

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NGŨ
THÀNH TÍCH CAO



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT
XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NGŨ
THÀNH TÍCH CAO

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NGŨ
THÀNH TÍCH CAO

(Tái bản lần thứ hai)



BIỂU TƯỢNG

01

Biểu tượng của “VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT” là chữ số một phút trên mặt đồng hồ điện tử. Nó nhắc nhở mỗi người chúng ta hãy dành một phút trong ngày để nhìn vào mặt những người ta quản lý và nhận ra rằng họ là tài nguyên quan trọng bậc nhất của chúng ta.

Nhập đề

Trước đây trong lịch sử làm việc chưa bao giờ khái niệm về sự chung sức lại tỏ ra quan trọng hơn đối với việc điều hành các tổ chức như hiện nay. Với những thay đổi nhanh chóng về xã hội, kỹ thuật và

sự thay đổi các giá trị, thay đổi quan niệm đạo đức cổ truyền về sự làm việc, bạn sẽ ngày một đòi hỏi hơn phải có những cơ cấu tổ chức mới và một định nghĩa mới về lãnh đạo. Con người đang đòi hỏi nhiều hơn. Họ muốn hoàn thành nhiệm vụ và được trả lương cao.

Vì thế trong công tác quản lý, người ta có khuynh hướng tham dự, một khuynh hướng mạnh đến nỗi có thể được gọi là *Cuộc Cách Mạng Thứ Ba*. Một cơ cấu tổ chức mới gọi là đội ngũ đang tăng dần

thông tin xảy ra từng ngày, từng giờ, xã hội chúng ta đang phải đối diện với những căng thẳng chưa từng có trước đây. Các tổ chức trở nên phức tạp hơn và tranh cạnh nhau hơn. Đã hết rồi, thời chỉ trông cậy vào một ít người thật giỏi để chúng ta nắm vị trí hàng đầu. Nếu muốn sống còn, chúng ta phải nghĩ ra những cách khai thác sáng kiến và tiềm năng của con người ở mọi tầng lớp.

Nếu liên kết những thay đổi này với việc thay đổi con người, một

quyền sở hữu và lòng tận tâm, khuyến khích óc sáng tạo và xây dựng các kỹ năng. Nhà lãnh đạo của thời nay phải là người làm cho người khác có đủ năng lực để làm việc và là một người biết lãnh đạo nhóm - không phải chỉ là một người lãnh đạo nhóm hiệu quả không thôi mà còn là một thành viên hiệu quả của nhóm.

*Vị Giám Đốc Một Phút Xây Dựng
Những Đội Ngũ Thành Tích Cao sē*
trình bày một bản đồ rõ ràng dẫn đường cho cuộc hành trình đi tới

những đội ngũ có nhiều năng suất hơn và đạt được thành tích cao hơn. Hy vọng cuốn sách này là nguồn thông tin hữu ích đối với bạn và đội ngũ của bạn, cũng như đối với những người khác.

Kenneth Blanchard, Ph.D

Vấn đề

Vi Giám Đốc Một Phút đang ngồi nhìn ra ngoài cửa sổ văn phòng. Đó là nơi ông thích đến mỗi khi muốn suy nghĩ. Bỗng tiếng chuông điện thoại reo vang làm ông giật mình. Trở về thực tế,

ông đến bàn cà - phê đặt trước xô-pha nhắc ống nghe lên. Khi ở văn phòng, ông chỉ thích trả lời những cuộc điện đàm riêng tư.

Ở đầu dây bên kia là Dan Brockway, trưởng phòng huấn luyện một công ty hóa chất lớn.

- "Mạnh giỏi không, Dan?"
- "Rất khỏe, nhưng tôi cần vài lời khuyên về Những Điều Căn Bản của khóa Quản Lý".

Những Điều Căn Bản của khóa Quản Lý là một chương trình huấn

luyện mới mà Dan đang dạy ở công ty. Đề tài này nhắm vào những kỹ năng chủ yếu mà các giám đốc rất cần để đạt hiệu quả trong thập niên 1990.

- "Anh đã dạy hết giai đoạn 1 chưa?"

- "Rồi", Dan nói. "Những bài ôn thật tuyệt, trừ một điều. Một phụ nữ trẻ tên là Maria Sanchez, người phối hợp các chương trình dịch vụ khách hàng bày tỏ một số băn khoăn nghiêm trọng về tính hữu dụng của một số tài liệu. Bà

ấy viết cho tôi một bức thư và phân phát bản sao cho những người quan trọng”.

- “Những băn khoăn của bà ấy là gì?” Vị Giám Đốc Một Phút hỏi.

“Bà Sanchez nói mọi khái niệm dạy cho học viên đều chủ yếu nhắm vào việc quản lý từng người một và như vậy là bị hạn chế. Bà quả quyết rằng 50- 90 % thời giờ của đa số giám đốc được dùng vào một số hình thức hoạt động nhóm từ 2 người trở lên, vậy mà khóa học của chúng

ta lại không hề nhấn mạnh vào phương thức làm việc theo nhóm. Do đó, chúng ta không giúp họ một trong những lãnh vực quan trọng nhất thuộc công việc của một giám đốc”.

- “Hấp dẫn đấy. Kể thêm nữa đi anh”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Bà ấy cũng nghĩ những khái niệm của phương pháp Quản Lý Một Phút dựa quá nhiều vào kiểm soát. Giám đốc đặt các mục tiêu, giám đốc khen, giám đốc khiển trách. Để tôi trích thư của bà ấy:

"Chúng ta cần những giám đốc biết nâng đỡ kiểu làm việc theo nhóm, biết giúp dễ dàng giải quyết vấn đề và tập trung sự chú ý và sự phán khởi của nhóm vào việc cải thiện liên tục. Trong thế giới ngày nay, năng suất của nhóm thường quan trọng hơn việc cá nhân hoàn thành nhiệm vụ. Thành công của các giám đốc riêng lẻ phải tùy thuộc vào nhóm của giám đốc có cải thiện tốt về phẩm chất và năng suất trên căn bản liên tục hay không. Những hệ thống có thể đưa người của nhóm mình đấu với người của nhóm

khác phải được thay đổi sao cho sự hoàn thành nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm trở thành sự hoàn thành sứ mạng của cả nhóm. Để làm được điều này, các giám đốc phải bỏ việc kiểm soát đi rất nhiều. Khi điều đó xảy ra, một cảm giác về quyền sở hữu của nhóm sẽ phát sinh, nhóm sẽ phát triển niềm tự hào vì đã tạo được nhiều thành tích phẩm chất cao”.”

- “Tôi có thể giúp anh cách nào?” Giám Đốc Một Phút hỏi.
- “Anh có thể viết thư trả lời cho bà ấy được không? Thật sự bà

ấy có thể phá vỡ toàn bộ chương trình nếu chúng ta không có hành động đúng”.

- “Theo tôi, bà ấy không sai đâu. Tôi muốn gặp bà ấy. Thật ra bà có ý thức về một số vấn đề quan trọng. Tôi nghĩ các nguyên lý của Phương Pháp Quản lý Một Phút vẫn đúng, nhưng tôi không đồng ý với quan điểm của bà ấy cho rằng nếu dạy những nguyên lý đó mà không chú ý đến các kỹ năng nhóm, tức là anh dạy cho các giám đốc chỉ được một nửa.

Ngày mai chúng ta sẽ dùng bữa trưa tại khách sạn thành phố để tôi giải thích cho anh tại sao bà Maria không sai”.

- “Xin đồng ý. Vậy là tôi còn những điều phải học”.
- “Hẹn anh trưa mai”, Giám Đốc Một Phút nói.

Tầm quan trọng của nhóm

Trong bữa cơm trưa ngày hôm sau, Giám Đốc Một Phút đề cập ngay đến vấn đề:

- "Dan này, trong công việc, chính tôi cũng thường không được

hở lòng, dù tôi biết mọi thứ kỹ thuật quản lý hiệu quả. Trong một thời gian dài tôi không biết tại sao mình không hào lòng. Cuối cùng, một hôm tôi nhận ra, cũng y như Maria đã nhận ra, rằng đa số công việc của tôi không phải là giám thị và làm việc với từng người một, nhưng với nhiều người trong các nhóm”.

- “Đêm qua tôi suy nghĩ nhiều về những điều anh đã nói”, Dan bình luận. “Vậy thật sự anh không tin rằng chúng ta dùng

thời giờ để giám thị từng người một phải không?"

- "Không, tôi không tin như vậy. Thật ra, phần nhiều các giám đốc dùng dưới 30% thời giờ của mình để trực tiếp giám thị các cá nhân. Số thời giờ còn lại, họ dự các cuộc họp nhóm để liên hệ với nhân viên, với đồng nghiệp và với chủ, hay với những người bên ngoài tổ chức như khách hàng và nhà cung cấp. Lần đầu tiên nhận ra điều này, tôi đã quyết định nên học về nhóm cũng như cách điều hành nhóm".

- "Anh có thể kể cho tôi biết những điều anh đã học không?"
- "Trước hết, khi hoạt động một cách hiệu quả, các nhóm có thể giải quyết được nhiều vấn đề phức tạp hơn, lập được những quyết định tốt hơn, có nhiều sáng kiến hơn và làm được nhiều hơn để xây dựng kỹ năng và lòng tận tâm của mỗi cá nhân nếu đem so với các cá nhân làm việc riêng lẻ".
- "Chúng không thể gây hại cho năng suất hay sao?" Dan thắc mắc.
- "Có chứ, nếu như chúng không

được quản lý tốt. Chính vì vậy mà người lãnh đạo ngày nay phải là một nhà khả năng hóa và thuận tiện hóa cho người khác”.

- “Anh học được những gì khác nữa?”

- “Thứ đến, mọi nhóm đều đơn nhất”, Giám Đốc Một Phút tiếp tục. “Tất cả đều là những hệ thống năng động, phúc hợp, liên tục thay đổi và sống động, và cũng như các cá nhân chúng cũng có những mẫu hành vi và cuộc sống riêng”.

- "Các nhóm khác nhau ra sao?"
Dan hỏi.

- "Vâng, có những khác biệt rõ về kích cỡ, mục tiêu và các thành viên, nhưng một sự khác biệt quan trọng thường không được nhìn thấy nằm ở trong giai đoạn phát triển của nhóm. Mọi nhóm đều đi qua những giai đoạn giống nhau khi chúng phát triển từ một tập hợp các cá nhân ban đầu tụ lại với nhau thành một nhóm hoạt động trôi chảy và hiệu quả".

- "Anh nói là mọi nhóm đều

qua những giai đoạn phát triển
như nhau bất kể mục đích, kích
cỡ hoặc hợp nhau thường xuyên
hay không?"

- "Nói chung là như thế, nhưng
tôi đang nghĩ về những toán tương
tác diện đối diện trên một căn bản
đều đặn, những nhóm có số thành
viên tương đối ổn định từ 2 đến
15 người và cùng nhau làm một
nhiệm vụ chung hay giải quyết
một vấn đề chung. Đó có thể là
những đơn vị làm việc đang hoạt
động, những lực lượng đặc nhiệm

hay những ủy ban có các mục tiêu ngắn hạn., các nhóm điền kinh, hay ngay cả đến những nhóm xã hội hoặc các gia đình”.

- “Chắc là bao gồm phần nhiều các nhóm có tôi tham dự. Nhưng những nhóm lớn hơn thì sao?”
Dan hỏi.

- “Các giai đoạn như thế cũng có thể được quan sát trong những nhóm lớn hơn, nhưng khi các nhóm có trên 15 hoặc 20 thành viên, chúng trở nên kém hiệu quả hơn và phải được chia thành những

đơn vị nhỏ hơn để thực hiện nhiệm vụ hay giải quyết vấn đề”.

- “Điều đó có thể hiểu được. Anh làm ơn mô tả thế nào là một nhóm hiệu quả”.

Các đặc tính của một đội ngũ thành tích cao

Truóc khi trả lời”, Giám Đốc Một Phút nói, “tôi muốn anh nghĩ về thời gian anh là một thành viên của một nhóm hay một nhóm xuất sắc. Hãy nghĩ về một nhóm

đã tạo được thành quả phẩm chất cao và một nhóm anh hào minh là một thành viên”.

- “Không có nhiều những nhóm như vậy, nhưng nhóm mẫu tôi đang làm việc, tức khóa học “Những Điều Căn Bản của Công Tác Quản Lý” gần được như vậy. Năm người chúng tôi cùng nhau làm việc đã sáu tháng nay và chúng tôi cảm thấy tốt về những việc đang thực hiện”.

- “Cái mà tôi muốn anh làm”, Giám Đốc Một Phút nói, “là hãy

nghĩ về nhóm đó và liệt kê những yếu tố anh cho là đã góp phần làm cho nhóm có hiệu quả. Xin lỗi, tôi phải đi nghe điện thoại, mười phút sau sẽ trở lại xem bản liệt kê của anh”.

Khi Vị Giám Đốc Một Phút trở lại, Dan đưa cho ông bản liệt kê và nói:

- “Bản liệt kê của tôi không dài lắm, nhưng tôi nghĩ nó mô tả một số đặc tính chính của những nhóm hiệu quả mà tôi đã làm việc. Có bảy đặc tính:

1. Tôi biết việc tôi phải làm và các mục tiêu của nhóm là rõ ràng.
2. Mỗi người chịu một số trách nhiệm trong việc lãnh đạo.
3. Có sự tham dự tích cực của mỗi người.
4. Tôi cảm thấy được các người khác coi trọng và hỗ trợ.
5. Các thành viên của nhóm lắng nghe khi tôi nói.
6. Các ý kiến khác nhau được tôn trọng.
7. Chúng tôi thích thú cùng nhau làm việc và chúng tôi vui vẻ”.

- "Đó là một khởi điểm tốt đấy, Dan à", Giám Đốc Một Phút nói, "và đó đúng là mục tiêu tôi đã quan sát thấy đang xảy ra trong các nhóm hiệu quả cao. Tôi đã nghĩ ra một từ viết tắt phối hợp bảy chữ đầu để mô tả 7 đặc tính của một nhóm hiệu quả, đó là PERFORM. Tôi đã in những tấm thiệp nhỏ phân phát cho mỗi người để họ luôn luôn giữ bên mình". Vừa nói, ông vừa trao cho Dan một tấm thiệp:

CÁC ĐẶC TÍNH CỦA NHỮNG ĐỘI NGŨ THÀNH TÍCH CAO

- *Mục đích (Purpose)*
- *Quyền hạn (Empowerment)*
- *Các mối quan hệ và
Liên lạc
(Relationships And Communication)*

- **Tính linh động** (*Flexibility*)
- **Thành tích tối hảo**
(*Optimal Performance*)
- **Nhận biết và Coi trọng**
(*Recognition And Appreciation*)
- **Tinh thần** (*Morale*)

- “Rất dễ thuộc và dễ nhớ”, Dan khen. “Tôi quan tâm đến cách anh mô tả những đặc tính đó”.
- “Đúng”, Giám Đốc Một Phút nói và trao cho Dan một mẫu điều tra xếp hạng. “Đây là một mẫu điều tra xếp hạng tôi đã tổng hợp lại, nó mô tả từng đặc tính và cho phép anh đánh giá nhóm của anh. Khi đọc nó, anh hãy nghĩ về nhóm của anh”.

MẪU XẾP HẠNG NHÓM THÀNH TÍCH CAO

Hãy nghĩ xem nhóm của bạn xếp hạng nào trên thang điểm 1- 5
(1 = thấp; 5 = cao)

Mục tiêu

1. Các thành viên có thể mô tả mục đích chung và tận tâm với nó.
2. Các mục tiêu rõ ràng, kích thích và phù hợp với mục đích.
3. Các chiến lược để thực hiện các mục tiêu thì rõ ràng.
4. Các vai trò cá nhân thì rõ ràng.

Quyền hạn

5. Các thành viên thấy được quyền cá nhân và quyền tập thể.
6. Các thành viên có các kỹ năng và tài nguyên cần thiết.
7. Các chính sách và thông lệ hỗ trợ các mục tiêu của nhóm.
8. Lòng tôn trọng lẫn nhau và ý muốn giúp đỡ nhau thì hiển nhiên.

Các Mối quan hệ và Liên lạc

9. Các thành viên biểu lộ cách cởi mở và chân thành.

10. Các thành viên biểu lộ nhiệt tình, hiểu biết và chấp nhận.
11. Các thành viên tích cực lắng nghe nhau.
12. Các ý kiến và viễn tượng khác nhau được coi trọng.

Tính linh động

13. Các thành viên giữ những vai trò và nhiệm vụ khác nhau khi cần thiết.
14. Các thành viên chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo và phát triển nhóm.

15. Các thành viên thích ứng với các yêu cầu thay đổi.

16. Thăm dò nhiều ý tưởng và biện pháp.

Thành tích tối hảo

17. Năng suất cao.

18. Phẩm chất tuyệt.

19. Chọn quyết định hiệu quả.

20. Tiến trình giải quyết khó khăn có thể thấy rõ.

Nhận biết và Coi trọng

21. Các đóng góp cá nhân được lãnh đạo và các thành viên khác

nhận thấy và coi trọng.

