



LẠI THẾ LUYỆN

Bộ sách Kỹ năng sống

KỸ NĂNG
LÀM VIỆC
ĐỒNG ĐỘI

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

LỜI TỰA

*Một cây làm chảng nê non,
Ba cây chụm lại nê hòn núi cao.*

Ca dao

Quý độc giả thân mến!

Trong những năm gần đây, hẳn quý vị cũng thường nghe nói rất nhiều đến các thuật ngữ “làm việc đồng đội”, “xây dựng tinh thần đồng đội”, hoặc các thuật ngữ tương ứng của tiếng Anh như “team building”, “teamwork skill”... Ngày nay, khái niệm “làm việc đồng đội” ngày càng trở nên phổ biến và được sử dụng nhiều ở các công ty, tổ chức.

Trên thực tế, có thể rất nhiều người trong chúng ta từng nghe nói đến kỹ năng làm việc đồng đội, nhưng không phải ai cũng được trang bị những hiểu biết cơ bản về làm việc đồng đội, tại sao phải làm việc đồng đội và nhất là làm thế nào để nâng cao tinh thần làm việc đồng

đội, xây dựng những đội làm việc hiệu quả trong các doanh nghiệp.

Nếu bạn là nhân viên đang làm việc cho một công ty nào đó, chắc chắn bạn sẽ quan tâm: Làm việc theo đồng đội là gì? Và tại sao phải làm việc đồng đội? Bạn có mong muốn trở thành một thành viên của đội làm việc hiệu quả hay không? Làm thế nào để từng thành viên có thể phối hợp một cách hiệu quả với các thành viên khác trong việc thực hiện các nhiệm vụ công việc được phân công?...

Có thể nói, kỹ năng làm việc đồng đội là một trong những kỹ năng cần thiết giúp bạn làm việc và giao tiếp một cách có hiệu quả trong môi trường kinh doanh ngày nay. Có thể bạn vẫn sẽ là một nhân viên xuất sắc - nếu xét trong phạm vi của công việc hàng ngày mà lâu nay bạn vẫn làm! Nhưng bạn không thể nào làm nên những thành quả lớn lao đáng mơ ước - nếu bạn chưa biết đến kỹ năng làm việc đồng đội.

Đặc biệt, nếu bạn hiện đang là một sinh viên, việc sớm làm quen với kỹ năng làm việc đồng đội là sự chuẩn bị vô cùng quan trọng

cho công việc và nghề nghiệp sau này của bạn. Ngay từ bây giờ, bạn cần sớm làm quen với các kỹ năng làm việc đồng đội ngay trong môi trường học tập của bạn. Nhìn chung, các nhà tuyển dụng ngày nay sẽ đánh giá rất cao những ứng viên nào có kỹ năng làm việc đồng đội - đặc biệt là khi bạn có dự định làm việc ở các vị trí quản lý cấp trung hoặc cấp cao tại các công ty hay tập đoàn kinh tế lớn...

Càng thành thạo về kỹ năng làm việc đồng đội, thì bạn càng tối đa hóa cơ hội việc làm cho bản thân. Có thể nói, kỹ năng làm việc đồng đội là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của người lao động trong thế kỷ này. Chính vì vậy, các bạn sinh viên cần sớm trang bị cho bản thân kỹ năng vô cùng cần thiết này để sẵn sàng gia nhập vào thị trường lao động.

*

Cuốn sách bạn đang cầm trên tay sẽ trình bày về kỹ năng làm việc đồng đội. Nhìn chung, làm việc đồng đội là một kỹ năng cần thiết để mỗi chúng ta có thể làm tốt công việc của mình trong đội. Qua cuốn sách này, chúng ta sẽ hiểu được:

- *Đồng đội là gì?*
- *Các giai đoạn phát triển của một đội.*
- *Những ích lợi của làm việc đồng đội.*
- *Các đặc điểm của một đội làm việc hiệu quả.*
- *Làm thế nào để trở thành một thành viên tích cực của đội.*
- *Tâm quan trọng của mục tiêu và tầm nhìn đối với đồng đội.*
- *Các giá trị cốt lõi của một đội.*
- *Ảnh hưởng của môi trường làm việc đối với tinh thần đồng đội.*
- *Biết cách giải quyết các xung đột trong một đội.*
- *Biết tôn trọng sự khác biệt và chấp nhận người khác.*
- *Tự tin, chủ động khi làm việc đồng đội.*
- *Biết phát huy tư duy sáng tạo trong làm việc đồng đội.*
- *Đóng góp một cách có hiệu quả đối với các nỗ lực chung của đội...*

Đó là những vấn đề hết sức căn bản mà chúng ta cùng đặt ra và thử tìm câu trả lời trong sách. Cuốn sách không chỉ giúp bạn gia tăng hiệu quả làm việc cá nhân, mà thông qua

đó, bạn còn có thể đóng góp vào việc gia tăng hiệu quả công việc cho tổ chức, doanh nghiệp nơi bạn làm việc.

Hy vọng cuốn sách này sẽ góp phần nâng cao kỹ năng làm việc đồng đội, đồng thời thúc đẩy tinh thần làm việc đồng đội trong đội ngũ nhân sự của các doanh nghiệp. Dù doanh nghiệp của bạn đang hoạt động trong lĩnh vực nào, bất kể quy mô hoạt động ra sao, chúng ta hãy cùng nhau khám phá giá trị và sức mạnh của tinh thần làm việc đồng đội. Chắc chắn các doanh nghiệp sẽ gia tăng năng suất lao động, tiếp tục đạt được những thành tích xuất sắc hơn nữa trong hoạt động sản xuất - kinh doanh của mình. Đó cũng là mục tiêu của tác giả khi viết tác phẩm tâm huyết này gửi đến tay bạn!

Trân trọng!

Lại Thế Luyện

Chương I

TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÀM VIỆC ĐỒNG ĐỘI

Làm thế nào để doanh nghiệp của bạn có thể phát triển trong một thế giới thay đổi nhanh như ngày nay? Hiện tại, bạn đang nghe rất nhiều doanh nghiệp nói về tinh thần làm việc đồng đội. Nhiều công ty đang nỗ lực nâng cao khả năng hợp tác giữa các nhân viên, bằng cách giúp họ phối hợp làm việc cùng nhau một cách hiệu quả hơn. Từ các cấp lãnh đạo đến những người quản lý các phòng ban, bộ phận trong doanh nghiệp đều yêu cầu các nhân viên của mình hãy hành xử với nhau như là những thành viên tích cực của một đội. Thách thức trong kinh doanh càng lớn thì nhu cầu làm việc đồng đội càng cao!

Thế thì, làm việc đồng đội là gì? Và tại sao lại phải làm việc đồng đội?

1. Làm việc đồng đội là gì?

Hiện nay, các doanh nghiệp đang đứng trước áp lực phải sáng tạo và đổi mới không ngừng! Bởi vì, trong một thế giới thay đổi nhanh như ngày nay, những người tiêu dùng thông minh ngày càng có nhu cầu cao hơn và khó thỏa mãn hơn. Chính vì vậy, để đáp ứng tốt nhu cầu của người tiêu dùng thì chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng phải chứa đựng hàm lượng tri thức cũng như mang tính sáng tạo cao hơn.

Khi một doanh nghiệp muốn nghiên cứu và phát triển một sản phẩm hay một tiện ích mới, công việc này sẽ đòi hỏi sự sáng tạo và nỗ lực chung của nhiều người. Hoặc ngay cả khi công ty chỉ cần nghiên cứu và phát triển một sản phẩm nào đó cho tốt hơn so với sản phẩm hiện có, chúng ta cũng đã cần đến sự hợp tác của nhiều người rồi. Sản phẩm càng phức tạp thì càng đòi hỏi nhiều người, với những kiến thức và kỹ năng khác nhau, cùng bắt tay vào công việc. Như vậy, nếu muốn mang lại cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng

và uy tín cao hơn, muốn áp dụng những công nghệ mới... chúng ta không thể thiếu kỹ năng làm việc đồng đội.

Ngoài ra, trong hoạt động thực tế của các doanh nghiệp, có nhiều lý do khiến chúng ta phải làm việc đồng đội: để giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó nảy sinh trong công việc, để xây dựng và duy trì website của công ty, để sáng chế, nghiên cứu, sản xuất hay phát triển một sản phẩm mới, để hoàn tất một dự án, để tăng doanh thu bán hàng, để tổ chức một chương trình, sự kiện... quan trọng nào đó.

Nhìn chung, một tập thể đội được thành lập là để giải quyết những công việc cần có sự phối hợp, nỗ lực của nhiều người khác nhau, với những kiến thức và kỹ năng khác nhau... Điều đó cho thấy, có rất nhiều công việc thực tế của doanh nghiệp luôn đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng làm việc đồng đội, vì chỉ riêng với sức lực của một cá nhân thôi sẽ không thể nào xoay sở được!

*

Như vậy, đến đây chúng ta đã có thể bước đầu hiểu được về khái niệm đồng đội. *Đồng đội* là gì? Đồng đội chính là một tập hợp người, có ít nhất từ hai người trở lên, cam kết hoạt động vì một mục tiêu chung. Nói cách khác, *làm việc đồng đội* là một khái niệm chỉ hoạt động phối hợp giữa nhiều người với nhau, vận dụng kiến thức chuyên môn và các kỹ năng của mỗi cá nhân, nhằm đạt được mục tiêu chung.

Khi nói đến một đội làm việc, chúng ta không được nhầm lẫn giữa khái niệm *đội* và khái niệm *nhóm*. Mặc dù cả hai khái niệm đều nói đến tập hợp của các cá nhân, nhưng đây lại là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau. Ở đây, có thể bạn sẽ thắc mắc: Vậy thì, đông đảo những người đang bị kẹt xe ở giao lộ hay nhóm đông khán giả tại sân vận động đang hò hét, nhảy múa để cổ vũ tinh thần cho các cầu thủ đang thi đấu bóng đá dưới sân có phải là đồng đội mà chúng ta đang nói đến ở đây không? Câu trả lời là: hoàn toàn không! Đó đơn giản chỉ là những *nhóm* người được tập hợp lại một cách ngẫu nhiên, trong phạm vi không gian và thời gian nhất định, nhưng họ hoàn toàn không nhầm đến bất cứ một mục tiêu công việc chung nào cả.

Trái lại, *đội* mà chúng ta đang nói đến ở đây được thành lập để thực hiện những mục tiêu chung cụ thể, đòi hỏi sự nỗ lực của các thành viên để cùng đạt đến thành công chung. Chẳng hạn, trong đời sống hằng ngày, khi bạn chơi các môn bóng đá, bóng rổ... hoặc khi bạn tham gia biểu diễn tốp ca, thì đó lại là lúc bạn tham gia vào *đội*. Chính vì vậy, trong ngôn ngữ hằng ngày, chúng ta mới gọi đó là “*đội bóng*” hay “*đội văn nghệ*”...

Như vậy, rõ ràng là trong thực tế cuộc sống cũng như công việc, có những hoạt động mà bạn không thể nào tự thực hiện một mình được mà phải có sự phối hợp với người khác... để đạt đến thành công chung. Hay nói cách khác, đồng đội xuất hiện một cách tất yếu trong quá trình hoạt động của con người. Nó phản ánh nhu cầu tất yếu phải hợp tác giữa người với người, để tạo nên thành quả chung cho cả đội. Ngay cả khi chơi thể thao như môn bóng đá chẳng hạn, chúng ta cũng muốn chơi thật vui và cả đội cùng thắng. Thế thì, trong công việc cũng vậy, chúng ta muốn làm việc một cách vui vẻ, hào hứng để cả đội gặt hái thành công, mọi người trong đội đều được tận hưởng niềm vui chiến thắng.

Điều cần lưu ý khi nói đến đội là: Các cá nhân trong một đội phải có sự ràng buộc về trách nhiệm, có sự phân công, phối hợp trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung. Các thành viên trong một đội không chỉ mong muốn đơn thuần mà phải có một *cam kết* hành động thực sự. Điều quan trọng là tạo ra *tinh thần làm việc* thực sự, chứ không chỉ đơn thuần là sự tập hợp hồn đệm của các cá nhân.

Sức mạnh của đội có được là nhờ kết hợp sức mạnh của các thành viên. Mỗi thành viên có thể khác nhau về kiến thức, kỹ năng, tài năng, kinh nghiệm, giới tính, môi trường gia đình, giáo dục... nhưng chính những khác biệt này đôi khi lại cần thiết cho sự thành công của làm việc đồng đội.

Đừng bao giờ nghĩ rằng đội của bạn có quá ít thành viên nên khó có thể gặt hái những thành quả lớn lao. Vấn đề không phải là số lượng thành viên bao nhiêu, mà quan trọng hơn, đội của bạn phải là tập hợp của những cá nhân hòa hợp có chung mục tiêu.

Làm việc đồng đội hoàn toàn không phải là dùn đẩy trách nhiệm cho người khác. Lâu nay,

có thể do sự phân chia công việc không rõ ràng dẫn đến tình trạng ai cũng coi công việc là của người khác, chứ không phải của mình. Khi làm việc đồng đội, bất cứ ai cũng có trách nhiệm đối với công việc. Làm việc đồng đội tức là *cùng làm, cùng hưởng*. Làm việc đồng đội sẽ khiến cho mọi người đều hăng say làm việc, hoàn toàn khác hẳn với cảnh “người làm túi bụi, trong khi kẻ khác lại ngồi chơi xơi nước”, khiến cho công việc bị bỏ dở hoặc không hoàn thành.

Làm việc đồng đội mang lại cảm giác cùng nhau chinh phục đỉnh cao thành công. Bất cứ thành viên nào cũng mong muốn đồng đội của mình làm việc hiệu quả. Ai cũng mong muốn hỗ trợ đồng đội của mình. Làm việc đồng đội chính là cơ hội để mỗi thành viên học cách làm việc hiệu quả hơn với đồng nghiệp của mình.

Làm việc đồng đội cũng không phải là để che giấu năng lực yếu kém của mỗi cá nhân, mà thật ra chính là để hạn chế và khắc phục những yếu kém đó. Trong một đội, các cá nhân có sự tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng lẫn nhau và chịu ảnh hưởng của cả đội. Mỗi thành viên

đều ý thức được vai trò và trách nhiệm cá nhân của mình, cũng như mối quan hệ với các thành viên khác để thực hiện mục tiêu chung. Làm việc đồng đội sẽ đem lại hiệu quả cao hơn so với công việc của bất cứ cá nhân đơn lẻ nào. Bởi đây chính là một cách để tổng hợp sức mạnh của tất cả mọi người, để đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Làm việc đồng đội đòi hỏi niềm tin của mỗi cá nhân vào sức mạnh tập thể của cả đội. Bạn phải tin tưởng một cách chắc chắn rằng, nhờ có đội, bạn sẽ gặt hái được nhiều thành quả hơn so với khi bạn làm việc chỉ có một mình. Làm việc đồng đội mang lại cảm giác có bạn đồng hành, có sự cam kết dấn thân và có sự liên quan với người khác. Các thành viên chịu trách nhiệm liên đới đối với kết quả làm việc tập thể. Trong một đội bóng, tuy mỗi vị trí đều có nhiệm vụ của riêng mình nhưng các thành viên đều biết quan tâm đến sự thành công của cả đội cũng như quan tâm đến nhiệm vụ của chính mình.

Một khi ý thức bản thân mình là thành viên của một đội, mỗi cá nhân sẽ càng phải nỗ lực làm

việc với tính tự giác và tinh thần kỷ luật cao độ. Làm việc đồng đội theo đúng nghĩa, chính là tập hợp của những con người năng động, sáng tạo, luôn sẵn sàng tiến về phía trước. Các cá nhân có thể làm tốt nhất công việc - nếu công việc đó phù hợp với sự yêu thích của họ.

Rõ ràng là khi làm việc đồng đội, công việc trở nên dễ dàng hơn rất nhiều so với việc để cho một cá nhân tự mình xoay sở! Làm việc đồng đội giúp mỗi chúng ta cùng chia sẻ và giảm bớt gánh nặng trong công việc. Nhờ có đội, bạn sẽ làm việc tiết kiệm được thời gian hơn so với khi bạn làm việc một mình. Và nhất là, một khi biết phân công, chia sẻ công việc cùng nhau, bạn sẽ dễ dàng hoàn thành phần việc của mình hơn.

Nói cách khác, khi làm việc đồng đội, mỗi thành viên cần nỗ lực tập trung làm tốt phần việc của mình, với thế mạnh của mình, cùng hướng vào mục tiêu chung của đội, nhưng phần thưởng sẽ là phần thưởng lớn do nỗ lực của cả đội mang lại. Giống như một đội bóng, mỗi người đều cố gắng hoàn thành xuất sắc vai trò của mình để tạo ra một kết quả chung. Khi một

đội bóng chiến thắng, tất cả đều chiến thắng. Khi một đội bóng bại trận, tất cả đều thua. Khi làm việc đồng đội, mỗi chúng ta đều có thể trở nên xuất sắc! Phần thưởng gặt hái được không chỉ là phần thưởng chung cho cả đội, mà còn có phần thưởng dành riêng cho mỗi cá nhân. Khi làm việc đồng đội, bạn sẽ không bị mất phần thưởng cá nhân! Tương tự như một đội bóng chiến thắng, khi cả đội hân hoan chuyên tay nhau chiếc cúp vô địch, thì mỗi cầu thủ cũng đồng thời được đeo thêm một tấm huy chương.

Nếu bạn may mắn được làm việc cùng với đồng đội như vậy, thì bản thân bạn luôn cảm thấy mình được động viên, khuyến khích rất nhiều. Sự hỗ trợ của các thành viên khác trong đội có thể tăng thêm nhiều lần thành công cá nhân của bạn. Nỗ lực càng lớn thì thành quả sẽ càng lớn, và sự đền bù cũng càng lớn.

*

Nếu bạn đang làm việc tại một doanh nghiệp, hoặc bạn là người quản lý doanh nghiệp, liệu hiện giờ doanh nghiệp của bạn có được những đội xuất sắc với các thành viên luôn làm việc ăn

ý với nhau hay không? Hay hiện tại bạn đang phải chịu đựng cảnh làm việc cùng với những người có tinh thần làm việc uể oải, thiếu cảm hứng, hoặc những người chỉ biết làm việc cho hết giờ rồi chờ đợi đến tháng lĩnh tiền? Liệu những người làm việc cùng bạn có phải là những người biết tôn trọng đồng nghiệp, dám gánh vác trách nhiệm trong công việc hay không?

Nếu bạn là nhà quản lý doanh nghiệp, nhân viên của bạn có tinh thần buồn chán trong công việc không? Sự hợp tác trong công việc giữa các nhân viên có tốt không? Hay là phần lớn thành viên trong đội của bạn luôn có thái độ ứng xử tiêu cực trong công việc, nhưng hiện vẫn còn một số người có tinh thần làm việc tích cực hơn so với những người khác? Trong trường hợp đó, nếu bạn không sớm có giải pháp để thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say của cả đội, thì những thành viên có tinh thần làm việc tích cực kia sớm muộn gì cũng hóa ra chán nản.

Bạn cảm thấy việc động viên, khuyến khích tinh thần làm việc tích cực của nhân viên là điều dễ dàng hay khó khăn? Có khi nào bạn tự

hỏi, phải làm gì để cải thiện tình hình? Bạn có muốn tạo nên bước đột phá mới trong sự phát triển của công ty hay không?

Xét trong bối cảnh thực tế của các doanh nghiệp hiện nay, một trong những cách giúp gia tăng khả năng làm việc của người lao động chính là giúp họ nối kết với những đồng nghiệp khác có mục tiêu công việc tương tự hoặc gần với mình. Biết cách làm việc đồng đội sẽ giúp mỗi cá nhân thoát khỏi những áp lực căng thẳng trong công việc, tránh được những xung đột trong các mối quan hệ cá nhân ở công ty, đáp ứng được với yêu cầu công việc ngày càng cao của các cấp quản lý cũng như yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Điều quan trọng cần nhấn mạnh ở đây là, các đội làm việc không được hoạt động tách rời với mọi nỗ lực chung của công ty. Nói cách khác, dù làm việc trong một đội, họ vẫn phải biết cách hòa mình vào tập thể lớn và luôn ý thức rằng, các thành viên trong đội luôn tích cực làm việc là để hỗ trợ cho hoạt động của cả công ty. Mục tiêu hoạt động của đội không bao

giờ trái với mục tiêu của cả công ty. Mọi nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu công việc của đội cũng đều là những nỗ lực góp phần tạo nên thành quả chung.

