho những thay đổi. Để nhân viên của bạn có thời gian thích nghi và thực hiện những thay đổi đó;



§ Có trách nhiệm trước sáng kiến thay đổi với nhóm quản lý của bạn và chứng minh giá trị của việc thay đổi. Nếu những thay đổi đòi hỏi những tiêu chuẩn hoạt động mới, hãy nêu cụ thể về chúng. Đừng chờ đợi những sai lầm;

§ Củng cố và khen ngợi. Huấn luyện về những thay đổi và để nhân viên của bạn biết họ có thể thành công;

§ Trao thưởng cho những thành công ban đầu, những người tiên phong đã nỗ lực để thay đổi. Xác nhận những điển hình và tổ chức kỷ niệm thành công;

§ Tìm cách khen thưởng cho các nhân viên của bạn vì nỗ lực và thời gian đòi hỏi cho những thay đổi. Tạo cơ hội khen ngợi, tổ chức tiệc và tặng thưởng;

§ Đối xử chân thành và công bằng với những người chịu ảnh hưởng tiêu cực bởi những thay đổi. Giúp họ điều chỉnh, đừng phớt lờ họ chừng nào họ còn ở trong tổ chức. Cách bạn đối xử với họ sẽ gửi một thông điệp về những gì nhân viên khác hy vọng;

§ Hãy nhớ: Mọi người sẽ không phản đối sự thay đổi nếu họ có lợi ích từ đó. Hãy giúp các nhân viên của bạn trả lời câu hỏi cơ bản – “Nó có lợi gì cho tôi?”



### Những thay đổi dễ dàng

“Mọi người không phản đối những thay đổi, họ phản đối thay đổi”. Bạn không thể đồng ý với điều khẳng định này của Peter R. Scholtes, tác giả cuốn *The Team Handbook* (Sổ tay làm việc nhóm). Tuy nhiên, bạn có thể tin tưởng chắc chắn rằng càng nhiều nhân viên nhận thấy họ bị áp đặt những thay đổi thì họ càng phản đối. Một nhà quản lý thông minh cố gắng tạo ra những thay đổi dễ dàng với tất cả mọi người trong tổ chức.

### Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 10

q Hãy tin các thành viên trong nhóm của bạn giải quyết được những khác biệt giữa họ. Giúp họ phát triển những kỹ năng để giải quyết những mâu thuẫn của họ. Hai phương pháp đơn giản, hiệu quả để giải quyết những mâu thuẫn là thảo luận và đối diện trực tiếp.

q Nếu bạn được yêu cầu tham gia vào một mâu thuẫn với tư cách là “bên thứ ba”, hãy biết bạn đóng vai trò gì và tránh những dính líu không cần thiết bằng cách làm theo những hướng dẫn cơ bản.

q Để tránh những mâu thuẫn khi bắt đầu những thay đổi rộng khắp trong tổ chức, hãy lập kế hoạch cho những thay đổi như là một liên doanh thương mại phạm vi lớn. Đánh giá thị

trường, xem xét rủi ro, sử dụng mọi nguồn lực và thực hiện một chương trình thị trường linh hoạt.

q Hãy tìm hiểu bốn cách phản ứng mâu thuẫn – né tránh, tuân theo, đương đầu và cộng tác – và học cách thực hiện chúng một cách phù hợp.

q Những vấn đề được dự tính khi chấp nhận và thích nghi với những thay đổi. Giúp các nhân viên của bạn đón nhận sự thay đổi như là một điều tất yếu và cần thiết và làm việc để giảm thiểu những rắc rối.



# Áp dụng việc trao quyền

Trong nhiều trường hợp, sự trao quyền cũng gần giống như dầu thầu dầu. Giống như một loại thuốc bách bệnh cổ xưa, chúng ta nghĩ nó rất tốt cho cơ thể, mặc dù mùi vị của nó thật kinh khủng. Chúng ta uống nó khi chúng ta thấy uể oải và cần nhanh chóng khỏe lại. Nó điều trị các triệu chứng nhưng không điều trị nguyên nhân. Bịt mũi lại, chúng ta nuốt ực thuốc, cố chịu đựng hậu quả, rồi phục hồi và sau đó cố gắng quên nó đến khi lần sau chúng ta lại cần nó.

Khi ban quản lý giải quyết vấn đề trao quyền theo cách này sẽ đem lại kết quả khá giống với kết quả do dầu thầu dầu tạo ra. Sau đó, nhiều người còn lại trong số chúng ta, từ bộ phận tư vấn cho đến những nhóm có một phần quyền lực cần phải giải quyết những gì còn lại.

Tuy nhiên, có lẽ chúng ta nên bao dung hơn. Trên hết, các nhóm được trao quyền phải tham gia vào nhiều quá trình phức tạp. Không nhà quản lý nào muốn thừa nhận sẽ gặp rắc rối với nhưng hầu hết họ đều thấy việc này rất khó khăn.

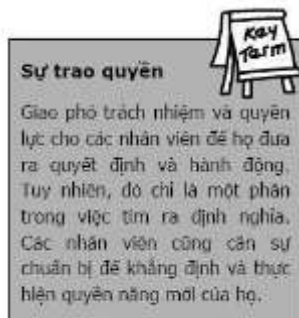
### Những rắc rối với việc trao quyền

Dưới đây là một vài ví dụ về những rắc rối xảy ra khi thực hiện trao quyền.

**Trường hợp 1:** Một tổ chức y tế lớn quyết định thành lập các nhóm tự quản lý và trong mỗi nhóm đều có các bác sỹ.

Kết quả: Các bác sỹ không có mặt khi hội chuẩn bệnh, các quyết định bị trì hoãn, bệnh nhân phải chờ khám và các thành viên trong nhóm quá chán nản đến nỗi tự giải thể.

**Trường hợp 2:** Chủ tịch một ngân hàng có một công ty cổ phần cảm thấy rất thích thú với sáng kiến trao quyền và yêu cầu quản lý đào tạo của mình tiếp tục ý tưởng đó. Sáu tháng sau, các nhóm hình thành, việc đào tạo bắt đầu và các giám sát viên gặp nhiều thử thách trong vai trò của mình. Vấn đề là gì? Những phó chủ tịch không được tham gia và phản đối sự thay đổi do cấp dưới đề xuất. Họ cản trở những nỗ lực bằng những câu hỏi và sự nghi ngờ khiến các thành viên trong nhóm băn khoăn rằng liệu những cố gắng có được ủng hộ hay không và tạo ra rắc rối.



**Trường hợp 3:** Một nhà máy sản xuất vừa thành lập dành nhiều thời gian và đóng góp tài chính để hình thành các nhóm, đào tạo các nhóm và tổ chức vài khóa đào tạo quản lý. Mỗi liên kết còn thiếu: Họ đã không đánh giá được tiến bộ của nhóm. Thay vì đặt mục tiêu cho nhóm và làm họ có trách nhiệm đạt mục tiêu thì các nhà quản lý đã nhắm mắt, cầu mong và hy vọng mọi thứ được tiến hành. Tuy nhiên, mọi việc không được như vậy và một nhà lãnh đạo cấp cao đã can thiệp để đảm bảo rằng dự án vẫn được kiểm soát.

**Trường hợp 4:** Một nhà sản xuất đã bắt đầu giảm từ sáu xuống ba lớp trong tổ chức quốc tế của mình để nhằm vào lợi nhuận và tổ chức lại các hệ thống nhanh hơn. Họ đã sáng tạo ra một phương pháp xác định tốt, từ cao xuống thấp để xây dựng các nhóm hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, họ đã không tiến hành đánh giá những hoạt động hiện tại ngay. Nếu tiến hành, họ sẽ nhận thấy một số vị trí rất có tiến triển cho các chương trình của nhóm còn những địa điểm khác đã lỗi thời. Thay bằng việc thực hiện theo phương pháp từ cao xuống thấp, với phương pháp “hãy làm những gì bạn đã nói”, họ có những phát kiến hiệu quả với ít chi phí và đạt được thành công nhanh hơn.

**Trường hợp 5:** Một chuỗi các nhà hàng theo định hướng khách hàng đang phát triển nhanh chóng đã quyết định thực hiện việc đào tạo các nhóm với chi phí thấp. Họ chỉ rất ít cho việc đào tạo. Là một công ty có doanh thu cao, với họ việc đầu tư vào đào tạo ít hơn các ngành công nghiệp thấp là vấn đề danh dự. Họ tập trung khóa đào tạo thành bốn buổi học kéo dài hai tiếng, khiến các nhân viên không thể hiểu họ muốn gì, trong khi lại đưa ra hy vọng xa vời về những gì mà nhân viên của họ có thể làm và không thể làm nếu không có sự đồng ý của ban quản lý.