22. Các thành tích của nhóm được các thành viên nhận thấy.
23. Các thành viên nhóm cảm thấy được tôn trọng.
24. Các đóng góp của nhóm được tổ chức nhận biết và coi trọng.

Tinh thần

25. Các cá nhân cảm thấy được làm thành viên là điều tốt.
26. Các cá nhân tự tin và được thúc đẩy.
27. Các thành viên cảm thấy tự

hào và thỏa mãn về công việc
của mình.

28. Có một ý thức mạnh về liên
kết và tinh thần nhóm.

Đọc xong mẫu điều tra xếp
hạng, Dan ngược mắt lên và nói:

- "Xin đa tạ. Nó rất hữu ích.
Có lẽ tôi xếp nhóm của tôi 4 hoặc
5 trên thang điểm. Chúng tôi đã
có mục đích rõ ràng, chúng tôi
cảm thấy có quyền, các mối quan
 hệ và liên lạc của chúng tôi tốt,

chúng tôi linh động, phẩm chất và thành tích của chúng tôi cao, chúng tôi cảm thấy được coi trọng và nhận biết, và tinh thần của chúng tôi mạnh. Tuy nhiên, điều đáng buồn là tôi không thể nói điều đó về đa số các nhóm tôi đã làm việc”.

- “Vâng, đáng buồn thật”. Giám Đốc Một Phút nói. “Nhưng nếu mọi đơn vị làm việc của chúng ta đều có thể tự mô tả mình là những nhóm PERFORM thì đây không phải là điều kỳ diệu hay sao?”

- “Vâng, kỳ diệu lắm chứ”. Dan trả lời. “Tôi đã trông thấy một tấm áp-phích trên bảng yết thị của một trường học nêu rõ tầm quan trọng của công tác phát triển nhóm như sau”:

KHÔNG AI
TRONG
CHÚNG TA
KHÉO LÉO HƠN
TẤT CẢ
CHÚNG TA

Tầm quan trọng của hình ảnh

Diều đó đúng biết bao”, Giám Đốc Một Phút nói. “Và nếu chúng ta hành động trên niềm tin đó thì sẽ có một thay đổi thật lớn trong cách người ta nghĩ về mình

và việc làm của mình. Và đó chính là điều ngày nay người ta đang đòi hỏi. Họ muốn hoàn thành nhiệm vụ cũng như được trả lương cao”.

- “Trong các thành tố của PERFORM có đặc tính nào quan trọng hơn đặc tính nào không?”
Đan hỏi.

- “Không, mỗi đặc tính đều có những phận sự khác nhau. Một nhóm hiệu quả khởi sự với một mục đích rõ ràng. Những thành quả kỳ vọng là *thành tích tối hảo* và một *tinh thần* tốt. Các phương

tiện để đạt được các thành quả đó là *quyền hạn, các mối quan hệ và liên lạc, tính linh động; nhận biết và coi trọng*".

- "Vậy việc đầu tiên một nhà lãnh đạo cần làm là tạo ra một mục đích chung hay một hình ảnh chung giúp cho nhóm đi đúng hướng". Dan gợi ý.

- "Đó là điều căn bản. Mục đích chung cho mọi người thấy tại sao người ta cùng nhau làm việc. Nó tạo nên ý nghĩa và giúp mỗi người sắp hàng theo cùng một hướng.

"Tôi mới đọc một câu truyện thật hay có liên quan tới tầm quan trọng của mục đích. Hai người thợ cùng nhau đục một tảng đá. Khi được hỏi đang làm gì, anh thứ nhất trả lời, "Tôi đang cố làm vỡ tảng đá này", còn anh thứ hai nói, "Tôi là người của nhóm đang xây cất một nhà thờ".

"Mục đích hoặc hình ảnh gây hứng cho việc thực hiện và lòng tận tâm. Biết mình đang hướng về đâu cũng như lái mọi hành động theo cùng một hướng là điều rất quan

trọng. Nhưng xếp hàng quanh một hình ảnh hay mục đích chung mới chỉ là khởi điểm của con đường dẫn tới một nhóm thành tích cao”.

- “Đó chính là cái mà tôi sợ”. Dan nói một cách suy tư. “Biết thế nào là nhiệm vụ của một nhóm thành tích cao là điều hữu ích, nhưng làm cách nào để các nhóm thực hiện được nhiệm vụ đó, là một bí ẩn đối với tôi”.

- “Ồ, đó không phải là một việc ngẫu nhiên. Ngày nay nó không còn là một bí ẩn như ngày xưa

nữa. Chúng ta đã học nhiều về sức mạnh của nhóm, sự phát triển của nhóm, thuật lãnh đạo nhóm 40 năm rồi. Chỉ có điều là phần nhiều các tổ chức đã không dùng các kiến thức đó một cách hiệu quả. Chúng ta chỉ mới nhận ra các nhóm có thể rất mạnh trong việc cải thiện năng suất, phẩm chất và sự thỏa mãn của con người trong các tổ chức mà thôi”.

Chẩn đoán

Tích quá". Dan nói. "Tôi cần phải làm gì để trở thành một nhà lãnh đạo nhóm hiệu quả và sau này lại giúp cho những người của tôi".

Giám Đốc Một Phút trả lời:

- "Toàn bộ tiến trình phát triển một đội ngũ thành tích cao liên quan đến ba kỹ năng chính về phía các nhà lãnh đạo nhóm cũng như các thành viên của nhóm. Một là *Chẩn đoán*, hai là *Thích ứng*, ba là *Trao quyền*.

"Trước hết, chúng ta hãy nói về *Chẩn đoán*. Hiểu biết các động lực và các mẫu hành vi hiện hữu trong các nhóm là điều căn bản nếu anh muốn dễ dàng hóa sự phát triển và năng suất của nhóm. Tôi thấy rằng một nhà lãnh đạo có tài hay

một thành viên nhóm phải làm nhiều hơn là nghe và nói. Có lẽ quan trọng hơn cả là tài quan sát nhóm đang hoạt động. Các nhóm thì tuyệt đối phúc tạp. Khi anh tăng kích cỡ của nhóm, con số các mẫu hành động qua lại hay các tiểu nhóm lưu chuyển theo kiểu hình học để sao cho với 2 người trong một nhóm chỉ có một tiểu nhóm. Với 4 người trong một toán, số tiểu nhóm là 11, và với 8 người sẽ có 247 tiểu nhóm. Vì sự phúc tạp này cho nên điều quan trọng

là chúng ta phải có những cách quan sát nhóm để giúp chúng ta ý thức được những sự việc đang diễn tiến”.

- “Tôi hiểu”, Dan nói. “Nghĩ về nó như thế làm cho hầu như không bao giờ có thể hiểu được cái gì đang xảy ra trong nhóm”.

- “Không phải là một việc bất khả đắc, Dan à. Chúng ta đã từng bàn về nhóm thành tích cao là gì và nếu giữ trong trí mẫu PERFORM, chúng ta sẽ biết được cách chúng ta muốn cho nhóm hoạt động. Dù

các nhóm phức tạp, chúng ta vẫn có thể quan sát được một số sự việc ảnh hưởng đến tinh thần và năng suất của nhóm. Một trong những bước đầu tiên cho các lãnh đạo nhóm hiệu quả cũng như các thành viên, là trở thành những nhà quan sát hiệu quả và đồng thời là những người tham dự”.

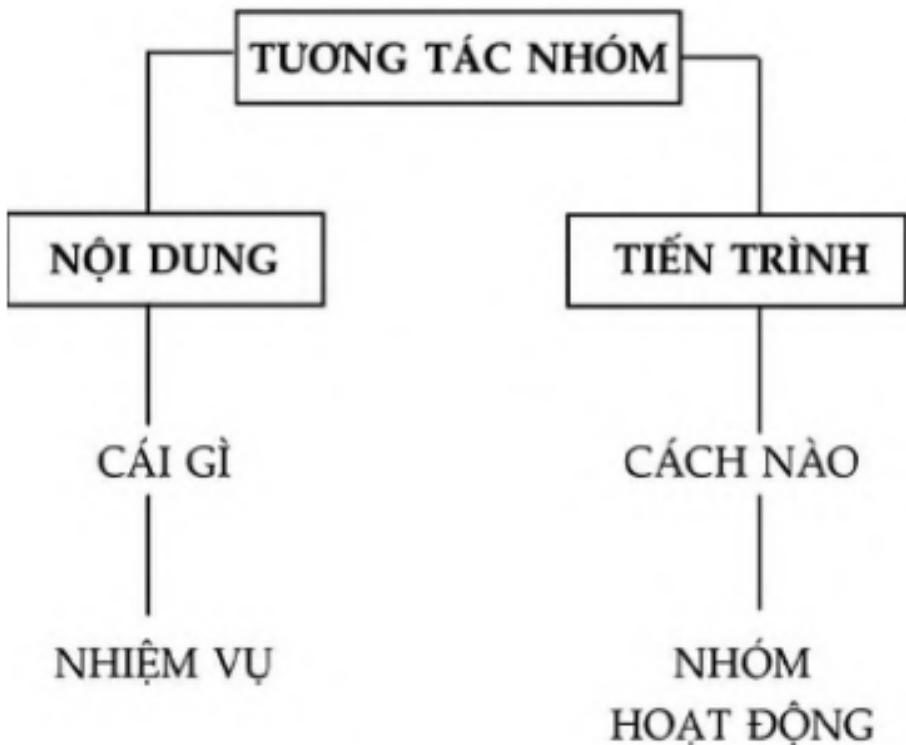
- “Tôi khởi sự học thêm về nhóm cách nào?”

- “Một cách là bắt đầu quan sát nhiều nhóm khác nhau. Nếu anh có thời giờ, việc tôi muốn anh làm

trong tuần sau là đến công ty của tôi rồi ngồi quan sát các việc đang xảy ra trong một số nhóm khác nhau. Tôi sẽ kiểm tra, nhưng tôi chắc là họ sẽ không quan tâm đến một người quan sát. Tôi muốn anh quan sát hai loại sự việc đang diễn tiến trong các nhóm”.

Giám Đốc Một Phút lấy giấy ra và vẽ một biểu đồ.

NHỮNG THÀNH PHẦN CỦA TUONG TÁC NHÓM



Hiểu động lực của nhóm

Vẽ xong biểu đồ, vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Nội dung là cái mà nhóm đang làm - nhiệm vụ của nhóm. Thí dụ, chiều nay có người hỏi

anh cái gì đã xảy ra khi chúng ta đang ăn cơm trưa với nhau, anh sẽ kể rằng chúng ta nói về tầm quan trọng và các đặc tính của các nhóm. Ở trường học chúng ta được huấn luyện phải theo dõi nội dung và bỏ qua tiến trình. Nội dung mô tả việc đã làm trong một cuộc họp, trong khi tiến trình mô tả nhóm đang hoạt động thế nào. Tiến trình là cái đang xảy ra cho và giữa các thành viên nhóm, như tranh đấu giành quyền lãnh đạo, liên lạc và những cách tạo quyết định. Anh

phải tập trung vào tiến trình để xem tiến trình. Rủi thay, chúng ta thường ít chú ý đến tiến trình, tuy nhiên, nó lại hết sức quan trọng vì tiến trình ảnh hưởng đến kết quả. Các nhà lãnh đạo nhóm nếu không hợp pháp hóa việc nhìn vào tiến trình của nhóm có thể sẽ không trông thấy tại sao người ta không vui dù chương trình nghị sự của cuộc họp đã được thực hiện. Khi sự kiện đó xảy ra, sẽ xuất hiện những cuộc tụ họp ở hành lang, phòng vệ sinh, cầu thang, bãi đậu xe”.

"Bảng liệt kê sau đây là vật rất hữu ích để nhắc nhở tôi mỗi khi tôi quan sát một tiến trình". Vừa nói Vị Giám Đốc Một Phút vừa viết lên một tờ giấy như sau:

NHỮNG ĐIỀU PHẢI QUAN SÁT TRONG CÁC NHÓM

- *Liên lạc và tham dự*
- *Lập quyết định*
- *Tranh luận*
- *Lãnh đạo*
- *Các mục tiêu và vai trò*
- *Các quy tắc của nhóm*
- *Giải quyết vấn đề*
- *Thái độ / Tinh thần chung*

Giám Đốc Một Phút tiếp tục:

- “*Liên lạc và tham dự* là ai nói với ai? Ai không bao giờ được nói đến? Ai thường nói hơn cả? v.v...

Lập quyết định liên quan đến cách một nhóm làm việc thế nào để lựa chọn một đường lối hành động - quy luật đa số, nhất trí, không có phản ứng, v.v... *Tranh luận* không thể tránh được và cần thiết để đi đến các giải quyết vấn đề một cách hiệu quả và sáng tạo. Cách thức giải quyết tranh luận trong nhóm

thế nào - tránh né, thỏa hiệp, cạnh tranh, cộng tác, v.v... *Lãnh đạo* là ai ảnh hưởng đến ai. Để có hiệu quả, một toán phải rõ ràng về *các vai trò* của mình (ai làm cái gì?) và *các mục tiêu* (đang cố gắng thực hiện cái gì?). *Các quy tắc* là những giả định hay những ước vọng của các thành viên làm chủ những loại hành vi thích hợp hoặc không thích hợp trong nhóm. Chúng là những quy luật nền tảng chi phối hành vi của nhóm. Những quy tắc nào rõ rệt nhất trong nhóm này? *Giải*

quyết vấn đề một cách hiệu quả liên quan đến nhận dạng hay diễn đạt vấn đề, tạo ra các cách giải quyết, phân tích các hậu quả, xếp đặt và đánh giá hành động. Nhóm giải quyết các vấn đề thế nào? Và cuối cùng, *bầu không khí của nhóm* liên quan đến cảm giác hay tinh thần chung của nhóm - mức độ thích thú của nhóm”.

- “Rất nhiều cái để quan sát, nếu anh cũng là một thành viên của nhóm”, Dan nói.
- “Đúng vậy, nhưng tất cả các

nhà lãnh đạo nhóm, cũng như các thành viên nhóm cần phải thực tập kỹ năng của một quan sát viên tham dự”.

- “Là cái gì vậy?” Dan hỏi.
- “Nghĩa là tham dự đầy đủ vào nội dung hay chương trình nghị sự, bất cứ đó là cái gì, và còn có thể bước trở lui và quan sát các động lực đang đồng thời xảy ra trong nhóm”.
- “Vậy, thí dụ như nếu chúng ta đang làm một quyết định thì tôi cần phải tham dự vào chính

quyết định đó cũng như cần biết quyết định đó được làm như thế nào". Dan nói.

- "Tuyệt đối đúng. Nếu một quyết định đang được một hay hai thành viên thúc ép cho thông qua và không được kiểm tra việc đồng ý thì anh sẽ ở trong tình trạng một người bơi thuyền ngược dòng sông mà không có mái chèo và anh nhận được ít hỗ trợ khi thực hiện quyết định đó".

- "Tôi đã thấy điều này xảy ra", Dan mỉm cười.

- “Giống như là một việc khó khi vừa là người tham dự vừa là người quan sát”.
- “Ban đầu thì như thế, nhưng tài của một người quan sát tham dự cũng giống như bất cứ tài nào khác của con người. Nó có thể được học và thực tập cho đến khi trở thành bản tính thứ hai”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Giống như một sự thách đố”.
- “Nó là vậy đấy. Cần phải tập trung và thực tập. Ta phải bắt đầu bằng cách học quan sát và theo dõi

các động lực xảy ra khi thành lập nhóm. Việc hiểu các động lực đó là chìa khóa để chẩn đoán hoạt động của một nhóm và giai đoạn phát triển của nó”.

Giai đoạn I: Định hướng

Dan sẽ phải thực hiện mấy cuộc quan sát vào trưa thứ hai. Vị Giám Đốc Một Phút đã sắp đặt cho anh tham dự một lực lượng đặc nhiệm khen thưởng thành tích

do Ron Tilman, trưởng phòng điều hành của công ty, chủ tọa.

Anh đến sớm hơn ít phút và thấy các thành viên đã có mặt đông đủ đang ngồi uống cà phê nói truyện thân mật. Mỉm cười, anh tham gia câu truyện. Đúng 2 giờ mọi người im bặt khi một người đáng vui vẻ bước vào phòng. Ông đến ngay chỗ Dan bắt tay anh và nói, "Xin chào, tôi là Ron Tilman, rất hân hạnh được anh tham dự".

Sau khi chào các thành viên và

giới thiệu Dan với họ, Ron khai mạc cuộc họp.