Làm việc đồng đội chỉ trở nên hiệu quả khi các thành viên thực sự có nhu cầu làm việc trong một đội. Khi tham gia làm việc đồng đội, mỗi thành viên đều hiểu rằng, thành công của bản thân mình phụ thuộc vào nỗ lực của những thành viên khác trong đội. Mỗi thành viên cần làm việc một cách có trách nhiệm với hiệu quả công việc cao nhất. Các thành viên tôn trọng lẫn nhau. Họ tự tin trong việc thể hiện năng lực bản thân, tích cực đóng góp cho đội và hỗ trợ các thành viên khác khi cần.

Thực tế mà nói, tại nhiều công ty, có những nhân viên muốn được tham gia vào những hoạt động nhằm đóng góp cho quá trình phát triển của công ty mình, nhưng lâu nay họ chỉ được làm việc với tư cách của người làm công ăn lương. Dù bản thân họ có những ý tưởng sáng tạo đến đâu, họ cũng không bao giờ dám nói ra hoặc không có cơ hội nói ra để tạo nên những

thay đổi quan trọng cho công ty. Khi được làm việc với tư cách là thành viên của một đội, điều này có thể khắc phục.

Chúng ta sẽ thấy, ở các đội làm việc đúng nghĩa, các thành viên luôn được khuyến khích tham gia các buổi họp của đội, được công bằng trong việc đóng góp, chia sẻ ý tưởng. Các đội làm việc đặc biệt tỏ ra có ưu thế trong việc liên kết các tài năng cá nhân lại với nhau, để tìm ra những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.

Trên đây là các yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ giữa các thành viên trong đội. Như vậy, làm việc đồng đội theo đúng nghĩa chính là tập hợp lại để cùng nhau nỗ lực, vượt qua khó khăn, giải quyết vấn đề, làm nên những thay đổi có ý nghĩa, tạo ra thành quả chung trong công việc. Đó là nỗ lực chung của đội để làm nên sự khác biệt. Làm việc đồng đội chính là cùng nhau hướng về một mục tiêu chung, cùng nhau nỗ lực đạt đến thành công trong công việc. Kết quả của sự hợp tác này thường đem đến những thành quả lớn lao hơn cả sự mong đợi.

Việc trang bị kỹ năng làm việc đồng đội càng trở nên cần thiết hơn đối với doanh nghiệp khi nhân viên thiếu gắn bó, đoàn kết; thường xuyên nảy sinh những mâu thuẫn, xung đột giữa cấp trên và cấp dưới; hoặc giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty làm việc lộn xộn, không có sự thống nhất về mục tiêu chung... Những mâu thuẫn và xung đột này có khi công khai, có khi ngầm ngầm.

Đối với doanh nghiệp, một khi đội ngũ nhân viên có tinh thần làm việc đồng đội sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng năng suất, tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tốt hơn. Nhờ sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực, làm việc đồng đội sẽ giúp doanh nghiệp giảm được các chi phí và giảm thiểu những lãng phí không cần thiết khác.

2. Ích lợi của làm việc đồng đội

Rất nhiều người từng biết đến tinh thần làm việc đồng đội, nhưng tại sao họ vẫn lựa chọn cách làm việc cá nhân? Nhiều người lựa chọn cách làm việc cá nhân, rất có thể là do “cái tôi” cá nhân của họ quá lớn, hoặc do họ cảm

thấy không an toàn khi hợp tác với người khác, nên họ lựa chọn cách làm việc dựa vào chính bản thân mình. Hoặc cũng có thể là do những cảm nghĩ tiêu cực từ môi trường làm việc của các công ty cũ trước đây. Hoặc cũng có thể chỉ đơn giản là do họ chưa từng được huấn luyện về kỹ năng làm việc đồng đội.

Nhiều người lại lo ngại rằng, khi làm việc đồng đội thì tài năng cá nhân của họ sẽ không được phát huy. Hoặc nếu có, thì họ sẽ là người phải làm thay công việc cho những người khác hưởng lợi. Thực ra, đây chỉ là những ngộ nhận về tinh thần làm việc đồng đội. Đồng ý là trong cuộc sống, có một số người không đủ tài năng thường dễ tỏ ra đố kị hoặc tìm cách lợi dụng, sống dựa vào người khác, nhưng không phải tất cả mọi người đều như vậy! Đối với những người vốn có tài năng thật sự, lại có một tâm hồn rộng mở, chắc chắn họ sẽ biết trân trọng tài năng của người khác.

Muốn thành công trong làm việc đồng đội, bạn cần tìm kiếm những thành viên thật sự có năng lực, đồng thời cũng phải có tâm huyết với công việc. Nếu không được vậy, thì làm việc

đồng đội sẽ không có nhiều khả năng thành công. Đây là một sự thật! Nhưng một khi bạn đã tìm thấy những đồng đội thực sự thích hợp thì chắc chắn sự nghiệp của bạn sẽ hoàn toàn có đủ khả năng phát triển!

Bạn đã từng suy nghĩ như thế nào về sự làm việc đồng đội? Chính cách suy nghĩ, niềm tin và thái độ của bạn về tinh thần làm việc đồng đội sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả làm việc của cả đội.

Muốn cho mỗi cá nhân trở nên tích cực làm việc với đồng đội, thì trước hết họ phải nhận ra những lợi ích thiết thực của làm việc đồng đội. Có bao giờ bạn tự hỏi, làm việc đồng đội sẽ mang lại những lợi ích gì? Thực tế cho thấy, làm việc đồng đội mang lại rất nhiều lợi ích khác nhau:

- Làm việc đồng đội giúp tạo nên những thành quả lớn

Trên thực tế, chẳng có ai trong chúng ta là người hoàn hảo. Có một quy luật tất yếu trong cuộc sống mà bất cứ ai trong chúng ta cũng phải thừa nhận là: Một cá nhân riêng lẻ khó có thể nào tạo ra thành công lớn lao! Phần lớn những thành

quả có ý nghĩa trong cuộc đời đều là kết quả của những sự hợp tác. Trong thực tế, có nhiều công việc đòi hỏi sự phối hợp của nhiều người chứ không thể chỉ một cá nhân có thể làm được. Làm việc đồng đội giúp tạo nên những thành quả lớn lao hơn so với làm việc một cách riêng lẻ. Nói cách khác, chỉ có sự phối hợp giữa các cá nhân trong công việc mới tạo nên những thành quả lớn.

Nhiều bạn lo lắng rằng, khi làm việc trong một đội thì hình ảnh cá nhân của họ sẽ bị xóa nhòa đi trong hình ảnh của đội. Thực ra, không phải như vậy! Khi làm việc đồng đội, từng thành viên phải nhận ra phần đóng góp của riêng mình khi tham gia vào một đội. Chỉ khi bạn phát huy tối đa thế mạnh của mình, bạn mới đóng góp một cách có hiệu quả nhất cho đội.

Sự phân công giữa các thành viên trong một đội sẽ làm cho công việc trở thành nhẹ nhàng, dễ thực hiện hơn. Và do vậy, đồng đội có thể cùng nhau đảm đương một khối lượng công việc lớn hơn mà với sức lực của từng cá nhân có thể sẽ không kham nổi! Từ đó, đội sẽ gặt hái thành công một cách tối ưu nhất!

Xét riêng trong phạm vi công việc ở từng doanh nghiệp, làm việc đồng đội sẽ giúp phát huy thế mạnh của từng người, bổ sung cho nhau, tạo nên sức mạnh của tinh thần đồng đội. Trên cơ sở chia sẻ mục tiêu chung, mọi người trong tổ chức sẽ phát triển tinh thần hợp tác, đạt được sự hỗ trợ lẫn nhau, gắn bó trên cơ sở có cùng lợi ích; và do vậy, công việc thường đạt được hiệu quả cao nhất.

- Làm việc đồng đội giúp gia tăng khả năng của mỗi cá nhân

Môi trường làm việc đồng đội phải tạo cơ hội thăng tiến cho mỗi cá nhân. Đây là một đòi hỏi rất thực tế. Vì nếu không, sẽ chẳng có lý do gì để họ tham gia vào đội. Thực tế cho thấy, môi trường và bầu không khí làm việc ở nhiều công ty, tổ chức... có thể rất nặng nề, căng thẳng. Nguyên nhân có thể là do áp lực công việc luôn quá tải, sự căng thẳng trong các mối quan hệ, các khó khăn trong công việc và nhiều nguyên nhân gây stress khác... Nhìn chung, những khó khăn trong công việc, những hụt hẫng về mặt cảm xúc... luôn khiến cho người lao động khó có

thể phát huy hết mọi khả năng của mình trong công việc.

Ích lợi lớn nhất của làm việc đồng đội là những vấn đề nêu trên có thể được giải quyết ổn thỏa. Sức ép công việc và tính tự ái cá nhân sẽ ít có cơ hội xuất hiện. Sự tác động lẫn nhau trong công việc sẽ khiến mọi người hăng say, tích cực làm việc hơn.

Trong công việc, nếu như sự cạnh tranh thiếu lành mạnh mang tính triệt tiêu lẫn nhau, thì ngược lại sự hợp tác làm việc sẽ giúp gia tăng sức mạnh của mỗi cá nhân. Trong môi trường làm việc đồng đội, các thành viên luôn cảm thấy mình được đánh giá đúng và họ hiểu rằng họ không nhất thiết phải cạnh tranh với nhau để được công nhận. Khi làm việc chung trong đội, những nhược điểm của bạn sẽ được bù khuyết nhờ vào những ưu điểm và thế mạnh của các thành viên khác.

- Làm việc đồng đội giúp gia tăng sức mạnh của trí tuệ tập thể

Bất cứ ai trong chúng ta cũng đều biết rằng, hai cái đầu bao giờ cũng làm việc tốt hơn

một cái đầu! Có làm việc đồng đội mới phát huy được sức mạnh sáng tạo của trí tuệ tập thể để giải quyết vấn đề tốt hơn. Hơn thế nữa, làm việc đồng đội tỏ ra có ưu thế rất lớn trong việc liên kết các tài năng cá nhân, phát huy sức mạnh của những tài năng đặc biệt.

Làm việc đồng đội là cơ hội để từng thành viên tìm hiểu quan điểm, cách tiếp cận vấn đề và lắng nghe ý tưởng của người khác. Những hiểu biết tổng hợp của cả đội có lợi thế lớn hơn rất nhiều so với vốn hiểu biết có giới hạn của mỗi cá nhân. Ngoài ra, làm việc đồng đội sẽ khiến cho cả đội có nhiều khả năng sáng tạo và đổi mới hơn.

- Làm việc đồng đội giúp mỗi người tự thay đổi bản thân

Môi trường đồng đội giúp mỗi cá nhân tự phát hiện chính mình - qua sự so sánh với các thành viên khác trong đội - để hiểu về chính mình, những gì mà lâu nay tự mình chưa phát hiện được. Nhờ làm việc đồng đội, mỗi người sẽ dễ dàng nhận ra ưu và nhược điểm của bản thân, từ đó có cơ sở để tự hoàn thiện bản thân

mình. Mọi người đều cảm thấy bản thân mình được truyền cảm hứng. Khi làm việc, mọi người đều cảm thấy thú vị, hào hứng. Làm việc đồng đội giúp bạn giảm căng thẳng, giảm thiểu những nỗi lo lắng về thất bại.

Khi làm việc đồng đội, bạn không chỉ tự hoàn thiện và phát triển bản thân mình, mà bạn còn tạo động lực, hướng dẫn người khác hoàn thiện bản thân họ.

3. Các giai đoạn phát triển của một đội

Điều quan trọng mà chúng ta cần nhận biết ở đây là: không phải cứ thành lập xong là đội có thể hoạt động hiệu quả ngay. Hay nói cách khác, không phải các cá nhân có mục tiêu chung cứ tập hợp lại với nhau là thành đồng đội. Thực tế cho thấy, một số đội tồn tại rất ngắn ngủi, không hề tạo được bầu không khí làm việc, không có sự gắn kết giữa các thành viên và làm việc không có hiệu quả. thậm chí, có khi giữa các thành viên trong đội còn xảy ra những hiểu lầm, xung đột...

Đội phát triển được là nhờ một quá trình hoạt động có kế hoạch, có mục đích. Có nhiều

giai đoạn phát triển để đội có thể làm việc có hiệu quả. Thành lập một đội phải là điểm khởi đầu cho một quá trình làm việc có kế hoạch, sao cho có thể sử dụng tối ưu thời gian, thế mạnh, kiến thức và kỹ năng của từng thành viên.

Từ năm 1965, tác giả Bruce W. Tuckman (Hoa Kỳ) sau nhiều năm đi sâu nghiên cứu đã khám phá ra rằng, bất cứ một tổ chức hay một đội nào cũng thường trải qua các giai đoạn phát triển: Hình thành (*Forming*), Sóng gió (*Storming*), Ốn định và thích nghi với các chuẩn mực (*Norming*), Hoạt động thành công (*Performing*).

- Giai đoạn thành lập

Đây là giai đoạn có ý nghĩa quan trọng khi mỗi thành viên bắt đầu tham gia vào đội, được đánh dấu bởi thời điểm một số người nhất định tập hợp lại thành một đội vì một mục tiêu chung nào đó.

Ở giai đoạn này, các thành viên của đội giới thiệu và làm quen với nhau. Các thành viên sẽ xác định những kỹ năng mà bản thân mình đang có, suy nghĩ về những gì họ được đội kỳ

vọng và bản thân mình sẽ đóng góp nhằm thực hiện mục tiêu chung của cả đội như thế nào.

Nhìn chung, ở giai đoạn thành lập, thái độ của các thành viên đều cẩn trọng và thậm chí còn rụt rè. Những xung đột hiếm khi được nói ra một cách trực tiếp mà thường chỉ tồn tại trong suy nghĩ của từng cá nhân.

- Giai đoạn sóng gió

Sau giai đoạn thành lập, thường sẽ đến giai đoạn bắt đầu sóng gió. Đây là giai đoạn mà hầu như bất kỳ đội mới hình thành nào cũng phải trải qua: đối mặt với những xung đột trong nội bộ.

Đúng như tên gọi của nó, giai đoạn “sóng gió” có lẽ là giai đoạn khó khăn và phức tạp nhất của một đội. Các thành viên thường nhận ra rằng, những nhiệm vụ phía trước thực sự khó khăn và khác xa so với những gì họ từng suy nghĩ và hình dung trước đó. Cảm thấy sốt ruột do không thấy có sự tiến triển nào, các thành viên sẽ tranh luận về việc đội cần có những hành động gì cho phù hợp.

- Giai đoạn thích nghi

Nếu đội vượt qua được giai đoạn sóng gió mà không tan rã, sẽ tiếp đến giai đoạn thích nghi. Nhờ hóa giải được những xung đột không thể tránh khỏi khi tham gia vào đội, các thành viên sẽ bước vào một giai đoạn hình thành chuẩn mực, trên cơ sở tin tưởng và gia tăng sự hợp tác, gắn bó giữa các thành viên. Hay nói cách khác, chính việc bùng nổ xung đột và hóa giải các xung đột trong giai đoạn sóng gió của một đội đã tạo tiền đề cho từng cá nhân tự bộc lộ mình và thấu hiểu người khác. Họ nhận ra giá trị của mô hình làm việc hợp tác và cảm nhận được môi trường an toàn trong đội. Các thành viên sẽ nhận thức được những chuẩn mực nào được chấp nhận hoặc không được chấp nhận trong đội.

Ở giai đoạn này, các thành viên đã quen với các chuẩn mực mới, đồng thời xây dựng được các nguyên tắc và chuẩn mực chung trong cách thức tổ chức đội, thống nhất về phương pháp và quy trình làm việc. Mọi thành viên đều nhận ra lợi ích của việc hợp tác cùng nhau trong công việc.

- Giai đoạn hoạt động thành công

Các thành viên đảm nhận trách nhiệm đã được phân công, tùy theo vai trò của họ trong đội. Đến giai đoạn này, các thành viên cảm thấy tự hào khi họ được làm thành viên của đội và có những đóng góp tích cực cho thành công của cả đội. Trên thực tế, không phải đội nào cũng đạt tới giai đoạn phát triển đáng mơ ước này.

Để thành công, cả đội phải cùng nhau học cách quản lý và làm việc ăn ý ngay từ khi đội mới thành lập. Đội sẽ ổn định thành một hệ thống có tổ chức, hoạt động hiệu quả trên cơ sở trao đổi ý kiến một cách tự do và thảng thắn. Các thành viên làm việc nhiệt tình, chủ động và tích cực vì thành công chung của cả đội. Cũng chính giai đoạn này tinh thần đồng đội mới được bộc lộ rõ nét và sâu sắc nhất.

*

Tuy nhiên, mọi việc không dừng lại ở đó. Không phải đến giai đoạn thành công là đội sẽ cứ tiếp tục gặt hái thành công. Bởi vì, trong cuộc sống, tất cả luôn phát triển và thay đổi. Vì vậy, sau một thời gian hoạt động thành công, đội sẽ

lại nảy sinh những mâu thuẫn mới hoặc xuất hiện sóng gió mới. Lúc này, nếu đội sớm nhận ra sóng gió, thừa nhận sự có mặt của nó và mau chóng tìm cách giải quyết để hình thành những chuẩn mực mới, thì đội sẽ tiếp tục hoạt động thành công - nhưng lần này sẽ thành công ở một bước mới, ở tầm cao hơn.

Tuy nhiên, nếu như đội không dám nhìn nhận thẳng vào sự thật, không dám thay đổi mà vẫn cố duy trì những chuẩn mực cũ, thói quen cũ thì sớm hay muộn cũng sẽ dẫn đến thất bại. Chính vì vậy, hành trình xây dựng và phát triển đội phải là một hành trình đổi mới liên tục...

4. Xây dựng tinh thần làm việc đồng đội

Ngày nay, để cho nguồn nhân lực tại từng công ty có thể phát huy tối đa khả năng hiện có nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng, đóng góp tích cực cho sự phát triển và lớn mạnh của các doanh nghiệp, thì từ các cấp quản lý đến mọi nhân viên đều phải cùng nhau nỗ lực tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp, cởi mở, thân thiện dựa trên sự chân thành, tin cậy và hợp tác. Chính sự hợp tác, giao tiếp và hỗ trợ

lẫn nhau trong công việc có thể nâng cao hiệu quả công việc và thúc đẩy thái độ làm việc tích cực của mỗi cá nhân. Nói cách khác, các doanh nghiệp ngày nay phải thực sự tạo ra được một môi trường làm việc đồng đội chuyên nghiệp và hiệu quả. Điều này không chỉ giúp các doanh nghiệp Việt Nam phát triển lớn mạnh trong nước, mà còn có thể vươn ra thị trường thế giới... Vì những lý do đó, làm việc đồng đội ngày càng trở nên thông dụng và được xem là phương cách làm tăng hiệu quả hoạt động của nhiều doanh nghiệp.

Mặc dù kỹ năng làm việc đồng đội quan trọng như vậy, nhưng hiện nay đội ngũ nhân sự của rất nhiều doanh nghiệp vẫn chưa hề được đào tạo bài bản về kỹ năng này. Thực tế cho thấy, khi chưa có kỹ năng làm việc đồng đội, mức độ chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc của đội ngũ nhân sự rất thấp. Từng nhân viên thường chỉ hài lòng với kết quả công việc ít ỏi, lặp đi lặp lại hằng ngày mà lâu nay họ vẫn làm. Đội ngũ nhân viên thường chỉ thụ động thực hiện những công việc do quản lý cấp trên giao mà rất hiếm khi có sự phát huy sáng

kiến trong công việc. Và như vậy, họ không thể đóng góp tối đa trí tuệ, sức lực và khả năng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Thậm chí, có khi vì không được làm việc với tư cách là thành viên của một đội, nên nhiều nhân viên đã thiếu chủ động và kém nhiệt tình trong công việc. Đôi khi, họ còn trở nên thiếu trách nhiệm, làm việc thiếu hiệu quả, không có mục đích và cũng chẳng có dự định lớn lao nào. Các nhà quản lý luôn phải tốn công nhắc nhở những nhân viên như vậy hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tại sao chúng ta đã nhận ra nguyên nhân của sự trì trệ, nhưng vẫn duy trì hoạt động của doanh nghiệp mình trong tình trạng đó?