Lập kế hoạch quá ít và hy vọng quá nhiều

Năm trường hợp trên giống nhau ở điểm nào? Trong mỗi trường hợp, các nhà quản lý đều muốn làm những điều đúng đắn. Họ hiểu rằng việc trao quyền đòi hỏi những cam kết và nguồn lực. Sai lầm của họ là chỉ có mưu mẹo mà không có chiến lược. Họ không suy nghĩ sâu xa đến toàn bộ quá trình, không cân nhắc những rắc rối nảy sinh, không đặt ra một vài câu hỏi hóc búa và tóm lại, họ đã không đầu tư để cân nhắc các mục tiêu của mình và họ sẽ nhận được phản ứng như thế nào từ nhân viên.

Những nhà quản lý thường hay mong đợi nhóm của họ làm việc nhiều, sớm mà không cần xem xét đến việc có đủ những nguồn lực và việc đào tạo. Trong khi họ lại có những hy vọng xa vời, như vậy là rất tự nhiên. Họ hy vọng quá nhiều khi họ trao quyền cho các nhóm vì trong nhiều trường hợp, họ học từ cấp trên của họ: các nhà quản lý của chính họ đã hy vọng quá nhiều khi trao quyền cho họ. Họ không biết hoặc không nhớ phương pháp hướng mọi người phát triển cách làm việc độc lập và sáng tạo. Tóm lại, mô hình quản lý trao quyền là một trung đội hơn là chiếc đồng hồ cát.

Sự trao quyền và kết quả

Một nhà quản lý trình bày vấn đề này trong một nhà máy giấy theo cách như sau: “Khi tôi

nghĩ về việc trao quyền, tôi nghĩ đến kết quả chứ không nghĩ đến quá trình. Đối với tôi, đó là một việc đã hoàn thành khi tôi thông báo về nó. Tôi xem các nhóm đưa ra tất cả các quyết định của họ về vấn đề ngân sách, thuế và chất lượng, các cuộc họp nhóm – toàn bộ mọi việc. Tôi không bao giờ quan tâm đến chi tiết. Tôi chỉ quan tâm đến việc hoàn thành quá trình.

Lời khuyên của câu chuyện: Sự lạc quan và những kỳ vọng quá cao có thể làm tổn thương nhóm một cách tồi tệ.

Nếu các nhà quản lý không có được một cái nhìn chi tiết và sâu sắc về quá trình trao quyền thực sự thì họ không thể tham gia các hoạt động nhóm, trong đó bao gồm xem xét các nhiệm vụ mới, sự tương tác giữa các ranh giới hoặc xác định các vai trò mới. Trao quyền thiện chí thực sự tiến hành khi có nhiều sức ép. Cam kết này cần nhiều thời gian – và đây là việc mà các nhà quản lý có vẻ là không thể làm được.

Với nhiều người, giải pháp đúng theo trực giác là để bắt đầu trở lại hội đồng phác thảo văn hóa. Với những chiếc thước kẻ, dụng cụ đánh dấu, các biểu đồ và băng đĩa, chúng ta mong muốn có cơ hội làm việc với những nhóm, hội đồng và các nhóm quản lý nhiệt huyết, không phải là các quá trình nhưng là tầm nhìn, mục tiêu, nhiệm vụ và các giá trị. Chúng ta muốn làm việc với những nhóm có kinh nghiệm đến khi tất cả mọi việc đều hoàn hảo. Chúng ta muốn các nhân viên tham gia vào các nhóm tập trung, trong đó chúng ta có thể có được sự hưng phấn, những kinh nghiệm của họ và không cần xác nhận về kế hoạch của chúng ta. Chúng ta muốn kết thúc kế hoạch của mình bằng bản nhạc, những bữa ăn trưa miễn phí, có quay phim và chủ tọa đưa ra những lời hứa hẹn và đảm bảo. Chúng ta muốn trong kế hoạch của chúng ta, mọi người đều chiến thắng, mỗi người có vai trò riêng, các nguyên tắc dễ hiểu, các nguồn lực đầy đủ, các mục tiêu rõ ràng và chúng ta đạt được kết quả như mong đợi.

Tuy nhiên, xin đến với thập niên 1990! Cuộc sống không giống như vậy. Tôi không thể tạo dựng một cửa hàng như ý trong bốn năm. Tôi không thể khiến các nhà quản lý tham gia các buổi đào tạo quá hai ngày. Tôi buộc phải sử dụng mọi kỹ năng thuyết phục mình có các nhóm tạm gác lại những bất đồng để họp bàn mỗi tuần một lần. Khi tôi nói việc trao quyền sẽ mất nhiều năm thì những con mắt sẽ đổ về phía tôi và một ai đó từ Cincinnati cho rằng nhóm họ chỉ cần một tuần để hoàn thành việc trao quyền, tất cả mọi người đều rất hạnh phúc và lợi ích lớn ở đây là gì?

Có lẽ chúng ta cần một mô hình can thiệp vào quá trình trao quyền có hiệu quả trong một môi trường thiếu quan tâm và ủng hộ. Những mô hình cũ của việc tổ chức và củng cố lại nền văn hóa tổ chức, thông qua một giải pháp lỗi thời. Chúng ta cần một cách tiếp cận đơn giản hơn.

Một cách tiếp cận đơn giản hơn

Trong một phòng thí nghiệm rôbot, các sinh viên đã lập trình ra một cơ thể béo lùn nhưng có khả năng đi lang thang quanh phòng thí nghiệm vào buổi tối nhặt những lon soda rỗng và hủy chúng trong thùng tái chế. Sau khi đi một vòng, nó tự dừng lại ở góc tường và tắt máy.

Với trình độ sinh viên năm thứ hai thì đây là một kết quả hiếm có. Từ hoạt động nhật đồ ngẫu nhiên này, các nhà sáng chế MIT rút ra một loạt các nguyên tắc để điều khiển những hoạt động chính xác bằng những lập trình đơn giản để con rôbot hỗ trợ việc tái chế.

Không cần chương trình trung tâm, sự can thiệp của con người hoặc sự điều chỉnh liên tục các chương trình, rôbot vẫn hoạt động tốt. Từ kinh nghiệm trên, chúng ta rút ra một loạt các nguyên tắc sau:

1. Đầu tiên hãy làm những việc cơ bản;
2. Học cách làm mọi việc hoàn hảo;
3. Đưa thêm các nhiệm vụ mới chỉ khi các nhiệm vụ cơ bản đã thuần thục;
4. Những nhiệm vụ mới cũng phải làm hoàn hảo như những nhiệm vụ cơ bản;
5. Lặp lại một cách liên tục.

Đây là các nguyên lý rất hợp lý. Đồng thời cũng là một sơ đồ phù hợp cho chương này – và bất kỳ những nỗ lực khao khát cách thức làm việc hiệu quả với nguồn lực ít, thực hiện công việc mà không có sự kiểm soát chặt chẽ, và áp dụng các nguyên lý hoạt động phù hợp và nổi bật ở mọi mức độ. Đó là trao quyền thành công.

Để hiểu được phép ẩn dụ này, chúng ta hãy cùng lấy *máy móc* thay cho các nhóm, những *chiếc hộp* thay cho nhiệm vụ, *phòng thí nghiệm* thay cho nơi làm việc. Vì *thiếu sự can thiệp của con người hoặc thiếu một chương trình trọng tâm*, chúng ta hãy chỉ nói đến *sự liên quan có giới hạn của bộ phận quản lý và bỏ qua nó*. Chúng ta hãy chấp nhận *tính hoàn hảo*, vì chúng ta bị ám ảnh bởi những tiêu chuẩn cao dù chúng ta thích nó hay không. Để theo đuổi mục tiêu này, chúng ta phải tháo ra vào buổi sáng và lắp lại vào buổi chiều. Theo đó thì máy móc cũng giống như nhóm phải chịu chung một số phận: bị lỗi thời.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng áp dụng năm nguyên lý này cho sự trao quyền.

Hãy làm những việc cơ bản trước

Bắt đầu với một định nghĩa và một loạt những mục tiêu. Hãy trình bày kế hoạch của bạn thật rõ ràng và cụ thể cho các nhóm tham gia.

Đáng ngạc nhiên là có rất nhiều tổ chức lại không chú ý đến bước này hoặc để phòng nhân sự và đào tạo chịu trách nhiệm. Nếu như vậy, họ không thể giải quyết được những trách nhiệm thuộc về quản lý đó.

Vấn đề trao quyền đòi hỏi một định nghĩa cụ thể và thực tiễn phù hợp với ngôn ngữ và văn hóa của công ty. Dưới đây là định nghĩa của tôi, bao gồm rất nhiều điều và có thể chỉ ra các khía cạnh có liên quan đến công việc như thế nào:

Trao quyền là một quá trình

Để giúp đỡ những **người đúng đắn**

Ở những **mức độ đúng đắn**

Đưa ra **những quyết định đúng đắn**

Vì những **lý do đúng đắn**

Định nghĩa này đặt ra nhiều câu hỏi. Tuy nhiên, nó cũng cung cấp nhiều điều. Trong khi làm việc với những nhà quản lý, chúng tôi đã dành thời gian phân tích định nghĩa này. Câu hỏi đặt ra thường khiến họ ngập ngừng. Họ nhận ra họ đã không cân nhắc đến một vài hậu quả của việc trao quyền hoặc không hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Những câu hỏi sau đặt ra cần được hỏi và trả lời để làm hài lòng tất cả các nhóm tham gia.