- "Tôi cảm thấy phấn khởi với lực lượng đặc nhiệm này. Tôi thấy đây là một nhóm rất quan trọng có thể gây ảnh hưởng lớn trên toàn tổ chức của chúng ta. Chúng ta được trao trách nhiệm xem xét lại hệ thống khen thưởng thành tích của chúng ta để hệ thống đó hữu ích hơn trong việc tạo ra những nấc động cơ thúc đẩy và thành tích cao hơn trong toàn tổ chức. Một hệ thống thành công phải giúp mọi người đặt các mục tiêu rõ

hơn, biết cách làm việc trong tương quan với những mục tiêu đó, và tạo ra một khung sườn cho công tác xét duyệt và nhận ra các thành tích. Nó phải giúp các giám đốc hiệu quả hơn trong công tác phát triển khả năng và lòng tận tâm của nhân viên.

Niềm hy vọng của tôi là những gì chúng ta phát triển đều sẽ giúp công ty này trở thành một tổ chức “thắng- thắng” cho người của chúng ta và khách hàng của chúng ta. Đây là một nhiệm vụ phúc tạp nên chúng ta phải học cách làm việc chung với

nhau, cởi mở trong giao tiếp, chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo và làm quyết định, xây dựng chính chúng ta thành một đội ngũ thành tích cao.

Chúng ta có thời gian một tháng để chu toàn nhiệm vụ này. Bước đầu tiên là làm sáng tỏ sứ mạng của chúng ta và đạt được thỏa thuận về các mục tiêu cũng như các vai trò mỗi người sẽ đảm trách trong việc thực hiện sứ mạng".

Ron tiến hành viết các nhiệm vụ và mục tiêu của nhóm lên đầu bảng.

Dan rất ngạc nhiên về hiệu quả của phần khai mạc cuộc họp, nhưng hơi băn khoăn về sự thắng thắn của Tilman. Anh quan sát sự hăm hở của nhóm, dù anh cảm thấy những ước vọng của họ không mấy thực tế (như họ nghĩ có thể chu toàn nhiệm vụ trong một tháng), anh cũng lấy làm ngạc nhiên tại sao Tilman đã không khuyến khích nhiệt tình của họ khi cuộc họp tiến triển mà lại kéo họ trở lại nhiệm vụ.

Sau cuộc họp Tilman hỏi Dan:

- “Ông nghĩ gì về cuộc họp đầu tiên của chúng tôi?”
- “Thành thực mà nói, tôi thích cách ông cho họ một hình ảnh lớn cũng như cách thức ông khởi sự công việc. Nhưng tôi cũng để ý thấy người của ông bày tỏ vài lo lắng về nhiệm vụ, và một ít thành viên có vẻ căng thẳng”.
- “Vâng”, Ron nói. “Bất cứ khi nào ông có một nhóm mới, các thành viên đều lo nghĩ cách hội nhập vào nhóm. Điều này gây ra sự thận trọng và thiếu tin tưởng

giữa các thành viên. Ban đầu ông có thể mong đợi một sự phối hợp giữa thận trọng và phán khởi. Ông nghĩ thế nào về kiểu lãnh đạo của tôi?"

- "Vâng, ông hơi thảng thắn. Thảng thắn hơn là tôi đã mong, nhưng xem ra vẫn được. Nó không làm trở ngại cho nhiệt tình của họ. Thật ra họ có vẻ hơi cảm thấy bót cẳng thảng".

- "Theo ông, họ có một nền tảng vững chắc để khởi sự không?" Tilman hỏi.

- "Chắc chắn họ có. Tôi nghĩ họ ý thức rõ về mục đích và đang bắt đầu hiểu các mục tiêu và nhiệm vụ của mình".

- "Chính đó là cái tôi muốn, Tilman cười. Mọi nhóm mới đều cần có một ý thức về mục đích cũng như một sự rõ ràng về các mục tiêu của nhóm và các vai trò cá nhân. Tôi vui mừng vì ông đã thấy điều đó xảy ra. Xin cảm ơn ông đã tham dự".

Xế chiều hôm đó, khi Dan trở lại văn phòng vị Giám Đốc Một Phút, ông hỏi ngay:

- "Cuộc đi thăm lực lượng đặc nhiệm xét thành tích ra sao?"
- "Tôi nghĩ rất tốt. Những nhận xét của anh về việc tạo được một hình ảnh chung đã có thí dụ. Ron đã dùng một ít thời gian để phác họa một mục đích và những hy vọng của ông. Mọi người có vẻ hăm hở, nhưng họ cần có ý thức về hướng đi. Rõ ràng Ron đã cung cấp loại lãnh đạo đó. Nếu đó là bí mật để xây dựng một đội ngũ thành tích cao thì tôi

đã thấy được nó rồi - nhà lãnh đạo phải đảm nhiệm”.

- “Không đơn giản thế đâu”, Giám Đốc Một Phút nói. “Anh nên nhớ, đó mới là cuộc họp đầu tiên của lực lượng đặc nhiệm này thôi và các thành viên cần biết rõ về sứ mạng, mục tiêu và trách nhiệm của mình. Tất cả các nhóm đều đi qua các giai đoạn phát triển của chúng và anh đã mô tả đúng những gì điển hình cho một nhóm trong giai đoạn đầu của nó. Tôi gọi đó là Giai đoạn *Định hướng* hay Giai

đoạn 1. Đây là tấm thiệp tóm tắt những gì xảy ra trong Giai đoạn 1 này”:

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM GIAI ĐOẠN 1 - ĐỊNH HƯỚNG

CÁC ĐẶC TÍNH

- *Hơi cảm thấy hăm hở với các ước vọng cao*
- *Cảm thấy một chút lo âu: Thích hợp ở đâu? Cái gì được mong muốn ở tôi?*

- Kiểm tra tình hình và các biểu đồ trung tâm
- Tùy thuộc vào quyền lực và tôn ti
- Cần tìm thấy một chỗ và tự thiết lập mình.

- "Giai đoạn Định hướng nhắc tôi đến cách các chú chó đối xử với nhau khi gặp nhau lần đầu tiên", Giám Đốc Một Phút nói. "Chúng hăm hở xông lên, nhưng trước khi chơi với nhau, chúng rất thận trọng và kiểm tra nhau. Tôi gọi đó là giai đoạn đánh hơi. Khi nhóm tiến triển, nó sẽ chuyển sang những giai đoạn khác".

- "Tôi biết", Dan vừa cười vừa nghĩ đến các chú chó. "Anh đang nói rằng có nhiều giai đoạn cũng như sẽ có thay đổi khi nhóm phát triển lên".

- "Tuyệt đối đúng. Trước khi chúng ta nói đến các giai đoạn khác, tôi muốn anh đi thăm một nhóm khác trong công ty của tôi. Chúng tôi có một nhóm cải thiện năng suất, cách vài tuần lại họp để xét vấn đề khách hàng than phiền và các vấn đề hóa đơn. Để tôi xem thời gian cuộc họp tuần tới của nhóm và xin cho anh được quan sát".

- "Tốt lắm, ngày mai tôi sẽ gọi cho anh", Dan nói.

- "Không, tôi sẽ cho anh biết

ngay bây giờ", Giám Đốc Một Phút nói và dùng điện thoại gọi Susan Schaefer, "Susan, tôi có một anh bạn trẻ đang ở đây muốn học về các đội ngũ thành tích cao. Tôi không biết anh ấy có thể quan sát cuộc họp sắp tới của lực lượng đặc nhiệm về hóa đơn hay không"."

Dan không nghe được Susan nói gì, nhưng đại khái cô nói, "Tôi nghĩ có thể được, nhưng anh ấy sẽ không học được nhiều về các nhóm hiệu quả nếu anh ấy chỉ ngồi nhìn chúng tôi thôi".

Giai đoạn 2: Bắt màn

Dúng đấy", Giám Đốc Một Phút nói. "Tôi muốn anh ấy xem các nhóm lớn lên và phát triển như thế nào, và phát triển từ cái mà chị đã kể cho tôi nghe, nhóm

của chị đang trong giai đoạn mà
đa số nhóm phải đối đầu: *Bất mãn*,
hay Giai đoạn 2.

- “Tôi nghĩ ông có lý”, Susan
nói. “Chúng tôi sẽ họp vào 2 giờ
chiều thứ tư. Làm ơn bảo ông ấy
gặp tôi tại văn phòng lúc 1 giờ 45
để tôi chỉ dẫn trước”.

Dan đến đúng hẹn và gặp Susan
đang ở ngoài hành lang:

- “Xin chào chị Susan. Giám Đốc
Một Phút gửi tôi đến đây để quan
sát lực lượng đặc nhiệm của chị”.

- “Vâng, ít phút nữa chúng tôi sẽ họp phiên thứ tư. Lực lượng chúng tôi có 4 người thuộc khâu vận chuyển, 2 người khâu kế toán, 3 người khâu bán hàng và trưởng phòng hệ thống vi tính. Chúng tôi làm công tác cải thiện tiến trình làm hóa đơn và nợ tích sản cũng như giảm các than phiền của khách hàng. Chúng tôi đang gấp trở ngại trong việc xác định những lãnh vực khó khăn. Sao anh không tham dự cuộc họp mà lại ngồi cách xa để chỉ quan sát không thôi”.

Dan ngồi trong một góc khi các người khác đến họp. Susan định khai mạc cuộc họp lúc 2 giờ 5 phút, nhưng một người yêu cầu chờ cho đến khi mọi người đến đông đủ. Một người khác nhân cơ hội này bất ưng ra ngoài hành lang. Khi mọi người hiện diện hồi 2 giờ 10, Susan bắt đầu nói:

- “Đây là cuộc họp thứ tư và, dù chúng ta đã đặt mục tiêu tăng tính chính xác việc làm hóa đơn cũng như giảm các vụ khách hàng than phiền, vậy mà chúng ta đã không nhất trí

được về các chiến lược rõ ràng cũng như các kế hoạch hành động để làm tròn được nhiệm vụ nào cả”.

- “*Không đúng*”, Sam - một thành viên thuộc bộ phận bán hàng - nói. “*Chúng tôi cung cấp cho phòng kế toán những thông tin chính xác về các đơn đặt hàng, nhưng xem ra họ không chịu theo dõi thông tin*”.

Ngay tức khắc một nhân viên kế toán và trưởng phòng hệ thống vi tính phản pháo và trong mấy phút ai cũng đồng loạt lên tiếng. Phiên họp trở nên hoàn toàn hỗn

loạn đến nỗi Dan không còn biết đâu là đề tài chính đang được thảo luận.

Sau năm phút, Susan gó nhẹ lên mặt bàn và nói:

- "Yêu cầu giữ trật tự. Ai cũng nói một lúc thì cuộc họp của chúng ta chẳng đi đến đâu hết. Tôi muốn từng người một lên tiếng. Chúng ta hãy đi quanh phòng và trong một câu tôi muốn mỗi người nhận định cái gì là vấn đề quan trọng nhất".

Tiến trình này xem ra giúp làm sáng tỏ một vài vấn đề. Tuy nhiên

người ta có vẻ vẫn còn ngượng
ngùng dù đã rõ là họ bắt đầu hiểu
một số lãnh vực quan tâm chính.

Cuộc họp bế mạc hồi 3 giờ 30.
Susan hỏi Dan:

- "Anh nghĩ thế nào?"

- "Tôi thật bối rối. Tôi cảm thấy
phiên họp không thoải mái. Xem
ra ai cũng không hài lòng và vài
người còn tức giận nữa là khác.
Khi chị tập trung chú ý vào một
nhiệm vụ, chị đã kiểm soát được
và đã yêu cầu họ đóng góp. Họ
có vẻ đang thách thức chị và thách

thúc nhau hoặc rút lui khỏi nhóm. Và rồi cuối cùng chị chúc mừng họ dù ban đầu chị đã công kích họ”.

- “Tôi hiểu sự bối rối của anh”, Susan nói. “Sau này chúng ta sẽ nói thêm về chuyện đó. Ngay bây giờ tôi đang có hẹn”.

Dan nghĩ: “Phiên họp nhắc mình nhớ lại một số nhóm mình đã làm việc nhiều năm trước đây”.

“Chính vì thế tôi không thích các nhóm và các cuộc họp. Chính vì thế mà...

MỘT SỐ NGƯỜI
COI
CÁC CUỘC HỌP
LÀ NOI
TA
LÀM PHÍ THỜI GIAN

Trên đường trở lại văn phòng
Vị Giám Đốc Một Phút, Dan cười
thầm khi nghĩ đến câu nói trên.
Anh vẫn rất băn khoăn nên khi
gặp ông, anh nói ngay:

- "Điều tôi băn khoăn nhất là
tại sao anh gọi đó là Giai đoạn 2.
Nhóm này xem ra kém năng suất
hơn và kém thân mật hơn nhóm
anh gọi là Giai đoạn 1".

- "Chính xác. Tôi đã đoán trước
được việc đó. Chính vì vậy mà
chúng tôi gọi nó là Giai đoạn *Bất*

mᾶn. Đó là sự kiện xảy ra khi tuần trăng mêt chấm dứt. Đây là tấm thiệp mô tả những diễn tiến trong giai đoạn này”:

SỰ PHÁT TRIỂN
CỦA NHÓM
GIAI ĐOẠN 2 -
BẤT MÃN

CÁC ĐẶC ĐIỂM

- *Cảm thấy sự trái ngược giữa hy vọng và thực tế*
- *Cảm thấy bất mãn với sự lệ thuộc vào quyền bính*

- *Cảm thấy nản lòng* : tức giận về mục tiêu, nhiệm vụ và kế hoạch hành động
- *Cảm thấy không có khả năng* và bối rối
- *Phản ứng tiêu cực đối với* các lãnh đạo và thành viên khác
- *Cạnh tranh quyền* và/ hay sự chú ý
- *Cảm thấy những sự phân biệt* : lệ thuộc / chống lệ thuộc

- "Hữu ích lắm", Dan nói. "Giai đoạn này chắc không mấy hiệu quả, phải không?"
- "Chờ tôi một phút. Anh đang đi đến những kết luận và tạo ra nhiều giả định. Tôi nói đây là Giai đoạn 2 chứ không nói đây là một giai đoạn không có năng suất. Nó là giai đoạn mà mọi nhóm đi qua trên con đường trở thành năng suất. Giai đoạn này họa hiếm mới tránh được".

- "Phải chăng anh muốn nói

mọi nhóm phải đi qua giai đoạn xấu này để đến được bến cảng?”

- “Đúng. Nhưng tôi không gọi nó là giai đoạn “xấu”, vì gọi như vậy cũng giống như nói một chàng trai dậy thì là một người xấu. Đó chỉ là một tiến trình mà chúng ta phải đi qua khi nhóm phát triển. Dù giai đoạn này có đặc tính tranh giành quyền lực và xung đột, nó cũng là mảnh đất của sáng tạo và coi trọng các khác biệt”.

- “Vâng, tôi thấy không những năng suất trong giai đoạn này

không cao mà người ta còn cảm thấy khủng khiếp. Người ta không ưa nhau và tinh thần trong nhóm rất thấp”.

- “Vâng, nó xảy ra hoài trong các nhóm. Tinh thần và lòng tận tâm xuống thấp khi người ta nhận thấy rằng nhiệm vụ của nhóm khó hơn họ tưởng ban đầu. Như anh thấy trong tấm thiệp, người ta bất mãn với trưởng nhóm hay với nhau. Họ thường có những phản ứng tiêu cực vì các mục tiêu xem ra quá cao. Họ cũng có cảm giác bối rối

và không có năng lực. Do những cảm giác này mà tinh thần xuống thấp. Thật ra một số nhóm lại bắt đầu trong giai đoạn này. Điều này càng đúng khi nhóm được trao cho một nhiệm vụ không ai muốn nhận. Nếu các thành viên không tự nguyện hay cảm thấy nhiệm vụ là một công việc quá sức, khi đó tinh thần và khả năng trong nhóm bắt đầu xuống, nghĩa là, Giai đoạn 2. Sau đây là điều quan trọng anh phải nhớ”:

**KHÔNG CÓ GIAI ĐOẠN
PHÁT TRIỂN NÀO
LÀ XẤU**

**MỖI GIAI ĐOẠN
LÀ MỘT PHẦN
CỦA CUỘC
HÀNH TRÌNH
HƯỚNG TỚI
NĂNG SUẤT**

Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục nói:

- "Các nhóm cần phải làm việc qua các vấn đề cố hữu trong Giai đoạn *Bất mãn*. Ta phải khuyến khích các nhóm đó biểu lộ những cảm giác bất mãn và bối rối để chúng được xử lý và giải quyết thỏa đáng".

- "Tôi phải nghe lời anh", Dan nói. "Nhưng có biết bao là kinh nghiệm giống như những điều tôi đã quan sát được, đến nỗi tôi nghi

ngờ không biết có thể áp dụng vào
thực tế các khái niệm của anh về
nhóm được không”.

Giai đoạn 4: Năng suất

Truớc khi bàn luận thêm, anh nên quan sát một nhóm khác. Anh sẽ có thêm một số ý tưởng về những sự kiện xảy ra tiếp khi nhóm phát triển”.