*

Lâu nay, ở nhiều doanh nghiệp, chúng ta thường cho rằng tài sản quý giá nhất để phát triển chính là con người. Tuy nhiên, con người đó phải là con người có tinh thần làm việc như thế nào, có biết hợp tác một cách có hiệu quả với đồng đội hay không? Hay nói cách khác, tài sản quý giá nhất để phát triển chính là con người, nhưng phải là những con người thực sự có kỹ năng làm việc đồng đội!

Làm thế nào để xây dựng tinh thần làm việc đồng đội trong đội ngũ nhân sự của các doanh nghiệp? Thiết nghĩ, tinh thần làm việc đồng đội sẽ được thể hiện rõ nét trước hết ở những công ty biết khuyến khích việc xây dựng tinh thần làm việc đồng đội. Nhận thức được tầm quan trọng và ý nghĩa của tinh thần làm việc đồng đội sẽ thôi thúc các doanh nghiệp tìm cách nâng cao tinh thần làm việc đồng đội cho đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp mình. Hiện nay, bên cạnh một số công ty vẫn chưa nhìn thấy hết giá trị của việc kết nối sức mạnh cá nhân hoặc chưa hiểu đúng tầm quan trọng của sức mạnh làm việc đồng đội đối với sự phát triển của doanh nghiệp, thì vẫn có nhiều công ty khác không ngại đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc để phát triển tinh thần làm việc đồng đội cho đội ngũ nhân viên.

Đầu tư vào tinh thần làm việc đồng đội là một loại đầu tư có vẻ như vô hình, nhưng giá trị và sức mạnh của nó thì không gì so sánh được. Một doanh nghiệp sở hữu hàng trăm, thậm chí hàng ngàn lao động, chưa chắc đã dám tự hào bằng việc sở hữu ít người lao động hơn, nhưng tinh thần và kỹ năng làm việc đồng đội của các thành viên đó cao hơn. Tôi tin rằng, đến một

lúc nào đó, các doanh nghiệp đều sẽ nhận ra sức mạnh của tinh thần làm việc đồng đội và khuyến khích việc phát triển tinh thần đồng đội tại doanh nghiệp của mình.

Tuy nhiên, việc xây dựng tinh thần làm việc đồng đội hiện nay không phải là một quá trình dễ dàng và đơn giản mà vẫn còn gặp khá nhiều trắc trở, khó khăn. Thường thì chúng ta cảm thấy nóng lòng và muốn mọi thứ phải thay đổi ngay. Tuy nhiên, mọi việc diễn ra trên thực tế lại không đơn giản và nhanh chóng như vậy! Xây dựng tinh thần làm việc đồng đội là công việc cần có thời gian và sự kiên trì.

Thay đổi trang phục, bảng tên... chỉ là thay đổi những cái bên ngoài. Thay đổi tư duy, thay đổi tinh thần làm việc của mọi người mới là thay đổi thực sự. Điều quan trọng là mọi người đều phải học cách suy nghĩ và tập dần thói quen làm việc như thành viên của một đội.

Muốn vậy, cần phải thay đổi thói quen làm việc cá nhân lâu nay thành thói quen làm việc đồng đội, nỗ lực phối hợp làm việc cùng nhau để hướng đến mục tiêu chung. Điều này cũng đồng nghĩa với việc phá bỏ những thói quen cũ cản

trở sự phát triển lâu nay, để tạo lập những thói quen mới, tích cực hơn.

*

Việc mời các chuyên gia đào tạo từ các tập đoàn giáo dục hoặc công ty đào tạo chuyên nghiệp để đào tạo cho đội ngũ nhân sự của mình chỉ là bước đầu. Điều quan trọng là phải làm sao tiếp tục tạo ra sự chuyển biến thật sự trong bầu không khí làm việc, trong cách thức mà mọi người làm việc cùng nhau. Điều này bước đầu có thể khiến một số cá nhân cảm thấy khó khăn, nhưng là điều cần thiết để có thể đạt được kết quả mong muốn. Nó đòi hỏi sự cam kết của các thành viên, sự hợp tác và giao tiếp có hiệu quả, cũng như việc xử lý tốt các vấn đề có liên quan để tạo cho mỗi cá nhân những thay đổi sâu sắc, những trải nghiệm tích cực trong công việc...

Thực tế cuộc sống và nhất là thực tế công việc kinh doanh sẽ mang lại cho mỗi chúng ta rất nhiều cơ hội để học hỏi và trưởng thành. Lâu nay, chúng ta quen làm việc cá nhân. Chính vì vậy, tính hợp tác trong công việc với người khác

còn ít nhiều hạn chế. Do vậy, cần có thời gian để mỗi thành viên nâng cao lòng tin tưởng lẫn nhau trong công việc. Mỗi thành viên trong đội phải biết chia sẻ mục tiêu chung và có sự đóng góp công bằng đối với nỗ lực chung của cả đội.

*

Về phía lãnh đạo doanh nghiệp, rất cần xây dựng cơ chế khen thưởng về tinh thần làm việc đồng đội. Và nhất là, việc khen thưởng tinh thần làm việc đồng đội phải được đặt ở vị trí ưu tiên trong cơ chế khen thưởng của công ty. Bất cứ ai trong chúng ta cũng có nhu cầu được người khác thừa nhận. Khi những đội làm việc xuất sắc được lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao và biểu dương thì họ sẽ có khuynh hướng càng trở nên xuất sắc hơn và mong muốn có những đóng góp tích cực hơn nữa cho doanh nghiệp. Nhìn chung, một khi được lãnh đạo tin tưởng, chắc chắn tinh thần làm việc đồng đội sẽ được phát huy mạnh mẽ ở nhiều doanh nghiệp. Đến một lúc nào đó, tinh thần làm việc đồng đội trở thành một phần rất đỗi tự nhiên của văn hóa doanh nghiệp.

Chương II

MỤC TIÊU - GIÁ TRỊ - TÂM NHÌN CỦA ĐỘI

*M*ột đội làm việc đúng nghĩa không thể thiếu mục tiêu, các giá trị cốt lõi và tầm nhìn chung của đội. Đây cũng là những yếu tố quan trọng góp phần phát huy tiềm năng của cả đội.

Trước hết, chúng ta tìm hiểu về mục tiêu của đội.

1. Mục tiêu của một đội

Điều gì khiến cho các thành viên của một đội nỗ lực cùng nhau? Như đã nói, đó chính là do cả đội có mục tiêu chung. Sở dĩ đội được thành lập là vì các thành viên có mục tiêu chung. Nếu không có mục tiêu thì cả đội sẽ không biết mình đang nỗ lực vì điều gì, và nguy cơ tan rã là điều khó tránh khỏi. Nếu mỗi thành viên vẫn chỉ làm

việc vì mục tiêu cá nhân của riêng mình như lâu nay, thì đội sẽ không thể nào tồn tại được.

Phần đông mọi người đi làm đều nghĩ đến những mục tiêu cá nhân của mình trong công việc: mức thu nhập đều đặn hàng tháng, cuộc sống gia đình, cơ hội thăng tiến bản thân... Điều đáng nói là, nhiều người thường xem mục tiêu cá nhân của họ dường như tách bạch hẳn với mục tiêu của đồng đội, của công ty. Họ tưởng như có thể đạt được mục tiêu cá nhân của riêng mình, bất chấp tình hình thực tế của công ty ra sao! Những cá nhân như vậy thường rất khó gặt hái thành công. Bởi lẽ, mỗi khi cảm thấy công ty không đáp ứng được những đòi hỏi cá nhân của mình, họ sẽ mau chóng quyết định rời bỏ công ty và tìm đến những công ty khác. Cuộc sống lẩn công việc của những người như vậy có thể gặp hết thất vọng ở công ty này đến công ty khác. Bởi lẽ, trong công việc, nếu quá ích kỷ, chỉ biết nghĩ đến lợi ích riêng của mình, thì có khi bản thân mình lại chẳng đạt được lợi ích gì! Cái gì có lợi cho người, thì mới có lợi cho ta! Thực tế cho thấy, nhiều khi phải trải qua hàng loạt thất bại, những cá nhân như vậy mới thấy

được rằng cái tôi ích kỷ chẳng đưa mình đến đâu và nhu cầu tất yếu là phải hợp tác làm việc với người khác trong tinh thần đồng đội.

Chính vì vậy, chúng ta cần thừa nhận một thực tế là, cuộc sống và công việc của mỗi chúng ta đều không tách rời cuộc sống và công việc của những người khác quanh ta, cũng như của công ty nói chung. Khi một công ty gặp khó khăn, thì đương nhiên cuộc sống của các cá nhân làm việc trong công ty đó cũng chịu ảnh hưởng chung, cũng sẽ gặp khó khăn. Ngược lại, thành công của đồng đội, của công ty chính là sự đảm bảo cho thành công của mỗi cá nhân. Công ty càng thành công thì bạn càng có cơ hội thành công và đạt được những mục tiêu của bạn.

Thế nhưng, dù mục tiêu của mình là gì, chúng ta cũng cần nhận ra rằng, bản thân mình là một “mảnh ghép” trong bức tranh thành công lớn. Mình chỉ có thể thành công khi đồng đội của mình thành công. Thế cho nên, nếu bạn muốn thành công, bạn phải nhận lấy trách nhiệm đối với công việc của mình cũng như trách nhiệm đối với công ty nơi bạn làm việc.

Bất kể loại hình hoạt động của doanh nghiệp bạn là gì, để công ty có thể thành công, mọi nhân viên đều cần nỗ lực làm việc với tinh thần đồng đội, cùng hướng đến mục tiêu chung. Bạn sẽ chinh phục đỉnh cao thành công, nếu bạn quyết định dấn thân cho một mục tiêu cao hơn so với việc chỉ cố gắng đạt được một lợi ích nào đó trước mắt như lâu nay. Giờ đây, bạn cứ tận hưởng niềm vui của đồng đội nỗ lực sát cánh bên nhau trong công việc đi, rồi sớm hay muộn bạn cũng sẽ được tận hưởng niềm vui chiến thắng của cả đội!

Những công ty có thể gặt hái thành công chính là những công ty biết tạo cho đội ngũ nhân viên của mình tinh thần làm việc đồng đội, mà trước hết là phải tạo ra một *mục tiêu chung* cho mọi thành viên đang làm việc. Để dễ hiểu, xin phép được đơn cử ở đây một ví dụ minh họa. Chẳng hạn, khi bạn truy cập vào website của Tập đoàn Giáo dục Quốc tế FCI tại địa chỉ <http://www.fci.com.vn>, bạn sẽ thấy mục tiêu của tập đoàn này là: “*góp phần nâng cao giá trị chất lượng học vấn Việt Nam, phấn đấu trở thành doanh nghiệp tiên phong trong*

lĩnh vực giáo dục, đào tạo và nghiên cứu khoa học; mang đến cho học viên sự trưởng thành về năng lực và phẩm chất, tạo ra lực lượng lao động trí thức, tài năng để có thể đổi mới với mọi thách thức, thích ứng với mọi thay đổi, đi đến thành công, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho các tổ chức kinh tế bằng những giải pháp tư vấn hiệu quả, góp phần làm phồn vinh đất nước và thúc đẩy tiến trình hội nhập của nền kinh tế tri thức”.

Chính mục tiêu nêu trên sẽ tạo nên một tinh thần làm việc tích cực cho mọi thành viên, dù họ làm việc ở bất cứ vị trí công việc nào, ở bất cứ đâu, dù là trụ sở chính hay các chi nhánh...

*

Bây giờ, về phần bạn, làm thế nào để xây dựng mục tiêu cho công ty hay cho đội của bạn? Dưới đây là một số gợi ý:

- *Mục tiêu của đội phải cụ thể*: Mỗi chúng ta không thể nỗ lực vì những điều viển vông, mơ hồ. Nhờ có mục tiêu, đội sẽ tránh được tình trạng các thành viên nuôi dưỡng những mong đợi không thực tế.

- *Mục tiêu của đội phải có sức thuyết phục:* Các thành viên phải nhận ra rằng, họ sẽ thành công hơn khi làm việc cùng đồng đội, chứ không phải là làm việc cá nhân.
- *Mục tiêu của đội phải có tính khả thi:* nghĩa là phải có khả năng trở thành hiện thực. Khi đề ra mục tiêu, cả đội phải tính toán đến những yếu tố nằm trong tầm kiểm soát để có thể đạt được mục tiêu.
- *Mục tiêu của đội phải có thời hạn hoàn thành:* Yếu tố thời hạn sẽ thúc đẩy từng thành viên của đội cố gắng làm việc, nhằm đạt được mục tiêu trong thời hạn đã định. Thời hạn chính là “cột mốc” nhắc nhở chúng ta làm việc. Nếu làm việc mà không có thời hạn rõ ràng, chúng ta thường có khuynh hướng chần chừ, việc hôm nay cứ để đến ngày mai. Và với khuynh hướng chần chừ như thế, công việc không thể nào hoàn thành tốt được.

2. Các giá trị cốt lõi của đội

Giá trị cốt lõi là gì? Cuộc đời của mỗi chúng ta là những chuỗi ngày dài không ngừng theo đuổi và tạo lập những *giá trị* tốt đẹp hơn. Khi tôi là giảng viên đại học, một trong những nỗ lực của tôi là làm sao để sinh viên có thể học tập một cách sáng tạo hơn và hiệu quả hơn. Như vậy, giá trị cốt lõi mà tôi theo đuổi trong công việc chính là: *sáng tạo và hiệu quả*.

Cũng tương tự như vậy, một đội muốn hoạt động thành công thì nhất thiết phải có các giá trị cốt lõi của đội. Các thành viên sở dĩ mong muốn hợp tác với nhau là vì họ nhận ra bản thân họ cũng đang theo đuổi những giá trị cao đẹp tương tự như các giá trị của đội.

Muốn hiểu được giá trị cốt lõi của một đội, chúng ta sẽ phải trả lời cho câu hỏi: “Điều gì nối kết các thành viên của đội lại với nhau?” Giá trị cốt lõi sẽ trả lời cho câu hỏi: Sự tồn tại của đội vây quanh cái gì? Điều gì tạo nên sức hút cho các thành viên tham gia vào đội?

Để đạt được mục tiêu, đội sẽ phải tuân thủ những giá trị cốt lõi, thể hiện ở việc các thành

viên tin tưởng và cam kết thực hiện các giá trị chung trong tinh thần hợp tác. Việc chia sẻ các giá trị sẽ định nghĩa đội của bạn là gì? Các giá trị cốt lõi sẽ tạo nên nền tảng vững chắc cho sự tồn tại của một đội. Ngoài ra, các giá trị cốt lõi còn tạo nên tính đồng nhất của một đội.

Để dễ hiểu hơn, hãy thử vào một số website, chúng ta sẽ thấy sự công khai hóa các giá trị. Chẳng hạn, khi truy cập vào trang của Tập đoàn Giáo dục Quốc tế FCI vừa nói trên, bạn sẽ thấy giá trị cốt lõi của tập đoàn này chính là *sáng tạo* và *cải tiến* liên tục. Như vậy, với FCI, *sáng tạo* là giá trị ưu tiên hàng đầu và đây là nền tảng cho những giá trị khác. Chính sự sáng tạo mới dẫn đến những nỗ lực *cải tiến*. Cải tiến liên tục dẫn đến thành công. Và cứ như thế, thành công nối tiếp thành công... Một khi thấu hiểu những điều này, các thành viên tham gia làm việc cùng FCI đều phải nỗ lực sáng tạo và cải tiến không ngừng.

*

Thế thì, ở đội của bạn, các giá trị cốt lõi có được xác định và tuyên bố ra một cách rõ ràng hay không? Và nhất là, các giá trị đó có

được thực hành và thể hiện một cách thường xuyên trong hoạt động của đội hay không? Bạn hãy cùng các thành viên nỗ lực suy nghĩ và xây dựng các giá trị riêng cho đội của mình!

3. Tâm nhìn của một đội

Trong công việc lâu nay, thường thì chúng ta chỉ tập trung vào những việc bận rộn, hối hả trước mắt mà quên đi những điều có ý nghĩa lâu dài. Hoặc cũng có khi, chúng ta chỉ nhìn thấy những lợi ích trước mắt mà quên đi những kế hoạch dài hạn.

Đối với hoạt động của một đội cũng như vậy! Nếu không có một tầm nhìn, thì mỗi thành viên sẽ chỉ tập trung làm những công việc quen thuộc lâu nay mà không thể nghĩ đến điều gì lớn lao hơn. Nếu không có tầm nhìn thì cả đội sẽ không biết mình sẽ đi về đâu, tương lai đội sẽ trở thành cái gì...

Chính vì vậy, bất cứ đội nào cũng cần có tầm nhìn, để các thành viên của đội biết rằng, mình đang phấn đấu vì điều gì và cả đội đang đi đến đâu. Thành công sẽ đến với những đội

bao gồm các cá nhân có tầm nhìn xa trông rộng!

Tầm nhìn sẽ giúp các thành viên cảm thấy tự tin và giữ vững hướng đi. Bất cứ đội nào cũng cần có tầm nhìn và xây dựng kế hoạch cụ thể nhằm hiện thực hóa tầm nhìn đó. Đến đây thì bạn càng hiểu tại sao đồng đội cần phải có tầm nhìn. Bởi vì, nếu thiếu nó thì thất bại trước mắt là điều chắc chắn! Hơn thế nữa, tầm nhìn sẽ tạo nên động lực làm việc và truyền cảm hứng cho các thành viên trong đội. Các thành viên sẽ cảm thấy họ đang thực sự góp phần mình để làm nên những điều quan trọng và có ý nghĩa.

Một tầm nhìn quá hạn hẹp sẽ không thể khiến cho các thành viên vượt qua được những khó khăn nhỏ nhặt trước mắt. Làm thế nào phát triển tầm nhìn của một đội? Tầm nhìn phải tạo cho các thành viên cảm nhận về tầm quan trọng của những gì họ đang làm. Có như vậy, các thành viên mới dám chấp nhận những hy sinh và thử thách. Nói cách khác, cả đội cần phải có một “*bức tranh lớn*” để làm việc thành công.

Ở đây, bạn cũng thử tham khảo website của Tập đoàn Giáo dục Quốc tế FCI, bạn sẽ

thấy tập đoàn này thể hiện một tầm nhìn rất rõ rệt: “*FCI phẩn đấu trở thành một tập đoàn giáo dục - đào tạo - nghiên cứu khoa học - tư vấn có uy tín cao, mang tầm cõi quốc gia, vươn ra khu vực và quốc tế.*” Một tầm nhìn xa như thế có tác dụng truyền cảm hứng cho mọi thành viên làm việc tại FCI - những con người tràn đầy nhiệt huyết đă, đang và sẽ còn có nhiều đóng góp tích cực hơn nữa cho sự thành công của một tập đoàn về giáo dục.

*

Như vậy, qua những gì đã trình bày ở trên, chúng ta đã thấy được tầm quan trọng của *mục tiêu, giá trị cốt lõi* và *tầm nhìn* đối với đội như thế nào! Điều quan trọng là phải xác định những điều này đối với đội của chính bạn! Vì vậy, mọi người trong đội phải có cái nhìn thật thấu đáo tới những vấn đề trên. Khi đội của bạn đã có mục tiêu, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi, thì việc chỉ dừng lại ở những tuyên bố không thôi là chưa đủ! Trên thực tế, những điều này phải làm sao thấm đẫm vào tinh thần làm việc của đồng đội. Chỉ có như vậy mới đem lại thành công cho đội của bạn!