*Những người đúng đắn*

§ “Chúng ta hướng đến ai để bắt đầu trao quyền?”

§ “Có cách nào đó để xác định được nhóm nào là phù hợp nhất cho vấn đề trao quyền và tự quản lý không?”

§ “Bất kỳ người nào cũng có thể được trao quyền? Hay chúng ta đang bị ám ảnh bởi những gì chúng ta thuê?”

§ “Bạn giải quyết như thế nào với những người không muốn nhận trách nhiệm?”

*Những mức độ đúng đắn*

§ “Những quyết định nào mọi người nên đưa ra cho chính mình? Những ranh giới là gì?”

§ “Bạn trao quyền ở mức độ nào? Quá trình trao quyền diễn ra với tốc độ như thế nào?”

§ “Bạn làm cách nào để theo dõi được tính hiệu quả của một nhóm? Bạn làm thế nào để chắc chắn mọi thứ vẫn được tiến hành?”

§ “Nhóm phải báo cáo cho ai? Sự khác nhau giữa hoạt động của một nhóm quản lý và cá nhân quản lý là gì?”

§ “Bạn giải quyết như thế nào với những người kỳ vọng được ghi nhận và thăng tiến? Có phải trách nhiệm và quyền lực đủ để thay thế cho một công việc quản lý?”

*Những quyết định đúng đắn*

§ “Những quyết định đúng đắn là gì?”

§ “Những ranh giới của việc đưa ra quyết định là gì? Mọi người nên giải quyết những gì trong lúc này, ba tháng sau, sáu tháng sau và năm sau?”



§ “Vai trò của ban quản lý trong việc đưa ra quyết định là gì? Nếu chúng ta nói “Hãy trao quyền”, đó có phải nghĩa là “rảnh tay” cho các nhà quản lý?”

§ “Chúng ta sẽ làm gì nếu chúng ta nhận thấy mọi người đang đưa ra những quyết định sai hoặc có vẻ sai? Chúng ta có thể can thiệp mà không ảnh hưởng xấu đến nhóm không?”

*Những lý do đúng đắn*

§ “Các nhóm cần có kiến thức và được đào tạo như thế nào để đưa ra các quyết định đúng đắn?”

§ “Chúng ta sẽ đầu tư như thế nào cho việc đào tạo? Chúng ta có đủ khả năng tài chính cho việc đó không?”

§ “Chúng ta dự định sẽ cung cấp nhiều quyền lực và quyền quyết định cho nhân viên của chúng ta không?”

§ “Đây có phải là một chiến dịch kinh doanh lâu dài và chúng ta có sẵn sàng thực hiện cam kết để không gây sốc cho nhân viên không?”

Bằng cách đưa ra và trả lời những câu hỏi này, các nhà quản lý có thể bắt đầu hiểu phạm vi chiến lược trao quyền của họ. Họ tránh được một bảng phân tích kỹ thuật – xã hội dài dòng và thừa thãi, chỉ tập trung giải quyết những vấn đề quan trọng và đưa ra một vài quyết định quan trọng.

Không thể làm đúng mọi thứ ngay từ đầu, nhưng không thể chấp nhận việc tránh đưa ra những câu hỏi đúng đắn. Tôi không thể đưa ra tất cả câu trả lời cho những câu hỏi này. Tuy nhiên, tôi có thể đưa ra vài mẹo nhỏ để quá trình trao quyền của bạn thực hiện hiệu quả hơn.

Học cách làm mọi việc hoàn hảo

Hãy coi mọi sự trao quyền như là một phương án cuối cùng. Đừng tiếp tục cho đến khi bạn thấy nó lãng phí.

Chẳng có bí quyết nào để làm những công việc đơn giản như là: trông nhà, lên kế hoạch cho kỳ nghỉ, kiểm soát sự thay đổi, thậm chí là kiểm soát những cuộc gọi. Thật khó khăn khi thực hiện những nhiệm vụ kỹ thuật trong đó có luân phiên công việc, bảo đảm chất lượng, nhận trách nhiệm công việc và giao chúng cho những người khác. Nếu như bạn cho phép nhóm tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ tiếp theo trong khi nhiệm vụ cũ chưa thành thạo tức là bạn đã bỏ qua những công việc tầm thường và hạ thấp tiêu chuẩn.



Bạn không thể thừa nhận những khả năng sẽ là yếu tố cần thiết để áp dụng các nhiệm vụ mới một cách tự nhiên. Các nhân viên, những người có thể cân đối một cuốn sổ kiểm tra, cất sạch một bãi cỏ khi cỏ mọc quá cao hoặc lựa chọn một nhà thầu khoán để trình bày một dự án mới thì không thể được hy vọng sẽ sắp xếp ngân sách nhóm, lập kế hoạch bảo dưỡng phòng ngừa, giải quyết với những khách hàng và những nhà cung cấp hoặc lựa chọn các thành viên mới cho nhóm. Thay vào đó, là những nhiệm vụ mới trong một môi trường khác. Tất nhiên, một vài kỹ năng và kinh nghiệm được truyền lại cho cá nhân hoặc một số người có liên quan đến công việc. Tuy nhiên, nếu bạn không lập kế hoạch thay đổi từ kỹ năng cá nhân thành kỹ năng tổ chức thì bạn đừng nên hy vọng sự thay đổi có thể xảy ra tự nhiên.

Chắc chắn là hoạt động một cách hoàn hảo – hoặc bất kỳ hoạt động gì không bao giờ dễ dàng. Nó đòi hỏi thời gian, việc lập kế hoạch và một hệ thống đánh giá để theo dõi từng bước quá trình học tập. Vấn đề chủ chốt của việc trao quyền cơ bản là đảm bảo nhiệm vụ thành công.



Một giải pháp cho vấn đề đảm bảo hoạt động phù hợp này là thử nghiệm ở một công ty tài chính nhất định. Một nhà lãnh đạo của nhóm nghĩ ra một hệ thống đảm bảo mỗi phòng ban phải có trách nhiệm đưa quá trình trao quyền vào khuôn khổ như kế hoạch. Đó không phải là một yêu cầu cụ thể hay phức tạp nhưng nó đòi hỏi mỗi nhà quản lý phải nghĩ thấu đáo các

nhiệm vụ được giao, trả lời xem nhiệm vụ đó hiện đang được giải quyết như thế nào và đặt ra một mục tiêu cho đến khi cả nhóm thừa nhận. Bằng cách đó, mỗi nhóm đều có một kế hoạch trao quyền bằng văn bản.

Kế hoạch bao gồm một ma trận (Bảng 11.1) liệt kê hoạt động trao quyền mà các nhóm phải chấp nhận trong vài năm sau. Một danh sách gốc giúp các nhà quản lý suy nghĩ về phạm vi rộng rãi của các hoạt động, nhưng nhà quản lý và đội ngũ nhân viên phải làm việc cùng nhau để thực hiện danh sách đó, sau đó hình thành văn bản cuối cùng.

Khi danh sách được hình thành, các nhà quản lý cần đặt ra hai câu hỏi:

1. Hiện tại ai chịu trách nhiệm cho nhiệm vụ này?
2. Vai trò của nhóm là gì khi việc trao quyền đã hoàn thành?

Để đơn giản hóa mọi thứ, chúng ta sẽ dùng các màu sắc để biểu thị quyền lực hiện tại và trong tương lai cho mỗi nhiệm vụ:

Màu đỏ – ban quản lý chịu trách nhiệm.

Màu vàng – nhóm có một phần trách nhiệm.

Màu xanh da trời – nhóm và ban quản lý cùng chịu trách nhiệm.

Màu xanh lá cây – nhóm chịu trách nhiệm về nhiệm vụ, không có sự tham gia của ban quản lý.

Ngoài việc biểu thị những trách nhiệm hiện tại và trong tương lai, các màu sắc còn cung cấp những nguyên tắc chỉ đạo cho việc thúc đẩy trách nhiệm từ giai đoạn ủy quyền, từ một vài tháng đến khoảng một năm. Các màu sắc sẽ nhanh chóng mang đến thông tin về công việc mọi người đang làm và các nhà quản lý cũng như các thành viên của nhóm có thể xây dựng kế hoạch cho mọi nhiệm vụ trong một giai đoạn thời gian cụ thể.