Cuộc họp thường lệ của phòng chuyên chở được lên lịch vào 8 giờ 45 mỗi sáng thứ hai. Dan thúc dậy sớm vì nôn nóng muốn biết những gì sẽ xảy ra trong nhóm anh sắp quan sát. Sau khi vội vã ăn sáng, anh ra xe cho nổ máy. Nhưng chiếc xe trở chứng: máy không khởi động được. Anh làm đủ cách, nhưng nó vẫn ì ra đấy, trong khi thời gian cứ lặng lẽ trôi qua. Bí quá, anh gọi taxi. Lúc anh đến công ty, cuộc họp đã khai mạc được 10 phút. Anh lặng lẽ bước

vào và ngồi ở cuối phòng. Tuy thế, sự hiện diện của anh không thoát được sự chú ý. Cả 15 thành viên đều ngưng công việc, chào hỏi Dan và tự giới thiệu. Họ muốn anh ngồi quanh bàn họp, nhưng Dan từ chối. Sau khi giới thiệu, nhóm lại tiếp tục làm việc. Dan nhận thấy họ giải quyết nhiệm vụ nhiệt tình biết bao. Làm việc một cách gọn nhẹ, một vài thủ tục chỉ còn chiếm 15% thời gian. Họ chỉ vào các biểu đồ và đồ thị treo trên tường. Dan rất mê hệ thống theo

dõi tiến trình hướng đến mục tiêu giảm giá 15 %. Một điều làm Dan ngạc nhiên là: Nhân vật đang lãnh đạo nhóm.

Anh hoàn toàn không hiểu nổi. Nhóm làm việc lẹ làng, chia sẻ thông tin và đề nghị ý tưởng. Người ta bất đồng, tranh cãi, nhưng luôn luôn xem ra giải quyết được khác biệt. Các thành viên bông đùa và diễu cợt nhau. Có lúc nhóm chia ra ba tiểu nhóm để tìm ra giải đáp cho một vấn đề thủ tục. Rồi họ lại quy tụ với

nhau để đạt được đồng thuận. Một bầu không khí năng suất cao chi phối cuộc họp. Nhưng ai là người lãnh đạo? Xem ra không có ai. Nhóm có vẻ chuyển động như một đơn vị gồm nhiều người thay nhau lãnh đạo. Dan vô cùng ngạc nhiên.

10 giờ 15, một người to, cao, dáng vẻ nghiêm trang quãng 30 tuổi bước vào phòng họp, nói:

- “Xin lỗi, tôi đến trễ vì phải giữ một lời hứa khác”.

Cả nhóm đáp lại bằng một câu

chào rồi lại tiếp tục làm việc. Ông đến chỗ Dan:

- "Xin chào. Tôi là Neil Henry. Ông mạnh giỏi chứ?"
- "Cám ơn, khỏe", Dan đáp lại.
- "Xin nói chuyện với ông sau. Nay giờ tôi cần bắt kịp diễn tiến của cuộc họp từ đầu đến giờ".

Dan rất muốn biết về thành viên lơ là nhiệm vụ này và cách đối xử của nhóm với ông ta ra sao. Nhưng anh phải ngạc nhiên vì công việc cứ tiến hành bình thường. Neil

đóng góp ý kiến, thỉnh thoảng nhấn mạnh, khen ngợi và không đồng ý. Những đóng góp của ông không khác với của người khác và cũng được chấp thuận cùng một cách.

10 giờ 45 cuộc họp kết thúc. Lúc ra cửa, các thành viên rất vui vì Dan đã tham dự cuộc họp. Anh cảm động vì chưa bao giờ đã dự một cuộc họp mà nhiều công việc được giải quyết một cách trôi chảy với một thái độ tích cực như vậy. Một nhóm mà

hành động y như một đơn vị duy nhất chứ không phải một số cá nhân. Anh không thể không nghĩ tới một cỗ máy đầy đủ xăng nhớt trong đó mọi bộ phận hoạt động hài hòa để sản xuất ra sản phẩm mong muốn.

Anh bị cắt đứt dòng tư tưởng khi Neil đến:

- "Tôi hy vọng anh đã học được điều anh muốn. Họ đúng là một nhóm. Chúng tôi cùng nhau làm việc đã hai năm. Họ thật sự không cần tôi ở đây nữa".

Mắt Dan mở tròn xoe vì ngạc nhiên:

- "Có phải ông là trưởng phòng không?"

- "Sao lại thế", Neil cười.

Dan lắp bắp:

- "Đó là... điều tôi... tôi không thể tưởng tượng được".

- "Ồ, tôi biết nó khác với những gì anh đã quen biết. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng vậy, chúng tôi có những lúc khó khăn. Mục tiêu của tôi là rút lui

từ từ khi nhóm phát triển và hiện thời tôi đã đạt được mục tiêu rồi”.

- “Vâng, chắc chắn rồi”, Dan đồng ý. “Hiện giờ đó là tất cả những điều tôi hiểu được. Ông thay đổi kiểu lãnh đạo tùy theo giai đoạn phát triển của nhóm và mục tiêu của nhóm để nó đạt tới được đích của nó là không những làm tròn nhiệm vụ một cách hiệu quả mà còn hoạt động hiệu quả như một đội ngũ”.

- “Anh đã hiểu rồi đấy. Đạt

được điều này tức là chúng ta đã có nhóm ở Giai đoạn *Năng suất*".

Sau cuộc họp, Dan vội vã đến văn phòng Vị Giám Đốc Một Phút mà lòng đầy phấn khởi.

- "Ông ấy có trong văn phòng không?" Dan hỏi.

- "Có, nhưng ông ấy đang bận tiếp khách chút xíu", cô Diana, phụ tá điều hành mỉm cười trả lời.

Trong khi chờ đợi, Dan ngẫm nghĩ về những kinh nghiệm trong mấy ngày qua và ghi nhanh một đôi điều:

1. Các thành viên ủy ban khen thưởng thành tích rất nhiệt tình, lại còn quan tâm đến cách làm sao để thành công. Họ ở trong Giai đoạn 1: Định hướng. Họ có ít kiến thức về nhiệm vụ. Ron Tilman dùng kiểu lãnh đạo “chỉ đạo cao” để làm rõ sứ mạng, đặt các vai trò cũng như mục tiêu và xác định các nhiệm vụ. Có ít tương tác hai chiều không kể vào cuối cuộc họp khi ông hỏi các thành viên cảm giác của họ ra sao và họ có hiểu các bước sau hay không.

2. Các thành viên nhóm của Susan Schaefer bối rối và bức túc. Họ ở trong Giai đoạn 2: Bất mãn. Sue rất quyết đoán trong việc điều khiển nhóm, nhưng cô không khuyến khích họ bày tỏ tư tưởng và ý kiến.

3. Phòng chuyên chở hoạt động trôi chảy và hiệu quả đến độ trưởng phòng xem ra ít có ảnh hưởng. Ông nói họ đang trong "Giai đoạn Năng suất". Nhóm có nhiệt tình và năng suất cao. Các đóng góp của trưởng nhóm không khác với của các thành viên khác. Vậy mà sao nhóm vẫn tồn tại?

Dan suy nghĩ rất nhiều về câu hỏi này. Theo trực giác, anh biết có thiếu một cái gì đó. Một nhóm không thể chỉ chuyển từ một nhóm cá nhân bực tức thành một đơn vị có năng suất như vậy.

Dan đang suy tư thì Vị Giám Đốc Một Phút xuất hiện:

- "Chào Dan, công việc thế nào?"

Lúc này sự phẫn khởi của Dan đã nhường chỗ cho nỗi bực mình.

- "Anh có vẻ bối rối quá", Giám Đốc Một Phút nói.

- "Vâng. Anh biết, tôi đã chứng kiến một nhóm khởi đầu. Lãnh đạo nhóm quan tâm sắp đặt mọi công việc chuẩn bị cơ bản và cung cấp chỉ dẫn. Nhóm kế tiếp tôi quan sát chuyển động chậm chạp, thi hành nhiệm vụ, nhưng rất phân tán. Nó giống như những cuộc họp tôi đã quen. Susan không có vẻ lo âu vì chuyện này. Cô cung cấp một số hướng dẫn về nhiệm vụ để người ta cùng nhau làm việc, và cô kiên nhẫn lắng nghe.

"Tiếp đến tôi thăm nhóm của Neil. Nhóm đang trong Giai đoạn *Năng suất*. Họ có vẻ đồng tâm hiệp súc. Họ vui vẻ với nhau và với công việc và toàn tự điều khiển mình. Câu hỏi của tôi là: Làm cách nào để họ đạt được đến điểm này? Tôi có thiếu cái gì không?"

- "Có, anh thiếu đấy", Vị Giám Đốc Một Phút mỉm cười. "Anh đã nhảy qua một giai đoạn quan trọng trong tiến trình phát triển nhóm. Anh đã đi thẳng từ *bất mãn* đến *năng suất*. Trước khi nói về giai

đoạn thiếp, tôi sẽ cho anh một
tấm thiệp tóm lược của Giai đoạn
4: *Năng suất.*

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM GIAI ĐOẠN 4 - NĂNG SUẤT

CÁC ĐẶC TÍNH

- *Cảm thấy phấn khởi được tham dự vào các hoạt động của nhóm*

- *Làm việc một cách cộng tác và độc lập với cả nhóm và tiểu nhóm*
- *Cảm thấy sức mạnh của nhóm*
- *Tỏ ra tự tin cao trong việc thực hiện các nhiệm vụ*
- *Chia sẻ công tác lãnh đạo*
- *Cảm thấy tích cực về các thành công trong nhiệm vụ*
- *Thực hiện công việc ở các mức cao.*

Giai đoạn 3: Quyết tâm

Thiệp này chắc chắn mô tả cách hoạt động trong nhóm của Neil”, Dan nói. “Anh làm ơn kể về giai đoạn tôi thiếu”.

- “Giai đoạn này gọi là *Quyết*

tâm. Nó là chiếc cầu nối giữa bất mãn anh chung kiến trong nhóm của Susan và hiệu quả cũng như phấn khởi trong nhóm của Neil”.

- “Những gì xảy ra trong giai đoạn này?” Dan hỏi.
- “Cách tốt nhất để hiểu giai đoạn quyết tâm là...”
- “Có kinh nghiệm về nó”, Dan đón trước.
- “Chính xác. Để tôi xem”, Giám Đốc Một Phút nói.

Bỗng máy liên lạc trên bàn của ông phát ra, "*Louise Gilmore đang ở đầu dây bên kia. Tôi có phải nói với bà ấy gọi lại sau không?*"

- "Chờ một lát, tôi tiếp chuyện bây giờ".

Quay qua Dan, ông mỉm cười nói:

- "Dan, xin lỗi phải gián đoạn chốc lát, nhưng đây chính là cái chúng ta đang đi tìm".

- "Hê-lô, Louise. Tôi có thể giúp chị được gì không?"

Sau một hồi im lặng, Vị Giám Đốc Một Phút cười rạng rỡ: “Thật kỳ diệu, Louise. Như tôi đã nói, chị tin vào tiến trình. Nó suôn sẻ. Tiện thể, chị cảm thấy thế nào về một người khách muốn đến thăm cuộc họp của chị sáng mai. Anh ấy là bạn của tôi hiện đang quan tâm đến tiến trình phát triển của các nhóm và hình như cuộc họp của chị sẽ lấp đầy khoảng thiêu. Xin đa tạ. Anh ấy sẽ đến”.

- “Ôn rồi. Ngày mai anh sẽ dự một cuộc họp kế hoạch chiến lược

do Louise điều khiển nếu anh quan tâm”.

- “Dĩ nhiên rồi”, Dan hăm hở nói.

Sáng hôm sau Dan đến văn phòng sớm. Trên đường đi anh nghĩ mình thật may mắn được gặp một người đặc biệt như vậy, một người thật sự vui lòng chia sẻ thông tin với người khác. Thông tin là năng lực và Giám Đốc Một Phút đã cho miễn phí.

Louise Gilmore, phó trưởng

phòng kế hoạch chiến lược đang ngồi lặng lẽ tại bàn giấy khi Dan tới. Bà mỉm cười, bắt tay và thân mật chào hỏi Dan khi anh bước vào phòng. Dan ngạc nhiên về tính hoạt bát và thân thiện của bà.

Họ cùng nhau vào phòng họp, nơi sáu thành viên đang ngồi thân mật nói chuyện và bông đùa.

Louise giới thiệu Dan. Mọi thành viên đều thân mật chào anh nhưng với một chút dè dặt. Dan không thể không cảm thấy sự có

mặt của mình làm cho họ không được thoải mái mấy.

Cuộc họp bắt đầu bằng việc Louise duyệt lại cố gắng của nhóm trong việc xác định đường hướng và các mục tiêu trong năm tới và những kết quả họ đã đồng ý. Họ vui đùa, thân mật trêu chọc nhau và cười nhiều suốt thời gian duyệt xét. Họ có vẻ thích thú và coi trọng nhau bất kể những bất đồng lúc trước mà Louise đã nêu. Louise cũng cười với họ.

Chương trình nghị sự hôm nay

bắt đầu với những quyết định mới cần lập. Nhóm vào việc ngay, lắng nghe nhau, xây dựng trên các ý tưởng của nhau và thường sẵn sàng đồng ý. Dan mê man nhìn các sự việc diễn tiến trôi chảy. Sau khi khai mạc cuộc họp, Louise trao quyền điều khiển cuộc họp cho các thành viên khác khi chủ đề thảo luận thay đổi.

Có một bầu không khí tôn trọng và lịch sự trong nhóm. Dan để ý thấy vài thành viên ít lên tiếng. Điều gây ngạc nhiên cho anh hơn

cả là đúng lúc anh cho rằng quyết định đã được lập thì Louise nói:

- "Bill, anh không nói gì 10 phút rồi. Chắc anh còn để dành".
- "Vâng, nhưng không quan trọng mấy", Bill nói.
- "Anh vui lòng chia sẻ đi. Nếu anh còn nhớ thì những quyết định hay nhất và sáng tạo nhất phát sinh từ những bất đồng của chúng ta".
- "Vâng", Bill bắt đầu lên tiếng một cách thận trọng.

Ban đầu các thành viên khác

phản đối và rồi cả nhóm bắt đầu thảo luận sôi nổi thuận và bất thuận về những điểm mới Bill đưa ra.

Dan tự nghĩ, Louise hỏng rồi. Trước sự kiện này nhóm đã làm việc tốt quá.

Louise lắng nghe, hỗ trợ các bất đồng, xây dựng trên các sự kiện thực tại của mỗi ý kiến và thêm ý kiến của mình. Các người khác cũng bắt đầu làm như vậy.

Một cách hơi ngập ngừng, Bill lại phát biểu: "Xây dựng trên

những kế hoạch chúng ta đã đồng ý, nếu lợi nhuận chúng ta mong muốn trong các sản phẩm là vững chắc và những cắt giảm chúng ta đang thực hiện trong những phòng khác là thích đáng, thì chúng ta có thể đầu tư vào những cải thiện vốn cần thiết”.

Khi Bill nói, các người khác lắng nghe và bắt đầu gật đầu. Rồi Bill hỏi xem có sự nhất trí trong quyết định hay không. Mọi thành viên đều trả lời một cách nhiệt tình. Một lát sau, cuộc họp hoãn lại.

Có một cảm giác hoàn thành tốt đẹp và hăm hở trong bầu không khí cả nhóm.

Các thành viên thong thả đi ra, mỗi người đều ngừng lại bắt tay Dan. Họ có vẻ tự tin. Dan nghe được những lời bình luận như: “Cuộc họp tốt”. “Mừng được ông tham dự”.

Khi phòng họp không còn ai, Louise và Giám Đốc Một Phút đến nói với Dan:

- “Dan, anh nghĩ thế nào?”

- "Đáng kinh ngạc. Có lúc tôi tưởng nhóm bị bể rồi, nhưng mọi người có vẻ cảm thấy tốt hơn và tự tin hơn sau khi đã bất đồng ý kiến. Tôi cũng để ý thấy chị đã khai mạc cuộc họp, rồi lại để cho họ tự điều khiển, nhưng rồi chị lại nhảy vào để giúp nó gõ rối khi cần".

- "Anh đúng đấy, Louise cười. Người ta cảm thấy tốt vì họ đã làm việc qua một số tranh đấu với nhau. Giống như một cặp vợ chồng mới, không người nào muốn bất đồng ý kiến ngay cả khi họ không

bất đồng. Sau khi họ đã làm việc qua một số khác biệt quan điểm, cuộc hôn nhân của họ có thể vững chắc hơn. Nguy hiểm cho nhóm xảy ra khi cảm giác phấn khích này ngăn không cho mất năng suất do bất đồng. Kết quả có thể đưa đến Groupthink”.

- “Groupthink là gì?” Dan ngắt lời.

- “Một nhà tâm lý học danh tiếng đã tạo ra từ này” - Giám Đốc Một Phút giải thích - “khi nghiên cứu một số nhóm cố vấn cho các

tổng thống Mỹ. Irving Janis khám phá thấy rằng thường áp lực xã hội ngăn cản các thành viên bất đồng với nhau”.

- “Ồ, vậy Groupthink xảy ra khi các thành viên nhóm sợ bất đồng đến nỗi họ không nói gì cả. Không ai muốn làm đảo lộn tình huống, Dan nói một cách đầy suy tư”.