4. Chuẩn mực của đội

Ở phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về chuẩn mực (*norm*) của một đội. Mỗi đội hoạt động đều có các chuẩn mực riêng của mình. Có thể hiểu chuẩn mực là các quy tắc chung của cả đội, có thể được tuyên bố rõ ràng hoặc ngầm hiểu, được các thành viên chấp nhận. Các chuẩn mực nói lên việc các thành viên trong đội nên cư xử hoặc không nên cư xử như thế nào, trong các tình huống nhất định.

Dưới đây là ví dụ về những chuẩn mực có thể có trong một đội:

- Mọi thành viên trong đội luôn tích cực giúp đỡ thành viên còn lại.
- Sẵn sàng lắng nghe và cởi mở tấm lòng.
- Tôn trọng lẫn nhau cho dù có sự khác biệt về chuyên môn, quan điểm.
- Luôn duy trì một thái độ tích cực đối với công việc - dù trong bất cứ hoàn cảnh nào.
- Quan tâm tham dự mọi cuộc họp của đội và có mặt đúng giờ.
- Luôn làm việc với sáng kiến và lòng quyết tâm.

- Nếu bạn muốn đạt được điều gì đó, trước hết bạn hãy dám cho đi.
- Không thoái thác công việc vì bất cứ lý do gì.
- Lắng nghe chủ động, thể hiện sự tôn trọng đối với ý kiến của các thành viên khác.
- Nếu cảm thấy nghi ngờ, bạn hãy kiểm tra. Đừng đưa ra nhận định tiêu cực về bất cứ vấn đề gì.
- Hãy đặt câu hỏi - khi bạn chưa hiểu rõ.
- Đừng đánh mất niềm tin.
- Luôn bày tỏ sự tin tưởng lẫn nhau.
- Luôn vui vẻ, hòa nhã, lịch sự.
- Biết tự hào về những thành quả chung của cả đội...
- Thừa nhận tài năng của nhau.

Ngoài những chuẩn mực trên, tùy từng đội khác nhau có thể có những chuẩn mực khác nhau. Nói đến chuẩn mực của đội là nói đến một vấn đề rất phức tạp. Dù là thành viên cũ hay thành viên mới, dù cố ý hay vô tình không tuân thủ các chuẩn mực sẵn có của đội, đều có

thể bị loại trừ khỏi đội. Việc nhận thức và tuân thủ các chuẩn mực là điều cần thiết - nếu bạn muốn mình còn là thành viên của đội. Những chuẩn mực của đội chỉ có ý nghĩa đối với các thành viên trong đội. Trừ khi bạn muốn rời bỏ đội, thì những chuẩn mực đó mới không còn ý nghĩa đối với bạn nữa! Vì vậy, bạn hãy suy nghĩ, thử tìm kiếm xem những chuẩn mực nào sẽ giúp cho đội của bạn ngày càng phát triển và làm việc hiệu quả hơn?

Chương III

ĐỂ ĐỒNG ĐỘI LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

 iều quan trọng mà chúng ta quan tâm nhiều nhất là làm thế nào để đội làm việc hiệu quả? Đây là một câu hỏi lớn. Thế nhưng, trên thực tế, để đạt được những kỳ vọng đó lại là điều không đơn giản. Để xây dựng đội làm việc hiệu quả, trước hết chúng ta cần nhận thức những nguyên nhân khiến đội làm việc không hiệu quả.

1. Nguyên nhân khiến đội làm việc không hiệu quả

Trên thực tế, có rất nhiều nguyên nhân khiến đội làm việc không hiệu quả. Chúng ta thử điểm qua những nguyên nhân khiến một đội làm việc không hiệu quả. Trước hết là các nguyên nhân cá nhân:

- Những trở ngại khiến đội làm việc không có hiệu quả, có thể là do thái độ vô trách nhiệm theo kiểu “*cha chung không ai khóc*”. Ngoài ra, có thể là do bè phái, mất đoàn kết.
- Làm việc đồng đội thay vì là cơ hội để phát triển thì lại biến thành dịp để tán gẫu, lãng phí thời gian một cách vô bổ.
- Thiếu sự hiểu biết về công việc và trách nhiệm.
- Thiếu sự quan tâm đến nỗ lực chung của cả đội.
- Thiếu sự quan tâm đối với những cảm nhận của người khác.
- Thiếu sự tự nguyện cam kết phấn đấu vì mục tiêu chung.
- Thành kiến, phân biệt đối xử về giới tính, chủng tộc, thành phần xuất thân, địa vị xã hội...
- Thiếu thái độ tích cực đối với công việc.
- Các thành viên thiếu tin cậy khi làm việc với nhau.
- Thiếu thiện chí, ganh ghét, đố kị.

- Không có cơ hội ngồi họp chung hoặc hội ý với nhau.
- Không có bản mô tả công việc rõ ràng.
- Những lời phê bình tiêu cực, thiếu tính xây dựng.

Ngoài ra, đội làm việc không hiệu quả có thể là do các nguyên nhân về tổ chức hoặc các nguyên nhân khác, chẳng hạn như:

- Đội thiếu mục tiêu chung.
- Thiếu sự lãnh đạo.
- Thiếu lòng trung thành đối với tổ chức.
- Nịnh bợ cấp trên.

Các tin đồn nhảm, những lời nói bông gió, gièm pha là những kẻ thù rất nguy hiểm phá hoại sự đoàn kết và phá vỡ tinh thần làm việc đồng đội.

Như vậy, phần lớn nguyên nhân đều bắt nguồn từ những vấn đề liên quan đến tâm lý và nhân cách của người lao động, cũng như các mối quan hệ giữa người với người.

Để đồng đội làm việc hiệu quả, ngoài việc nỗ lực khắc phục các nguyên nhân nêu trên, thì cả người lãnh đạo đội lẫn các thành viên trong đội cần có thêm các phẩm chất và kỹ năng dưới đây.

2. Những phẩm chất và kỹ năng của các thành viên trong đội

Để đội có thể làm việc một cách hiệu quả, điều quan trọng không chỉ là các thành viên có kiến thức, kinh nghiệm mà quan trọng là: họ có khả năng làm việc phối hợp với nhau hay không? Bởi vì, thực tế cho thấy, có những người có kiến thức chuyên môn xuất sắc, kinh nghiệm làm việc dày dặn, nhưng họ thích làm việc một mình và chỉ có thể làm việc một mình. Dù có được động viên, khuyến khích thế nào, họ cũng không thể làm việc phối hợp với người khác được. Những người như vậy khó có thể trở thành thành viên của một đội làm việc hiệu quả.

Mỗi thành viên trong đội cần có các kỹ năng và phẩm chất sau đây, để có thể làm việc đồng đội một cách có hiệu quả:

- Kỹ năng giao tiếp

Hoạt động giao tiếp giữa người với người luôn chứa đựng nhiều khía cạnh tâm lý vừa phong phú, vừa phức tạp. Chúng ta phải dành cả đời để học về giao tiếp. Tuy nhiên, dưới góc độ làm việc đồng đội, thì một số kỹ năng cơ bản về giao tiếp là điều cốt lõi giúp đội làm việc một cách hiệu quả. Các thành viên trong đội phải giao tiếp với nhau một cách cởi mở và trung thực. Bản thân từng người phải có cơ hội được thoải mái nói lên ý kiến và thể hiện mối quan tâm thực sự đối với các thành viên khác trong đội.

Giao tiếp hiệu quả trong một đội sẽ mang lại sự thấu hiểu, sự sáng tỏ và cách thức làm việc rõ ràng. Trái lại, giao tiếp không hiệu quả sẽ dễ dẫn đến những hiểu lầm, xung đột, những hành vi không phù hợp hoặc không biết cách phối hợp công việc cùng nhau như thế nào.

Giao tiếp tốt là điều kiện cần thiết để hợp tác trong công việc một cách thành công. Bước đầu tiên để có thể giao tiếp tốt với người khác là tự bản thân ta phải là người biết lắng nghe tốt.

- Kỹ năng lắng nghe

Có thể khẳng định, lắng nghe chính là thể hiện thái độ tôn trọng các thành viên khác và là sự thể hiện trước tiên của tinh thần đồng đội. Tuy nhiên, học cách lắng nghe cũng không phải là điều dễ dàng. Thường thì trong giao tiếp lẫn công việc hàng ngày, chúng ta thích nói nhiều hơn là thích lắng nghe. Hay nói cách khác, chúng ta thích người khác phải nghe mình nói, nhưng mình lại không mấy thích khi nghe người khác nói. Những người thực sự biết lắng nghe và nhất là nghe để nắm bắt được ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác là hiếm lắm! Đặc biệt là trong một đội mà ai cũng có tư tưởng muốn lãnh đạo thì họ sẽ tranh nhau nói mà ít chịu lắng nghe. Những người như thế không hiểu gì về kỹ năng lắng nghe cả!

- Kỹ năng truyền đạt thông tin

Trong giao tiếp và đặc biệt là trong công việc kinh doanh, thông tin chính xác là trách nhiệm của cả người nói và người nghe. Người nói phải chủ động tìm kiếm cơ hội thể hiện những ý tưởng theo một cách chính xác và rõ

ràng, còn người nghe phải chủ động tìm cách hiểu những điều đã được nói và yêu cầu xác minh rõ những điều chưa chắc chắn. Cuối cùng, cả hai bên phải chắc chắn rằng mọi ý tưởng đều đã được đưa ra một cách rõ ràng.

Dưới góc độ trao đổi thông tin, người gửi có trách nhiệm phải bảo đảm thông điệp mà mình đưa ra rõ ràng. Và người nhận thông điệp phải bảo đảm mình hiểu đúng. Nếu người nhận chưa hiểu đúng thì phải hỏi lại ngay, nhằm tránh những rắc rối, hiểu lầm về sau. Ngay cả việc biết đặt câu hỏi trong giao tiếp giữa các thành viên trong đội cũng thể hiện sự quan tâm đến tài năng đang được cả đội trao đổi. Muốn vậy, các thành viên cần phải có kỹ năng đặt câu hỏi.

- Kỹ năng ứng xử và thuyết phục

Kỹ năng giao tiếp còn bao hàm khả năng ứng xử khéo léo và kỹ năng thuyết phục. Khi làm việc đồng đội, tuyệt đối không bao giờ được để xảy ra tình trạng áp đặt ý kiến. Chỉ có thông qua sự trao đổi, thuyết phục để đạt đến sự đồng thuận, thì các thành viên mới hết lòng phấn đấu vì mục tiêu chung của cả đội.

Muốn thuyết phục người khác cần phải kiên nhẫn và mất rất nhiều thời gian. Bởi vì, thuyết phục con người bằng lý trí là điều không dễ dàng! Thực tế cho thấy, người ta ít khi hành động dựa trên lý trí thuần túy, mà còn dựa trên những tình cảm, định kiến, thói quen... của bản thân họ. Những lời phê bình thẳng thắn chưa hẳn người khác đã muốn nghe! Thậm chí, ngay cả khi trong lòng họ đã nhận ra là họ sai thì bề ngoài họ cũng ít khi dám nhận sai. Họ sẽ tìm mọi lý lẽ để tự bào chữa cho bản thân và buộc tội ngược lại ta.

- Biết chia sẻ

Khi làm việc đồng đội, mỗi thành viên cần xác định rõ ràng vai trò và trách nhiệm riêng biệt của mình trong đội. Như vậy, bản thân từng người mới nỗ lực phát huy ưu điểm và bản sắc của riêng mình. Các thành viên phải sẵn sàng đảm nhận vai trò thực hiện nhiệm vụ cần thiết, cho dù đó là vai trò lãnh đạo hay vai trò thành viên trong đội. Các thành viên luôn sẵn sàng hỗ trợ đồng đội trong công việc.

- Biết hy sinh

Thành viên của đội cần phải biết hy sinh thời gian, dám dấn thân cho những mục tiêu lớn lao hơn bản thân mình. Thái độ biết hy sinh thể hiện ở chỗ, bạn sẵn sàng chia sẻ một phần lợi ích vật chất trước mắt vì sự phát triển của đội; bạn sẵn sàng tìm kiếm lợi ích cho đội, để giúp đội phát triển; trong công việc, bạn sẵn lòng truyền cảm hứng cho các thành viên khác nhằm phát triển đội, sẵn lòng đưa ra các quyết định vì lợi ích của đội.

- Dám nỗ lực

Trên đời này, thiếu nỗ lực thì không thể đạt được bất cứ thành quả lớn lao nào! Phần đông con người ai cũng khao khát thành công, nhưng ít ai dám chịu trả giá cho sự thành công bằng những vất vả, nhọc nhằn tương xứng! Những người ngại cố gắng thì không xứng đáng để gặt hái thành công.

Khi làm việc đồng đội, bạn phải dám chấp nhận làm việc ngay cả trong những điều kiện

vất vả, gian khổ. Các thành viên có nhiệt huyết luôn sẵn sàng làm việc hết sức mình để đạt được mục tiêu chung của cả đội.

- Thái độ tích cực

Trong cuộc sống, có một thứ còn lây lan nhanh hơn cả thái độ tốt, đó chính là thái độ tồi. Về sức mạnh của thái độ tích cực trong công việc và cuộc sống, tôi đã bàn sâu trong những cuốn “*Sức mạnh của lòng tự tin*” và “*Chìa khóa sống lạc quan*”. Ở đây, tôi muốn nhấn mạnh rằng, khi làm việc đồng đội, thái độ tiêu cực của một hoặc một vài thành viên trong đội sẽ phá hỏng mọi thứ, thậm chí làm tan rã đội.

- Các phẩm chất khác

Ngoài những kỹ năng và phẩm chất nêu trên, các thành viên cần luôn tìm cách thấu hiểu nhau và vượt lên những khác biệt. Các thành viên của đội cần phải thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau, tôn trọng khả năng, ý kiến của các thành viên khác. Ngoài ra, các thành viên còn phải có tính kỷ luật, biết tự nghiêm khắc với bản thân, có tư duy thông minh và mạnh mẽ. Khi phải

đương đầu với khó khăn, các thành viên trong đội cần có phong cách ứng xử của người trưởng thành. Các thành viên không chỉ cộng tác hết lòng với đồng đội mà còn sẵn sàng với cả khách hàng và các đối tác; đồng thời luôn chứng tỏ tinh thần làm việc đồng đội trong mọi việc.

Trên đây là những kỹ năng và phẩm chất mà từng thành viên trong đội cần có để đảm bảo xây dựng một tinh thần làm việc đồng đội bền vững và hiệu quả. Nhìn chung, làm việc đồng đội đòi hỏi các thành viên phải có thái độ làm việc tích cực và thái độ sống hết sức trưởng thành. Những phẩm chất tốt đẹp của từng cá nhân sẽ tạo ra sức hút tinh thần mãnh liệt giữa các thành viên trong một đội với nhau! Những phẩm chất này khi liệt kê ra thấy có vẻ đơn giản, nhưng chúng luôn đòi hỏi sự nỗ lực tu dưỡng của mỗi người chúng ta, có khi kéo dài suốt cả đời người!

*

Bạn đừng quên rằng, thành công của một đội bắt nguồn từ kết quả của việc giải quyết vấn đề một cách hiệu quả và các kỹ năng liên

nhân cách của mỗi thành viên. Dù là thành viên của bất cứ đội nào, dù đội của bạn đang nỗ lực vì mục tiêu gì, bạn cũng luôn cần học cách cải thiện kỹ năng giao tiếp, biết động viên lẫn nhau, nỗ lực tìm cách giảm thiểu, giải quyết xung đột và không ngừng gia tăng tính sáng tạo, nâng cao năng lực thực hiện công việc để trở thành thành viên xuất sắc của đội.

Khi một đội luôn làm việc cùng nhau như một tập hợp các cá nhân có trách nhiệm thì cơ hội để vươn tới thành công là rất lớn. Do đó, mỗi doanh nghiệp, tổ chức... cần khuyến khích việc phát triển các đội làm việc tích cực để tránh gây ảnh hưởng tiêu cực đến sự lớn mạnh của doanh nghiệp, tổ chức mình.

3. Những phẩm chất và kỹ năng của người lãnh đạo đội

Vai trò của người lãnh đạo đội vô cùng quan trọng. Vì người lãnh đạo là người chịu trách nhiệm đảm bảo các thành viên sẽ phối hợp hiệu quả với nhau để đạt được mục tiêu chung. Nói cách khác, đội phải có sự hợp tác cùng nhau. Là người lãnh đạo đồng đội, bạn phải đảm bảo

rằng các thành viên của cả đội có sự hỗ trợ, hợp tác làm việc cùng nhau. Đội nào cũng cần có người lãnh đạo đội biết cụ thể hóa các mục tiêu và tầm nhìn của cả đội.

Điều cần lưu ý ở đây là, vai trò lãnh đạo đội không phải là một vai trò cố định chỉ do một người trong đội đảm nhận. Trên thực tế, các thành viên có thể thay nhau đảm nhận các vai trò khác nhau và phải biết vai trò nào là phù hợp trong thời điểm nào. Điều quan trọng nhất vẫn là các thành viên phải nhận ra thế mạnh của từng người và biết rõ thế mạnh nào sẽ đem lại những đóng góp tích cực nhất cho cả đội.

Khi người lãnh đạo đội không đủ khả năng lẩn các kỹ năng cần thiết để làm việc, đội sẽ rất khó phát triển. Lãnh đạo đội là kỹ năng cần được liên tục học hỏi và phát triển. Ngoài những kỹ năng làm việc đồng đội cơ bản, những người lãnh đạo đội cần phải được đào tạo những kỹ năng riêng trong nhiều lĩnh vực khác để có thể lãnh đạo công việc của đội một cách hiệu quả. Sau đây chúng ta sẽ tìm hiểu về các phẩm chất và kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo đội.

- Các phẩm chất của người lãnh đạo đội

Là người lãnh đạo đội, bạn đừng tìm kiếm sự thừa nhận cá nhân cho riêng mình. Các thành viên trong đội sẽ không còn tích cực làm việc nhiều nữa nếu họ nhận thấy người lãnh đạo đội tự đặt mình cao hơn đội, hoặc chỉ muốn đạt được sự thừa nhận cá nhân hơn là mong muốn đem lại lợi ích chung cho cả đội.

Nếu bạn chỉ biết tìm kiếm sự thừa nhận cá nhân cho riêng bạn, chắc chắn các thành viên sẽ chán ghét bạn và đội sẽ không thể tồn tại. Bạn hãy đảm bảo rằng sự đóng góp của mỗi thành viên là có giá trị và phải được thừa nhận. Thành công của đội là kết quả nỗ lực của mọi thành viên. Chính vì vậy, thay vì tìm kiếm sự thừa nhận cá nhân, bạn phải tìm kiếm sự thừa nhận cho cả đội.

Người lãnh đạo đội còn phải là người *làm gương* cho các thành viên trong đội. Nếu bạn muốn các thành viên cư xử tốt với nhau, thì chính bạn hãy nêu gương trước tiên. Nếu bạn muốn mọi người làm việc thật nhiệt tình, thì điều cực kì quan trọng là chính bạn phải có thái

độ như vậy đối với công việc trước tiên. Với tư cách là người lãnh đạo đội, bạn phải hiểu rằng các thành viên khác mong đợi ở sự hướng dẫn của bạn rất nhiều.

- Tính cách cá nhân của người lãnh đạo đội

Là người lãnh đạo đội, bản thân bạn phải là người dễ tiếp cận, gần gũi với các thành viên, chứ không phải là một người quá xa rời, cách biệt. Bạn phải là người biết chia sẻ thông tin, nhằm khơi gợi sự đóng góp của các thành viên.

Bạn phải luôn cởi mở và nghiêm túc trong việc tiếp thu ý kiến của mọi người. Luôn đáng tin cậy và giữ lời hứa là hai đức tính cần thiết của một người lãnh đạo. Đặc biệt, khi bạn có lỗi, bạn phải dám nhận lỗi.

Phải làm sao để trong mắt các thành viên khác bạn luôn là một người đáng tin cậy. Mỗi lời nói của bạn phải có giá trị. Cố gắng hạn chế đến mức thấp nhất những sai sót và đừng bao giờ làm điều gì mất uy tín khiến cho các thành viên trong đội có cái nhìn khác về bạn.

- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả

Khi giữ vai trò lãnh đạo một đội, bạn nên nhớ hãy bắt đầu câu chuyện bằng “chúng ta” hơn là “tôi”. Mỗi khi xảy ra một sự cố nào đó, thay vì bức tức hoặc phàn nàn, bạn hãy nỗ lực cùng với các thành viên giải quyết mọi việc một cách bình tĩnh với tấm lòng rộng mở.

Người lãnh đạo đội cần có kỹ năng lắng nghe. Lắng nghe tốt là lắng nghe không có định kiến. Trong thực tế, càng giữ vai trò lãnh đạo cao hơn thì càng phải có kỹ năng lắng nghe tốt hơn. Bạn phải làm gương cho các thành viên trong đội, sao cho ai cũng biết khiêm tốn chú ý lắng nghe một cách không thành kiến và có những phản hồi khách quan đối với thông tin được đưa ra. Riêng bạn luôn cần học cách lắng nghe, luôn thể hiện một thái độ săn sàng lắng nghe, để cảm nhận và đánh giá cao những cảm xúc cùng mong muốn của người khác trong đội.

- Kỹ năng lựa chọn thành viên

Khi thành lập đội, việc đầu tiên bạn làm là phải lựa chọn thành viên của đội. Làm thế nào để lựa chọn được các thành viên phù hợp tham

gia vào đội? Công việc này không chỉ đơn giản là tập hợp các thành viên lại với nhau. Là người lãnh đạo đội, bạn cần đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của từng thành viên. Để những ấn tượng chủ quan ban đầu ảnh hưởng đến sự đánh giá của bạn. Bạn phải đảm bảo rằng, những thành viên mà bạn lựa chọn có cùng mối quan tâm đối với mục tiêu chung và thực sự mong muốn được làm việc với đội.

Người lãnh đạo đội cần ưu tiên lựa chọn những người ham học hỏi và có khả năng tiếp thu nhanh. Hơn thế nữa, họ còn phải có khả năng học hỏi kinh nghiệm từ những thành viên khác trong đội. Trong quá trình thực hiện công việc, đội có thể bổ sung thêm thành viên mới hoặc loại bỏ thành viên khi cần.

Bạn đừng quên động viên các thành viên học hỏi thêm những kỹ năng mới - nếu cần thiết - để phát huy những điểm mạnh của mỗi người. Khi làm việc, hãy kêu gọi tinh thần trách nhiệm ở từng thành viên. Nhận biết ưu thế của từng cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ từng thành viên mỗi khi cần thiết.

- Kỹ năng động viên

Là người lãnh đạo đội, bạn đã có những nỗ lực gì để gắn kết các thành viên trong đội? Làm thế nào để phát huy thế mạnh của các thành viên? Đây là vấn đề có ảnh hưởng đến sự thành bại của cả đội.

Hầu hết các nhà nghiên cứu về quản lý đều tin rằng, tiềm ẩn trong bản thân mỗi chúng ta đều có những tiềm năng to lớn và cả lòng nhiệt tình đóng góp cho công việc mà lâu nay chưa được khai thác hết. Một khi bạn biết khai thác những điều này, chắc chắn đội của bạn sẽ có sự thay đổi lớn. Biết khơi gợi lòng nhiệt tình và khả năng đóng góp của mọi người là một trong những kỹ năng quản lý quan trọng, giúp bạn gặt hái nhiều thành quả lớn.

Người lãnh đạo đội phải tạo điều kiện cho các thành viên hợp tác với nhau nhằm thực hiện tốt công việc. Muốn vậy, bạn phải hiểu được điều gì thúc đẩy người ta tích cực làm việc? Nói cách khác, bạn phải hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc và làm thế nào để duy trì tinh thần tích cực. Là người lãnh đạo đội, bạn

không thể ép buộc mà chỉ có thể khuyến khích mọi thành viên tích cực làm việc.

Trên thực tế, có nhiều lý do khiến chúng ta bắt tay vào việc. Những lý do này có thể quan trọng đối với người này nhưng lại không mấy quan trọng đối với người khác. Cho nên, chỉ bản thân mỗi người mới có thể biết được một cách rõ ràng điều gì là quan trọng đối với mình, thúc đẩy bản thân mình tích cực làm việc. Mỗi người luôn có những mục tiêu cá nhân riêng tư và động cơ làm việc khác nhau. Nếu người lãnh đạo đội không hiểu được những điều này thì chẳng bao giờ có thể phối hợp các thành viên trong đội làm việc một cách ăn ý.

Người lãnh đạo đội phải có khả năng kêu gọi các thành viên trong đội cùng chung sức đóng góp cho công việc, biết khích lệ họ phát huy những khả năng tiềm ẩn để nâng cao hiệu quả công việc. Động cơ làm việc thật sự phải xuất phát từ bên trong. Sự hăng say nhiệt tình của người này rất dễ tác động đến người kia. Bạn cần nhận ra điều này và nắm bắt để phát động tinh thần hăng hái, nhiệt tình cho toàn đội.

- Kỹ năng phân công công việc

Một trong những dấu hiệu của người lãnh đạo tài ba là phải biết bố trí người vào vị trí thích hợp. Bạn nên dành thời gian cùng với các thành viên xây dựng và chính xác hóa các hướng dẫn về thủ tục công việc, cùng xây dựng kế hoạch và cam kết thực hiện cho đến khi thành công.

Là người lãnh đạo đội, bạn phải tạo điều kiện và môi trường làm việc thích hợp, để mọi người có thể làm một cách tốt nhất công việc của họ. Người lãnh đạo đội phải đảm bảo các thành viên trong đội luôn sử dụng hợp lý các nguồn lực cũng như có đủ thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, bạn cần quan sát những gì mọi người nói và làm. Vì qua những gì mọi người nói và làm sẽ cho thấy các phẩm chất đạo đức liên quan đến công việc cũng như xu hướng cá nhân của người đó như thế nào.

Người lãnh đạo đội phải thấu hiểu ưu và nhược điểm của từng thành viên để có thể phân công một cách hợp lý nhằm đạt được mục tiêu chung. Phải bảo đảm phân chia công bằng khôi

lượng công việc của các thành viên. Nếu một thành viên không đáp ứng được yêu cầu của công việc, thì anh ta cần được đào tạo bổ sung. Nếu không, anh ta sẽ bị loại ra khỏi đội làm việc và sẽ có người khác thay thế anh ta.

Là người lãnh đạo đội, bạn cần tìm cách thống nhất thế mạnh của các thành viên trong đội, quy về một mục tiêu chung để tối đa hóa khả năng thành công. Đừng bao giờ tạo ra sự thất vọng và thiếu tin tưởng giữa các thành viên trong đội. Nếu bạn biết cách làm cho các thành viên cảm thấy bản thân họ thực sự được trân trọng, bạn sẽ được đền đáp bằng sự cố gắng làm việc tối đa của họ.

Ngoài ra, bạn phải làm cho các thành viên cảm thấy họ thực sự đóng góp cho thành quả chung của cả đội chứ không phải chỉ là người cấp dưới và đóng vai trò phụ thuộc. Trên thực tế, vai trò của các thành viên trong đội thường được thay đổi khá linh hoạt - tùy vào từng dự án, từng mục tiêu công việc và tình hình cụ thể. Và ngay cả vai trò lãnh đạo đội cũng thường được hoán đổi cho nhau. Với công việc hoặc dự

án này, bạn có thể là người lãnh đạo, nhưng với những công việc hoặc dự án khác thì thành viên khác có thể đảm nhận vai trò ấy.

- Kỹ năng truyền cảm hứng

Là người lãnh đạo đội, bạn phải thường xuyên cung cấp tinh thần làm việc của các thành viên. Bạn phải biết thúc đẩy mọi thành viên hoàn thành các kế hoạch ngắn hạn cũng như dài hạn. Bất cứ khi nào có thành viên trong đội tỏ ra chán nản, suy giảm nhiệt tình, bạn nên quan tâm tìm hiểu vì sao người đó chán nản. Chắc chắn sự quan tâm này sẽ giúp bạn có được những thông tin hữu ích, và bạn sẽ biết được những gì mình cần làm nhằm tạo nên sự khác biệt trong công việc cho thành viên đó. Bởi vì, bất cứ khi nào con người ta tỏ ra mệt mỏi, chán nản, ắt phải có lý do. Và với cương vị là người lãnh đạo đội, bạn cần phải hiểu hết những lý do đó. Nếu chưa hiểu được thì vai trò lãnh đạo của bạn sẽ chẳng làm được gì nhiều cho đội cũng như cho các thành viên trong đội!

Là người lãnh đạo đội, bạn đừng ép buộc các thành viên trong đội làm việc và giải quyết

công việc theo những khuôn mẫu cứng nhắc. Hãy để họ tự xác định phương thức phối hợp công việc với nhau, miễn là không đi ngược lại với kế hoạch chung của đội. Bạn cũng có thể linh động hơn về giờ giấc làm việc. Chính sự linh hoạt trong cách quản lý là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của đội.

Đừng quên tạo bầu không khí vui vẻ khi làm việc đồng đội. Điều này có thể mang đến những hiệu quả bất ngờ. Bạn hãy dành thời gian để các nhân viên của mình thư giãn và chia sẻ niềm vui với nhau. Bạn có thể cùng họ ăn trưa hay tổ chức tiệc mừng sau khi hoàn tất một dự án. Ngoài ra, việc khuyến khích các thành viên trong đội cùng đi chơi vào những ngày nghỉ cuối tuần sẽ giúp các thành viên ngày càng thân thiện với nhau hơn. Khi đó, từng thành viên trong đội sẽ cảm thấy mình là một phần không thể thiếu của đội, chắc chắn họ sẽ cảm thấy thoải mái và hăng say làm việc hơn.

- Kỹ năng tổ chức công việc

Để công việc được trôi chảy, đội phải có bản mô tả công việc rõ ràng. Thế nào là bản mô tả công việc rõ ràng? Một bản mô tả công việc rõ ràng phải là một quá trình bao gồm đầu vào thích hợp và cả đầu ra thích hợp. Quá trình này bao gồm một loạt bước đi để chuyển từ đầu vào thành đầu ra.

Bản mô tả công việc giúp mỗi thành viên nhận ra trách nhiệm của mình và dễ dàng phát huy những kỹ năng vốn có của bản thân vào công việc. Một khi có bản mô tả công việc rõ ràng, các thành viên sẽ dễ dàng làm việc với nhau hơn.

Ngoài ra, bạn phải đảm bảo rằng, đội có đủ các công cụ, nguồn lực và môi trường thuận lợi để làm việc. Tục ngữ nói: “*Có bột mới gột nên hồ.*” Không một đội nào có thể làm việc hiệu quả nếu các thành viên thiếu thốn những điều kiện tối thiểu cần thiết cho công việc. Các yếu tố này bao gồm: trang thiết bị, các hỗ trợ nội bộ, bảng kiểm kê, tài liệu nghiên cứu v.v...

Người lãnh đạo đội cần đưa ra danh sách những việc cần làm và mục tiêu đạt được và để

các thành viên trong đội tự đề ra kế hoạch thực hiện. Hãy chứng tỏ niềm tin của bạn đối với năng lực của đội, còn bạn chỉ đưa ra lời đề nghị về thời hạn hoàn thành. Người lãnh đạo đội không nên can thiệp vào chi tiết, không phải “thò mũi” vào mọi việc, mọi lúc. Đơn giản là, khi nào có một thành viên nào đó cần bạn, họ sẽ tìm đến bạn. Và khi không có bạn, họ vẫn có thể làm tốt công việc.

Bạn nên giao cho các thành viên tự chịu trách nhiệm trực tiếp và quyền quyết định về phần công việc của họ. Hãy chỉ ra trách nhiệm của từng thành viên trong một đội, đó là yếu tố để làm nên thành công. Hiểu rõ từng nhiệm vụ sẽ giúp mọi người làm việc với tinh thần hợp tác cao hơn. Ngoài ra, bạn cũng có thể khuyến khích các thành viên trong đội tự phân công công việc. Họ sẽ nhiệt tình hơn vì cảm thấy bản thân mình cần phải thể hiện trách nhiệm khi được tự chủ nhiều hơn trong công việc.

Thông thường, những thành viên được tin tưởng sẽ chính là những người có thể tự đưa ra những quyết định sáng suốt nhất, vượt qua

được những nỗi lo lắng không cần thiết để đạt được kết quả tốt nhất trong công việc.

- Kỹ năng khen ngợi

Khi đánh giá công việc, một số người lãnh đạo đội thường tập trung vào những điểm yếu mà quên thể hiện sự đánh giá cao đối với những gì mà các thành viên đã thực hiện tốt. Và một điều khá phổ biến là, chúng ta chỉ có thói quen nói thoáng qua về những gì đã được làm tốt, rồi sau đó nhanh chóng chuyển qua nói về những gì mà mình nghĩ rằng người khác có thể làm tốt hơn!

Khi ứng xử như vậy, vô tình chúng ta khiến cho người khác có cảm nghĩ rằng, những gì đã làm tốt thì ít được ghi nhận, còn những gì làm chưa tốt thì liên tục bị phân tích, chỉ trích... Như vậy là không có sự cân bằng giữa khen ngợi và phê bình!

Nếu người lãnh đạo đội biết cách ứng xử và biết ghi nhận công sức đóng góp của các thành viên trong đội, họ có thể dễ dàng thúc đẩy được năng lực làm việc đồng đội để đạt được hiệu quả cao nhất trong công việc.

Biết phát hiện những ưu điểm của người khác để khen ngợi một cách kịp thời là một trong những bí quyết thúc đẩy sự tận tâm, gia tăng lòng nhiệt tình và khả năng đóng góp của mỗi cá nhân, nhằm đóng góp cho thành công chung của cả đội. Ngoài ra, việc khen thưởng kịp thời giúp hâm nóng động cơ làm việc và lòng nhiệt tình của cả đội. Điều này càng giúp tạo ra tinh thần làm việc đồng đội cho các thành viên. Tuy nhiên, trên thực tế, không phải lúc nào chúng ta cũng biết lưu ý một cách đúng mức về điều này.

Bạn nên khen thưởng cho cả đội và đừng quên khen thưởng từng cá nhân. Các thành viên có cần nhận ra mối liên hệ giữa thành công cá nhân của họ và thành công của cả đội không? Chắc chắn là có! Chính vì vậy, bạn cần khen thưởng các thành viên và công nhận thành tích của họ, không chỉ vì những gì họ đã đạt được mà còn vì những đóng góp của họ cho thành công chung của đội nữa! Mỗi liên hệ này cần được quan tâm xem xét kỹ, nếu như bạn muốn đội tiếp tục hoạt động hiệu quả. Là người lãnh đạo đội, bạn phải luôn xác định sức mạnh

của tinh thần đồng đội, đánh giá cao những thành công cũng như sự cống hiến mà toàn bộ các thành viên đã mang lại cho đội cũng như cho công ty.

*

Để khen thưởng một cách có hiệu quả, bạn cần tránh đưa ra những lời nhận xét chung chung, kiểu như: “làm như thế là tốt”, “cố gắng phát huy hơn nữa”, “cần nâng cao hơn nữa”, “phấn đấu tích cực hơn nữa”, “tăng cường hơn nữa”... Đó chỉ là những khẩu hiệu suông mà thôi, chứ không phải những lời khen đúng nghĩa! Việc lặp lại những lời như vậy là hoàn toàn vô nghĩa và lạm dụng từ ngữ. Thay vào đó, bạn phải nói về các việc làm cụ thể, thái độ tích cực cụ thể mà một thành viên nào đó trong đội đã làm được. Điều quan trọng nhất là bạn *cần nhấn mạnh đến tác động của việc làm tốt, thái độ tích cực của thành viên đó đến tinh thần làm việc của các thành viên khác, đến mục tiêu chung của cả đội*.

Khi biết cách khen ngợi như vậy, bản thân người được khen ngợi sẽ cảm thấy *những việc mà mình đã làm được thực sự mang một ý nghĩa*

độc đáo, khác biệt. Họ sẽ cảm thấy bản thân họ được quan tâm, chú ý đúng mức chứ không bị xóa nhòa đi trong cả đội.

Về phía các thành viên khác, họ cũng dễ dàng học được những bài học cụ thể từ một tấm gương cụ thể trong đồng đội của mình. Họ có thể thừa nhận một chuẩn mực hành vi, một tinh thần làm việc thực tế mà bản thân họ cần học hỏi và nỗ lực cùng với đồng đội.

*

Nhìn chung, những cách thực hành đều trên đều không khó! Là một người lãnh đạo đội, chỉ cần một chút tinh chỉnh trong phong cách lãnh đạo thì chắc chắn bạn sẽ làm được. Và nhất định đội của bạn sẽ ngày càng làm việc một cách hiệu quả!

4. Các đặc điểm của một đội làm việc hiệu quả

Để đội làm việc hiệu quả, cả người lãnh đạo lẫn các thành viên trong đội đều phải hiểu được các yếu tố nào có thể làm gia tăng cơ hội thành công cho cả đội. Dưới đây là những đặc điểm của đội làm việc hiệu quả được đa số chuyên gia đào tạo kỹ năng mềm thừa nhận:

- Đội cần phải có mục tiêu rõ ràng

Mọi người thường quá tập trung vào giải quyết những vấn đề trước mắt, chìm vào những bận rộn hằng ngày tối mức quên đi mất tầm nhìn của đội, của công ty.

Nếu các thành viên không hiểu rõ được mục tiêu chung, có thể họ sẽ nảy sinh bất đồng, bởi mỗi thành viên sẽ tự suy diễn ra các mục tiêu của đội theo cách hiểu riêng của mình. Ngược lại, một khi hiểu rõ mục tiêu chung, họ sẽ có cùng một điểm xuất phát và biết được cả đội (hay cả doanh nghiệp) của mình đang nỗ lực vì điều gì, để đạt được điều gì?

Khi xây dựng mục tiêu của đội, cần tránh những câu tuyên bố chung chung, khó hiểu hoặc mờ nhạt, không thể hiện được sự quyết tâm. Mục tiêu của cả đội phải thể hiện bằng câu khẳng định, phải chính xác, rõ ràng và phải đảm bảo mọi thành viên đều hiểu đúng. Khi làm việc trong một đội, mục tiêu của từng thành viên phải phù hợp với mục tiêu chung của cả đội. Hiệu quả làm việc đồng đội có được là nhờ sự đóng góp tích cực và hiệu quả của từng thành viên trong đội - một khi họ biết nỗ lực vì mục tiêu chung. Các thành viên sẽ cố gắng hoàn thành công việc một cách tốt nhất với sự hỗ trợ lẫn nhau.

- Đội cần có một cam kết thống nhất

Các thành viên cam kết thực hiện tốt vai trò của mình trong đội. Điều này không có nghĩa là các thành viên phải đồng ý với nhau về mọi thứ, mà chỉ có ý nghĩa là các thành viên cam kết cùng trực tiếp đóng góp nỗ lực của họ cho mục tiêu chung.

Nếu một thành viên nào đó làm việc không đạt được hiệu quả mong đợi, đội sẽ yêu cầu

thành viên đó phải thay đổi cách làm việc. Nếu sau khi đã thay đổi cách làm việc mà thành viên đó vẫn không đem lại kết quả cho mục tiêu chung, thì cả đội sẽ có trách nhiệm cùng xem xét, tìm phương án giải quyết, hỗ trợ thành viên đó, sao cho có thể giúp cả đội đạt được mục tiêu chung. Nhưng sau khi cả đội đã tìm mọi cách giải quyết, hỗ trợ, nếu thành viên đó vẫn không thể đáp ứng được yêu cầu làm việc đồng đội, làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc đạt được mục tiêu chung của cả đội, thì anh ta sẽ không thể tiếp tục là thành viên của đội.

- Đội phải có sự phân công rõ ràng

Một bản kế hoạch phân công có vai trò quan trọng đối với việc hoàn tất mục tiêu chung của cả đội. Phải đảm bảo mọi thành viên trong đội có đủ kiến thức và kỹ năng để làm việc. Khi phân công công việc, phải đảm bảo từng thành viên có thể hoàn thành tốt với trình độ kiến thức và kỹ năng hiện có của mình. Các thành viên đều được khuyến khích sử dụng mọi khả năng, kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn và các kỹ năng cần thiết để hoàn thành mục tiêu

chung của đội. Thành viên nào cũng phải được đào tạo và trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Hơn thế nữa, các thành viên phải cảm nhận được ý nghĩa từ những đóng góp của bản thân họ cho đội. Và đừng quên là, bất cứ thành viên nào trong đội cũng chỉ sẵn sàng làm việc với những thành viên đáp ứng đúng thời hạn và tiến độ công việc chung của cả đội.