Bảng 11.1: Kế hoạch trao quyền

	Hiện tại	Mục tiêu	0-3 tháng	3-6 tháng	6-9 tháng	9-12 tháng	12-18 tháng	18-24 tháng	2-3 năm
Sa thải	Đỏ	Đỏ							

<b>Thuê</b>	Đỏ	Xanh lá cây	Vàng	Xanh da trời	Xanh da trời
<b>Các cuộc họp</b>	Đỏ	Xanh lá cây	Vàng	Xanh da trời	Xanh lá cây
<b>Lên kế hoạch làm việc</b>	Vàng	Xanh lá cây	Vàng	Xanh da trời	Xanh lá cây
<b>Lên lịch làm việc ngoài giờ</b>	Đỏ	xanh da trời	Vàng	Xanh da trời	

Một “kế hoạch thành công” sẽ đảm bảo một sự chuyển giao quyền lực nhẹ nhàng từ nhà quản lý cho nhóm. Hãy hoãn lại những nhiệm vụ mới đến khi nhóm chứng minh được khả năng của mình trong nhiệm vụ hiện tại.

Đưa thêm các nhiệm vụ mới chỉ khi các nhiệm vụ cơ bản đã hoàn thành.

“Quyền làm chủ”, “tính chắc chắn”, “quyền kiểm soát”, “tính thống nhất” và “sự điều khiển” là những từ hiếm khi liên quan đến các nhóm tự quản lý hoặc sự trao quyền. Tuy nhiên, hoạt động của ban quản lý rất quan trọng nếu chúng ta muốn đảm bảo công việc tiến triển với tốc độ ổn định.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, một biểu hiện rõ ràng của quá trình quản lý hoạt động yếu kém là khi những tham vọng của nhóm vượt qua khả năng của nhóm. Khi các nhóm bắt đầu phàn nàn vì ban quản lý không muốn họ thuê, sa thải nhân viên, dự thảo ngân sách hoặc lập kế hoạch chiến lược cho công ty đến khi họ có thể làm công việc hàng ngày của họ có chất lượng và có tính thống nhất, điều đó có nghĩa là họ không có cảm nhận thực sự về hoạt động của ban quản lý.

Tiếp tục nói lỏng các mục tiêu hoạt động để nhóm nhanh chóng thực hiện việc trao quyền trọn vẹn là một mục tiêu cần có cho dù nó không phải lúc nào cũng thực tế. Khi kế hoạch trao quyền của tổ chức mang tính chiến lược và đồng nhất, nó hứa hẹn các dịch vụ khách hàng phù hợp, hoặc để đạt được các mục tiêu thấp hơn thì việc nhóm chuyển sang một môi trường hợp tác, đưa thêm các nhiệm vụ mới và làm rõ vai trò của ban quản lý cũng rất quan trọng.

Nhà quản lý của một công ty đã học được tầm quan trọng của hoạt động nhóm quản lý sau một năm để các nhóm làm theo cách của họ. Một vài nhóm đạt được những tiến bộ quan trọng trong khi một vài nhóm khác vẫn lúng túng và không chắc chắn về nhiệm vụ cũng như

kỳ vọng của họ. Để giúp cho các nhóm lúng túng này xây dựng một cấu trúc phù hợp giúp họ phát triển, các hội đồng đã soạn thảo những bản mô tả công việc, trình bày rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của từng lĩnh vực quan trọng bao gồm chất lượng, chức năng nhóm, hành chính, an toàn và vệ sinh, sản xuất và dụng cụ, nguyên vật liệu.

Danh sách sau đây đã đưa ra một vài ý kiến chi tiết về mức độ cần thiết để đảm bảo rằng công việc cơ bản đã được hoàn thành. Ví dụ này chỉ ra cách thức mà Chức năng Nhóm – một phạm trù bao gồm những việc như hội họp, tự quản lý và đối thoại được định nghĩa bằng một loạt các nguyên tắc chỉ đạo rõ ràng.

#### *Chức năng Nhóm: Ví dụ*

§ Các nhóm họp hàng tuần chứ không phải họp trong giờ giải lao giữa các bữa ăn (không quá 45-60 phút) để nêu ra các nhiệm vụ của nhóm và giải quyết vấn đề. Phải có một chương trình được phê duyệt và một nghi thức họp có tổ chức. Các có tổ chức họp luân phiên nhau.

§ Các nhóm theo dõi các hoạt động đối với các mục tiêu đã thiết lập về việc tham gia chất lượng, an toàn và hoạt động công việc.

§ Các nhóm sẽ xác định và giải quyết bất kỳ vấn đề nào có thể ảnh hưởng đến việc đạt mục tiêu của họ.

§ Các nhóm xem xét và khuyến bảo bất kỳ thành viên nào của nhóm có những hoạt động (như việc tham gia, chất lượng, an toàn, thói quen làm việc v.v...) vi phạm các nguyên tắc của công ty hoặc cản trở chức năng của nhóm.

§ Các nhóm ghi lại mọi lời khuyên như vậy.

§ Các nhóm trình bày bằng văn bản những vấn đề không giải quyết được cho một nhà quản lý thích hợp để có sự hướng dẫn và hỗ trợ.


Ngoài ra, các hội đồng đã soạn thảo chi tiết nhiệm vụ và việc lãnh đạo nhóm để hỗ trợ từng khu vực chức năng đó. Nếu không làm rõ mục tiêu, nhóm sẽ không hiểu được nguyên lý của quyền làm chủ vì nó liên quan đến quá trình đạt được những nhiệm vụ đó một cách từ từ.

Nếu tất cả những điều này hơi nghiêm khắc thì hãy xem xét hậu quả của việc thất bại để đảm bảo cho sự chuyển giao thật nhịp nhàng từ những nhiệm vụ cơ bản đến những nhiệm vụ phức tạp. Có quá nhiều nhóm tiến hành những bước nhảy vọt chỉ để khẳng định mình trong khi việc đó vượt quá khả năng của họ. Kết quả là thất bại, hoạt động kém hiệu quả và cuối cùng là tan vỡ viễn cảnh trao quyền. Một câu châm ngôn rất hay về việc trao quyền là “để buông lỏng thì dễ dàng hơn thắt chặt”. Quyền lực được ủy thác cùng một lúc sẽ khó lấy lại hơn là thực hiện từng bước một, đồng thời kết hợp giữa hoạt động và kết quả.

Hoàn thành các nhiệm vụ mới hoàn hảo như các nhiệm vụ cơ bản

Khi mức độ của việc trao quyền được hình thành, tiến độ của quá trình cũng tiến triển nhanh hơn. Vấn đề không phải ở chỗ để nhóm nhận trách nhiệm về những đối thoại tổ chức phức tạp mà giúp nhóm kiểm soát thời gian hoặc quản lý văn phòng.

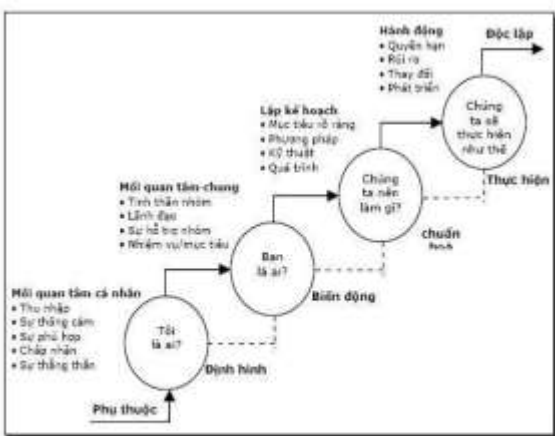
Như Bảng 11.2, sự phát triển của nhóm cũng là vấn đề phát triển cá nhân. Trừ khi một thành viên của nhóm nhận được những phản hồi tích cực từ nhóm khi tham gia công việc, cô ấy (anh ấy) sẽ miễn cưỡng kết thành cặp để lên kế hoạch hành động. Khi trải qua quá trình thực hiện nhiệm vụ trao quyền, sẽ dễ dàng tiếp tục các nhiệm vụ tiếp theo bởi vì các quan hệ cá nhân, bao gồm sự tin tưởng và hợp tác, sẽ được thiết lập.



**Lạc quan gắn liền với hiện thực**

Hãy lạc quan nhưng phải thực tế – ngay từ ban đầu. Điều này là rất khó, nhất là khi mọi người quá nhiệt tình và tham vọng.

Tuy nhiên, thiết lập những kỳ vọng thực tế là cách làm thông minh. Bạn đạt được những tiến bộ tương tự như thể bạn đã đặt ra những kỳ vọng lớn hơn. Nhưng cảm xúc về thành công lớn hơn mong đợi của bạn sẽ chỉ mạnh mẽ khi đạt được những gì mình mong đợi. Cảm nhận đó giúp cho bạn luôn có sự nhiệt tình và nuôi dưỡng mong muốn của bạn.



**Bảng 11.2 Tôi là ai và bạn là ai?**

Lợi ích thật sự của khái niệm “Tôi là ai và bạn là ai?” là khi bạn đã chuyển từ hoạt động cá nhân sang hoạt động nhóm, thậm chí là chỉ trong một nhiệm vụ đơn giản nhưng kết quả sẽ đơn giản và nhanh hơn.