- “Chính xác. Vai trò của tôi lúc này là khuyến khích bất đồng và giúp nhóm làm việc qua xung đột. Tôi quan tâm đến việc nhóm phát triển lòng tự tin để giải quyết bất

đồng và những khác biệt về giá trị. Đó là tất cả những hoạt động trong Giai đoạn *Quyết tâm* - giai đoạn hiện thời của nhóm này”.

“Ngoài ra, nhóm đã bắt đầu tự quản lý mình. Nếu tôi cứ tiếp tục ở đó để hướng dẫn thì việc này không bao giờ xảy ra. Vai trò của tôi trong giai đoạn này là hỗ trợ các nỗ lực của họ trong công tác tự quản lý và tạo ra một nhóm hiệu quả”.

- “Nhưng sẽ ra sao nếu họ thực sự gặp khó khăn?” Dan hỏi.

- “Chắc chắn tôi sẽ có mặt”, Louise mỉm cười trả lời.
- “Tôi tin chắc chị sẽ làm như thế”, Dan nói. “Và xin cảm ơn chị đã giúp tôi nhiều”.
- “Anh đừng ngại”, vừa nói Louise vừa trao cho Dan một tấm thiệp mô tả Giai đoạn 3: *Quyết tâm*.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM GIAI ĐOẠN 3 - QUYẾT TÂM

CÁC ĐẶC TÍNH

- *Giảm bất mãn*
- *Giải quyết trái ngược giữa các ước vọng và thực tế*

- Giải quyết các chia rẽ và hận thù
- Phát triển sự hòa hợp, tin cậy, hỗ trợ và tôn trọng
- Phát triển lòng tự trọng và tự tin
- Cởi mở hơn và cho nhiều phản hồi hơn
- Chia sẻ trách nhiệm và kiểm soát
- Dùng ngôn ngữ của nhóm

Những thay đổi về năng suất và tinh thần

Khi Dan tới văn phòng của Vị Giám Đốc Một Phút, ông hỏi:

- “Anh học được những gì trong mấy buổi thăm các nhóm làm việc của chúng tôi?”

- “Trước hết, có bốn giai đoạn phát triển nhóm khác nhau. Giai đoạn thứ nhất cho mọi nhóm là *Định hướng*. Trong giai đoạn này năng suất thấp vì các thành viên không rõ về các mục tiêu, nhiệm vụ và có ít kiến thức cũng như kỹ năng trong sinh hoạt nhóm. Tuy nhiên, *tinh thần* cao vì mọi người đều phấn khởi vì là một phần tử của nhóm và có những ước vọng cao”.

Ở đầu mút kia là giai đoạn *Năng suất*: nhóm hoạt động nhộn

Đốc Một Phút nói. “Còn những gì khác?”

- “Tôi để ý thấy năng suất tăng chậm qua bốn giai đoạn. Nó bắt đầu thấp trong giai đoạn *Định hướng*, và tiếp tục cải thiện qua *Bất mãn* và *Quyết tâm* rồi cao ở giai đoạn *Năng suất*. Ngược lại, tinh thần và nhiệt tình cao trong giai đoạn *Định hướng*, rồi xuống thấp ở *Bất mãn*, nhưng rồi lại bắt đầu tăng trong *Quyết tâm* và *Năng suất*”.

- “Tôi có ấn tượng tốt vì anh

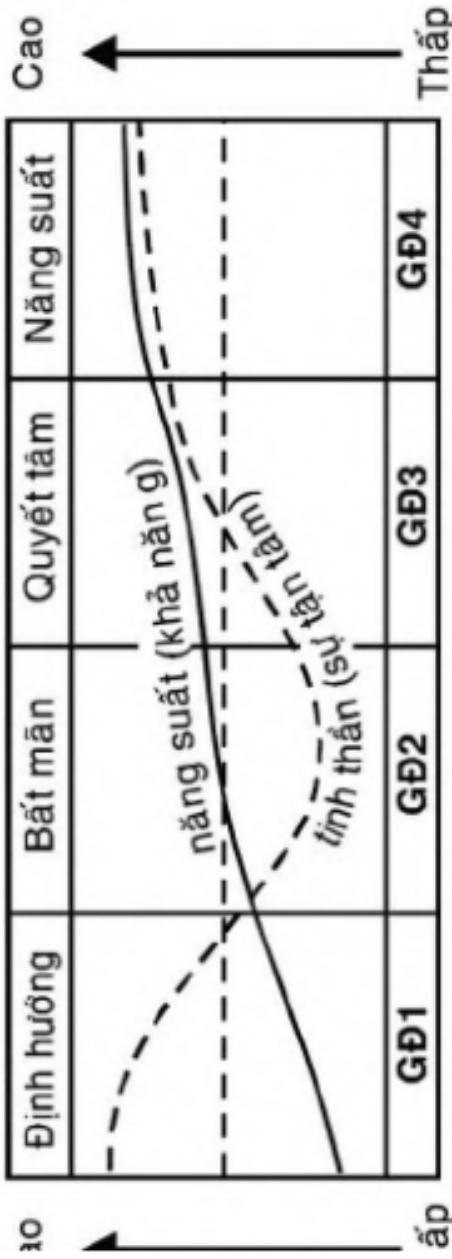
nhiệt. Năng suất cao vì các thành viên có kiến thức, kỹ năng và *tinh thần* là một đội ngũ thành tích cao.

Nằm giữa hai cực đó là hai giai đoạn: *Bất mãn* khi tuần trăng mật chấm dứt và những ước vọng ban đầu của nhóm được thấy là khó thực hiện hơn; và *Quyết tâm* khi nhóm đang học cách cùng nhau làm việc để giải quyết các dị biệt và phát triển lòng tự tin cũng như tình đoàn kết”.

- “Một bản tóm lược tốt”, Giám

đã lưu ý đến sự kiện đó. Một nhà nghiên cứu về sự phát triển của nhóm đã lập một biểu đồ cho thấy sự biến thiên của *tinh thần* và *năng suất* qua từng giai đoạn như sau:

CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM



Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- “GD là chữ tắt của “Giai đoạn Phát triển Nhóm”. Anh hãy chú ý đến đường biến thiên của *năng suất* và *tinh thần*”.
- “Rất hữu ích, nó cho thấy rất rõ” - Dan phê bình.
- “Hình ảnh thường thay thế cho cả ngàn từ. Còn gì khác nữa không?”
- “Còn”, Dan nói. “Xem ra mỗi giai đoạn cần một kiểu lãnh đạo khác nhau. Đây là điểm tôi

muốn biết nhiều thông tin hơn.
Làm cách nào một người lãnh
đạo nhóm biết kiểu nào tốt nhất
để làm việc với một nhóm trong
từng giai đoạn?"

Sự thích ứng

G iám Đốc Một Phút mỉm cười,
nói:

- "Giống như anh đã nắm vững
được việc chẩn đoán và bây giờ
anh đang sẵn sàng học cách thích
ứng - khi nào dùng kiểu lãnh đạo

nào. Việc này đòi anh phải là một *Nhà Lãnh đạo Tình huống*".

- "Một cái gì?"

- "Một *Nhà Lãnh đạo Tình huống*", Giám Đốc Một Phút lặp lại. "Một thời người ta tưởng rằng chỉ có hai cách điều khiển một nhóm: độc tài và dân chủ. Với kiểu lãnh đạo độc tài, phương thức chủ yếu được dùng là bảo người khác phải làm cái gì, làm cách nào, ở đâu và khi nào. Thành tích của nhóm có tầm quan trọng hơn cả. Với kiểu lãnh đạo dân chủ người ta nhấn

mạnh việc lắng nghe người khác, khen thưởng các cố gắng của họ, tạo thuận tiện cho việc giao tiếp với nhau của họ. Tinh thần của nhóm được coi là yếu tố tốt nhất để tối đa hóa thành tích của nhóm. Có hai vấn đề trong hai kiểu lãnh đạo này”.

- “Tôi đoán trước rằng một trong hai vấn đề đó là cách nhìn sự vật”, Dan nói chen vào. “Nó luôn luôn đưa đến cách nhìn thế giới kiểu “tôi đúng, anh sai”.”

- “Đúng”, Giám Đốc Một Phút

nói. "Kết quả là chúng ta xử sự theo kiểu quả lắc đồng hồ. Nếu ta quá độc tài, sau một thời gian người ta than: "Ông cứng rắn quá. Ông bóp nghẹt óc sáng tạo". Khi đó, vì cảm thấy xấu, người lãnh đạo lại quay qua thái cực kia, tức kiểu lãnh đạo dân chủ và tham dự để mọi người được tham gia lập quyết định".

- "Và kiểu này cũng bị lạm dụng, phải không?"
- "Phải. Và rồi chẳng mấy chốc người ta lại than là họ cảm thấy

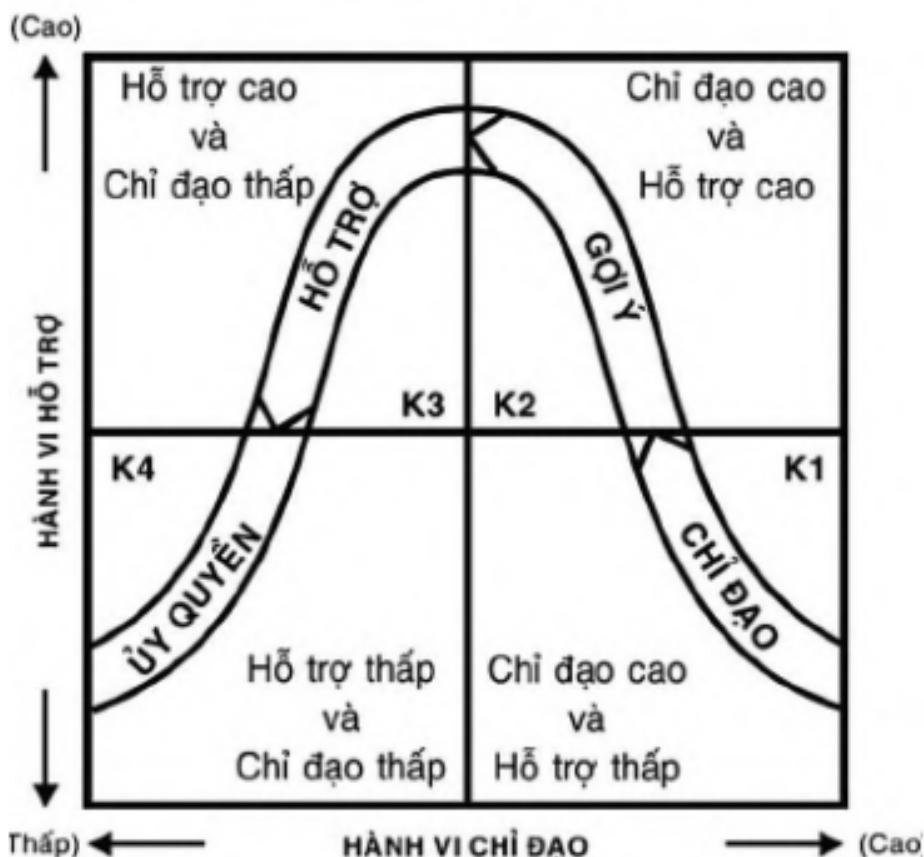
tốt, nhưng chẳng làm được chuyện gì: xã hội hóa quá mức, các cuộc họp quá dài”.

- “Rồi không lâu sau đó người ta lại quyết liệt quay trở lại thái cực kia”, Dan cười. “Một trò chơi yô-yô đích thực. Tôi đã thấy rồi”.

- “Anh nói đúng”, Giám Đốc Một Phút nói. “Tôi thích *Phương pháp Lãnh đạo Tình huống* ở chỗ nó loại bỏ được biện pháp lưỡng cực, đồng thời nó nhìn nhận có hai hành vi liên quan đến việc lãnh đạo: hành vi chỉ đạo hay độc

đoán, và hành vi hỗ trợ hay dân chủ". Nói đến đây, Giám Đốc Một Phút bắt đầu vẽ một hình vuông lớn và chia nó thành bốn phần bằng nhau và viết các chú thích rồi trao cho Dan.

BỐN KIỀU LÃNH ĐẠO CỦA PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG II



Bốn kiểu lãnh đạo

Sau khi Dan xem xong hình vẽ, Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Lần đầu tiên sau khi tốt nghiệp trường cao đẳng, tôi đi dạy học. Có hai phương pháp dạy tùy

thuộc vào các giả định của ta về trẻ em. Một phương pháp cho rằng trẻ em đến trường với những thùng rỗng về kiến thức và kinh nghiệm. Nếu đúng như thế thì công việc của một thầy giáo là gì?"

- "Lấy kiến thức để đầy vào những thùng đó", Dan cười và nói.
- "Đúng. Đối với tôi, hướng dẫn là một kiểu làm đầy thùng. Đó đúng là điều cần khi nhóm ở trong giai đoạn phát triển *định hướng*. Người ta lấn lộn về vai trò và mục tiêu nên cần nhiều thông tin và kỹ

- "Rồi khi nào hỗ trợ quan trọng hơn?"
- "Khi nhóm đã có kinh nghiệm và các kỹ năng làm việc với nhau nhưng vì một vài lý do bị sa lầy. Tương tự với việc dạy học của chúng tôi, phương pháp thứ hai cho rằng học sinh đến trường với một "chiếc thùng đầy" kiến thức và kinh nghiệm nhưng không được tổ chức một cách đặc biệt. Do đó, công việc của thầy giáo là lôi kiến thức và kinh nghiệm đó ra khỏi học

năng. Lý do cho việc không cần nhiều hành vi hỗ trợ trong giai đoạn này là các thành viên nhóm nhiệt tình và tận tâm rồi”.

- “Đó là kiểu Ron Tilman đã dùng với lực lượng đặc nhiệm mới của ông và nó xem ra thích hợp”.

- “Phải”, Giám Đốc Một Phút nói. “Nếu Ron bắt đầu bằng kiểu tham dự và hỗ trợ, sẽ không thích hợp vì lực lượng đặc nhiệm họp lần đầu cần nhiều thông tin và hướng dẫn. Các thùng của họ còn trống rỗng”.

sinh và giúp chúng tổ chức lại. Hỗ trợ là một hoạt động “rút ra khỏi thùng”. Người lãnh đạo lắng nghe, hỗ trợ và thuận tiện hóa các tương tác của nhóm”.

- “Đó chính là cái mà Louise Gilmore đã làm với ủy ban hoạch định chiến lược”, Dan nói. “Bà đã rút hầu hết mọi thứ ra khỏi nhóm”.

- “Điều đó thích hợp cho ủy ban này. Họ đã chuyển qua *Giai đoạn Bất mãn* và đang học làm việc với nhau. Họ không cần nhiều hướng dẫn vì họ đã phát triển được các

kỹ năng cần thiết cho chức năng là một nhóm”.

- “Các kỹ năng gợi ý và ủy quyền thích hợp với việc này thế nào?”
- “Gợi ý là kiểu lãnh đạo cao cả về hành vi chỉ đạo cả hành vi hỗ trợ và *ủy quyền thấp* trong cả hai hành vi đó”, Giám Đốc Một Phút nói.
- “Có phải gợi ý là một hoạt động “đổ đầy thùng” và “rút cạn thùng” không?”
- “Phải, nó liên quan đến hướng dẫn, hỗ trợ, nói và nghe”.

- "Susan Schaefer dùng kiểu lãnh đạo đó với nhóm cải thiện năng suất. Vì họ bất mãn, nên tinh thần xuống thấp và họ cần bày tỏ các ý kiến của mình và cần bà ấy hỗ trợ".
- "Nhưng vì họ đang còn phát triển các kỹ năng nhóm nên họ cũng cần hướng dẫn".
- "Với kiểu ủy quyền như Neil đã dùng với phòng vận tải, "đổ đầy thùng" và "làm rỗng thùng" đều không cần vì chiếc thùng của nhóm không những đã đầy mà lại còn được tổ chức nữa".

- “Anh nói đúng”, Giám Đốc Một Phút nói. “Bây giờ anh có thể thấy tại sao việc thích ứng là điều quan trọng”.

Dan ngồi dựa lưng vào ghế một cách đầy suy tư và nói, “Nó giống như...

NGƯỜI
LÃNH ĐẠO NHÓM
HIỆU QUẢ
ĐIỀU CHỈNH
KIẾU LÃNH ĐẠO
CỦA MÌNH
ĐỂ CUNG CẤP
NHỮNG GÌ MÀ NHÓM
KHÔNG THỂ
CUNG CẤP CHO MÌNH

Các chức năng: phận sự và duy trì

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- “Để nhóm có hiệu quả, một người phải quan tâm đến cả hai chức năng: phận sự và duy trì.

Câu hỏi là có phải đó là trưởng nhóm được chỉ định hay không”.

- “Chức năng phận sự là gì?”

Dan thắc mắc.