Cuối cùng, các thành viên cần phải biết phạm vi trách nhiệm mà họ được phân công và đóng góp của họ sẽ được ghi nhận như thế nào. Mọi người cần phải được phân công sao cho bản thân họ có thể đóng góp giá trị cao nhất. Nếu đóng góp mà không được ghi nhận, họ sẽ khó có thể tiếp tục tích cực làm việc như lúc ban đầu.

Điều quan trọng hơn nữa là phải đảm bảo sao cho các thành viên có sự đóng góp một cách công bằng. Nếu chỉ một thành viên phải gánh vác công việc nặng hơn so với các thành viên còn lại thì xung đột có thể nảy sinh.

- Đội phải có bầu không khí mang tính hợp tác

Điều này có nghĩa là, các thành viên phải thật sự tin tưởng, cởi mở và tôn trọng lẫn nhau. Điều này rất quan trọng đối với mỗi thành viên khi thực hiện công việc, bởi nếu thiếu nó thì họ sẽ không thể nào làm việc tốt. Nếu có bất cứ tư tưởng bè phái nào nảy sinh thì đội sẽ không thể phát triển được, nếu như không muốn nói là đội có thể đứng trước nguy cơ tan rã.

Thành công của đội dựa trên sự tin tưởng, khuyến khích tinh thần làm việc, trao đổi cởi mở giữa các thành viên. Mỗi thành viên đều phải biết tôn trọng và lắng nghe quan điểm của các thành viên khác.

Ngoài ra, các thành viên phải biết xem những xung đột như là một phần tất yếu không thể tránh khỏi trong khi làm việc đồng đội, cũng như là cơ hội để lắng nghe và thấu hiểu những sự khác biệt cá nhân, nhất là những khác biệt về ý kiến, quan điểm... Và điều quan trọng nhất

là mọi người đều mong muốn giải quyết vấn đề bằng những cách thức mang tính xây dựng.

- Đội cần phải có người lãnh đạo chính thức

Người lãnh đạo đội sẽ giúp cho nỗ lực của từng thành viên đi đúng hướng. Người lãnh đạo đội phải là người hướng dẫn, người nêu gương và đồng thời là người huấn luyện kỹ năng làm việc ngày càng thành thạo và hiệu quả hơn cho các thành viên của cả đội. Người lãnh đạo đội phải là người giúp cho từng thành viên có thể phát huy tối đa những năng lực tiềm ẩn của bản thân họ.

Đáp lại, các thành viên phải thực sự tin tưởng vào người lãnh đạo đội. Nếu không có sự tin tưởng như vậy, các thành viên khó có thể nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu chung - đặc biệt là những khi đội lâm vào các hoàn cảnh khó khăn.

- Đội phải có sự chia sẻ thông tin

Những tin đồn thất thiệt sẽ bào mòn nhuệ khí và làm giảm năng suất làm việc của mỗi

chúng ta. Các thành viên trong đội cần học cách đối xử với nhau một cách trung thực, cởi mở và chân thành. Bất cứ khi nào có thông tin mới, các thành viên trong đội phải đảm bảo được thông báo sớm nhất để mỗi người không phải rơi vào cảnh thấp thỏm chờ đợi.

Thông tin là điều kiện không thể thiếu được để làm việc đồng đội một cách có hiệu quả. Nhờ có thông tin, giữa các thành viên mới có sự hiểu biết về tình hình công việc, được giải thích những gì chưa rõ và được hướng dẫn cách làm việc. Nếu thiếu thông tin, các thành viên sẽ dễ bị hiểu lầm, không biết cách hợp tác công việc hoặc hành động không phù hợp với mục tiêu công việc chung của cả đội.

- Đội phải cùng nỗ lực tư duy và tham gia vào việc ra quyết định

Chỉ có thể tạo ra một đội làm việc hiệu quả khi mỗi thành viên đóng góp một phần tích cực trong việc suy nghĩ, lên kế hoạch và quá trình ra các quyết định của đội. Việc ra quyết định là rất quan trọng. Bởi vì, phần lớn những xung đột thường phát sinh trong quá trình ra quyết

định. Chính vì vậy, đội làm việc hiệu quả chính là một đội mà các thành viên có thể cùng nhau đưa ra quyết định khách quan sau khi đã thảo luận kỹ lưỡng và tranh luận rõ ràng, đến nơi đến chốn. Nói cách khác, các thành viên phải được tham gia một cách bình đẳng trong việc ra quyết định. Tuy nhiên, mỗi thành viên đều hiểu rằng, người lãnh đạo đội cần phải là người biết ra quyết định cuối cùng có lợi cho cả đội - nếu như cả đội không đạt được một thỏa thuận nhất trí.

*

Chúng tôi hy vọng các ý tưởng nêu trên sẽ giúp các bạn bước đầu xây dựng những đội làm việc hiệu quả cho mình!

Chương IV

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG ĐỘI

ếu chỉ đơn thuần tập hợp các thành viên lại với nhau thì chưa có gì đảm bảo là đội sẽ hoạt động hiệu quả. Hay nói một cách khác, hiệu quả làm việc đồng đội không phải tự dung mà có! Nếu các thành viên làm việc một cách thiếu tổ chức, thông tin trong đội bị sai lệch, các thành viên hiểu lầm, mâu thuẫn, xung đột lẫn nhau... thì đội không thể nào làm việc có hiệu quả.

1. *Những nguyên nhân làm nảy sinh xung đột*

Để có thể giải quyết các xung đột trong đội, trước hết chúng ta cần nhận thức các nguyên nhân gây ra xung đột. Nguyên nhân nào khiến nảy sinh những xung đột trong đội?

Thực tế cho thấy, có rất nhiều nguyên nhân khiến xung đột nảy sinh. Có thể là những nguyên nhân trực tiếp từ công việc: do các thành viên không thống nhất với nhau về cách thức đạt mục tiêu, hoặc cũng có thể là do cách nhìn nhận, đánh giá khác nhau về cùng một vấn đề.

Xung đột có thể nảy sinh do quyền lợi không thỏa đáng hoặc cảm thấy không được hài lòng về một vấn đề nào đó. Một thành viên nào đó có thể cảm thấy bản thân mình không nhận được thời gian và nguồn lực công bằng để hoàn thành công việc. Một người khác nữa có thể cảm thấy không được thăng tiến nhanh như anh ta mong đợi... Những điều như vậy, nếu không được giải quyết kịp thời có thể tích tụ theo thời gian thành những ức chế, cản thăng về mặt tâm lý và nuôi dưỡng những mầm mống xung đột.

Nhìn chung, đó là những nguyên nhân về mặt tổ chức: do một người nắm quá nhiều vai trò trong đội cùng một lúc, hoặc do có sự không công bằng về mức độ tham gia của các thành viên, hoặc do hệ thống lương thưởng, quyền lợi

không công bằng; hoặc có thể là do các thành viên không có đủ nguồn lực để thực hiện công việc, thường xuyên phải làm việc quá tải, lại vừa bị lãnh đạo đội nghi ngờ hoặc không được tôn trọng đúng mức.

*

Ngoài ra, xung đột giữa các thành viên không nhất thiết phải nảy sinh từ một vấn đề nào đó liên quan đến công việc, nhưng có thể bắt nguồn từ những nguyên nhân khác nữa, chẳng hạn:

- *Những nguyên nhân về cá nhân*: do những khác biệt về nền tảng văn hóa, trình độ chuyên môn, hoàn cảnh sống, đặc điểm của địa phương nơi người đó sinh sống và những đặc điểm tâm lý, tính cách, mối quan tâm, kỳ vọng, hứng thú, nhu cầu, giá trị, mục tiêu... khác nhau của từng cá nhân. Mỗi người đều có suy nghĩ riêng, cá tính riêng và tình cảm riêng. Do vậy, việc xảy ra mâu thuẫn là điều không tránh khỏi.
- *Những nguyên nhân về giao tiếp*: không

quan tâm lắng nghe lẫn nhau, hoặc do thiếu kỹ năng lắng nghe, thiếu chia sẻ thông tin kịp thời, dẫn đến những hiểu lầm không đáng có...

- *Những nguyên nhân về xã hội*: tình hình kinh tế khó khăn, giá cả leo thang, lạm phát... có thể trở thành vấn đề ảnh hưởng đến cá nhân, khi mức sinh hoạt của cá nhân lẫn gia đình của họ gặp nhiều khó khăn và không được quan tâm thích đáng.

2. Nhìn nhận thế nào về xung đột?

Tâm lý chung của hầu hết chúng ta thường ngại xung đột. Thậm chí, ta không dám thừa nhận sự có mặt của các xung đột trong phạm vi công việc hằng ngày. Trên thực tế, nhiều người thường hiểu sai rằng xung đột là tiêu cực. Chính vì vậy, họ thường tỏ ra e ngại xung đột và tìm cách phớt lờ những xung đột tiềm tàng. Họ hy vọng mọi việc tự nó sẽ qua đi, sẽ thay đổi... Tuy nhiên, thực tế cho thấy chính thái độ “nhắm mắt làm ngơ” này đã làm giảm sút nghiêm trọng tinh thần làm việc của cả đội.

Xung đột không có nghĩa là tiêu cực hoặc mang tính phá hoại. Nếu nhìn ở một khía cạnh tích cực hơn, chúng ta sẽ thấy xung đột có thể là cơ hội tốt để mỗi thành viên có thể đem lại cho đội hàng loạt ý tưởng mới và cơ hội đương đầu với những vấn đề mới. Sự khác biệt giữa các cá nhân trong một đội vừa là thách thức, nhưng đồng thời cũng vừa là cơ hội. Nó có thể tạo cho mỗi cá nhân cơ hội phát triển kỹ năng giao tiếp và chia sẻ ý tưởng của mình với các thành viên khác. Nó có thể giúp mỗi cá nhân tự hiểu về bản thân mình nhiều hơn, đồng thời biết chấp nhận sự khác biệt của người khác. Nếu nhìn ở khía cạnh này, thì xung đột lại mang những yếu tố tích cực.

Xung đột chỉ trở nên tiêu cực khi chúng ta cố tình phớt lờ, không dám bắt tay vào giải quyết hoặc không chịu giải quyết. Việc phớt lờ các xung đột không làm cho xung đột tự nó mất đi, mà chỉ có thể khiến những xung đột có nguy cơ trở nên phức tạp và khó giải quyết hơn. Nếu không được quan tâm giải quyết, các xung đột này sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của đội, đến cách thức làm việc. Thậm chí,

nó ảnh hưởng đến chất lượng công việc và có thể đưa cả đội đến nguy cơ tan rã.

Một khi xung đột không được giải quyết sẽ chỉ làm cho xung đột ngấm ngầm trở nên căng thẳng hơn, dẫn đến tình trạng xung đột ngày càng leo thang. Chính vì vậy, các đội làm việc đừng bao giờ để các xung đột cá nhân leo thang ngoài tầm kiểm soát. Có người ví điều này tương tự như một vết xước nhỏ nếu không được chăm sóc cẩn thận sẽ có thể bị nhiễm trùng. Trên thực tế, có rất nhiều rắc rối và xung đột mà tưởng chừng như rất nhỏ nhưng nếu không được giải quyết thì có thể sẽ trở thành các vấn đề nghiêm trọng... Chúng ta cần lưu ý là, một khi xung đột ngày càng leo thang, nó có thể làm tan vỡ đội một cách nhanh chóng.

Thế nhưng, cho dù xung đột bắt nguồn từ bất cứ nguyên nhân nào thì việc tìm cách giải quyết xung đột giữa các thành viên trong đội vẫn có một ý nghĩa quan trọng. Những xung đột bao giờ cũng là thử thách cho cả đội.

3. Kỹ năng giải quyết xung đột

Do vậy, để đội hoạt động có hiệu quả, chúng ta luôn phải tìm kiếm những giải pháp hợp lý để giải quyết kịp thời những xung đột nảy sinh trong đội. Mọi người nên sử dụng cách tiếp cận phù hợp, hiệu quả nhất để giải quyết xung đột. Nói cách khác, các thành viên trong đội cần có kỹ năng giải quyết xung đột chứ không phải là tìm cách “cấm đoán” hay ngăn chặn xung đột. Việc giải quyết những xung đột sẽ làm gia tăng cơ hội thành công cho cả đội.

Người lãnh đạo đội cần lắng nghe mỗi thành viên và đưa ra những giải pháp để giải quyết xung đột. Hãy tìm ra lý do tại sao các thành viên trong đội xung đột với nhau. Thường thì nguyên nhân của sự bất hòa nằm ở những điều xảy ra đã lâu. Một lần nữa, hãy nhớ rằng nên giải quyết các xung đột khi chúng mới nảy sinh và dễ giải quyết.

Người lãnh đạo đội phải chỉ ra được những giá trị chung giữa các bên. Cố gắng xác định những điểm chung: những rủi ro và lợi ích chung mà các bên cùng có. Chẳng hạn, các bên đều

muốn công ty thành công, đó là mục tiêu chung. Hãy phân tích cho họ hiểu rõ rằng, sự xung đột của họ đang phá hủy mục tiêu chung và tự thân họ cần có nỗ lực để chấm dứt xung đột đó.

Dành cho mỗi người cơ hội để họ có thể trình bày quan điểm của mình về những vấn đề liên quan tới bản thân họ.

Nếu nhu cầu và sự đòi hỏi không được rõ ràng, hãy đặt những câu hỏi làm cho vấn đề trở nên rõ ràng.

Ngay cả khi không đồng ý, bạn cũng phải dành thời gian để lắng nghe và cân nhắc quan điểm của người khác.

Cân vạch ra một kế hoạch hành động, chỉ rõ những gì mà mỗi thành viên cần phải làm để giải quyết các mâu thuẫn.

Để ngăn ngừa những xung đột leo thang, cả đội cần xây dựng một số nguyên tắc làm việc của đội để không xảy ra mâu thuẫn nội bộ trong quá trình thực hiện các công việc.

Một cách giải quyết xung đột là phân công lại nhiệm vụ công việc cho các thành viên. Qua đó, mỗi thành viên được làm công việc mới. Ở vị

trí mới này, họ sẽ được làm việc trong một bầu không khí mới, thay đổi tinh thần làm việc, có sự đồng cảm và thấu hiểu người khác. Qua đó, gia tăng sự đồng thuận và hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên trong đội.

Sau khi đã nỗ lực giải quyết như trên, những thành viên không biết tôn trọng đồng nghiệp nên được thuyên chuyển ra khỏi đội.

*

Nhìn chung, ở đây hoàn toàn không có một công thức cứng nhắc nào để giải quyết xung đột trong đội. Các tình huống, hoàn cảnh thực tế có thể luôn thay đổi và đòi hỏi chúng ta phải có những phương pháp tiếp cận khác nhau để giải quyết.

Điều quan trọng cần nhớ là, không nên xem những khác biệt cá nhân như nguyên nhân tạo ra sự bất đồng, mà phải là những bổ sung cần thiết giúp cho cả đội cũng như từng thành viên được tiến bộ. Khi từng thành viên trong đội đã đạt được sự hiểu biết và đồng thuận về các giá trị chung của đội thì xung đột sẽ được giải quyết, và qua đó càng làm gia tăng sự nỗ lực của mọi thành viên, cùng hướng đến mục tiêu chung của toàn đội.

Chương V

CÁC BUỔI HỌP ĐỘI LÀM VIỆC

 ới đến làm việc đồng đội, không thể thiếu các buổi họp. Dù ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin và truyền thông, chúng ta có thể họp một cách gián tiếp. Tuy nhiên, nếu có điều kiện thì việc họp đồng đội một cách trực tiếp sẽ có hiệu quả hơn rất nhiều.

1. Để các buổi họp trở nên hiệu quả

Cách tổ chức họp hành như thế nào cũng cho thấy một phần của bối cảnh không khí làm việc và nét văn hóa của công ty bạn. Nếu bạn biết cách tổ chức các cuộc họp một cách thoải mái và có mục đích thì các thông tin, ý tưởng, kế hoạch mà bạn đưa ra sẽ nhanh chóng được các thành viên trong đội đón nhận.

Làm thế nào để chủ trì một cuộc họp hiệu quả? Đây cũng là một kỹ năng quan trọng mà người lãnh đạo đội cần phải có.

Trong kinh doanh, thời gian là tiền bạc. Chính vì vậy, bạn đừng mất thời gian cho những cuộc họp vô bổ. Phải luôn cân nhắc xem liệu các buổi họp của đội bạn có giúp ích cho các thành viên trong đội hay không. Để biết được điều đó, bạn phải thường xuyên thăm dò ý kiến chung. Nếu mọi người đều đánh giá chuyện họp hành chỉ tốn thời gian vô ích thì tức là bạn đã chuẩn bị họp chưa tốt.

Là người lãnh đạo đội, trước khi quyết định triệu tập một cuộc họp, bạn cần xác định rõ kết quả mong đợi của cuộc họp. Bạn cần phải tự trả lời câu hỏi: “*Tại sao phải họp? Qua cuộc họp này, cả đội sẽ đạt được điều gì?*” Nếu không có lý do chính đáng, cuộc họp sẽ trở nên không cần thiết.

Thực tế cho thấy, có rất nhiều lý do chính đáng phải họp. Có thể là, các thành viên trong đội luôn mong muốn được biết những tin tức liên quan đến tiến trình công việc. Họp để chia

sẽ thông tin, là dịp để các thành viên hiểu được những thách thức mà cả đội đang phải đối mặt. Buổi họp đồng đội là dịp để mọi người thảo luận về các vấn đề nảy sinh trong công việc. Họp để giao công việc. Họp để ra quyết định. Trên cơ sở đó, đội có cơ sở để điều chỉnh các vấn đề sao cho đáp ứng tiến độ chung của công việc.

Có khi đội được nhóm họp vì cả đội đang phải đối mặt với một vài vấn đề khó khăn nào đó trong kinh doanh. Nếu sau một thời gian, vấn đề không được giải quyết kịp thời thì rất có thể các thành viên sẽ không còn quan tâm đến vấn đề như trước. Khi đó, vấn đề khó khăn có nguy cơ không được giải quyết và các mục tiêu ngắn hạn sẽ không bao giờ được hoàn thành đúng hạn. Hoặc cũng có khi, trong quá trình thực hiện một kế hoạch nào đó, các thành viên trong đội phải dàn xếp một số vấn đề để cả đội có thể làm việc tốt hơn. Ngoài những lý do trên, cuộc họp còn là dịp để lãnh đạo đội truyền cảm hứng làm việc cho mọi thành viên.

Các yếu tố thúc đẩy đội có thể họp một cách hiệu quả, bao gồm:

- *Xác định địa điểm tổ chức cuộc họp:* Địa điểm họp phải được chọn sao cho thuận tiện với đa số thành viên và đáp ứng được các yêu cầu phục vụ cuộc họp, không nên vì sự thuận lợi cho người chủ trì hoặc lựa chọn một cách tùy tiện.
- *Xác định chương trình cuộc họp:* Những người tham gia cuộc họp phải được biết trước lịch trình cuộc họp và người chủ trì có nhiệm vụ phải tuân thủ chương trình đã định, không nên tùy tiện thay đổi hoặc bổ sung, cắt bỏ nếu không có lý do thực sự cần thiết. Trong khi họp, cần tránh lan man sang những câu chuyện hoặc vấn đề khác không có liên quan đến chương trình của cuộc họp.
- *Xác định thời gian cuộc họp:* Cần tính toán hợp lý thời gian dành cho cuộc họp, sao cho có thể đáp ứng được yêu cầu đã đề ra. Cuộc họp kéo dài có thể dẫn đến sự mệt mỏi và không còn duy trì được sự tập trung chú ý của những người tham gia họp. Nhiệt độ không khí quá nóng bức sẽ gây mệt mỏi, cáu gắt, khiến cho việc thảo

luận kém hiệu quả. Chính vì vậy, cần thông báo trước thời gian dành cho cuộc họp, để mọi người chuẩn bị kế hoạch họp một cách phù hợp trong lượng thời gian cho phép.