Cách tốt nhất để bắt đầu là với một “hoạt động biểu thị”. Theo đó, bạn lựa chọn một dự án hoặc một nhiệm vụ trao quyền, thu hút các nhóm và nhóm sẵn sàng đảm nhận. Khi lựa chọn một hoạt động biểu trưng, hãy cân nhắc những tiêu chuẩn sau:

Dự án hoặc nhiệm vụ:

- § Dung hòa văn hóa với tính cá nhân của các thành viên trong nhóm;
- § Được tất cả mọi người xem là quan trọng và cần phát triển;
- § Phải tương đối đơn giản và dễ dàng thực hiện;
- § Nhanh chóng chỉ ra kết quả;
- § Có thể đánh giá và theo dõi được.

Khi lựa chọn những nhiệm vụ trao quyền đầu tiên, hãy tuân theo những hướng dẫn sau để đưa ra một nền tảng vững chắc cho việc tạo dựng những hoạt động hoàn hảo:

1. Chuyển từ những nhiệm vụ đơn giản sang những nhiệm vụ phức tạp hơn;
2. Bắt đầu với những nhiệm vụ đang tiến triển tốt;
3. Bắt đầu với những nhiệm vụ có liên quan đến công việc hơn là đến con người;
4. Ghi chép lại sự trao quyền, sử dụng kế hoạch trao quyền.

## **Tính phức tạp**

Đối lập với sự đơn giản. Nhưng tính phức tạp cũng có thể là kết quả của những đơn giản tích lũy.

Đôi khi, một việc gì đó đơn giản chỉ ở một khía cạnh cụ thể. Khi bạn xem xét tất cả các khía cạnh của nó, một việc đơn giản có thể trở thành phức tạp.

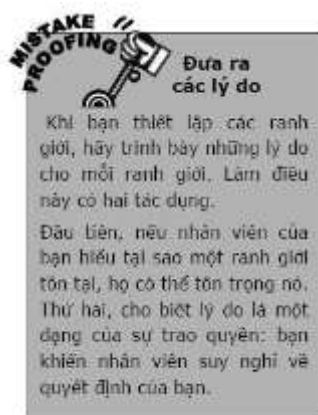
Có một câu nói cổ xưa được áp dụng ở đây: “Bạn hãy suy nghĩ bởi vì bạn chỉ hiểu ”một”, bạn phải hiểu ”hai” bởi vì một cộng một là hai. Tuy nhiên, bạn cũng phải hiểu “cộng”.

Khi bạn kết hợp mọi thứ với nhau, từ “cộng” đó sẽ chuyển bạn từ tính đơn giản của một sang tính phức tạp của hai... hoặc nhiều hơn hai.



**Chuyển từ những nhiệm vụ đơn giản sang nhiệm vụ phức tạp hơn.** Điều này dường như khá rõ ràng nhưng rất quan trọng nếu cân nhắc sự phức tạp được ẩn giấu trong nhiệm vụ cơ bản nhất. Sự phức tạp không chỉ nằm trong những hoạt động cơ cấu, kiến thức hoặc tiến bộ kỹ thuật mà nó còn trong việc sử dụng sự phán xét và đưa ra quyết định.

Ví dụ, một nhà hàng cam kết dịch vụ với khách hàng như là một phần trong kế hoạch trao quyền tổng thể, khuyến khích nhân viên đưa quyết định nên hay không nên tặng những phiếu ăn tối, ăn khai vị và các món tráng miệng miễn phí cho những khách hàng quen từng phàn nàn về bữa ăn tối của họ. Trước đây, những tờ phiếu được phát tự do vì các nhân viên nhận ra họ có thể tăng tiền bo của mình bằng cách tặng phiếu miễn phí một bữa ăn. Tất nhiên, những nhân viên này không có ý phá hoại nhà hàng, họ chỉ không hiểu được bức tranh tổng thể – những lý do đằng sau những tờ phiếu đó. Không có giới hạn nào cho việc sử dụng những tờ phiếu của họ, không có những chỉ dẫn được viết ra và không có quá trình để theo dõi ảnh hưởng của những tờ phiếu đối với việc kinh doanh.



Bạn có thể sử dụng bảng chấm công lập kế hoạch việc trao quyền cho nhóm (được miêu tả dưới đây) để nhanh chóng phân biệt giữa nhiệm vụ đơn giản với phức tạp.

**Bắt đầu với các nhiệm vụ đang tiến triển tốt.** Một lần nữa, điều này dường như cũng rất rõ ràng. Tuy nhiên nhiệt tình và đam mê có thể khiến bạn không chú ý đến sự rõ ràng này.

Một trong những nhiệm vụ trao quyền đầu tiên mà chúng tôi cố gắng trong một bệnh viện phục hồi lớn với một nhóm làm công tác xã hội để trao nhiệm vụ quyết định số tiền cho đào tạo và giáo dục bên ngoài nên sử dụng như thế nào.

Ban đầu, nhóm hài lòng với sự sắp xếp mới nhưng vài tuần sau, các thành viên đã quay lại những tranh chấp cũ của họ về vấn đề ai đã đi đâu, khi nào. Họ không thể vượt qua quá khứ: trong nhiều năm qua, ngân quỹ đào tạo có hạn đã trở thành một món tiền thưởng tùy ý và gây nhiều tranh cãi.

Đối với nhóm này, một lựa chọn trao quyền tốt hơn dường như chỉ là một nhiệm vụ mang lại nhiều rắc rối – tổ chức các cuộc họp quản lý phức tạp. Mặc dù vấn đề này thuộc về trách nhiệm của giám đốc, nhưng những cuộc họp quản lý vẫn được các nhân viên giải quyết. Vai trò của giám đốc trong những cuộc họp này là thứ yếu.

Bài học ở đây là các nhóm đều phải sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ khi họ thấy thoải mái. Bạn có thể biến những nhiệm vụ này thành sự ủy nhiệm quyền lực trong phạm vi một cuộc họp nhóm. Bạn không cần mời họ đến để dàn xếp vấn đề và nhà quản lý không cần lo lắng liệu công việc có được hoàn thành không.

Sự khác nhau giữa việc để mọi thứ như vậy và việc hình thành một quá trình rất quan trọng. Khi bạn giao nhiệm vụ cho một nhóm khác đảm nhận, bạn sẽ tăng cơ cấu, lập một kế hoạch hoạt động, làm quen với những tiêu chuẩn đánh giá và thành lập một quy trình hoạt động đúng tiêu chuẩn. Cơ cấu này được viết thành văn bản và sử dụng để đào tạo các thành viên mới. Vì quá trình đã viết dưới dạng văn bản, có rất ít cơ hội thay đổi và ít bị hiểu nhầm hơn là chỉ nói bằng lời.

Hãy bắt đầu với những nhiệm vụ liên quan đến công việc hơn là đến con người.

Lên kế hoạch, sắp xếp lịch cho kỳ nghỉ, phân bổ thời gian, kiểm soát điện thoại và theo dõi sự tham gia – tất cả đều là những nhiệm vụ thông thường có liên quan đến việc lưu trữ tối thiểu. Vì vậy chúng là những việc cần làm cho bất kỳ một nhóm nào, đúng không?

Có thể. Tuy nhiên, khi nó xuất phát từ thời gian, sự tham gia cá nhân và các vấn đề có sự can thiệp cá nhân mạnh mẽ, lịch sử thường có xu hướng lặp lại chính nó. Khi các thành viên trong nhóm làm việc với nhau khá tốt, tạo ra sự thay đổi hoặc tổ chức các kỳ nghỉ mà không có sự phàn nàn hoặc cảm giác khó chịu thì họ có thể quản lý thời gian biểu của họ. Nhưng khi các vấn đề này trở thành nguồn gốc của những vấn đề mà chỉ người giám sát mới giải quyết được thì nó gặp phải những tác động, việc đưa ra quyết định có chiều sâu tình cảm đối với nhóm.

Nếu các thành viên trong nhóm không quen với các công cụ quản lý mâu thuẫn thì họ sẽ gặp rắc rối khi những mâu thuẫn không dự tính nảy sinh. Vì hầu hết mọi người không thể làm việc cùng nhau khi có mâu thuẫn và đối đầu, họ tránh vấn đề, điều chỉnh và tạm thời che giấu sự tức giận nhưng sau đó họ sẽ bày tỏ phần nộ.

Để tránh những trường hợp như vậy, các nhà quản lý khôn khéo bắt đầu với những việc đang tiến triển tốt đẹp hoặc có thể cùng với sự trợ giúp của nhóm để xác định một vài nhiệm vụ không cần ban quản lý tham gia. Những nhiệm vụ này thay đổi theo ngành bao gồm việc ghi chép những phàn nàn của khách hàng, duy trì hoặc duy trì vị thế của công ty, tập hợp những con số kiểm kê và số liệu cuối tháng, báo cáo thông tin ngân sách và lên lịch công việc. Khi tiến hành trao quyền, những nhiệm vụ này trở thành minh chứng tuyệt vời giúp nhóm tự tin và đảm bảo hoạt động hiệu quả.