- “Là các hành vi nhằm cho công việc được thực hiện. Những hành vi này tập trung vào những gì mà nhóm được cho là đang thực hiện. Chức năng phận sự gồm những hoạt động như lập chương trình nghị sự, đặt các mục tiêu, cung cấp hướng dẫn, khởi xướng các thảo luận, quy định thời hạn, cung cấp và tìm thông tin và tóm lược”.

- “Vậy chức năng phận sự liên hệ đến hành vi chỉ đạo”, Dan nói. “Còn chức năng duy trì là gì?”
 - “Là các chức năng tập trung vào việc phát triển và duy trì sự hài hòa và đoàn kết của nhóm. Những hoạt động như thế tập trung vào cách làm việc của nhóm. Chúng gồm có nhận biết, lắng nghe, khuyến khích tham dự, dàn xếp xung đột và xây dựng quan hệ”.
 - “Đó là những hành vi hỗ trợ”.
 - “Đúng thế. Cái mà anh cần học, và chắc chắn Phương pháp

Lãnh đạo Tình huống sẽ giúp, là làm tròn những chức năng đó không nhất thiết phải là công việc của một giám đốc hay một người lãnh đạo nhóm được chỉ định, dù những chức năng này cần được chu toàn để toán có hiệu quả. Thật ra, vì các thành viên nhóm có thể đảm nhiệm những chức năng này, nên tốt nhất cho giám đốc là rút lui khỏi những vai trò này”.

- “Như thế nghĩa là có một sự thay đổi êm thấm kiểu lãnh đạo và

chức năng khi nhóm phát triển", Dan nói.

- "Đúng thế. Trong *Giai đoạn Định hướng*, các thành viên đem vào các cuộc họp sự nhiệt tình và lòng tận tâm, nhưng ít hiểu biết, nên họ cần được chỉ đạo (Kiểu chỉ đạo - K1). Đến *Giai đoạn Bắt đầu*, khả năng và lòng tận tâm của các thành viên không cao, họ lại vật lộn với nhiệm vụ cũng như làm sao để cùng nhau làm việc, nên họ cần hướng dẫn và hỗ trợ (Kiểu Gợi ý - K2). Ở *Giai đoạn Quyết tâm*,

các thành viên có kỹ năng làm việc tốt nhưng còn cần xây dựng niềm tin hay tinh thần, nên họ cần hỗ trợ và khuyến khích (Kiểu Hỗ trợ - K3). Và cuối cùng, khi nhóm đạt tới *Giai đoạn Năng suất*, các thành viên có kỹ năng và tinh thần cao, nên người lãnh đạo phải đứng tránh sang một bên hoặc có tham dự nhưng chỉ can thiệp rất ít vào sinh hoạt của nhóm (Kiểu Ủy quyền - K4)".

- "Vậy trong *Giai đoạn Định hướng*, các chức năng phận sự là

mối quan tâm chính của người lãnh đạo”, Dan nói. “Trong khi ở *Giai đoạn Bất mãn* nhóm không thể đảm nhiệm được cả hai chức năng phận sự và duy trì. Kết quả là gánh nặng dồn cả lên vai người lãnh đạo. Trong *Giai đoạn Quyết tâm*, nhóm giải quyết được phần phận sự nhưng cần được trợ giúp trong khâu duy trì. Rồi cuối cùng, trong *Giai đoạn Năng suất*, các thành viên nhóm đảm nhiệm được cả hai chức năng phận sự và duy trì”.

Dạy người khác

Hình như anh đã nắm vững
được những khái niệm đó”,
Giám Đốc Một Phút nói.

- “Vâng, tôi phấn khởi vì thấy
tất cả đều ăn khớp với nhau và

nóng lòng muốn về kể cho Maria Sanchez những điều tôi đã học”.

- “Ý kiến hay đấy. Tôi thấy cách tốt nhất để kiểm tra sự hiểu biết của mình là thử dạy cho người khác”.

- “Tốt thõi. Tôi nghĩ, ngay khi trở về văn phòng tôi sẽ gọi điện cho cô ấy và sắp đặt một cuộc họp vào bữa ăn trưa”.

- “Đan này, tôi muốn gặp Maria. Liệu có gì trở ngại không nếu tôi cùng đi với anh và ngồi nghe anh chia sẻ các ý tưởng?”

- "Tuyệt hảo. Đó cũng là dịp tốt để tôi kiểm tra xem có thật Maria sâu sắc như anh đã nói không, có thể cô ấy sẽ đặt những câu hỏi tôi chưa nghĩ tới. Để tôi gọi cho cô ấy ngay bây giờ và sắp xếp thời gian".

Thứ sáu hôm đó, Dan, Maria và Vị Giám Đốc Một Phút gặp nhau trong bữa ăn trưa. Sau khi gọi thực đơn, Dan lấy hồ sơ trong cặp ra và bắt đầu:

- "Maria này, bức thư cô viết thật sự làm cho tôi không yên tâm

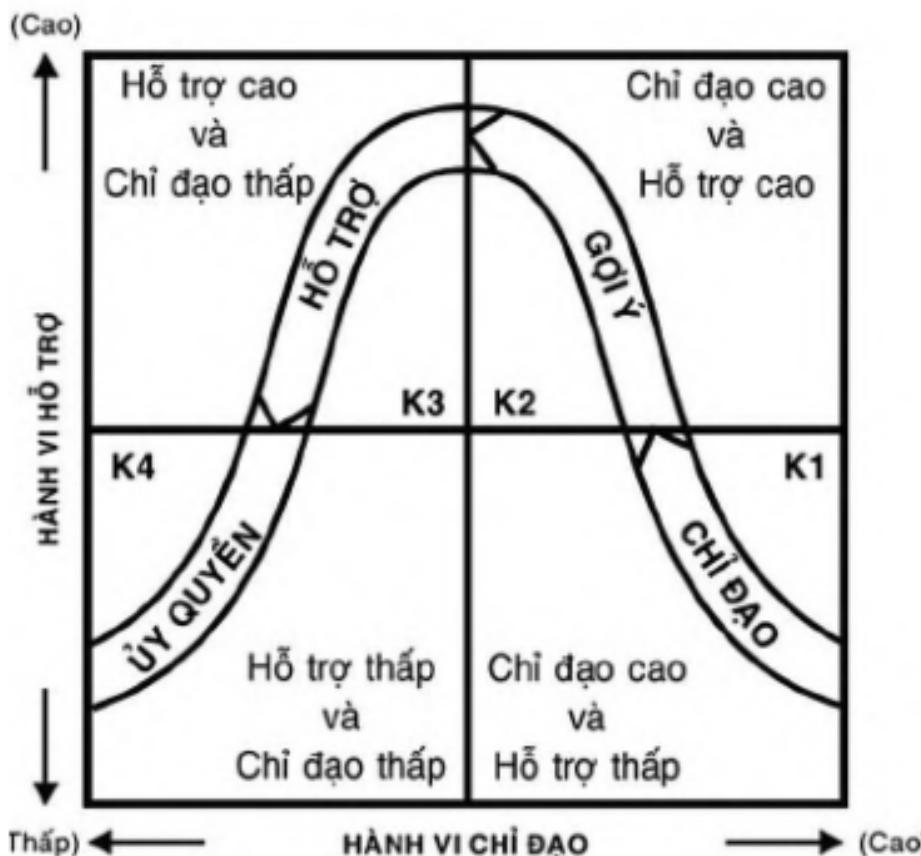
nên tôi đã nhờ anh bạn của tôi đây giúp Vị Giám Đốc Một Phút. Tôi muốn anh ấy chỉ cách làm cho cô tin rằng những gì chúng tôi đang dạy là đúng. Nhưng tôi rất lấy làm ngạc nhiên vì anh ấy đồng ý với các nhận xét của cô về tầm quan trọng của sự làm việc trong nhóm. Anh ấy cho tôi thấy làm việc trong nhóm khác với quản lý từng người một ra sao. Tôi đã bỏ ra một ít thời gian đi quan sát các nhóm đang hoạt động và có những buổi đàm đạo với Vị Giám

Đốc Một Phút liên quan đến các ý tưởng của anh ấy về sự phát triển của nhóm và việc lãnh đạo nhóm. Tôi muốn chia sẻ với cô những gì tôi đã học được, nên tôi cho cô xem biểu đồ Lãnh đạo Tình huống II này và hy vọng nó tóm lược cách tốt nhất một người lãnh đạo có thể làm việc với một nhóm và phát triển nó thành một đội ngũ thành tích cao”.

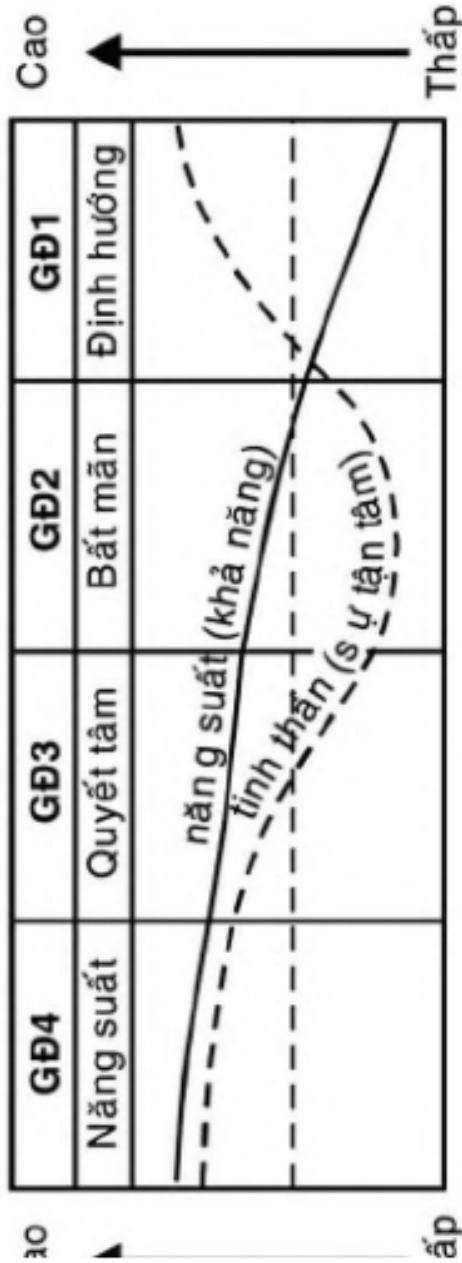
Dan rút biểu đồ trong tập hồ sơ ra và giải thích các giai đoạn phát triển của nhóm, kể cho Maria

tên của mỗi giai đoạn cùng những hành vi lãnh đạo khác nhau, và mô tả những biến đổi về *năng suất* và *tinh thần* xảy ra với thời gian.

PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG II



KIỂU LÃNH ĐẠO HỌP VỚI GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM



Dùng các khái niệm

Maria chăm chú lắng nghe. Sau khi Dan nói xong, cô phát biểu:

- "Để xem tôi đã hiểu chưa. Thứ nhất, tôi cần rõ về các mục

tiêu và nhiệm vụ của nhóm. Thứ hai, tôi cần xác định giai đoạn phát triển của nhóm liên hệ đến nhiệm vụ đó”.

- “Đúng”, Dan nói, “và đừng quên để ý đến tinh thần và lòng tận tâm của nhóm cũng như khả năng hay năng suất”.

- “Vâng. Thứ ba, tôi cần xác định kiểu lãnh đạo nào hợp với giai đoạn phát triển của nhóm”.

- “Đúng. Mỗi kiểu lãnh đạo thay đổi tùy theo số lượng những hướng dẫn, hỗ trợ và sự tham dự của

nhóm vào công tác lập quyết định. Trong kiểu K1, trách nhiệm hướng dẫn là chủ yếu đối với người lãnh đạo. Với kiểu K4, nhóm tự hướng dẫn và lập quyết định”.

- “Dan này, tôi nghĩ tôi hiểu. Rất rõ ràng và dễ hiểu. Tôi thấy nó hợp với một vài nhóm tôi đang làm việc. Tôi muốn thử một ít tư tưởng của ông để xem nó có tác dụng không. Hai tuần nữa chúng ta có thể gặp lại nhau để bàn về những ý tưởng này sau khi tôi đã dùng chúng, được không?”

Đến lúc này Vị Giám Đốc Một Phút mới bắt đầu nói:

- "Tôi nghĩ đó là một ý kiến hay. Sau khi đã thử chúng, có thể cô sẽ có thêm ý kiến và vấn nạn. Tôi mong đợi cuộc thảo luận đó".
- "Tôi cũng vậy", Dan nói. "Tôi mừng vì cô đã viết bức thư đó. Do nó mà tôi đã học hỏi được nhiều vấn đề và tôi cũng sẽ nghĩ thêm được một số. Xin hẹn tuần tới vào giờ này và cũng địa điểm này".

Suốt hai tuần lễ Maria tập trung chú ý vào hai nhóm. Nhóm thứ nhất là lực lượng đặc nhiệm về phẩm chất vừa mới được thành lập. Cô dễ dàng đoán biết là nó đang trong *Giai đoạn Định hướng*. Nhóm không rõ về các mục tiêu và chưa xác định được vai trò riêng của mình cũng như chương trình hành động. Maria quyết định tập trung năng lực của nhóm vào việc hiểu các mục tiêu, thiết lập các nhiệm vụ và xác định các kỹ năng và các bước

đầu cần thiết. Cuộc họp rất trôi chảy và cô cảm thấy tốt về tiến triển đã đạt được.

Nhóm thứ hai là một đơn vị làm việc riêng của Maria. Cô khó đoán được nó đang trong giai đoạn nào. Các thành viên xem ra thích nhau, hỗ trợ nhau, nhưng có một mối băn khoăn ngầm ngầm và vài căng thẳng giữa các thành viên. Không biết chắc nhóm ở *Giai đoạn Bất mãn* hay *Giai đoạn Quyết tâm* nên cô khó quyết định dùng kiểu lãnh đạo nào cho thích hợp. Cô

không chắc việc quá gần gũi của mình với nhóm có làm lệch quan điểm của mình hay không. Khi suy nghĩ về việc làm của mình để chuẩn bị cho cuộc gặp gỡ đã hẹn, cô ghi một số câu hỏi:

1. Một nhóm có thể chuyển từ *Giai đoạn Định hướng* sang *Giai đoạn Năng suất* mà không cần nhóm trưởng giúp đỡ hay không?
2. Một khi tôi xác định được giai đoạn phát triển của nhóm và đã chọn kiểu lãnh đạo, tôi phải dùng kiểu lãnh đạo đó bao lâu?

3. Việc can dự của người quản lý vào đơn vị có thể làm cho anh ta khó đoán được giai đoạn phát triển của nhóm không?

Trả lời các câu hỏi

Khi Maria, Dan và Giám Đốc Một Phút gặp nhau, Maria lập tức hỏi:

- "Tôi vui mừng được gặp lại hai vị. Tôi đã gặt hái được một

số thành công trong việc dùng mô hình, nhưng nó cũng làm phát sinh một số vấn nạn. Tôi đã viết các câu hỏi đó trong tờ giấy này”.

Sau khi đọc các câu hỏi, Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- “Chúng ta sẽ xem các câu hỏi theo thứ tự”.
- “Làm ơn chờ chút xíu”, Dan nói, “tôi cũng muốn thêm một câu. Một trong các đơn vị thuộc nhà máy của tôi làm việc rất tốt sáu tháng nay, nhưng tuần vừa rồi người ta có vẻ ngập ngừng

trong hành vi, ngại nói ra và tôi cảm thấy một bầu không khí căng thẳng không diễn tả được. Nó có vẻ không còn giống như nhóm của tháng trước, nên câu hỏi của tôi là: “Các nhóm có trở lui lại giai đoạn phát triển trước hay không? Nếu có thì đâu là lý do và ta phải làm gì để ngăn cản?””

- “Một lô câu hỏi”, Giám Đốc Một Phút nói. “Ta hãy ăn xong rồi về văn phòng. Tôi nghĩ ở đó thuận tiện hơn vì có thể xem được các biểu đồ”.

Tại văn phòng, Maria đặt bốn câu hỏi lên một biểu đồ, còn Giám Đốc Một Phút sang phòng họp lấy một tấm áp- phích dán lên tường.

Quản lý cẩn thận hành trình đến trao quyền

Vị Giám Đốc Một Phút giải thích:
- “Dán câu này lên vì tôi nghĩ
rằng nó liên quan đến câu hỏi của
cô, Maria ạ”.