- *Tôn trọng nguyên tắc tập trung - dân chủ:* Cân thảo luận công khai và hiệu quả mọi vấn đề. Phải đảm bảo rằng mọi người đều được tham gia đóng góp ý kiến cho sự thành công của dự án. Tuy nhiên, người chủ trì cần đưa ra quyết định dứt khoát và kịp thời sau khi cân nhắc mọi ý kiến, không nên chần chừ để thời gian trôi qua một cách lãng phí chỉ vì một thiểu số bất đồng.

2. Đồng đội cùng sáng tạo ý tưởng

Thực tế cho thấy, tại nhiều cuộc họp, có những thành viên thường ngồi im lặng và không phát biểu nhiều. Trái lại, có những người thích nói nhiều, nhưng nói hết sức lan man. Ngoài ra, lại có những người khác mỗi khi có dịp phát biểu thì thường có thói quen đưa ra những nhận xét phê phán tiêu cực thay vì đóng góp vào công việc chung.

Khi nắm giữ vai trò chủ trì, bạn phải luôn xem xét đến các yếu tố như: Các thành viên có trao đổi thông tin hữu ích trong bầu không khí cởi mở và trung thực hay không? Các thành viên có sẵn sàng lắng nghe các ý kiến khác biệt? Hay chỉ có bạn là người duy nhất đưa ra các ý kiến? Khi một thành viên nào đó trong đội đưa ra sáng kiến giúp mọi người làm việc hiệu quả hơn, liệu những thành viên còn lại có sẵn sàng đón nhận hay không? Đã bao giờ đội của bạn bị lâm vào tình trạng dường như chẳng có ai cảm thấy thoải mái suy nghĩ và phát biểu ý kiến một cách tự do không? Hay là có những thành viên có ý tưởng hữu ích nhưng vẫn im lặng, không muốn nói?

Trên thực tế tại nhiều buổi họp, một người có thể cảm thấy bị xem thường khi ý kiến của anh ta vô cớ không được tôn trọng như ý kiến của những đồng nghiệp khác. Trong một bầu không khí theo kiểu như vậy thì sẽ chẳng ai muốn phát biểu ý kiến gì cả! Kết quả là, mọi người sẽ luôn tỏ ra đồng ý khi người khác nêu ý kiến, ngay cả khi trong lòng họ không đồng ý. Bề ngoài họ tỏ ra im lặng chấp nhận, nhưng

có thể trong đầu lại nghĩ đến những ý tưởng khác hay hơn mà không thèm nói ra. Đây là một trong những dấu hiệu cho thấy sự yếu kém trong tư duy tập thể của đội.

Tệ hại nhất là khi có ai đó nêu ra các ý tưởng để tranh luận nhằm làm sáng tỏ vấn đề, thì người đó lại bị người khác xem đó là biểu hiện của sự thiếu tôn trọng, không biết trên biết dưới, và dễ bị quy kết sang lĩnh vực đạo đức. Điều này là do chúng ta vẫn chưa tách bạch được những thiên kiến, tình cảm cá nhân với công việc. Và do vậy, tâm lý nhiều người chúng ta trong các cuộc họp thường là cố gắng tạo mối quan hệ “tốt” theo kiểu không dám nêu ra vấn đề gì cả, không hề có tranh luận gì cả. Dù bản thân mình có ý kiến khác, cũng không bao giờ dám nói ra. Dù người khác “nói xuôi cũng được, nói ngược cũng ừ”! Chúng ta quá nể nang trong các mối quan hệ công việc, cố gắng làm cho bầu không khí có vẻ êm thắm, nhẹ nhàng một cách giả tạo. Nhưng trên thực tế, mọi thứ lại diễn ra khác với những gì chúng ta nghĩ. Chính những điều này là nguyên nhân dẫn đến sự thất bại trong nhiều công ty, doanh nghiệp...

Trở thành một người có tinh thần làm việc đồng đội cũng đồng nghĩa với việc bạn biết đón nhận những ý tưởng mới và biết phát triển những mối quan hệ hài hòa với người khác. Biết lắng nghe ý tưởng của người khác là một điều rất quan trọng. Khi chúng ta để cho người khác được tự do bày tỏ những suy nghĩ của họ, thì từ một ý tưởng ban đầu có thể tiếp tục làm nảy sinh những ý tưởng mới.

Làm việc đồng đội hoàn toàn không cản trở sự sáng tạo của cá nhân. Mỗi khi họp đội, từng thành viên phải được thoải mái trình bày ý tưởng riêng và thảo luận bình đẳng với các thành viên khác. Điều này có nghĩa là, không ai bị phê phán, chỉ trích hoặc lên án chỉ vì nói lên ý tưởng của mình. Một bầu không khí như vậy sẽ khuyến khích việc nảy sinh nhiều ý tưởng sáng tạo. Các thành viên đều phải biết đưa ra các ý tưởng sáng tạo để góp phần xây dựng và phát triển đội.

Làm việc đồng đội tại doanh nghiệp đòi hỏi chúng ta phải nỗ lực tạo ra một môi trường phù hợp cho mọi thành viên trong đội được phát huy

sáng kiến. Từ các cấp lãnh đạo doanh nghiệp cho đến mọi nhân viên cần nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc cởi mở và thân thiện, để mọi thành viên đều cảm thấy thoải mái trong việc giao tiếp với nhau.

Nếu tại cuộc họp mà ai cũng tự cho rằng giải pháp của mình là tối ưu, vậy thì phải lựa chọn giải pháp nào? Phương pháp khởi tạo ý tưởng (*brainstorming*) sẽ giúp các thành viên trong một đội cùng nảy sinh ý tưởng và lựa chọn giải pháp nào tối ưu. Phương pháp khởi tạo ý tưởng này do *Alex Osborne* ở Mỹ đề ra vào năm 1938. Quý độc giả có thể tham khảo kỹ hơn về phương pháp này trong cuốn *Kỹ năng tư duy sáng tạo* thuộc “Bộ sách Kỹ năng sống” của cùng tác giả.

Ở đây, tôi chỉ muốn nhấn mạnh một điều rằng, dù bạn là ai, khi tham gia họp, bạn hãy cố gắng để cho mọi người được nói, ngay cả khi bạn nghĩ rằng những gì người khác nói ra có vẻ vô lý, ngớ ngẩn. Dù bạn có trình độ học vấn như thế nào, dù bạn làm việc ở cương vị nào, việc cắt ngang lời nói của người khác vẫn bị

xem là một hành vi thô lỗ. Dù chỉ để tiết kiệm một chút thời gian, thì bạn cũng không nên làm như thế. Và ngay cả việc bạn cố nói to hơn hoặc nói nhanh hơn cũng chẳng làm cho ý tưởng hay giải pháp của bạn tốt hơn! Một khi biết cởi mở với những giải pháp và ý tưởng mới của người khác, bạn và đội của bạn sẽ hoạt động hiệu quả hơn nhiều. Nếu như chỉ có những ý tưởng và giải pháp của bạn mới là có giá trị, thì đã không cần thiết phải thành lập một đội làm việc, phải không?

Tốt nhất là mỗi chúng ta phải biết lắng nghe những góp ý, ý tưởng và những yêu cầu thay đổi, để cùng nâng cao hiệu quả làm việc của các thành viên trong đội, cũng như của cả đội.

Chương VI

NHU CẦU ĐÀO TẠO KỸ NĂNG LÀM VIỆC ĐỒNG ĐỘI

o nhận thức được tầm quan trọng của làm việc đồng đội, nhiều công ty và tập đoàn đã không ngần ngại đầu tư nhiều tiền bạc và tạo điều kiện cho đội ngũ nhân viên của mình được trang bị kỹ năng làm việc đồng đội hiệu quả.

1. Tính hiệu quả trong đào tạo

Nói về thực tiễn đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội, thiết nghĩ các khóa đào tạo cần được thiết kế với thời gian ngắn nhất và chi phí thấp nhất. Khóa học có thể tổ chức trong nhà (*indoor*) hay ngoài trời (*outdoor*) tùy theo yêu cầu của từng doanh nghiệp. Các lớp học là cơ hội để những người tham gia thực hành kỹ năng giao

tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề trong các tình huống thực tế.

Để tiết kiệm chi phí, tốt nhất là các doanh nghiệp nên lồng ghép việc đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội cho đội ngũ nhân sự của mình vào các kỳ nghỉ, du lịch hàng năm của công ty. Điều này vừa giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí, đồng thời là cách để biến chuyến du lịch trở thành cơ hội học hỏi những điều hữu ích cho nhân viên, chứ không phải chỉ là dịp vui chơi giải trí đơn thuần.

Như đã nói, kỹ năng làm việc đồng đội có liên quan đến hàng loạt kỹ năng khác như: kỹ năng tư duy sáng tạo, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng đặt câu hỏi, kỹ năng thuyết phục, thái độ tôn trọng, sống và làm việc có trách nhiệm, tận tâm giúp đỡ, chia sẻ... với người khác. Chính vì vậy, việc đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội cho đội ngũ nhân viên của các doanh nghiệp nên được tiến hành khi nhân viên đã được trang bị những kỹ năng cơ bản nêu trên. Bởi vì, nói đến kỹ năng là nói đến việc rèn luyện; và việc rèn luyện kỹ năng nhất thiết phải đi từ đơn giản

đến phức tạp, từ dễ đến khó, từ chỗ chưa hoàn thiện đến chỗ ngày càng trở nên hoàn thiện hơn... Điều này vừa tạo thuận lợi cho chuyên gia đào tạo, và nhất là tạo thuận lợi cho người học trong việc lĩnh hội tri thức và thực hành những kỹ năng mới.

Ngày nay, không thể thiếu vai trò của các chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo kỹ năng mềm. Một hình thức đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội khá phổ biến ở các nước phát triển là đào tạo thông qua các trò chơi. Ở ta thường được hiểu là “*học mà chơi, chơi mà học*”.

Phương pháp học ở đây là: kết hợp đào sâu lý thuyết qua trải nghiệm các trò chơi phong phú, vui nhộn và hấp dẫn. Những trò chơi này đã được các chuyên gia đào tạo thiết kế, vừa đảm bảo tính sư phạm vừa mang tính ứng dụng vào công việc rất cao. Nhờ đó, người học không có cơ hội để ngồi “ù lì” một chỗ hay ngáp vặt mà liên tục phải vận động, liên tục động não tư duy giải quyết vấn đề...

Khóa học luôn đòi hỏi sự tham gia tích cực của học viên để khám phá sâu sắc và ghi nhớ

thật lâu những trải nghiệm thú vị. Thông qua việc trải nghiệm các trò chơi, sau đó tự liên hệ với thực tiễn công việc của mình, người học sẽ tự đúc kết những bài học bổ ích liên quan đến kỹ năng làm việc đồng đội. Qua đó, người học biết cách tự điều chỉnh bản thân mình, hiểu rằng mình sẽ phải làm gì để nâng cao hiệu quả làm việc cá nhân cũng như hợp tác với người khác để đóng góp trí tuệ và tâm huyết cho doanh nghiệp.

2. Học qua trải nghiệm

Có thể bạn sẽ thắc mắc, tại sao lại đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội thông qua các trò chơi? Việc đào tạo như vậy mang lại những ích lợi gì?

Chắc chắn đây không phải là những trò chơi mất thời gian, vô bổ! Các chuyên gia đào tạo dày dạn kinh nghiệm phải có lý do khi thiết kế các khóa đào tạo kỹ năng mềm nói chung, kỹ năng làm việc đồng đội nói riêng thông qua các trò chơi!

Các hoạt động học qua trải nghiệm sẽ giúp đồng đội cùng khám phá những thử thách, suy

nghĩ về những cách tiếp cận khác nhau đối với cùng một vấn đề, sử dụng các kỹ năng làm việc đồng đội để cùng nhau giải quyết...

Hầu hết các khóa đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội đều đòi hỏi thái độ học tập chủ động và sự tham gia tích cực của mọi học viên. Thông qua những trò chơi đầy hứng thú, người học sẽ có dịp trải nghiệm và làm sống lại những cảm xúc thú vị mà lâu nay họ đã bị chôn vùi trong nhịp sống đều đặn và công việc nhảm chán lặp đi lặp lại ở công ty hằng ngày. Thực tế mà nói, dù làm việc trong văn phòng hay ở xưởng sản xuất, phần đông chúng ta đều dễ cảm thấy chán nản, mệt mỏi. Cả cuộc sống lẫn công việc đều thiếu vắng niềm vui, tiếng cười. Giờ đây, qua các trò chơi vừa hào hứng vừa khỏe khoắn, ta có thể tìm lại được bầu không khí thư giãn thực sự và tiếng cười vui tươi trong trேo tưởng như đã đánh mất. Hơn thế nữa, tiếng cười là điều dễ đưa con người xích lại gần nhau nhất! Sự lạnh nhạt, xa cách trong công việc dần được thay thế bằng tình cảm thân thiện, trìu mến, yêu thương và quý trọng lẫn nhau...

Nhờ đó, việc giao tiếp giữa nhân viên với nhau, giữa cấp trên và cấp dưới bắt đầu trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn. Điều này là rất quan trọng, đặc biệt là đối với những công ty lớn - nơi mà các nhân viên làm việc ở các phòng ban hay bộ phận khác nhau không phải lúc nào cũng có dịp tiếp xúc với nhau. Giờ đây, thông qua trò chơi, họ biết rằng họ đều đang là những thành viên làm việc trong cùng một tổ chức. Hơn lúc nào hết, họ thấy rằng mình đang làm việc cho công ty và đang nỗ lực cho một mục tiêu chung.

*

Có thể nói, thông qua các trò chơi vận động ngoài trời được thiết kế một cách khoa học, mỗi chúng ta sẽ học hỏi được rất nhiều. Tuy nhiên, có một điều mà người tổ chức cần lưu ý khi tiến hành các trò chơi đó là: chơi “hăng” quá nhiều khi lại “phản tác dụng” - nghĩa là quên hẳn đi mục tiêu chính yếu của việc chơi là “chơi để học”.

Thực tế cho thấy, có một số nhân viên trẻ tuổi - nhất là phái nam - chỉ thuần túy “chơi để thắng thua”, chứ không phải là “chơi để học”. Họ

bị sa đà vào những tranh cãi không cần thiết, nhất là khi có những thành viên nào đó của đội bạn hoặc đối phương “chơi ăn gian” là họ kiên quyết “đấu tranh” đến cùng, không ai chịu ai. Một khi “máu hăng” đã bốc lên, họ dần đi đến chỗ không còn phân biệt được đâu là trò chơi, đâu là cuộc đời thật? Có khi lẩn lộn giữa mâu thuẫn trong trò chơi thành mâu thuẫn, chia rẽ giữa đời thật nữa. Nhiều khi, các chuyên gia đào tạo bị các đội chơi biến thành “trọng tài” bất đắc dĩ để phân xử chứ không còn là người hướng dẫn, gợi mở cho người học những điều bổ ích.

Các bạn cần chú ý là các trò chơi luôn chứa đựng các triết lý làm việc đồng đội. Điều thú vị khi chơi là người tham gia có dịp trải nghiệm nhiều cảm xúc phong phú khác nhau. Chuyên gia đào tạo sẽ nêu những câu hỏi đại loại như: “Bạn có cảm nghĩ gì khi chơi mà không có sự giúp đỡ của đồng đội? Thế còn trong công việc, bạn cắm cúi làm việc một mình thì kết quả sẽ như thế nào?”... Cứ thế, người học sẽ được đặt trong tình huống cụ thể này đến tình huống cụ thể khác. Trong những tình huống cụ thể

như thế, với những câu hỏi mang tính gợi mở của giảng viên, họ không thể không động não suy nghĩ để tự tìm ra câu trả lời cho vấn đề của mình.

Trên thực tế, có những bài học mà người tham gia có thể tự rút ra ngay sau khi kết thúc trò chơi, nhưng cũng có những bài học quan trọng hơn mà người học chỉ có thể rút ra sau một thời gian dài - khi đã gắn các tình huống của trò chơi với tình huống thực tiễn công việc sau đó.

Cũng thông qua các trò chơi, bạn có thể thực tập để trở thành một người lãnh đạo đội. Trở thành một người lãnh đạo đội là điều thú vị và là một trong những mục tiêu rất đáng để bạn nỗ lực vươn tới. Là một người lãnh đạo đội thì bạn không thể không biết đến việc lập kế hoạch, tổ chức, phân công công việc... Những điều này sẽ được thể hiện trong các trò chơi mà bạn tham gia. Ngoài ra, các hoạt động khác có thể là đánh giá đội (*team assessment*), giúp mỗi thành viên trong đội khám phá thế mạnh và các cơ hội để nâng cao hiệu quả công việc.

3. Thay đổi bắt đầu từ chính ta

Một trong những mục tiêu của việc đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội là nhằm thay đổi hành vi và thái độ của đội ngũ nhân viên, sao cho họ có thể tích cực hơn trong công việc, đóng góp tối đa trí tuệ và tâm huyết cho sự phát triển của doanh nghiệp. Thế nhưng, chúng ta không thể nôn nóng đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải thay đổi ngay sau khi khóa học kết thúc. Muốn cho cả một đội ngũ đồng đảo có thể thay đổi, thì trước hết bản thân từng người trong đội ngũ nhân sự của công ty phải nỗ lực thay đổi bản thân mình.

Tuy nhiên, ở đây chúng ta cần lưu ý một điều là, việc điều chỉnh hành vi và thái độ của bản thân phải bắt nguồn từ *tính tự giác*. Nói cách khác, không ai có thể thay đổi được người khác, dù là cha mẹ, thầy cô... nếu như chính bản thân người cần thay đổi đó lại không chịu thay đổi. Mọi nỗ lực của người khác chỉ là những tác động từ bên ngoài, chỉ có nỗ lực thay đổi của ta mới là nỗ lực bên trong, nỗ lực tự thân. Và chính nỗ lực bên trong này mới thực sự làm cho

bản thân ta thay đổi. Bất cứ ai muốn làm công việc giáo dục đều phải hiểu rõ chân lý này!

Nói riêng về việc điều chỉnh hành vi và thái độ của bản thân trong công việc, đây quả thực là một vấn đề nan giải. Phần lớn giám đốc điều hành đều mong muốn nhân viên tích cực làm việc để đóng góp cho công ty. Họ đã suy nghĩ và dùng đủ mọi biện pháp nhằm khuyến khích tính tích cực của nhân viên trong công việc. Thế nhưng, không phải lúc nào họ cũng thành công. Bởi lẽ, mọi biện pháp mà họ tiến hành chỉ là những nỗ lực tác động từ bên ngoài đến nhân viên, nên chưa thực sự khiến cho nhân viên thay đổi hành vi và thái độ của bản thân họ đối với công việc. Khi những biện pháp khuyến khích tính tích cực của nhân viên thất bại, phản ứng thường gặp là nhân viên xin nghỉ việc để tìm việc làm ở những công ty khác. Trước thực trạng nhân viên liên tục xin nghỉ việc hoặc có tiếp tục ở lại thì cũng làm việc trong tình trạng thờ ơ chán nản, các giám đốc điều hành có khi cũng cảm thấy “bó tay” không biết phải làm sao để nhân viên hết lòng làm việc cho mình. Hệ quả là công ty liên tục phải tuyển nhân viên

mới, rồi khi tuyển bất cứ nhân viên nào cũng phải chờ đợi họ có thời gian thích nghi với môi trường công việc mới và nhất là phải tốn kém chi phí đào tạo lại từ đầu các kỹ năng liên quan đến đặc thù công việc của công ty.

Bản thân những nhân viên cũ đã nghỉ việc kia lại phải vất vả đi tìm việc làm mới ở những công ty mới, rồi lại tiếp tục gặp những điều không may mắn cùng những vấn đề rắc rối nảy sinh ở những công ty mới. Mọi việc cứ thế diễn ra theo một vòng luẩn quẩn không lối thoát. Điều này vừa gây mệt mỏi cho bản thân người lao động vừa gây lãng phí cho các công ty, chưa kể còn gây lãng phí cho xã hội - nếu chúng ta nhìn sự việc ở mức độ vĩ mô hơn...