Bảng 11.3: Bảng chấm công lập kế hoạch trao quyền cho nhóm

Bảng chấm công lập kế hoạch  
trao quyền cho nhóm

### 1. Miêu tả nhiệm vụ trao quyền

Đây là một định nghĩa thực tiễn về nhiệm vụ cùng với những ví dụ.

### 2. Phác thảo quá trình hiện tại

Đây là bảng miêu tả chi tiết nhiệm vụ hiện tại đang được giải quyết như thế nào, bằng ngôn từ hoặc bằng một biểu đồ phát triển.

### 3. Thiết lập các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn

Mục đích của việc thiết lập các mục tiêu ngắn hạn là triển khai quá trình. Các mục tiêu ngắn hạn thường được thiết lập trong cuộc họp nhóm đầu tiên hoặc khi nhóm bắt đầu nhiệm vụ. Các mục tiêu dài hạn có thể liên quan đến trách nhiệm của nhóm về kết quả làm việc.

### 4. Xác định các vai trò chủ chốt

Các vai trò chủ chốt do các nhà quản lý, người lãnh đạo nhóm và các thành viên trong nhóm đảm nhiệm. Đối với những công việc phức tạp, đầu tiên các nhà quản lý phải nhận trách nhiệm vì họ muốn kiểm soát việc lập kế hoạch và tổ chức. Sau đó, các nhóm trưởng và nhóm có thể nhận trách nhiệm. Đối với những việc đơn giản, các nhà quản lý có ít hoặc không có vai trò.

### 5. Thiết lập các ranh giới nhiệm vụ

Việc thiết lập các ranh giới đưa ra giới hạn quyền lực của nhóm. Điều đó rất quan trọng để nhóm biết việc gì có thể hay không thể làm. Những việc như yêu cầu luật pháp, giới hạn chính trị và các hiệp ước đã đàm phán thường nằm ngoài ranh giới.

### 6. Phát triển một quy trình hoạt động tiêu chuẩn mới (SOP)

SOP là một cách ghi nhiệm vụ thành văn bản của nhóm để đảm bảo sự hoạt động thống nhất và việc chuyển giao nhiệm vụ cho các thành viên mới trong nhóm. Nhiều công việc đã có sẵn SOP dưới dạng sách đào tạo hoặc sách quy chế. Tuy nhiên, ghi các nhiệm vụ mới thành văn bản để các thành viên trong nhóm hiểu chúng và tuân thủ nghiêm chỉnh là rất quan trọng.

**Xác nhận sự ủy nhiệm dưới dạng văn bản, sử dụng kế hoạch trao quyền.** Một kế hoạch trao quyền chính là hệ thống để viết thành văn bản nhiệm vụ mới sẽ được chuyển giao như thế nào từ ban quản lý cho nhóm. Công cụ này – là một kế hoạch hành động chi tiết, cụ thể hóa về cái gì, khi nào, ai và bao nhiêu.

Phương pháp thiết lập kế hoạch hành động này yêu cầu các nhà quản lý và các thành viên trong nhóm suy nghĩ thấu đáo về việc ủy nhiệm và hoàn thành một bảng chấm công có tính đến những yếu tố như mục tiêu, ranh giới và quy trình hoạt động tiêu chuẩn.

Lặp lại, không giới hạn

Những lợi ích của việc trao quyền hiếm khi thấy được ở giai đoạn đầu. Vấn đề là đầu tư vào việc thuê những người thích hợp, đào tạo họ, cho họ thời gian làm việc thoải mái với phạm vi các nhiệm vụ quản lý mà họ phải hoàn thành. Tiền lương được trả muộn hơn khi họ không còn bị giám sát, nhưng vẫn có thể thực hiện nhiệm vụ và sử dụng hệ thống này, biến nó thành một phần trong công việc của họ.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 11

q Việc trao quyền không phải là một quá trình tự nhiên. Hãy suy nghĩ thấu đáo về quá trình, cân nhắc những rắc rối tiềm ẩn, đưa ra một vài câu hỏi khó và xem các nhân viên chấp nhận và hiểu các mục tiêu của bạn như thế nào.

q Hãy hiểu và thực hiện năm nguyên tắc để có được quá trình trao quyền hiệu quả hơn.

q Hãy coi việc trao quyền là một quá trình để giúp đỡ những người đúng đắn ở những mức độ đúng đắn đưa ra những quyết định đúng đắn vì những lý do đúng đắn. Định nghĩa đó đặt ra các câu hỏi mà bạn cần phải trả lời.



# Đánh giá nhóm của bạn

Đây là chương ngắn nhất trong tất cả các chương. Chương này bao gồm một vài công cụ để đánh giá nhóm. Tuy nhiên, quan trọng hơn, tôi hy vọng nó có thể cung cấp cho bạn có nhiều ý tưởng hơn.

Bạn đánh giá nhóm của bạn như thế nào? Điều đó phụ thuộc chủ yếu vào các mục tiêu bạn đặt ra khi bắt đầu lập kế hoạch tiếp cận cho nhóm.

Hãy xem xét lại các mục tiêu đó (Chúng nên được dính trên tường trong văn phòng của bạn hoặc ở những vị trí dễ nhìn nhất nơi bạn làm việc). Bạn và nhóm của bạn đã thực hiện tốt đến mức nào? Bạn đã có tiến bộ gì? Bạn nên hoan nghênh những thành công nào? Bạn cần phát triển lĩnh vực nào nhất?

Có những vấn đề gì khi nhóm của bạn hoạt động?

Chúng tôi sẽ bắt đầu với một bảng tự kiểm tra đơn giản, dựa trên một bảng kiểm tra do James H. Folsom của nhóm The Wings, Tổng biên tập Tạp chí *TeamZene* thiết kế. Trả lời “Có” hoặc “Không” cho những câu hỏi sau. Hãy phát bản phô tô những câu hỏi này cho các thành viên trong nhóm của bạn và hãy yêu cầu họ làm như vậy vào cuối buổi họp nhóm (tất nhiên là giấu tên).

1. Các thành viên trong nhóm có hiểu mục đích, nhiệm vụ và mục tiêu của nhóm không?
2. Các thành viên trong nhóm có đưa ra sáng kiến để phát triển các mục đích, nhiệm vụ và mục tiêu không?
3. Các thành viên trong nhóm có sử dụng một cách tiếp cận chung và cam kết những mục đích của họ không?
4. Các thành viên trong nhóm có cảm thấy họ có thể đạt được mục đích với sự hỗ trợ và các nguồn lực được cung cấp không?
5. Nhóm có phát triển các tiêu chuẩn hoạt động riêng và quy trình nhóm không?
6. Các thành viên trong nhóm có thường xuyên bỏ họp nhóm và/hoặc có thành viên mới được bổ sung không?
7. Nhóm có một “người nắm quyền” hay người “đứng đầu” trong nhóm không?
8. Một vài thành viên trong nhóm có bị ảnh hưởng tiêu cực bởi những hậu quả đã dự báo trước không?
9. Các thành viên trong nhóm có nỗ lực gánh vác những vai trò ngoài những vai trò được ủy nhiệm không?

10. Các thành viên trong nhóm có được mong đợi làm cả công việc “thường xuyên” của họ và công việc của nhóm hay không?

Nếu trả lời “Không” cho năm câu hỏi đầu tiên hoặc trả lời “Có” cho năm câu hỏi cuối cùng chứng tỏ là có rắc rối. Những rắc rối được chỉ ra trong bất kỳ câu hỏi nào trong năm câu hỏi đầu tiên nên trở thành vấn đề chủ yếu trong một cuộc họp nhóm càng sớm càng tốt. Những vấn đề được chỉ ra trong năm câu hỏi cuối cùng tùy thuộc vào vai trò của bạn là một nhà quản lý hay người lãnh đạo.

Những rắc rối trong vấn đề ở câu hỏi cuối cùng có thể rất bình thường và không thể tránh khỏi, ít nhất cho đến khi nhóm phát triển trong một thời gian. Tuy nhiên, có lẽ, bạn nên tìm vài cách giảm bớt những kỳ vọng của bạn, khi đó các nhân viên của bạn không cảm thấy bị gánh nặng bởi hai áp lực và bị giằng co theo hai hướng.

Các câu hỏi từ 6 – 9 là một bản khảo sát sau đó. Hãy phát bản phô tô bao gồm bốn câu hỏi đó, mỗi câu được thêm một câu hỏi đơn giản “Ai?” Một lần nữa, điều quan trọng là để các thành viên trong nhóm của bạn làm khảo sát giấu tên.

Một khi bạn biết ai trong nhóm được các thành viên khác xác định là nguyên nhân của câu trả lời “Có” cho câu hỏi từ 6 – 9, bạn đã có một nhiệm vụ to lớn và quan trọng là trở thành người chỉ đạo họ.