NHIỆM VỤ
QUAN TRỌNG NHẤT
CỦA MỘT
LÃNH ĐẠO NHÓM
LÀ
GIÚP NHÓM
CHUYỂN QUA
CÁC GIAI ĐOẠN
PHÁT TRIỂN

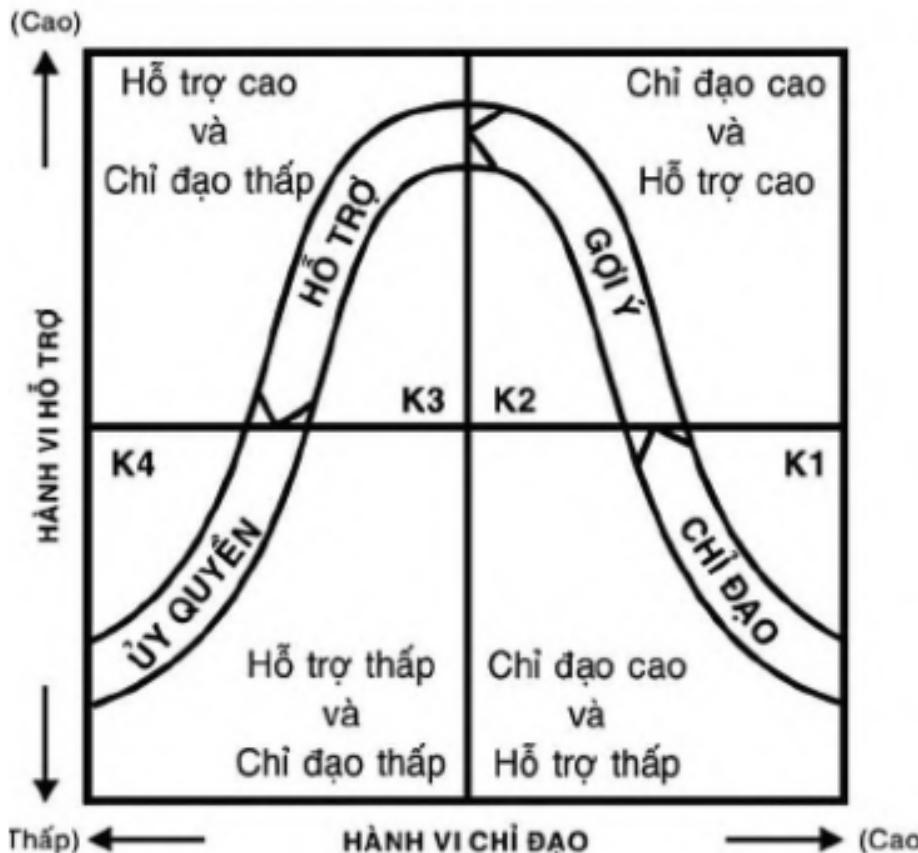
- "Tôi đặt câu hỏi này", Maria nói, "vì thấy rằng đoán được giai đoạn phát triển và thích ứng đủ để có kiểu lãnh đạo thích hợp là hai kỹ năng đầu tiên, nhưng chúng mới chỉ là bắt đầu. Công việc quan trọng nhất của tôi là tiếp tục thay đổi kiểu lãnh đạo bất cứ khi nào có thể để giúp nhóm chuyển cho tới Giai đoạn 4, giai đoạn nhóm trở thành đội ngũ thành tích cao".

- "Chính thế", Giám Đốc Một Phút nói. "Bây giờ chúng ta sẽ nói về kỹ năng thứ ba - *trao quyền* - kỹ

năng mà một trưởng nhóm cần phát triển không kể chẩn đoán và thích ứng. Trao quyền là dần dần trao trách nhiệm hướng dẫn và hỗ trợ cho nhóm. Nó điều khiển cuộc hành trình từ lệ thuộc vào người lãnh đạo đến tình trạng phụ thuộc lẫn nhau, từ kiểm soát bên ngoài đến kiểm soát bên trong. Tôi có thể giải thích điều này một cách rõ nhất bằng việc so sánh chúng với bốn kiểu Lãnh đạo Tình huống căn bản”.

Nói xong, Giám Đốc Một Phút vẽ nhanh một hình lên biểu đồ thứ hai.

PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG II



BỐN KIỂU LÃNH ĐẠO
CĂN RÀN

Ông nói tiếp:

- "Hãy tưởng tượng đường cong đi qua các kiểu lãnh đạo là một đường rầy. Nếu muốn đi từ Kiểu K1 đến Kiểu K4, trên đường đi ta phải dừng lại ở hai trạm nào?"

- "Kiểu K2 - Gợi ý và Kiểu K3 - Hỗ trợ", Dan nói. "Nếu điều đó đúng, tôi cho rằng không thể bỏ qua một giai đoạn. Nói cách khác, ta không thể đi thẳng từ *Định hướng* sang *Năng suất*".

- "Trừ vài nhóm bắt đầu trong Giai đoạn 2 như chúng ta đã bàn

đến trước đây, còn thì thường các nhóm không đốt giai đoạn. Dù các thành viên thông thạo về nhiệm vụ hoặc có kinh nghiệm trong động lực nhóm đến mấy đi nữa, họ vẫn cần phải tạo dựng một nhóm và tiến trình phát triển một đội ngũ thành tích cao đòi phải đi qua các tình trạng đó. Điều đó cũng có nghĩa là kiểu lãnh đạo của ta phải theo cùng một con đường này - ta không thể bỏ đi một kiểu”.

- “Thật sự hấp dẫn”, Maria nói.
“Hồi tưởng lại tôi có thể nhớ lại

những thời gian tôi bắt đầu dùng kiểu hỗ trợ (K3) với một nhóm mới, đặc biệt khi nó mới được thành lập như một nhóm chất lượng hay một nhóm giải quyết vấn đề công nhân”.

- “Nó hoạt động ra sao?”
- “Khủng khiếp”, Maria nói. “Tôi lập tức đưa nó vào *Giai đoạn Bất mãn*. Rồi không biết phải làm gì, tôi tức giận và chuyển nó thẳng từ Kiểu K3 - Hỗ trợ, sang Kiểu K1 - Chỉ đạo. Và điều đó thật sự làm cho nhóm bức túc hon và bất hạnh hon”.

- "Theo kinh nghiệm của tôi", Giám Đốc Một Phút nói, "khi nghi ngờ, ta nên bắt đầu bằng kiểu chỉ đạo, vì nếu giai đoạn phát triển của nhóm thực sự đã tiến xa hơn ta tưởng, việc nói lỏng ra sẽ dễ hơn thắt chặt lại. Nhưng nếu cho rằng một nhóm đã phát triển (do đoán sai) và ta bắt đầu với kiểu lãnh đạo quá tham dự và hỗ trợ, rồi phải trở lại dùng kiểu chỉ đạo nhiều hơn, khi đó các thành viên sẽ phản nô, dù đó là kiểu thích hợp".
- "Vậy có nghĩa là nói chung

người ta phẫn nộ với việc thắt chặt
kiểu lãnh đạo”, Maria nói.

- “Rất đúng”.
- “Còn về câu hỏi thứ hai - tôi
phải ở lại mỗi trạm bao lâu?”

Khi nào phải thay đổi kiểu lãnh đạo

Vị Giám Đốc Một Phút nói:

- "Hãy nhớ lại cuộc thảo luận của chúng ta cách đây vài tuần khi nói về kiểu chỉ đạo cho *Giai đoạn*

Định hướng. Đó là kiểu khởi đầu và nên được dùng để chia sẻ thông tin cần thiết, giải thích những mục tiêu và nhiệm vụ ban đầu, giúp nhóm phát triển các kỹ năng cần để trở nên hiệu quả. Nếu một giám đốc dùng kiểu nhiều chỉ đạo quá lâu, các thành viên sẽ sớm cảm thấy khó chịu vì cứ bị bảo hoài phải làm cái gì, làm cách nào. Họ sẽ ít có khuynh hướng đóng góp ý kiến. Năng suất, sáng tạo và thích thú sẽ bị ảnh hưởng”.

- “Tôi hiểu rất rõ điều đó”,

Maria nói. "Tôi biết hễ khi nào tôi ở trong một tình trạng nhóm như thế, tôi không cảm thấy có nhiều ảnh hưởng cá nhân và chẳng bao lâu sẽ mất thích thú".

- "Đúng thế", Giám Đốc Một Phút nói. "Cũng chính vì lẽ đó mà ta phải chuyển thật nhanh sang kiểu Gợi ý và bắt đầu khuyến khích các thành viên đóng góp ý kiến. Họ bắt đầu cảm thấy có quyền khi các ý kiến của họ được coi trọng. Nên nhớ, một nhóm có thể có các mục tiêu tiến trình (như

giao tiếp cởi mở, việc lãnh đạo cũng như trách nhiệm được chia sẻ). Nói rõ các mục tiêu đó thường là phương cách tốt để chuyển sang Kiểu Gợi ý và để khuyến khích các thành viên góp phần”.

- “Ý tưởng hay”, Maria nói. “Nhưng tại sao các nhóm lại chuyển sang *Giai đoạn Bất mãn* trong khi hành vi lãnh đạo đã chuyển sang Kiểu Gợi ý đúng lúc?”

- “Một câu hỏi hay. Tránh được *Giai đoạn Bất mãn* và chuyển thành nhóm thành tích cao là điều tốt.

Hành vi lãnh đạo thích hợp vào thời điểm thích hợp chắc chắn có thể giảm được tình trạng bất mãn, nhưng không loại bỏ được nó. Lúc người ta bày tỏ ý kiến và nhu cầu chính là lúc xuất hiện các dị biệt. Kết quả là các thành viên cạnh tranh nhau và tranh giành quyền, người thì bỏ nhóm, người thì nhụt chí, người lại chán nản vì nhiệm vụ khó khăn. Người ta sẽ cảm thấy thực tế khó khăn sau khi tuần trăng mật chấm dứt. Đúng là một thời kỳ hỗn loạn”.

- "Vâng, là điều phải tránh nếu có thể", Maria nói.
- "Không đâu, Maria ạ. Đó cũng là thời kỳ sáng tạo và đầy động lực. Như tôi đã từng nói với Dan, đó là thời kỳ dậy thì của cuộc đời nhóm. Nhóm phải đi qua thời kỳ khó khăn này trước khi tới được tuổi thành niên và *Giai đoạn Năng suất*. Không may, nhiều nhóm lại mắc kẹt ở đó và chính sự kiện này gây ra cảm giác tiêu cực về nhóm là điều thường. Theo tôi, biết rõ đây là giai đoạn không thể tránh

được đã giúp tôi giữ được lòng tận tâm hầu duy trì và phát triển giai đoạn sau.

Những gì cần cho việc này là giảm dần sự hướng dẫn và tăng khuyến khích cũng như hỗ trợ của người lãnh đạo. Tinh thần đang xuống thấp, nên chúng ta cần tìm cách giữ cho nhóm làm trung và tiếp tục phát triển các kỹ năng cũng như kiến thức. Nhóm cần học cách quản lý việc liên hệ và lập quyết định. Cần phát triển các quy luật lắng nghe và giải quyết

từng bước. Đừng quên rằng ngoài việc giảm hướng dẫn ta cũng tăng việc can dự vào tiến trình lập quyết định. Việc này tự thân là một hành vi hỗ trợ. Trách nhiệm của nhóm đối với nhiệm vụ và tiến trình đang tăng và do đó nhóm trở nên kém lệ thuộc vào người lãnh đạo hơn”.

- “Điều gì xảy ra nếu tiến trình này tiếp tục?” Dan hỏi. “Đúng ngoài công việc, người lãnh đạo nhóm có hành động đúng không?”

- “Không hoàn toàn. Luôn luôn có một vai trò cho người lãnh đạo

xung đột và khuyến khích đóng góp của mỗi người. Nên nhớ, ta cần ra sức cung cấp loại hành vi mà nhóm không thể tự cung cấp cho mình”.

Đến đây Dan nói chen vào:

- “Điều anh vừa nói làm lóe lên một tia sáng. Anh không chỉ nhảy từ Kiểu Chỉ đạo sang Kiểu Gợi ý. Anh giảm dần số lượng hành vi chỉ dẫn và tăng lượng hành vi hỗ trợ và tiến trình khi anh tiến triển qua mỗi giai đoạn”.

- “Đúng đấy, đó là tiến trình

nhóm, nhưng điều đó không có
nghĩa là duy trì sự kiểm soát hay
giữ cho toàn bộ thuộc vào người
lãnh đạo. Thật ra là”:

BẠN SẼ
KHÔNG BAO GIỜ,
KHÔNG BAO GIỜ CÓ
MỘT ĐỘI NGŨ
CÓ QUYỀN VÀ
TỰ - CHỈ ĐẠO
TRỪ KHI
NGƯỜI LÃNH ĐẠO
SẴN LÒNG CHIA SẺ
VIỆC KIỂM SOÁT

Giám Đốc Một Phút nói:

- "Nếu chúng ta quan tâm đến năng suất và sự thỏa mãn của con người, thì điều quan trọng là mọi người đều phải được quyền tạo ảnh hưởng trên những quyết định có ảnh hưởng đến họ".
- "Không phải chỉ có năng suất và thỏa mãn không thôi", Maria nói. "Tôi đã đọc một bài báo nói rằng những người được tham dự vào các quyết định sống lâu hơn những người không được tham dự".

- "Phải, và điều đó cũng dễ hiểu. Tôi biết những hoàn cảnh tệ hại nhất trong sự nghiệp của tôi là những thời gian tôi không có một tiếng nói nào trong những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tôi trong công việc".
- "Vâng, trở lại sự phát triển nhóm và thay đổi hành vi lãnh đạo", Maria nói, "người lãnh đạo phải dần dần từ bỏ quyền kiểm soát để nhóm trở nên thành công và tự - chỉ đạo".
- "Không phải là bỏ hẳn", Giám

Đốc Một Phút nói, “nhưng đúng hơn là muốn chia sẻ quyền kiểm soát. Khi điều đó xảy ra, người lãnh đạo không lập các quyết định cho nhóm nữa, nhưng tham dự vào. Nhóm có người lãnh đạo là một thành viên bây giờ trở thành một đội ngũ tự - chỉ đạo”.

- “Đó là một việc khó cho nhiều người chúng ta”, Dan nói, “vì là một giám đốc, tôi đã từng được dạy rằng lập quyết định và duy trì quyền kiểm soát là công việc của tôi”.

- "Tôi biết", Giám Đốc Một Phút nói, "nhưng nên nhớ rằng công việc của một giám đốc là giúp người ta và các đội ngũ để họ có năng lực, lòng tận tâm cũng như khả năng chia sẻ việc lập quyết định. Cũng nên nhớ rằng, trong việc giải quyết vấn đề, một đội ngũ thành tích cao sáng tạo hơn, giỏi hơn một cá nhân hoạt động đơn độc".

Sự thoái lui

Tôi nghĩ ông đã trả lời hai câu hỏi đầu của tôi về vai trò của người lãnh đạo nhóm cũng như anh ta phải duy trì một kiểu lãnh đạo đặc biệt trong bao lâu”,

Maria nói. "Tôi nghĩ bây giờ nên bàn đến câu hỏi của Dan về sự giật lùi trước khi chuyển các mối quan tâm của ta sang việc chẩn đoán và can dự".

- "Tôi cũng muốn vậy", Giám Đốc Một Phút nói. "Thế nào, Dan?"
- "Khi các nhóm ở trong *Giai đoạn Năng suất*, có bao giờ chúng quay lui trở lại giai đoạn trước không?" Dan hỏi.
- "Có. Khi các nhóm có thêm, mất đi hay thay đổi các thành viên, khi nhiệm vụ thay đổi hay

nếu một biến cố lớn xảy ra làm rối loạn hoạt động của nhóm, khi đó nhóm sẽ quay trở lại Giai đoạn 3 và ngay cả Giai đoạn 2”.

- “Là trưởng nhóm, ta cần phải thay đổi kiểu lãnh đạo cho hợp với giai đoạn”, Dan nói.

- “Phải. Khi điều khiển một đội ngũ thành tích cao, anh dùng kiểu lãnh đạo ủy quyền, nhưng nếu có vấn đề, anh không thể đi từ Kiểu Ủy quyền (K4) trở lại Kiểu Chỉ đạo (K1) được, vì như vậy là trật đường rầy hết sức. Anh phải quay

trở lại Kiểu Hỗ trợ (K3) và cố tìm nguyên nhân gây ra vấn đề. Sau đó anh phải xác định xem có cần trở lại Kiểu Gợi ý (K2) hay không và có cần tái hướng dẫn hoặc khiển trách để nhóm hoạt động đúng trở lại hay không”.

- “Anh hiểu rồi đấy. Cần quan tâm đừng trật đường rầy và nhảy bước”.
- “Thật hữu ích”, Dan nói. “Bây giờ ta nên bàn đến câu hỏi chót của Maria. Một giám đốc có thể can dự vào nhóm nhiều đến mức ông không còn biết được nhóm đang ở giai đoạn nào hay không? Tôi đặc biệt quan tâm đến vấn đề này vì nó liên quan đến vai trò quan sát viên tham dự của lãnh đạo nhóm”.
- “Cái gì?” Maria ngạc nhiên.
- “Trước khi tôi quan sát mấy

Quan sát tiến trình

Vậy khi việc thoái lui xảy ra", Dan nói, "anh bảo là tôi cần đi đúng đường rầy rồi lui từng bước, mỗi lần một kiểu lãnh đạo cho đến khi phát hiện được vấn đề".

nhóm hoạt động trong công ty của Vị Giám Đốc Một Phút, ông ấy bảo tôi rằng một người lãnh đạo nhóm hiệu quả phải can dự đầy đủ vào *nội dung* hay chương trình nghị sự - nghĩa là những công việc nhóm đang làm - và còn có thể bước lui trở lại để quan sát *tiến trình* hay động lực đang xảy ra”.