Để khắc phục những điều bất hợp lý và lãng phí nêu trên, các chuyên gia đào tạo kỹ năng mềm đã được mời vào cuộc. Dù không được trực tiếp hưởng lợi từ việc đào tạo đội ngũ nhân sự cho các doanh nghiệp, nhưng các chuyên gia đào tạo vẫn hết mực tận tụy với công việc nâng cao kỹ năng làm việc, thay đổi thái độ tích cực cho người lao động. Bởi hơn ai hết, các chuyên

gia luôn ý thức rõ sứ mệnh của mình là đào tạo những người lao động có đủ năng lực và phẩm chất cần thiết, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội. Họ thấu hiểu về sức mạnh và vai trò của nguồn nhân lực đối với sự phát triển và thịnh vượng của đất nước.

Các chuyên gia nhận ra rằng, muốn thay đổi thái độ và hành vi của người lao động thì cần phải có cách làm khác biệt hơn so với việc giảng dạy cho sinh viên đại học hay học sinh phổ thông các cấp. Bởi vì, đội ngũ người lao động là những người đã ở độ tuổi trưởng thành, nhiều người trong số họ đã từng tốt nghiệp đại học, nên chắc chắn là không thể áp dụng cách giáo dục mang tính thuyết giảng mà có thể khiến họ “tâm phục, khẩu phục” rồi từ đó thay đổi hành vi và thái độ giống như học sinh phổ thông! Chính vì vậy, chắc chắn chúng ta sẽ cần đến những hình thức đào tạo khác hẳn!

Một hình thức đào tạo khá hiệu quả mà các chuyên gia đã nghĩ đến chính là đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội thông qua các trò chơi như đã nói ở trên.

*

Chính thông qua các trò chơi nhẹ nhàng, chứa đựng các triết lý làm việc đồng đội, các học viên sẽ dần dần suy ngẫm và hiểu ra những bài học vô giá liên quan đến kỹ năng làm việc đồng đội. Họ sẽ nâng cao được sự hòa hợp với người khác, biết cách tự thay đổi bản thân để có thể làm việc hiệu quả hơn cùng với đồng đội, góp phần vào sự lớn mạnh của doanh nghiệp, của nền kinh tế đất nước trong xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu!

THAY LỜI KẾT

Quý độc giả thân mến!

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta đã cùng nhau học hỏi bước đầu về kỹ năng làm việc đồng đội. Trong cuộc sống, rõ ràng là có rất nhiều việc mà cá nhân bạn hay tôi không thể tiến hành một mình. Chúng ta sống trên đời không phải là để làm việc như những cá nhân đơn độc, mà là để hợp tác cùng nhau.

Ngay cả khi bạn đang cầm cuốn sách giản dị này trên tay, thì đây cũng không phải là sản phẩm do một mình tôi tạo ra. Bản thân tôi chỉ tạo ra được nội dung cuốn sách. Còn cuốn sách này, với tư cách là một sản phẩm văn hóa - tinh thần, muốn đến được tận tay người đọc, dĩ nhiên phải là kết quả nỗ lực của rất nhiều người. Trước khi tác phẩm đến được với công chúng, tôi đã phải dành thời gian làm việc với

công ty liên kết, với nhà xuất bản, với đội ngũ biên tập viên, sửa bản in, người dàn trang bản thảo, trình bày, rồi người họa sỹ thiết kế bìa,... Đó là chưa kể đông đảo những công nhân ở nhà in phải làm việc vất vả ngày đêm, rồi đội ngũ nhân viên bán hàng, các chuyên viên tiếp thị ở các đơn vị phát hành sách... Chính nhờ có những người đồng đội làm việc tích cực như họ, mới giúp cho mục tiêu xuất bản sách thành công!

Bạn thấy đó, chỉ xét riêng trong phạm vi công việc viết văn và biên khảo khoa học lâu nay của tôi, mọi thành công có được chắc chắn không thể chỉ do công sức của riêng tôi, mà còn có sự đóng góp quan trọng của rất nhiều người khác, đang làm việc ở những lĩnh vực khác có liên quan (kinh doanh, kỹ thuật, nghệ thuật...) mà tôi luôn trân trọng họ như là những đồng đội của mình! Nghề cầm bút vốn dĩ là nghề không có tính cạnh tranh gì nhiều mà còn đòi hỏi tinh thần làm việc đồng đội như vậy, huống hồ gì việc kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt ngày nay, lại càng đòi hỏi kỹ năng làm việc đồng đội như thế nào!

Trong một thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau như ngày nay, không cá nhân nào có thể đơn thương độc mã mà làm nên thành tựu. Chính vì vậy, *đội làm việc* theo đúng nghĩa chính là sự tập hợp của những người nỗ lực vì mục tiêu chung, hợp tác với nhau một cách có tổ chức. Mục tiêu chung của đội phải phù hợp với mục tiêu cá nhân của mỗi thành viên. Ngày nay, làm việc đồng đội trở thành vấn đề quan trọng được quan tâm đối với hầu hết các doanh nghiệp, công ty, tổ chức...

*

Là người thấu hiểu giá trị của kỹ năng làm việc đồng đội, với nhiều năm kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực phát triển cá nhân và xây dựng tinh thần làm việc đồng đội, tôi đã dành nhiều tâm huyết để viết cuốn sách này với mong muốn: góp phần đào tạo kỹ năng làm việc đồng đội, đồng thời thúc đẩy tinh thần làm việc đồng đội trong đội ngũ nhân sự của các doanh nghiệp.

Các bạn trẻ và đội ngũ nhân sự đang làm việc tại các doanh nghiệp có thể tìm thấy trong

cuốn sách này những gợi ý bổ ích, nhằm cải thiện chất lượng công việc của mình. Đừng quên những kiến thức căn bản mà bạn đã học được trong sách này! Chắc chắn rằng, khi dành thời gian để học hỏi và rèn luyện kỹ năng làm việc đồng đội, mỗi chúng ta sẽ làm việc một cách hiệu quả hơn. Bằng cách làm việc đồng đội, chúng ta sẽ biết đặt ra những ưu tiên, tập trung được các nguồn lực tài chính, nối kết được vốn kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của nhau.

Nếu có thể triển khai thành công kỹ năng làm việc đồng đội, thì đây thực sự là một bước ngoặt trong việc nâng cao tinh thần làm việc của đội ngũ nhân sự tại nhiều doanh nghiệp. Khi viết cuốn sách này, bản thân tôi luôn hình dung đến viễn cảnh của những đội làm việc xuất sắc tại nhiều doanh nghiệp. Những đội như vậy sẽ nối kết được thế mạnh, tài năng của từng cá nhân với nhau trong một tinh thần tích cực chung của cả đội, để cùng đạt được những thành quả mong muốn, góp phần làm nên sự thịnh vượng của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam! Nếu hiện tại bạn là nhà quản lý doanh nghiệp hoặc sẽ trở thành nhà quản lý, thì ngay

từ bây giờ, bạn hãy nỗ lực xây dựng cho công ty của mình những đội làm việc xuất sắc như thế.

Điều quan trọng hơn nữa là các doanh nghiệp cần khuyến khích việc xây dựng mối quan hệ khăng khít giữa đội ngũ nhân viên. Dẫu biết rằng các doanh nghiệp thường xuyên phải bận rộn với nhiều nhiệm vụ phải hoàn thành trong một quỹ thời gian có hạn, nhưng không nên vì thế mà quên mất việc tổ chức những hoạt động để các nhân viên có điều kiện giao lưu, hiểu biết lẫn nhau ở những khía cạnh ngoài công việc. Chính sự hiểu biết, thông cảm ở môi trường bên ngoài công việc này sẽ giúp cải thiện đáng kể mối quan hệ giữa các cá nhân trong công việc.

*

Khi nhìn dưới góc độ giáo dục, thì việc đào tạo và huấn luyện kỹ năng làm việc đồng đội được xem là một phần tất yếu trong nỗ lực giáo dục nhân cách con người toàn diện nói chung, nhân cách người lao động nói riêng. Để làm việc đồng đội hiệu quả, mỗi chúng ta cần không ngừng nâng cao kỹ năng hòa hợp với người

khác. Có thể nói, sự hiểu biết và hòa hợp với người khác có vai trò rất quan trọng trong mọi lĩnh vực công việc, chứ không chỉ riêng trong môi trường gia đình hay doanh nghiệp. Trên thực tế, kỹ năng này đòi hỏi nhiều kiến thức phức tạp và cả những kỹ năng bổ trợ khác, chứ không hề đơn giản như lâu nay chúng ta vẫn hình dung. Những kiến thức tổng quát nói chung, vốn liếng hiểu biết về tâm lý học nói riêng mới chỉ là bước đầu.

Bất cứ ai trong chúng ta cũng đều biết rằng, học cách sống hòa hợp với người khác đã là khó, học cách phối hợp làm việc hiệu quả cùng người khác với tư cách là những thành viên trong một đội lại càng khó hơn! Và chính vì khó như vậy nên chúng ta mới đặt vấn đề phải đào tạo kỹ năng mềm.

Về phía nhà trường, cần giáo dục cho mỗi cá nhân sớm có ý thức phải sống như thế nào và làm việc hiệu quả cùng với người khác. Việc sớm giảng dạy về giá trị của tinh thần hợp tác sẽ giúp học sinh nhận ra lợi ích của các kỹ năng xã hội nói chung, kỹ năng làm việc đồng đội nói riêng phù hợp với lứa tuổi của họ.

Về phía các gia đình, các bậc cha mẹ cũng cần quan tâm đến vấn đề giáo dục kỹ năng sống cho con em mình, trong đó có kỹ năng làm việc đồng đội. Ngay từ khi còn nhỏ, trẻ phải được học về những đức tính hy sinh, vị tha, giúp đỡ người khác, phải được phép tự do bày tỏ những suy nghĩ của bản thân... với cha mẹ, với người lớn.

Một trong những cột mốc đánh dấu những bước trưởng thành trong cuộc đời của mỗi cá nhân chính là ngày mà ta nhận ra nhu cầu phải hợp tác, nỗ lực trong công việc cùng với người khác. Những người yêu thích làm việc đồng đội chính là những người vừa biết nhận ra tài năng của mình, vừa biết thừa nhận tài năng của người khác. Bạn có thể mạnh riêng của bạn. Và người khác lại có những thế mạnh riêng của họ. Bạn có thể xuất sắc ở khía cạnh này, lĩnh vực này, còn người khác lại xuất sắc ở khía cạnh khác, lĩnh vực khác. Chính vì vậy, chúng ta càng có lý do để hợp tác làm việc cùng nhau. Khi chúng ta nỗ lực cùng nhau, không có điều gì là không thể thực hiện!

*

Nhìn chung, làm việc đồng đội là một lĩnh vực nghiên cứu còn rất rộng và khá mới mẻ ở nước ta. Xoay quanh đề tài này, các nhà nghiên cứu và chuyên gia đào tạo trên thế giới đã có nhiều cách phân tích, trình bày, nêu ra nhiều ý kiến, quan điểm khác nhau... Cuốn sách này chỉ tập trung trình bày những kiến thức cơ bản nhất, đồng thời mang tính chất hướng dẫn bước đầu về kỹ năng làm việc đồng đội. Và do vậy, cuốn sách chưa thể bao quát hết mọi vấn đề, nội dung phong phú có liên quan đến kỹ năng làm việc đồng đội.

Việc nghiên cứu chuyên sâu về kỹ năng làm việc đồng đội có ý nghĩa rất lớn trong việc phát huy sức mạnh của tập thể, nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong các công ty, tổ chức... Qua đó, góp phần nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực, nhằm phục vụ đắc lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Tuy vậy, cho đến nay, đề tài “*Làm việc đồng đội*” vẫn còn nhiều khía cạnh chưa được bàn hết. Chính vì vậy, tác giả mong mỏi trong thời gian tới, các

bạn đồng nghiệp sẽ có những công trình nghiên cứu đầy đủ, công phu và sâu sắc hơn nữa về đề tài này.

Những vấn đề cần phải tiếp tục nghiên cứu sâu hơn nữa có thể bao gồm: những yếu tố giúp đội có thể làm việc hiệu quả hơn; những khía cạnh về tâm lý, tính cách của người Việt Nam trong làm việc đồng đội...

Hãy cùng nhau nỗ lực nghiên cứu, học hỏi và rèn luyện về kỹ năng làm việc đồng đội, để có thể cùng nhau làm việc ngày càng hiệu quả hơn!

PHỤ LỤC

GIỚI THIỆU BỘ SÁCH & CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CÁC KỸ NĂNG SỐNG VÀ LÀM VIỆC

Quý độc giả cùng quý doanh nghiệp thân mến!

Cùng với sự phát triển của xã hội, các doanh nghiệp không chỉ đòi hỏi đội ngũ nhân sự của mình phải có trình độ chuyên môn được đào tạo ngày càng cao hơn mà còn phải có các kỹ năng sống và làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, hiện nay rất nhiều sinh viên mới ra trường nói riêng và đội ngũ người lao động nói chung vẫn chưa có hoặc có ít kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thích ứng với sự thay đổi, kỹ năng tư duy sáng tạo, kỹ năng làm việc hiệu quả... Chính vì vậy, bên cạnh trình độ chuyên môn, họ rất cần được trang bị thêm những kỹ năng sống và làm việc, để có thể thích ứng với môi trường làm việc hiện đại, ứng phó với những áp

lực, đáp ứng được các yêu cầu mới mẻ của công việc... tại từng doanh nghiệp.

Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, khốc liệt, các công ty sẽ phải có rất nhiều thay đổi trong cách thức tổ chức quản lý và cách thức tiến hành hoạt động kinh doanh. Điều này đòi hỏi đội ngũ nhân sự sẽ phải gánh vác trách nhiệm nhiều hơn và đóng góp một cách có hiệu quả hơn đối với việc gia tăng năng suất lao động cùng các hoạt động đổi mới liên tục của công ty. Nhiều công việc sẽ đòi hỏi đội ngũ nhân sự phải có kỹ năng thích ứng với sự thay đổi, có năng lực giải quyết những vấn đề phức tạp nảy sinh trong thực tiễn công việc hơn nữa! Nói cách khác, người lao động ngày nay phải có được trình độ chuyên môn xuất sắc nhất, có tư duy sáng tạo nhất và cần được trang bị những kỹ năng cần thiết để sẵn sàng đổi mới với mọi sự thay đổi của thị trường.

Việc không được trang bị đầy đủ các kỹ năng sống và làm việc không chỉ là thiệt thòi cho bản thân từng người lao động, mà còn ảnh hưởng rất nhiều đến mục tiêu phát triển của

mỗi doanh nghiệp. Càng chậm trễ trong việc trang bị các kỹ năng mềm cho đội ngũ nhân sự của mình bao nhiêu, các doanh nghiệp càng bỏ lỡ cơ hội phát triển lớn mạnh bấy nhiêu!

*

Tất cả những lý do nêu trên cho chúng ta thấy sự cần thiết của việc đào tạo các kỹ năng sống và làm việc. Một dấu hiệu rất đáng mừng là ngày càng có nhiều doanh nghiệp quan tâm đến việc đào tạo các kỹ năng cho đội ngũ nhân sự của mình.

Có hai câu hỏi quan trọng được đặt ra ở đây là: “*Kỹ năng sống và làm việc là gì?*” và “*Những kỹ năng nào là cần thiết cho đội ngũ nhân sự của các doanh nghiệp?*”

Kỹ năng sống chính là những kỹ năng tinh thần hay những kỹ năng tâm lý - xã hội, giúp cho cá nhân tồn tại và thích ứng trong cuộc sống. Đây còn được xem như một biểu hiện quan trọng của năng lực tâm lý - xã hội, giúp cho mỗi cá nhân vững vàng trong môi trường công việc chứa đựng nhiều thách thức nhưng đồng thời cũng rất nhiều cơ hội.

*

Trong xu thế của nền kinh tế dựa trên tri thức và sự đổi mới, giữa một nền kinh tế toàn cầu đang phải đổi mới với những thách thức phức tạp về kinh tế, chính trị, khoa học, công nghệ, môi trường... đội ngũ nhân sự của các công ty rất cần được học hỏi và rèn luyện các kỹ năng cơ bản cần thiết sau đây, để thành công trong công việc và cuộc sống:

- *Kỹ năng quản lý thời gian*
- *Kỹ năng tìm việc làm*
- *Kỹ năng thuyết trình hiệu quả*
- *Kỹ năng giao tiếp ứng xử*
- *Kỹ năng làm việc đồng đội*
- *Kỹ năng tự học*
- *Kỹ năng tư duy sáng tạo*
- *Kỹ năng tổ chức công việc*
- *Kỹ năng đàm phán*

Các kỹ năng nói trên sẽ giúp mỗi người lao động có cơ hội tự hoàn thiện bản thân, nâng cao hiệu quả công việc, đóng góp trí tuệ, tài năng và tâm huyết để góp phần gia tăng lợi thế cạnh

tranh, đem lại sự phát triển bền vững cho các doanh nghiệp.

Một khi đã được trang bị các kỹ năng sống và làm việc nói trên, chắc chắn đội ngũ nhân sự của các doanh nghiệp sẽ trở nên tự tin hơn, giao tiếp, thuyết phục đối tác hiệu quả hơn, mong muốn được đóng góp cho doanh nghiệp nhiều hơn... Họ có thể áp dụng ngay các kỹ năng, kiến thức và khả năng tư duy nhằm nâng cao hiệu quả công việc, mang lại thật nhiều lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp.

*

Thông tin chi tiết về bộ sách này hiện có tại trang <http://laitheluyen.tk> và website của Công ty Văn hóa Hương Trang: <http://huongtrang.net>

In ấn và phát hành tại Nhà sách Quang Bình (tức Quang Minh cũ): 416 Nguyễn Thị Minh Khai, P5, Q3, TPHCM. ĐT: (08) 3832 2386

Quý bạn đọc và doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo các kỹ năng mềm, có thể liên hệ với tác giả qua địa chỉ e-mail:

laitheluyen@gmail.com

MỤC LỤC

LỜI TỰA 5

Chương I: TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÀM VIỆC ĐỒNG ĐỘI..... 11

1. Làm việc đồng đội là gì? 12
2. Ích lợi của làm việc đồng đội 25
3. Các giai đoạn phát triển của một đội 32
4. Xây dựng tinh thần làm việc đồng đội 37

Chương II: MỤC TIÊU - GIÁ TRỊ - TẦM NHÌN CỦA ĐỘI..... 45

1. Mục tiêu của một đội 45
2. Các giá trị cốt lõi của đội 51
3. Tầm nhìn của một đội 53
4. Chuẩn mực của đội 56

Chương III: ĐỂ ĐỒNG ĐỘI LÀM VIỆC HIỆU QUẢ .. 59

1. Nguyên nhân đội làm việc không hiệu quả 59
2. Những phẩm chất và kỹ năng của thành viên ... 62
3. Những phẩm chất và kỹ năng người lãnh đạo .. 70
4. Các đặc điểm của một đội làm việc hiệu quả ... 88

Chương IV: GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG ĐỘI ..	96
1. Những nguyên nhân làm nảy sinh xung đột	96
2. Nhìn nhận thế nào về xung đột?	99
3. Kỹ năng giải quyết xung đột	102
Chương V: CÁC BUỔI HỌP ĐỘI LÀM VIỆC	105
1. Để các buổi họp trở nên hiệu quả	105
2. Đồng đội cùng sáng tạo ý tưởng	109
Chương VI: NHU CẦU ĐÀO TẠO KỸ NĂNG LÀM VIỆC ĐỒNG ĐỘI	115
1. Tính hiệu quả trong đào tạo.....	115
2. Học qua trải nghiệm	118
3. Thay đổi bắt đầu từ chính ta	123
THAY LỜI KẾT.....	128
PHỤ LỤC: GIỚI THIỆU BỘ SÁCH & CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO KỸ NĂNG SỐNG	137