Nhóm của bạn hoạt động hiệu quả như thế nào?

Bạn nên đánh giá nhóm dựa trên biểu hiện của nhóm. Đó là những định hướng hoặc mong đợi bạn thiết lập khi hình thành nhóm. Thông thường chúng gồm những biểu hiện sau:

§ Nhóm hoạt động dựa trên mục đích, mục tiêu và các nhiệm vụ của mình;

§ Nhóm sử dụng quy trình nhóm kết hợp với các tiêu chuẩn của nhóm khi đưa ra quyết định;

§ Các thành viên trong nhóm tích cực sẽ hợp tác và đoàn kết với nhau;

§ Nhóm xác định các thước đo đánh giá thành công của mình;

§ Nhóm theo dõi hoạt động của nhóm dựa trên thước đo đánh giá thành công của nhóm;

§ Các thành viên trong nhóm thay phiên đảm nhận vai trò của người lãnh đạo, điều hành cuộc họp, người ghi chép và người ghi chú cuộc họp;

§ Các thành viên trong nhóm sử dụng phương pháp giải quyết trực tiếp để giải quyết mâu thuẫn;

§ Các thành viên trong nhóm tham gia tích cực vào các cuộc họp.

Khi bạn nhận được biểu hiện của nhóm, bạn hình thành một công cụ khảo sát thích hợp.

**Thang đo Likert**

Một mức xếp hạng sử dụng một vài con số, thường là từ 4 đến 7 số. Bạn càng sử dụng ít con số, kết quả của bạn càng thiếu chính xác. Bạn càng sử dụng nhiều số, công cụ xếp hạng của bạn càng phức tạp và tốn thời gian.

Một vài chuyên gia đánh giá rằng thang đo đánh giá nên sử dụng số điểm chẵn vì với số điểm lẻ mọi người có thể tự nhiên chọn điểm ở giữa, đó là cách dễ dàng nhất.

Phát bản phô tô cuộc khảo sát cho các thành viên trong nhóm của bạn và yêu cầu họ đánh giá các biểu hiện đã được liệt kê càng trung thực càng tốt (Một lần nữa, việc đánh giá này nên được tiến hành giấu tên. Trong một môi trường làm việc lý tưởng, bạn có thể tiến hành đánh giá công khai trong một cuộc họp nhóm. Bạn có thể thêm các mục tiêu vào danh sách của mình như là một bản kiểm tra trung thực về nhóm của bạn).

**Đánh giá nhóm theo từng biểu hiện sau đây**

Hiếm khi	1	2	3	4	Thường xuyên
----------	---	---	---	---	--------------

Hiếm khi	1	2	3	4	Thường xuyên
----------	---	---	---	---	--------------



3. Các thành viên trong nhóm tích cực cùng hợp tác và đoàn kết với nhau

Một vài,  
thỉnh thoảng

1 2 3 4 Hầu hết, thường xuyên

4. Nhóm xác định thước đo đánh giá thành công của mình

Mơ hồ

1 2 3 4 Rõ ràng

5. Nhóm theo dõi hoạt động của mình dựa trên thước đo đánh giá thành công của nhóm

Một phần

1 2 3 4 Tuyệt đối

6. Các thành viên trong nhóm thay phiên nhau đảm nhận vai trò của người lãnh đạo, điều hành, ghi chép và ghi chú cuộc họp

Đôi khi

1 2 3 4 Thường kỳ

7. Các thành viên trong nhóm sử dụng phương pháp giải quyết trực tiếp để giải quyết mâu thuẫn

Không hiệu quả

1 2 3 4 Thành công

8. Các thành viên trong nhóm tham gia tích cực các cuộc họp

Một vài,  
thỉnh thoảng

1 2 3 4 Hầu hết, thường xuyên

Hãy lấy những bảng mẫu đánh giá hoàn chỉnh và tính mức trung bình của tất cả đánh giá đối với mỗi thái độ. Khi đó bạn sẽ biết cần tập trung và chú trọng vào đâu. Bạn cũng nên ghi lại sự phân chia tỷ lệ cực – 1s hoặc 4s. Trên hết, dù cho tỷ lệ đó đều là 2s và 3s hoặc 1s và 4s, mức trung bình của bạn có thể là giống nhau – nhưng những đánh giá này chắc chắn sẽ phản ánh những cảm nhận khác nhau về những thái độ đó. Sự phân chia tỷ lệ cực cho thấy khoảng cách tư tưởng giữa các thành viên trong nhóm của bạn. Bạn sẽ muốn thu hẹp

khoảng cách đó hoặc bạn có nguy cơ để một vài thành viên chậm lại đằng sau, thậm chí khi cả nhóm vẫn hoàn thành tốt công việc.

Các thành viên trong nhóm làm tốt như thế nào?

Việc yêu cầu các thành viên trong nhóm của bạn đánh giá nhóm chính là yêu cầu họ tự đánh giá lẫn nhau. Tuy nhiên, đầu tiên phải chắc chắn rằng họ cảm thấy thoải mái với việc đánh giá nhóm – đánh giá người ngang hàng là một việc làm khó.

Để phát triển một công cụ, bạn phải bắt đầu với những kỳ vọng của mình. Bạn và các thành viên trong nhóm kỳ vọng gì ở những thành viên khác? Sau đó, bạn tạo ra một ma trận, liệt kê tất cả những kỳ vọng của bạn về một bên cùng với một thang đo Likert bên cạnh mỗi kỳ vọng và liệt kê các thành viên trong nhóm lên trên đầu (Điều đó có nghĩa là tất cả mọi thành viên đang đánh giá chính mình và nó sẽ mang lại “một kết quả kiểm tra trung thực”).

Công cụ của bạn có thể tương tự như việc đánh giá người ngang hàng trong Bảng 12.2. Tôi liệt kê tám kỳ vọng theo năm loại, bạn sẽ đưa thêm ít nhất là gấp đôi như vậy. Chú ý: tránh những câu chung chung như “Giao tiếp một cách thích hợp” hoặc “Thể hiện tinh thần đồng đội”.

Tất nhiên, nhóm của bạn sẽ muốn thay đổi công cụ đánh giá người cùng nhóm của mình khi các tình huống có thay đổi.

Trong một vài lần đầu, tiến hành đánh giá người cùng nhóm là cách tốt nhất để bạn đạt được kết quả cho chính mình. Sau đó, khi các thành viên trong nhóm cảm thấy thoải mái với quá trình, bạn có thể chỉ định một ai đó để giải quyết nhiệm vụ này, và luân phiên cho các thành viên trong nhóm vì bạn đã lần lượt đảm nhận trách nhiệm của người lãnh đạo, chủ trì, ghi chép và ghi chú cuộc họp.

Để đạt được kết quả rất đơn giản. Hãy xây dựng một bảng mẫu dựa trên công cụ đánh giá người cùng nhóm như đã chỉ trong Bảng 12.3. Đối với mỗi thành viên trong nhóm, hãy tính mức trung bình các đánh giá nhận được từ các thành viên khác, phân biệt việc tự đánh giá của mỗi thành viên. Cuối cùng, hãy tính toán mức trung bình những kỳ vọng của nhóm.

Bảng 12.2: Đánh giá người cùng nhóm

**Các thành viên của nhóm**

**MaryJulioAnthonyReneePeggyMarc**

**Sự tham gia**

Là một phần tích cực trong các hoạt động nhóm

— — — — —

**Giao tiếp**

— — — — —

Bày tỏ công khai ý kiến của mình

Bày tỏ rõ ràng ý kiến của mình

\_\_\_\_\_

Lắng nghe ý kiến của người khác

\_\_\_\_\_

### **Cộng tác**

Giúp đỡ các thành viên khác khi cần

\_\_\_\_\_

### **Tinh thần nhóm**

Hoạt động với niềm say mê nhất của nhóm

\_\_\_\_\_

Sử dụng biện pháp giải quyết trực tiếp khi giải quyết vấn đề

\_\_\_\_\_

### **Sự đổi mới**

Tập trung tìm mọi cách để cải thiện

\_\_\_\_\_

Đưa kết quả của mỗi thành viên cho họ (và cũng đặt một bản phô tô vào hồ sơ của mỗi thành viên). Thông thường cách tốt nhất là không nên đưa kết quả ra trong quá trình họp. Tuy nhiên, ít nhất trong vài lần đầu, bạn có thể muốn sắp xếp thời gian trong suốt cuộc họp để thảo luận xem làm thế nào để cải thiện kết quả.

Đánh giá người cùng nhóm rất khó, nhưng chúng rất quan trọng, ít nhất vì bốn lý do sau:

§ Công việc nhóm phụ thuộc vào hoạt động của mỗi thành viên, vì vậy mỗi thành viên nên được đánh giá theo cá nhân;

§ Việc đánh giá các thành viên trong nhóm không phải là trách nhiệm của riêng bạn vì bạn sẽ không thể biết tất cả về mọi người;

§ Các thành viên trong nhóm nên phát triển các ưu thế của họ, những đánh giá của người cùng nhóm có thể đưa ra một phương tiện tốt để phát triển những khả năng đó;

§ Các thành viên trong nhóm có kinh nghiệm đánh giá lẫn nhau nên hiểu rõ hơn những đánh giá phức tạp do nhà quản lý yêu cầu.