- “Đó chính là điều tôi đang nói đến”, Maria nói. “Đôi khi tôi cảm thấy mình can dự vào quyết định đến nỗi khó mà ý thức được quyết định được lập cách nào và

do đó khó biết được nhóm đang trong giai đoạn phát triển nào”.

- “Khi quan sát các nhóm của anh” - quay sang Vị Giám Đốc Một Phút - Dan nói, “tôi không thấy vấn đề này vì tôi không là thành viên thực sự của nhóm. Khi đó tôi chỉ là một *quan sát viên tiến trình*”.

- “Phải”, Giám Đốc Một Phút nói. “Một chiến lược tôi thường dùng để tối thiểu hóa ảnh hưởng do sự can dự của tôi gây ra cho công tác quan sát của tôi là chỉ định một thành viên nhóm làm

quan sát viên tiến trình của nhóm và đều đặn báo cáo những gì họ quan sát được về các việc như liên lạc, lập quyết định, tranh chấp, v.v... Khi giữ vai trò này, anh ta không thể can dự vào nội dung cuộc thảo luận”.

- “Tại sao không?” Maria hỏi.
- “Nó có lợi lúc đầu, khi các thành viên đang còn học kỹ năng quan sát để tách biệt hai vai trò. Tuy nhiên, vào một lúc nào đó trong cuộc thảo luận, quan sát viên tiến trình này cảm thấy bức xúc

đối với những vấn đề đang được thảo luận, anh ta yêu cầu được bỏ vai trò quan sát để can dự vào nội dung. Một người khác sẽ đứng ra đảm nhận vai trò thay cho anh”.

- “Có vẻ hấp dẫn đấy”, Maria nói. “Vậy ông luôn chuyển vai trò người quan sát tiến trình”.

- “Phải”, Giám Đốc Một Phút nói. “Việc này giúp dạy các kỹ năng quan sát tiến trình cho mọi thành viên của nhóm và nâng cao ý thức của họ về hoạt động của nhóm”.

- “Nếu có vấn đề, chúng ta có thể dùng thông tin tiến trình để giúp chúng ta hiểu bản chất của vấn đề để tìm cách giải quyết nó. Ý thức đầy đủ về hành vi riêng của ta sẽ giúp nhóm chuyển qua các giai đoạn phát triển của nhóm”.
- “Xin ông vui lòng giải thích chi tiết hơn”, Maria yêu cầu.
- “Một lần tôi có một nhóm đang trong *Giai đoạn Bất mãn*. Trong tình thế khó khăn, tôi chẳng còn biết tại sao hay phải làm gì. Tôi cũng

không biết nhóm đang trong Giai đoạn 1 hay 2”.

- “Không có khác biệt rõ ràng hay sao?” Maria hơi ngạc nhiên.

- “Không. Năng lực rất cao và tình trạng căng thẳng rất rõ. Tuy nhiên, vấn đề là các nhu cầu hướng dẫn về nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược”.

- “Xin ông nói tiếp”, Maria nóng lòng.

- “Vâng, cô thấy, tôi còn chập chững về việc này. Tôi yêu cầu một nữ thành viên nhóm ngồi bên

ngoài nhóm một tiếng đồng hồ để quan sát xem chúng tôi giao tiếp với nhau ra sao. Tôi cung cấp cho cô ấy một danh sách câu hỏi làm hướng dẫn như : Ai nói? Ai nói với ai? Ai nói tiếp sau ai? Sau một giờ, cô ta báo cáo lại cho tôi biết. Chúng tôi hoàn toàn sững sờ khi thấy cô ấy đếm được 40 lần chúng tôi ngắt lời nhau trong một tiếng đồng hồ.

“Một chút thông tin đó giúp chúng tôi nhận ra được đặc tính thật sự của vấn đề thuộc *Giai đoạn*

Bất mãn và sửa chữa nó. Mọi thành viên của nhóm đều theo dõi các tương tác riêng của mình và chúng tôi đã tiến được một bước dài trong việc giải quyết”.

Maria hỏi:

- “Ông cũng có thể cung cấp cho mọi thành viên bản danh sách để họ thỉnh thoảng điền vào suốt cuộc họp, phải không?”
- “Phải, một chiến lược như thế sẽ làm tăng ý thức và trách nhiệm hỗ trợ trong việc theo dõi hoạt động của nhóm”.

- “Anh nghĩ thế nào về việc dùng một đệ tam nhân ngồi im lặng trong cuộc họp để theo dõi tiến trình?” Dan hỏi. “Như vậy anh khỏi phải rút một người ra khỏi nhóm để tập trung vào các vấn đề của tiến trình”.

Hiểu động lực của nhóm

Đó cũng là một chiến lược và một chiến lược hữu ích, đặc biệt nếu nhóm bị kẹt. Đôi khi một thành phần thứ ba vô can

có thể cung cấp phản hồi thẳng thắn và khách quan mà một thành viên không làm được. Đó có thể là một yếu tố gây hào hứng mà nhóm cần. Trong những trường hợp đó, quan sát viên tiến trình hành động giống như một máy thu hình vô tư không bỏ sót vấn đề nào”.

- “Tôi thấy việc này rất có ích trong *Giai đoạn Bất mãn* hay bất cứ khi nào ông muốn có sự giúp đỡ khách quan từ bên ngoài để xây dựng nhóm”, Maria đồng ý.

- "Phải, nó có thể rất ích lợi cho nhóm, nhưng tôi không muốn lệ thuộc vào nó như một món ăn đều đặn. Nên nhớ, điều quan trọng là chuyển giao kỹ năng quan sát tham dự cho nhóm. Các thành viên nhóm cần đảm nhận trách nhiệm theo dõi của mình hoặc là không bao giờ trở thành một đội ngũ thành tích cao. Công việc của một giám đốc một phút là trao quyền cho họ".

- "Tôi thấy đó là điều căn bản", Dan nói. "Các nhóm phức tạp đến

nỗi không có cách nào để tôi có thể đứng bên trên mà ngó những gì đang xảy ra cho tôi”.

Giám đốc như là nhà giáo

Giám Đốc Một Phút ngồi lặng
thinh một lúc. Vẻ mặt ông
hiện rõ nét suy tư. Rồi ông nói:

- "Nhiều năm trước đây, một cố

vấn dày dạn kinh nghiệm của tôi đã dạy tôi một bài học về trao quyền. Một hôm tôi than mình cảm thấy quá bận bịu; tôi phải chịu trách nhiệm về mọi việc xảy ra trong bộ phận. Khiên nhẫn ngồi nghe tôi nguyên rủa, cuối cùng ông nói một cách đơn giản, “Anh thiếu quan điểm. Công việc của anh là giáo dục người khác, là giúp họ phát triển đến chỗ họ có thể đảm nhận trách nhiệm về công việc của họ, là cho họ cơ hội để thực hiện”. Tôi rất sững sốt. Thấy vậy, ông tiếp tục giải thích”:

CÁC TỪ
“GIÁM ĐỐC”
VÀ
“NHÀ GIÁO DỤC”
LÀ NHỮNG TỪ
ĐỒNG NGHĨA

- "Phải chăng anh có ý nói nhà huấn luyện hơn là nhà giáo dục?"
Dan hỏi.

- "Không", Giám Đốc Một Phút nói. "Anh phải nhớ rằng chúng ta huấn luyện súc vật, nhưng chúng ta giáo dục các nhóm. Là một giám đốc, anh là một giáo viên. Công việc chính của anh là phát triển con người. Anh không thể dựa vào các buổi hội thảo hay các khóa huấn luyện để chúng làm việc này thay cho anh. Trong mỗi

nhóm có một mạch nước sáng tạo và tài năng. Công việc của anh là là giúp các thành viên nhóm phát triển các kỹ năng và kiến thức để họ trở thành tự hướng dẫn và cung cấp một môi trường trong đó họ cảm thấy sẵn lòng mạo hiểm, lớn lên, nhận trách nhiệm và sử dụng sáng kiến của mình. Nếu không làm như thế, anh sẽ không bao giờ có được các đội ngũ tự quản. Nếu anh tin các nhóm có thể trở thành các đội ngũ thành tích cao và anh giúp chúng phát triển các

kỹ năng, kiến thức thích hợp cũng như sự tự do hành động, các nhóm sẽ đáp ứng một cách đầy sáng tạo và đầy trách nhiệm”.

- “Vậy trao quyền có nghĩa là giúp các đội ngũ phát triển các kỹ năng và kiến thức cũng như hỗ trợ chúng sử dụng các tài năng của mình”, Maria nói.

- “Rất đúng. Điều quan trọng cần nhớ là để đóng góp một cách đầy đủ, các cá nhân và nhóm phải cảm thấy được tự do làm như vậy. Thật ra, họ phải biết rằng ta muốn

họ thắng. Khi biết được điều đó, các nhóm sẽ ra sức hoạt động cách tốt nhất. Họ sẽ đặt các mục tiêu vươn rộng, đảm nhận trách nhiệm và chấp nhận mạo hiểm. Ngay cả phản hồi gay gắt nhất cũng sẽ được chấp nhận nếu nhóm thấy đó là một phần của tiến trình phát triển của mình và nó giúp cho họ thắng”.

- “Chính là một chất xúc tác tốt”, Maria phát biểu.
- “Đó là sự trao quyền”, Giám Đốc Một Phút mỉm cười. “Các đội ngũ cảm thấy có quyền khi

họ được can dự, góp phần và có
năng suất”.

- “Tôi đã cảm thấy được can
dự, góp phần và làm việc có năng
suất với hai bạn”, Dan nói. “Đây là
một cuộc họp rất quan trọng cho
tôi. Hai bạn giúp tôi nhiều lắm”.

- “Học hỏi nhau là thường”, vừa
nói Giám Đốc Một Phút vừa nhìn
đồng hồ. “Sự trao quyền thực sự
phát sinh từ sự chia sẻ. Tôi không
có ý nói chỉ chia sẻ giữa chúng ta,
nhưng chia sẻ với các thành viên của
từng đội ngũ. Nửa giờ nữa tôi sẽ dự

cuộc họp ban giám đốc, nên bây giờ tôi phải đi. Rất sung sướng được gặp cô, Maria, và xin cảm ơn cô về lá thư cô đã viết, nó đã làm cho trái bóng lăn đi. Nếu cần tôi giúp đỡ gì thêm, hãy gọi cho tôi bất cứ giờ nào. Xin chúc hai bạn may mắn”.

- “Xin cảm ơn ông”, Maria nói.
“Tôi sẽ. Tôi sắp dùng đơn vị riêng
của tôi để áp dụng những khái
niệm này”.

- “Tôi cũng nóng lòng tiếp tục
sử dụng những gì tôi đã học”,
Dan nói.

Những giám đốc một phút mới

Hầu như ngay tức khắc Dan và Maria bắt đầu áp dụng những điều đã học được về lãnh đạo nhóm từ Vị Giám Đốc Một

Phút. Thật ra Dan đã đưa những khái niệm này vào khóa học “Những Điều Căn Bản của Công Tác Quản Lý” mà anh đang dạy.

Anh dạy các giám đốc rằng các bước cần theo để trao quyền cho người khác bắt đầu bằng việc *chẩn đoán*. Trong việc xác định giai đoạn phát triển, anh đề nghị họ nên dùng những đặc tính của các đội ngũ năng suất cao để so sánh ban đầu. Mỗi người đều học sử dụng từ viết tắt PERFORM.

Khi đã xác định được giai đoạn

phát triển, anh cho họ biết bước thứ hai là *định kiểu lãnh đạo thích hợp* căn cứ vào số lượng hành vi hướng dẫn và hỗ trợ cũng như sự can dự của nhóm vào tiến trình lập quyết định. Và cuối cùng phải xác định *những chiến lược rõ ràng* để giúp nhóm trong khi nó phát triển, như làm rõ các vai trò và các mục tiêu chưa rõ và dạy cách giải quyết tranh chấp hay chỉ định một quan sát viên tiến trình nếu ý kiến của các thành viên hoàn toàn khác biệt.

Một khi các nhu cầu rõ ràng đã được xác định, Dan khuyên các giám đốc phát triển một *chuong trình hành động cụ thể điều khiển cuộc hành trình trao quyền* cho nhóm.

Dan chế ra một lược đồ trò chơi nhỏ cho các giám đốc học viên dễ trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả.

LUỢC ĐỒ PHÁT TRIỂN NHÓM

1. XÁC ĐỊNH HÌNH ẢNH

ĐẶT MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ

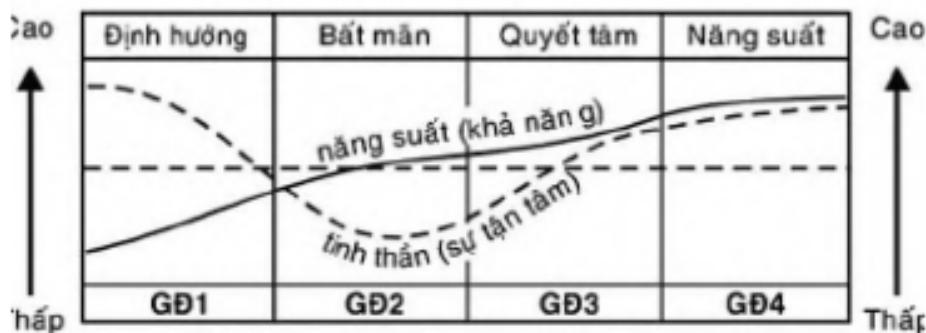
RỒI

2. CHẨN ĐOÁN

MỨC PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

NĂNG SUẤT

TINH THẦN



CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

RỒI

3. HỢP VỚI KIỂU LÃNH ĐẠO THÍCH HỢP



Chỉ đạo	Gợi ý	Hỗ trợ	Ủy quyền
---------	-------	--------	----------

K1	K2	K3	K4
----	----	----	----

RỒI

4. ÁP DỤNG KIỂU LÃNH ĐẠO THÍCH HỢP

RỒI

5. BẮT ĐẦU CUỘC HÀNH TRÌNH ĐẾN TRAO QUYỀN

CHO NHÓM

Chia sẻ cho người khác

Maria thấy trở thành một người lãnh đạo nhóm là một việc gây phấn khởi, khó khăn, nhưng không đơn giản. Nó đòi hỏi thời giờ, sự kiên trì và lòng

tận tâm của cô. Làm một người lãnh đạo nhóm tốt khó hơn làm một người lãnh đạo độc tài rất nhiều. Cô học được rằng, khi muốn trao quyền, ta phải ra sức làm cho người khác sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm.

Từ ngày ấy, Dan và Maria thường xuyên gặp gỡ Vị Giám Đốc Một Phút. Họ thích thú chia sẻ với nhau các bài học. Một hôm Maria nói:

- "Tôi nghĩ chia sẻ mọi khái niệm với đơn vị làm việc của

tôi là một việc làm rất hữu ích. Tôi kể cho họ những gì tôi đã học được về nhóm từ ông và Vị Giám Đốc Một Phút. Tôi muốn mọi người biết các giai đoạn phát triển của nhóm để tôi nhẹ bớt được gánh nặng giúp nhóm nhóm chuyển từ giai đoạn này đến giai đoạn kia”.

- “Họ có giúp cô việc chẩn đoán không?” Dan hỏi.

- “Có chứ. Lại còn gây thích thú nữa là khác. Họ nói những câu như : “Chúng ta đang trong Giai đoạn

2!" Rồi khi đã biết rõ giai đoạn, mỗi người lại giúp cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ cần thiết".

- "Chắc chắn mọi người của cô thật sự coi cô là chân thành, phải không?" Dan hỏi.

Maria cười. "Họ tin chắc tôi áp dụng kiểu lãnh đạo thích hợp. Nhưng điều quan trọng là mọi người đều cảm thấy mình có quyền. Không ai quan tâm đến chuyện tôi có đi họp trễ hay không hoặc tôi có vắng mặt hay không. Họ có thể tự đảm trách việc lãnh

đạo và tôi cảm thấy một sự tự do và tin cậy mới”.

- “Điều đó thật sự làm cho Vị Giám Đốc Một Phút cảm thấy sung sướng”, Dan nói. “Ông ấy luôn luôn nói với chúng ta rằng”:

TRAO QUYỀN
LÀ
NÓI LỎNG
ĐỂ
NHỮNG NGƯỜI KHÁC
CÓ THỂ
TIẾN LÊN

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

XÂY DỰNG NHỮNG ĐỘI NGŨ

THÀNH TÍCH CAO

THIÊN QUANG *bìen dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TS. QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập: **YẾN CA**
Bìa: **VIỆT HẢI**
Sửa bản in: **KIẾN QUỐC**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 21, dãy A11, khu Dãm Tráu, p. Bạch Đằng,
q. Hai Bà Trưng, Hà Nội
ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@vbook.vn