Bảng 12.3: Kết quả đánh giá người cùng nhóm

Những kết quả này sẽ cho thấy các thành viên trong nhóm đánh giá hoạt động của bạn trong nhóm như thế nào, sử dụng các mức độ sau: 1= hiếm khi, 2= thỉnh thoảng, 3= thường xuyên, 4= luôn luôn.

Tên\_\_\_\_\_

Ngày\_\_\_\_\_

**Điểm  
cho nhóm**

**Điểm cho bản  
thân**

**Điểm trung bình  
nhóm**

### **Sự tham gia**

Là một phần tích cực

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

trong các hoạt động nhóm

### **Giao tiếp**

Bày tỏ công khai ý kiến của mình

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bày tỏ rõ ràng ý kiến của mình

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lắng nghe ý kiến của người khác

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Cộng tác**

Giúp đỡ các thành viên khác khi cần

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Tinh thần nhóm**

Hoạt động với sự say mê nhất của nhóm

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sử dụng phương pháp giải quyết trực tiếp khi giải quyết mâu thuẫn

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Đối mới**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tập trung tìm mọi cách để cải thiện

Bạn còn có thể đánh giá nhóm bằng cách nào nữa?

Tôi hy vọng bạn luôn suy nghĩ về câu hỏi đó. Và câu trả lời là nó tùy thuộc vào bạn và nhóm của bạn.

Đối với bất kỳ hoạt động nào của nhóm – họp hành, dự án, sự ủy thác và cộng tác chung chung – hoặc bất kỳ các khía cạnh nào khác của nhóm – tinh thần nhóm, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên và thậm chí là nhà quản lý! – bạn có thể xây dựng một vài mẫu đánh giá. Trong Chương 8 đã đưa ra một vài mẫu ví dụ. Tôi sẽ đưa thêm hai mẫu nữa. Sau đó bạn có thể thảo luận các đánh giá trong những cuộc họp nhóm tiếp theo.

### Các cuộc họp

Các cuộc họp đã diễn ra tốt như thế nào? Như tôi đã nhấn mạnh trong Chương 8, các cuộc họp là một hoạt động rất cần thiết của nhóm. Vì vậy bạn có thể thử kiểm tra hai phút mỗi lần bạn đi họp.

Kết thúc mỗi cuộc họp đơn giản bằng cách người chủ trì cuộc họp phát những tấm thẻ có chỉ số 3 x 4 hoặc 4 x 6 cho từng thành viên. Sau đó hãy đặt ra ba câu hỏi mở cơ bản sau:

1. Bạn thích điều gì nhất trong cuộc họp?
2. Bạn không thích điều gì nhất trong cuộc họp?
3. Bạn có thể có một cuộc họp tốt hơn bằng cách nào?

Chắc chắn, đó không phải là một sự đánh giá thông thường, chi tiết. Tuy nhiên đôi khi một bài kiểm tra nhỏ cũng tiết lộ rất nhiều điều. Và bạn có thể đưa ra những câu hỏi cụ thể hơn đặc biệt khi bạn đã xác định được những vấn đề dai dẳng.

Trong cuốn *The Team Handbook* (Sổ tay làm việc nhóm), Peter R.Scholtes và các cộng sự đã gợi ý cách đánh giá các cuộc họp bằng thang đo Likert, yêu cầu các thành viên đánh giá cuộc họp dựa trên những từ trái ngược nhau như “Tuyệt vời – Tồi tệ”, “Rất tập trung – Lan man”, “Sảng khoái – Mệt mỏi”. Sẽ mất thêm thời gian hơn để chuẩn bị kiểu đánh giá này nhưng bạn có thể tập trung vào những lĩnh vực bạn biết là có rắc rối.

### Nhà quản lý

Dưới đây là một ví dụ khác của việc đánh giá bản thân vì có vẻ như nó gần gũi hơn. Với tư cách là một nhà quản lý nhóm, bạn đã làm tốt như thế nào? Đó là một câu hỏi rất quan trọng – đặc biệt khi câu hỏi đó làm bạn không thoải mái.

Thực hiện những đánh giá của bạn

Điều gì tồi tệ hơn là không đánh giá? Đó chính là không làm gì với đánh giá của bạn. Đôi khi, hành động mà không thông báo về hành động là rất tồi tệ.

Nếu bạn thấy các rắc rối lớn có liên quan đến toàn nhóm, hãy nêu chúng ra trong cuộc họp nhóm. Nếu rắc rối có liên quan đến một thành viên trong nhóm, bạn tự giải quyết bằng cách nói chuyện với thành viên đó. Các thành viên khác trong nhóm nên biết kết quả việc giải quyết rắc rối của bạn.

Nếu bạn nhận thấy rắc rối nhỏ không liên quan đến cá nhân các thành viên, hãy để ý đến chúng hoặc tốt hơn là thường xuyên giao cho các thành viên trong nhóm giải quyết. Với cả hai cách, bạn nên báo cáo việc làm của mình trong cuộc họp nhóm.

Khi Ed Koch là Thị trưởng của thành phố New York, ông thường hỏi mọi người trên đường phố một câu hỏi đơn giản: “Tôi đang làm như thế nào?” Đó là một câu hỏi gây nhiều suy nghĩ.

Bất kỳ nhà quản lý nào cũng nên đưa ra câu hỏi đó vào bất kỳ thời điểm, địa điểm nào. Tất nhiên, bạn nên tập trung vào những câu hỏi lớn để tạo ra hiệu quả hơn.

Bạn hy vọng gì ở bản thân khi là một nhà quản lý? Bạn đặt ra những mục tiêu gì cho hoạt động của bản thân? Những phẩm chất nào là quan trọng đối với vai trò là một nhà quản lý nhóm của bạn? Những thái độ nào là cần thiết?

Hãy phác thảo một danh sách và đưa thêm một thang đo Likert cho mỗi mục. Hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm đánh giá bạn (tất nhiên là giấu tên).

Thật ngớ ngẩn khi hỏi: “Tôi đang làm như thế nào?” Tuy nhiên, đó là một phần cần thiết khi là một nhà lãnh đạo.

Bản tổng kết dành cho nhà quản lý trong Chương 12

q Việc đánh giá là cần thiết. Bạn cần đánh giá tiến bộ trong việc đạt được những mục tiêu của mình và xác định những lĩnh vực bạn cần phát triển nhất.

q Việc đánh giá là mạo hiểm. Bạn cần phải nhạy cảm khi đánh giá mọi người, đặc biệt là đối với những nhiệm vụ mới, cụ thể là khi những nhiệm vụ đòi hỏi sự cộng tác.

q Đánh giá bất kỳ vấn đề gì liên quan đến bạn. Việc đánh giá nên thực hiện với tất cả các thành viên trong nhóm chứ không chỉ riêng bạn.

# Lời cảm ơn

Cuốn sách này chính là những thông tin và thực tế tích lũy được trong quá trình học hỏi và làm việc với nhiều công ty của tôi. Tôi muốn cảm ơn những công ty đã cho tôi có cơ hội giúp họ thiết lập những nhóm làm việc hiệu quả.

John Woods của Công ty Xuất bản CWL đã đề nghị tôi viết cuốn sách này và phiên bản cuối cùng là sự hợp tác giữa John, cộng sự của ông ở CWL, Bob Magnan và cá nhân tôi. Tôi xin trân trọng cảm ơn họ đã giúp đỡ tôi trong việc hoàn thành cuốn sách này.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn bạn đọc đã chọn cuốn sách này để giúp các bạn trong quá trình thành lập nhóm.

Đôi nét về tác giả

**Larry Holpp** đã dành hai mươi lăm năm tiến hành những chiến lược lấy nhóm làm nền tảng cho nhiều tổ chức để hỗ trợ chất lượng tổng thể, thu hút người lao động tham gia, nỗ lực hợp tác quản lý hợp nhất và những đổi mới sản xuất tiên tiến. Là một nhà cố vấn, Larry làm việc với những khách hàng ở cả lĩnh vực dịch vụ và sản xuất, giúp đỡ những chương trình chất lượng tổng thể ở hàng chục bệnh viện, đồng thời giúp đỡ những nhóm quản lý tại các công ty chế tạo và dịch vụ tài chính. Ông là tác giả cuốn *Team Tubo Training*, một ấn phẩm nhiều kỳ về đào tạo chiến thuật do McGraw-Hill xuất bản (1999), và hơn hai mươi bài báo về nhóm, chất lượng và việc trao quyền trên các tờ báo như *Training*, *The Journal for Quality and Participation* và *Training & Development*.

tảisáchhay